



فاعلية إدارة أزمة كورونا
وعلاقتها بالنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية

The Effectiveness of Managing the Corona Crisis and its Relationship to the
Institutional Success of the Palestinian Ministries

الباحثة جوليانا الصوافي
جامعة القدس/ فلسطين

د. يوسف أبو فارة
جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين



<https://www.doi.org/10.58987/dujhss.v1i2.28>

تاريخ الاستلام: 2023/07/31 ؛ تاريخ القبول: 2023/08/25 ؛ تاريخ النشر: 2023/09/01

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة أزمة كورونا وعلاقتها بالنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية. وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الوزارات الفلسطينية. وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (372) مفردة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لأنه منهج علمي مناسب لإجراء هذه الدراسة. وتم الاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة لإعداد استبانة مناسبة كأداة لجمع البيانات المطلوبة. وتم فحص صدق أداة الدراسة، وتم فحص ثباتها، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية الجاهزة (SPSS). كشفت النتائج وجود مستوى مرتفع لفاعلية إدارة أزمة كورونا في الوزارات الفلسطينية ضمن المراحل الثلاث لإدارة الأزمة (مرحلة الاستعداد للأزمات قبل وقوعها، ومرحلة إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها، ومرحلة إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية بعد وقوعها). وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية إدارة أزمة كورونا والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: تنمية المهارات القيادية لصناع القرار في الوزارات الفلسطينية خاصة تلك المهارات المتعلقة بالتعامل مع الأزمات وإدارتها، وتنمية ثقافة التعامل الفاعل مع الأزمات، والاستعداد لمواجهة الأزمات في مختلف الظروف، وتعميق ثقافة إدارة الأزمات في قيم ومعتقدات الموظفين. وأوصت الدراسة بضمان توفير جميع الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والتكنولوجية اللازمة للتعامل مع الأزمات بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

الكلمات المفتاحية: جائحة كورونا، إدارة الأزمات، النجاح المؤسسي، الوزارات الفلسطينية.

Abstract

This study aimed to identify the level of Effectiveness of Managing the Corona Crisis and its Relationship to the Institutional Success of the Palestinian Ministries. The study population consisted of the Palestinian ministries' employees. A random sample of (372) individuals was chosen. The study used the descriptive method because it is an appropriate scientific method for conducting this study. Theoretical literature and previous studies were relied upon to prepare an appropriate questionnaire as a tool for collecting the required data. The validity of the study tool was examined, and its reliability was examined. The collected data were statistically processed using (SPSS). The results revealed a high level of effectiveness in



managing the Corona crisis in the Palestinian ministries within the three stages of crisis management (the stage of preparing for crises before they occur, the stage of managing the Corona crisis / pandemic in the Palestinian ministries during their occurrence, and the stage of managing the Corona crisis / pandemic in the Palestinian ministries after their occurrence). The results of the study showed that there is a significant relationship at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) between the effectiveness of managing the Corona crisis and the institutional success of the Palestinian ministries. In light of the results, the study recommended a number of recommendations, including: developing the leadership skills of decision-makers in the Palestinian ministries (especially those skills related to dealing with crises), developing a culture of effective dealing with crises, deepening the culture of crisis management in the values and beliefs of the employees, preparing to face crises in various circumstances and situations. The study recommended ensuring the provision of all the human, material, financial and technological capabilities necessary to deal with crises with a high degree of efficiency and effectiveness.

Keywords: Corona pandemic, crisis management, institutional success, Palestinian ministries.

مقدمة:

إن الأزمات تعدّ عقبات رئيسة في طريق تنمية المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي للأزمات وجود إدارة أو فريق متخصص بالتعامل مع الأزمات اعتماداً على قاعدة معرفية متطورة. وقد أصبحت الأزمات من الأمور المتوقعة حدوثها في جميع المنظمات في هذا العصر ذي المستجدات والمتغيرات المتسارعة، وكلما تمكنت المنظمة من التأقلم مع هذه المستجدات والمتغيرات زادت قدراتها في التعامل مع الأزمات بنجاح وفاعلية عالية. وتُعد إدارة الأزمات إدارة للحاضر والمستقبل، وهي إدارة علمية رشيدة قائمة على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المنظمة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة العاملين فيها، ومعالجة أي قصور أو خلل يتعرض له أحد قطاعاتها، ومعالجة أي سبب قد يؤدي إلى إحداث بؤر أزمة مستقبلية.

إن الأزمات قد تبدأ صغيرة، لكن عند انعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمنظمات، لذلك فإن الأشخاص الموكلة إليهم عملية مواجهة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة، وهذه الخصائص الشخصية تعزز من قدرة هؤلاء الأشخاص في السيطرة على الأزمات، علماً أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وبذور الفشل، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر عملية المواجهة الحقيقية والفاعلة للأزمة، وعدم التعامل وفق ذلك هو نزعة للتحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ.

إن إدارة الأزمات تعني الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغوطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، وهي تساهم في



إزالة الكثير من عوامل المخاطرة وعدم التأكد التي تواجه المنظمات في ظل الأزمات مما يمكن تلك المنظمات من السيطرة والتحكم في هذه الأزمات (الدليمي، 2019، ص193).

وقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات التي تشهد تغييرات متسارعة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فضلا عن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك المنظمات، وهذه الأزمات تؤثر في بقاء المنظمات وتهدد 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 الرئيسة يأتي في مقدمتها البيانات والمعلومات والمعرفة الصحيحة، لذا لا بدّ أن تكون البيانات والمعلومات والمعرفة أحد العوامل الأساسية التي تقلل من حالة عدم التأكد، وتزيد درجة الثقة في القرار لمواجهة تلك الأزمات والعمل على تقليل آثارها وتوفير إمكانية القضاء عليها قبل وأثناء حدوثها (زويلف، 2015).

إن المنظمات تواجه تغيرات بيئية وطبيعية متعددة ومتغيرة ومفاجئة، وهذا قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة ومختلفة من الأزمات، بعضها متوقعة، وبعضها غير متوقعة، وقد تتأثر المنظمات بهذه الأزمات، فهذه الأزمات تؤثر في طبيعة عملها، وتؤثر في مصادرها ومواردها في عاملها، كما أن الكثير من الأزمات لها دلائل ومؤشرات تدل على حدوثها، ومعظم هذه الدلائل والمؤشرات تبدأ صغيرة وتكبر وتتصاعد شدتها تدريجيا.

وتُعد إدارة الأزمات أمرا مهما لتفادي الخسائر المختلفة (مادية ومعنوية)، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبيا في مجال الإدارة، ويعد التعامل معها جانبا مهما يظهر كفاءة الإدارة ومعرفتها في التعامل مع الأزمات حيث تتضمن الكثير من الأنشطة الجوهرية لنجاح المنظمة.

وأكد (الدليمي، 2019) و(المحمدي، 2021) أن من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً، ولا سيما الهدف الرئيس الذي قد يكون غير واضح، كما أنه لا بدّ من تنسيق الأهداف، وتحديد أسبقياتها، إذ إن الهدف الرئيس، المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها، قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة، فتتم تجزئته، أو تحديد أهداف ثانوية، ومواجهة أشدها خطرا. ووفقا لما أورده (البطريق، 2017) فإن حرية الحركة وسرعة المبادأة هي أولى خطوات تحقيق الهدف، إذ أنها تبعد صناع القرار عن التأثير بالصدمات، وتتيح لهم المبادأة التي تؤدي إلى إخضاع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي، وبذلك يمكن السيطرة عليها والحدّ من خطرها. كما أن المباغتة والمفاجأة تكاد 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 خطرها والقضاء عليها. ولتحقيق المباغثة، لابدّ من الكتمان الشديد في حشد القوى المكلفة بالتعامل مع الأزمة.

إن أزمة كورونا (Covid-19) وضعت أمام المنظمات تحديات كبيرة تطلبت تغييرات جوهرية مؤقتة في أنماط العمل وألياته، وقد دارت نقاشات كثيرة حول تبني أفضل أنظمة إدارة الأزمات لمواجهة تداعيات هذه الأزمة، كما أن هذه الأزمة حتمت على إدارات المنظمات أن تعيد النظر في الخطط المكتوبة سابقاً للتأكد من مدى قدرتها على مواجهة الظروف المستجدة في ظل أزمة كورونا (Al-Salmi and Al-Hajuj, 2021). إن (COVID-19) هو اسم المرض الناجم عن فيروس كورونا (Sars-CoV2) وهو المرض الذي أثار قلقاً كبيراً في العالم خلال سنوات (2018-2020) وقد أطلق عليه اسم فيروس كورونا الجديد 2019 أو (nCoV2019)، لكن منظمة الصحة العالمية أعادت تسميته بـ (Covid-19). وقد أدت أزمة كورونا إلى أزمة صحية عالمية (Global Health Crisis -GHC) علماً أن الأزمة الصحية العالمية تعبّر عن حالة يموت فيها عدد كبير جداً من الناس بسبب مرض ما. لكن يمكن القول أن أزمة كورونا لم تكن مجرد أزمة صحية، بل انبثق عنها مجموعة كبيرة من التداعيات والأزمات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والنفسية وغيرها من الأزمات (Mahjur, 2022).

وقد برز موضوع التباعد الاجتماعي (Social Distancing) في ظل تداعيات أزمة كورونا، وقد اتبعت الدول المختلفة مناهج مختلفة وأساليب متنوعة ضمن محاولاتها لمنع انتشار وباء كورونا، مثلاً استخدمت الصين ودول كثيرة مثلاً منهج الإغلاق الكامل، في حين عملت المملكة المتحدة بمنهج أقل من الإغلاق بحيث كان يسمح بوضع شبه مغلق مع استمرار الكثير من الأشخاص في العمل، ولم تتخذ السويد (مثلاً) أي منهج توجيهي محدد للإغلاق. لكن المنهج الأكثر فاعلية كان وربما لا يزال غير واضح، وكان يصعب على الجميع الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفاعلة والمستتيرة حول كيفية التصرف بكفاءة وفاعلية ونجاح خلال تلك الأوقات العصيبة التي أفرزتها جائحة كورونا، خاصة أنه في هكذا أزمات يصعب عادة فهم البيانات والمعلومات كما يجب وفي الوقت المناسب إلا من عدد قليل من الخبراء (Bendtsen et al., 2020).

المبحث الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها:

أولاً: مشكلة الدراسة:

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في ظل زيادة تعقيد بيئة المنظمات الداخلية والخارجية. وفي عام 2020 اضطرب العالم وشدّ أحزمته لمواجهة تداعيات أزمة كورونا التي



بدأت في النقشي والتزايد (منظمة العمل الدولية، 2020) إن أزمة كورونا قد أعادت إلى الأذهان أزمات عالمية خطيرة جداً مرّ بها العالم ضمن مجالات مختلفة، فعلى الصعيد الاقتصادي والمالي فإن تداعيات أزمة كورونا قد أعادت إلى الأذهان الكوارث المالية والاقتصادية التي تسببت بها الأزمة المالية العالمية عام 2008 وما بعد ذلك (Zaimovic and Dedovic, 2021). وهنا برزت أهمية مواجهة هذه الأزمة (الجائحة) والحفاظ على سلامة المجتمع في مواجهة هذه الأزمة (الجائحة) باعتماد منهج إدارة الأزمات. وفي الأشهر الأولى لمواجهة الأزمة، وفي ظل حالة الطوارئ والاعلاق التام، برزت أهمية وجود مستوى عال من الفاعلية في التعامل مع الأزمة على مستوى أداء الفريق الفلسطيني الوطني لإدارة حالة الطوارئ، فالأزمة اختبرت المعايير الأساسية للنظام، وهذا الوضع تطلب اتخاذ قرارات حيوية في ظل ضغوط الوقت والظروف غير المستقرة. وتأرجحت عناصر أزمة كورونا في فلسطين بين التهديد وعدم اليقين والطوارئ والاحتلال، وكل ذلك تطلب صناعة قرارات حاسمة، فالتحدي ومواجهة المرحلة تطلب وجود قيادة وإدارة تتمتع بالقدرة على إدارة الأزمات. وهذه الدراسة تلقي الضوء على العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي في الوزارات الفلسطينية في ظل الأزمة. ويمكن طرح مشكلة هذه الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: ما العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

ثانياً: أسئلة الدراسة:

- ما مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية.
- ما مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها.
- ما مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية بعد وقوعها.
- ما الأسباب المختلفة للأزمات التي تزامنت مع أزمة/ جائحة كورونا؟
- ما واقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.
- ما العلاقة بين فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس مجموعة أهداف فرعية هي:
- التعرف على مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها وأثناء وقوعها وبعد وقوعها في الوزارات الفلسطينية.
 - التعرف على الأسباب المختلفة للأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.



- التعرف على واقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.
- التعرف على العلاقة ما بين فاعلية ادارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

- تعدّ هذه الدراسة إضافة علمية متواضعة للمجال المعرفي والعلمي، إذ أن موضوع تقييم فاعلية إدارة الأزمات لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، لذلك يمكن ان تسهم الدراسة ولو بالقدر اليسير في إثراء المعرفة في هذا الجانب.
- توفر هذه الدراسة قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين في ظل ندرة الدراسات في هذا المجال، وتشجيعهم لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال، وهذا يعني تطوير هذا المجال في المستقبل.
- يمكن أن تقيد هذه الدراسة الوزارات في كيفية إدارة الأزمات من أجل توجيه اهتمام القطاع الفلسطيني صوب الاستفادة من الإبداع والابتكار لمواجهة أي أزمة مشابهة لأزمة كورونا.
- تعطي هذه الدراسة الفرصة لأصحاب 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 المنظمة وتحد من قدرتها على العمل.

خامساً: متغيرات الدراسة:

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

- فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية.
- فاعلية ادارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها.
- فاعلية ادارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية بعد وقوعها

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

سادساً: حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يأتي:

- الحد الزمني: الفترة التي عانت فيها الوزارات الفلسطينية من جائحة كورونا وتداعياتها.
- الحد المكاني: الوزارات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- الحد البشري: موظفو الوزارات الفلسطينية.



سابعاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة للدراسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة للدراسة ثلاث فرضيات، وهي:

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

ثانياً: الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية بعد وقوعها، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى.

المبحث الثاني: خلفية نظرية:

أولاً: مفهوم الأزمة:

وفقاً لما ورد لدى (الملا، 2015) و(بورزان، 2021) فإن الأزمة هي تغيرات سلبية خطيرة غير متوقعة وواسعة النطاق، تؤدي إلى حالة من الفوضى بغض النظر عن مستوى كفاءة الإدارة في الظروف الاعتيادية. ووفقاً لما أورده (أبوفارة، 2020) فإن الأزمة تتضمن حصول تغيرات في الأسباب، وهذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تغيرات 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.



ثانيا: مفهوم إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات لا بد من أن تكون إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتسعى جاهدة لحماية ووقاية المنظمات، والارتقاء بأدائها، ومعالجة الأسباب التي قد تسهم في إحداث بوادر أزمة مستقبلية، وهذا بدوره يتطلب وجود إدارة فاعلة للأزمة تشتمل على كوادرات إدارية قيادية قادرة على التعامل مع كل أشكال الأزمات بطريقة ريادية، فخلال الأزمات يحتاج المجتمع إلى قادة أقوياء وواثقين من أنفسهم وقادرين على تحفيز العاملين لمواجهة الأزمات (السكرانة، 2021). وقد عرف (الناجي، 2012) و(اليازجي، 2011) إدارة الأزمات بأنها سلسلة من الإجراءات والقرارات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها (حتى لا ينفلت زمامها وحتى لا تؤدي إلى نشوب الخلاف)، والعمل على تجنب النزاع والصراع بتكلفة مقبولة، بحيث لا يكون هناك تضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية. وهناك من يعرف إدارة الأزمات بأنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمات غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص البيانات والمعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري (الحفني، 2017)؛ (سالم، 2019). ويشير (جمعة، 2020) إلى أن إدارة الأزمات هي استخدام مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على أية أزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمات. ويرى (الجبوري، 2018) و(الجهني، 2018) أن إدارة الأزمات هي مجموعة من العمليات الفنية والإدارية التي يقوم بها القائد بحيث تساهم في العمل على تلافي حدوث أي أزمة أو التقليل من آثارها السلبية وذلك من خلال التخطيط وجمع البيانات والمعلومات وتكوين فرق العمل واتخاذ القرارات اللازمة. ويشير (زيد، 2017) و(عبد الرحمن، 2019) أن إدارة الأزمات هي أسلوب التعامل مع أي أزمة بالعمليات المنهجية الإدارية التي ينتهجها المسؤولون لمواجهة الأزمات قبل وأثناء وبعد حدوثها، وضبطها والوقائية منها، ومحاولة التنبؤ بها، واتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات اللازمة، وتوفير نظام اتصالات فاعل لتحقيق الهدف المنشود بأقل قدر من الخسائر، وبأقل جهد وتكلفة ممكنة. ويعرفها (محمد، 2020) بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال كادر مدرب وقادر يستخدم مهاراته اللازمة في مواجهتها ومعالجتها، بالإضافة إلى القيام بإجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. وكما ورد في (الفريح، 2021) فإن إدارة الأزمات هي مواجهة الأزمات والاستعداد لها من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها منع أو تقليل الآثار السيئة على المنظمة. ويرى (السكرانة، 2021) أن إدارة الأزمة هي العملية التي يتم فيها الحصول على مؤشرات الأزمة وتقييمها للخطر المحتمل، واتخاذ التدابير اللازمة وتطبيقها من أجل الوصول إلى الحد الأدنى من الخسائر.



ثالثاً: أهمية إدارة الأزمات:

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

ويعدّ التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، إذ 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)؛ (عبد الحميد، 2020).

وتسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط لمواجهة الأزمة أو الكارثة إلى تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الفاعلية، وبالتالي فإن عملية التخطيط لمواجهة الأزمة أو الكارثة تساعد على تحقيق ما يأتي (الرهوان، 2004)؛ (زيد، 2017):

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

رابعاً: أهداف إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات الى تحقيق درجة استجابة سريعة وفاعلة للظروف والمتغيرات المتسارعة للأزمة وتخفيف أخطارها من خلال الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبأ بها وبعدها، وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن في المنظمة إلى حالته الطبيعية، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات فيما يأتي (حلاق، 2020)؛ (أبوفارة، 2020)؛ (صادق، 2021):

- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد ومواجهة الأزمات.
- العمل على تقليل التأثير السلبي والضارّ للأزمات على الأفراد والجماعات.
- وقاية الأفراد والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال وقوعها.
- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- العمل على إعادة المنظمة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة من الخطوات والإجراءات المتعلقة بالاستعادة.



- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الحالية والمحتملة، والاستغلال الأفضل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

خامسا: مراحل الأزمة:

تمرّ الأزمة بمراحل محددة ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وهذه المراحل توضح سلسلة تطورها قبل ظهورها كحدث عارض الى مواجهتها وبدء التعامل معها. وتبدو أهمية تحديد مراحل الأزمة ومتابعة دورتها في أنها تساعد في الوقوف على بدايات ظهورها وتكون عناصرها، وهذا يسهّل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، والحد من تداعياتها وآثارها (عشاوي، وغندور، 2021). وتمرّ الأزمة بثلاث مراحل رئيسة كما أوردها (محمد، 2020) وهي:

- **مرحلة ما قبل الأزمة:** تتضمن هذه المرحلة إعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد، وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات، وينبغي في هذه المرحلة تسجيل الملاحظات والظواهر المختلفة، وإجراء الدراسات اللازمة للتنبؤ بالأزمة. وتركز الإدارة جهودها في هذه المرحلة على المسح البيئي واستشعار الأزمة المحتملة التي قد تتفجر في أية لحظة في المستقبل، وعلى جمع البيانات والمعلومات عن الأزمات، وتقييم درجة خطورتها، ووضع اجراءات وقائية لمنع ولادة الأزمة.
- **مرحلة وقوع الأزمة:** تتمثل هذه المرحلة في ظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير، وهذه الإشارات أو العلامات يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ فوراً في عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ، وعرض وتقييم بدائل القرار وغير ذلك من الأمور التي سبق إعدادها. وتؤدي الأحداث المتسارعة إلى بداية الأزمة لتصبح الأنظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء الأحداث المفاجئة، وقد تتم معالجة المواقف بصورة خاطئة مع عدم وجود خطة استجابة للأزمة، ومع وجود ضعف في شبكات الاتصال والتواصل بين الإدارات ومواقع العمل، ومع ذلك يتولى فريق معالجة الأزمة مهامه، ويقوم بدوره في معالجة الأزمة ومناقشتها.
- **مرحلة ما بعد الأزمة:** تتجسد هذه المرحلة في تقييم ما تم من إجراءات، والخروج بالعبء والدروس المستفادة لتحديث وتطوير جميع عناصر المنظمة ونظام العمل لمواجهة الأزمات المختلفة بصورة أكثر فاعلية وأكثر كفاءة.

وقد عرض (أبوفارة، 2020) مراحل الأزمة ولخصها في خمس مراحل كما يأتي:



- **مرحلة الإنذار المبكر:** هي مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وهي تتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة وقوع الأزمة تأتي سريعاً، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون غير مباشر.
- **مرحلة نشوء الأزمة والتأزم:** 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.
- **مرحلة انفجار الأزمة:** عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة نشوء الأزمة والتأزم، أو عندما تخفق في اتخاذ القرارات الملائمة، أو لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف، فإن هذه المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة مرتفعة من القوة والعنف، ومن ثم سوف يتعرض مستقبل المنظمة لمخاطر كبيرة وغير محمودة العاقبة.
- **مرحلة الصحو والتعرف على أسباب الأزمة:** يتم في هذه المرحلة الصحو والتعرف على أسباب الأزمة، ويتم تقدير الضرر وتحديد المسؤوليات، وقد تستمر هذه المرحلة لفترة طويلة نسبياً. وفي هذه المرحلة يتم التحليل والتخطيط لما حدث واتخاذ الإجراءات الملائمة.
- **مرحلة حل الأزمة ومعالجتها:** يتم في هذه المرحلة السيطرة على الأزمة، وتحديد الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة ليتم حل الأزمة مرة واحدة. وتجدر الإشارة إلى أن الوضع المثالي لهذه المرحلة هو أن تأتي بسرعة وتكون بعد مرحلة الإنذار المبكر مباشرة، ودون تأخير. لكن قد تفلت زمام الأمور من يد المسؤول، وقد تنزلق الأحداث لتصل إلى مرحلة خطيرة، وهذا يعني أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى جميع مراحلها. وقد أشار (أبو فارة، 2020) إلى أن هذه المرحلة تقود إلى استعادة التوازن بعد الأزمة، إذ أن المنظمة تحاول أن تستعيد عافيتها وتوازنها، ويمكن أن تنجح المنظمة في تحقيق هذا التوازن ضمن واحدة من ثلاث حالات: ضمن الحالة الأولى تتمكن المنظمة من إعادة الأمور 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 وتم التعاطي معها ومعالجتها بسرعة. وضمن الحالة الثانية تحقق المنظمة حالة توازن تكون أسوأ من الحالة التي كانت عليها قبل وقوع الأزمة، وهذه حالة توازن سلبية، وتحدث هذه الحالة بسبب قوة وشدة نتائج الأزمة، وبسبب محدودية موارد المنظمة، وضعف إمكانياتها. أما في الحالة الثالثة فإن المنظمة تنجح 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 بدرجة مرتفعة من الكفاءة والفاعلية (مع أن الأزمة قد تكون قوية وشديدة)، وهذه الحالة من التوازن هي حالة إيجابية.

ووفقا لما ورد في (البطريق، 2017) فإن الأزمة تمرّ في المراحل الآتية:

- **مرحلة الاستعداد:** يتم في هذه المرحلة التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات، ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.
 - **مرحلة المجابهة:** هي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات، إذ يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمنظمة بسبب الأزمة.
 - **مرحلة تخفيف الأزمة:** يتم في هذه المرحلة إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها، ويكون ذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.
 - **مرحلة إعادة التوازن:** تهدف هذه المرحلة إلى إعادة الوضع الطبيعي للمنظمة والذي كانت عليه قبل الأزمة، وهذا يستغرق وقتا ليس بالقصير، لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل نسبيا حسب ما يراه فريق إدارة الأزمة.
 - **مرحلة التعلم:** هي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات مهمة، وفيه يتم استخلاص العبر من الأزمة.
- سادسا: النجاح المؤسسي: المفهوم:**

يتزايد الإدراك بأن الأساليب والاستراتيجيات والأدوات والتكنولوجيا المستخدمة في الماضي لن تحقق مستويات النجاح المؤسسي المطلوبة في المستقبل، وبذلك ينبغي على قيادات المنظمات زيادة قدراتها المؤسسية لتلائم التطورات المتسارعة والأزمات المتزايدة في بيئة المنظمات داخليا وخارجيا، ويجب على قيادات المنظمات الحصول على أفضل الكفاءات البشرية للعمل في منظماتهم، حيث أن النجاح المؤسسي الدائم يتطلب التكيف والتأقلم السريع مع التغيرات ووضع حلول ابداعية سبابة لمواجهة احتمالات المستقبل المتنوعة.

وتواجه المنظمات في الوقت الحاضر الكثير من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة التي تعمل فيها المنظمة، وترتبط جودة الأداء في المنظمة بالاستخدام الأفضل للموارد المالية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة في المنظمة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة، لتحقيق أهداف المنظمة والتي تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية، وقابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء (قريع، 2012).



إن الاهتمام بالنجاح المؤسسي وتطبيق نظمه، ونشر مبادئه، يعدّ من المطالب الملحة والخيارات الاستراتيجية، حيث أن النجاح المؤسسي المتميز هو أحد الركائز الأساسية لنموذج القيادة الناجح الذي يساير المتغيرات العالمية والمحلية ويحقق التكيف الفاعل معها، إذ أن تميز النجاح المؤسسي في ضوء معايير الجودة يعني زيادة قدراتها على تحقيق رسالتها وأهدافها.

إن النجاح المؤسسي هو أحد أهم المفاهيم المتداولة في الدراسات والبحوث التي تتناول عمل المنظمات، وقد عرفه (محمد، 2019) بأنه جهد منظم لتشخيص أعمال المنظمة من خلال مؤشرات نوعية وكمية لتحديد مدى نجاح هذه المنظمة في الوصول إلى أهدافها، ومستوى الاستثمار الأفضل لمواردها ضمن مساعيها لتحقيق ما هو مطلوب منها بالخصائص والمواصفات التي يتوقعها أصحاب المصالح.

سابعا: مؤشرات النجاح المؤسسي:

هناك مجموعة من المؤشرات للنجاح المؤسسي منها:

- الكفاءة: تتمثل بالاستخدام الأفضل للموارد المالية والبشرية لدى المنظمة للوصول إلى أهدافها من خلال تنفيذ أنشطتها وبرامجها في الوقت المحدد. وقد أكد (بابكر، 2010) على أن أهم مؤشرات الكفاءة هي مدى القدرة على الاستخدام الأفضل لجميع عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الأهداف. وتعبّر الكفاءة التقنية عن قدرة المنظمة في الحصول على أكبر قدر من المخرجات باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات. وتعبّر الكفاءة التوظيفية عن مقدرة المنظمة على استخدام المزيغ الأمثل من المدخلات مع مراعاة أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.
- الفاعلية: تتحقق الفاعلية في خلال نجاح المنظمة في تحقيق الغاية من وجودها والتي تتمثل في الأنظمة الداخلية ورسالة المنظمة وأهدافها. وتقيس الفاعلية مستوى إنجاز الأهداف المطلوبة من موظف محدد أو قسم محدد، أو من المنظمة ككل.
- التنافسية: أشار (العمرى، 2009) إلى أن مؤشرات التنافسية تتمحور حول قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين من خلال توفير منتجات (سلع أو خدمات) ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق المختلفة.
- الملاءمة: تتمثل برضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفا، بمعنى اختيار المنظمة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات المستفيدين.
- الجودة: تتمثل في المواصفات النوعية للمنتجات (من السلع أو الخدمات) ومواصفات النتائج المتحققة من منظور إرضاء المستفيدين. إن مؤشرات النتائج تقيس درجة الإشباع التي تأخذ عدة أشكال كقيمة متحققة أو منتظرة، وتقيس درجة تحقق أو عدم تحقق الهدف.



- الإنتاجية: أكد (خضير، 2001)، على أن مؤشرات الإنتاجية تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، كما أن أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات وبين المدخلات (الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج).
- التخطيط الاستراتيجي: إن التخطيط الاستراتيجي هو أولى خطوات النجاح المؤسسي، ويتم من خلال هذه العملية تنسيق موارد المنظمة مع الفرص المتاحة على المدى المتوسط والطويل، والخطة الاستراتيجية هي خطة عمل شاملة يتم من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعية، وهي عملية مستمرة لتصميم وتطوير الخطط التي تحدد توجهات المنظمة (أبو سمرة، 2018).

ثامنا: خصائص النجاح المؤسسي:

من أهم خصائص النجاح المؤسسي وجود تواصل فعال بين الموظفين ضمن المستويات الإدارية المختلفة، والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطاب الكفاءات المتميزة، بالإضافة إلى تمكين الموظفين والاهتمام بالعمل الجماعي بما يجعل المنظمة قادرة على تحقيق رسالتها وأهدافها. وهناك مجموعة أخرى من خصائص النجاح المؤسسي، من أهمها (الديراوي، 2020) ؛ (الذبياني، 2020)؛ (الغرباوي، 2020):

- المشاركة في اتخاذ القرار، بحيث يتم إشراك المتخصصين والخبراء في ذلك، إذ أن العمل المؤسسي يتطلب عدم تفرد رئيس المنظمة بالإدارة والقرارات.
- المحافظة على ثبات العمل واستقراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، حيث يتم توريث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، وبذلك لا تتأثر المنظمة بغياب أو تغيير القيادات.
- اختيار أفضل الأساليب والأدوات الإدارية التي تحقق تفوق المنظمة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة ممنهجة.
- استثمار جهود جميع الموظفين في تطوير المنظمة ضمن إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، وضمن مشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وترسيخ ولائهم لثقافتها وأنظمتها، باعتبارها منظمة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل بقائها وتقدمها.



المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة:

يعرض هذا المبحث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة، والأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وغير ذلك.

أولاً: منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي، ويهتم هذا المنهج، بوصف الظاهرة وصفا دقيقا، وهو منهج قائم على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع البيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، ويعبر هذا المنهج عن الظاهرة محل الدراسة كما ونوعا، فالتعبير الكمي يعطي وصفا رقميا عن الظاهرة ويبين حجمها، ويصف التعبير النوعي الظاهرة ويبين خصائصها، ومن ثم فإن المنهج الوصفي كان هو الأنسب لإجراء هذه الدراسة. ومن خصائص هذا المنهج أنه لا يقف فقط عند حد جمع البيانات الخاصة بظاهرة محددة وتبويبها وتنظيمها، إنما يهدف للوصول إلى استنتاجات مرتبطة بفهم الواقع من خلال تحليل الظاهرة التي تتم دراستها وتفسيرها، والتوصل إلى تعميمات ذات معنى تزيد رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة. وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية . وفيما يتعلق بالمصادر الأولية فكان ذلك في الجانب الميداني من خلال توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة، وتم حصر وتجميع البيانات اللازمة، ومن ثم تم تفرغها وتحليلها الإحصائي باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وصول لنتائج الدراسة. وفيما يتعلق بالمصادر الثانوية فقد تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في الخلفية النظرية لهذه الدراسات ، وتمت الاستفادة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات وغيرها.

ثانياً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة من ثلاثة أقسام، القسم الأول يتعلق بالبيانات العامة، والقسم الثاني: يتكون من أربعة محاور، المحور الأول يتعلق بإدارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها، والمحور الثاني يتعلق بإدارة الأزمات أثناء وقوعها، والمحور الثالث يتعلق بإدارة للأزمات بعد وقوعها، والمحور الرابع يتعلق بأسباب الأزمات، واشتملت على (20) فقرة. أما القسم الثالث فهو يتعلق بالنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، وقد تمت الإجابة على كل فقرة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي متدرج الأهمية، حيث أعطيت إجابة المبحوث على الفقرات الإيجابية القيمة (5) عندما يختار الإجابة (دائما)، وأعطيت إجابة المبحوث على الفقرات الإيجابية القيمة (4) عندما يختار الإجابة (غالبا)، وأعطيت إجابة المبحوث على الفقرات الإيجابية القيمة (3) عندما يختار الإجابة (أحيانا)، وأعطيت إجابة المبحوث على الفقرات



الايجابية القيمة (2) عندما يختار الإجابة (نادرا)، وأعطيت إجابة المبحوث على الفقرات الايجابية القيمة (1) عندما يختار الإجابة (إطلاقا). كما أعطيت إجابة المبحوث على الفقرات السلبية القيمة (1) عندما يختار الإجابة (دائما)، وهكذا. وقد تم فحص صدق أداة الدراسة (الاستبانة) للتأكد من أن أسئلة الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال صدق المحكمين، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الذين أجروا بعض التعديلات على الاستبانة بحيث أصبحت حسب آرائهم ملائمة لقياس ما وضعت لأجله. وتم فحص بصدق الاتساق الداخلي بفحص مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال اجابات العينة الاستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

وتم فحص ثبات الاستبانة للتأكد من أنها تعطي نفس النتيجة اذا تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أي الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل جوهري اذا تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة من خلال معاملات كرونباخ ألفا حيث تبين أن جميع المعاملات أعلى من (0.70)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. والجدول (1) يوضح قيم معاملات كرونباخ ألفا لجميع محاور الدراسة.

جدول (1) نتائج فحص ثبات الاستبانة

المحور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها	0.859
المحور الثاني: إدارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها	0.905
المحور الثالث: إدارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها	0.872
المحور الرابع: أسباب الأزمات	0.889
النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا	0.847

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل إجابات المبحوثين:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، ومعامل ارتباط ومعامل كرونباخ ألفا، وتحليل التباين وغيرها.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع هذه الدراسة من الموظفين المدنيين في مقرات الوزارات الفلسطينية. وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم عينة هذه الدراسة باستخدام المعادلات الإحصائية المناسبة، وبلغ حجم العينة (372) مفردة. وبغرض تقييم أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتوزيع



النهائي على العينة الأصلية فقد تم أيضا توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (30) مفردة، وبعد الاستقادة من نتائج هذه العينة، فقد تم استنتاجها من التحليل الإحصائي النهائي.

خامسا: وصف عينة الدراسة:

أظهرت النتائج أن حوالي 59.7% من المبحوثين كانوا من الذكور، في حين أن 40.3% من الإناث. وأظهرت النتائج أيضا أن أعمار حوالي 55.4% من المبحوثين كانت ضمن الفئة (40 - 50 سنة)، وأن أعمار حوالي 30.9% من المبحوثين كانت ضمن الفئة (21 - 30 سنة). وأظهرت النتائج أن سنوات الخبرة لحوالي 63.4% من المبحوثين كانت ضمن الفئة (10 سنوات فأكثر)، وأن سنوات الخبرة لحوالي 31.2% من المبحوثين كانت ضمن الفئة (5 - 10 سنوات).

وأظهرت النتائج أن المسمى الوظيفي لحوالي 47.8% من المبحوثين كان مسمى (رئيس قسم)، وأن المسمى الوظيفي لحوالي 33.3% من المبحوثين كان مسمى (مدير).

المبحث الرابع: نتائج أسئلة الدراسة:

في البداية تم إجراء اختبار كولمغروف سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري قبل فحص الفرضيات، ويوضح جدول (2) نتائج الاختبار، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور كانت أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ولذلك يمكن استخدام الاختبارات المعملية.

جدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المحور
0.92	0.55	المحور الأول: مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها
0.59	0.77	المحور الثاني: إدارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا
0.94	0.82	المحور الثالث: إدارة 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

أولا: إجابة سؤال الدراسة الأول: ما مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية ؟

بالنظر الى الجدول (3) 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 .



ويوضح الجدول (3) مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، إذ أشار حوالي 84.4% من المبحوثين أن لدى هذه الوزارات رؤية واضحة لهيكليات فرق الأزمات بحيث يتم تفعيل عملها حسب التخصص فور وقوع أي أزمة، وقد أكد 83.9% من المبحوثين بأنه يتم تدريب الموظفين مسبقاً على كيفية التعامل مع الأزمات، وأشار 83.1% من المبحوثين إلى أنه تم تدريب موظفين على رصد المؤشرات المتعلقة بالأزمات المستقبلية، في حين أشار 73.9% من المبحوثين أن هناك توافقاً مع المؤسسات لرصد مؤشرات الإنذار لأي أزمة تؤثر في أنشطتها، وأشار 73.1% من المبحوثين إلى أن هناك خطة طارئة استراتيجية في التعامل مع الأزمات المحتملة، كما أشار حوالي 72.3% من المبحوثين إلى الاستفادة من تجارب الوزارات الأخرى في التعامل مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا، وأشار حوالي 66.4% من المبحوثين إلى أن الوزارات تستفيد من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهة، كما أكد حوالي 65% من المبحوثين على وجود اهتمام برصد المؤشرات التي تنبئ بحدوث أزمات مستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا.

جدول (3) مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها

مستوى شدة الاستجابة	المعيار القياسي	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الترتيب
			1		2		3		4		5		
			%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	%	الترتيب	
مرتفع	0.852	3.691	2.2	8	5.4	20	27.4	102	51.3	191	13.7	51	1
مرتفع	1.055	3.602	4.8	18	9.9	37	24.5	91	41.7	155	19.1	71	2
مرتفع	0.858	3.957	1.1	4	3.8	14	21.2	79	46.2	172	27.7	103	3
مرتفع	0.849	4.108	0.8	3	5.1	19	11	41	48.7	181	34.4	128	4
مرتفع	1.005	3.970	1.9	7	7.8	29	17.2	64	37.6	140	35.5	132	5
مرتفع	1.060	3.710	5.1	19	7.8	29	20.7	77	43.8	163	22.6	84	6
مرتفع	0.960	3.911	2.2	8	6.2	23	19.4	72	43.0	160	29.3	109	7
مرتفع	0.766	4.081	0.3	1	4.0	15	11.8	44	55.1	205	28.8	107	8
مرتفع	0.800	4.134	0.3	1	4.6	17	10.8	40	50.3	187	34.1	127	9
			2.1		6.1		18.2		46.4		27.2	متوسط النسب المنوية	
مرتفع		3.907	الوسط الحسابي العام										
	0.912		الانحراف المعياري العام										



ثانيا: إجابة سؤال الدراسة الثاني: ما مستوى فاعلية ادارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها؟

بالنظر الى الجدول (4)، يلاحظ أن حوالي 61.7% من المبحوثين (الإجابات على بند دائما وبند غالبا) قد أكدوا على أن هناك استعدادا مسبقا لمواجهة جائحة كورونا في موجهتها الأولى، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.618) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 1.001. ويوضح الجدول (4) مستوى فاعلية ادارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها، حيث أشار حوالي 80.7% من المبحوثين الى أنه أثناء وقوع أي أزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارات، وأكد حوالي 79.3% على أنه تمت إعادة تنظيم العمل في ظل جائحة كورونا لتقليل ضغوط العمل. وأشار حوالي 76.1% من المبحوثين الى أنه تم تفعيل الخطط الطارئة فوراً للتعامل بنجاح في ظل تداعيات جائحة كورونا. وأشار حوالي 75.5% من المبحوثين الى أن الوزارات عملت على التخلص من نقاط الضعف التي تؤثر في قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة. وأشار حوالي 74.4% من المبحوثين الى أن الوزارات اهتمت بتعزيز نقاط القوة التي زادت من قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة، وأكد حوالي 73.7% من المبحوثين على وجود تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل بنجاح مع تداعيات جائحة كورونا. وعند مواجهة الوزارات لأزمة ما فقد أكد 72.9% من المبحوثين على أن الوزارات تسهل الحصول على كل ما يلزم للتعامل مع هذه الأزمة، وأشار 71.7% من المبحوثين الى أن الوزارات حددت مهام ومسؤوليات كل موظف بدقة تجاه الأزمة، وأشار حوالي 69.3% من المبحوثين أن الوزارات وفرت التوعية اللازمة للأطراف المعنية المتأثرة بوقوع جائحة كورونا، وأفاد 68.8% من المبحوثين باستفادة الوزارات من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات ذات التجارب المشابهة.

جدول (4) مستوى فاعلية ادارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها

الترتيب	مقياس الإجابة												
	دائماً 5	غالباً 4		أحياناً 3		نادراً 2		أطلاقاً 1		المتوسط الحسابي	البيانات	مستوى شدة الاستجابة	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
1	122	32.8	161	43.3	60	16.1	19	5.1	10	2.7	3.984	0.968	مرتفع
2	136	36.6	164	44.1	50	13.4	14	3.8	8	2.2	4.091	0.915	مرتفع
3	110	29.6	164	44.1	81	21.8	15	4	2	0.5	3.981	0.851	مرتفع
4	90	24.2	181	48.7	83	22.3	16	4.3	2	0.5	3.917	0.825	مرتفع
5	111	29.8	156	41.9	74	19.9	24	6.5	7	1.9	3.914	0.959	مرتفع
6	126	33.9	169	45.4	45	12.1	19	5.1	13	3.5	4.011	0.99	مرتفع
7	79	21.2	145	39	102	27.4	38	10.2	8	2.2	3.669	0.991	مرتفع
8	70	18.8	166	44.6	86	23.1	34	9.1	16	4.3	3.645	1.024	مرتفع
9	67	18	189	50.8	70	18.8	33	8.9	13	3.5	3.71	0.978	مرتفع
10	70	18.8	207	55.6	74	19.9	13	3.5	8	2.2	3.855	0.837	مرتفع
11	127	34.1	154	41.4	68	18.3	18	4.8	5	1.3	4.022	0.917	مرتفع



متوسط	0.992	3.355	5.6	21	12.6	47	30.4	113	43.3	161	8.1	30	12
مرتفع	1.153	3.487	5.9	22	13.2	49	30.1	112	28	104	22.8	85	13
مرتفع	1.015	3.796	4	15	6.5	24	20.2	75	44.6	166	24.7	92	14
مرتفع	1.04	3.661	4	15	10.2	38	21.8	81	43.5	162	20.4	76	15
متوسط	1.165	3.056	12.1	45	18.8	70	30.4	113	28.8	107	9.9	37	16
متوسط	1.161	3.239	11.8	44	11.6	43	28.5	106	37.1	138	11	41	17
متوسط	1.197	2.79	18.3	68	21.2	79	31.7	118	20.7	77	8.1	30	18
متوسط	1.171	3.013	13.7	51	17.7	66	30.9	115	28.8	107	8.9	33	19
متوسط	1.174	2.957	15.9	59	18.3	68	25.3	94	35.5	132	5.1	19	20
مرتفع	1.005	3.505	3.5	13	12.1	45	30.1	112	39	145	15.3	57	21
مرتفع	0.818	3.884	0.3	1	6.7	25	18	67	54.3	202	20.7	77	22
مرتفع	0.877	3.661	2.2	8	7	26	27.2	101	50	186	13.7	51	23
متوسط النسب			5.3		9.6		23.4		41.4		20.3		
الوسط الحسابي العام		3.618											
الانحراف المعياري العام	1.001												

وتعزو الدراسة نتائج هذا المحور إلى جهود الحكومة لمنع وصول الوباء إلى فلسطين والحد من انتشاره للمحافظة على صحة المواطنين وأرواحهم، وكذلك توقيت القرارات كان مناسباً مما ساعد في خدمة المواطنين وساعدت في الحد من تفشي الوباء، وقد تم التواصل الفعال مع جميع الجهات ذات العلاقة، وشمل ذلك 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.

ثالثاً: ما مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية بعد وقوعها؟

بالنظر إلى الجدول (5)، يلاحظ أن حوالي 67.9% من المبحوثين (الإجابات على بند دائماً وبند غالباً) قد أكدوا على 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. ويوضح الجدول (5) مستوى فاعلية إدارة الأزمات في ظل تغلغل جائحة كورونا، حيث أشار حوالي 80.4% من المبحوثين أنها تعقد جلسات خاصة مع ذوي الشأن لتقييم درجة نجاحها في التعامل مع هذه الأزمة، وأشار حوالي 78.8% من المبحوثين إلى ممارسة الوحدات المتضررة لنشاطاتها كالمعتاد، وقد أشار حوالي 68.8% من المبحوثين أن الوزارات تبذل كل جهد ممكن لتخفيف الآثار التي خلفتها هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا، وأكد 67% من المبحوثين على أن هناك استفادة من الأزمات السابقة لتطوير سبل الوقاية من الأزمات المحتملة مستقبلاً.



جدول (5) مستوى فاعلية ادارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية بعد وقوعها

الدرجة شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الإجابة										الترتيب
			اطلاقا 1		نادرا 2		أحيانا 3		غالبا 4		دائما 5		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	0.843	4.151	1.3	5	1.3	5	16.9	63	41.7	155	38.7	144	1
مرتفع	0.882	3.868	0.5	2	6.2	23	24.5	91	43.5	162	25.3	94	2
مرتفع	0.799	4.073	0.3	1	3	11	18	67	46.8	174	32	119	3
مرتفع	0.988	3.653	4.3	16	5.1	19	30.9	115	40.3	150	19.4	72	4
مرتفع	1.036	3.583	4.8	18	9.4	35	25.8	96	42.5	158	17.5	65	5
مرتفع	1.053	3.562	5.6	21	9.4	35	24.7	92	43.5	162	16.7	62	6
مرتفع	0.891	3.831	1.3	5	4.8	18	26.9	100	43.3	161	23.7	88	7
			2.6		5.6		24		43.1		24.8	متوسط النسب	
مرتفع		3.817	الوسط الحسابي العام										
	0.928		الانحراف المعياري العام										

وأشار 60.2% من المبحوثين الى أن الوزارات تقارن ممارساتها نحو الأزمات مع ممارسات المؤسسات الأخرى لاستخلاص العبر، وأكد 60% من المبحوثين على أنها تحفز موظفيها على تحمل التبعات السلبية للأزمة لاستعادة أنشطتها كالمعتاد، وأشار حوالي 59.7% من المبحوثين الى أن الوزارات تنفذ حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. وتغزو الدراسة هذه النتائج في هذا المحور إلى أن الوزارات تنفذ حملات توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا، وسعت إلى المحافظة على سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان في ظل الإجراءات الاستباقية والقانونية التي أدت الى انحسار الوباء والسيطرة عليه وما رافقها من تواصل مع جميع الفئات.

رابعاً: ما الأسباب المختلفة للأزمات التي تزامنت مع أزمة/ جائحة كورونا؟

بالنظر الى الجدول (6)، يلاحظ أن حوالي 68.2% من المبحوثين أشاروا إلى أن هناك عدة أسباب للأزمات المختلفة التي تزامنت مع أزمة/ جائحة كورونا، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.790) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.972. ويوضح الجدول (6) مجموعة من هذه الأسباب، منها: زيادة معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني وفق آراء حوالي 78.7% من المبحوثين، وضعف دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للأعمال الصغيرة وفق آراء حوالي 76.1%، وعدم توفير البنوك للدعم والتمويل الكافي للأنشطة الانتاجية في ظل التركيز على الأنشطة الاستهلاكية وفق آراء حوالي 75.8%، وارتفاع أسعار المنتجات (من السلع والخدمات) في ظل جائحة كورونا وفق آراء حوالي 75.5%، ونسبة الضرائب غير المتوافقة مع الأوضاع الاقتصادية الصعبة وفق آراء حوالي 74.5%، وتراجع المساعدات الخارجية للسلطة الوطنية الفلسطينية وفقاً لآراء حوالي 72.3%، وصعوبة استيراد السلع وفقاً لآراء حوالي 70.4%، وصعوبة تصدير المنتجات الفلسطينية وفقاً لآراء حوالي 69.9%،



وزيادة معدلات البطالة في فلسطين وفقا لآراء حوالي 69.4%، وضعف جاذبية البيئة الاستثمارية لاستقطاب الاستثمارات من الخارج وفقا لآراء حوالي 69.4%، وتدني رواتب وأجور الموظفين والعاملين في الوزارات والمؤسسات وفقا لآراء حوالي 68.6% من المبحوثين.

جدول (6) الأسباب المختلفة للآزمات التي تزامنت مع أزمة/ جائحة كورونا

الترتيب الترتيب	المعيار المعيار	المتوسط المتوسط	مقياس الإجابة										الترتيب الترتيب
			1 اطلاقا		2 نادرا		3 احيانا		4 غالبا		5 دائما		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
مرتفع	1.005	3.462	3.8	14	12.6	47	31.2	116	38.4	143	14	52	1
مرتفع	0.946	4.094	1.9	7	4.8	18	14.5	54	39.5	147	39.2	146	2
مرتفع	0.883	3.753	1.1	4	9.1	34	20.4	76	52.2	194	17.2	64	3
مرتفع	0.858	3.728	1.3	5	7.5	28	21.2	79	57.8	215	12.1	45	4
مرتفع	1.045	3.602	3.8	14	10.8	40	27.4	102	37.6	140	20.4	76	5
مرتفع	0.961	3.823	2.7	10	6.7	25	20.2	75	46.5	173	23.9	89	6
مرتفع	0.938	3.93	1.6	6	7.5	28	15.3	57	47.3	176	28.2	105	7
مرتفع	0.91	3.927	1.9	7	5.1	19	18.5	69	47.3	176	27.2	101	8
مرتفع	0.989	3.914	2.7	10	6.2	23	18.8	70	41.7	155	30.6	114	9
مرتفع	1.009	3.64	3.5	13	10.2	38	23.7	88	44.1	164	18.5	69	10
مرتفع	1.008	3.812	2.4	9	8.6	32	21.5	80	40.3	150	27.2	101	11
مرتفع	0.936	3.957	2.2	8	5.6	21	16.1	60	46.5	173	29.6	110	12
مرتفع	1.004	3.833	3	11	8.1	30	18	67	44.6	166	26.3	98	13
مرتفع	1.192	3.578	8.1	30	10.2	38	21.8	81	35.8	133	24.2	90	14
مرتفع	0.959	3.828	1.6	6	7.3	27	24.5	91	40.1	149	26.6	99	15
مرتفع	0.954	3.798	2.7	10	6.7	25	21.2	79	46.8	174	22.6	84	16
مرتفع	0.97	3.82	2.2	8	8.3	31	19.6	73	45.2	168	24.7	92	17
مرتفع	0.922	3.933	3	11	3.5	13	17.7	66	48.9	182	26.9	100	18
مرتفع	0.941	3.86	1.3	5	7	26	23.1	86	41.4	154	27.2	101	19
مرتفع	1.005	3.508	4.3	16	11.3	42	27.4	102	43.3	161	13.7	51	20
			2.8		7.9		21.1		44.2		24	متوسط النسب المنوية	
مرتفع		3.790	الوسط الحسابي العام										
	0.972		الانحراف المعياري العام										

وتعزو الدراسة هذه النتائج إلى أن جائحة فيروس كورونا أدت إلى تعرض المؤسسات الاقتصادية إلى الكثير من صدمات العرض والطلب والصدمات المالية، وأدى ذلك إلى لجوء المؤسسات إلى إجراءات مالية وإدارية، وإلى الحلول الرقمية لمواجهة آثار الجائحة، علما أن أحد أهم أسباب الأزمات في الوزارات هي القيود التي يفرضها الاحتلال مثل الحجز على أموال السلطة الفلسطينية.

خامسا: ما واقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل أزمة/ جائحة كورونا؟

بالنظر إلى الجدول (7)، يشير حوالي 60% من المبحوثين إلى أن هناك عدة أسباب ساعدت في تحقيق النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية. ويوضح الجدول (7) مجموعة من مؤشرات نجاح المؤسسات في



الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، قد بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.586) وهي قيمة مرتفعة نسبياً، وهذه النتائج ربما تعود إلى القدرة النسبية على التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، والقدرة على تكييف الأهداف في ظل جائحة كورونا.

جدول (7) واقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا

الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مقياس الإجابة									
				1 اطلاقاً		2 نادراً		3 أحياناً		4 غالباً		5 دائماً	
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
1	3.583	1.062	مرتفع	4.8	18	10.5	39	25.3	94	40.3	150	19.1	71
2	3.804	0.95	مرتفع	3.5	13	5.1	19	20.4	76	49.5	184	21.5	80
3	3.833	0.976	مرتفع	2.2	8	8.3	31	19.4	72	44.4	165	25.8	96
4	3.202	1.109	متوسط	9.9	37	14.2	53	30.6	114	36	134	9.1	34
5	3.36	1.195	متوسط	9.9	37	12.1	45	27.7	103	32.5	121	17.7	66
6	3.325	1.206	متوسط	10.2	38	14.5	54	24.2	90	34.7	129	16.4	61
7	3.341	1.165	متوسط	8.9	33	14.5	54	25.5	95	35.8	133	15.3	57
8	3.013	1.146	متوسط	13.2	49	18.3	68	29.6	110	32	119	7	26
9	3.422	1.072	مرتفع	6.7	25	10.8	40	30.4	113	37.9	141	14.2	53
10	3.29	1.178	متوسط	10.2	38	14	52	26.6	99	34.9	130	14.2	53
11	3.325	1.069	متوسط	8.1	30	11.3	42	31.2	116	39	145	10.5	39
12	3.5	1.169	مرتفع	8.3	31	11	41	22.6	84	38.4	143	19.6	73
13	3.659	0.971	مرتفع	1.9	7	10.2	38	28	104	40.1	149	19.9	74
14	3.973	0.79	مرتفع	0	0	4.3	16	19.6	73	50.5	188	25.5	95
15	3.669	0.923	مرتفع	2.7	10	6.2	23	29.8	111	44.1	164	17.2	64
16	3.901	0.965	مرتفع	3	11	4.6	17	20.4	76	43.5	162	28.5	106
17	3.71	0.961	مرتفع	3	11	7.5	28	24.5	91	45.7	170	19.4	72
18	3.944	0.865	مرتفع	1.1	4	4.3	16	21	78	46.5	173	27.2	101
19	3.554	0.999	مرتفع	3.8	14	9.7	36	30.4	113	39.8	148	16.4	61
20	3.817	1.027	مرتفع	3.2	12	7.8	29	20.7	77	40.6	151	27.7	103
21	3.642	0.971	مرتفع	3.5	13	9.4	35	22	82	49.5	184	15.6	58
22	4.013	0.858	مرتفع	0.5	2	5.1	19	17.5	65	46.2	172	30.6	114
متوسط النسب المنوية				5.4		9.7		24.9		41		19	
الوسط الحسابي العام				3.586									
الانحراف المعياري العام				1.028									

ويوضح الجدول (7) مجموعة من المؤشرات للنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، ومن ذلك توفير بيئة عمل صحية للموظفين حسب آراء حوالي 76.8% من المبحوثين، وتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها حسب آراء حوالي 76% من المبحوثين، وتعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين المستمر للعمل حسب آراء حوالي 73.7%، والقدرة على تقليل حدة الأزمات بسبب التخطيط الجيد للتعاطي مع أي أزمة حسب آراء حوالي 72%، والقدرة على تحقيق أهدافها في



ضوء التغيرات التي أفرزتها جائحة كورونا حسب آراء حوالي 71%، والقدرة على التكيف مع التغيرات الاجتماعية التي أفرزتها جائحة كورونا حسب آراء حوالي 70.2%.

المبحث الخامس: فحص فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية، والنتائج موضحة في الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل معامل ارتباط سبيرمان لعلاقة فاعلية إدارة الأزمات بالنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية

النجاح المؤسسي		فاعلية إدارة الأزمات
معامل الارتباط	0.890	
القيمة الاحتمالية	0.000	

تبين من النتائج الموضحة في جدول (8) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة الأزمات، من جهة، والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى. بمعنى أنه كلما زادت فاعلية إدارة الأزمات للوزارات الفلسطينية كلما زاد النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية، وتعزو الدراسة هذه النتائج إلى قدرة الإدارة على تجنب الأزمات المحتملة من خلال التخطيط الاستراتيجي، وهناك ضرورة للأخذ بالاعتبار عناصر معينة من أنشطة التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية للدراسة ثلاث فرضيات، وفيما يأتي فحص لكل منها:

أولاً: الفرضية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى. لفحص هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة 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 (9). وقد تبين من



النتائج الموضحة في جدول (9) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى، من جهة أخرى، بمعنى أنه كلما زاد مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية كلما زاد مستوى النجاح المؤسسي لهذه الوزارات. وتغزو الدراسة هذه النتائج الى أن مستوى الفاعلية نابع من الاستعداد المسبق لمواجهة الازمات من خلال تطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الازمات، ومراجعة اجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الأزمات لضمان الاستدامة والنجاح.

جدول (9) نتائج تحليل معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا

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

ثانياً: الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى. لفحص هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين مستوى فاعلية ادارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية في أثناء وقوعها، والنجاح المؤسسي، والنتائج موضحة في الجدول (10):

جدول (10) نتائج تحليل معامل ارتباط سبيرمان للعلاقة بين فاعلية ادارة الازمات والنجاح المؤسسي في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا

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

تبين من النتائج الموضحة في جدول (10) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية ادارة الازمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات بمعنى أنه كلما زاد مستوى فاعلية ادارة الازمات في الوزارات الفلسطينية زاد مستوى النجاح المؤسسي لهذه



الوزارات. وتعزو الدراسة هذه النتائج إلى أن الانتشار السريع لوباء كورونا في العالم ساعد في إعطاء إدارة الأزمات اهتماما كبيرا لدى المؤسسات، وذلك لوضع الخطط البديلة والقادرة على مواجهة الأزمات لضمان سير العمل بأقل قدر ممكن من العوائق.

ثالثا: الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية بعد وقوعها، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى. لفحص هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية إدارة أزمة/ جائحة كورونا في الوزارات الفلسطينية بعد وقوعها، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى، والنتائج موضحة من خلال الجدول (11):

جدول (11) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان للعلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل تغلغل جائحة كورونا

النجاح المؤسسي		مستوى فاعلية إدارة الأزمات في ظل تغلغل جائحة كورونا
0.835	معامل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية	

تبين من النتائج الموضحة في جدول (11) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل تغلغل جائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى بمعنى أنه كلما زاد مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية زاد مستوى النجاح المؤسسي لهذه الوزارات.

وتعزو الدراسة هذه النتائج إلى الصعوبات التي واجهت المؤسسات في بداية جائحة كورونا مما مكنها من التعلم من الخبرات السابقة، وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على المستجدات.



المبحث السادس: خلاصة النتائج والتوصيات

مقدمة:

في هذا المبحث تم عرض خلاصة النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة 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:

أولاً: خلاصة النتائج:

- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن لدى الوزارات الفلسطينية رؤية واضحة لإدارة الأزمات، وقد أظهرت النتائج أن مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية كان مرتفعاً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.907) بوزن نسبي بلغ (73.6%)، وهذا يدل على أن الوزارات الفلسطينية لديها استعداد مسبق بدرجة مرتفعة لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، حيث تضع الوزارات ضمن خططها الاستراتيجية خططا طارئة للتعامل مع الأزمات المحتملة من أجل اتخاذ الإجراءات الاحترازية للمواقف المستجدة والمحتملة.
- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا كان مرتفعاً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.618) بوزن نسبي بلغ (61.7%)، وهذه النتائج تحققت في ظل ما قامت به الحكومة الفلسطينية من إجراءات متعددة لمنع تأثيرات الأزمة وتفاقمها، ومنع تغلغل الوباء في فلسطين بالقدر المستطاع حفاظاً على صحة المواطنين وأرواحهم، وكذلك في ظل ما قامت به المؤسسات من إجراءات (مثل التقليل من دوام الموظفين ومنع الطلبة من الدوام على صعيد المدارس والجامعات وغير ذلك...).
- اتضح من نتائج هذه الدراسة أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل تغلغل جائحة كورونا جاء مرتفعاً بوسط حسابي بلغ (3.817) بوزن نسبي بلغ (67.9%)، وهذا يدل على أن الوزارات تبذل كل جهد ممكن للتخفيف من الآثار التي نتجت عن هذه الأزمة، وقد وصل الأمر إلى تقييد الحركة وإغلاق المنشآت ووقف الحالة الاقتصادية عموماً.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدداً من الأسباب لتفاقم الأزمات في ظل جائحة كورونا، ومن أهم هذه الأسباب ضعف دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للأعمال الصغيرة و تراجع المساعدات الخارجية للسلطة مما أدى بدوره إلى زيادة معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني، وتدني مستوى الرواتب والأجور، والقيود التي يفرضها الاحتلال على السلطة الفلسطينية.



- بخصوص النتائج المتعلقة بواقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، أظهرت هذه النتائج أن مستوى النجاح المؤسسي هو مستوى مرتفع نسبياً حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.586) بوزن نسبي بلغ حوالي (71.7%).
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية إدارة الأزمات، من جهة، والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا من جهة أخرى وهذه علاقة طردية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) 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.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل تغلغل جائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى.

التوصيات:

- في ضوء ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج، فقد تم وضع مجموعة من التوصيات:
- زيادة تأهيل الموظفين في المؤسسات في مجال إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي ودوره في الحد من إدارة الأزمات.
 - ضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية في مجال إدارة الأزمات والتي لها دور كبير وفاعل في التعامل مع الأزمات ومواجهتها ومعالجتها.
 - اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها، لأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التخفيف من حدة الأزمات، ويحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسات.
 - ضرورة النشر والترويج الواسع للمضامين التكتيكية والاستراتيجية لإدارة الأزمات من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية اللازمة.
 - تقديم العلاوات والرواتب الجيدة للموظفين لتكون حافزاً قوياً لتحسين الأداء.



- توفير قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمات.
- إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل وزارة، بحيث تتبع للإدارة العليا، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن التعامل مع الأزمات المختلفة بصلاحيات كافية.
- إنشاء قسم للاستكشاف المبكر والتنبؤ بالأزمات في المؤسسات الحكومية قبل وقوعها، وذلك من أجل التعامل معها قبل استفحالها وإصلاح الانحرافات سريعا.





المصادر والمراجع

- أبو سمرة، حازم (2018)، دور الخصائص الريادية في تحسيف مستوى الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية الخاصة، رسالة ماجستير، غزة، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف (2020)، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

أولاً: المصادر باللغة العربية:

- بابكر، مصطفى (2010)، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت.
- البطريق، غادة (2017)، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والتوزيع الإعلامي، الجيزة.
- بورزان، آية (2021)، إدارة الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- 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.
- جمعة، مصطفى (2020)، منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في إدارة الأزمات، شمس للنشر والاعلام، القاهرة، مصر.
- الجهني، عبد الله (2018)، أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد (60).
- الحفني، سامح (2017)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (18)، العدد (2).
- خضير، حمود (2001)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدليمي، عبد الرزاق (2019)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية، عمان.
- 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).
- الذبياني، منى (2020)، الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (110).
- الرهوان، محمد (2004)، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، مصر.



- زويلف، إنعام (2015)، نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد (1).
- زيد، جمال (2017)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد (19).
- سالم، شيماء (2019)، استراتيجيات اتصالات الأزمات الناجمة عن عيوب المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي: دراسة حالة على شركتي "سامسونج وأبل"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (39)، العدد (3).
- السكارنة، عبد الله (2021)، مستوى إدراك مرشدي المدارس الثانوية في لواء وادي السير لمفهوم إدارة الأزمات، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (72).
- السيد، رجب (2000)، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان.
- صادق، سبأ (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في إدارة كوفيد 19 في دولة قطر، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 22.
- 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.
- عبد الرحمن، إيمان (2019)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية - حالة جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 33، العدد (7).
- العمري، هاني (2009)، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- عيشاوي، وهيب؛ وغندور، حمزة (2021)، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة الأزمات الحديثة في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8)، العدد (1).
- الغرباوي، شهدان (2020)، إدارة الجودة الشاملة وفقا للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الفريخ، خالد (2021)، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصال، العدد (7).
- قريع، إيمان (2012)، بناء النجاح المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس، فلسطين.



- محمد، سيد (2019)، طرق وأساليب تحسين الأداء في المؤسسات، وكالة الصحافة العربية "ناشرون"، القاهرة، مصر.
- محمد، هيثم (2020)، متطلبات استخدام الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الازمات والكوارث المحلية من منظور تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (49)، المجلد (1).
- المحمدي، سعد (2021)، نماذج في الإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- الملا، سلوى (2015)، دور القيادة في إدارة الأزمة، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة، قطر.
- منظمة العمل الدولية (2020)، أثر وباء كوفيد - 19 على سوق العمل في الأراضي الفلسطينية المحتلة، بيروت، لبنان.
- 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.
- نوفل، محمد (2020)، القيادة والتخطيط الاستراتيجي كمنبئات بإدارة الأزمات لدى موظفي وزارة الصحة بمحافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير، برنامج إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اليازجي، صبحي (2011)، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية، المجلد 19، العدد 2.

ثانياً: المصادر باللغة الإنجليزية:

- Al-Salmi, Sami; al-Hajuj, Kawthar, (2021), The effectiveness of crisis management programs: Saudi universities' preparedness, response, and recovery during COVID-19, Journal of Islamic University: for Educational and Social Sciences, No. 5, Vol. 1, pp.345-365.
- Bendtsen Cano, Oliva; Cano Morales, Sabrina; Lanzafame, Massimiliano, (2020), COVID-19 Modelling: The Effects of Social Distancing, Interdisciplinary Perspectives on Infectious Diseases. No. 2020, pp.1-7.



- Mahjur, Nurah (2022), Covid-19 and the media language: from a health crisis to a terminological crisis, Abaad Journal. Vol. 9, no. 1, pp.807-815.
- Zaimovic, Azra; Dedovic, Layla (2021), World economy and Islamic finance: comparison of government policies during the global financial crisis and the COVID-19 Crisis, Journal of King Abdulaziz University: Islamic Economics. Vol. 34, no. 1, pp.79-92.



ملحق (1) أداة الدراسة (الاستبانة)

مقياس الإجابة الخماسي:

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	إطلاقاً
--------	--------	---------	--------	---------

أولاً: إدارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها:

ت	العبارات
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 لمواجهةها.
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 لهيكليات 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:

ت	العبارات
1	تم تفعيل الخطط الطارئة فوراً للتعامل مع ظل تداعيات جائحة كورونا.
2	في ظل تداعيات جائحة كورونا أصبحت عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة.
3	وجهت الوزارة تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل بنجاح مع تداعيات جائحة كورونا.
4	سهلت الوزارة الحصول على الإمكانات المختلفة اللازمة للتعامل مع تداعيات جائحة كورونا.
5	حددت الوزارة مهام ومسؤوليات كل موظف بدقة تجاه تداعيات جائحة كورونا.
6	قامت الوزارة بإعادة تنظيم العمل في ظل جائحة كورونا لتقليل ضغط العمل.
7	وضعت الوزارة سيناريوهات محتملة متعددة للتعامل مع تداعيات جائحة كورونا.
8	خصصت الوزارة الموازنات اللازمة للتعامل مع تداعيات جائحة كورونا.
9	استفادت الوزارة من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات ذات التجارب مع الأزمات.
10	عززت الوزارة نقاط القوة التي تزيد قدرتها على التعامل الناجح مع تداعيات جائحة كورونا.
11	تخلصت الوزارة من نقاط الضعف التي تؤثر في قدرتها على التعامل الناجح مع تداعيات جائحة كورونا.
12	عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تتعامل معها وفقاً لسلم الأولويات.
13	غلبت الوزارة الجانب العقلي على الجانب العاطفي في التعامل مع تداعيات جائحة كورونا.
14	وفرت الوزارة التوعية اللازمة للأطراف المعنية المتأثرة بتداعيات جائحة كورونا.
15	كثفت الوزارة اجتماعاتها مع الموظفين في ظل تداعيات جائحة كورونا.
16	نسقت الوزارة بين الموظفين بخصوص تعاملهم مع تداعيات جائحة كورونا.
17	قامت الوزارة بتوجيه الفرق المختصة للتعامل الفوري مع تداعيات جائحة كورونا.
18	نفذ موظفو الوزارة أنوارهم المطلوبة بفاعلية في ظل تداعيات جائحة كورونا.
19	اتخذت الوزارة الإجراءات اللازمة ليمارس الموظفون نشاطاتهم الاعتيادية في ظل تداعيات جائحة كورونا.
20	اتخذت الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات في ظل تداعيات جائحة كورونا.
21	خصصت الوزارة جهة محددة للتحديث بشأن الأزمة دون السماح لأي جهة أخرى بإعطاء تصريحات بخصوص تداعيات جائحة كورونا.
22	تم اطلاع وسائل الإعلام بتداعيات جائحة كورونا من خلال الجهة الإعلامية المتخصصة فقط.
23	اعتمدت الوزارة نظام اتصالات فاعل بينها وبين وسائل الإعلام في ظل تداعيات جائحة كورونا.



ثالثاً: إدارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها : بعد مواجهة الوزارة لأزمة وتداعيات جائحة كورونا، فإنها تصرفت كما يأتي بعد انتهاء هذه الأزمة:

ت	العبارات
1	عقدت الوزارة جلسات خاصة مع ذوي الشأن لتقييم درجة نجاحها في التعامل مع هذه الأزمة.
2	بذلت الوزارة كل جهد ممكن لتخفيف الآثار التي خلفتها تداعيات جائحة كورونا.
3	تأكدت الوزارة من ممارسة الوحدات المتضررة في الوزارة لنشاطاتها كالمعتاد.
4	نفذت الوزارة حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها تداعيات جائحة كورونا.
5	حفزت الوزارة موظفيها على تحمل التبعات السلبية للأزمة لاستعادة أنشطتها كالمعتاد.
6	قارنت الوزارة ممارساتها نحو أزمة كورونا مع ممارسات المؤسسات الأخرى لاستخلاص العبر.
7	استفادت الوزارة من أزمة كورونا لتطوير سبل الوقاية من الأزمات المحتملة مستقبلاً.

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:

ت	العبارات
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 الاقتصادية الصعبة.

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

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