

رؤية إستراتيجية لإدارة الأزمات في الجمعيّات الأهليّة بمنطقة الجوف

د. عزيزة المفلح •

DOI: 10.12816/0062366

ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى تقييم الوضع القائم حول دور الجمعيّات الأهليّة بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات (جائحة كورونا نموذجًا) في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة)، ووضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل تلك الإدارة؛ لمواجهة الجوائح والأزمات، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل، كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة التي وُزعت على جميع القيادات العليا في الجمعيّات الأهليّة كافّة بمنطقة الجوف، البالغة (79) جمعيّة في محافظات الثلاث كلّها (سكاكا ودومة الجندل والقرى ومحافظة طبرجل). وبيّنت النتائج أن دور الجمعيّات الأهليّة بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في "مرحلة التنبؤ" التي جاءت في المرتبة الثالثة، تمثّلت في: حرص الجمعيّات على تنمية قدرات أعضائها في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمات والجوائح، مثل جائحة كورونا. وأن دورها في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها التي جاءت في المرتبة الثانية تمثّلت في: متابعة الجمعيّات تنفيذ إجراءات وبرامج أجهزة الدولة المعنية بمواجهة الأزمات والجوائح. وأن التعامل مع الأزمات في مرحلة "ما بعد الأزمات والجوائح" التي جاءت في المرتبة الأولى، وأن يكون لدى الجمعيّات رؤية لتقييم نجاحها في القيام بدورها في أثناء الأزمات والجوائح، ومن ثمّ يكون لديها القدرة على تقييم كفاءة نظم الاتصال والتواصل وفعلّاليتها بين الجهات المعنية بمكافحة الأزمات والجوائح. وأن تتوفر الرؤية

• أستاذ مساعد - قسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية -
almuflihazizah@gmail.com

تاريخ استلام البحث: 2025/05/06م، تاريخ قبوله: 2025/7/29م

الإستراتيجية المناسبة لتفعيل مدخل إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات، وأن يكون لدى الجمعية رؤية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية تجاه الأزمات (أزمة كورونا)، ورؤية لتطبيق الحوكمة مع الأزمات كافة التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع.

ومن أهم التوصيات: زيادة الاهتمام بمرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة، وذلك من خلال التخطيط واتخاذ التدابير اللازمة للحد من تأثيراتها السلبية.

الكلمات المفتاحية: رؤية إستراتيجية - إدارة الأزمات - الجمعيات الأهلية - منطقة الجوف.

مقدمة البحث:

تعدّ الجمعيات الأهلية جزءاً أساسياً من منظمات المجتمع المدني تتفاعل معه ومع بقية المؤسسات الأخرى؛ لتشكل نسيجاً أساسياً في المجتمع يتعاظم دوره في ظل المخاطر والكوارث بأنواعها، ومنها: الكوارث الصحية التي تصيب المجتمع بصورة مفاجئة، مثل انتشار جائحة فيروس كورونا أو كما سمته منظمة الصحة العالمية (COVID-19)؛ حيث مست تلك الجائحة المجتمعات جميعاً في العالم، وأثرت على شرائح المجتمع جميعاً وعلى حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

ونظراً لطبيعة العصر وما يعتريه من أزمات وجوائح كان لابد من وجود رؤية إستراتيجية أو تفكير إستراتيجي للجمعيات الأهلية؛ للحفاظ على تماسك المجتمع وأمنه، ومن الملاحظ أن الرؤية الإستراتيجية للجمعيات الأهلية تشمل أهدافاً إستراتيجية ومبادرات وبرامج، من ضمنها إدارة الأزمات خياراً إستراتيجياً، وعند حدوث الأزمة تكون ضمن البدائل الإستراتيجية التي تلجأ إليها الجمعيات الأهلية في أثناء حدوث الأزمة أو قبلها؛ من أجل التعامل مع الأزمة والتقليل من آثارها السلبية على أداء الجمعيات الأهلية؛ ولكن هذا بشرط أن تتوافر المرونة الإستراتيجية مع إدارة الأزمات، فقد ذكر وليامز وآخرون دراسة (Williams et al, 2017) أن المرونة تشير إلى وسائل التصدي للضعف أو الاختلال الإستراتيجي بالإضافة إلى الاستجابة والتكيف مع الأحداث، ومن خلال دمج عنصر إدارة الأزمات مع عنصر المرونة تكون المؤسسات أو المنظمات في وضع أفضل لفهم سبب نجاح بعض المنظمات في التكيف والنجاح وسط الشدائد، في حين يفشل الآخرون في القيام بذلك، وكيف تقوم المنظمات بتحويل قدراتها المرنة إلى أدوار مرنة. لذا يجب أن تكون المنظمات أكثر إدراكاً للدور الإستراتيجي للتخطيط وما تمتلكه من رؤية إستراتيجية وما يمكن أن تؤديه في الإدارة الفعالة والتأهب للأزمة، بتشجيع المتخصصين في التخطيط الإستراتيجي لوضع رؤية إستراتيجية خاصة لدى المسؤولين عن إدارة الأزمات.

إنَّ مرور المجتمع بالجوائح والأزمات يتطلب من قيادات الجمعيات الأهلية أن يتحلَّوا بمهارات إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي؛ حتى يقوموا بدورهم المنشود في التعامل مع تلك الجائحة وغيرها من الجوائح التي تصيب المجتمع.

وقد أكدت دراسة فوغارتي (Fogarty, 2014)) أهمية إدارة الطوارئ والقيادة في استكشاف قدرة نيوزيلندا على إدارة الاستجابات اللوجستية بشكل إستراتيجي، وأن تكون دراسة إدارة الأزمات من وجهة نظر أكاديمية تحليلاً متعدد الأوجه (Zamoum, Gorpe, 2018)، وأن الأسلوب العلمي لإدارة الأزمة يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، كما أكدت دراسة (Slater, 2017) أهمية إجراء بحث أكثر شمولية حول قيادة الأزمات.

لذا تأتي أهمية البحث من أنه يتناول الرؤية الإستراتيجية التي يجب أن تقوم بها الجمعيات الأهلية لإعداد مجموعة من الخطط الإستراتيجية المستقبلية للمساهمة في إدارة الجوائح والأزمات، واعتماد منهج إستراتيجي للتصدي لها، بالإضافة إلى نشر الوعي حول أهمية التخطيط الإستراتيجي في المجالات كافة، وتشجيع عمل الدراسات والبحوث المتعلقة به؛ لكي تكون بمنزلة خطط مستقبلية للتعامل مع الأزمات المجتمعية كافة التي تصيب السياسات الاجتماعية بصورة مباشرة.

مشكلة البحث:

لقد أكدت حكومة المملكة أهمية شراكة القطاع الخاص في تحقيق أهدافها، وأنه يجب تبني إستراتيجيات فعالة للمشاركة المجتمعية التي تعدّ في ضوء الممارسات المجتمعية المستدامة ضرورية للسيطرة على تفشي الأمراض والتخفيف من الكوارث الطبيعية والصناعية.

وتمثل الجمعيات الأهلية التي انتشرت في جميع أنحاء ربوع المملكة العربية السعودية قوة اجتماعية في نسيج وبناء المجتمع السعودي، ولا سيما في السنوات العشر الأخيرة؛ إذ تعمل تلك الجمعيات على النهوض بالمجتمع وتخدم المصلحة العامة وتساعد على تحقيق الاستقرار الاجتماعي؛ لذا أنشئ المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بقرار مجلس الوزراء رقم (459) وتاريخ 1440/8/11 هجري؛ إذ يتمتع المركز بالشخصية الاعتبارية، والاستقلال المالي والإداري، ويرتبط مباشرة برئيس مجلس الوزراء، ويهدف إلى تنظيم دور منظمات القطاع غير الربحي وتفعيله، وتوسيعه في المجالات التنموية والمشاركة المجتمعية.

والواقع المعاش ولا سيما مع بدايات الألفية الثالثة يرى أن وقوع الأزمات أصبح من حقائق

الحياة اليومية. وأن الأزمات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من نسيج الحياة المعاصرة، وإذا كنا نعيش في عالم من الأزمات فإن الأزمة معه تصبح حقيقة ملموسة اعترفنا بذلك أم لم نعترف، وهذه الحقيقة صعبة تتطلب وجود إستراتيجيات فعالة للتعامل مع تلك الأزمات. (عبد القادر، 2016: 225).

لذا تتطلب إدارة تلك الأزمات من الجمعيات الأهلية أن تكون على دراية كبيرة بحدوثها في أي وقت، وأن تكون لديها رؤية واضحة للتعامل مع الأزمات كافة التي قد تصيب المجتمع. وللتأكيد على أهمية التعامل مع الأزمات بأسلوب صحيح، فقد أشارت دراسة (الباهي، معوض، 2021)، ودراسة (Corbin, et al, 2021)) إلى أن الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها؛ لذا أصبح من الضروري البحث عن الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها لمصلحة الجمعية أو المجتمع كله، ألا وهو الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات؛ فهو يهدف إلى التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تحدث من خلال البحث عن إشارات الإنذار المبكر وإعداد السيناريوهات المخصصة لها وتحديد المسؤوليات المطلوبة من كل فرد في الجمعية.

وبحكم عمل الباحثة مستشارة بوكالة التنمية الاجتماعية بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، فقد أجرت استبانة استطلاعية أولية وجهت إلى عدد من رؤساء الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف بلغ عددهم (عشرين) مشاركاً بهدف استقصاء مدى وجود رؤية إستراتيجية واضحة لإدارة الأزمات داخل جمعياتهم. وقد أظهرت النتائج أن (60%) من المشاركين أكدوا وجود رؤية إستراتيجية، لكنها محدودة وضعيفة التطبيق، في حين أفاد (20%) بوجود رؤية جزئية غير واضحة المعالم؛ بينما أشار (20%) آخرون إلى غياب مثل هذه الرؤية تماماً.

لذا تتمثل مشكلة البحث في بيان مدى إسهام الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في إدارة الجوائح والأزمات التي قد يتعرض لها المجتمع من خلال تقييم دورها في التعامل مع الأزمات (جائحة كورونا نموذجاً) في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة). ووضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1. تقييم الوضع القائم لدور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات (جائحة كورونا نموذجًا) في ضوء مدخل إدارة الأزمات بمراحله (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة).
2. وضع رؤية إستراتيجية مناسبة لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات.

تساؤلات البحث:

حاول البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما الوضع القائم لدور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات (جائحة كورونا نموذجًا) في ضوء مدخل إدارة الأزمات بمراحله (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة)؟
2. ما الرؤية الإستراتيجية المناسبة لتفعيل مدخل إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات؟

أهمية البحث: للبحث الحالي أهمية علمية وعملية تتمثل في الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

1. يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأزمات داخل منظمات المجتمع المدني، من خلال توظيف مدخل إدارة الأزمات بمراحله الثلاث (التنبؤ، المواجهة، ما بعد الأزمة) في سياق محلي نادر التناول.
2. يعد من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع "الرؤية الإستراتيجية لإدارة الأزمات" في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف، ما يُشكل إضافة نوعية للمجال البحثي الخاص بالعمل الخيري في المناطق الطرفية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تقدّم الدراسة تقييماً واقعياً لدور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف (عددها 79 جمعية) في التعامل مع الأزمات، مستندة إلى بيانات ميدانية عبر الحصر الشامل، ما يتيح صورة دقيقة لصانعي القرار.
2. توفرّ نتائج البحث توصيات عملية قابلة للتضمين في سياسات المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، خصوصاً فيما يتعلق برفع الجاهزية المؤسسية للمنظمات غير الربحية.

مفاهيم البحث:

1 -الرؤية الإستراتيجية:

توصف الإستراتيجية بأنها عملية من الانتقالات التنظيمية والمداخل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف التنظيمية لتتوافق مع رؤية المنظمة ورسالتها، كما تتضمن مجمل الأفكار أو الموضوعات الإستراتيجية، إذ حُوِّلت إلى إستراتيجيات فرعية يُحدد من خلالها الأهداف الإجرائية ومقاييس الأداء، وتصاغ هذه الإستراتيجيات وفق محاور أربعة، وهي: المنظور المالي، والعمليات الداخلية، والعملاء، والتعلم والنمو، ويتم هذا الترتيب في المنظمات الهادفة للربح، أما على مستوى القطاع العام والخدمي وغير الهادف للربح فيوضع المستفيد في المرتبة الأولى ويحول التعلم والنمو إلى ممكنات للأداء (فقيهي والعبابنة، 2023).

وتعرّف الرؤية الإستراتيجية إجرائياً بأنها: خطة شاملة للجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف، تُوضح كيفية تحقيق رسالتها وأهدافها وتعظيم قدرتها على التعامل مع الأزمات في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة)، ووضع رؤية للحد من المعوقات التي تواجهها وتعيق تنفيذ دورها بفاعلية وكفاءة في إدارة الأزمات؛ لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات.

196

2 - إدارة الأزمات:

تعرّف الأزمة بأنها: حالة غير عادية تخرج عن نطاق السيطرة، تتلاحق فيها الأحداث، تؤدي إلى توقف حركة العمل وإعاقة تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد لها، وتتطلب كل الجهود والإمكانات للتخفيف من أخطارها واحتوائها ومواجهتها (المعمري، 2021).

وتعرّف الأزمة إجرائياً بأنها: خلل ظاهر أو كامن قد يؤثر على المجتمع السعودي بمنطقة الجوف؛ ما يؤثر بدوره على الجمعيات الأهلية بتلك المنطقة، ويهدد أنشطتها واستمرارها وكيانها الإداري، ويتطلب منها اتخاذ قرارات سواء أكانت عرضية أم نتيجة وعي وتخطيط سابق؛ للتعامل مع تلك الأزمة في فترة زمنية وجيزة وسريعة لإعادة التوازن.

تعرّف إدارة الأزمات: عرفها جيجليوتي (Gigliotti, 2019) بأنها: "الخدمات التي يقدمها قادة فاعلون يتميزون بقدرة كبيرة على التوقع الاستباقي للأزمات والحيلولة دون وقوعها فعلياً، والاستجابة لها فضلاً عن بذل الجهود الدؤوبة لاستخلاص دروسها المستفادة التي بمقدورهم البناء عليها مستقبلاً" (ص25).

وتعرف إدارة الأزمات إجرائياً: بالأنشطة التي تقوم بها مجالس إدارات الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف ضمن رؤيتها الإستراتيجية؛ لمواجهة الجوائح والأزمات بأسلوب علمي حديث ومتطور يقلل من الآثار المتوقعة، من خلال وضع رؤية إستراتيجية تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات المنوطة بأعضاء إدارة الأزمات، مع ضرورة اكتساب خبرات جديدة من التعامل معها تحسّن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل كما حدث مع جائحة كورونا.

3 - الجمعيات الأهلية:

يقصد بالجمعيات الأهلية في الاصطلاح بأنها: كل جماعة ذات تنظيم لمدة محددة أو غير محددة، وتعمل في مجالات الرعاية الاجتماعية وتعتمد في تحويلها على تبرعات القطاع الخاص وأشخاص من المجتمع، كما أنها قد تحصل على دعم الحكومة لمساعدتها في إنجاز أهداف غير السياسة، وتتكون من عدد من الأشخاص لا يقل عن عشرة تجمع بينهم أهداف مشتركة وينظمون أنفسهم للعمل في أي مجال من المجالات المنصوص عليها في القانون على أساس الاستقلال السياسي وعدم التدخل في السياسة على ألا تهدف أنشطة الجمعية إلى ربح مادي لمؤسسيها (حسن، 2025).

197

وتبنى الباحثة هذا التعريف كتعريف إجرائي، ولكن على الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تناولت الباحثة في هذا الجزء من البحث التفسيرات النظرية، والأدبيات العلمية ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية.

أولاً: أهم النظريات الموجهة لموضوع الدراسة:

1 - المدخل الوقائي:

يُعد المدخل الوقائي من الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية، ويستخدم المنظم الاجتماعي هذا المدخل قبل حدوث المشكلة؛ بهدف منعها من الظهور أو تجنب حدوثها، فيقوم بمساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على تفادي المشكلات المتوقعة أو التنبؤ بها، ويتم ذلك من خلال وضع مجموعة من البرامج التدريبية والآليات على مهارات الحياة

تُطبَّق على جميع المحيطين بالأزمات والكوارث والمعرّضين للخطر في المؤسسات المختلفة (مغازي، 2020). ويتشابه هذا المدخل مع مراحل القيادة في إدارة الأزمات المختلفة التي يمكن أن تصيب الجمعيات الأهلية أو المجتمع بصورة عامة.

2- نظرية التدخل في الأزمات ونظرية مجتمع المخاطر:

تُعرف الأزمة من الناحية الاجتماعية باضطراب في العادات والأعراف بما يستلزم التغيير السريع؛ لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة للوضع الحالي الذي فرضته. كما تُعرف إدارة الأزمة بأنها قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة؛ بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها (يوسف، 2022).

وتعتمد الدراسة الحالية على نظرية التدخل في الأزمات؛ فقد قدمت إطاراً لمواجهة المواقف الطارئة والمفاجئة في حياة الإنسان، ويعد ذلك تدخلاً ملائماً للتعامل مع الأدوار الاجتماعية، وما تتعرض له من ضغوط وتوترات بشكل مفاجئ وغير مسبوق أو مخطط له؛ ما يتطلب وجود قيادات للجمعيات الأهلية للعمل بأسلوب التدخل في الأزمات للعمل مع الأفراد والأسر والمجتمعات المحلية بصورة عامة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأدوار المهنية وفقاً لطبيعة الحاجة أو المشكلة التي يتعامل معها، ويستفيد منها القيادة في تأدية أدوارها من تقنيات العصر الحديث في التواصل وتقديم المساعدات المادية والمعنوية للفئات المحتاجة على وجه التحديد، والتوعية والتثقيف من خلال برامج مخطط لها للاستفادة المجتمع بصورة عامة.

أما نظرية مجتمع المخاطر فقد قدمها عالم الاجتماع الألماني أولرش بيك (Ulrich Beek) عام 1986 وهي بمنزلة نظرية اجتماعية تصف إنتاج المخاطر وإدارتها في المجتمع الحديث، ولا يعني مفهوم مجتمع المخاطر بذاته أنه مجتمع تزيد فيه معدلات الخطر، بقدر ما يعني أنه مجتمع منظم لمواجهة المخاطر، فوجود المخاطر يستدعي ترشيد عملية اتخاذ القرارات الصناعية والتكنولوجية والاقتصادية في التنظيمات الحديثة وإدارتها (يوسف، 2022).

ويرجع الاعتماد على نظريتي التدخل في الأزمات، ومجتمع المخاطر كونها نظريّات موجهة لموضوع الدراسة؛ نتيجة تعرض المجتمعات عامة والجمعيات الأهلية خاصة للتغيرات السريعة لأزمة كورونا، التي أثرت على مناحي الحياة كافة وتضررت منها الشعوب، ولها تداعيات كثيرة على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في البلاد، وأصبحت المجتمعات بصورة عامة تعاني من مخاطر تحتاج إلى إدارة هذه الأزمة، والتوجه المستقبلي في العمل من أجل مجتمع

متماسك قوي البنية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، قادر على العمل بكفاءة وفعالية في التعامل مع مثل تلك الأزمات بأساليب حديثة، ومن هنا ظهرت أهمية إسهامات الجمعيات الأهلية في التعامل مع الأزمات بصورة عامة.

ثانياً: إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية: ويتناول النقاط التالية:

1 - مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم ذات الارتباط بها:

يعرفها قاموس أكسفورد على أنها: "نقطة تحوّل، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان كالأزمة المالية أو السياسية، ونقطة التحوّل هذه هي وقت يتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل ووجوب اتخاذ قرار محدّد وحاسم في فترة زمنية محددة. وجذور الكلمة في الإغريقية هي Krisis وتعني قرار cision" (لعجان؛ نقراشي، 2022).

كما يُشار للأزمة على أنّها حالة طارئة تزعج العاملين بالمنظمة، تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار، تؤثر سلباً (أبو فار، 2020).

والأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات، وحالة من عدم التأكد وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التدهور والهلاك (الدرديري، والسيد، 2020). والعديد من قادة مؤسسات الأعمال يقرون بأن الأزمات تواجه تقريباً جميع منظمات الأعمال، وأن (85%) من هؤلاء الرؤساء التنفيذيين أقرّوا بأن الأزمات التي تتعرض لها مؤسسات الأعمال حتمية (نعمان، الشمالان، 2021).

إنّ الأزمة حدث غير متوقع يهدد سمعة الجمعية وبقائها وقدرتها على تحقيق أهدافها؛ فهي تؤدي إلى سيادة حالة من الغموض، ومن الضروري أن يستشعر القادة الإشارات المبكرة للأزمة، وأن يُعلموا العاملين بها، وبمجرد حدوث الأزمة ينبغي على المرؤوسين التحرك بسرعة واتخاذ قرارات سريعة وفعالة؛ لأنها تؤثر في وظيفة الجمعيات الأهلية وقدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.

2 - أبعاد الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات:

هناك للأزمات أبعاد متعددة يجب التطرق إليها، ومن هذه الأبعاد (جعفر، 2017):

- البعد الزمني: يشتمل على تحديد بداية الأزمة، والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها في المستقبل؛ لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح

الإجراءات التي تسهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلاً.

- **البعد المكاني:** يتضمّن تحديد مكان نشوء الأزمة، والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حالياً؛ إذ يساعد البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.
- **البعد الموضوعي:** يتضمن معرفة موضوع الأزمة، ونوعها هل هي اجتماعية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع؟
- **البعد التأثيري:** يتضمن معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة.
- **البعد البشري:** يتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
- **البعد البيئي:** يتطرق للظروف المحيطة للأزمة التي تدخل ضمن أسباب نشوئها، وكذلك تعرف المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلياً.
- **البعد المؤسسي:** يتناول الجهات والأفراد الذي سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.

3 - مفهوم إدارة الأزمات مع التطرق للدور الإداري في إدارة الأزمات:

تشير إدارة الأزمات إلى توقع ما هو غير متوقع؛ إذ إن هناك مواقف يصعب توقعها، وتتطلب المفاضلة بين مجموعة من الخيارات الحاسمة والتخطيط بشكل جيد جداً، وتنظيم إدارة الأزمة حتى لا نترك أي فراغات للتكهنات التي قد تضر بالمؤسسة. وتشير دراسة (الباهي؛ عبد السميع، 2021) إلى كون إدارة الأزمات عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب؛ بهدف التنبؤ بالأزمات وتعرف أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار، وتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس المستفادة، واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل، وكونها أيضاً كل ما يجب توافره وتنفيذه على المستوى المادي (نظم اتصال برامج محوسبة)، والمستوي الإداري (نظم ولوائح وإجراءات وقائية)، والمستوى البشري (كوادر مدربة، وكوادر احتياطية، وفنيون) وذلك من أجل تأكيد نجاح إدارة الأزمات داخل الجمعيات الأهلية.

إنَّ إدارة الأزمات هي أحد فروع علم الإدارة الحديثة، وهي العملية المستمرة لمواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية خلال مراحلها المختلفة باستخدام الأسلوب العلمي؛ لتحقيق أفضل النتائج، والمحافظة على الاستقرار والرجوع الى الوضع الطبيعي (محمود، 2018).

ومن خلال ما سبق يمكن استخلاص تعريف إدارة الأزمات بأنها الأنشطة التي يقوم بها رؤساء مجالس إدارات الجمعيات؛ لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي وتقليل الآثار السلبية للأزمة، وتحدد في هذه الأنشطة الأدوار والمهام والمسؤوليات المنوطة لكل عضو من أعضاء فريق العمل.

4 - مراحل إدارة الأزمات:

تتكون الأزمة من نقطة بداية ونقطة نهاية وتمر بخمس مراحل هي:

- **مرحلة ما قبل الأزمة وتبدأ عبر مراقبة الإنذار المبكر للأزمات:** إذ يكون التخطيط والتحليل، وتدريب العاملين، وإرسال سلسلة من التحذيرات المبكرة باحتمال وقوع الأزمة قبل حدوثها، وهي المرحلة الأكثر كثافة من حيث الجهد والتخطيط والوقاية، والاعتماد على الحكمة، والخبرة في صياغة أساليب التعامل مع الأزمة، ويجب البدء بالتخطيط لما قبل الأزمة، وتحديد الأزمات المحتملة، وأنواع الأزمات التي تواجهها، لتوفير الوقت.

ويتكوّن فريق الأزمة من المدير التنفيذي أو قائد من الإدارة العليا، والمدير المالي، ومستشار عام داخلي وخارجي، ومدراء الموارد البشرية والتسويق والمبيعات، وعلاقات المستثمرين، والعلاقات العامة والعلاقات الخارجية، وتكنولوجيا المعلومات، مع إضافة أعضاء آخرين وفقاً لما تفرضه الأزمة.

- **مرحلة الاستجابة للأزمة:** وذلك من خلال إدراك المؤسسة أن لديها أزمة، وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بالتعامل مع الأزمة ومواجهة الآثار المترتبة عليها.

- **مرحلة ما بعد الأزمة:** إن التخطيط الدقيق للأزمة يعني عدم التراجع بعد مرور الأزمة فوراً، ويجب على فريق الأزمات الاستمرار بالتخطيط واتخاذ الإجراءات الاستباقية للحد من تكرارها، ومن المهام التي يجب القيام بها البحث في أسباب الأزمة، وإجراء التحقيقات اللازمة.

- **مرحلة استعادة النشاط والتوازن:** تعمل المؤسسة على استعادة نشاطها في جوانبها المادية والمعنوية، وتنفيذ الخطط والبرامج التي تم إعدادها واختبارها، وتسهم في إعادة التوازن الذي كان قبل الأزمة.

- مرحلة التعلم والتقييم: إذ يعمل فريق الأزمة في هذه المرحلة على تقييم سلوك مواجهة الأزمة وما أنجز؛ للاستفادة من المعلومات التي جُمعت في أثناء الأزمة؛ منعاً لتكرار حدوثها (المهلاوي، 2020؛ بنات، 2022).

ووفقاً لما ذكره كل من نعمان والشملاق (2021) تمر مراحل التعامل مع إدارة الأزمات بست خطوات تشمل ما يلي:

- التوقع: بمعنى توقع احتمال وقوع الأزمة، وتطبيق التدابير المناسبة، وتعنى هذه الخطوة بتحديد مجالات الخطر ومحاكاة الأحداث.
- الإعداد/ التنبؤ: إذ تتولى المنظمة تجهيز الوسائل اللازمة لإدارة الأزمة خطة العاملين، وخطة الاتصالات، وخطة استمرارية الأنشطة التنظيمية.
- القرار: ويتضمن تشخيص الأزمة والتأهب لها منذ بدايتها.
- العملية: وتهدف هذه المرحلة إلى التركيز على نقل المعلومات إلى العاملين، والتحكم في الموارد المخصصة للأزمة، وجمع المعلومات، واتخاذ إجراءات رشيدة وحاسمة.
- التغذية المرتدة: يُحلل فيها النتائج للمواقف التكتيكية، ومحاكاة الأزمة بالسيناريو.
- العودة إلى الوضع الطبيعي: تتضمن هذه المرحلة أولويات إعادة الإعمار، وتعديل الاتصالات والأساليب للحد من المخاطر المستقبلية؛ بهدف تقوية التأثير الإيجابي في صورة المنظمة وسمعتها.

202

ثالثاً: الرؤية الإستراتيجية لإدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية ويتناول النقاط التالية:

1 - مفهوم إستراتيجية إدارة الأزمات:

تعتبر إستراتيجيات إدارة الأزمات من أهم الموضوعات المرتبطة بإدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية؛ لأنها تنم عن مدى وجود رؤية واضحة للتعامل مع الأزمة وإدارتها بفاعلية والحد من خطورتها؛ لذا فقد أشار أبو فارة (2020) إلى أن منهجية التعامل مع الأزمات تتم من خلال تحديد الإستراتيجيات اللازمة لذلك؛ لتجنب حدوثها مستقبلاً، واتخاذ الاحتياطات والتحضيرات اللازمة لمواجهة الأزمات المتوقعة ضمن إطار متكامل يُطبّق؛ بهدف التحكم بنتائج الأزمة والحد من تأثيراتها.

كما أشار الهدي (2007) إلى أن إستراتيجيات إدارة الأزمات هي مجموعة من الأساليب

والإجراءات التي تقوم باتخاذها إدارة الأزمات داخل المنظمة لتحديد آليات التعامل مع الأزمة والاستعداد لها والوقاية منها، وإيجاد الحلول والمعالجة اللازمة لها، وتختلف إستراتيجيات مواجهة الأزمات؛ لاختيار الأنسب منها وفقاً للإمكانات المتوفرة، وكل إستراتيجية لها أساليبها وطرقها الخاصة، وتسير وفقاً لتطور مراحل الأزمة.

2- أهداف إستراتيجية إدارة الأزمات:

من الملاحظ أن الهدف من مواجهة الأزمات هو إدارة الموقف من خلال استخدام الإمكانات البشرية والمادية؛ لوقف التدهور والخسائر، وتأمين العناصر الأخرى المكونة للجمعية أو المنظمة وحمايتها، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، والاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير، ودراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها (محمود، 2018).

وقد عدّد نافع (2017) أهداف إستراتيجية إدارة الأزمات في النقاط الآتية، وكلها تشير إلى ضرورة الحد من آثار الأزمة، كما تتشابه نسبياً مع ما ذكره محمود ومنها:

- وقف التدهور والخسائر.
- حماية العناصر الأخرى الداخلة في الأزمة.
- احتواء الأزمة والسيطرة عليها.
- الاستفادة من الأزمة ودراسة العوامل التي أدت لحدوثها؛ لاتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها في المستقبل.

3 - أنواع إستراتيجية إدارة الأزمات:

لقد تطرقت الأدبيات المعنية بإدارة الأزمات إلى ذكر أنواع إستراتيجية إدارة الأزمات فبيّنت وجود إستراتيجيتين وقائية وعلاجية على النحو الآتي:

أ- الإستراتيجية الوقائية: بمعنى أن الأزمة تكون استباقية، وتعني استخدام الوعي قبل التصرف بناء على فهم العواقب المترتبة على الأفعال، واتخاذ التدابير الوقائية لوقف الأسباب التي ينتج عنها آثار سلبية ومنعها. وهناك مجموعة من المكونات الوقائية التي يجب على المؤسسات اتباعها للوصول إلى المكونات الوقائية وتطوير المهارات الخاصة بالتعامل مع الأزمات، ومنها ما يلي:

- عجلة الأزمات: إذ تستعد بعض المؤسسات بفعالية للأزمات غير الطبيعية من خلال التفكير فيها بصورة عشوائية؛ نظراً لارتباط أكثر المديرين فيها بالتخطيط التقليدي للأزمات، فيعتمدون على العشوائية، وتنجح في حال استخدامها بصورة منظمة.
 - التعليم المستمر: إذ تعتقد الإدارات العليا في المؤسسات أنها قادرة على مواجهة الأزمات، ولكن ينبغي أن تفكر بطريقة أكثر عقلانية وتتعلم وتتدرب وتتهياً لأسوأ السيناريوهات، وذلك من خلال المشاركة في المؤتمرات ووضع تصور للأزمات غير الطبيعية والتعلم من خبراتهم.
 - ألعاب التجسس: تقوم بعض المؤسسات بتأجير خبراء في إدارة الأزمات للعمل على تحديد الأزمات التي قد تواجهها المؤسسة بشكل استباقي، كما توظف المؤسسات الذكية مهنين لشن هجمات افتراضية عليهم وكشف نقاط الضعف والقوة المتمثلة في القدرة على الاستجابة الفورية.
 - إنشاء مركز الأزمات: تعمل المؤسسات الاستباقية على إنشاء مركز أزمات، ويقدم تقرير للإدارة العليا للمؤسسة، ويصمم محفظة للأزمات، ويضع الخطط للوقاية من الأزمة والاستجابة لها، ويبقى في حالة تأهب للإشارات التي تسبق الأزمة؛ لتوزيع التحذيرات بخصوصها على أصحاب الاختصاص المناسبين.
- وتعد الإستراتيجيات الوقائية أهم جزء عشوائي للتنبؤ بالأزمة، والبناء على نتائجها والتكيف مع بيئة العمل غير المستقرة، (Mitroff, Alpaslan, 2003؛ بنات، 2022).
- ب- الإستراتيجيات العلاجية: من الملاحظ أن تجاهل احتمالات وقوع الأزمة لن يقضي عليها أو يؤخرها، فبعض المؤسسات تختار التجاهل على أمل ألا تحدث الأزمة، وعلى العكس فإن القرارات ستكون أكثر عقلانية وأفضل استجابة، وستكون الأزمة ذات مدة أقصر إذا وضعت خطط علاجية للأزمات، وتتكون الأزمة من أربعة مراحل (مرحلة البدء، ومرحلة الأزمة الحادة، ومرحلة الأزمة المزمنة، ومرحلة حل الأزمة (المهلوي، 2020).
- وهناك العديد من الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لمواجهة الأزمات عند وقوعها تشمل ما يلي:
- تغيير المسار: من خلال تحويلها لمجال آخر، وتستخدم عند تعرض المؤسسة لأزمات عالية.

- تفتيت الأزمة: من خلال تتبع أسباب الأزمة وتعرف تفاصيلها وتصنيفها لمنافع وأضرار، وتقسيمها إلى أجزاء قابلة للحل.
- احتواء الأزمة: من خلال محاصرتها ومنع تطورها أو اتساع نطاقها، وتجميدها واحتوائها وعلاجها.
- تفريغ الأزمة: من خلال معرفة أسبابها الحقيقية وحلها.
- فريق العمل: من خلال استشعار الأزمات والتخطيط لمواجهةها وتتبع أسبابها والآثار الناتجة عنها، ويتطلب ذلك مجموعة من الخبراء لدراسة عوامل الأزمة والعلاج المطلوب، وهم مجموعة من الأشخاص يُختارون بعناية ويمتلكون قدرات وإمكانات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات.
- الاحتياط التعبوي: من خلال تهيئة عناصر شابة وتدريبهم لتحمل المسؤولية وتولي المناصب الإدارية في حال فقدت المؤسسة عناصر من إدارتها الحالية بسبب أزمة ما.
- إستراتيجية تصعيد الأزمة: بهدف الوصول إلى فجوة تتعارض فيها مصالح التعقيدات أو التكتلات، بحيث تتفكك هذه التكتلات وكل فريق يتجه في حل مشكلة محددة في الأزمة، ما يخفف من ضغط وحدة الأزمة.
- تفتيت الأزمة: من خلال تدمير الأزمة من الداخل وهي من الإستراتيجيات الصعبة وغير التقليدية، ويطلق عليها أيضاً الصدام المباشر.
- إستراتيجية الوفرة الوهمية: وتستخدم لمواجهة الأزمات العنيفة وذات الطابع المتسارع (ماهر، 2016؛ بنات، 2022).

وقد بيّنت نتائج دراسة (Lusia,2013) أنه من أجل إدارة الأزمات بصورة فعالة على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات، ووضع الإستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الإستراتيجيات الموجودة قبل بناء الإستراتيجيات الجديدة.

4 - القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات داخل المنظمات من خلال استخدام آليات التفكير الإستراتيجي:

من المؤكد أن المؤسسات المعاصرة الخيرية الأهلية منها أو غيرها تتعرض للعديد من الأزمات؛ نظراً للتقلبات السريعة في بيئة الأعمال؛ ما يتطلب العمل على تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات بالاعتماد على أفراد متخصصين بهذا المجال، وتخصيص موازنات تمكنهم من

رصد وتحليل الأزمة، وإيجاد علاج مناسب لها قبل وقوعها، وفي أثناء ذلك وبعده، وهذا يحتاج إلى توفير وعي كاف لدى الإدارات العليا أو القيادة الإستراتيجية للمنظمات حول أهمية إدارة الأزمات، ويمكن أن تهدد الأزمات التنظيمية أهداف المؤسسة ويكون لها آثار عميقة على علاقات المؤسسة بالعملاء وأصحاب المصلحة (Bundy, et al 2017).

ويجب أن يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة الأزمات من خلال التوقع، والإعداد، وتخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة، وأن تمتلك الصفات التالية: (نوفل، 2020)

1. الشجاعة التي تدفعهم إلى اقتحام المخاطرة.
2. التفاؤل بالقدرة في التغلب على الأزمة.
3. امتلاك زمام المبادرة.
4. الرغبة في مساعدة الغير والثقة بإمكانات فريق الأزمات وقدراته.
5. العمل علي تماسك المجموعة.
6. المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق.
7. الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف.
8. القدرة على توقع الأزمات والتحليل.
9. اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

الدراسات السابقة:

من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي يمكن ذكرها بناء على متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث ما يلي:

1 - دراسات عربية تناولت الرؤى الإستراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمات والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف أنواعها:

هدفت دراسة أحمد (2017) إلى تحديد جهود المنظمات الحكومية والأهلية في مواجهة الكوارث والأزمات المجتمعية، وقد توصلت إلى مجموعة من المقترحات؛ لتفعيل التكامل بين الجهود لمواجهة الكوارث والأزمات المجتمعية مثل: تنظيم دورات تدريبية للعاملين بالمنظمات الحكومية والأهلية عن كيفية التعاون بينها وأهميته لمواجهة الكوارث والأزمات المجتمعية،

وحماية المجتمع وأفراده، وتفعيل دور الاختصاصي الاجتماعي للعمل على تكامل الجهود بين المنظمات في تقديم الخدمات وقت الأزمات والكوارث من خلال الاطلاع على خبرات الدول المتقدمة في هذا الأمر وتجاربها.

وهدف دراسة محمود (2018) الى التعرف على واقع ومدى جاهزية إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية في مصر كنموذج للمنظمات غير الحكومية من خلال الأبعاد الآتية: مرحلة إدراك الأزمة، ومرحلة الاستعداد لها، ومرحلة مواجهتها، ومرحلة التقييم لما بعدها، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المنظمات الأهلية في مواجهة الأزمات والوصول إلى الحلول المناسبة. واعتمد البحث على المنهج الوصفي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة الدراسة، كما أعدت الباحثة أداة الدراسة على بعض الدراسات السابقة، وتأكدت من مصداقيتها ومعامل ثباتها، وهي استبانة من إعداد الباحثة، وتكون مجتمع الدراسة من إدارة الجمعيات الأهلية في مصر الذي بلغ قوامها (100) فرد من العاملين في المنظمات المجتمعية، وتوصلت إلى العديد من النتائج، ومن أهمها: وجود قصور فيما يخص دور الجمعيات الأهلية في إدراك الأزمة، والاستعداد لها ومواجهتها، كما كشف البحث عن المعوقات التي تواجه الجمعيات في تنفيذ دورها بفاعلية وكفاءة لإدارة الأزمات، ومنها: (نقص الخبرة لدى القيادة في مجال إدارة الأزمات، وضعف الإمكانيات داخل المنظمة). كما أوصى البحث بتصميم خريطة لإدارة الأزمات بكل أهلية في المحافظة، وإعادة النظر في التشريعات والقوانين وتغييرها المستمر التي تؤدي إلى عدم فعالية إدارة الأزمة.

هدفت دراسة نوفل (2020) إلى تعرف القدرة التنبؤية لمتغيرات القيادة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بدرجة دالة إحصائية بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات غزة، كما هدفت إلى تعرف مستوى كل من القيادة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لأغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة أداة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات، إذ استخدمت العينة القصدية وذلك بتوزيع (134) استبانة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (164) مفردة، واسترد (110) استبانة بنسبة استرداد (82). بيّنت نتائج الدراسة أن القيادة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي متغيرات مستقلة معاً تعدّ صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات، وأن القدرة التفسيرية لهما كانت (0.732) أي أن القيادة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي معاً تفسر (73.2%) من التغيرات التي

تحدث في إدارة الأزمات المتغير التابع، وأن مستوى القيادة الإستراتيجية ومستوى التخطيط الإستراتيجي متوسط، ومستوى إدارة الأزمات كان متوسطاً.

وهدف دراسة كل من الباهي، وعبد السميع (2021) إلى تعرف متطلبات إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية. واستُخدم منهج المسح الاجتماعي، وتكونت عينة الدراسة من (87) مبحوثاً من أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية بمدينة الفيوم، المديرين التنفيذيين، والاختصاصيين، ومديري المشروعات، والمتطوعين لهذه الجمعيات. وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة استطلاع رأي المتخصصين، واستمارة استبانة لجمع المعلومات والبيانات، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة أن المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية مرتفعة؛ إذ تتوزع استجابات العينة توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (250.3) والقوة النسبية للبعد (95.5%)، وقد جاءت وفقاً للترتيب التالي: تهتم إدارة الجمعية بعنصر الوقت في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات، ويتوافر لديها خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، كما لعمالها كيفية الاتصال بهم في حالة وقوع الأزمات، وتحدد أيضاً إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات وتكرارها. كما خلصت النتائج إلى وضع تصور مقترح لدور الاختصاصي الاجتماعي لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية، واشتمل التصور على أهداف التصور، والإستراتيجيات ووسائل ممارسة الاختصاصي الاجتماعي لمواجهة الأزمات، والطرق التي يستخدمها للتعامل مع الأزمات، والمهارات التي يعتمد عليها التصور المقترح، والأدوار المهنية التي يعتمد عليها، والفريق المعاون في تنفيذ التصور المقترح، والمؤسسات التي يمكن أن يمارس بها هذا التصور.

وهدف دراسة مصطفى (2022) إلى تعرف دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية، ذلك من خلال تحديد دورها في تحقيق التنمية المستدامة، والوقوف على أسباب الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية، وتحديد أنواع الأزمات التي تواجهها وتكون عائقاً في تحقيق التنمية المستدامة، ثم الوقوف على عوامل نجاح إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة، وطُبقت الدراسة على المؤسسات والجمعيات الأهلية بمحافظة قنا والأقصر وعددها (6) إدارات، وعدد الأعضاء العاملين بكل إدارة (100) عضو، اتبعت هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي من خلال تطبيق استمارة استبيان للعاملين بتلك الجمعيات، وأشارت الدراسة إلى أن التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية أداة فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما بيّنت النتائج أن إدارة الأزمات بالمنظمات غير

الحكومية تعاني من عدم وفرة المعلومات ومحدودية الوقت، وعدم توفر الإمكانيات وأن أسباب الأزمات يرجع إلى عدم كفاءة الإدارة بالمؤسسة، والرغبة في السيطرة على متخذي القرار. وبيّنت النتائج أن الأزمات الاقتصادية والإدارية من أكثر الأزمات التي تواجه الجمعيات، وأن عوامل نجاح إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية تمثل في: إنشاء قاعدة حديثة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة، ونظام اتصال يتسم بالكفاءة.

2 - دراسات أجنبية:

استخدمت دراسة جوردان، أبريت، وتايس-أوينز (Jordan, Upright & Tice, 2016) الحالة أزمة حقيقية واجهتها منظمة وطنية غير ربحية لمساعدة الطلاب على تطبيق المفاهيم المرتبطة بتخطيط إدارة الأزمات. يُعرّف الطلاب تخطيط الأزمات وإدارتها وإستراتيجيات التواصل؛ لمساعدتهم على تطوير المهارات اللازمة لقيادة منظمة غير ربحية خلال الأزمات. وتزود المفاهيم المقدمة في الخلفية النظرية للدراسة الطلاب بفهم نظري وعملي للأزمات، وإدارتها، وتخطيط التواصل فيها، وإستراتيجيات التواصل فيها أيضاً. وتُركز إستراتيجيات التواصل المقدمة على إستراتيجيات استعادة السمعة. وتُناسب هذه الدراسة طلاب البكالوريوس والدراسات العليا الذين يستعدون للعمل في القطاع غير الربحي. ويُشجع المدرسون على استخدام هذه الدراسة بالتزامن مع مناقشات العلاقات العامة، وإدارة الأزمات، أو إستراتيجيات التواصل في الأزمات. وتُتيح الواجبات النموذجية وأسئلة المناقشة للطلاب ربط نظرية إدارة الأزمات بأزمة تنظيمية عملية داخل بيئة الفصل الدراسي.

هدفت دراسة الدوري (Aldouraki, 2019) التي أجريت في اليونان إلى معرفة أثر أنماط القيادة الإستراتيجية على إدارة الكوارث بوجود المعرفة الإستراتيجية متغيراً معدلاً، وكان مجال الدراسة الجمعيات العربية للهلال الأحمر والصليب الأحمر وشمل (15) جمعية عربية منها. وتألف مجتمع الدراسة من العاملين الميدانيين في مجال إدارة الكوارث في هذه الجمعيات، أمّا عيّنة الدراسة فكانت عيّنة عشوائية طبقية تناسبية، بلغ حجمها (380) فرداً من العاملين الميدانيين في مجال إدارة الكوارث. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وكذلك المقابلة في جمع بعض المعلومات؛ إذ وُزّع (380) استبانة، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر لأنماط القيادة الإستراتيجية في إدارة الكوارث في الجمعيات العربية للهلال الأحمر والصليب الأحمر، وأن تأثير النمط التبادلي أكبر من

تأثير النمط التحويلي. كما أظهرت الدراسة بأن المعرفة الإستراتيجية تعدل من أثر أنماط القيادة الإستراتيجية (التحويلي والتبادلي) في إدارة الكوارث في الجمعيات العربية للهلال الأحمر والصليب الأحمر. وأكدت الدراسة على أهمية التركيز على استخدام أنماط القيادة الإستراتيجية بحسب معطيات الظروف والمواقف بحيث يُشجّع المديرون في الجمعيات العربية للهلال الأحمر والصليب الأحمر على ممارسة النمط التحويلي في إدارة الكوارث على المدى البعيد؛ لأنه النمط الأنسب على إحداث التحول في سلوكيات التعامل مع الكوارث وآلياته، ويتحقق ذلك من خلال التدريب على ممارسات هذا النمط عبر دورات تدريبية تستخدم فيها دراسات الحالات بصورة موسعة مع التركيز على دراسة السيناريوهات وتفويض الصلاحيات وإدارة نظم المعلومات الإستراتيجية.

هدفت دراسة بيكاج (Bekaj,2020) التي طُبِّقت في السويد إلى تعرُّف دور المنظمات الدولية والإقليمية في مواجهة فيروس كورونا؛ إذ تواجه تلك المنظمات معوقات وتحديات كبيرة في مواجهة الجائحة، كما كشفت الدراسة كذلك عن جهود منظمات المجتمع المدني التي تتمثل في عمل برامج توعوية للأفراد داخل المجتمع تحثهم فيها على البقاء في منازلهم وضرورة التباعد الاجتماعي بين الأفراد. وتوصّلت الدراسة إلى أن هناك بعض الأخطاء التي يجب على الحكومات عدم افتراضها.

وتناولت دراسة برشمشر وكروثرز (Brechenmacher, Carothers,2020) التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية مدى استجابة الحكومة لوباء فيروس كورونا الجديد وتعطيل دور مؤسسات المجتمع المدني على الصعيد العالمي؛ إذ تقوم تلك المؤسسات بنشر ثقافة إجراءات التباعد الجسدي للأفراد في منازلهم والتقليل من قدرتهم على الالتقاء، كما أن الجهات الفعالة في مؤسسات المجتمع المدني في الكثير من البلدان ترفع مستوى التوعية بخطورة الفيروس بطرق كثيرة، وقد توصّلت الدراسة إلى أن جميع مبادرات مؤسسات المجتمع المدني في مواجهة الجائحة تأخذ طابعاً ديمقراطياً، وتؤدي دوراً بناءً في الاستجابة لأزمة فيروس كورونا، كما كشفت الدراسة أيضاً عن دور الجمعيات التطوعية وأنها تحفظ الأموال للإغاثة في حالات الطوارئ، كما أنها تجمع الإمدادات الطبية ومعدات الحماية للمراكز الطبية المنهكة، وتقدم المساعدة لأولئك الذين يفتقرون إلى أشكال أخرى من الحماية الاجتماعية في عدد من الأماكن؛ كما كشفت الدراسة أيضاً عن وجود الكثير من مؤسسات المجتمع المدني التي قامت بتحويل

عملها من المشاريع طويلة المدى إلى الإغاثة الطارئة لمواجهة فيروس كورونا، بالإضافة إلى إعلام المجتمعات بالفيروس وتصحيح المعلومات المضللة والسرد الكاذب حول فيروس كورونا.

وهدفت دراسة (Nayak) 2020، إلى التأكد من دور منظمات المجتمع المدني في الحد من مخاطر الكوارث في قرية أوديشا الريفية في (الهند). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأجرى الباحث عدة مقابلات مع ذوي الاختصاص وناقشهم، وتوصلت الدراسة إلى أن منظمات المجتمع المدني جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للمجتمعات المحلية، وأنه نظراً لقرب منظمات المجتمع المدني من المجتمع تؤدي دور المستجيبين الأوائل للكوارث، وأن ثقة المجتمعات المحلية لها مكنهم من تعبئة الموارد من المجتمعات المحلية بسهولة، وأوصت الدراسة بالتدريب المجتمعي على الإسعافات الأولية والإنعاش القلبي الرئوي (CPR)، والتدريب المجتمعي على الاستجابة لحالات الطوارئ لمنظمات المجتمع المدني؛ لمساعدة الحكومة في آلية التعامل مع الكوارث المتكررة التي تواجهها الدولة.

كما هدفت دراسة نيلسن (Nilsen 2020)، التي طُبِّقَت في جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية إلى بحث العلاقة بين عدد العلاقات وأنواعها، بين المنظمات التي تربط منظمات المجتمع المدني لخدمة المشردين والقدرة على التأهب للكوارث والاستجابة لها، واستخدم الباحث أساليب عديدة للتحقيق في العدد المحتمل للعلاقات بين المنظمات ونوعها، والقدرات التنظيمية وآليات الاتصال المرتبطة بالتأهب للكوارث وقدرات الاستجابة لدى المنظمات التي تخدم المشردين والتأثير عليها، وتوصلت إلى العوامل التي أسهمت في التأهب للكوارث والقدرة على الاستجابة لها للمنظمات التي تخدم المشردين، وإلى أهمية اتباع النهج الشمولي المتبع الذي يعتمد على الشراكات الإقليمية وفوائد توسيع قدرة وشبكات (WPC LA)، والمخاوف المتعلقة بالاتصالات والتكرار الذي يعيق (WPC-LA) والحاجة إلى شراكات أكثر إنصافاً تتضمن نهجها. وأكدت الدراسة ضرورة الكفاح من أجل إدماج أنشطة التأهب والاستجابة للكوارث في الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية التي تخدم الفئات الضعيفة من السكان.

وهدفت دراسة سانتوس، ولوبيز (Santos, Lopes, 2021) النظرية إلى تحديد مستوى استعداد المنظمات غير الربحية واستجابتها في شمال البرتغال لإدارة الأزمات، في سياق جائحة كوفيد-19، مع انتشار أعداد هائلة من الأمراض والوفيات، ولا سيما بين كبار السن. وطُوِّرَ نهج نوعي من خلال دراسة استكشافية وتوضيحية تستند إلى ست مقابلات شبه منظمة،

أُجريت في مايو 2020. وتشير نتائج الدراسة إلى أن المنظمات غير الربحية لم تكن مستعدة أو لديها أي نوع من التخطيط لمواجهة الأزمات، واكتفت بالاستجابة وفقاً لتوجيهات الجهات الرسمية ووضع خطط طوارئ موجهة من قبل هذه الجهات. علاوة على ذلك، وتُجادل هذه الدراسة بأن المنظمات غير الربحية بحاجة إلى المشاركة الفعالة في الصيانة والتحديث اليومي لمنع أنشطة الأزمات، وذلك لتعزيز الأمن التنظيمي والشفافية والمساءلة. وتُضيف الدراسة إلى الأبحاث السابقة أفكاراً حول إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية، من خلال اقتراح تحديد مجموعة من الأنشطة واستكشافها، التي تُمكن من تقييم إستراتيجيات إدارة الأزمات بدقة في سياق المنظمات غير الربحية، عند حدوث طارئ.

كما هدفت دراسة فولر، ورايس (Fuller, Rice, 2022)) إلى دراسة تأثير دعم المنظمات غير الربحية للتواصل واستخدامه، وخبرتها في الأزمات والاستعداد لها، ومدى تأثير كوفيد-19 على استجاباتها الإستراتيجية للأزمة (من التشفير إلى المثابرة إلى الابتكار). دراستنا عبارة عن مسح طولي أُجري على 578 مؤسسة خيرية عامة أمريكية، إحداها قبل الجائحة والأخرى بعد ستة أشهر منها. حُلّت البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية لتوصيف العينة، والانحدارات الهرمية لتقييم التأثيرات على الاستجابات الإستراتيجية لجائحة كوفيد-19. ومن النتائج الرئيسية أن التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين تنبأ بقدرة المنظمات على الحفاظ على أنشطتها الأساسية (المثابرة) في أثناء الأزمة، وعلى التركيز (الابتكار) على تحقيق رسالتها. ويتناول هذا الكتاب التطبيقات العملية للمنظمات غير الربحية، مع التركيز بشكل خاص على جائحة كوفيد-19.

وقد هدفت دراسة كل من إستيفيس، سانتوس ولوبيس (Esteves, Santos & Lopes, 2024)) إلى تناول العوامل المؤثرة على كفاءات المنظمات غير الربحية وقيادتها في أوقات الأزمات، وتحديدًا في المنظمات البرتغالية غير الربحية خلال جائحة كوفيد-19؛ إذ يُوجه الاهتمام إلى منظور القيادة لكل من الموظفين المتوسّطين (المدير الفني) والإدارة العليا (المدير التنفيذي)، وإلى تعزيز المعرفة حول كفاءات القيادة التنظيمية الرئيسية التي تحتاجها المنظمات غير الربحية للتعامل بشكل أفضل مع الأزمات. وقد شارك مئة وأربعة وسبعون (174) ممثلًا عن المنظمات غير الربحية طواعية في الدراسة. وتُظهر النتائج أن أهم العوامل التي تحسّن قدرة المنظمات غير الربحية على التعامل مع الأزمات، وهي: الاستجابة لجميع أصحاب المصلحة من خلال المساءلة، والتخطيط القائم على تحديد نقاط الضعف، وبناء أساس من الثقة من خلال

التواصل. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن الإشارة إلى اختلاف نظرة الموظفين والإدارة العليا إلى كفاءات الأزمات والقيادة. ومن الممكن الاستنتاج أنه يمكن استخدام هذه العوامل خطوط عمل مهمة لبناء التنمية المستدامة، وتخطيط إستراتيجيات المنظمات غير الربحية لمواجهة أزمات مماثلة أخرى في المستقبل.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسات التي ذكرت تحت عنوان دراسات سابقة في تناولها لإدارة الأزمات في المنظمات بصورة عامة مع المتغير المستقل للدراسة الحالية وهو إدارة الأزمات؛ إلا أنها تختلف مع مجتمع الدراسة الحالية وأهدافها وعينتها وأداتها التي تشمل الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف. أما الدراسات التي تناولت الرؤى الإستراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمات والجمعيات ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف أنواعها فتشابه مع الدراسة الحالية من حيث الأهداف والمنهج، وتختلف أيضاً مع مجتمع الدراسة الحالية. وما يميز الدراسة الحالية، وهو ما يعبر عن الفجوة البحثية هو تناوله لموضوع هام يؤكد على خطورة الآثار المتعددة والمتباينة للجوائح والأزمات على المجتمع وتماسكه وحاجاته. إضافة إلى أنه يُعد مساهمة واقعية لمناقشة الأزمات التي قد تؤثر على مجتمع الجوف ووضع رؤية إستراتيجية للتعامل معها. وكذلك يعد - بحسب علم الباحثة - من الدراسات القليلة التي تناولت رؤية إستراتيجية لإدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف؛ ما سيسهم في الإرث العلمي عن العمل الخيري في منطقة الجوف. وأخيراً ومن خلال ما يتوصل إليه البحث الحالي من نتائج يمكن الخروج بمقترحات يمكن تطبيقها ضمن الرؤية الإستراتيجية للجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف؛ ما قد يساعد إدارات تلك الجمعيات للاستجابة المنظمة والسريعة للتعامل مع الجوائح والأزمات المختلفة التي قد تحدث على الصعيد الداخلي أو الخارجي للمملكة؛ ما يعظم دور الجمعيات الأهلية في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في تعظيم التماسك والنسيج الاجتماعي.

الإجراءات المنهجية:

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل لجميع قيادات الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف؛ نظراً لصغر حجم المجتمع الأصلي نسبياً الذي بلغ (79 جمعية)، ولضمان شمولية النتائج وزيادة دقة التعميم في ضوء طبيعة الدراسة التي تستهدف جميع القيادات العليا

دون استثناء؛ إذ اعتمد البحث في تناوله للمشكلة والتأكد من الأهداف والإجابة عن التساؤلات على إستراتيجية منهجية تعرف باسم إستراتيجية المسح الاجتماعي، التي عرفها كل من عبيدات وعبد الحق وعدس (2019) بأنها المنهج الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة أو واقع ما، بقصد تحديد الوضع الحالي له وتعرف جوانب القوة والضعف فيه؛ لمعرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيها.

مجتمع البحث:

لمعالجة موضوع البحث وتحقيق أهدافه اختير مجتمع البحث من جميع القيادات العليا في الجمعيات الأهلية كافة بمنطقة الجوف، البالغة 79 جمعية في محافظاتها الثلاث: سكاكا ودومة الجندل والقريات ومحافظة طبرجل، واختير مجتمع البحث بأسلوب الحصر الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث من القيادات العليا في تلك الجمعيات، مع الإشارة إلى عدم استجابة بعض الجمعيات في تلك المناطق البالغ عددها (28) جمعية؛ ولذا بلغ عدد الجمعيات التي وصلت الدراسة إليها فعلياً (51) من أصل (79) جمعية؛ أي بنسبة استجابة قدرها (64.5%)، وهي نسبة مقبولة منهجياً في بحوث المسح الاجتماعي.

جدول (1): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية

214

التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع

النسبة المئوية	التكرارات	النوع
90.20%	46	ذكر
9.80%	5	أنثى
100%	51	المجموع
التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي		
13.73%	7	ماجستير فأعلى
70.59%	36	بكالوريوس
9.80%	5	دبلوم بعد الثانوي
5.88%	3	ثانوي
100%	51	المجموع

التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير التخصص		
النسبة المئوية	التكرارات	التخصص
9.80%	5	علم اجتماع
5.88%	3	خدمة اجتماعية
1.96%	1	علم نفس
17.65%	9	إدارة
31.37%	16	دراسات إسلامية أو شرعية
33.33%	17	أخرى
100%	51	المجموع
التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعية		
النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
		5 سنوات فأقل
	27.45%	14
27.45%	14	من 6 - 10 سنوات
17.65%	9	من 11 إلى 15 سنة
27.45%	14	من 16 سنة فأكثر
100%	51	المجموع
التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال إدارة المخاطر أو الأزمات		
54.90%	28	من 1-3 دورات
9.80%	5	من 4-6 دورات
35.29%	18	7 دورات فأكثر
100%	51	المجموع

يبين الجدول (1) التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع؛ إذ بلغت نسبة الذكور (90.20%)، في حين بلغت نسبة الإناث (9.80%). ووفقاً لمتغير المؤهل التعليمي جاءت النسبة الأعلى للحاصلين على البكالوريوس (70.59%)، يليهم الحاصلون على ماجستير فأعلى

بنسبة (13.73%)، ثم الحاصلون على دبلوم بعد الثانوي بنسبة (9.80%)، ويأتي بعد ذلك الحاصلون على الثانوية بنسبة (5.88%). أي أن معظم المبحوثين كان تعليمهم عالياً. ووفقاً لتغير التخصص، جاءت النسبة الأعلى للدراسات الإسلامية أو الشرعية (31.37%)، يليه الإدارة بنسبة (17.65%)، ثم علم الاجتماع بنسبة (9.80%)، ثم الخدمة الاجتماعية بنسبة (5.88%)، يليه علم النفس بنسبة (1.96%). بينما كانت تخصصات (33.33%) من المبحوثين تخصصات أخرى (إنجليزي، رياضيات، طب، عربي). ووفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال العمل بالجمعية جاءت النسبة الأعلى (27.45%) لكل من ذوي الخبرة من 5 سنوات فأقل، وذوي الخبرة من 6-10 سنوات، وذوي الخبرة من 16 سنة فأكثر، يليهم ذوو الخبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (17.65%). ما يعني أن الغالبية العظمى من المبحوثين وبنسبة بلغت (72.55%) كان لديهم خبرة كافية في مجال العمل بالجمعيات بلغت 6 سنوات فأكثر. ووفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية المتخصصة في مجال إدارة المخاطر أو الأزمات جاءت النسبة الأعلى (54.90%) للحاصلين على من 1-3 دورات، يليهم الحاصلون على 7 دورات فأكثر بنسبة (35.29%)، ثم الحاصلون على من 4-6 دورات بنسبة (9.80%). أي أن كل المبحوثين قد حصلوا على دورات في مجال إدارة المخاطر والأزمات، مع تفاوت بينهم في عدد الدورات.

أداة جمع البيانات:

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات التي بُنيت فقراتها استناداً إلى دراسات، مثل: دراسة إستيفيس، سانتوس ولوبيس (Esteves, Santos & Lopes, 2024)، ودراسة يوسف (2022)؛ ودراسة الباهي؛ وعبد السميع (2021)، ودراسة نعمان؛ الشملان (2021)، ودراسة سانتوس، ولوبيز (Santos, Lopes, 2021)، ودراسة مغازي (2020)؛ ودراسة (Nayak, 2020)، ودراسة نيلسن (Nilsen, 2020)، ودراسة الدوركي (Aldouraki, 2019). مع الاستفادة من أدبيات إدارة الأزمات والخطط الإستراتيجية في المنظمات الأهلية بغرض الإجابة على تساؤلات البحث؛ وذلك نظراً لمناسبتها لتحقيق أهداف البحث، ومنهجيته. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي تود الباحثة جمعها من مفردات الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات الدراسة، المتمثلة في: (النوع - المؤهل العلمي - التخصص - سنوات الخبرة - عدد الدورات التدريبية في مجال التعامل مع الأزمات).

القسم الثالث: تكون القسم الثالث من الاستبانة من (44) عبارة موزعة على محورين:

1. المحور الأول: تقييم دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة). وتكون من (32) عبارة موزعة على النحو التالي: دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ (12) عبارة، دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها (9) عبارات، دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح (11) عبارة.

2. المحور الثاني: رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات، وتكون من (12) عبارة.

217

وللإجابة على فقرات الاستبانة استخدم مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات مفردات الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - لا رأي لي - غير موافق - غير موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة وفقاً للتالي: موافقة بشدة (5) درجات، موافقة (4) درجات، لا رأي لي (3) درجات، غير موافقة (2) درجتان، غير موافقة بشدة (1) درجة واحدة.

الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة:

عُرِضَت الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، (5) محكمين في مجال عمل الجمعيات الأهلية وأعضاء هيئة التدريس تخصص خدمة اجتماعية وعلم اجتماع؛ بهدف تحكيم فقرات الاستبانة، ومعرفة مدى وضوح فقراتها وشموليتها لأبعاد أو محاور البحث كافة وعلاقتها بكل محور، وكذلك ملائمة صياغة الفقرات، وإبداء الرأي في طريقة تصحيح الاستبانة، كما حُسِبَ صدق الاستبانة من خلال حساب صدق الانساق الداخلي لتحديد معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه، والمحور والدرجة الكلية للاستبانة. كما استخدم اختبار كرونباخ ألفا (Cranbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

نتائج صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة حسبت الباحثة معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك على العينة الأصلية للبحث وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (2):

جدول (2): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	1	0.83	0.01
	2	0.79	0.01
	3	0.76	0.01
	4	0.91	0.01
	5	0.82	0.01
	6	0.90	0.01
	7	0.93	0.01
	8	0.79	0.01
	9	0.86	0.01
	10	0.88	0.01
	11	0.77	0.01
	12	0.82	0.01
	13	0.85	0.01
	14	0.84	0.01
	15	0.91	0.01
	16	0.92	0.01
	17	0.91	0.01
	18	0.80	0.01
	19	0.92	0.01
	20	0.90	0.01
	21	0.89	0.01
	22	0.93	0.01

0.01	0.92	23	المحور الأول
0.01	0.94	24	
0.01	0.94	25	
0.01	0.82	26	
0.01	0.80	27	
0.01	0.84	28	
0.01	0.82	29	
0.01	0.77	30	
0.01	0.65	31	
0.01	0.85	32	
0.01	0.78	33	المحور الثاني
0.01	0.67	34	
0.01	0.89	35	
0.01	0.96	36	
0.01	0.92	37	
0.01	0.95	38	
0.01	0.94	39	
0.01	0.88	40	
0.01	0.85	41	
0.01	0.94	42	
0.01	0.78	43	
0.01	0.92	44	

يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة؛ إذ أظهرت نتائج صدق الاتساق الداخلي أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.65-0.97) لجميع الفقرات، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يدل على صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لأجله.

نتائج الصدق البنائي للاستبانة:

للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة حسب الباحثة معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية لها، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (3).

جدول (3): يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية لها.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.91	0.01
المحور الثاني	0.54	0.01
المحور الثالث	0.86	0.01

يبين الجدول (3) معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية لها؛ إذ أظهرت نتائج الصدق البنائي أن معاملات الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية تراوحت بين (0.54 - 0.91)، وهي كذلك دالة إحصائياً.

نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها:

للتحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها استخدمت الباحثة كل من معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وجاءت النتائج كما هي مبيّنة في الجدول (4).

جدول (4): يوضح نتائج اختبار ثبات الاستبانة ومحاورها.

220

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
المحور الأول	32	0.96	0.97
المحور الثاني	12	0.93	0.95
الدرجة الكلية	44	0.94	0.96

يبين الجدول (4) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها؛ إذ تراوحت للمحاور بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.93 - 0.96)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (0.94)، وهي نسبة مرتفعة تعكس درجة عالية من الثبات. وتراوحت معاملات الثبات للمحاور بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.95 - 0.97)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة بطريقة التجزئة النصفية (0.96)؛ ما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج الأداة بثقة عالية.

صدق أداة البحث وثباتها:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة حسبت الباحثة معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وقد اتضح

من التحليل أن معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة تراوحت ما بين (0.65 - 0.97) وجميعها دالة إحصائياً، وبذلك تعد عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة حسبت الباحثة معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية لها، وقد بيّنت النتائج أن معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجات الكلية لها تراوحت ما بين (0.54 - 0.91) وجاءت جميعها دالة إحصائياً، ما يدل على صدق المحاور وتجانسها، كما يدل ذلك على أن محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها:

للتحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها استخدمت الباحثة كل من معامل ألفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية، وقد بيّنت النتائج أن معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (0.93 - 0.96)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ (0.94)، وتراوحت معاملات الثبات للمحاور بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.95 - 0.97)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة بطريقة التجزئة النصفية (0.96)، وهي نسبة ثبات مرتفعة، ما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

مجالات البحث:

تمثلت مجالات البحث في الآتي:

- المجال الموضوعي: تقييم الرؤية الإستراتيجية لإدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - وفي أثناء حدوث الأزمة - ومرحلة ما بعد الأزمة). والتوصل لملامح رؤية إستراتيجية ومكوناتها لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات.
- المجال المكاني: الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف بالملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال عام 2023.
- المجال البشري: قيادات الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف وجميع العاملين في إدارة الأزمات في تلك الجمعيات.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

عُرضت آراء أفراد عينة البحث وحُلّت حول "رؤية إستراتيجية لإدارة الأزمات في الجمعيات

الأهلية بمنطقة الجوف“ لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في بيان مدى إسهام الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في إدارة الجوائح والأزمات التي قد يتعرض لها المجتمع من خلال تقييم دورها في التعامل مع الأزمات (الأزمات والجوائح نموذجاً) في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - وفي أثناء حدوث الأزمة - ومرحلة ما بعد الأزمة). ووضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات.

ما الوضع القائم لدور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات (جائحة كورونا نموذجاً) في ضوء مدخل إدارة الأزمات بمراحله الثلاث (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - وفي أثناء حدوث الأزمة - ومرحلة ما بعد الأزمة)؟

لتقييم الوضع القائم لدور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات (جائحة كورونا نموذجاً) في ضوء مدخل إدارة الأزمات بمراحله الثلاث (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - وفي أثناء حدوث الأزمة - ومرحلة ما بعد الأزمة)؛ حُسِبَت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الأول، وجاءت النتائج على النحو التالي:

222

جدول (5): تقييم دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - وفي أثناء حدوث الأزمة - ومرحلة ما بعد الأزمة).

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا	3.62	1.34	عالية	3
2	دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها	3.70	1.26	عالية	2
3	دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح	3.78	1.23	عالية	1
	المتوسط الحسابي العام	3.70	1.29	عالية	

يتبين من جدول (5) أن المحور الأول (تقييم دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في

التعامل مع الأزمات في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة) تضمن (3) أبعاد، تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (3.62 - 3.78)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة ممارسة (عالية)، ما يشير إلى وجود تقارب في موافقة أفراد عينة البحث على دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - وفي أثناء حدوث الأزمة - ومرحلة ما بعد الأزمة)، وجاء البعد الثالث (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح) في المرتبة الأولى بين أبعاد المحور الأول، بمتوسط حسابي (3.78)، يليه البعد الثاني (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.70)، ثم البعد الأول (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.62). وهذا يدل على اهتمام الجمعيات بالمرحل التي تلي حدوث الأزمة وكذلك وقت حدوثها أما مرحلة التنبؤ فقد جاءت في المرتبة الأخيرة على الرغم من أن درجة الاستجابة لها جاءت عالية، وهذا ما يؤكد بأن وجود رؤية إستراتيجية للجمعيات الأهلية في التعامل مع الجوائح والأزمات يجب أن تكون رؤية شاملة تتناول التعامل مع خطر تلك الجائحة على المستويات كافة. وقد أكدت دراسة سليمان (2023) ضرورة الاهتمام بالدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للجمعية الأهلية حتى تستطيع الاكتشاف المبكر للأزمات التنظيمية ومعالجتها قبل أن تنتشر وتؤثر بصورة كبيرة على الجمعية كلها.

وطبقاً لنظرية المدخل الوقائي الذي يعد من الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية يستخدم المنظم الاجتماعي هذا المدخل قبل حدوث المشكلة، وذلك بهدف منعها من الظهور أو تجنب حدوثها، فيساعد الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على تفادي المشكلات المتوقعة أو على التنبؤ بها، ويكون ذلك من خلال وضع مجموعة من البرامج التدريبية والآليات على مهارات الحياة، تطبق على جميع المحيطين بالأزمات والكوارث والمعرضين للخطر في المؤسسات المختلفة (مغازي، 2020). وتنقسم إستراتيجية إدارة الأزمات إلى إستراتيجية وقائية وإستراتيجية علاجية، فالإستراتيجية الوقائية تتضمن مواجهة الأزمة قبل حدوثها من خلال التخطيط واتخاذ التدابير اللازمة للحد من تأثيراتها السلبية، ومحاولة احتوائها بالاعتماد على

الثقافة السائدة في المؤسسة، ووعي الإدارة بأهمية التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وتوفير الخبراء والمتخصصين في إدارة الأزمات داخل المؤسسة. لذا فإن الأزمات تعد من أهم خصائص الوقت الراهن، وهذا ما يتطلب من قيادات الجمعيات الأهلية ضرورة أن تتمتع بمقومات القيادة الاستباقية وخصائصها حتى تتمكن من المشاركة والمساهمة في الإدارة الفعالة للأزمات؛ ذلك أن القادة الاستباقيين يعمدون إلى تفحص المواقف بغية اقتناص الفرص، ووضع الأهداف الفعالة والتنبؤ بالمشكلات المحتملة ومحاولة منع حدوثها، وأداء المهام بطرق متنوعة، إضافة إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة في التغلب على المواقف والأزمات وحل المشكلات (نعمان والشملان، 2021). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجعبري (2017) التي بينت أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات كان بدرجة متوسطة.

أ-النتائج المتعلقة بدور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ

جدول (6): دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ

م	العبارة	مستويات الرأي								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب		
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة						منخفضة جداً	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					ك	%
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					ك	%
1	وَعَتَ الجمعيةُ المواطنين بأبعاد [الأزمات والجوائح وتحدياتها]، [أزمة كورونا].	23	45.10	10	19.61	10	19.61	4	7.84	4	7.84	3.86	1.30	3	عالية
2	رفضت الجمعيةُ التقارير الخاصَّة بأزمة كورونا إلى الجهات المعنية.	19	37.25	11	21.57	7	13.73	12	23.53	2	3.92	3.65	1.31	6	عالية
3	وفَّرت الجمعيةُ خدمة فنية للمساهمة في تحديد حجم أزمة كورونا وتأثيراتها.	20	39.22	8	15.69	9	17.65	12	23.53	2	3.92	3.63	1.33	7	عالية
4	لدى الجمعيةُ تصور عام لكيفية مواجهة مثل أزمة كورونا عند حدوثها.	21	41.18	10	19.61	7	13.73	10	19.61	3	5.88	3.71	1.35	5	عالية

5	تحدّد إدارة الجمعية الجهات التي يمكن الاستفادة منها والتعاون معها لمواجهة أزمة كورونا.	25	49.02	10	19.61	6	11.76	7	13.73	23.53	3	5.88	3.92	1.31	عالية	2
6	تمتلك الجمعية موارد بشرية ومادية وفنية تكفي لتنفيذ خطط مواجهة أزمة كورونا.	16	31.37	10	19.61	11	11.76	12	21.57	23.53	2	3.92	3.51	1.27	عالية	10
7	استحدثت الجمعية أساليب مناسبة للحصول على المعلومات المرتبطة بالأزمات والجوائح.	17	33.33	13	25.49	7	13.73	12	13.73	23.53	2	3.92	3.61	1.28	عالية	8
8	لدى الجمعية قاعدة بيانات عن أزمات صحيّة سابقة تشبه كورونا.	13	25.49	4	7.84	9	17.65	16	17.65	31.37	9	17.65	2.92	1.47	متوسطة	12
9	تحرص الجمعية على تنمية قدرات أعضاء الجمعية في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمات والجوائح [أزمة كورونا].	22	43.14	14	27.45	6	11.76	7	11.76	13.73	2	3.92	3.92	1.21	عالية	1
10	للجمعية دور بارز في المساهمة في إصدار السياسة العامة للتعامل مع الأزمات والجوائح باعتبارها إحدى الجمعيات الفاعلة.	18	35.29	11	21.57	6	11.76	12	11.76	23.53	4	7.84	3.53	1.39	عالية	9
11	لدى الجمعية فريق طوارئ للتعامل مع الأزمات والجوائح.	17	33.33	8	15.69	10	19.61	10	19.61	19.61	6	11.76	3.39	1.43	متوسطة	11
12	تحرص الجمعية على تدريب أعضائها على الأدوار المتوقعة لمواجهة تلك الأزمة.	20	39.22	13	25.49	6	11.76	9	11.76	17.65	3	5.88	3.75	1.31	عالية	4
المتوسط الحسابي العام																
													3.62	1.34	عالية	

يتبين من جدول (6) أن البعد الأول (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا) تضمن (12) عبارة، تراوحت المتوسطات

الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (2.92 - 3.92)، وهذه المتوسطات تقع في الفئات الثانية والثالثة من المقياس المدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (متوسطة، عالية)؛ ما يشير إلى وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة البحث على دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا. ويتضح من تلك الاستجابات أن أفراد عينة البحث يرون أن دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا يتم بدرجة ممارسة عالية، فيما يتعلق بحرص الجمعية على تنمية قدرات أعضاء الجمعية في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمات والجوائح [أزمة كورونا]، وتحديد الجهات التي يمكن الاستفادة منها والتعاون معها لمواجهة أزمة كورونا، وتوعية المواطنين بأبعاد [الأزمات والجوائح وتحدياتها]، [أزمة كورونا]. وممارسات بدرجة متوسطة. وتحتاج إلى المزيد فيما يتعلق بوجود فريق طوارئ للتعامل مع الأزمات والجوائح، ووجود قاعدة بيانات عن أزمات صحية سابقة تشبه كورونا. وتتفق هذه النتائج مع نظرية التدخل في الأزمات ونظرية مجتمع المخاطر التي تتطلب وجود قيادات للجمعيات الأهلية للعمل بأسلوب التدخل في الأزمات للعمل مع الأفراد والأسر والمجتمعات المحلية بشكل عام ومجتمع الحاجة تحديداً؛ وذلك من خلال القيام بمجموعة من الأدوار المهنية وفقاً لطبيعة الحاجة أو المشكلة التي يتعامل معها ويستفيد منها القيادة في تأدية أدوارها من تقنيات العصر الحديث في التواصل وتقديم المساعدات المادية والمعنوية للفئات المحتاجة على وجه التحديد، والتوعية والتثقيف من خلال برامج مخطط لها لاستفادة المجتمع بصورة عامة. وكل هذه الممارسات إنما الهدف منها تقليل شدة الحدث حال وقوعه، وتتضمن هذه المرحلة أنشطة السيطرة على الأزمة، وتنتهي بانتهاء الأزمة، وذلك من خلال تجهيز الوسائل اللازمة لإدارة الأزمة (خطة العاملين، وخطة الاتصالات، وخطة استمرارية الأنشطة التنظيمية). والهدف من التنبؤ هو إدارة الأزمة بأسلوب إداري يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة، وهو ما يجب أن تنتبه إليه الجمعيات الأهلية وقياداتها وجميع المؤسسات

المعنية بالتعامل مع الأزمات على اختلاف أنواعها وإدارتها. وقد فرضت نظرية مجتمع المخاطر ظهور أنواع جديدة من المخاطر نتيجة تسارع التطورات التكنولوجية على الإنسان، ولا بد أن يواجهها أو يتكيف معها (يوسف، 2022). كما أظهرت النتائج أن دور الجمعيات الأهلية كان بدرجة ممارسة عالية في بعض الجوانب، مثل تنمية قدرات الأعضاء والتوعية بالمخاطر، بينما كان متوسطاً في جوانب أخرى، مثل وجود فرق طوارئ وبيانات عن أزمات سابقة. هذا يتفق مع ما توصلت إليه سانتوس، ولوبيز (Santos, Lopes, 2021)؛ إذ أظهرت أن المنظمات غير الربحية لم تكن مستعدة بصورة كافية لمواجهة الأزمات. وتؤكد دراسة جوردان، أبريت، وتايس-أوينز (Jordan, Upright & Tice-Owens, 2016) أهمية تخطيط الأزمات والتواصل بوصفها مهارات أساسية في إدارة الأزمات. تشير النتائج إلى أن الجمعيات التي تركز على تطوير إستراتيجيات التواصل ستكون أكثر قدرة على الاستجابة الفعالة خلال الأزمات. كما تُظهر دراسة برشمشر وكروثرز (Brechenmacher, Carothers, 2020) أهمية دور مؤسسات المجتمع المدني؛ إذ أدت الجمعيات الأهلية دوراً فعالاً في نشر الوعي والتثقيف خلال أزمة كورونا. وهذا يتماشى مع ما وثّق من استجابة الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف. وأخيراً توضح دراسة فولر، ورايس (Fuller, Rice, 2022) كيفية تأثير كوفيد-19 على استجابات المنظمات غير الربحية؛ إذ أظهرت أن الابتكار والتواصل مع أصحاب المصلحة كان لهما تأثير كبير على استمرارية الأنشطة. وتشير النتائج إلى ضرورة استخدام تقنيات حديثة في التواصل وتعزيز استعداد فرق الطوارئ لتكون الجمعيات أكثر فعالية في المستقبل.

ب-النتائج المتعلقة بدور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها:

جدول (7): دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها

م	العبارة	مستويات الرأي													
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
13	لدى الجمعية قيادة تمتلك خبرة كافية في الثقافة العامة المرتبطة بالتعامل مع الأزمات والجوائح بأسلوب علمي.	21	41.18	15	29.41	6	11.76	6	11.76	3	5.88	3.88	1.24	عالية	2

المتوسط الحسابي العام

يتبين من جدول (7) أن البعد الثاني (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها) تضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (3.35 - 3.94)، ومعظم هذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي، التي تشير إلى درجة (عالية)، ووقعت عبارة واحدة في الفئة الثالثة (متوسطة)، ما يشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث على دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها. وتعزى تلك النتيجة إلى أن مواجهة الأزمات تعتمد على المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن الأزمات، واتخاذ القرار المناسب يُعد أهم من اتخاذ القرار السريع مع القدرة على تحديد الأولويات، والاهتمام بالمشكلات الرئيسة ثم المشكلات الثانوية، وتحديد التدابير الوقائية أو العلاجية للمشكلات، مع توافر فعالية وكفاءة لمركز التوجيه والتحكم في العمليات، مع ضرورة تكوين فريق متخصص لإدارة الأزمة على أعلى مستوى فني بالأسلوب العلمي، وتوفير التمويل اللازم لإدارتها بكفاءة وفاعلية، مع التركيز على تطبيق تقنية المعلومات ونظمها في الواقع العلمي لمواجهة الأزمات باستخدام مزيج من نظم دعم القرار ونظم الخبر، وهذا يتفق مع دراسة (جعفر، 2017: 301-302) الذي أشار في دراسته إلى أن تفويض السلطة يعد في غاية الأهمية في أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبصورة سريعة دون انتظار الشخص المسؤول، الذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته، وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الخلل. وتؤكد هذه النتائج أيضاً ما توصلت إليه دراسة برشمشر وكروثرز (Brechenmacher, Carothers, 2020)، التي أكدت دور مؤسسات المجتمع المدني في نشر الوعي واتخاذ إجراءات مؤثرة لمواجهة الأزمات. كما أن دراسة فولر، ورايس (Fuller, Rice, 2022)) تدعم هذا الاتجاه؛ إذ تناولت أهمية التواصل المثمر والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة خلال الأزمات. في السياق نفسه، يمكن ربط النتائج بدراسة سانتوس، ولوبيز (Santos, Lopes, 2021) التي أظهرت أن الاستجابة الفعالة للأزمات تتطلب وجود خطط واضحة وفرق متخصصة. لذا، فإن الجمعيات الأهلية تحتاج إلى تعزيز كفاءتها في إدارة الأزمات من خلال تكوين فرق متخصصة وتوفير التمويل اللازم، ما يساهم في تحقيق أهدافها في مواجهة التحديات بشكل أكثر فعالية.

ج-النتائج المتعلقة بدور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح:

جدول (8): دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح

م	العبارة	مستويات الرأي								الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
22	لدى الجمعية رؤية لتقييم نجاحها في القيام بدورها في أثناء الأزمات والجوائح.	23	45.10	11	21.57	9	17.65	7	13.73	1.96	3.94	1
23	لدى الجمعية رؤية لتقييم كفاءة نظم الاتصال وفعاليتها والتواصل بين الجهات المعنية بمكافحة الأزمات والجوائح.	20	39.22	14	27.45	9	17.65	7	13.73	1.96	3.88	2
24	لدى الجمعية رؤية لتقديم نتائج مرتبطة برؤيتها الفاعلة للحد من تأثيرات الأزمات والجوائح على الفرد والمجتمع.	18	35.29	13	25.49	12	23.53	6	11.76	3.92	3.76	6
25	لدى الجمعية رؤية لتقييم الخطط والأهداف ومدى تحقيق الأهداف التي وضعتها الجمعية المرتبطة بالأزمات والجوائح.	17	33.33	13	25.49	12	23.53	7	13.73	3.92	3.71	8
26	لدى الجمعية دراية بالأفراد المحتاجين إلى مساعدات عاجلة نتيجة تأثير الأزمات والجوائح.	19	37.25	11	21.57	11	21.57	7	13.73	5.88	3.71	9
27	تقدم الجمعية المساعدات الصحية والغذائية لجميع الفئات المتضررة المباشرة الناتجة عن الأزمات والجوائح.	21	41.18	6	11.76	12	23.53	7	13.73	9.80	3.61	11
28	تقدم الجمعية خدمات التوعية العامة عبر مواقع التواصل المجتمعي والإعلام.	22	43.14	7	13.73	15	29.41	6	11.76	1.96	3.84	4

29	تفعل الجمعية حملات تحت على العطاء والتكافل الذي يمحو آثار الوباء الخطيرة.	22	43.14	7	13.73	10	19.61	2	3.92	3.73	1.31	عالية	7
30	خصصت الجمعية أرقاماً تهدف إلى تقديم الدعم والمساندة في القضايا الاجتماعية كافة الناتجة عن تأثير الأزمات والجوائح، مثل القضايا النفسية، والاستشارات النفسية، والعنف الأسري، والعنف المبني على النوع الاجتماعي.	21	41.18	7	13.73	13	25.49	7	19.61	5.88	3.71	عالية	10
31	أصبح لدى الجمعية رؤية للتصدي للأزمات، وإعداد تقارير الرصد والبحث والتحليل؛ لمناصرة الجهود كافة بالتعاون مع الجهات الحكومية المعنية للتصدي لآثار الأزمات.	21	41.18	13	25.49	8	15.69	6	11.76	5.88	3.84	عالية	5
32	أصبح لدى الجمعية رؤية لنشر الوعي بالفيروس وكيفية الوقاية منه وكيفية التعامل معه ومع الأوضاع الحالية، ونشر ثقافة التعااض المجتمعي والأسري والالتزام بالتعليمات.	21	41.18	13	25.49	9	17.65	6	11.76	3.92	3.88	عالية	3
المتوسط الحسابي العام													
												عالية	
												1.23	
												3.78	

يتبين من جدول (8) أن البعد الثالث (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح) تضمن (11) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (3.61 - 3.88)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (عالية)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على البعد الثالث (3.78)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة عالية ما يشير إلى وجود اتفاق أفراد عينة البحث على دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع

الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح؛ ما يؤكد أهمية أن يكون لدى الجمعية رؤية لتقييم نجاحها في القيام بدورها في أثناء الأزمات والجوائح، ورؤية لتقييم كفاءة وفعالية نظم الاتصال والتواصل بين الجهات المعنية بمكافحة الأزمات والجوائح، ورؤية لنشر الوعي بالفيروس وكيفية الوقاية منه وكيفية التعامل معه ومع الأوضاع الحالية، ونشر ثقافة التعاضد المجتمعي والأسري والالتزام بالتعليمات.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن التخطيط الدقيق للأزمة يعني عدم التراجع بعد مرور الأزمة على الفور، ويجب على فريق الأزمات الاستمرار بالتخطيط واتخاذ الإجراءات الاستباقية للحد من تكرارها، ومن المهام التي يجب القيام بها البحث في أسباب الأزمة، وإجراء التحقيقات اللازمة. وتعمل المؤسسة على استعادة نشاطها في جوانبها المادية والمعنوية، وتنفيذ الخطط والبرامج التي أعدت واختبرت وتسهم في إعادة التوازن الذي كان قبل الأزمة، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المهلاوي، 2020؛ بنات، 2022) الذي أشار إلى أن عمل فريق الأزمة في هذه المرحلة على تقييم سلوك مواجهة الأزمة وما أنجز؛ للاستفادة من المعلومات التي جمعت في أثناء الأزمة، للعمل على منع تكرار حدوثها. كما أكدت دراسة (Nilsen 2020)، على ضرورة الكفاح من أجل إدماج أنشطة التأهب والاستجابة للكوارث في الهيكل التنظيمي للمنظمات الأهلية التي تخدم الفئات الضعيفة من السكان، وقد تجد منظمات المجتمع المدني أنه من المفيد النظر في علاقاتها مع المنظمات عن كثب لتحديد العلاقات التي يمكن استخدامها أيضاً في أنشطة التأهب للكوارث والاستجابة لها، ودراسة (Nayak 2020)، التي أكدت أهمية التدريب على الاستعداد قبل الكوارث وتقييم المخاطر والاستجابة بعد الكوارث. ودراسة: مصطفى (2022) التي أشارت إلى أن عوامل نجاح إدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية تمثل في: إنشاء قاعدة حديثة من المعلومات والبيانات الخاصة بأنشطة المؤسسة كافة، ونظام اتصال يتسم بالكفاءة. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة جوردان، أبريت، وتايس-أوينز (Jordan, Upright & Tice-Owens, 2016)، التي تناولت أهمية تخطيط الأزمات وإستراتيجيات التواصل؛ فتسهم هذه المفاهيم في تعزيز قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات بصورة مثمرة. كما تدعم دراسة برشمشر وكروثرز (Brechenmacher, Carothers, 2020) النتائج؛ إذ أكدت دور مؤسسات المجتمع المدني في نشر الوعي وتقديم الإغاثة، ما يعزز من قدرة الجمعيات الأهلية على التعامل مع الأزمات بعد حدوثها. وتشير هذه الدراسة أيضاً إلى أهمية

التحول السريع من المشاريع طويلة الأمد إلى إستراتيجيات الإغاثة الطارئة، وهو ما يتماشى مع الحاجة إلى التخطيط المستمر. وفي سياق مشابه، تُظهر دراسة سانتوس، ولوبيز (Santos, Lopes, 2021) أهمية وجود خطط واضحة واستجابة مثمرة؛ إذ أظهرت أن المنظمات كانت بحاجة إلى المشاركة المثمرة في الصيانة والتحديث اليومي لمنع تكرار الأزمات. كما تؤكد دراسة فولر، ورايس (Fuller, Rice, 2022) تأثير التواصل مع أصحاب المصلحة؛ فقد أظهرت أن القدرة في الحفاظ على الأنشطة الأساسية والابتكار كانت مرتبطة بصورة مباشرة بالتخطيط المسبق والتواصل الفعال. وأخيراً، تُظهر دراسة إستيفيس، سانتوس ولوبيس (Esteves, Santos & Lopes, 2024) أهمية القيادة وكفاءات التنظيم؛ إذ أشارت إلى أن التخطيط القائم على تحديد نقاط الضعف والتواصل المثمر يعزز قدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات. هذه العوامل تشكل خطوط عمل مهمة لبناء إستراتيجيات فعالة لمواجهة الأزمات المستقبلية.

2 - ما الرؤية الإستراتيجية المناسبة لتفعيل مدخل إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات؟

لوضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات؛ حسب الباحثة التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث على عبارات المحور الثالث، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (9): وضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات

م	العبارة	مستويات الرأي													
		عالية جدًا		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جدًا					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
33	لدى الجمعية رؤية لتشريع يعمل على سيادة القانون فيما يتعلق بتعليمات الوقاية والحظر على الناس كافة من أزمة كورونا وغيرها من الأزمات المشابهة.	14	27.45	12	23.53	13	25.49	11	21.57	1	1.96	8	عالية	1.17	3.53

2	3	1	5	6	7	10	12	2
عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	عالية	متوسطة	عالية
1.19	1.13	1.22	1.17	1.17	1.29	1.29	3.33	3.90
3.92	3.96	3.71	3.92	3.69	3.61	5.88	7.84	3.92
2	2	2	2	2	2	3	4	2
9.80	7.84	13.73	11.76	11.76	11.76	19.61	21.57	21.57
5	4	7	6	6	6	10	11	5
21.57	17.65	27.45	29.41	35.29	35.29	25.49	25.49	21.57
11	9	14	15	18	17.65	13	13	11
21.57	29.41	17.65	21.57	17.65	9	17.65	19.61	21.57
11	15	9	11	9	31.37	9	10	11
43.14	41.18	37.25	33.33	31.37	16	31.37	25.49	43.14
22	21	19	17	16	16	13	13	22
34	35	36	37	38	39	40	41	
لدى الجمعية رؤية لتطبيق الحوكمة مع الأزمات كافة التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع.	لدى الجمعية رؤية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية تجاه أزمة كورونا.	لدى الجمعية رؤية لتنفيذ المشاركة في عملية صنع القرار المرتبط بمواجهة أزمة كورونا وغيرها من الأزمات، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.	تستفيد الجمعية من مدخل إدارة المعرفة لتحديد الإستراتيجيات الجديدة في التعامل مع أزمة كورونا وغيرها من الأزمات.	تساعد الجمعية في وضع رؤية إستراتيجية طويلة الأجل لكيفية التعايش مع الآثار ووضع آليات عملية وحلول سريعة للحد من أثارها.	لدى الجمعية رؤية لتنفيذ مبادرات الدعم الوقائي؛ من خلال توفير المستلزمات الطبية التي تحتاجها المستشفيات، من أدوات الوقاية الشخصية من العدوى.	لدى الجمعية رؤية لتنفيذ مبادرات مساعدة الحكومة في توفير الأجهزة التنفسية الصناعية وإنتاجها.	لدى الجمعية رؤية لتنفيذ مبادرات تحفيز العمل التطوعي وحماية الفرق الطبية.	

42	لدى الجمعية رؤية لمعالجة مشكلة التمر والوصم الاجتماعي الناتج عن الإصابة بفيروس كورونا.	15	29.41	11	21.57	9	27.45	عالية	1.24	3.53	5.88	3	15.69	8	27.45	14	3	11	4	عالية	3.65	1.20	عالية	4							
43	لدى الجمعية رؤية لتنفيذ مبادئ التدخل المهني مع الأزمات والجوائح واستخدام الأساليب الفنية والتطبيقات كالعامل المشترك والتعاون والاتصالات المفتوحة والمناقشة الجماعية وتبادل الأدوار وتفعيلها بطريقة شاملة ومتكاملة للحد من الآثار المحتملة لتلك الجائحة.	14	27.45	9	17.65	17	33.33	عالية	1.19	3.47	3.92	2	17.65	9	33.33	16	1	11	عالية	1.14	3.76	1.96	11.76	6	31.37	17.65	9	37.25	19	عالية	4
44	لدى الجمعية رؤية لاستخدام مجموعة من الأدوار المهنية كالخبير والمرشد والمخطط والمنسق والمعلم والإداري والميسر وتطويع تلك الأدوار مع أزمة كورونا.																														
المتوسط الحسابي العام																															

يتبين من جدول (9) أن المحور الثالث (وضع رؤية إستراتيجية لتنفيذ مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات) تضمن (12) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (3.33 - 3.92)، ومعظم هذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (عالية)، وعبارة واحدة تقع في الفئة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على المحور الثالث (3.65)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة عالية؛ ما يشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث حول وضع رؤية إستراتيجية لتنفيذ مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات. لذا نجد أفراد عينة البحث يرون ضرورة وضع رؤية إستراتيجية لتنفيذ مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح

والأزمات، وأنه يجب تفعيل تلك الرؤية كما جاءت في جميع العبارات المعبرة عنها من خلال هذا الجدول. وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من الباهي، وعبد السميع (2021) في أهمية اهتمام إدارة الجمعية بعنصر الوقت في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات، وأن يتوافر لدى إدارة الجمعية خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، وأن تحدد إدارة الجمعية لعملائها كيفية الاتصال بهم في حالة وقوع الأزمات، وتحدد إدارة الجمعية إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات وتكرارها. ودراسة نوفل (2020) التي بينت أن القيادة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بوصفها متغيرات مستقلة معاً تُعد صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات.

وتعزى هذه النتيجة إلى أنه لإدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف يجب أن يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة الأزمات من خلال التوقع، والإعداد، وتخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة، وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتندمج بطريقة مثمرة في إدارة الأزمة، وذلك من خلال التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة، وهذا يعتمد أساساً على فلسفة المنظمة وقيمها، فالقيادة يجب أن تساعد فريق الإدارة العليا في وضع المخططات التمهيدية لسياسات الأزمات وإدارتها. وكذلك كما مر تحديد فريق إدارة الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها، ووضع الخطط والأدوار والمسؤوليات من أجل الاستعداد ودفع مخاطر أي أزمات محتملة، إن دور القيادة في هذه المرحلة هو دعم للفريق الرئيس لإدارة الأزمة، وأيضاً تحليل الأزمة من مختلف الاتجاهات، مثل الصناعة، والموقع والعمليات، وضغوط البيئة السوقية وغيرها. وهذا ما تتفق عليه معظم الدراسات مثل دراسة (Bundy, et 2017)، التي أكدت ضرورة تطوير إستراتيجيات إدارة الأزمات بالاعتماد على أفراد متخصصين في هذا المجال، وتخصيص موازنات تمكنهم من رصد الأزمة وتحليلها وإيجاد علاج مناسب لها قبل وقوعها وفي أثناء ذلك وبعدها، وهذا يحتاج إلى توفر وعي كاف لدى الإدارات العليا أو القيادة الإستراتيجية للمنظمات حول أهمية إدارة الأزمات، ويمكن أن تهدد الأزمات التنظيمية أهداف المؤسسة ويكون لها آثار عميقة على علاقات المؤسسة بالعملاء وأصحاب المصلحة.

كما تتفق هذه النتائج مع دراسة جوردان، أبريت، وتايس-أوينز (Jordan, Upright & Tice-Owens, 2016) التي أكدت أهمية إعداد الطلاب بمهارات تخطيط الأزمات، ما يعزز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحرجة. كما أكدت دراسة برشمشر وكروثرز

(Brechenmacher, Carothers, 2020) دور مؤسسات المجتمع المدني في مواجهة الأزمات، ما يتطلب وضع إستراتيجيات مثمرة للتواصل والتنفيذ. كما أشارت الدراسة إلى ضرورة أن تكون هناك استجابة فعالة لأزمات مثل جائحة كورونا، وهو ما يتفق مع أهمية التخطيط الإستراتيجي. كما تناولت دراسة سانتوس، ولوبيز (Santos, Lopes, 2021) مستوى استعداد المنظمات غير الربحية في مواجهة الأزمات، مشيرة إلى أن العديد منها لم يكن لديها خطط واضحة، ما يبرز الحاجة إلى تطوير رؤية إستراتيجية شاملة. وأيضاً، أشارت دراسة فولر، ورايس (Fuller, Rice, 2022) إلى أهمية التواصل مع أصحاب المصلحة؛ إذ أن القدرة في الحفاظ على الأنشطة الأساسية في أثناء الأزمات تعتمد على التخطيط المسبق والتفاعل الفعال. وأخيراً، تؤكد دراسة إستيفيس، سانتوس ولوبيس (Esteves, Santos & Lopes, 2024) على أهمية القيادة الفعالة في تعزيز كفاءات المنظمات غير الربحية؛ فيجب أن تتضمن إستراتيجيات الإدارة تحديد نقاط الضعف وبناء الثقة من خلال التواصل. هذه العوامل أساسية لوضع رؤية إستراتيجية قوية يمكن أن تساعد الجمعيات الأهلية على مواجهة الأزمات بشكل أكثر فعالية في المستقبل.

خلاصة لأهم النتائج:

عرضت وحُلت آراء أفراد عينة البحث حول "رؤية إستراتيجية لإدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف"؛ لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في بيان مدى إسهام الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في إدارة الجوائح والأزمات، التي قد يتعرض لها المجتمع من خلال تقييم دورها في التعامل مع الأزمات (الأزمات والجوائح نموذجاً) في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة). ووضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. بينت النتائج وجود تقارب في موافقة أفراد عينة البحث على دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في ضوء مدخل إدارة الأزمات (مرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة - في أثناء حدوث الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة)، وجاء البعد الثالث (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح) في المرتبة الأولى بين أبعاد المحور الأول، بمتوسط حسابي (3.78)، يليه البعد الثاني (دور الجمعيات

الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.70)، ثم البعد الأول (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.62). وهذا يدل على اهتمام الجمعيات بالمراحل التي تلي حدوث الأزمة وكذلك وقت حدوثها، أما مرحلة التنبؤ فقد جاءت في المرتبة الأخيرة على الرغم من أن درجة الاستجابة لها جاءت عالية وهذا ما يؤكد بأن وجود رؤية إستراتيجية للجمعيات الأهلية في التعامل مع الجوائح والأزمات يجب أن تكون رؤية شاملة تتناول التعامل مع خطر تلك الجائحة على المستويات كافة.

2. بينت النتائج أن دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا) تضمن (12) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (2.92 - 3.92)، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثانية والثالثة من المقياس المتدرج الخماسي اللتين تشيران إلى درجة (متوسطة، عالية)؛ ما يشير إلى وجود تفاوت في موافقة أفراد عينة البحث على دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا. ويتضح من تلك الاستجابات أن أفراد عينة البحث يرون أن دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا يتم بدرجة ممارسة عالية، وفيما يتعلق بحرص الجمعية على تنمية قدرات أعضاء الجمعية في اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمات والجوائح [أزمة كورونا]، وتحديد الجهات التي يمكن الاستفادة منها والتعاون معها لمواجهة أزمة كورونا، وتوعية المواطنين بأبعاد [الأزمات والجوائح وتحدياتها]، [أزمة كورونا]، وممارسات بدرجة متوسطة. وتحتاج إلى المزيد فيما يتعلق بوجود فريق طوارئ للتعامل مع الأزمات والجوائح، ووجود قاعدة بيانات عن أزمات صحية سابقة تشبه كورونا.

3. بينت النتائج أن البعد الثاني (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها) تضمن (9) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (3.35 - 3.94)، ومعظم هذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (عالية)، ووقعت عبارة واحدة في الفئة الثالثة (متوسطة)، ما يشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث على دور الجمعيات الأهلية

بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها. وتعزى تلك النتيجة إلى أن مواجهة الأزمات تعتمد على المعلومات الدقيقة والمتكاملة عن الأزمات، واتخاذ القرار المناسب يُعد أهم من اتخاذ القرار السريع مع القدرة على تحديد الأولويات، والاهتمام بالمشكلات الرئيسة ثم المشكلات الثانوية، وتحديد التدابير الوقائية أو العلاجية للمشكلات، مع توافر فعالية وكفاءة لمركز التوجيه والتحكم في العمليات، مع ضرورة تكوين فريق متخصص لإدارة الأزمة على أعلى مستوى فني بالأسلوب العلمي، وتوفير التمويل اللازم لإدارتها بكفاءة وفاعلية، مع التركيز على تطبيق تقنية المعلومات ونظمها في الواقع العلمي لمواجهة الأزمات باستخدام مزيج من نظم دعم القرار ونظم الخبر.

4. بيّنت النتائج أن البعد الثالث (دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح) تضمن (11) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (3.61 - 3.88)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (عالية)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على البعد الثالث (3.78)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة عالية ما يشير إلى وجود اتفاق أفراد عينة البحث على دور الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح؛ ما يؤكد أهمية أن يكون لدى الجمعية رؤية لتقييم نجاحها في القيام بدورها في أثناء الأزمات والجوائح، ورؤية لتقييم كفاءة نظم الاتصال وفعاليتها والتواصل بين الجهات المعنية بمكافحة الأزمات والجوائح، ورؤية لنشر الوعي بالفيروس وكيفية الوقاية منه، وكيفية التعامل معه ومع الأوضاع الحالية، ونشر ثقافة التعااضد المجتمعي والأسري والالتزام بالتعليمات.

5. بيّنت النتائج أن المحور الثاني (وضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات) تضمن (12) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لدرجة موافقة أفراد عينة البحث عليها ما بين (3.33 - 3.92)، ومعظم هذه المتوسطات تقع في الفئة الثانية من المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة (عالية)، وعبارة واحدة تقع في الفئة (متوسطة)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة موافقة أفراد عينة البحث على المحور الثالث (3.65)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثانية من

المقياس المتدرج الخماسي التي تشير إلى درجة عالية؛ ما يشير إلى اتفاق أفراد عينة البحث حول وضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات. لذا نجد أفراد عينة البحث يرون ضرورة وضع رؤية إستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات وأنه يجب تفعيل تلك الرؤية كما جاءت في استجاباتهم، ومن أهمها: أن يكون لدى الجمعية رؤية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية تجاه أزمة كورونا، ورؤية لتفعيل مبادرات تحفيز العمل التطوعي وحماية الفرق الطبية، ورؤية لتطبيق الحوكمة مع الأزمات كافة التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع وغيرها من الاستجابات.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى التوصيات التالية:

1. تحتاج قيادة الجمعيات الأهلية إلى زيادة الاهتمام بمرحلة التنبؤ بحدوث الأزمة، وذلك من خلال التخطيط واتخاذ التدابير اللازمة للحد من تأثيراتها السلبية، ومحاولة احتوائها بالاعتماد على الثقافة السائدة في الجمعية ووعي القيادة بأهمية التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وتوفير الخبراء والمتخصصين في إدارة الأزمات داخل الجمعيات الأهلية.
2. يجب على الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في مرحلة التنبؤ بحدوث أزمة كورونا أن يكون لديها قاعدة بيانات عن أزمات صحية سابقة تشبه كورونا، وأن يكون لديها فريق طوارئ للتعامل مع الأزمات والجوائح.
3. يجب على الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف في التعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها أن تهتم بإعادة تقييم خطط إدارة الأزمات والجوائح بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة عنها، والاستفادة من جهود الدول الأخرى في التعامل الفعال مع الأزمات والجوائح.
4. يجب على الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف التعامل مع الأزمات في مرحلة ما بعد الأزمات والجوائح أن تخصص أرقاماً تهدف إلى تقديم الدعم والمساندة في القضايا الاجتماعية كافة الناتجة عن تأثير الأزمات والجوائح، مثل: القضايا النفسية، والاستشارات النفسية، والعنف الأسري، والعنف المبني على النوع الاجتماعي، وأن تقوم بتقديم المساعدات الصحية والغذائية لجميع الفئات المتضررة المباشرة الناتجة عن الأزمات والجوائح.

5. يجب تفعيل الممارسات التي تعبر عن الرؤية الإستراتيجية لتفعيل مدخل إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية بمنطقة الجوف لمواجهة الجوائح والأزمات، خاصة فيما يتعلق بوجود رؤية لتشريع يعمل على سيادة القانون، فيما يتعلق بتعليمات الوقاية والحظر على الناس كافة بأزمة كورونا وغيرها من الأزمات المتشابهة، ووجود رؤية لتطبيق الحوكمة مع الأزمات كافة التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع. وكذلك رؤية لتفعيل المسؤولية الاجتماعية تجاه الأزمات، ووجود رؤية لتفعيل المشاركة في عملية صنع القرار المرتبط بمواجهة الأزمات، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد، عصام بدري. (2017). تكامل جهود المنظمات الحكومية والأهلية في مواجهة الكوارث والأزمات المجتمعية. بحث دكتوراه، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- الباهي، زينب معوض علي؛ وعبد السميع، شيماء معوض. (2021). متطلبات إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية: دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع بمدينة الفيوم، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم - كلية الخدمة الاجتماعية، ع22، ص 15-54.
- بنات، عبد الحليم مرتجي. (2022). أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على الجامعات الكبرى في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ماجستير إدارة الأعمال.
- الجعبري، رضوان. (2017). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعه الخليل.
- جعفر، يونس إبراهيم. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، جامعة الأقصى 21(1)، 293، 324.

- حسن، علي. (2025). رؤية مستقبلية من منظور الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية للتغلب علي المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في الدفاع عن حقوق الطفل العامل، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم - كلية الخدمة الاجتماعية، (38)، 380-429.
- الدرديري، محمود رأفت علي؛ والسيد، إبراهيم جابر. (2020). علم وفن الإدارة الحديثة، القاهرة، دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دار الجديد للنشر والتوزيع.
- عبد القادر، حسين. (2016). واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة: دراسة حالة موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، ع5، ص 209-238.
- عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعدس، عبد الرحمن. (2019). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، ط19، الرياض: مكتبة الرشد.
- أبو فار، يوسف. (2020). إدارة الازمات في المنظمات العامة والخاصة، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- فقيهي، يحيى؛ والعبانة، عرين. (2023). التوجه نحو الجامعة الريادية في ضوء رؤية المملكة 2030: إستراتيجية مقترحة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، الجامعة الإسلامية بغزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، (31)، 364-395.
- لعجان، باية؛ نقراني، الهاشمي. (2022). إدارة الأزمة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجيات الفعالية، جامعة الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية، (16)، 267-279.
- ماهر، أحمد. (2016). إدارة الازمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمود، مؤمن محمد أحمد. (2018). الجاهزية الإستراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية، دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في مصر، المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية: الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، الغردقة، مصر، من 1 إلى 3 سبتمبر، ص 390-427.

- مصطفى، مصطفى السيد محمد. (2022). دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الخدمة الاجتماعية، 2(72)، 105 - 126.
- المعمرى، جمال بن عبد الله. (2021). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر العاملين في بلدية مدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المركز القومي للبحوث، غزة، 5(6)، 54-69.
- مغازي، مروة السعيد. (2020). الدور المقترح للمنظم الاجتماعي في التوعية بالأزمات والكوارث بالتطبيق على فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، 19(1)، 603-664.
- المهلاوي، سعد. (2020م). القيادة التحولية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم، مجلة البحوث والدراسات التجارية، 4(2)، 94-112.
- نافع، سعيد (2017) إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث بين العملية والتقليدية. المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، 10(5-55).
- نعمان، مرفت؛ الشعلان، خالد. (2021). أثر القيادة الاستباقية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية بالملكة العربية السعودية، مجلة الإداري، 43 (164)، 16-137.
- نوفل، محمد. (2020). القيادة والتخطيط الإستراتيجي كمنبئات لإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ماجستير إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين المحتلة.
- الهدمي، ماجد سلام. (2007م). مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- يوسف، ياسمين علاء الدين علي. (2022). دور الجمعيات الأهلية في الحد من تداعيات أزمة فيروس كورونا بالمنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية، المجلة العربية لعلم الاجتماع، جامعة القاهرة، كلية الآداب، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، 29(2)، 203-256.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aldouraki, Ali F. Kadim. (2019). Strategic Leadership Styles and its Impact on Disaster Management: The Moderating Role of Strategic Knowledge A Field Study on the Arab Red Crescent and Red Cross Societies, Department of Management Business Faculty, Middle East University.
- Bekaj, Armand (2020): Civil Society in Times of Coronavirus, International Institute for Democracy and Electoral Assistance, Sweden.
- Brechenmacher Saskia & Carothers Thomas (2020): Civil Society and The Corona Virus: Dynamism Despite Disruption, Carnegie Endowment for International Peace, vol(11). Issue(20). pp:34-68.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
- Corbin, J. H., Oyene, U. E., Manoncourt, E., Onya, H., Kwamboka, M., Amuyunzu-Nyamongo, M., ... & Van den Broucke, S. (2021). A health promotion approach to emergency management: effective community engagement strategies from five cases. *Health promotion international*, 36(Supplement_1), i24-i38.
- Esteves, S., Santos, L., & Lopes, L. (2024). An exploratory study to understand non-profit organizations' crisis leadership competencies: a portuguese analysis on COVID-19. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 129-145.
- Fogarty, S. T. (2014). Exploring New Zealand's capability to strategically manage logistical responses to major civil defence and emergency management events: a thesis presented in fulfilment of the requirements for the degree of Master of Logistics and Supply Chain Management at Massey University, Palmerston North, New Zealand (Doctoral dissertation, Massey University).
- Fuller, R. P., & Rice, R. E. (2022). Nonprofit organization communication, crisis planning, and strategic responses to the COVID 19 pandemic. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 27(3), e1750.
- Gigliotti, R. A. (2019). Crisis leadership in higher education: Theory and practice. In *Crisis Leadership in Higher Education*. Rutgers University Press.
- Jordan, T. A., Upright, P., & Tice-Owens, K. (2016). Crisis Management in Nonprofit Organizations. *Journal of Nonprofit Education & Leadership*, 6(2).
- 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 2*.

- Nayak, U.(2020). CBOS and their role in disaster risk reduction and resilience: Insights from Cyclone FANI in Odisha., 10, 23528-23535.
- Nilsen, D. C. (2020). Building & enhancing inter-organizational relationships for disaster preparedness and response capacity: a study of community-based organizations serving vulnerable populations: a focus on the homeless. Doctoral Dissertation, UC Berkeley.
- Santos, L., & Lopes, L. (2021). The level of preparedness and response of nonprofit Organizations in A Pandemic Crisis: an exploratory qualitative research. Journal of Administrative Sciences and Technology, 1-11.
- Slater, M. D. (2017). Crisis Management by Higher Education Leaders. Edgewood College.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. Academy of Management Annals, 11(2), 733-769.
- Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018). Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In Crisis management-theory and practice. IntechOpen.

A strategic vision for crisis management in NGOs in Al-Jouf region

DR. AZIZAH EQAB ALMUFLIH •

Abstract:

The study aimed to assess the current situation on the role of NGOs in Al-Jouf region in dealing with crises (Corona pandemic as a model) in light of the crisis management approach (the stage of predicting the occurrence of the crisis - during the occurrence of the crisis - the post-crisis stage), and to reach the most important obstacles facing the strategic vision of NGOs for the Al-Jawf region, and hinder the implementation of their role effectively and efficiently in crisis management, and then develop a strategic vision to activate the entrance to that administration to face pandemics and crises. Therefore, the study used the social survey methodology in the comprehensive inventory method, and the study also relied on the questionnaire in collecting data. The results showed that the role of NGOs in Al-Jouf region in dealing with crises in the "forecasting stage" was represented in: the associations' keenness to develop the capabilities of their members in making appropriate decisions to deal with crises and pandemics such as the Corona pandemic, and for associations to identify the parties that can benefit from them and cooperate with them to face that crisis, As for the results related to the role of NGOs in Al-Jouf region in dealing with crises during their occurrence, they were: The associations follow up and implement the procedures and programs of the state agencies concerned with confronting crises and pandemics, in addition to that, the results related to the role of NGOs in Al-Jouf region in dealing with crises in the "post-crisis and pandemic" stage showed that associations have a vision to evaluate their success in carrying out their role during crisis and pandemics. It therefore has the ability to assess the efficiency and effectiveness of communication systems between those concerned with combating crises and pandemics. The results also showed that there are some obstacles facing the strategic vision of NGOs in Al-Jawf region that hinder the effective and efficient. This hinders the development of a future financial plan to deal with the expected crises, and there are no training programs available for workers in associations to help them face crises. The results also showed the existence of some obstacles facing the strategic vision of civil society organizations in the Al-Jawf region, which hinder the effective and efficient implementation of their role in crisis management, including: weak funding for the organizations, which hinders the development of a future financial plan to deal with expected crises.

246

Keywords: strategic vision - crisis management - NGOs - Al-Jawf region.

- Assistant Professor - College of Social Sciences - Imam Muhammad ibn Saud Islamic University - KSA