جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية

دراسة حالة جمعية الامام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال_ ولاية عين وسارة_ أنموذجا

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالب:

بن صالح محمد بن علي

تحت إشراف الأستاذ:

بوعزيز عبد الرزاق

لجنة المناقشة		
الأستاذ الدكتور: قبطان شوقي	جامعة المدية	رئيسا
الأستاذ:بوعزيز عبد الرزاق	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الأستاذ:آتشي شعيب	جامعة المدية	مناقشا

السنة الجامعية: 2026- 2025

شكروتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، له الحمد أولًا وآخرًا، وظاهرًا وباطنًا.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف **الأستاذبوعزيز عبد الرزاق** على توجيهاته السديدة ومتابعته القيّمة، كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، وإلى جميع أساتذتي الكرام الذين أسهموا في تكويني العلمي.

كما أخص والديّ الكريمين وأسرتي الكريمة بالشكر والعرفان على دعمهم وصبرهم وتشجيعهم الدائم.

وإلى كل من مدّ لي يد العون وساهم في إنجاز هذا العمل، أقول: جزاكم الله خير الجزاء.

إهـــداء

ما معنى أن أمنح البحرَ قطرةَ ماء؟!

أو أن أهبَ الشمسَ قبسةً من نور؟!

وأيُّ نفعٍ أزيده للأرضِ الطيبة إن أهديتُها حبَّةَ قمح؟!

أحسبُ أن كلماتِ الشكرِ أمام الفضلِ العظيم تبدو صغيرةً...

فلمن أُهدي ثمرةَ هذا الجهدِ الطويلِ والبحثِ معًا؟!

•إلى الصامدين القابضين على الجمر، إلى من علَّمونا معنى الثبات والعزة؛ إلى مرابطي غزة الأبطال...

•إلى منبع الدعاء وأساس النجاح، أبي وأمي اللذين كانا لي سندًا في كل خطوة...

•إلى كل عالمٍ ومعلِّمٍ دلَّنا على طريق المعرفة، وأخذ بيدنا لنصل إلى هذا المقام...

•وإلى كلِّ من يحمل همَّ هذه الأمة في قلبه، ويسعى بعلمه وعمله لرفعة مجدها...

إليكم جميعًا، يا من أثرتم لنا دروب الفكر والحياة، أُهدي هذه المذكرة...

"ومن يجادل عن رفعة أمته بعلمه، فلا عذرت همته".

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات ودورها في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والظروف الاستثنائية من خلال دراسة حالة جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم. كما سعت إلى إبراز مدى تطبيق مبادئ وأساليب إدارة الأزمات داخل الجمعية والكشف عن مستوى جاهزيتها للتعامل مع الأزمات المحتملة والحد من آثارها السلبية، بما يضمن استمرارية أنشطتها وتحقيق أهدافها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تمثل عنصرًا جوهريًا في ضمان استمرارية عمل الجمعية وتحقيق أهدافها، وأن فعالية إدارة الأزمات ترتبط بالتخطيط المسبق وسرعة الاستجابة وفعالية الاتصال والتنسيق بين مختلف الفاعلين. كما أظهرت النتائج وجود دور إيجابي لإدارة الأزمات في الحد من الآثار السلبية للأزمات وتعزيز قدرة الجمعية على التكيف مع التحديات والظروف الطارئة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الأزمة، المنظمات غير الربحية، المجتمع المدني، جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، الاستبيان، SPSS.

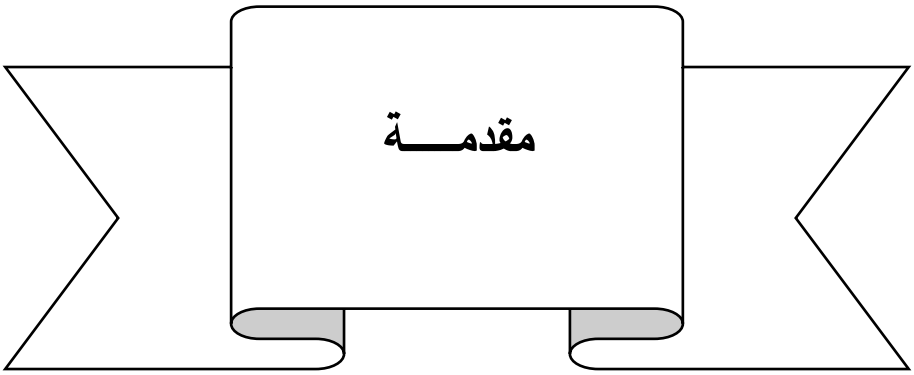
Abstract

This study aimed to identify the reality of crisis management and its role in enhancing the ability of organizations to face challenges and exceptional circumstances through a case study of the Imam Nafi Al-Madani Association for Quran Memorization.

The study adopted the descriptive-analytical approach. A questionnaire was used as the primary data collection tool, and the collected data were analyzed using SPSS.

The findings revealed that crisis management plays a fundamental role in ensuring the continuity of the association's activities and achieving its objectives. Effective crisis management depends on prior planning, rapid response, effective communication, and coordination among stakeholders.

Keywords: Crisis Management, Crisis, Non-Profit Organizations, Civil Society, Imam Nafi Al-Madani Association for Quran Memorization, Questionnaire, SPSS


مقدمـــة

مقـد مـــــــــــــة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة وتغيرات متلاحقة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل المنظمات بمختلف أنواعها تواجه بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين، وتتعرض لمجموعة من المخاطر والتحديات التي قد تتطور إلى أزمات تهدد استقرارها واستمراريتها. وفي ظل هذه المعطيات، أصبحت إدارة الأزمات من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، باعتبارها إحدى الآليات الأساسية التي تمكّن المنظمات من التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد لها والتعامل معها بفعالية وكفاءة.

وتنبع أهمية إدارة الأزمات من دورها الحيوي في حماية الموارد البشرية والمادية، وضمان استمرارية الأنشطة والخدمات، والحد من الخسائر والآثار السلبية التي قد تنجم عن الأزمات بمختلف أنواعها. كما أن نجاح المنظمات في الوقت الحاضر لم يعد يقاس فقط بمدى تحقيقها لأهدافها في الظروف العادية، بل أصبح مرتبطًا بقدرتها على مواجهة الأوضاع الاستثنائية والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وفق أساليب علمية مدروسة.

ومن هذا المنطلق، يكتسي موضوع إدارة الأزمات أهمية بالغة في ظل تزايد التحديات التي تواجه المنظمات، خاصة تلك التي تؤدي أدوارًا اجتماعية وتربوية وتنموية، حيث تفرض هذه التحديات ضرورة امتلاك آليات فعالة للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة .وعليه، تسعى هذه الدراسة إلىتسليط الضوء على مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بإدارة الأزمات، من خلال تناول مفهوم الأزمة وخصائصها وأسبابها ومراحلها، إضافة إلى إبراز مفهوم إدارة الأزمات ومبادئها وأساليبها والعوامل المؤثرة في نجاحها. كما

تتناول الجانب التطبيقي من خلال دراسة حالة جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ

القرآن الكريم، قصد التعرف على واقع إدارة الأزمات داخلها، وتحليل الممارسات المتبعة في مواجهتها، وربط الجوانب النظرية بالواقع الميداني، وصولًا إلى نتائج وتوصيات تسهم في تعزيز فعالية إدارة الأزمات وتطوير آليات التعامل معها.

إشكالية الدراسة

أصبحت الأزمات في العصر الحديث من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات والمؤسسات على اختلاف طبيعتها وأهدافها، وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. وقد أدى هذا الواقع إلى زيادة حالة عدم اليقين التي تحيط ببيئة العمل، مما جعل المنظمات أكثر عرضة لمختلف أنواع الأزمات التي قد تهدد استقرارها واستمرارية نشاطها وتؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها.

ولم تعد الأزمات مجرد أحداث طارئة أو استثنائية يمكن تجاهلها أو التعامل معها بأساليب تقليدية، بل أصبحت ظاهرة متكررة تفرض على المنظمات ضرورة الاستعداد المسبق لها من خلال تبني نظم وأساليب فعالة لإدارة الأزمات. وتعد إدارة الأزمات من الوظائف الإدارية الحديثة التي تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد لمواجهتها، والتقليل من آثارها السلبية، والاستفادة من نتائجها الإيجابية إن وجدت، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف بأقل الخسائر الممكنة.

وتكتسب إدارة الأزمات أهمية خاصة داخل الجمعيات والمنظمات غير الربحية، بالنظر إلى طبيعة نشاطها ورسالتها الاجتماعية والتربوية، إضافة إلى اعتمادها على موارد بشرية ومادية محدودة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الكبرى. كما أن هذه المنظمات تكون أكثر تأثرًا بالأزمات المالية والتنظيمية والإدارية والإعلامية وغيرها، مما يستوجب وجود آليات للتعامل مع مختلف الظروف الاستثنائية التي قد

تواجهها واضحة وفي هذا الإطار، تُعد جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم من بين الجمعيات النشطة في المجال التربوي والدعوي، حيث تسعى إلى أداء رسالتها التعليمية والتكوينية وخدمة المجتمع من خلال مختلف البرامج والأنشطة التي تقدمها. غير أن طبيعة العمل الجمعوي وما يحيط به من تحديات ومتغيرات قد يجعله عرضة لمجموعة من الأزمات التي يمكن أن تؤثر على سير نشاطه وتحقيق أهدافه، الأمر الذي يبرز أهمية الوقوف على واقعإدارة الأزمات داخل هذه الجمعية، ومدى قدرتها على التعامل مع الأوضاع الاستثنائية ومواجهة التحديات المختلفة.

كما أن نجاح أي جمعية في تحقيق أهدافها لا يرتبط فقط بامتلاكها للموارد والإمكانات اللازمة، وإنما يتوقف أيضًا على مدى جاهزيتها لمواجهة الأزمات وإدارتها بطريقة فعالة تضمن استمرارية نشاطها وتحافظ على استقرارها التنظيمي. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة واقع إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، والتعرف على الأساليب والإجراءات المعتمدة في التعامل مع الأزمات، وتقييم مدى فعاليتها في الحد من آثارها السلبية.

وبناءً على ما سبق، تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مستوى إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

-ما مستوى المحور التنظيمي التربوي داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم؟

-ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم؟

ومن خلال الإجابة عن هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى تشخيص واقع إدارة الأزمات داخل الجمعية محل الدراسة، وتحديد مواطن القوة والقصور في آليات التعامل مع الأزمات، بما يسمح بتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها تعزيز فعالية إدارة الأزمات ودعم استمرارية أداء الجمعية وتحقيق أهدافها.

الفرضية الرئيسية:

تتميز ادارة الازمات داخل جمعية الامام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم يمستوى ايجابي من خلال المحور التنظيمي التربوي والتحول الرقمي

الفرضيات الفرعية:

- يتميز المحور التنظيمي التربوي داخل الجمعية بمستوى ايجابي
- يساهم التحول الرقمي في تحسين ادارة الازمات داخل الجمعية بمستوى سلبي

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تنسجم مع طبيعة الموضوع وإشكاليته، وذلك من خلال دراسة إدارة الأزمات باعتبارها إحدى الوظائف الإدارية الحديثة ذات الأهمية البالغة في ضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها، ويمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

الهدف العام:

دراسة واقع إدارة الأزمات في جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، وبيان مدى فاعليتها في مواجهة الأزمات والحد من آثارها السلبية.

الأهداف الفرعية:

الإحاطة بالإطار المفاهيمي للأزمة وإدارة الأزمات، من خلال التعرف على مختلف المفاهيم والتعاريف المرتبطة بهما.

إبراز خصائص الأزمات وأسباب نشوئها ومراحل تطورها ومتطلبات التعامل معها.

التعرف على المبادئ والأساليب الحديثة المعتمدة في إدارة الأزمات والعوامل المؤثرة في نجاحها.

الوقوف على دور مختلف الأطراف الفاعلة في إدارة الأزمات، كالحكومة ووسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني.

تشخيص واقع إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم.

التعرف على مدى جاهزية الجمعية لمواجهة الأزمات والتحديات التي قد تعترض سير أنشطتها وتحقيق أهدافها.

تقييم الإجراءات والآليات المعتمدة من طرف الجمعية في التعامل مع الأزمات المختلفة.

الكشف عن مواطن القوة والقصور في ممارسات إدارة الأزمات داخل الجمعية.

تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العلمية والعملية التي من شأنها تعزيز فعالية إدارة الأزمات وتحسين أساليب التعامل معها داخل الجمعية محل الدراسة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة التي اكتسبها موضوع إدارة الأزمات في ظل البيئة المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر وتعدد المخاطر والتحديات التي تواجه مختلف المنظمات والمؤسسات. فقد

مقدمـــة

أصبحت الأزمات بمختلف أنواعها تشكل تهديدًا حقيقيًا لاستمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل من إدارة الأزمات ضرورة إدارية

واستراتيجية لا غنى عنها لضمان الاستقرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

وتتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بإدارة الأزمات، من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالأزمة وإدارة الأزمات، والتعرف

على خصائصها وأسبابها ومراحلها، إضافة إلى إبراز المبادئ والأساليب الحديثة المعتمدة في التعامل مع الأزمات، بما يساهم في تعزيز الفهم النظري لهذا المجال الحيوي.

أما من الناحية التطبيقية، فتكتسب الدراسة أهميتها من تناولها لواقع إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، باعتبارها إحدى مؤسسات المجتمع المدني التي تؤدي دورًا تربويًا واجتماعيًا مهمًا. كما تسعى الدراسة إلى تشخيص واقع الممارسات

المعتمدة في إدارة الأزمات داخل الجمعية، والكشف عن مدى جاهزيتها لمواجهة التحديات والظروف الاستثنائية التي قد تعيق تحقيق أهدافها.

وتبرز أهمية هذه الدراسة كذلك في النتائج والتوصيات التي يمكن أن تتوصل إليها، والتي من شأنها أن تساعد القائمين على الجمعية في تطوير آليات إدارة الأزمات وتعزيز قدرتهم على الاستجابة الفعالة للمواقف الطارئة، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. كما يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعًا علميًا للباحثين والمهتمين بموضوع إدارة الأزمات، خاصة في مجال الجمعيات ومنظمات المجتمع المدني.

أسباب اختيار الدراسة

تعود أسباب اختيار موضوع إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية إلى مجموعة من الأسباب العلمية والعملية والشخصية، يمكن عرضها فيما يلي:

أولًا: الأسباب العلمية

الأهمية المتزايدة لموضوع إدارة الأزمات في الفكر الإداري الحديث، باعتباره من الموضوعات الحيوية التي تسهم في ضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها.

الرغبة في إثراء الجانب المعرفي المتعلق بإدارة الأزمات داخل المنظمات غير الربحية، باعتبارها من المجالات التي تحتاج إلى المزيد من الدراسات والبحوث.

مواكبة التغيرات والتحديات المتسارعة التي تواجه المنظمات في مختلف المجالات، والتي تستدعي تبني أساليب فعالة للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها.

الاستفادة من المعارف والنظريات المرتبطة بإدارة الأزمات ومحاولة توظيفها في دراسة واقع المنظمات غير الربحية.

ثانيًا: الأسباب العملية

التعرف على واقع إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم.

الوقوف على أهم الأزمات والتحديات التي قد تواجه الجمعية أثناء ممارسة أنشطتها وتحقيق أهدافها.

تقييم مدى فعالية الإجراءات والتدابير المعتمدة من طرف الجمعية في التعامل مع الأزمات والحد من آثارها السلبية.

المساهمة في تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي من شأنها تطوير إدارة الأزمات داخل الجمعية وتعزيز قدرتها على مواجهة مختلف التحديات المستقبلية.

إبراز أهمية إدارة الأزمات في دعم استمرارية العمل الجمعوي وتحقيق أهدافه التربوية والدعوية والاجتماعية.

ثالثًا: الأسباب الشخصية

اهتمام الباحث بموضوع إدارة الأزمات لما له من أهمية كبيرة في نجاح المنظمات واستمرارية نشاطها.

ارتباط الباحث ميدانيًا بالجمعية محل الدراسة من خلال مشاركته في تسيير بعض أنشطتها وأعمالها الإدارية، مما أتاح له فرصة الاحتكاك المباشر بالواقع العملي والتعرف على مختلف التحديات التي تواجهها.

الرغبة في توظيف الخبرة الميدانية المكتسبة داخل الجمعية في دراسة علمية أكاديمية تسهم في تشخيص واقع إدارة الأزمات واقتراح سبل تطويرها.

الميل الشخصي لدراسة القضايا الإدارية المرتبطة بالعمل الجمعوي، والسعي إلى الإسهام في تحسين الممارسات الإدارية داخل المؤسسات غير الربحية.

الرغبة في إنجاز دراسة علمية ذات صلة مباشرة بمجال اهتمام الباحث ونشاطه الميداني، بما يحقق الاستفادة العلمية والعملية في آن واحد.

المنهج المستخدم في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملاءمة لموضوع إدارة الأزمات، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا دقيقًا وتحليل مختلف أبعادها وجوانبها، من

خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وتفسيرها للوصول إلى نتائج علمية تسهم في فهمها وتحديد العوامل المؤثرة فيها.

وقد تم الاعتماد على هذا المنهج من أجل دراسة واقع إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم باعتبارها ميدانًا للدراسة، وذلك من خلال التعرف على مختلف الأزمات التي قد تواجهها، والآليات والإجراءات المعتمدة في التعامل معها، ومدى فعالية هذه الإجراءات في الحد من آثار الأزمات وضمان استمرارية نشاط الجمعية.

كما اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة باعتباره أحد الأساليب التطبيقية للمنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم نموذجًا للدراسة الميدانية، بهدف تشخيص واقع إدارة الأزمات داخلها وتحليل الممارسات المعتمدة في مواجهتها.

ولجمع البيانات اللازمة للدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى الاستعانة بالمقابلة والملاحظة عند الحاجة، كما تم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى النتائج المطلوبة..

الدراسات السابقة

الدراسة السابقة الأولى

العنوان : *دليل إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية.*

إعداد : بسام الحسني.

طبيعة الدراسة :دليل علمي تطبيقي (دليل إرشادي).

هدفت الدراسة إلى : توضيح الإطار النظري والتطبيقي لإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية، وبيان المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر، واستعراض منهجية تطبيقها داخل المنظمات، مع تحديد الأدوار والمسؤوليات، وشرح خطوات إعداد وتنفيذ خطة إدارة المخاطر، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف.

أهم النتائج المتوصل إليها : توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المخاطر يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وزيادة كفاءة التخطيط واتخاذ القرار، والحد من الآثار السلبية للمخاطر، كما أكدت على ضرورة تبني منهجية واضحة لإدارة المخاطر، وتوزيع المسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية، مع المتابعة والتقييم المستمر لضمان استمرارية عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في كونها دراسة نظرية وإرشادية ركزت على تقديم دليل لتطبيق إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية بصفة عامة، في حين أن الدراسة الحالية تعد دراسة ميدانية تطبيقية تناولت واقع إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، مع التركيز على المحور التنظيمي التربوي والتحول الرقمي، والاعتماد على الاستبيان وتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج.SPSS

الدراسة السابقة الثانية

العنوان: التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية.

إعداد: د. أحمد محمد حسن هريدي.

سنة النشر: 2022.

طبيعة الدراسة: مقال علمي منشور في مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد.(75)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور التخطيط في إدارة المخاطر الاجتماعية داخل المنظمات غير الحكومية، وإبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير قدرات هذه المنظمات على مواجهة المخاطر، وتحسين كفاءة الأداء الإداري، من خلال دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات والجمعيات الأهلية.

أهم النتائج المتوصل إليها: توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر الاجتماعية تعد جزءًا أساسياً من التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية، وأن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يسهم في تحسين إدارة المخاطر ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما أوصت بضرورة تطوير قدرات العاملين، وتعزيز آليات التخطيط وإدارة المخاطر لضمان استمرارية العمل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية: تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية من حيث الموضوع؛ إذ ركزت على التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية بصورة عامة، بينما تناولت الدراسة الحالية إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم باعتبارها منظمة غير ربحية. كما اختلفت من حيث مجال الدراسة وأبعادها، حيث ركزت الدراسة الحالية على المحور التنظيمي التربوي والتحول الرقمي، إضافة إلى اختلاف البيئة المكانية والعينة وأداة التحليل الإحصائي المستخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها أكدت أهمية إدارة المخاطر والأزمات في المنظمات غير الربحية، وركزت على دور التخطيط وتبني منهجيات فعالة لمواجهة المخاطر. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري وتحديد المفاهيم الأساسية. إلا أنها تميزت عنها بتناول **واقع إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم** كدراسة حالة، مع التركيز على **المحور**

التنظيمي التربوي والتحول الرقمي والاعتماد على الدراسة الميدانية وتحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS**.

حدود الدراسة

الحدود المكانية:

أُجريت هذه الدراسة على مستوى جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال – ولاية الجلفة، باعتبارها المؤسسة محل الدراسة.

الحدود الزمنية:

تم إنجاز هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2025-2026، كما شملت البيانات الميدانية الفترة التي تم خلالها جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على عينة من أعضاء والطلبة ومسيري جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بموضوع إدارة الأزمات داخل الجمعية.

الحدود الموضوعية:

تناولت الدراسة موضوع إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية، مع التركيز على واقع إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، من خلال التعرف على أهم الأزمات التي قد تواجهها، وآليات التعامل معها، ومدى فعالية الإجراءات المتبعة في الحد من آثارها السلبية .

هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكاليتها واختبار فرضياتها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاثة فصول رئيسية وخاتمة عامة، وذلك على النحو الآتي:

المقدمة: تضمنت طرح إشكالية الدراسة، والتساؤلات الفرعية، والفرضيات، وأهمية الدراسة، وأهدافها، وأسباب اختيار الموضوع، والمنهج المستخدم، والدراسات السابقة، وحدود الدراسة، وهيكل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأزمة وإدارة الأزمات، من خلال التطرق إلى مفهوم الأزمة وخصائصها وأسبابها ومراحلها، بالإضافة إلى مفهوم إدارة الأزمات ومبادئها وأساليبها والعوامل المؤثرة في نجاحها.

الفصل الثاني: إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية

خُصص هذا الفصل لدراسة واقع إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية، من خلال التعريف بهذه المنظمات وخصائصها وأهدافها، وإبراز أهم الأزمات والتحديات التي تواجهها، إضافة إلى الآليات والاستراتيجيات المعتمدة في إدارة الأزمات داخلها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بجمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم

تضمن هذا الفصل تقديم الجمعية محل الدراسة، وعرض منهجية الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات، ثم تحليل النتائج المتوصل إليها ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة.

الخاتمة:

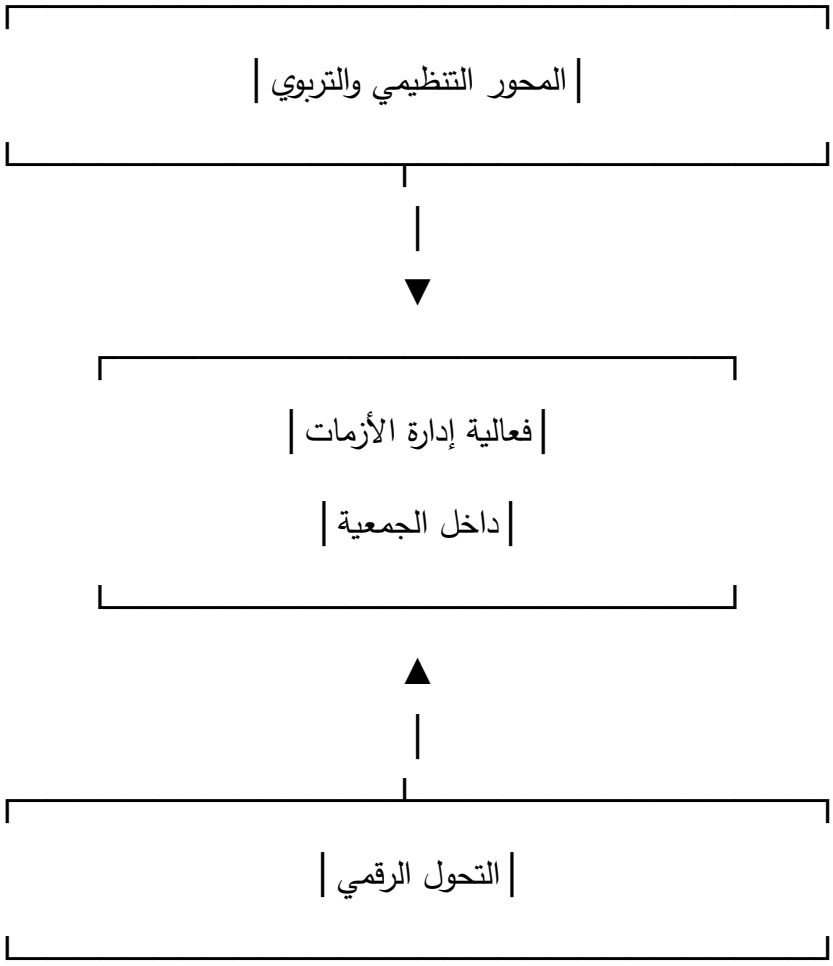
اشتملت على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى مجموعة من التوصيات

والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم وتعزيز قدرتها على مواجهة مختلف الأزمات والتحديات المستقبلية.

نموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على نموذج يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يتمثل المتغير المستقل في **إدارة الأزمات**، بينما يتمثل المتغير التابع في **تعزيز قدرة جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم على مواجهة الأزمات والتقليل من آثارها السلبية**

الشكل 01



صعوبات الدراسة

_محدودية المراجع والدراسات المتخصصة المتعلقة بإدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية.

_صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة

_الجهد المبذول في توزيع الاستبيانات واسترجاعها والتأكد من صلاحيتها للتحليل.

_ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة وجمع البيانات وتحليلها.

_التوفيق بين متطلبات الدراسة الأكاديمية والالتزامات الميدانية للباحث.

_الحرص على الالتزام بالموضوعية والحياد أثناء دراسة الجمعية

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

تمهيد

يشهد العالم المعاصر تحولات غير مسبوقة في كافة المجالات السياسية والتقنية، مما جعل "الأزمة" جزءاً لا يتجزأ من واقع المؤسسات والدول، ولم تعدحدث عارض بل أصبحت تحدياً استراتيجياً يختبر مرونة الكيانات وقدرتها على المنافسة.ومن هنا، يبرز التحليل الشامل لمفهوم إدارة الأزمات، من خلال مفهومالاصطلاحي للأزمة وتمييزها عن المفاهيم المتداخلة معها. إن استيعاب جوهرها يكون من فهم خصائصها الجوهرية التي تجمع بين عنصر المفاجأة وضغط الوقت وخطورة التهديد، وهو ما يتطلب غوصاً عميقاً في "مسببات نشوء الأزمات" التي تكون بين القصور البشري والخلل الإداري وتدبير القوى الخارجية. وأن مواجهتها لا يمكن تركها للصدفة أو الارتجال، بل يجب أن تخضع لمنظومة من "المتطلبات الإدارية" التي تدمج بين المنهج العلمي في التخطيط والتنظيم وبين المهارة الميدانية في الاتصال والتواجد الفعال.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

المبحث الأول: ماهية الأزمة

يشكل تحديد ماهية الأزمة مدخلا أساسيا لفهم طبيعتها وتعقيداتها في مختلف المؤسساتالتنظيمية. ويقتضي ذلك الوقوف على مفهومها العلمي، وتحليل الأسباب الكامنة في نشأتها، إلى جانب إبراز أبعادها ومراحل تطورها. كما يستدعي الأمر عرض المتطلبات الإدارية الضرورية التي تمكن من التعامل معها بفعالية وكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة

الفرع الأول: تعريف الأزمة

الواقع أنّ هناك تعريفاتٍ عديدة لكلمة "الأزمة" لغويًا وكذلك اصطلاحًا، مما أدى إلى استخدامها في مختلف المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعسكرية والأمنية .....الخ،ويشيع استخدامها بين مختلف الفئات. وفيما يلي نستعرض بعضًا منها:[1]

1. الأزمة لغويًا:

1-عُرِّفت الأزمة على أنها الشدة والقحط، ويُقال: أزم عن الشيء أي أمسك عنه. وفي الحديث أن عمر رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة عن الدواء فقال: "الأزم يعني الحمية"، وكان طبيب العرب. والمأزم

---

[1] الفيومي، أحمد بن محمد، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، دار الكتب العلمية، بيروت، 1994، ص 23.

هو المضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب أيضًا مأزم، ومنه سُمِّي الموضع الذي بين المشعر وعرفة "مأزمين".

2-وردت الأزمة أيضًا بمعنى الشدة والقحط، ويُقال: أزم علينا الدهر، أي اشتدّ وقلّ خيره. كذلك يُقال: أزمت عليهم السنة، أي اشتد قحطها، وتأزّم أي أصابته أزمة.[2]

3-تُعرَّف الأزمة بأنها: "نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال، ويمكن القول إنها وضع أو فترة حرجة وخطرة، وهي حالة ديناميكية تطورية يحدث فيها اختلال في التوازن يُعلن الانتقال الحتمي تقريبًا إلى حالة أخرى."[3]

4-هي نقطة تحول في المرض، أو في تطور الحياة، أو في تطور التاريخ... إلخ. وتُفسَّر نقطة التحول بأنها قد تتسم بالصعوبة والخطورة والقلق على المستقبل، مع وجوب اتخاذ قرار محدد. [4]

يُطلق لفظ الأزمة من الناحية الطبية على الحالة المرضية التي تتميز بالتغير المفاجئ والحاسم، إما إلى الأحسن أو إلى الأسوأ.

يُعرّفها بأنها:

1- حالة خطيرة وحاسمة أو نقطة تحول.

2- أوضاع غير مستقرة في الشؤون السياسية أو الاقتصادية أو العالمية، يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

---

[2]الفيومي، أحمد بن محمد، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، دار الكتب العلمية، بيروت، 1994، ص 23.

[3]حامد ربيع، معجم العلوم السياسية، دار الشعب، القاهرة، 1984، ص 112.

[4]Oxford University Press, Oxford English Dictionary، أكسفورد، 2010، ص. 356..

3- تغيّر فجائي في مرض مزمن، إما نحو التحسن أو التدهور. [5]

2. الأزمة اصطلاحًا:

بالرغم من تعدد تعريفات الأزمة من قبل العديد من الكتّاب والباحثين، وذلك بتعدد خلفياتهم ومشاربهم، واختلاف الزاوية التي ينظرون منها إلى كلمة "الأزمة"، إلا أن هناك تشابهًا كبيرًا

بين هذه التعريفات حول مدلول الأزمة وما يعنيه هذا المصطلح. ونورد فيما يلي بعضًا من هذه التعاريف:

1-هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة، يترتب عليه تطورات غير متوقعة، بسبب عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالبًا ما تكون بفعل الإنسان.

2-بمعناها العام والمجرد هي "تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ: الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها؛ فهي كل حالة أو أمر، مهما كان موضوعه ومجاله، لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لاشتداده وتطوره إلى الأسوأ".

3-هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرًا ماديًا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام.

---

[5] The American Heritage Dictionary of the English Language, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston, 2011, p. 452

4-هي "حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة".

5-تُعرَّف على أنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارًا ينتج عنه مواقف جديدة، سلبية كانت أو إيجابية، تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. [6]

الفرع الثاني : التعريف الشامل

الأزمة هي حالة غير مستقرة ومفاجئة أو متراكمة، تهدد استمرارية واستقرار نظام معين سواء كان مؤسسة أو مجتمع أو دولة.

تتميز بارتفاع مستوى التوتر والضغط، مع نقص أو تضارب في المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار.

كما تتطلب تدخلًا سريعًا وحاسمًا للحد من آثارها السلبية المحتملة.

وتنشأ نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية قد تكون بشرية أو طبيعية أو تنظيمية.

وتعد نقطة تحول قد تؤدي إلى تغيير جذري في مسار الوضع القائم.

الفرع الثالث: خصائص الأزمة

هناك عدة خصائص للأزمة بشكل عام، يمكن أن تتوافر في أي أزمة تظهر على الملأ، وأهم هذه الخصائص ما يلي:

---

[6] ماجد عبد الهادي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل – المفاهيم – العمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع،2012 عمّان ص23.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

1/المفاجأة العنيفة :

عند انفجارها و استحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها (بل تأتيهم بغتة فتبهتهم فلا يستطيعون ردها)(سورةالأنبياء :40)

2/ **التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:**

في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

3/ نقص المعلومات:

وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة، سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها (يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين) (سورة الحجرات :6)[7]

4/. سيادة حالة من الخوف :

قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة (ولنبلونكم بشيء من الخوف)(سورة البقرة:155) .

5/ ضيق الوقت:

---

[7] مجهول، خصائص الأزمة، موقع ستار شمس، الرابط الإلكتروني https://www.reddit.com/user/star_shams :، تاريخ التحميل: أفريل 2026، تاريخ الاطلاع: 19 أفريل 2026.

فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له، وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعة للغاية، لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة

6/ التهديد:

وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة.

7- أن تصاعدها المفاجئ يؤدي بمتخذ القرار إلى حيرة بالغة وعجز في مجابهة الأحداث المتسارعة، نظرًا لوقوع ذلك تحت ضغط نفسي عالٍ، وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها أو عدم دقتها. [8]

8- ضيق الوقت أو سوء إدارة الوقت: إن الحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الحدث المفاجئ تتطلب حسن إدارة الوقت.

9- التهديد المصاحب للأزمة: قد يكون الخطر الناتج عن الأزمة أو الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين، سواء بالإشارة أو القول أو الفعل،

بهدف دفع الطرف الآخر إلى الاستجابة لمطالب أو شروط محددة، مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب.[9]

---

[9]نفس الموقع، خصائص الأزمة، نفس الرابط الإلكتروني، تاريخ الاطلاع: 19 أفريل 2026.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات و أنواعها

الفرع الأول : أسباب نشوء الأزمات

1/ سوء الفهم: يُعدّ من أهم أسباب نشوء الأزمات، فمثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلّها سهلاً بمجرد تبين الحقيقة. وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم، سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة. وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين: أولهما المعلومات المبتورة، وثانيهما التسرع في إصدار القرارات قبل تبين حقيقتها. ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

2/ **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية التي يتم عن طريقها اتخاذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً. فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية، فإنه يكون سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة، نتيجة انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة [10]

---

[10] رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، القاهرة، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، 2000، ص 28.

3/**سوء التقدير والتقييم:** يُعد من أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام العسكري الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق،

فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالاً إذا استغل الطرف الآخر نظيره فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة في التوقيت الملائم، محققاً المفاجأة التي تفقد الطرف الأول توازنه فيختل تفكيره ويلجأ إلى أساليب عشوائية تتمخض عن أزمة مدمرة يصاحبها غالباً ضغوط عنيفة تطيح بالكيان[11].

4/الإدارة العشوائية: هي الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يمليه الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط، وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله[12].

5/ الرغبة في الابتزاز: ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية، واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة السرية التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه، والتي أمكن معالجتها لإجباره على القيام [13] بتصرفات أكثر خطأ وأشد ضرراً.

---

[11]حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2011، ص 1194.

[12]لسيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص 15-17.

هذه التصرفات الجديدة مصدر لتهديد وابتزاز جديد له، وإجباره على القيام بتصرفات تكون شديدة الخطأ والضرر.

6/ تعارض الأهداف: قد يحدث ذلك بين منفذي القرار ومتخذ القرار في الكيان الإداري، مما يخضع هذا الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف ويعرضه للانهيار.

ويُقصد به تعارض الأهداف بين صانع القرار ومتخذ القرار والمنفذ والمستفيد أو المستفيدين، واختلاف الرؤى بينهم قد يؤدي إلى نشوء أزمة.[14]

7/**اليأس:** يُعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية التي يتعرض لها متخذ القرار، حيث يفقد الرغبة والدافع على العمل والتطوير، وتتفاقم الأزمة لتصبح حالة اغتراب بين القرار والكيان الإداري الذي يعمل فيه. وفي الكيانات الإدارية أو المنشآت والمصالح تبلغ قمة الأزمة عندما يحدث انفصام بين مصلحة العامل ومصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه[15]. وتأخذ الأزمة في هذه الحالة جانبين:

أ- جانب إيجابي بنّاء تعبر به الأزمة عن نفسها صراحة وعلناً في حالات المظاهرات والقلاقل والتوترات العمالية وحالات الاحتجاج.

---

[14]محمود السيد علي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013، ص ص 31-32.

[15]سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، 1998، ص 5-6.

ب- جانب سلبي أشد خطورة، يحدث نتيجة القسوة والعنف المضاد من جانب الكيان الإداري، حيث يلجأ العمال إلى الحرائق العمدية والاختلاسات. ويكون علاج هذا النوع من الأزمات بمعالجته بأساليب نفسية، من خلال إشاعة الأمل وتحويل هذه الطاقة إلى قوة دافعة ذات حيوية.

8/**الشائعات:** كثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً [16]، وبالتالي يتم إحاطتها بهالة من البيانات.والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين وفي إطار مناخ وبيئة مناسبة يؤدي إلى تفجير الأزمة أو تصاعدها وتوليد أزمات أخرى.

9/**استعراض القوة:** ويتم من جانب الكيانات الكبيرة للسيطرة على الكيانات الصغيرة أو اختبار وقياس ردود الفعل على بعض عناصر قوتها، مع تراكم جملة عوامل تساهم في إحداث الأزمة، ومن أمثلة هذه الأزمات: أزمة الصواريخ الكورية، وأزمة لوكيربي، وأزمة شركات توظيف الأموال

10/ الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتولد منها أزمات عديدة تكشف عن خلل في الكيان الإداري، وكذلك اليأس والإحباط أمام شعور الأفراد بالاغتراب وفقدان القدرة على العمل والإنجاز والتطوير [17].

---

[16] عبد المجيد قدري، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، 2011، ص 100.

11/ الأزمات المخططة: ويطلق عليها الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال هذا التتبع يتبين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة من هذه المراحل من المدخلات المختلفة ومقدار اعتماد كل مرحلة على المرحلة السابقة لها أو اللاحقة عليها

12/ تعارض المصالح: حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على تأزيم المواقف سعياً وراء تعظيم المكاسب، مما يؤدي إلى انفجار الأزمة وعدم القدرة على إيقاف تداعياتها .

الفرع الثاني: أنواع الأزمات

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعات متمايزة مثل مدى تكرارها، حدتها، تأثيرها، شدتها ومحاورها... كما يلي :

1/ تكرار الأزمة:

يعد التكرار من أهم الأسس في تصنيف الأزمات، وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وتجنبها، فإن أي كيان إداري سواء كان فردًا أو مؤسسة أو دولة لا يستطيع تلافيها رغم ما يملك من أجهزة وقائية. ويمكن تقسيمها إلى:[18]

أ-أزمات دورية متكررة

[18] عبد المجيد قدري، "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، 2011، ص 16.

ورغم إمكانية توقع حدوثها، إلا أنها لا تتيح تنبؤًا دقيقًا بمداها أو حجمها أو شدتها أو اتساع مجالها، وتتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة التجارية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنجم كذلك عن الانتعاش نتيجة خلل في قوى الإنتاج.

ب- أزمات غير دورية:

هي أزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في وقوعها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الاقتصادية، وبالتالي يصعب التنبؤ بها. وغالبًا ما تنشأ نتيجة عوامل متعددة، وتحدث بشكل مفاجئ ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغير الظروف المناخية.[19]

2/ حدة الأزمات:

هي قوة تأثير الأزمة وحجم الخسائر الناتجة عنها، ويمكن تقسيم الأزمات وفقًا لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما :

أ- الأزمات السطحية:

وهي أزمات لا تشكل خطرًا كبيرًا، إذ تحدث فجأة وتنقضي بسرعة خاصة إذا عولجت أسبابها، وغالبًا ما تكون ناتجة عن الشائعات الكاذبة مثل الأزمات التموينية المفتعلة.

---

[19] محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1995، ص 12.

وهي أخطر أنواع الأزمات، وتتسم بطبيعة شديدة القسوة لارتباطها ببنية الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مما قد يؤدي إلى تدميره إذا أُهملت مواجهتها.[20]

3/ تأثير الأزمات:

هو الوصف العام لمدى ما ينتج عن الأزمة من آثار، ويمكن تقسيم الأزمات وفقًا لحجم تأثيرها على أداء الكيان إلى نوعين أساسيين هما :

أ- أزمات محدودة التأثير:

وهي أزمات تحدث في ظروف معينة دون أن تترك آثارًا جوهرية على الكيان، مثل أزمة نقص سلعة تموينية يتوفر لها بديل في الأسواق.

ب- أزمات جوهرية:

وهي أزمات ذات تأثير واضح ومباشر على بنية الكيان وأدائه، وقد تؤدي إلى حرمانه من احتياجاته الأساسية، مثل أزمات نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

4/ شدة الأزمات:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من حيث الشدة والضعف هما:

---

[20] حسن رشاد، إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث العمليات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2011، ص 1190-1191.

أ- أزمات عنيفة:

وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، ويكون السبيل الوحيد للتصدي لها هو إفقادها قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتفكيك عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة. ومثال ذلك الأزمات العمالية العنيفة التي قد تصل إلى حد الإضراب العام.

ب- أزمات خفيفة:

وعلى الرغم من أن هذا النوع من الأزمات قد يبدو عنيفًا نسبيًا للقائمين به، إلا أن تأثيره على الرأي العام أو الجمهور يكون محدودًا، ويسهل معالجته بسرعة بمجرد معرفة أسبابه والتعامل معه بشكل إيجابي، مثل الأزمات الناتجة عن الشائعات.

5- محاور الأزمات:

يمكن تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية:

أ- أزمات مادية:

وهي أزمات تدور حول محور مادي ملموس مثل أزمة الغذاء، السيول، العمالة، أو انخفاض المبيعات.

وهي أزمات يمكن التحقق منها ودراستها والتعامل معها ماديًا باستخدام أدوات

الإدارة المختلفة، ويقاس نجاح التعامل معها بالنتائج المادية المترتبة عنها مثل حجم الخسائر المالية.[21]

[21] محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 48-49.

ب- أزمات معنوية:

وهي أزمات تدور حول محور غير مادي يرتبط بالجانب الذاتي للأشخاص مثل أزمة الثقة، أو المصداقية، أو الولاء والانتماء. وهذه الأزمات لا يمكن لمسها ماديًا، ويتم التعامل معها من خلال إدراك أبعادها النفسية والمعنوية.

ج- الأزمات المزدوجة:

يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية مثل أزمات الرهائن وأزمة الإرهاب، وهي ذات جانبين: أحدهما مادي ملموس يتمثل في الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت عنه الأزمة مثل الأشخاص المختطفين أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للأعمال الإرهابية.[22]

6- مستوى الأزمات:

وفقًا لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات :

أ- الأزمات الشاملة:

[22] توفيق عبد الرحمن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك)، 2011.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

تصيب الدولة وتؤثر في المجتمع كله، فهي أزمات شاملة من حيث أسبابها ونتائجها ومتطلبات علاجها، وتكون ذات أبعاد متعددة تشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية والأمنية والاجتماعية، وقد تمس سيادة الدولة واستقرارها. وتتطلب هذه الأزمات جهودًا كبيرة وقد

تحتاج أحيانًا إلى دعم خارجي، مع الحرص على تجنب انهيار التوازن العام داخل الدولة.ب- الأزمات الجزئية:

وهي أزمات تصيب قطاعًا معينًا أو مؤسسة أو وحدة إنتاجية، وينحصر تأثيرها في نطاق محدود، وقد يمتد تأثيرها إلى كيانات أخرى مرتبطة بها أو إلى الدولة إذا لم تتم السيطرة عليها. ويتسم هذا النوع بالتنوع حسب الكيان المتضرر، ويستلزم تدخلًا سريعًا لاحتوائه.[23]

[23] حسن رشاد، المرجع السابق، 2000، ص 28.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

المطلب الثالث: أبعاد الأزمة ومراحلها

الفرع الأول : أبعاد الأزمة

يمكن تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقًا لمدى علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي:

أ- **أزمات عالمية لها تأثير محلي:** غالبًا ما تنجح الدول الكبرى في نقل أزماتها إلى الدول التي تدور في فلكها.

ب- **أزمات محلية لها تأثير خارجي:** يتضح مثل هذا النوع من الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، حيث إن علاقاتها التعاونية قد تؤدي إلى امتداد آثار أزماتها إلى الخارج، مما يدفع الدول الكبرى إلى تحمل جزء من مسؤولية هذه الأزمات والمساهمة في معالجتها.[24]

ج- **أزمات محلية فقط:** وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة، بل تقتصر على قطاع محدود منها، ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج، ولذلك تتم معالجتها في إطار داخلي محلي فقط.

ويرى الباحث من خلال ما سبق أن تعدد أنواع الأزمات يتطلب إعداد فرد لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من تصاعدها بأسلوب علمي وموضوعي، وأن الدراسة الحالية موضوع البحث تتطلب

---

[24] زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، 1997، ص 6.

التدريب على كيفية تحليل واستنتاج أسباب هذه الأزمة ودراسة البدائل المختلفة واختيار البديل المناسب للخروج منها.[25]

الفرع الثاني : مراحل الأزمة

هناك ثلاث مراحل أساسية للتعامل مع الأزمة:

1- مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي المرحلة التي تُنذر بوقوع الأزمة، وغالبًا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تتحول إلى أزمة؛ لأن الأزمة عادة لا تنشأ من فراغ، وإنما يسبقها غالبًا مشكلة لم تُعالج معالجة مناسبة. فالمجاعة مثلًا تسبقها مشكلة زراعية أو اقتصادية تؤدي إليها، والحرب يسبقها صراع فشلت الدولة في احتوائه.

الإرهابية يسبقها تهديد إرهابي، ولذلك فإن مرحلة ما قبل الأزمة تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات والاستعدادات التي تساهم في مواجهة الأزمة، ومن بين تلك الاستعدادات إجراءات الحماية والتأمين والمعلومات ووضع الخطط والخطط البديلة وتشكيل لجان إدارة الأزمة على كل المستويات.

2 - مرحلة التعامل مع الأزمة

---

[25] ماجد عبد الهادي المساعدة، نفس المرجع السابق ص35

وهذه المرحلة هي المحور الرئيس المفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي بالتالي مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقاً للتعامل مع الأزمة.

3 – مرحلة ما بعد الأزمة

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار هو جزء مهم من عملية إدارة الأزمة، لأن الهدف الرئيس من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، ويتم الجزء الرئيس من الجهود الموجهة لذلك في مرحلة

التعامل مع الأزمة، إلا أنه لا بد أن تتخلف عن الأزمة بعض الآثار بصورة أو بأخرى، كما أن التعامل مع الأزمة تنتج عنه دروس مستفادة مما ينتج عنها من السلبيات أو الإيجابيات ومن ثم فإنه يتم في هذه المرحلة علاج آثار الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة منها.[26]

ومن الملاحظ أن هذه المراحل الثلاث ليست بينها حدود فاصلة بشكل قاطع بل تتداخل هذه المراحل وتتشابك بدرجة كبيرة، فعلى سبيل المثال تستخدم الإجراءات المعدة قبل حدوث الأزمة، ويتم أثناء التعامل مع الأزمة الإعداد لتلافي الآثار الناجمة عنها والتمهيد لذلك، وهذا التمهيد ضروري وأساسي لنجاح المرحلة اللاحقة لحدوث الأزمة.

---

[26] سعيد عابد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2009، ص 31.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

المطلب الرابع: متطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات

أ- التحديد الواضح للأهداف وأولوياتها والموارد المتوفرة لها، وبدون هذا التحديد لا يستطيع الكيان الاستمرار في العمل عند مواجهة أي أزمة حقيقية، كما أن المعرفة الكاملة بالموارد المتاحة تساعد على تخصيصها بشكل أفضل لمواجهة الأزمة.

ب- توافر المعلومات الصحيحة والكافية، لأن الأزمة غالبًا ما يصاحبها غموض ونقص في المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصحيح.[27]

ج- فتح قنوات الاتصال مع مختلف جماعات المصالح التي يمكن أن تتأثر بالأزمة، بهدف كسب تأييدها ومساندتها عند حدوثها.

د- تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط والعمليات الإدارية من تنظيم وتوجيه ورقابة.

هـ- يعتمد نجاح إدارة الأزمة على فريق متخصص ومدرب لمواجهة تحدياتها.

و- تعتمد إدارة الأزمة على المهارات والخبرات لدى المعنيين بالأمر من مسؤولين إداريين ومتخصصين وأصحاب قرار على المستوى الحكومي أو المؤسسات المختلفة.

ز- تحليل وتقييم الأزمات السابقة ومعالجة القصور أو الخلل في أسلوب مواجهتها، بهدف منع تكرارها أو على الأقل تحسين أساليب الإعداد والمواجهة.

---

[27] أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 67-72.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

المبحث الثاني :ماهية إدارة الأزمات

تمهيد

يأتي مصطلح إدارة الأزمات في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على أساليب التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيدًا بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها وتباين مستوياتها حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، ثم تطور بعد ذلك بشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، إلى أن حظي باهتمام كبير من قبل المجتمع الدولي وأساليب تعامله.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

وتعني إدارة الأزمة التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، فتعمل على تجنب السلبيات الناتجة عنها ومحاولة قدر الإمكان الاستفادة من الإيجابيات، ولقد تعددت تعاريف إدارة الأزمات.[28]

1-تُعرّف إدارة الأزمات بأنها كيفية التغلب على الأزمات باستخدام الأدوات العلمية والإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. وهي علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات، كما أنها عملية اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متعددة، بهدف حل المشكلات الناتجة عن الأزمة، سواء كانت نفسية أو تنظيمية أو ناتجة عن تراكمات بيروقراطية أو إهمال أو كوارث. وهي أيضًا عملية إدارية مستمرة

[28]توفيق محمد حسين الطيراوي، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة نابلس، فلسطين، 2008.

تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة عبر رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات أو التعامل معها بكفاءة، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الخسائر، مع ضمان العودة إلى الوضع الطبيعي في أسرع وقت ممكن.

2-أما في المجال السياسي، فإن إدارة الأزمات تعني التعامل مع عناصر موقف الأزمة باستخدام مزيج من أدوات المساومة الضاغطة والتوفيقية، بما يحقق أهداف الدولة ويحافظ على مصالحها الوطنية. كما أنها تقوم على تطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد غير التقليدية التي تتجاوز الأساليب الإدارية الروتينية، بهدف السيطرة على الأزمة وتوجيهها بما يخدم المصلحة العامة.[29]

3-تعريف الباحث البريطاني وليامز:

إدارة الأزمات هي سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.

4-تعريف الدكتور زيد منير عبوي:

إدارة الأزمات هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المؤثرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

---

[29]أحمد عامر، مقدمة في إدارة الأزمات الإسماعيلية كلية التجارة، جامعة قناة السويس 1989، ص ص 2-11.

5- هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها.[30]

تعريف شامل:

تُعد إدارة الأزمة نظامًا ومنهجًا علميًا مؤسسًا على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات، وتقوم على وظائف إدارية هامة كالتخطيط والرقابة، والابتعاد عن العشوائية والانفعالية في وضع البدائل لاتخاذ القرار الصائب.

[30]زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 20.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الأزمات

تتألف مبادئ إدارة الأزمات من:

1- تحديد الأهداف:

إن إدارة الأزمة بنجاح تعني أن كل طرف متورط فيها يدرك أنه لا يمكنه الوصول إلى أقصى أهدافه السياسية. ففي الأزمة الكوبية عام 1962 بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي، لم تصر الولايات المتحدة على انسحاب كامل للوجود السوفياتي من كوبا،

2- التطبيق التدريجي وحصر استعمال القوة العسكرية بمنطقة جغرافية محدودة:

إذا اعتُبر الدفاع عن مصلحة الدولة أمرًا غير قابل للنقاش أو التفاوض، فقد يلجأ الطرف المتورط في الأزمة إلى استخدام القوة بشكل تدريجي وتصاعدي. ومع ذلك، يجب عدم إغلاق باب الحلول السلمية بالكامل، وترك المجال لمحاولات احتواء الأزمة وكسب الوقت. كما ينبغي تأخير اللجوء إلى الخيارات العسكرية الكبرى، مثل الخيار النووي، قدر الإمكان، مع ضرورة حصر النزاع العسكري ضمن نطاق جغرافي محدود.[31]

ويتطلب ذلك وجود قيادة سياسية وفريق عمل يراقب ويوجه العمليات العسكرية. وقد حدث ذلك فعلاً في الولايات المتحدة خلال الأزمة الكوبية، حيث شُكّل فريق خاص مكوّن من 17 عضوًا لمساعدة الرئيس

---

[31] أحمد عامر، نفس المرجع السابق، ص 2-11.

جون كينيدي في اتخاذ القرار المناسب. وقد أوصى أغلب أعضاء الفريق بفرض حصار بحري على كوبا، مع إرسال إشارات واضحة للاتحاد السوفياتي بأن الهدف هو كسب الوقت وتجنب التصعيد.[32]

وقد ساعد هذا الإجراء على تجنب القصف الجوي المباشر، الذي كان من شأنه أن يؤدي إلى خسائر بشرية ويعقّد الأزمة أكثر. وإذا لم يحقق الحصار النتائج المطلوبة، فإن خيار الضربة الجوية كان سيظل مطروحًا.

كما نجحت الولايات المتحدة في كسب الوقت بفضل نصيحة السفير البريطاني في واشنطن السير ديفيد أورمسبي–غور، الذي اقترح أن يكون خط الحصار قريبًا جدًا من الشواطئ

الكوبية ومن سفن الشحن السوفياتية، لإيصال رسالة واضحة وسريعة إلى موسكو بضرورة تغيير مسارها. الكوبية في المنطقة الكاريبية، بينما بالمقابل كان السوفيات يرغبون في التوسع نحو مناطق ذات أهمية استراتيجية وسياسية، خاصة في أوروبا مثل برلين. وفي النهاية، تخلّت موسكو عن هذا التوجه ووافقت على التسوية التي تضمنت تفكيك منصات الصواريخ السوفياتية وإزالتها من كوبا، مقابل فك الحصار الأمريكي عن كوبا وتعهد أمريكي بعدم مهاجمتها، إضافة إلى ما اعتُبر مكسبًا لموسكو والمتمثل في سحب صواريخ "جوبيتر" الأمريكية من تركيا.

[32] محيي الدين خير الله العوير، "الجمعيات الخيرية: تعريفها وتأصيلها وصلتها بالمؤسسة الوقفية"، مجلة الإحياء، العدد 17–18، 2015، ص. 297–318.

وفي موقف مماثل يعكس مبدأ حصر العمليات العسكرية ضمن نطاق جغرافي محدود وعدم السماح بامتدادها، رفضت الولايات المتحدة أثناء النزاع في كوريا طلب الجنرال الأمريكي ماكارثر (MacArthur) بشن غارات جوية على المراكز العسكرية والصناعية الصينية شمال نهر يالو (Yalu)، وذلك لتجنب منح السوفيات مبررات إضافية للتدخل وتعميق الصراع معهم. وبدلاً من ذلك، قامت الحكومة الأمريكية بعزل الجنرال ماكارثر من منصبه كقائد لقوات الأمم المتحدة في كوريا.[33]

3- بقاء الجانبين (منعًا للكسوف على الجانبين):

خلال الأزمات، قد يتحول الخصم فجأة إلى شريك في تسوية الأزمة، مما يجعل الطرفين في موقع مشترك كأنهما في قارب واحد يواجهان التحديات معًا، مع دفاع كل طرف عن مصالحه.

إن عدم الإصرار على مطالب تعجيزية يمنح الخصم فرصة للخروج من الأزمة بشكل مقبول، ويُسهم في تحقيق مكاسب نسبية لكل طرف، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

كما أن الحلول العقلانية قد تمهّد لعلاقات إيجابية وبناءة بين الأطراف، بينما التصعيد قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخسائر للطرفين.

وفي الأزمة الكوبية، لم يُنظر إلى التسوية بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي كإهانة لأي طرف أو انتصار مطلق لأحدهما، بل كنجاح مشترك جنّب العالم خطر حرب نووية.

---

[33] محمد عبد الحميد أبو النصر، إدارة الأزمات والتفاوض الدولي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010، ص 145

فقد أدى تفكيك منصات الصواريخ السوفياتية في كوبا إلى إزالة تهديد للأمن والمصالح الأمريكية، وهو ما اعتبرته الولايات المتحدة مكسبًا لها، في حين اعتبر الاتحاد السوفياتي أن تعهد الولايات المتحدة بعدم مهاجمة كوبا ورفع الحصار عنها يحقق له أهدافه في حماية نظام فيديل كاسترو.

كما اعتُبرت نهاية الأزمة الكوبية، وفقًا لعدد من المراقبين، بداية تحول مهم في العلاقات الأمريكية السوفياتية، ومقدمة لمرحلة من التهدئة والتقارب النسبي بين القوتين، تجسدت لاحقًا في اتفاقيات الحد من التسلح النووي وحظر التجارب النووية، إلى جانب تعاون مشترك في قضايا ومجالات متعددة.[34]

4- الحفاظ والإبقاء على الاتصالات مع الخصم:

في الفترات السابقة، وقبل العصر النووي، كانت الدبلوماسية تتوقف غالبًا أثناء النزاعات، ويظل السلاح هو الوسيلة الأساسية، بينما تُستأنف الاتصالات فقط بعد انتهاء المواجهات من أجل التفاوض على هدنة أو اتفاق سلام.

أما في الأزمات المعاصرة، فقد تغيّر هذا النمط؛ إذ أصبحت قنوات الاتصال مفتوحة بين أطراف الأزمة أثناء وقوعها، مع استمرار التواصل والتفاوض. وفي حال حدوث توقف في

الاتصالات، يُستغل هذا التوقف غالبًا لتحسين المواقع أو إعادة التموضع العسكري، بما يخدم المفاوضات ويؤثر في نتائجها.

[34] نفس المرجع السابق

فالإشارات المتبادلة أثناء الأزمة ليست محصورة فقط بالوسائل الشفوية، فالتفسير غير الصحيح يمكن أن يسبب مشاكل، كما أن الاستنتاجات المتعددة قد تُفهم على غير حقيقتها، كأن تُفسَّر على أنها تهديد أو عرض. لذلك، فإن الاتصالات الرسمية يجب أن تُفهم في سياقها بين أطراف الأزمة. ومثال ذلك الاتفاق الذي حصل أثناء الأزمة الكوبية عام 1962،

والذي أشرنا إليه سابقًا، حيث ظهر جزء من هذه الاتصالات عبر قنوات غير رسمية، مثل ما نقله المراسل الصحافي الأمريكي جون سكالي (John Scali) الذي عمل في محطة التلفزيون الأمريكية ABC، ثم عُيّن لاحقًا سفيرًا للولايات المتحدة في الأمم المتحدة، حيث نقل رسائل إلى القنصل السوفياتي ألكسندر فومين في السفارة السوفياتية أثناء لقاء غير رسمي في مطعم أوكيدينال بشارع بنسلفانيا في واشنطن.[35]

ومن جهته، عرف الرئيس خروتشوف كيف يُبقي على قنوات اتصال غير مباشرة مع شخصيات أمريكية، مثل رجل الأعمال ويليام نوكس (William Knox) من شركة وستنغهاوس أثناء زيارته لموسكو، وكذلك المغني الأمريكي جيروم هينز بعد تقديمه حفلًا في العاصمة السوفياتية. ورغم أن الأزمة الكوبية انتهت بسلام، فإن الجانبين استفادا من دروسها لتحسين وسائل الاتصال المباشر أثناء الأزمات والحالات الطارئة، وهو ما أدى لاحقًا إلى إنشاء ما عُرف بـ"الخط الساخن" بين العاصمتين.

---

[35] عليوة السيد، إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 89

5- البحث عن الدعم العريض:

عند لجوء طرف متورط في أزمة ما إلى استخدام القوة العسكرية، فإنه يسعى عادة إلى الحصول على دعم واسع وتفويض لخططه من دول أخرى قدر الإمكان. كما تشمل الحاجة أيضًا الحصول على دعم معنوي وسياسي، وليس فقط الدخول في تحالفات عسكرية للمشاركة في العمليات. غير أن تطبيق هذا المبدأ غالبًا ما يكون صعبًا أثناء الأزمات بسبب ضيق الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة، مما يجعل استشارة الحلفاء بشكل موسع أمرًا غير ممكن في كثير من الحالات، خاصة عندما تكون الاستجابة مطلوبة لمواجهة تحديات مفاجئة وغير متوقعة.[36]

وقد تعاملت الولايات المتحدة مع الأزمة الكوبية بشكل منفرد عسكريًا، مكتفية بالدعم القانوني والسياسي من منظمة الدول الأمريكية، إلى جانب حلفائها الأوروبيين الرئيسيين. في المقابل، عملت ضمن إطار متعدد الأطراف في حالات أخرى؛ حيث قادت قوات الأمم المتحدة في الحرب الكورية سنة 1950 بمشاركة 14 دولة، كما اعتمدت نفس النهج في حرب الخليج الثانية سنة 1991. بينما في حرب العراق سنة 2003، تعاونت مع دول مثل بريطانيا وإسبانيا خارج إطار الأمم المتحدة.

أما الاتحاد السوفياتي، فقد تصرف منفردًا في تدخلاته في المجر سنة 1956 وفي أفغانستان سنة 1978، بينما شارك مع دول حلف وارسو في تدخل تشيكوسلوفاكيا سنة 1968.

---

[36] نفس المرجع السابق

وفي سياق الأزمات، يبرز أيضًا دور الطرف الثالث من خلال الوساطة أو التوفيق، وهي ليست دائمًا فعالة في جميع النزاعات. فالوساطة تعني تدخل طرف ثالث بموافقة الأطراف المتنازعة لتقديم مقترحات تهدف إلى تسوية النزاع، وغالبًا ما تكون حلولها غير ملزمة. ومن أمثلة الوساطة الفردية، وساطة الأسترالي ديكسون ثم الأمريكي جراهام في النزاع بين الهند

وباكستان حول كشمير. كما قام السفير السويدي غونار يارنج بوساطة سنة 1968 لتطبيق القرار 242، لكنها لم تنجح بسبب تعنت الجانب الإسرائيلي.ومن الوساطة الناجحة، وساطة البابا ليون الثالث عشر بين إسبانيا وألمانيا حول جزر الكارولين عام 1885، وكذلك وساطة الولايات المتحدة لإنهاء الحرب الروسية اليابانية عام 1904.[37]

أما لجان التوفيق فهي ما نصّت عليه معاهدة لوكارنو عام 1925، وقد وضعت لها قواعد، منها: أن تتكوّن من 3 إلى 5 أعضاء لا علاقة لهم بالنزاع، وأن ينحصر اختصاصها في الخلافات المتعلقة بالمصالح، أي الخلافات السياسية، وليس الخلافات القانونية. ومن الأمثلة على ذلك لجنة التوفيق الدولية التي نظرت في مصير بعض الأراضي المختلف عليها بين فرنسا وسيام (تايلاند) في 27 يونيو 1947. كما أن المادة 284 من اتفاقية الأمم المتحدة لقانون البحار لعام 1982 أخضعت كل نزاع لآلية التوفيق.

---

[37] Charles Herman, "International crises as a situational variable", in James Rosenau (ed.) International politics and foreignpolicy, new York, free press, 1969 pp. 409

والمهم في هذا المجال ليس فقط الدعم الدولي، بل تبقى الحاجة ماسة أيضًا، خاصة في الأنظمة الديمقراطية حيث تكون الصحافة حرة، إلى الدعم الداخلي، إذ يكون للرأي العام دور مهم ومسموع. وغالبًا ما تتخذ الجهات المختصة القرار المناسب، ثم تقوم بإطلاع الأمة والرأي العام الداخلي عليه، خاصة في الأوقات الحرجة التي يكون فيها مصير الدولة في خطر.

6- الاعتبار من السوابق ودروس الأزمات:

على الرغم من العلاقة بين الأزمات والحرب والقرارات المتخذة خلالها، والتي قد تؤثر في احتمال نشوب الحرب، فإن ليس كل أزمة تؤدي إلى حرب. وغالبًا ما تسبق الأزمات الحروب، كما حدث في الحرب العالمية الأولى، بينما تنتهي أزمات أخرى دون تصعيد، كما في أزمة الصواريخ الكوبية التي انتهت بشكل سلمي.[38]

[38] أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 75.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمات

تتعدد أساليب معالجة الأزمات، ويختلف أسلوب التعامل معها باختلاف المواقف والسياسات والإمكانات، وكذلك وفقًا لظروف كل أزمة. ويمكن إجمال الأساليب العامة للتعامل مع الأزمات في ثلاثة أساليب رئيسية، هي: أسلوب التفاوض الإكراهي، وأسلوب التفاوض التوفيقي، وأسلوب التفاوض الإقناعي. وقد يبدو للوهلة الأولى أن هذه الأساليب منفصلة ولا يوجد بينها ارتباط، وأن كل أسلوب يُستخدم في ظرف معين، غير أن الواقع يُظهر أنها أدوات متكاملة تُوظَّف بحسب طبيعة الأزمة وملابساتها. وتتناول هذه الأساليب على الوجه الآتي:

الفرع الأول - أنواع التفاوض:

أولًا: أسلوب التفاوض الإكراهي (الضاغط):

إذا أرادت الدولة تحقيق مكاسب ضد خصمها، فإنها تلجأ إلى أسلوب الضغط الإكراهي، مع ضرورة الحذر من أن يؤدي هذا الضغط إلى نتائج عكسية أو أضرار تمس مصالحها. ويأخذ هذا الأسلوب شكلين رئيسيين:[39]

التهديد الناعم (غير المحدد): يمنح حرية أكبر في اختيار البدائل، لكنه يقلل من مستوى المصداقية.

[39] خالد مصطفى فهمي، إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص 88.

الضغط الفعلي: ويتمثل في التصعيد العملي للضغط على الخصم، مثل فرض الحصار البحري، أو تنفيذ عقوبات اقتصادية، أو القيام بأعمال شبه عسكرية، أو تنفيذ عمليات خاصة.

ثانيًا: أسلوب التفاوض التوفيقي:

يعتمد هذا الأسلوب على التفاوض كوسيلة أساسية لحل الأزمة، حيث تقوم فكرة المساومة على مبدأ التنازل المتبادل بين الأطراف. ويُستخدم هذا الأسلوب في الحالات التالية:

عندما تكون تكلفة التصعيد أعلى من قدرة الدولة على تحمّلها.

عند حدوث تغيّرات داخلية أو خارجية تجعل استمرار التصعيد غير مرغوب فيه.

عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها عبر التصعيد.[40]

ثالثًا: أسلوب التفاوض الإقناعي:

إن الاعتماد على أسلوب واحد فقط في إدارة الأزمات لا يحقق النتائج المرجوة؛ فالاكتفاء بالأسلوب الإكراهي قد يدفع الطرف الآخر إلى التصلب والتعنت، مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما أن الاعتماد على الأسلوب التوفيقي فقط قد يفضي إلى تقديم تنازلات متتالية قد تضر بالمصالح الأساسية للدولة. لذلك، فإن الأسلوب الإقناعي يقوم على المزج بين الإقناع والحوار وتقديم الحجج المنطقية، بما يساعد على التأثير في الطرف الآخر دون اللجوء إلى الضغط المفرط أو التنازلات غير المدروسة.

2- سيكولوجية التفاوض كوجه من أوجه إدارة الأزمات:

---

[40] محمد نصر، إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة الكتب العربية،القاهرة،2008، ص 246

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

من سمات الأزمات الدولية عدم قدرة أطرافها على التحكم الكامل في مسارها، إلى جانب غموض أهدافها، ووجود جو من التوتر الناتج عن التهديدات المتبادلة، مع ميل الأطراف إلى استخدام القوة المسلحة. وعند تعقد الأزمات، يجد المعنيون أنفسهم مضطرين لاتخاذ قرارات حاسمة في وقت محدود، حيث إن أي خطأ في التقدير أو القرار قد يؤثر سلبًا على مسار التفاوض ويعطّله. لذلك يصبح الاتصال بين أطراف الأزمة أمرًا ضروريًا وملحًا للحفاظ على توجيه مسار الأزمة وعدم خروجه عن إرادة الأطراف المعنية.

وتُعد سيكولوجية التفاوض من الجوانب المهمة التي اهتم بها علماء السلوك، نظرًا لأثرها الكبير في سير عمليات التفاوض بمختلف أنواعها وأساليبها. إذ إن الفهم العميق للتكوين النفسي للمفاوضين يساعد على تحديد الأهداف ووضع الخطط وتحقيق التوازن بين الاستراتيجية والتكتيك. فالإستراتيجية وحدها لا تكفي إذا لم تُدعَم بعنصر بشري كفء قادر على التنفيذ الفعّال. ومن هنا، أصبح الجانب الإنساني عنصرًا أساسيًا في عملية التفاوض، وأصبحت قدرة المفاوض على فهم دوافع وإمكانات الطرف الآخر شرطًا مهمًا لنجاح العملية التفاوضية.

وقد أظهرت الدراسات السيكولوجية أن صفات المفاوض الكفء تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين:

مجموعة المهارات والخبرات والمعارف: وتشمل المعارف والقدرات الفنية المرتبطة بعمليات التفاوض.[41]

مجموعة الصفات والخصائص الشخصية: والتي تعكس التكوين النفسي للمفاوض، ومن أهمها:

1. القدرة على تصور المشكلات بشكل شامل دون التورط في التفاصيل الجزئية.

---

[41] نفس المرجع السابق ص 247

2. القدرة على تحليل المواقف وفهم مختلف أبعادها لاستخلاص المعلومات اللازمة لدعم التفاوض.

ويميل علماء السلوك إلى إجمالي مزايا وخصائص ومواصفات المفاوض الناجح في ثلاث قدرات

القدرة الفكرية وتشير إلى القدرة على التدبير والتفكير السليم والتحليل المتزن للأمور.

القدرة الفنية وتشير إلى فهم وإدراك، هدف التفاوض وإستراتيجيته وتكتيكيته .

ولا بد من الإشارة إلى أن علم النفس أسهم في تطوير أساليب الاختيار عن طريق تقديم أسلوب

الاختبارات النفسية السيكولوجية) التي تهدف أساساً إلى الكشف عن مدى توافر خصائص نفسية محددة،

وتختلف الاختبارات النفسية المستخدمة في اختبار المفاوضين،

فنجد أنواع الاختبارات المتعددة من اختبارات الذكاء إلى اختبار القدرات والمهارات واختبار الميول

والاستعدادات، فهناك أيضاً اختبارات للقيم والمفاهيم واختبارات للتكوين العام للشخصية.

وبعد الاختيار يأتي التدريب الذي يعطي المفاوض المتدرب معلومات جديدة في مجالات التفاوض

وأساليب أو تدعيم وتأكيد ما لديه من معلومات ومفاهيم والإفادة منها. وقد قسم الباحثون في فن التفاوض

التدريب إلى نوعين

.1. تدريب المهارات أي زيادة قدرة المفاوض على أداء تفاوض معين ورفع كفاءته في الأداء.

2 التدريب السلوكي ويهدف إلى تغيير وتعديل أنماط السلوك التي يتبعها المفاوض ويطلق عليها المهارات

السلوكية .[42]

---

[42]رشاد الحملاوي، "التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995، ص. 47.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

المطلب الرابع: العناصر الفعالة في إدارة الأزمات

الفرع الأول : دور الحكومة

لا تولي معظم الحكومات اهتمامًا كبيرًا لإدارة الأزمات، لأنها تعتقد أن الأزمة حالة غير عادية ولا يمكن التنبؤ بها، لذلك ليست هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تنظيمية جيدة التخطيط من قبل الحكومة. ومع ذلك، يجب أن تكون الحكومات أكثر المؤسسات استعدادًا، لأن الناس (خاصة الضحايا) يتوقعون دائمًا أن تلعب الحكومات أدوارًا مركزية أثناء الأزمات. علاوة على ذلك، فإن فشل الحكومة في التعامل مع الأزمة أمر لا يمكن التسامح معه سياسيًا. قد يؤدي الفشل في الاستجابة بشكل فعال لحالة الأزمة إلى تدمير الشرعية السياسية للنظام، وبالتالي يجب النظر إلى الأزمة على أنها اختبار للحكومة.[43]

وصف Arien Boin أربعة جوانب للحكومة تتأثر بالأزمة، من بينها: "التأثيرات على أصحاب المناصب السياسية الرئيسية، وقوة القيادة، والمؤسسات السياسية، وتغييرات السياسة". علاوة على ذلك، تحمل الحكومة أحيانًا المسؤولية في أزمة ما، لا سيما إذا فشلت في اتخاذ الجهود الوقائية الكافية. على سبيل المثال، عندما تفشل الحكومة في تثقيف الناس أو تنفيذ معايير مهمة حول بناء مساكن أكثر أمانًا ضد الزلازل أو تسونامي، فقد يُقتل المزيد من الناس بسبب عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة.

---

[43] خالد مصطفى فهمي، إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص 88-93.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

في الواقع، لا تتمثل الفكرة الرئيسية لإدارة الأزمات في وقف حدوث الكوارث، خاصة من الأزمات الطبيعية، ولكن الهدف الأكثر أهمية في أي أزمة هو "احتواء الأضرار قدر الإمكان ومنع الخسائر في الأرواح والممتلكات". هذه هي المعايير الأساسية لتقييم الدور الرئيسي للحكومات في نظام إدارة الأزمات الشامل.

لماذا تنجح بعض الحكومات بينما تفشل الأخرى في التعامل مع الأزمة؟ يجب توخي الحذر عند الحكم على نجاح أو فشل الحكومة فيما يتعلق بإدارة الأزمات، لأن الأحكام عادة ما تستند إلى الرأي العام ووسائل الإعلام، وليس على التقييم الموضوعي. بالطبع، الرأي العام مهم، لكنه ليس الأداة الوحيدة للحكم التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار.

التعقيد الآخر في الحكم على إخفاقات الحكومة هو تقرير ما إذا كانت الإجراءات الحكومية بطيئة للغاية أو إذا كان الطلب العام غير واقعي. لذلك، انتهى الأمر بشنايدر إلى قياس الفجوة بين القاعدة البيروقراطية والقاعدة الناشئة كأداة رئيسية لتقييم جودة إدارة الأزمات الحكومية.

فيما يتعلق بجودة إدارة الأزمات، هناك حجة مثيرة للاهتمام ومهمة تدعي أن ثقل بلد ما لا يؤثر على جودة إدارة الأزمات. دراسة أجراها Ozerdem (2006) في اليابان وتركيا والهند تمثل مثالًا لهذه الحجة. اليابان، باعتبارها واحدة من أغنى البلدان في العالم، تفتقر إلى العمل التطوعي.[44]

---

[44] أمال حاجة، "إدارة الأزمات"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، المدرسة الوطنية للعلوم السياسية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2024، ص. 7.

هذه الحجة مهمة لأنه لا ينبغي التأكيد بشكل مبالغ فيه على زعماء الدول أو التقليل من شأن أنفسهم فيما يتعلق بالتأهب للأزمات. تتمتع جميع البلدان بنفس فرصة النجاح أو الفشل، وتعتمد قدرة الحكومة على التعامل مع الأزمة على مدى جدية تفكير الحكومة في هذه القضية بالذات.

وفي تركيا كانت لديهم تحولات بيروقراطية نموذجية بعد زلزال مرمرة. لكن في الهند لم يكن هناك الكثير من التغييرات بعد الأزمات، لذلك فإن نقطة الأزمة كفرصة لا تحدث دائمًا. في بعض الأحيان لا تؤثر الأزمة على أي شيء أو حتى تجعل الوضع الراهن أقوى.

الإجراءات الملموسة التي يمكن أن تتخذها الحكومات في إدارة الأزمات تنقسم إلى ثلاث فئات:

1. **الإجراءات الوقائية:** في حالات الأزمات البطيئة التطور، يمكن للحكومات تنفيذ تدابير طويلة الأجل، بينما في حالات الأزمات سريعة التطور، يمكن للحكومات أن يكون لديها نظام استعداد عالي المستوى لتقليل الضحايا عند حدوث أزمة. يستدعي هذا النوع من العمل تخطيطًا صارمًا للطوارئ، والذي يتكون من تحديد أدوار المسؤوليات وتوجيه القيادة في حدث الأزمة.

2. **أثناء الأزمة:** يتعين على الحكومات إنشاء هيكل قيادة واضح ومنظم يمكنه تنسيق الوضع والتحكم فيه.

3. **بعد الأزمة:** ترتبط الإدارة بكيفية تشجيع الحكومات للناس على التغلب على مشاكلهم الخاصة بمساعدة الحكومة.[45]

---

[45] نفس المرجع ص8

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات

الفرع الثاني : دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات

تلعب وسائل الإعلام في أوقات الأزمات، ولا سيما الحروب، أدواراً مركبة، منها ما هو دعائي، ومنها ما هو دبلوماسي، ومنها ما يُعرف بالدور القتالي، أو ما اصطلح على تسميته بالحرب الإعلامية. وقد اتفق العديد من الباحثين على أن وسائل الإعلام قد استُخدمت حديثاً بشكل متطور في صناعة الحروب، من خلال خلق الذرائع، وتركيب الواقع، والتضليل الإعلامي، وحجب المعلومات أو امتصاصها، إلى جانب الفعل الدعائي في بناء صورة وردية إيجابية للذات، وأخرى سوداوية مصنّعة للعدو. وعليه، فإن دور وسائل الإعلام أثناء الأزمات الدولية يختلف اختلافاً واضحاً عنه بالنسبة للشؤون والأزمات الداخلية، أو حتى في الظروف الاعتيادية، نظراً لحساسية وتصاعد وتوتر مواقف الأطراف المختلفة، وتزايد الضغوط على وسائل الإعلام في إطار المنافسة على استقطاب الجماهير القلقة والمتعطشة للأخبار والمعلومات، في ظل قلة وجود مصادر بديلة في هذه الأوقات الحرجة والحاسمة، مما يزيد من احتمالات قدرة وسائل الإعلام على التأثير في معلومات وعواطف الحكومات والنخب والجماهير..[46]

فمنذ ظهور وسائل الإعلام الجماهيرية ذات القدرة الهائلة على الانتشار والتأثير، أصبحت حرب الإعلام، أو الحرب التي تُخاض عبر وسائل الإعلام، نوعاً قائماً بذاته من أنواع الحروب المختلفة: اقتصادية، تجارية، سياسية... إلخ، وجزءاً أساسياً من الحرب العسكرية

---

[46] نفس المرجع ص9

التقليدية. وإذا ما فهمنا أن الحرب التقليدية بالوسائل العسكرية تمثل ذروة تأجيج التوتر والعنف في أي صراع سياسي أو عسكري، فإن توظيف وسائل الإعلام يمثل مرحلة التمهيد والتحشيد للقوى المؤيدة، واستمالة الأطراف المحايدة أو التي لم تبلور موقفها بعد، وهي أداة مهمة من أدوات إدارة الصراع أو الأزمة، حتى إن كانت حرباً دموية قاتلة

فلم يعد الإعداد للحرب مقتصراً على حشد المعدات العسكرية، وتأمين طرق الإمدادات والاتصالات فحسب، بل أصبح الإعداد الإعلامي مساوياً لها، إن لم يكن على درجة أعلى من الأهمية. وهذا لا يعني أن دور وسائل الإعلام لم يكن هاماً وفعالاً في الماضي، بل يعني أن الحاجة إليه اليوم أصبحت أكثر إلحاحاً مما كانت عليه سابقاً. وعلى هذا، فإن الإعداد الجيد لإدارته قبل العمل العسكري وخلاله وبعده أصبح ضرورياً أكثر من أي وقت مضى، لا سيما أن العالم يشهد ثورة هائلة في النقل المباشر للأحداث التي تحصل في أي مكان في العالم، الأمر الذي يؤدي إلى نتيجة مفادها أن الإعلام.

يلعب دوراً خطيراً في إدارة الصراع، وأصبح أداة رئيسية من أدواته، الأمر الذي جعل العديد من الدول تحرص على السيطرة على تدفق المعلومات في زمن الحروب، كما هو الحال بالنسبة لإسرائيل، التي اعتادت في حروبها مع الدول العربية على كسب معركة الإعلام أولاً قبل أن تكسب معركة الحرب .[47]

[47] عامر محمد عواد الرجبي، دور الإعلام في إدارة الأزمات – المركز الوطني لإدارة الأزمات أنموذجًا (دراسة مسحية)، رسالة ماجستير في الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، كلية الإعلام، عمّان – الأردن، 2023، ص 19_20

الفرع الثالث : دور المجتمع المدني في إدارة الأزمات

المجتمع المدني مكون رئيسي عندما تحتاج المجتمعات إلى التعاضد للتعامل مع الأزمات، كأزمة وباء كورونا. وتحت هذه الظروف، عادة ما يعمل المجتمع المدني على تسهيل فهم الأنشطة الحكومية، مما يساعد المواطنين على فهم وتقييم قرارات السياسات وإنفاذ السلطة الحكومية، بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات للتعبير عن مخاوفهم والعمل بشكل جماعي. وتتفاقم الحاجة للحصول على المعلومات المتعلقة بالإجراءات الحكومية وحرية التصرف دون مضايقة أو تدخل من الحكومة بشكل كبير خلال الأزمات. وعلى الرغم من أن الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية والأوبئة والكوارث التي من صنع الإنسان تتطلب عملاً سريعاً لمنع المعاناة والمشقة، فإنها تُعد تاريخياً فرصة للتغيير الإيجابي؛ إذ خلقت الأزمات لحظات مهمة لإعادة ضبط السياسات والاقتصاد وأنظمة الصحة العامة، كما ساعدت على بناء المزيد من الترابط المجتمعي وتعزيز السياسات لمنع الأزمات المستقبلية أو التخفيف منها.[48]

وتلعب منظمات المجتمع المدني أدواراً مهمة في دعم العمل الجماعي، حيث تستجيب المجتمعات للأزمات وتتعافى منها. فبالإضافة إلى التعبئة حول الاحتياجات الملحة، مثل وصول الجمهور إلى المعلومات أو المساعدة الغذائية أو المأوى أو الإمدادات الطبية، تؤدي منظمات المجتمع المدني دوراً مركزياً في التقريب بين المجتمعات وتعزيز المساعدة المتبادلة. وبالمثل، تعمل هذه المنظمات على حماية الفضاء المدني وضمان استجابة مناسبة وشاملة للأزمات من خلال مساءلة الحكومة.

---

[48] عبد الغفار شكر، منظمات المجتمع المدني والتنمية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2014، ص 112

ويُعد العمل الجماعي ضرورياً، إذ إن العديد من المشكلات تكون كبيرة جداً أو معقدة للغاية بحيث لا يمكن لأي مؤسسة أو منظمة أو فرد معالجتها بشكل فردي. وفي هذه الحالات،

يجب على الجهات الفاعلة المختلفة توحيد جهودها وتقسيم المشكلة إلى أجزاء يمكن التعامل معها، مما يتيح معالجتها بشكل متزامن من خلال جهد جماعي.

ويمكن الاستفادة من بعض الدروس العامة في خطط وإجراءات الاستجابة للأزمات، من بينها التركيز على الشفافية والتواصل وتحديد الأولويات والتنسيق. فعلى سبيل المثال، إن ضمان فهم المواطنين لطبيعة الأزمة والجهود المستمرة لمعالجتها يمكن أن يقلل من الخوف وعدم اليقين. ومن المهم أيضاً إدراك أنه لا يمكن إنجاز كل شيء دفعة واحدة؛ إذ يجب التعامل مع القضايا الأكثر إلحاحاً والأكثر أهمية أولاً. كما ينبغي أن تقلل الحلول من

التأثيرات السلبية على حياة الناس، وتخفف من معاناتهم، وتعمل على حل الأزمة في أسرع وقت ممكن، وذلك من خلال إدارة احتياجات الاستجابة الأولية، ووضع تدابير وأنظمة الطوارئ، والتفكير في حلول طويلة الأجل.[49]

الفرع الرابع : دور المؤسسات الدولية في إدارة الأزمات

دور المؤسسات الدولية في إدارة الأزمات الدولي قي رفع قدرات الدول الأعضاء في دفع الجهود نحو البناء الاقتصادي والتنموي الشامل.

---

[49]المعهد الديمقراطي الوطني، دليل عملي لمنظمات المجتمع المدني خلال الأزمات، 2022، ص 4.

ويمكن حصر ذلك من خلال:

توفير التمويل، وذلك من خلال تقديم القروض وبعض المنح لمساعدة الدول على تحقيق الأهداف المتفق عليها، من خلال التشاور مع سلطات البلد. بالإضافة إلى أن هذا التمويل يكون مدعماً باستثمارات محددة في البنية الأساسية، وقد يكون برنامجاً مخصصاً لقطاع

معين. فالبنك الدولي، مثلاً، يقوم بتقديم قروض تهدف إلى تمويل مشاريع خاصة بالنقل أو القطاع الزراعي أو الطاقة الكهربائية وغيرها.

تشجيع المؤسسات المالية الدولية على وضع المعايير والقوانين المتعارف عليها دولياً والمتعلقة بالأنشطة الاقتصادية والمالية، وهذا الإجراء يطور المؤسسات المحلية ويساعد البلدان على الاندماج في الاقتصاد العالمي، بما يحقق ويعزز التنمية المستدامة.

تدعيم جهود السلطات الوطنية في تصميم سياسات خاصة ترمي إلى تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة، بالتشاور مع الحكومات والقطاع الخاص في الدول النامية، وذلك من خلال تبنيها برامج التثبيت الاقتصادي والتكيف الهيكلي. وتوفر المؤسسات المالية [50]

[50] عبد الغفار شكر، منظمات المجتمع المدني والتنمية، مرجع سابق، ص 120.

الدولية التدريب في إطار مشروع معين تقوم بتنفيذه الدولة التي تريد الاستفادة منه. وهناك تعاون بين المؤسسات المالية الدولية ومختلف الهيئات ومؤسسات التدريب والبحوث الإقليمية، وذلك لتسهيل نقل المعرفة وتدعيم البحوث الاقتصادية.[51]

خلاصة :

إن إدارة الأزمات تُعدّ مدخلًا حيويًا لضمان استمرارية المؤسسات في مواجهة التغيرات المفاجئة والضغوطات المختلفة، حيث ترتكز على آليات عملية تسمح بالتعامل الفعّال مع المواقف غير المتوقعة. وقد أظهر التحليل أن نجاح المؤسسة في التعامل مع الأزمات لا يعتمد فقط على ردود الفعل الآنية، بل على مدى جاهزيتها المسبقة وقدرتها على التكيف واتخاذ القرار في الوقت المناسب، بما يضمن تقليل الخسائر والحفاظ على استقرارها.

كما يتضح أن فعالية إدارة الأزمات ترتبط بمدى نضج المنظومة التنظيمية داخل المؤسسة، خاصة من حيث التنسيق بين مختلف الفاعلين وتدفق المعلومات بشكل دقيق وسريع. ويبرز أيضًا دور القيادة في توجيه الجهود وتحديد الأولويات خلال فترات الضغط. وفي النهاية، فإن إدارة الأزمات تمثل ثقافة مؤسساتية قائمة على الاستباقية والتخطيط المستمر أكثر من كونها إجراءات ظرفية.....

[51] عبد المطلب عبد الحميد، النظام الاقتصادي العالمي الجديد وآفاقه المستقبلية بعد أحداث 11 سبتمبر، مجموعة الديل العربية، القاهرة، 2003، ص 83.

الفصل الثاني : واقع المنظمات غير الربحية

الفصل الثاني : و اقع المنظمات غيرالربحية

تمهيد

يُعدّ قطاع المنظمات غير الربحية بمختلف أشكاله،من أهم الدعائم التي يقوم عليها التماسك الاجتماعي وتحقيق التكافل داخل المجتمعات، حيث يضطلع بأدوار متكاملة تسهم في الاستجابة للاحتياجات المتزايدة للأفراد والفئات الهشة. وقد عرف هذا القطاع تطورًا ملحوظًا من حيث التنظيم والتوسع في مجالات النشاط، مما جعله فاعلًا مؤثرًا في دعم جهود التنمية وتعزيز قيم التضامن والتعاون.

كما يتسم هذا المجال بتنوع مكوناته واختلاف وظائفه، إذ تشمل المنظمات غير الربحية هياكل متعددة تختلف من حيث الأهداف وطرق التسيير، منها الجمعيات الخيرية التي تمثل أحد أهم الأشكال التنظيمية الفاعلة في هذا القطاع، أبرز تجلياته من خلال تركيزها على العمل الإنساني والإحساني. ويعكس واقع هذا القطاع جملة من الخصائص التي تميّزه، إلى جانب ما يواجهه من تحديات تستدعي تطوير آليات عمله وتحسين أدائه بما يواكب التحولات الراهنة، ويعزز من قدرته على تحقيق الأثر المنشود في المجتمع.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمنظمات غير الربحية

يمثل قطاع المنظمات غير الربحية أحد المكونات الحيوية في بنية المجتمعات المعاصرة، حيث يضطلع بأدوار متعددة تتجاوز البعد الخيري التقليدي لتشمل الإسهام في تحقيق التنمية بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية. وقد تزايد الاهتمام بهذا النوع من المنظمات في ظل التحولات الراهنة التي أبرزت الحاجة إلى فاعلين جدد قادرين على سدّ الفجوات التي قد تعجز القطاعات الأخرى عن تغطيتها، لاسيما في مجالات الرعاية الاجتماعية، والتعليم، والصحة، وتعزيز التضامن المجتمعي.

المطلب الأول: مفهوم المنظمات غير الربحية

ورغم أهمية هذه المنظمات، إلا أن مفهومها لم يحظَ بتعريف موحد، حيث تعددت التعريفات تبعاً للجهات المختلفة نذكر منها :

عرّفها البنك الدولي بأنها منظمات غير حكومية تشمل المؤسسات أو الجمعيات التي لا تسعى إلى تحقيق الربح، ولا تُعد جزءًا من القطاع الحكومي. كما عرّفها تقرير التنمية البشرية الوطني، الصادر بالتعاون مع معهد التخطيط القومي بالقاهرة، بأنها منظمات أهلية طوعية تقوم على مبادرة الأفراد للمشاركة في أنشطة اجتماعية متنوعة ذات أهداف تنموية وإنسانية، وتعتمد أساسًا على الجهود والتمويل الذاتي[52]

[52]مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور المنظمات غير الحكومية في حماية المستهلك، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية دورية متخصصة محكمة، يصدرها مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، العدد الرابع، جوان 2006، ص 186.

تعريف شامل

ومن خلال هذه التعريفات، يمكن القول إن المنظمات غير الربحية هي تنظيمات مستقلة عن الدولة، تسعى إلى خدمة الصالح العام دون هدف مادي ربحي، حيث تتمثل غايتها في تقديم أعمال الخير، ومساعدة الأفراد، وتعليمهم وتثقيفهم، أو توفير الخدمات الصحية والاجتماعية وغيرها من الأهداف الإنسانية.

المطلب الثاني: دور المنظمات غير الربحية في التنمية

الفرع الأول : الأهمية الاجتماعية

صاحب انتشار مصطلح منظمات غير ربحية انتشاراً واسعاً على مختلف المستويات الدولية والإقليمية والمحلية؛ ففي عام 1995 قدّر أحد تقارير الأمم المتحدة عدد المنظمات غير الربحية العالمية التي تعمل على نطاق دولي بنحو تسعٍ وعشرين ألف (29000) منظمة. ويختلف هذا العدد على المستوى الإقليمي من إقليم إلى آخر ومن دولة لأخرى.

إن تنامي المنظمات غير ربحية وانتشارها الكبير في الوقت الحاضر يشكل أحد أبرز الظواهر في دول العالم الثالث النامية، وكذلك في الدول الأخرى في أوروبا وآسيا. إذ ازدادت اهتماماتها الإنسانية والخيرية مع مطلع القرن الحادي والعشرين، خاصة تلك التي تعنى بمساعدة الفقراء واللاجئين، وتوزيع الإعانات، ومناصرة الأقليات المضطهدة، وقضايا المرأة والطفولة، وحماية البيئة، إضافة إلى حقوق الإنسان ونشر الديمقراطية. كما تبرز أهميتها الاجتماعية من خلال عدة أبعاد، مثل: حرية التجمع، والتعددية، والتسامح، والاستقرار الاجتماعي، وسيادة القانون، وتنفيذ برامج متكاملة في مجالات الرعاية والتنمية الاجتماعية، وتعزيز التواصل بين مختلف طبقات المجتمع.[53]

[53] علي أسعد وطفة، المجتمع المدني والدولة في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2008، ص 201

الفرع الثاني : الأهمية الاقتصادية

يحتل القطاع الخيري حيزاً مهماً من الثروة القومية في البلدان المتقدمة، ويقدم خدمات متعددة في مجالات مختلفة. فالقطاع الخيري، الذي تنتمي إليه المؤسسات الخيرية ومنظمات غير ربحية، أصبح يشكل رقماً مهماً في المعادلة الاقتصادية في كثير من البلدان الصناعية،

وهو القطاع الثالث الشريك للقطاعين الآخرين في عملية التنمية البشرية، نظراً لما يملكه من جامعات ومراكز بحثية ومستشفيات ومؤسسات استثمارية.

وتقدم منظمات غير ربحية خدمات مكملة، وفي بعض الأحيان بديلة، لما يقدمه القطاع العام، إذ قد تحل محله في تقديم بعض السلع والخدمات. وهي في ذلك تلعب دوراً مهماً، لكونها لا تهدف إلى تحقيق عائد شخصي للقائمين عليها، بل ترتكز على رسالة وقيم تنظيمية تسعى إلى خدمة فئات المجتمع ومساعدتها والتخفيف من معاناتها، مقارنة بالمنظمات الربحية.

وتتجلى أهميتها الاقتصادية من خلال عدة أبعاد، من أبرزها: المساهمة في مكافحة الفقر، وتحقيق الكفاءة في تقديم الخدمات بمستويات جيدة، والمساهمة في توزيع الدخل والثروة بين أفراد المجتمع.[54]

فئات المجتمع، واستحداث فرص جديدة، وزيادة الرفاهة الاجتماعية، وزيادة الطلب على السلع والخدمات، واستثمار وقت الفراغ، إضافة إلى الارتباط الوثيق بين حجم العمل الخيري والدخل القومي، ومساهمة هذا القطاع في زيادة فرص العمل في الاقتصاد.

[54] .إبراهيم بن علي الملحم، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الفرع الثالث: الأهمية الصحية والثقافية والسياسية

لقد نجحت منظمات غير ربحية مع مرور الوقت في التأثير على السياسات الحكومية وتغييرها، من خلال إصدار تشريعات وأنظمة جديدة لمحاربة الفقر، والرفع من المستوى المعيشي للمجتمع، وحماية البيئة من التلوث، وتحسين العناية والرعاية الصحية. كما تؤدي

دوراً كبيراً في المجتمعات المعاصرة من خلال تقديم المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية، والاهتمام بالقضايا الكبرى مثل الأمية والبطالة والفقر.[55]

وتتجلى هذه الأهمية في ما يلي:

1- تبني برامج للإسهام في المحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث، وتوعية المواطنين بأهميتها وطرق الحفاظ عليها.

2- المساهمة في تثقيف أفراد المجتمع من خلال تنظيم المؤتمرات وورش العمل والندوات في مجالات مدنية واجتماعية وثقافية متنوعة.

3- تدعيم الخدمات الصحية عبر برامج خيرية، خاصة في المناطق الريفية، والعمل على مشاريع الرعاية الصحية الأولية والصحة الإنجابية.

[55] 13. WegleVdaya, "The Civil Society in the Developing World", Public Administration and Management: An Interactive Journal, Vol. 4, No. 4, 1999, p. 17.

4- توفير فضاء واسع لأفراد المجتمع لممارسة روح الانتماء والمواطنة، وتنمية مهاراتهم وبناء قدراتهم.

5- المساهمة في تقديم مقترحات وآراء بناءة تساعد صانعي القرار في القطاع الحكومي على معالجة القضايا المعقدة والاستفادة منها في صياغة القوانين.

6- الإسهام في ترسيخ الديمقراطية، من خلال دورها كأحد أشكال "رأس المال الاجتماعي"، بما يمكنها من الحد من المركزية ومراقبة السلطة عبر تشكيل جماعات ضغط قادرة على التأثير في صناع القرار.[56]

الفرع الرابع : المنظمات غير الربحيةومكانتها العالمية والعربية

تُعدّ المنظمات غير الربحية من أبرز الفاعلين في النظام الدولي المعاصر، حيث اكتسبت مكانة متقدمة بوصفها شريكًا أساسيًا إلى جانب الدولة والقطاع الخاص في تحقيق التنمية المستدامة والاستجابة للاحتياجات الإنسانية والاجتماعية. وقد تعزز هذا الدور بفعل تزايد الأزمات والكوارث وتوسع الفجوات التنموية، مما جعل هذه المنظمات تتدخل بمرونة وسرعة في مجالات الإغاثة والصحة والتعليم وحقوق الإنسان وحماية البيئة، لتصبح عنصرًا محوريًا في الحوكمة العالمية.

[56] علي أسعد وطفة، مرجع سابق، ص 205

فعلى المستوى العالمي، تُعد منظمة الصليب الأحمر والهلال الأحمر الدولي من أبرز النماذج العملية التي تجسد قوة وتأثير المنظمات غير الربحية، حيث تتواجد في أكثر من 190 دولة وتقدم خدمات إنسانية عاجلة في حالات الحروب والكوارث الطبيعية، مما يجعلها أحد أهم الفاعلين في الاستجابة الإنسانية الدولية. وكذلك مؤسسة بيل وميليندا غيتس التي أصبحت من أكبر الجهات الممولة للمشاريع الصحية والتعليمية في العالم، خاصة في مجال مكافحة الأمراض مثل الملاريا وشلل الأطفال.

أما على المستوى العربي، فتُعد جمعية البركة الجزائرية للأعمال الخيرية والإنسانية نموذجًا بارزًا، حيث تنشط في مجالات الإغاثة والتعليم والصحة داخل وخارج دولة الجزائر، وتقدم مساعدات سنوية بملايين الدولارات. حيث نفذت مئات المشاريع الإغاثية في أكثر من 20 دولة، خصوصًا في مناطق الأزمات مثل اليمن وسوريا وفلسطين والدولالإفريقية .

وفي السياق المحلي في العديد من الدول العربية، تلعب الجمعيات الخيرية مثل جمعيات تحفيظ القرآن الكريم ومؤسسات كفالة الأيتام دورًا مباشرًا وملموسًا في دعم الفئات الهشة،

وبذلك يتضح أن المنظمات غير الربحية لم تعد مجرد كيانات مساندة، بل أصبحت فاعلًا استراتيجيًا في صناعة التنمية والتغيير الاجتماعي على المستويين العالمي والعربي.[57]

[57]علي عبد الوهاب، إدارة المنظمات غير الحكومية: المفاهيم، الأدوار، والتحديات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2018، ص. 45–60.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية

تصطدم المنظمات غير الربحية بجملة من التحديات التي تؤثر على أدائها وفعالية تدخلاتها، أبرزها محدودية الموارد المالية، وضعف الحوكمة والكفاءات الإدارية، إضافة إلى القيود القانونية والتنظيمية وتباين البيئات السياسية والاجتماعية. وهو ما قد ينعكس على وتيرة تنفيذ برامجها وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: التحديات المالية

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات مالية معقدة لا تقتصر فقط على نقص التمويل، بل تمتد إلى عدم استقرار التدفقات المالية نتيجة اعتمادها الكبير على التبرعات الموسمية أو المشاريع الممولة، مما يجعل مواردها غير ثابتة وعرضة للتقلب. كما أن التمويل المشروط الذي يفرضه المانحون غالبًا ما يقيد حرية المنظمة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، ويحد من استقلاليتها في تحديد أولوياتها. بالإضافة إلى ذلك، تعاني هذه المنظمات من ضعف تنويع مصادر الدخل[58]

الفرع الثاني: التحديات البشرية

لا تقتصر التحديات البشرية على نقص الموارد البشرية، بل تشمل ضعف التخصص المهني مقارنة بالقطاع الخاص، مما يؤثر على جودة الأداء. كما تعاني هذه المنظمات من ارتفاع معدل دوران العاملين

[58] الحميديأنور، تنمية الموارد المالية في المنظمات غير الربحية، الرياض: دار الفكر، 2012، ص. 35–70.

بسبب ضعف الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى الاعتماد الكبير على العمل التطوعي غير المستقر. ويؤدي تعدد المهام الموكلة للموظف الواحد إلى ضغط.

الفرع الثالث: التحديات التنظيمية

تتمثل التحديات التنظيمية في سرعة تغير الأولويات الإنسانية والتنموية، خاصة في سياقات الأزمات والكوارث، مما يتطلب قدرة عالية على التكيف. كما تواجه المنظمات غير الربحية صعوبة في التكيف مع الأزمات المفاجئة مثل الحروب والأوبئة، إلى جانب ضعف المرونة البيروقراطية في بعض الهياكل التنظيمية. ويضاف إلى ذلك تحدي التحول الرقمي الذي أصبح ضرورة ملحة رغم محدودية الإمكانيات، فضلاً عن تأثير الجهات المانحة على توجيه الأجندة الاستراتيجية للمنظمة، مما قد يحد من استقلاليتها.

الفرع الرابع: التحديات الاجتماعية

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات اجتماعية تتمثل أساسًا في صعوبة قياس الأثر الاجتماعي بدقة مقارنة بالمؤشرات المالية، حيث إن النتائج غالبًا ما تكون طويلة الأمد وغير مباشرة. كما أن تأخر ظهور النتائج يزيد من صعوبة التقييم، إضافة إلى اختلاف تعريف مفهوم النجاح بين أصحاب المصلحة. ويعاني هذا المجال أيضًا من ضعف أدوات التقييم والمتابعة، مع وجود ضغط مستمر لإظهار نتائج سريعة بما يتوافق مع توقعات الممولين.[59]

[59]. إبراهيم، أحمد، المساءلة في الممارسة: آليات المنظمات غير الحكومية، مجلة التنمية العالمية ، 2003 ص2 .

الفرع الخامس: تحديات أصحاب المصلحة

تعمل المنظمات غير الربحية ضمن بيئة معقدة تضم أطرافًا متعددة مثل الجهات المانحة والهيئات الرقابية والمجتمع المستفيد، مما يؤدي إلى تعدد التوقعات وتضاربها أحيانًا.

الفرع السادس: التعامل مع الفئات الهشة والمعقدة

يُعد التعامل مع الفئات الهشة أحد أبرز التحديات الإنسانية، حيث تشمل هذه الفئات الفقراء والأرامل والأيتام وذوي الإعاقة والنازحين. ويتميز هذا المجال بتعقيد الحالات الاجتماعية وتفاوت الاحتياجات الفردية

الفرع السابع: الحوكمة والشفافية

تعاني بعض المنظمات من ضعف في أنظمة الرقابة الداخلية، مما قد يفتح المجال أمام مخاطر سوء الإدارة أو تضارب المصالح. كما أن هناك متطلبات متزايدة للإفصاح المالي والإداري من قبل الجهات الرقابية والمانحة، مما يفرض ضغطًا إضافيًا على المنظمات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثامن: التحديات التقنية والتحول الرقمي

تتمثل هذه التحديات في ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص المهارات التقنية لدى العاملين، إضافة إلى صعوبة رقمنة العمليات الإدارية وجمع البيانات بشكل فعال، مما يحد من كفاءة الأداء المؤسسي.[60]

[60] مرجع سابق ص3

المطلب الرابع: آليات تحسين أداء المنظمات غير الربحية

يُعدّ تحسين أداء المنظمات غير الربحية مطلبًا أساسيًا لضمان فعاليتها واستمراريتها. ويتطلب ذلك اعتماد آليات حديثة تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية. كما يهدف إلى رفع كفاءة التسيير وجودة الخدمات. مما يجعل تطوير الأداء ضرورة استراتيجية لتحقيق الأهداف..

الفرع الأول: آليات الحوكمة والشفافية

تتمثل هذه الآليات في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل المنظمات غير الربحية من خلال تشكيل لجان فرعية مساندة لمجالس الإدارة، بما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار بشكل أكثر تخصصًا. كما تُعد الشفافية المالية والإدارية عنصرًا أساسيًا، وذلك عبر نشر تقارير دورية حول الأنشطة والنتائج، وتطوير أنظمة رقابة داخلية فعالة تحد من مخاطر سوء الإدارة وتضارب المصالح، مع الالتزام بالمعايير المحاسبية والإفصاح المنتظم.[61]

الفرع الثاني: الآليات المالية والاستدامة

تركز هذه الآليات على تعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية من خلال تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد الكلي على التبرعات أو التمويل المشروط. ويشمل ذلك تطوير مشاريع إنتاجية أو استثمارية ذات طابع اجتماعي، وبناء شراكات مع القطاع الخاص والجهات المانحة. كما يُعد تطوير

[61] محمد الجوهري، دراسات في منظمات المجتمع المدني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 145

النظام المالي الداخلي وتحديث أدوات الرقابة والتدقيق من العناصر الأساسية لضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

الفرع الثالث: تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات

يُعد الاستثمار في العنصر البشري من أهم آليات تحسين الأداء، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية وتكوينية مستمرة لأعضاء مجالس الإدارة والعاملين داخل المنظمات غير الربحية، بالتعاون مع الجامعات والمؤسسات التدريبية. كما يُسهم الاستعانة بالخبرات المتخصصة في المجالات الإدارية والاجتماعية في رفع جودة الأداء وتحسين فعالية التدخلات.[62]

الفرع الرابع: الآليات التنظيمية والإدارية

تتمثل هذه الآليات في تطوير الهياكل التنظيمية عبر إنشاء لجان فرعية متخصصة تدعم العمل المؤسسي، إلى جانب تحديث اللوائح التنظيمية بشكل دوري لمواكبة التغيرات القانونية والإدارية. كما يُعد وضوح الرسالة التنظيمية وتحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة من العناصر الأساسية لضمان الانسجام الداخلي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

[62]أمل بنت يوسف عبد القادر النجار، آليات المنظمات غير الربحية في استثمار المتطوعين وفقاً لرؤية 2030، دار السبيبي للنشر والتوزيع، الرياض، ص 107.

الفرع الخامس: التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي طويل المدى من الأدوات المحورية في تحسين أداء المنظمات غير الربحية، حيث يساعد على تحديد الرؤية والأهداف وربطها بالموارد المتاحة. كما يعتمد على مؤشرات أداء واضحة لقياس النتائج وتقييم الأثر، مع التركيز على التحسين المستمر المبني على البيانات.

الفرع السادس: التحول الرقمي ونظم المعلومات

تتضمن هذه الآليات إنشاء نظم معلومات إدارية متكاملة تساعد على جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق، بما يدعم اتخاذ القرار المبني على الأدلة. كما يشمل ذلك رقمنة العمليات الإدارية وتحسين البنية التحتية الرقمية، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من الهدر في الوقت والموارد.

الفرع السابع: العلاقات المجتمعية والتنسيق المؤسسي

تُعد إدارة العلاقات العامة وتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي من الآليات المهمة، حيث تسهم في بناء الثقة وتعزيز صورة المنظمة. كما يُسهم إنشاء شبكات أو لجان تنسيقية بين المنظمات غير الربحية في نفس المجال أو النطاق الجغرافي في تعزيز التكامل، وتقليل الازدواجية في المشاريع، وتحسين استغلال الموارد المتاحة.وبناءً على ما سبق، فإن تحسين أداء المنظمات غير الربحية لا يتحقق من خلال آلية واحدة، بل عبر منظومة متكاملة تجمع بين الحوكمة الرشيدة، والتنمية البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي، والتكامل المؤسسي، بما يضمن تحقيق الفعالية والاستدامة في العمل غير الربحي.[63]

[63]أمل بنت يوسف عبد القادر النجار، المصدر نفسه، ص 108.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي الجمعيات الخيرية

يكتسي موضوع الجمعيات الخيرية أهمية كبيرة ضمن دراسة المنظمات غير الربحية، باعتبارها من أبرز الآليات التي تساهم في تعزيز التكافل الاجتماعي وتحقيق التنمية المحلية. وتسعى هذه الجمعيات إلى تقديم خدمات إنسانية واجتماعية للفئات المحتاجة، بما يعكس دورها الفعّال في دعم الاستقرار الاجتماعي.

المطلب الأول: تعريف الجمعيات الخيرية

الفرع الأول : التعريف اللغوي للجمعية

الجمعية: أصلها من الفعل (جمع) المتفرق، أي ضم بعضه إلى بعض. ويقال: جمع الله القلوب أي ألف بينها، وجمع القوم لأعدائهم أي حشدوا لقتالهم، وأجمع أمره أي عزم عليه، وأجمع القوم أي اتفقوا. ويقال أيضاً: جمع الناس أي شهدوا الجمعة وأدوا الصلاة فيها، وتجمع أي انضم بعضه إلى بعض، والإجماع هو اتفاق الخاصة أو العامة على أمر من الأمور، ويُعد دليلاً على صحته، ويقصره فقهاء الإسلام على اتفاق المجتهدين في مصر على أمر ديني وهو أصل من أصول التشريع. والمجمع هو مكان الاجتماع. والجمعية هي طائفة تتألف من أعضاء لغرض خاص وفكرة مشتركة، مثل الجمعية الخيرية والجمعية التشريعية والجمعية التعاونية والجمعية العلمية، وهي كلمة محدثة.[64]

[64]المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط 3، 1993م، مادة (جمع)، ص 140-141.

الفرع الثاني التعريف الاصطلاحي للجمعية:

1- عرفت المادة (56) من القانون المدني السوري الجمعية بأنها جماعة ذات صفة دائمة، مكونة من عدة أشخاص طبيعية أو اعتبارية، لا تهدف إلى الحصول على ربح مادي.

2/أما قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة الصادر بتاريخ 1958/8/8م والمعدل بالمرسوم التشريعي رقم 224 لعام 1969م؛ أنها: جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، تتألف من أشخاص طبيعية أو اعتبارية، لا تهدف إلى الحصول على ربح مادي .[65]

الفرع الثالث : تعريف شامل

الجمعيات الخيرية هي كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص ذوي صفة طبيعية أو اعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل الاجتماعي، أو نشاط ديني تحدده وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو إبداعي، أو شبابي، أو سياحي، ونحو ذلك من النشاطات، أو نشاط يتعلق بحماية المستهلك، أو أي نشاط أهلي آخر تقدره الوزارة، سواء كان ذلك عن طريق العون المادي أو المعنوي أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أو كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والعلمية.

[65]القاسم هشام، المدخل إلى علم القانون، جامعة دمشق، دمشق، 1988م، ص 437.

المطلب الثاني: الغاية من الجمعيات الخيرية

تنشأ الجمعيات الخيرية بهدف الاستجابة لحاجات اجتماعية وإنسانية ضرورية أو تكميلية داخل المجتمع أو خارجه، حيث تقوم فلسفتها العامة على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التكافل الاجتماعي. وفي هذا الإطار، تتعدد الغايات التي تسعى هذه الجمعيات إلى تحقيقها، إذ تعمل على القيام بالأعمال التطوعية الإنمائية المختلفة، خاصة في حالات الكوارث والأزمات والحروب، من خلال تقديم الدعم الإغاثي والمساعدات العاجلة للفئات المتضررة، بما يحد من آثار الأزمات ويخفف من حدتها. كما تلتزم الجمعيات الخيرية باحترام إرادة المتبرعين والمحسنين، من خلال تمكينهم من توجيه تبرعاتهم نحو الجهات أو المشاريع التي يرغبون في دعمها، وهو ما يعكس مبدأ احترام شرط الواقف وتعزيز الثقة بين المتبرع والمؤسسة. وإلى جانب ذلك، تسهم هذه الجمعيات في تكملة دور الحكومات والمؤسسات الرسمية في تقديم خدمات الرعاية الاجتماعية والتنموية، خاصة في المجالات التي قد لا تغطيها السياسات العمومية بشكل كافٍ.

وتسعى أيضًا إلى معالجة المشكلات الاجتماعية القائمة من خلال تبني مبادرات تنموية تهدف إلى النهوض بالمجتمع ورعاية أفراده، سواء تعلق الأمر بالفقر أو البطالة أو الإقصاء الاجتماعي. كما تتيح الجمعيات الخيرية مجالًا لتجريب أفكار ومشاريع جديدة قد تتردد الحكومات في تبنيها بسبب مخاطر الفشل، مما يجعلها فضاءً ابتكاريًا لتطوير حلول اجتماعية يمكن تعميمها لاحقًا في حال نجاحها. ومن بين غاياتها كذلك تعزيز الانفتاح على التجارب الدولية والاستفادة من النماذج الناجحة في مجال العمل الخيري والتنمية الاجتماعية، بما يتلاءم مع خصوصيات المجتمع

واحتياجاته. كما تعمل على استثمار الخبرات والقدرات الذاتية المتوفرة لدى الأفراد والمؤسسات وتوجيهها نحو خدمة المجتمع بشكل منظم وفعال.

وتحرص هذه الجمعيات أيضًا على تنظيم العمل التطوعي وتوجيهه ضمن إطار مؤسسي منظم، بما يضمن فعاليته واستمراريته، مع تعزيز مبدأ الاعتماد على الذات، والسعي نحو تحقيق قدر من التمويل الذاتي كلما أمكن ذلك، بما يساهم في تعزيز الاستقلالية المالية والإدارية. كما تهدف إلى ترسيخ رؤية مستقبلية مستنيرة للعمل الخيري، تقوم على التخطيط بعيد المدى وربط الأنشطة بالأهداف التنموية الشاملة.[66]

ويضاف إلى ذلك أن الجمعيات الخيرية تسعى إلى تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية العمل التطوعي وثقافة التضامن، من خلال نشر قيم التعاون والمسؤولية الاجتماعية، وتشجيع مشاركة مختلف الفئات في المبادرات الخيرية. كما تعمل على بناء شراكات مع مختلف الفاعلين، سواء من القطاع العام أو الخاص أو المجتمع المدني، بهدف توسيع نطاق تأثيرها وتحقيق أكبر قدر من الفعالية في التدخلات الاجتماعية والتنموية.

وفي السياق نفسه، تعمل الجمعيات الخيرية على تعزيز ثقافة الابتكار الاجتماعي، من خلال إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات المجتمعية، وتطوير أساليب جديدة في التدخل الاجتماعي تعتمد على الفعالية

[66]علي سليمان بن علي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المؤسسات الخيرية، مؤسسة أمانة، 1416هـ / 1996م، ص 25.

والاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة. كما تساهم في تعزيز الاستقرار الاجتماعي من خلال الحد من الفوارق الاجتماعية وتقليص مظاهر الإقصاء والتهميش، بما يرسخ قيم العدالة والتضامن داخل المجتمع. وتسعى كذلك إلى تحسين جودة الحياة للفئات المستهدفة عبر توفير خدمات متكاملة تشمل الجوانب الصحية والتعليمية والنفسية والاجتماعية، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرفاه

الاجتماعي العام. كما تلعب دورًا مهمًا في بناء وعي مدني لدى الأفراد، من خلال ترسيخ قيم المواطنة الفعالة والمشاركة المجتمعية في الشأن العام.

وبالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الجمعيات في دعم جهود التنمية المحلية عبر التعاون مع السلطات المحلية والهيئات العمومية، بما يسمح بتنسيق أفضل للجهود وتوجيه الموارد نحو الأولويات الحقيقية للمجتمع. كما تعمل على تحسين كفاءة التدخلات الاجتماعية من خلال اعتماد أساليب التخطيط المبني على البيانات والدراسات الميدانية الدقيقة، بما يضمن تحقيق أثر أكبر وأكثر استدامة.[67]

المطلب الثالث: مميزات الجمعيات الخيرية

تتسم الجمعيات الخيرية بمجموعة من المميزات العامة التي تحدد طبيعتها القانونية والتنظيمية والاجتماعية، وتبرز دورها كفاعل أساسي في مجال العمل غير الربحي والتنموي، حيث تقوم على الجمع بين الطابع الإنساني والتنظيم المؤسسي في إطار يخدم المصلحة العامة.

[67]نفس المرجع السابق .ص26

الفرع الأول: المميزات القانونية والتنظيمية

تُعد الجمعيات الخيرية هيئات مستقلة عن الدولة من حيث التأسيس والتسيير، غير أنها تخضع لرقابة قانونية وإدارية صارمة تضمن شفافية عملها وسلامة نشاطها. كما تتمتع بالشخصية الاعتبارية التي تمنحها الأهلية القانونية لاكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات. ويُشترط في إنشائها الحصول على ترخيص مسبق من الجهات الإدارية المختصة قبل التأسيس والإشهار، بما يضمن تنظيم نشاطها وفق الأطر القانونية المعمول بها.

الفرع الثاني: المميزات الإدارية والتنظيمية

تُدار الجمعيات الخيرية من خلال هياكل تنظيمية واضحة، حيث يتم تسييرها عبر هيئة عامة تنتخب مجلس إدارة أو مجلس أمناء يتولى إدارة شؤونها ومتابعة أنشطتها. وفي بعض الحالات قد تعتمد نظام الوصاية بالنسبة لبعض المؤسسات الخيرية، وهو ما يساهم في تعزيز الرقابة الداخلية وضمان حسن التسيير وتوزيع المسؤوليات.[68]

الفرع الثالث: المميزات المالية والاقتصادية

لا تهدف الجمعيات الخيرية إلى تحقيق الربح، بل تسعى إلى تحقيق منفعة اجتماعية عامة أو خدمة فئات محددة من المجتمع. وتعتمد في تمويلها على مصادر متعددة تشمل التبرعات

[68] محمد عبد الفتاح محمد، إدارة المنظمات غير الربحية والعمل الخيري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص 45-52.

والزكاة والصدقات والوصايا والكفارات والهبات النقدية والعينية، إضافة إلى مساهمات الأفراد من الجهد والوقت. كما تستفيد من أشكال دعم حكومي مثل الإعفاءات الضريبية وتخفيض الرسوم، وأحيانًا الدعم المالي المباشر من الدولة أو الجماعات المحلية، مما يعزز استمراريتها.

الفرع الرابع: المميزات الاجتماعية والوظيفية

تعمل الجمعيات الخيرية على تنفيذ أنشطة ذات نفع عام تشمل المجالات الخيرية والصحية والتعليمية والدينية والثقافية والترفيهية والرياضية والتنموية، مما يجعلها فاعلًا مهمًا في دعم التنمية الاجتماعية. كما تتميز بقربها من الفئات المستهدفة وقدرتها على التدخل السريع والمرن مقارنة ببعض المؤسسات الرسمية.[69]

الفرع الخامس: الاعتماد على العمل التطوعي

تقوم الجمعيات الخيرية بشكل أساسي على العمل التطوعي، حيث يشارك الأفراد فيها بإرادتهم الحرة دون مقابل مادي، ويقدمون خدماتهم وخبراتهم ضمن إطار تنظيمي مؤسسي. ويُعد هذا العنصر من أهم مميزاتها، لما له من دور في تعزيز قيم التضامن والتكافل الاجتماعي وترسيخ روح المشاركة المجتمعية.

الفرع السادس: الدور التنموي والاجتماعي

تسهم الجمعيات الخيرية في دعم التنمية المستدامة من خلال جهودها في محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الاجتماعية، ودعم الفئات الهشة، إضافة إلى تعزيز الوعي المجتمعي

[69]العوير، مرجع سابق، ص 60.

ونشر ثقافة العمل التطوعي. كما تمثل حلقة وصل بين الدولة والمجتمع من خلال تكامل الأدوار مع المؤسسات الرسمية في تحقيق الأهداف التنموية.

الفرع السابع: المرونة وسرعة الاستجابة

تتميز الجمعيات الخيرية بقدرتها العالية على التدخل السريع والاستجابة المباشرة للاحتياجات الطارئة، خاصة في حالات الكوارث والأزمات، حيث تسمح مرونتها التنظيمية باتخاذ قرارات سريعة وتنفيذ برامج إغاثية في وقت قصير مقارنة بالهياكل الإدارية التقليدية.

الفرع الثامن: القرب من المجتمع المحلي

تتمتع الجمعيات الخيرية بارتباط وثيق بالمجتمع المحلي، مما يمكنها من فهم احتياجاته الحقيقية بشكل أدق. هذا القرب يساهم في تحسين فعالية البرامج والمشاريع، ويعزز ثقة المستفيدين ويزيد من مستوى التفاعل المجتمعي مع أنشطتها.[70]

الفرع التاسع: تعزيز الشراكات والتكامل

تسعى الجمعيات الخيرية إلى بناء شراكات مع مختلف الفاعلين، سواء من القطاع العام أو الخاص أو المجتمع المدني، بما يتيح تبادل الخبرات وتكامل الجهود. ويساهم هذا التوجه في توسيع نطاق العمل الخيري وتحقيق أثر اجتماعي أكبر وأكثر استدامة.

[70] العوير، مرجع سابق، ص 61.

المطلب الرابع: الإطار التاريخي للجمعيات الخيرية

الفرع الأول : ظهور فكرة الجمعيات الخيرية قبل الإسلام:

كان للشرائع الدينية دور كبير في تنمية الحب الفطري للخير والنزعة الإنسانية في النفس البشرية، وخير مثال على ذلك المجتمع العربي الجاهلي وتميّزه في أعمال البر والخير وصلة الرحم، رغم ما كان فيه من دنايا ورذائل. فكان من نتائج كرم العرب قبل الإسلام اشتغالهم بالميسر، إذ كانوا يرون أنه سبيل من سبل الكرم، لأنهم كانوا يطعمون المساكين ما ربحوه أو ما كان يفضل من سهام الرابحين .

كما كان من التنظيمات الخيرية أن قبيلة قريش قد نظّمت العمل بين سادتها، الذين أسسوا دار الندوة قرب الكعبة المشرفة لحل مشكلات الناس بالحسنى، كما كانت لهم سقاية الحاج ورفادته، إلى غير ذلك من أعمال البر والخير التي كان يقوم بها العربي قبل الإسلام بدافع من الكرم والمروءة.

الفرع الثاني : الجمعيات الخيرية في المجتمع الإسلامي:

نظّم الإسلام أعمال البر وفق قواعد ومبادئ إلهية ثابتة تضمن استمرارها ونموها، فغطّت المؤسسات الخيرية جميع ميادين الخير في المجتمع الإسلامي. ومن أبرزها: عمارة المساجد، والمدارس و الأمهات بالحليب والسكر، وهي أسبق في الوجود من جمعيات ومؤسسات رعاية الطفولة في عصرنا هذا، إضافة إلى مؤسسات أقيمت لعلاج الحيوانات المريضة أو إطعامها .[71]

[71] حمصي، محمد حسن، الدعاة والدعوة الإسلامية المعاصرة، دمشق، دار الرشيد، 1991م، ص 279.

هذا بعض ما حققه المسلمون في مؤسساتهم الوقفية التي عززت التكافل الاجتماعي في شتى صوره ومجالاته، إلا أن عصور انحدار الدول الإسلامية وتسلط غير الأكفاء على شؤون الحكم، أدّت إلى تراجع هذا الدور وضعف مؤسساته تحت نير الاستعمار الأجنبي، وإساءة من تولّى شؤون الوقف في استثمار أمواله والتصرف به، أدى ذلك إلى تراجع واندثار هذه الأوقاف وأعمالها، فبادت واندثرت وأصبحت أثراً بعد عين.[72]

الفرع الثالث :نشوء الجمعيات الخيرية في العصر الحديث:

رأى كثير من العلماء في بداية القرن العشرين الميلادي أن العمل الفردي مهما بلغ، يقصر عن تأدية الخدمات الاجتماعية التي يحتاج إليها المجتمع حاجة ضرورية ماسة، فجمعوا الناس في هيئات منظمة تصدت للقيام بالخدمات التي يعجز الأفراد عن القيام بها. فكان بعضها ذا صبغة خيرية إنسانية، وبعضها ذا صبغة تعليمية تثقيفية، وبعضها الآخر ذا صبغة اجتماعية أو سياسية.

إن الجمعيات أسلوب في تجميع العناصر التي تأتلف على خدمة أغراض مباحة في حكم قانون أو دستور خاص بكل بلد، وهي بهذا الأسلوب ظاهرة غربية وجدت قبولاً في بلدان

العالم الإسلامي، وكان دخولها الرسمي إلى الدولة العثمانية حين صدر قانون الجمعيات العثماني عام 1325هـ / 1909م، وانتشر هذا القانون في مختلف البلدان التابعة للسلطنة.

[72]مصطفى السباعي، مشكلات وحلول، بيروت، دار الوراق، 2002م / 1422هـ، ص 154.

إلا أن بعض البلدان الإسلامية بعد استقلالها شرعت قوانين للجمعيات تختلف قليلاً أو كثيراً عن القانون العثماني، مع بقاء القاعدة الأساسية في إطارها العام دون تعديل يذكر.

وقد أصبح تكوين الجمعيات الخيرية التطوعية ضرورة ملحة في المجتمع المعاصر، حيث تزايدت الحاجة إليها مع تزايد حاجات الإنسان وكوارث البلاد، حتى أصبحت هذه الجمعيات سمة بارزة في كل مجتمع، وتطورت لتغدو قطاعاً ثالثاً متمايزاً عن القطاعين الرسمي والخاص، وهو القطاع القائم دائماً على القيام بدور فاعل في مختلف المجتمعات المتقدمة والنامية والمتخلفة.

وقد شاركت الجمعيات السورية التي نشأت في بدايات القرن الماضي الدولة في كثير من المجالات الاجتماعية، وحملت عنها عبئاً كبيراً، كما كان لبعضها دور هام في الحركات الوطنية في بدايات القرن العشرين، للعمل على الدفاع عن البلاد واستقلالها من المحتل الأجنبي ونهوضها في شتى الميادين ومحاربة كل ما يمس كرامتها أو يهدف إلى تجزئتها.

ولقد شهد القطاع الخيري نمواً متسارعاً منذ أواخر القرن الماضي في كافة البلدان العربية، حيث أصبح النشاط الخيري الوقفي يحتل حيزاً مهماً من الثروة الوطنية بما يملكه من أصول، وبما يوفره من خدمات، وبتمويله لشبكة واسعة من المؤسسات الخدمية والتنموية في مجالات حيوية متعددة كالتعليم والصحة والثقافة والبيئة والبحث العلمي وحقوق الإنسان والأسرة ورعاية الطفولة والمساعدات الدولية وغيرها من الخدمات والمنافع العامة.[73]

[73] حمصي، محمد حسن . نفس المرجع ص 155

خلاصة:

وعليه فإن واقع المنظمات غير الربحية أحد أهم مكونات العمل التنموي والاجتماعي، إذ تؤدي دوراً محورياً في دعم التنمية من خلال تقديم خدمات اجتماعية وإنسانية وتنموية تسهم في سد الاحتياجات التي قد تعجز عن تغطيتها الدولة أو القطاع الخاص. كما تساهم في تعزيز قيم التضامن والتكافل الاجتماعي، وتحسين ظروف الفئات الهشة، ورفع مستوى المعيشة.

وفي المقابل، تواجه هذه المنظمات مجموعة من التحديات التي تحد من فاعليتها، من أبرزها ضعف الموارد المالية، ونقص الكفاءات الإدارية، ومحدودية الاحترافية في التسيير، إلى جانب بعض الإكراهات القانونية والتنظيمية. وهو ما يستوجب العمل على تطوير أدائها من خلال تحسين أساليب الحوكمة، وتنويع مصادر التمويل، وتعزيز قدرات الموارد البشرية، والارتقاء بمستوى الشفافية والتنظيم.

وبناءً على ذلك، يتضح أن هذه الكيانات تمثل ركيزة أساسية في العملية التنموية، غير أن فعاليتها تبقى مرتبطة بقدرتها على تجاوز التحديات وتحسين أدائها المؤسسي، الأمر الذي يفتح المجال لدراسة تطبيقية لاحقة لإحدى هذه الجمعيات بهدف تحليل واقعها الميداني وتقييم دورها العملي.

الفصل الثالث: دراسة حالة الجمعية

الإمام نافع لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي

لعجال–ولاية الجلفة

الفصل الثالث: دراسة حالة الجمعية الإمام نافع لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال-ولاية الجلفة

المبحث الأول: تقديم لجمعية الإمام نافع لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال

تمهيد:

تُعدّ الجمعيات القرآنية من أهم المؤسسات التربوية والدينية التي تسهم في بناء الفرد والمجتمع، من خلال غرس القيم الإسلامية وتعليم كتاب الله تعالى حفظًا وتلاوةً وتدبرًا. وفي هذا الإطار، برزت جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال كواحدة من أبرز الجمعيات النشطة التي كان لها دور فعّال في نشر القرآن الكريم وتعليم علومه في بلدية سيدي لعجال ولاية الجلفة .

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الجمعية ونشاطاتها

1/النشأة والتأسيس

تأسست جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بتاريخ 25 أفريل 2009، في بلدية سيدي لعجال، لتكون منارة علمية وروحية تستقطب أبناء المنطقة بمختلف فئاتهم العمرية.[74]

[74] وثائق وسجلات جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال، غير منشورة، 2026.

ويحمل مقر الجمعية رمزية تاريخية عميقة، إذ كان في فترة الاستعمار الفرنسي ثكنة عسكرية، شهدت تضحيات جسامًا واستشهاد ثلة من أبناء الوطن. وبعد الاستقلال، تغيّر نشاط هذا الفضاء تدريجيًا، حيث استُغل كمؤسسة تربوية، فكان في مرحلة لاحقة متوسطة، ثم ابتدائية، ليُحوَّل بعد ذلك إلى مركز للتكوين قبل أن يُهمل لفترة.

ومع بروز الحاجة إلى إحياء هذا المعلم، تبنّت جمعية الإمام نافع المدني هذا الفضاء، وأعادت له الحياة من خلال توجيهه لخدمة كتاب الله تعالى، ليصبح منارة قرآنية بعد أن كان شاهدًا على معاناة الاستعمار، في تحول يعكس انتصار العلم والإيمان على الجهل والطغيان.

2/أهداف الجمعية

تسعى الجمعية إلى تحقيق جملة من الأهداف النبيلة، من أبرزها:

تحفيظ القرآن الكريم لمختلف الفئات العمرية.

تعليم أحكام التجويد والتلاوة الصحيحة.

غرس القيم الإسلامية والأخلاق الحميدة في نفوس الناشئة.

إعداد جيل متخلق بأخلاق القرآن، واعٍ بدينه ومجتمعه.

المساهمة في الحفاظ على الهوية الإسلامية والوطنية.[75]

[75] القانون الأساسي .للجمعيات الدينية. ص 3

3/عدد الطلبة والفروع

تستقطب الجمعية في مقرها الرئيسي ما يقارب 300 طالب وطالبة، كما تمتد أنشطتها إلى ثلاثة فروع إضافية تضم حوالي 150 طالبًا وطالبة.

وبذلك يبلغ العدد الإجمالي للطلبة حوالي 450 طالبًا وطالبة، ما يعكس الإقبال الكبير على الجمعية وثقة المجتمع المحلي في خدماتها التربوية.

4/الأنشطة والبرامج

تتنوع أنشطة الجمعية لتشمل جوانب تعليمية وتربوية وترفيهية، من بينها:

1. التحفيظ والتعليم

تُعدّ حلقات تحفيظ القرآن الكريم النشاط الأساسي للجمعية، حيث يتم تقسيم الطلبة حسب مستوياتهم، مع متابعة مستمرة لتقدمهم في الحفظ والمراجعة.

2. الدورات التكوينية

تنظم الجمعية دورات في أحكام التجويد، وعلوم القرآن، والسيرة النبوية، إضافة إلى ورشات تربوية تهدف إلى تنمية مهارات الطلبة.[76]

3. المحاضرات والندوات

[76] وثائق وسجلات جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال، غير منشورة، 2026.

تستضيف الجمعية محاضرات داخلية وخارجية يلقيها مشايخ وأساتذة مختصون، تتناول مواضيع دينية وتربوية واجتماعية.

4. المخيمات الصيفية

تقيم الجمعية مخيمات صيفية للحفظ المكثف، تُمكّن الطلبة من تحقيق تقدم كبير في حفظ القرآن خلال فترة قصيرة.

كما تنظم مخيمات ترفيهية سنوية تهدف إلى إدخال البهجة على نفوس الطلبة وتعزيز روح الأخوة والتعاون بينهم.

5. المسابقات القرآنية

تنظم الجمعية مسابقات دورية في حفظ القرآن الكريم وتجويده، مع تكريم المتفوقين تشجيعًا لهم وتحفيزًا لغيرهم.[77]

5/دور الجمعية في المجتمع

ساهمت جمعية الإمام نافع المدني بشكل فعّال في تنشيط الحياة الدينية والتربوية في منطقة سيدي لعجال، حيث أصبحت قبلة للراغبين في حفظ القرآن الكريم وتعلمه.

[77]التقرير الأدبي جمعية نافع لسنة 2024 ص1

كما لعبت دورًا مهمًا في توجيه الشباب واستثمار أوقاتهم فيما ينفعهم، بعيدًا عن الآفات الاجتماعية، إضافة إلى مساهمتها في تعزيز روح التضامن والتكافل بين أفراد المجتمع.

6/الشراكات والدعم:

تحظى الجمعية بدعم مختلف الجهات المحلية، من سلطات بلدية وهيئات رسمية ومحسنين، الذين يساهمون في استمرارية نشاطها وتطوير برامجها.

كما تسعى الجمعية إلى بناء شراكات مع مؤسسات تربوية ودينية لتعزيز جودة التعليم وتبادل الخبرات.

7/آفاق وتطلعات مستقبلية

تطمح الجمعية إلى توسيع نشاطها وفتح فروع جديدة، مع تحسين ظروف التمدرس القرآني وتوفير وسائل تعليم حديثة.

كما تسعى إلى تخريج حفظة متقنين لكتاب الله، قادرين على تمثيل المنطقة في المسابقات الوطنية والدولية، والمساهمة في نشر رسالة القرآن الكريم.[78]

[78] وثائق وسجلات جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال، غير منشورة، 2026.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل الإداري

الفرع الأول : الهيكل التنظيمي

تعتمد جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال هيكلًا تنظيميًا هرميًا يهدف إلى تحقيق الفعالية في التسيير وضمان وضوح المسؤوليات، حيث يتكون من عدة مستويات إدارية وتربوية متكاملة.

1. القيادة العليا

تتمثل في:رئيس الجمعية: سياحي العيد

نائبا الرئيس :وتتولى هذه القيادة رسم التوجهات العامة للجمعية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والإشراف العام على مختلف الأنشطة.

2. المكتب التنفيذي : الأمين العام ونائبه أمين المال ونائبه وثلاثة أعضاء

4. لجنة الإعلام والتواصل مدير الإعلام: سياحي أيمن وجعدي حمزة

وتتكفل هذه اللجنة بتغطية أنشطة الجمعية إعلاميًا، وإدارة صفحات التواصل الاجتماعي، ونشر إنجازاتها.

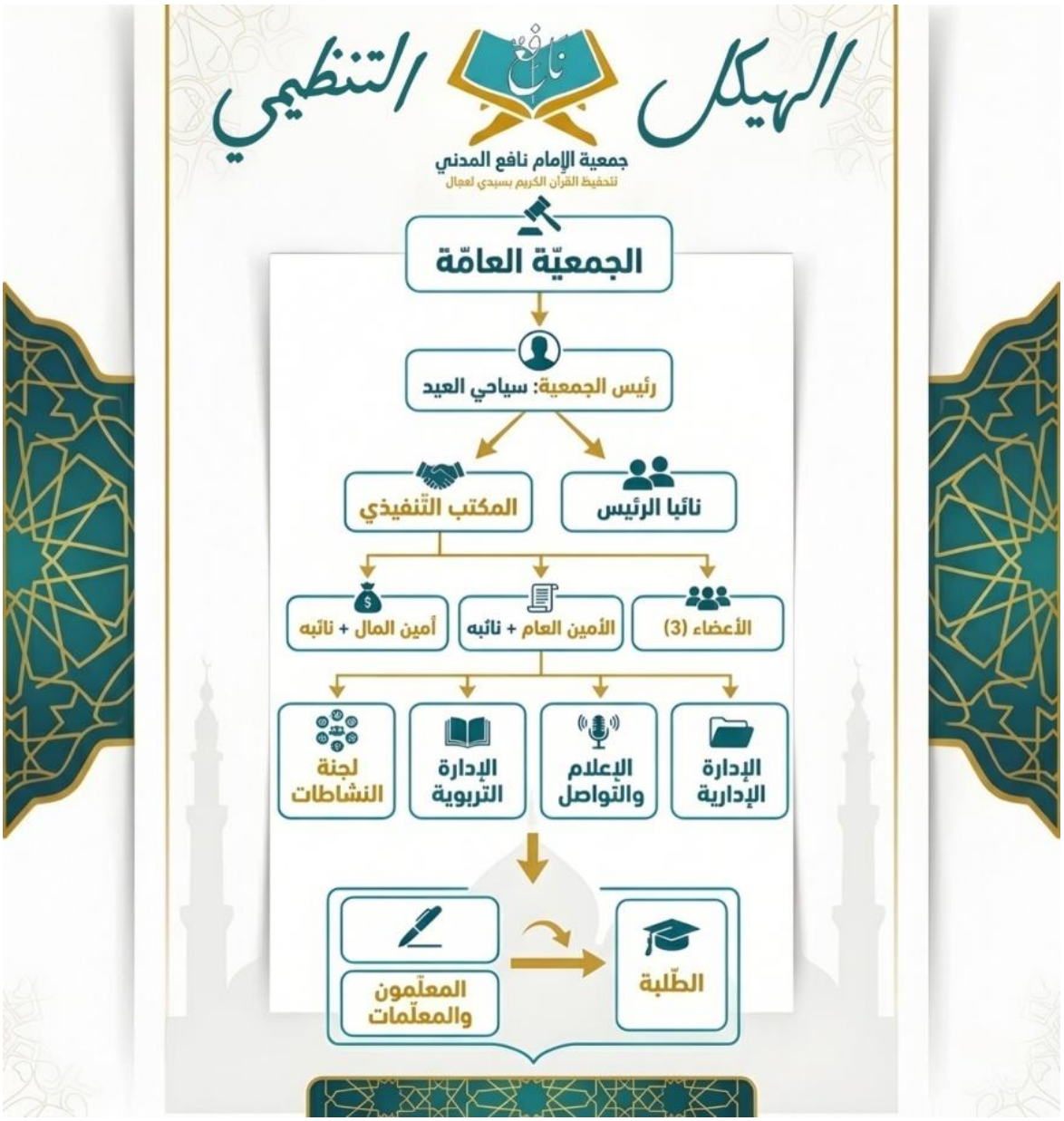
5. لجنة النشاطات

يشرف عليها نادي شباب نافع، وهم مجموعة من الشباب المنخرطين في الجمعية، ويتولون تنظيم:

المخيمات الصيفية ,الأنشطة الترفيهية الفعاليات الميدانية[79]

[79] الهيكل التنظيمي للجمعية

الشكل 02 :الهيكل التنظيمي الخاص بجمعية الامام نافع لسنة 2025



المصدر : وثائق الجمعية

الفرع الثاني : طبيعة العمل الإداري داخل الجمعية

يتميز العمل الإداري داخل الجمعية بالمرونة والتنظيم، حيث يجمع بين الأساليب التقليدية والروح التطوعية، ويقوم على مجموعة من الوظائف الإدارية الأساسية:

1.التخطيط

تعتمد الجمعية على إعداد برامج سنوية وشهرية تشمل:

تحفيظ القرآن الكريم وتنظيم المخيمات وإقامة المسابقات والمحاضرات

مع تحديد أهداف واضحة، مثل رفع عدد الحفظة وتحسين جودة التعليم.

2. التنظيم

يتم توزيع المهام بين أعضاء الطاقم التربوي، كما يُعتمد تقسيم الطلبة حسب مستوياتهم لضمان فعالية العملية التعليمية.[80]

3. التسيير الإداري

تعتمد الجمعية نظامًا تقليديًا والكترونيا في التسجيل، حيث:

- يتم إيداع ملفات إدارية من طرف الطلبة

[80] معلومات مقدمة من إدارة جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال، وثائق داخلية غير منشورة، 2026.

– دفع اشتراك رمزي

– كما يتم ضبط الحضور والغياب عبر سجل (دفتر) خاص، يُمكّن من متابعة انضباط الطلبة.

4. التوجيه والإشراف

يشرف المسؤول التربوي على:

–متابعة أداء المعلمين

–توجيه الطلبة

–تحسين مستوى الحفظ والتجويد

5. الرقابة والتقييم

تعتمد الجمعية على:

اختبارات دورية في الحفظ

متابعة مستمرة لمستوى الطلبة[81]

6. الاتصال والتواصل

تقوم الجمعية بـ:

عقد اجتماعات شهرية لمناقشة سير العمل

التواصل مع أولياء الطلبة

[81] وثائق الجمعية

المطلب الثالث: مصادر التمويل والدعم

الفرع الأول: مصادر التمويل الرسمية

تعتمد الجمعية في تمويلها بدرجة أساسية على الدعم العمومي الذي يمثل العمود الفقري لاستمرارية نشاطها.

1. الإعانة السنوية للمجلس الولائي

تستفيد الجمعية من إعانة سنوية مقدمة من طرف المجلس الولائي، تتراوح قيمتها بين1500000.00 دج و300000.00 دج، وتُعد هذه الإعانة موردًا ماليًا مهمًا يساهم في:

تغطية جزء من المصاريف التشغيلية

اقتناء الوسائل التعليمية (مصحف، سبورات، لوازم تعليمية)

دعم الأنشطة التربوية والدينية

غير أن هذه الإعانة، رغم أهميتها، تبقى محدودة مقارنة بحجم النشاطات التي تقوم بها الجمعية، مما يدفعها إلى البحث عن مصادر تمويل إضافية.[82]

2. الطابع غير المنتظم للدعم العمومي

[82] السجلات المالية لجمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال، غير منشورة، 2026.

تتميز الإعانات العمومية أحيانًا بعدم الاستقرار من حيث القيمة أو التوقيت، الأمر الذي يفرض على الجمعية اعتماد سياسة مالية حذرة تقوم على ترشيد النفقات وتحديد الأولويات.

الفرع الثاني: مصادر التمويل الذاتية

تسعى الجمعية إلى تحقيق نوع من الاستقلالية المالية من خلال مواردها الذاتية، والتي تمثل عنصرًا مهمًا في دعم استمرارية نشاطها.[83]

1. اشتراكات الطلبة

تُعد اشتراكات الطلبة من أهم مصادر التمويل الداخلي، حيث تُقدّر بـ 1000 دج لكل طالب كل أربعة أشهر.

وتساهم هذه الاشتراكات في:

تغطية جزء من تكاليف التسيير اليومي

توفير مستلزمات التعليم

دعم الأنشطة التربوية

وبالنظر إلى العدد الإجمالي للطلبة (حوالي 450 طالبًا وطالبة)، فإن هذه الاشتراكات تشكل موردًا ماليًا معتبرًا، رغم بساطتها، نظرًا لطابعها المنتظم.

[83] المادة 42، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1435 الموافق لـ 15 فبراير سنة 2014، المتضمن المصادقة على نص القانون الأساسي النموذجي للجمعية الدينية للمسجد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، الصادرة بتاريخ 19 مارس 2014، ص 21.

2. الطابع الرمزي للاشتراكات

تحرص الجمعية على إبقاء قيمة الاشتراكات في مستوى رمزي، مراعاة للظروف الاجتماعية للأسر، وهو ما يعكس البعد التضامني والرسالة التربوية للجمعية، إلا أنه في المقابل يحد من قدرتها التمويلية.

الفرع الثالث: مصادر التمويل غير المباشرة

إلى جانب الموارد الرسمية والذاتية:

1. تبرعات المحسنين

تُعد تبرعات المحسنين من أهم مصادر الدعم غير المباشر، حيث يقدم أفراد من المجتمع مساعدات مالية أو عينية، مثل:

التبرع بالمصاحف

توفير اللوازم المدرسية

دعم الأنشطة والمخيمات

وتعكس هذه التبرعات مدى ارتباط المجتمع المحلي بالجمعية وثقته في رسالتها.[84]

2. الدعم المناسباتي

تحصل الجمعية في بعض المناسبات (كشهر رمضان أو الحفلات الختامية) على دعم إضافي من محسنين أو فاعلين محليين

[84] القرار الوزاري المشترك، المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجمعية الدينية للمسجد، المرجع نفسه، ص22

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم

بناءً على التقارير الداخلية للمدرسة للسنة الدراسية 2026/2025:

الفرع الأول: التحديات المالية

تُعد الموارد المالية من أبرز الصعوبات التي تواجه الجمعية، حيث تعاني من:

محدودية الإعانات العمومية، إذ تبقى غير كافية لتغطية جميع احتياجات الجمعية.

ضعف الموارد الذاتية بسبب الطابع الرمزي لاشتراكات الطلبة.

عدم استقرار التبرعات، كونها مرتبطة بالمناسبات أو مبادرات فردية.

الفرع الثاني: التحديات البشرية والتنظيمية

تعتمد الجمعية بدرجة كبيرة على العمل التطوعي، ما يطرح عدة إشكالات، منها:

نقص الكوادر المتخصصة في بعض المجالات (التسيير، الإعلام، التنظيم).

الاعتماد على الجهود التطوعية التي قد تتأثر بظروف الأفراد.

ضغط العمل على الطاقم التربوي نتيجة العدد الكبير للطلبة.

كما أن التسيير التقليدي في بعض الجوانب قد يحد من فعالية الأداء الإداري.[85]

[85] من إعداد الباحث اعتمادًا على الوثائق الإدارية والسجلات الداخلية لجمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال، 2026.

الفرع الثالث: التحديات البيداغوجية (التربوية)

في ظل الإقبال المتزايد على الجمعية، تواجه تحديات تربوية تتمثل في:

تفاوت مستويات الطلبة مما يتطلب جهودًا إضافية في التأطير.

الحاجة إلى تطوير أساليب التعليم بما يتماشى مع المستجدات التربوية.

صعوبة تحقيق التوازن بين الحفظ والفهم والتجويد.

وهو ما يستدعي تحديث البرامج التعليمية وتكثيف التكوين لفائدة المعلمين.

الفرع الرابع: التحديات المادية واللوجستية

تواجه الجمعية صعوبات مرتبطة بالإمكانيات المادية، من بينها:

محدودية التجهيزات التعليمية

الحاجة إلى صيانة المقر

نقص الوسائل الحديثة (وسائط رقمية، أجهزة عرض...)[86]

الفرع الخامس: التحديات الاجتماعية والتكنولوجية

في ظل التحولات الاجتماعية والتكنولوجية، تواجه الجمعية تحديات جديدة، منها:

تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على تركيز الطلبة

[86] من إعداد الباحث اعتمادًا على الوثائق الإدارية والسجلات الداخلية لجمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال، 2026.

ضعف الإقبال لدى بعض الفئات العمرية

الحاجة إلى مواكبة الرقمنة في التعليم والإدارة

المطلب الخامس :التحول الرقمي كحل لتطوير أداء الجمعية

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال، خاصة ما يتعلق بكثرة عدد الطلبة، وصعوبة المتابعة الدقيقة، والاعتماد النسبي على الأساليب التقليدية في التسيير، أصبح من الضروري التوجه نحو تبني حلول رقمية حديثة تواكب متطلبات العصر وتساهم في تحسين جودة الأداء. وفي هذا الإطار، برزت فكرة تطوير تطبيق إلكتروني يعمل على نظام الأندرويد، يُعنى بتنظيم ومتابعة عملية تحفيظ القرآن الكريم بطريقة رقمية متكاملة، حيث يُعد هذا التطبيق نظامًا معلوماتيًا موحدًا يربط بين مختلف الفاعلين في العملية التربوية، والمتمثلين في المعلم، وولي الأمر، والإدارة،

من خلال المقابلات التي أجريت مع الطاقم الإداري :

الفرع الأول : وظائف التطبيق ومجالات استخدامه

يوفر التطبيق مجموعة من الوظائف الأساسية التي تسهم في تحسين التسيير التربوي والإداري، حيث يتيح للمعلم إمكانية تسجيل مختلف الأنشطة اليومية، من خلال إدخال بيانات الحفظ، والمراجعة، والحضور والغياب، بالإضافة إلى التقييمات الدورية لمستوى الطلبة، مما يضمن تتبعًا مستمرًا لمسارهم التعليمي. كما يمكّن أولياء الأمور من الاطلاع على مستوى أبنائهم بشكل منتظم عبر واجهة خاصة، إضافة إلى تلقي تنبيهات فورية في حالات الغياب أو التراجع في الأداء، الأمر الذي يعزز دور الأسرة في العملية التربوية.

أما إداريًا، فيوفر التطبيق أدوات فعالة لمتابعة مختلف الأقسام والحلقات القرآنية من خلال لوحات تحكم تُمكّن الإدارة من الاطلاع على الإحصائيات الدقيقة واستخراج تقارير شاملة تدعم اتخاذ القرار.

الفرع الثاني : خصائص النظام المعلوماتي

يتميز هذا التطبيق بجملة من الخصائص التقنية التي تجعله ملائمًا لبيئة العمل داخل الجمعية، من أبرزها: الاعتماد على قاعدة بيانات موحدة ومركزية، وتوفير واجهات استخدام مخصصة لكل فئة (معلم، ولي أمر، إدارة)، وتحقيق الربط المباشر بين مختلف المستخدمين، إضافة إلى توفير نظام تنبيهات آلي يسهم في تحسين التواصل والمتابعة.

الفرع الثالث: أهداف اعتماد التطبيق

يهدف اعتماد هذا النظام الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الغايات، من أهمها: تطوير العمل الإداري والحد من الاعتماد على السجلات الورقية، وتحسين آليات متابعة الطلبة بشكل دقيق ومستمر، ورفع جودة تعليم القرآن الكريم من خلال التقييم المنتظم، وتعزيز التواصل بين الجمعية وأولياء الأمور، فضلًا عن دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات التربوية ذات الطابع الديني.

الفرع الرابع : دور التطبيق في مواجهة تحديات الجمعية

يُعد هذا التطبيق استجابة عملية لجملة من التحديات التي تواجه الجمعية، حيث يساهم في تجاوز النقائص المرتبطة بالتسيير التقليدي من خلال رقمنة العمليات الإدارية والتربوية، كما يساعد في تخفيف الضغط على الطاقم التربوي عبر تسهيل عملية المتابعة والتقييم. إضافة إلى ذلك، يواكب هذا النظام التحولات التكنولوجية الراهنة، ويساهم في إدماج الوسائل الرقمية في التعليم القرآني، مما يعزز من فعالية الأداء ويرتقي بمستوى الخدمات المقدمة.

وعليه، يمكن اعتبار هذا التطبيق خطوة استراتيجية نحو تحديث أساليب التسيير داخل الجمعية، وتحقيق جودة أعلى في تعليم كتاب الله تعالى، بما يتماشى مع متطلبات العصر، ويعكس توجهًا واعيًا نحو تبني الابتكار في خدمة العمل التربوي والدعوي.

المبحث الثاني: طريقة وأدوات قياس إدارة الأزمات في الجمعية

اختيار مجتمع وعينة الدراسة؛ كذلك تحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها كما يتم تلخيص المعطيات المجمعة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

فيما يلي يتم عرض والكشف عن منهجية ومجتمع الدراسة.

أولا: منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناول مختلف المفاهيم المتعلقة بادارة الازمات في المنظمات غير ربحية، ثم اسقاط هذه المفاهيم على جمعية الامام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم محل الدراسة بتوظيف أسلوب دراسة الحالة.

وفي الجانب التطبيقي تم استخدام اداة البحث المتمثلة في:

الاستبانة: تم تصميم استبيان موجه الى موظفين مؤسسة قلم أمرو من أجل الكشف عن ادارة الازمات في المنظمات.

ولتحليل البيانات تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لتفسير نتائج الاستبيان.

وبناءا على هذه المنهجية، تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تسهم في الإجابة على إشكالية الدراسة

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث أساتذة وطلبة أيضا اداريين الجمعية وذلك بهدف دراسة ادارة الازمات في المنظمات غير ربحية.

تم جمع البيانات باستخدام أداة:

- الاستبيان: تم توزيع (95 استبيانا) على موظفين مؤسسة قلم أمرو، وتم استرجاع (95 استبيانا).

الجدول رقم (01): عدد الاستبيانات

البيان	العينة	النسبة
الاستبيانات الموزعة	95	%100
الاستبيانات المسترجعة	95	%100
الاستبيانات القابلة للمعالجة	95	%100

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وطرق قياسها

أولا: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها

تم تحديد متغيرات الدراسة من خلال المفاهيم الخاصة بادارة الازمات في المنظمات غير ربحية في جمعية الامام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم،وذلك كما يلي:

المتغير المستقل:يمثل إدارة الأزمات

المتغير التابع: يمثل تعزيز قدرة جمعية الامام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم على مواجهة الأزمات وقد تم قياس هذين المتغيرين باستخدام الاستبيان الموجه للموظفين، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V26 لاستخلاص النتائج الإحصائية وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

ثانيا: معالجة متغيرات الدراسة

في هذه المرحلة وبعد الحصول على الاستبيانات الموزعة تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب وفق برنامج spss v26 وقد استخدمت بعض الأدوات الإحصائية:

أدوات الإحصاء الوصفي: تم استخدامها بغرض معرفة الخصائص الديمغرافية للفئة المبحوثة، وتحديد مدى تباين استجابات أفراد العينة اتجاه الاستبيان مع عرضها وتصنيفها، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

الوسط الحسابي (mean): من أجل وضع متغيرات الدراسة، ومعرفة إجابات الفئة المبحوثة حول الاستبيان؛

الانحراف المعياري (standard deviation): لقياس مدى انحراف وتشتت استجابات الفئة المبحوثة لكل فقرة ولكل محور عن الوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمة الانحراف المعياري من (0) قل تركيز الإجابات وتشتتها؛

التكرارات والنسب المئوية: بغرض وصف الخصائص التي تتميز بها الفئة المبحوثة وإجاباتهم المتعلقة بالاستبيان.

الأدوات الاستدلالية: يساهم الإحصاء الاستدلالي في معرفة خصائص مجتمع الدراسة من خلال خصائص العينة المأخوذة منه، كذلك توضيح العلاقات التي تربط بين المتغيرات وبعضها البعض، وتتمثل هذه المقاييس في:

معامل ارتباط بيرسون من أجل قياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى ارتباطها ببعضها البعض، وأيضا لإيجاد الاتساق الداخلي للاستبيان؛

معامل ألفا – كرونباخ لمعرفة مدى صدق وثبات الاستبيان؛

اختبار One Sample T Test من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

أولا: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من الكلية الموضحة في الملحق والتي تفيد بارتباط الباحثتين بالدراسات العليا وإمكانية تسهيل مهمتهما البحثية في الجامعة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان للدراسة:

الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

حيث تم تقسيم الاستبيان الى قسمين رئيسيين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وهي: الجنس، صفة المشاركة، الفئة العمرية، الفئة العمرية، مدة التمدرس بالجمعية.

القسم الثاني: يتمثل في عبارات الخاصة بالمتغيرين وتم تقسيمها الى محورين كما يلي:

المحور الأول: المحور التنظيمي التربوي.

المحور الثاني: محور التحول الرقمي وإدارة الازمات.

ومن خلالها يمكن تقدير مستوى كل من المتغيرين في العينة حيث يكون للمستجوب الحق في إعطاء درجة من الموافقة حسب سلم خماسي للمحور الأول والثاني.

ثانيا: صدق الأداة وثباتها

ويقصد بالصدق أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيء أخر؛ أما الثبات فيعد الاختبار ثابتا إذا كان يؤدي نفس النتائج في حالة تكراره، وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر مماثلة في الاختبارين، وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

الثبات: من خلال قياس معامل الفا كرونباخ:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

	عبارات الاستبيان	الفا كرونباخ
المحور الأول	10	0.745
المحور الثاني	07	0.645
الاستبيان الكلي	17	0.798

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول معامل الثبات (ألفا كرونباخ) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول المكون من 10 عبارات قيمة (0.745)، وهي قيمة جيدة تدل على وجود انسجام بين عبارات المحور وقدرتها على قياس نفس البعد المتعلق بالدراسة. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني المكون من 07 عبارات قيمة (0.645)، وهي قيمة مقبولة إحصائيا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مما يشير إلى توفر درجة مقبولة من الثبات تسمح بالاعتماد على نتائج هذا المحور في التحليل.

أما بالنسبة للاستبيان ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.798)، وهي قيمة جيدة تعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية نسبيا من الثبات والموثوقية، الأمر الذي يؤكد صلاحية الاستبيان للتطبيق الميداني على عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء وعمال جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، وإمكانية الاعتماد على نتائجه في اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

الصدق:يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة عبارات الاستبيان على قياس ما صممت لأجله. وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الاعتماد على الصدق الظاهري، إضافة إلى التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة: عرضها على الأستاذ المشرف، وتم الأخذ بملاحظاته، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة.

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وبناء على ذلك، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

الاتساق الداخلي لمحور التنظيمي التربوي

الجدولرقم (03)::الاتساق الداخلي لمحور التنظيمي التربوي

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور التنظيمي التربوي	01	0.146	0.159
	02	0.643	0.000
	03	0.666	0.000
	04	0.638	0.000
	05	0.544	0.000
	06	0.632	0.000
	07	0.698	0.000
	08	0.630	0.000
	09	0.362	0.000
	10	0.456	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول معاملات الارتباط لعبارات المحور التنظيمي التربوي أن أغلب الفقرات ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.362) و(0.698) وهي قيم تشير إلى ارتباط متوسط إلى قوي، مما يدل على اتساق جيد بين العبارات والبعد الذي تقيسه.

كما نلاحظ أن معظم الفقرات جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مثل الفقرات (02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10)، وهو ما يؤكد صلاحية هذه العبارات وصدقها البنائي في قياس المحور التنظيمي التربوي.

في المقابل، سجلت الفقرة (01) معامل ارتباط ضعيف جدا (0.146) مع مستوى دلالة (0.159)، وهو غير دال إحصائيا، مما يشير إلى أن هذه الفقرة لا ترتبط بشكل كافٍ بالمحور وقد تكون أقل تمثيلا للبعد المقاس أو تحتاج إلى إعادة صياغة أو حذف في الدراسات المستقبلية.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن المحور التنظيمي التربوي يتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي والصدق البنائي، مع وجود فقرة واحدة فقط لا تحقق شروط الدلالة الإحصائية مقارنة ببقية الفقرات.

الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي وإدارة الازمات

الجدول رقم (41)::الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي وإدارة الازمات

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور التحول الرقمي وإدارة الازمات	01	0.191	0.063
	02	0.375	0.000
	03	0.623	0.000
	04	0.693	0.000
	05	0.773	0.000
	06	0.724	0.000
	07	0.463	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول معاملات الارتباط الخاصة بفقرات محور التحول الرقمي وإدارة الأزمات أن أغلب العبارات ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.375) و(0.773)، وهي قيم تعكس ارتباطا متوسطا إلى قوي، مما يدل على اتساق جيد بين الفقرات والمفهوم الذي يقيسه المحور.

كما يتضح أن الفقرات (02، 03، 04، 05، 06، 07) جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يؤكد صلاحيتها وصدقها البنائي في قياس محور التحول الرقمي وإدارة الأزمات، خاصة الفقرة (05) التي سجلت أعلى معامل ارتباط (0.773)، ما يشير إلى قوة تمثيلها للمحور.

في المقابل، سجلت الفقرة (01) معامل ارتباط ضعيف (0.191) مع مستوى دلالة (0.063)، وهو غير دال إحصائيا عند مستوى 0.05، مما يعني أنها لا ترتبط بشكل كاف بباقي فقرات المحور وقد تحتاج إلى مراجعة أو إعادة صياغة في الدراسات المستقبلية.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن محور التحول الرقمي وإدارة الأزمات يتمتع بصدق بنائي جيد واتساق داخلي قوي، مع وجود فقرة واحدة فقط لا تحقق شروط الدلالة الإحصائية مقارنة ببقية الفقرات.

ثانيا: صدق الأداة وثباتها

الثبات: من خلال قياس معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

	عبارات الاستبيان	الفا كرونباخ
المحور الأول	10	0.745
المحور الثاني	07	0.645

الاستبيان الكلي	17	0.798

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول معامل الثبات (ألفا كرونباخ) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول المكون من 10 عبارات قيمة (0.745)، وهي قيمة جيدة تدل على وجود انسجام بين عبارات المحور وقدرتها على قياس نفس البعد المتعلق بالدراسة. كما بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني المكون من 07 عبارات قيمة (0.645)، وهي قيمة مقبولة إحصائيا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مما يشير إلى توفر درجة مقبولة من الثبات تسمح بالاعتماد على نتائج هذا المحور في التحليل.

أما بالنسبة للاستبيان ككل، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ (0.798)، وهي قيمة جيدة تعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية نسبيا من الثبات والموثوقية، الأمر الذي يؤكد صلاحية الاستبيان للتطبيق الميداني على عينة الدراسة المتمثلة في أعضاء وعمال جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، وإمكانية الاعتماد على نتائجه في اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها.

الصدق:

الاتساق الداخلي لمحور التنظيمي التربوي

الجدولرقم (06)::الاتساق الداخلي لمحور التنظيمي التربوي

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور التنظيمي التربوي	01	0.146	0.159
	02	0.643	0.000
	03	0.666	0.000

	04	0.638	0.000
	05	0.544	0.000
	06	0.632	0.000
	07	0.698	0.000
	08	0.630	0.000
	09	0.362	0.000
	10	0.456	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول معاملات الارتباط لعبارات المحور التنظيمي التربوي أن أغلب الفقرات ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.362) و(0.698) وهي قيم تشير إلى ارتباط متوسط إلى قوي، مما يدل على اتساق جيد بين العبارات والبعد الذي تقيسه.

كما نلاحظ أن معظم الفقرات جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مثل الفقرات (02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10)، وهو ما يؤكد صلاحية هذه العبارات وصدقها البنائي في قياس المحور التنظيمي التربوي.

في المقابل، سجلت الفقرة (01) معامل ارتباط ضعيف جدا (0.146) مع مستوى دلالة (0.159)، وهو غير دال إحصائيا، مما يشير إلى أن هذه الفقرة لا ترتبط بشكل كافٍ بالمحور وقد تكون أقل تمثيلا للبعد المقاس أو تحتاج إلى إعادة صياغة أو حذف في الدراسات المستقبلية.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن المحور التنظيمي التربوي يتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي والصدق البنائي، مع وجود فقرة واحدة فقط لا تحقق شروط الدلالة الإحصائية مقارنة ببقية الفقرات.

الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي وإدارة الازمات

الجدول رقم (07)::الاتساق الداخلي لمحور التحول الرقمي وإدارة الازمات

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور التحول الرقمي وإدارة الازمات	01	0.191	0.063
	02	0.375	0.000
	03	0.623	0.000
	04	0.693	0.000
	05	0.773	0.000
	06	0.724	0.000
	07	0.463	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول معاملات الارتباط الخاصة بفقرات محور التحول الرقمي وإدارة الأزمات أن أغلب العبارات ترتبط بشكل إيجابي ودال إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.375) و(0.773)، وهي قيم تعكس ارتباطا متوسطا إلى قوي، مما يدل على اتساق جيد بين الفقرات والمفهوم الذي يقيسه المحور.

كما يتضح أن الفقرات (02، 03، 04، 05، 06، 07) جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.000)، مما يؤكد صلاحيتها وصدقها البنائي في قياس محور التحول الرقمي وإدارة الأزمات، خاصة الفقرة (05) التي سجلت أعلى معامل ارتباط (0.773)، ما يشير إلى قوة تمثيلها للمحور.

في المقابل، سجلت الفقرة (01) معامل ارتباط ضعيف (0.191) مع مستوى دلالة (0.063)، وهو غير دال إحصائيا عند مستوى 0.05، مما يعني أنها لا ترتبط بشكل كاف بباقي فقرات المحور وقد تحتاج إلى مراجعة أو إعادة صياغة في الدراسات المستقبلية.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن محور التحول الرقمي وإدارة الأزمات يتمتع بصدق بنائي جيد واتساق داخلي قوي، مع وجود فقرة واحدة فقط لا تحقق شروط الدلالة الإحصائية مقارنة ببقية الفقرات.

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سيعرض هذا المطلب نتائج التحليل الإحصائي للإجابات المتحصل عليها من الفئة المبحوثة بواسطة الاستبيان، وذلك عن طريق عرض مؤشرات إحصائية لإجابات الفئة المبحوثة والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات الاستبيان، وتم اختبار فرضيات الدراسة وكما سيتم فيه مناقشة نتائج هذه الدراسة.

أولا: عرض نتائج القسم الأول من الاستبيان

الجنس

الجدول رقم (08)::وصف المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث

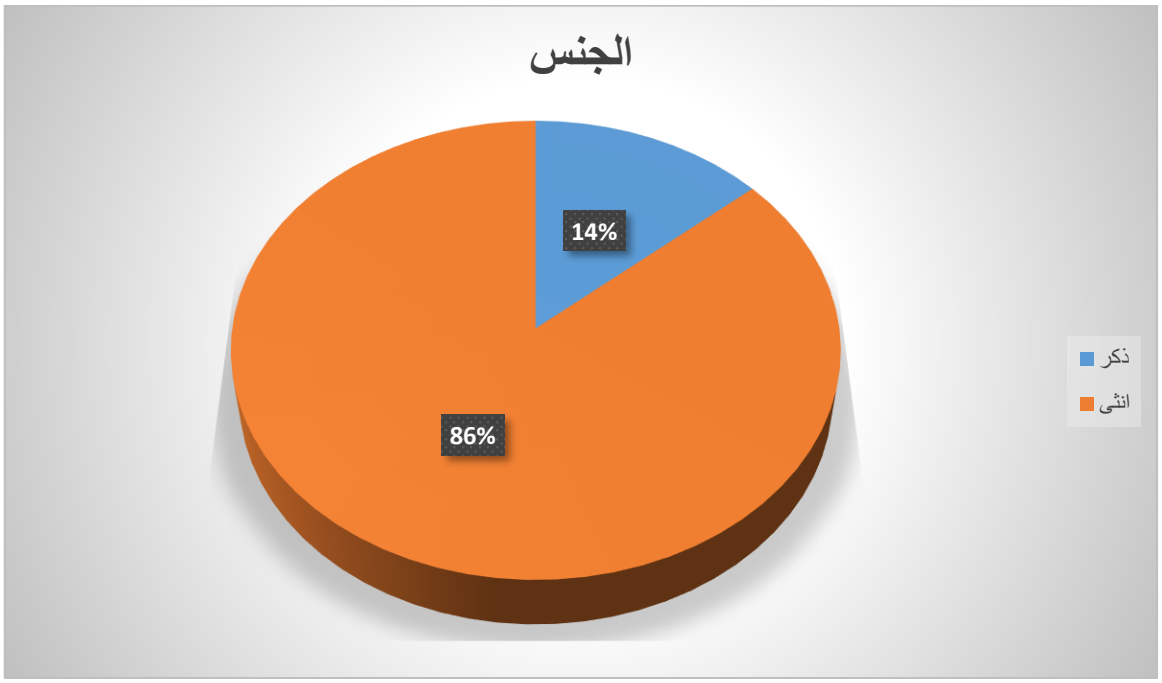
الجنس	التكرارات	التكرارات النسبية
ذكر	13	13.7
أنثى	82	86.3
المجموع	95	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن فئة الإناث تمثل النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عددهن 82 مفردة بنسبة 86.3% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الذكور 13 مفردة بنسبة 13.7%.

وتعكس هذه النتائج هيمنة العنصر النسوي داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم محل الدراسة، وهو ما قد يرجع إلى طبيعة الأنشطة التربوية والتحفيظية والخيرية التي تستقطب مشاركة واسعة من النساء، خاصة في مجالات التعليم القرآني والعمل التطوعي داخل المنظمات غير الربحية. كما تشير هذه النسب إلى أن آراء العينة حول إدارة الأزمات تعبر بدرجة أكبر عن وجهة نظر الإناث باعتبارهن الفئة الأكثر تمثيلا في الدراسة.

الشكل03: توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

صفة المشاركة

الجدولرقم (09)::وصف المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث

صفة المشاركة	التكرارات	التكرارات النسبية
معلم (كادر تربوي)	06	6.3
اداري (عضو مكتب او لجنة)	05	5.3
طالب	82	86.3
فرد من المجتمع المحلي	02	2.1
المجموع	95	100

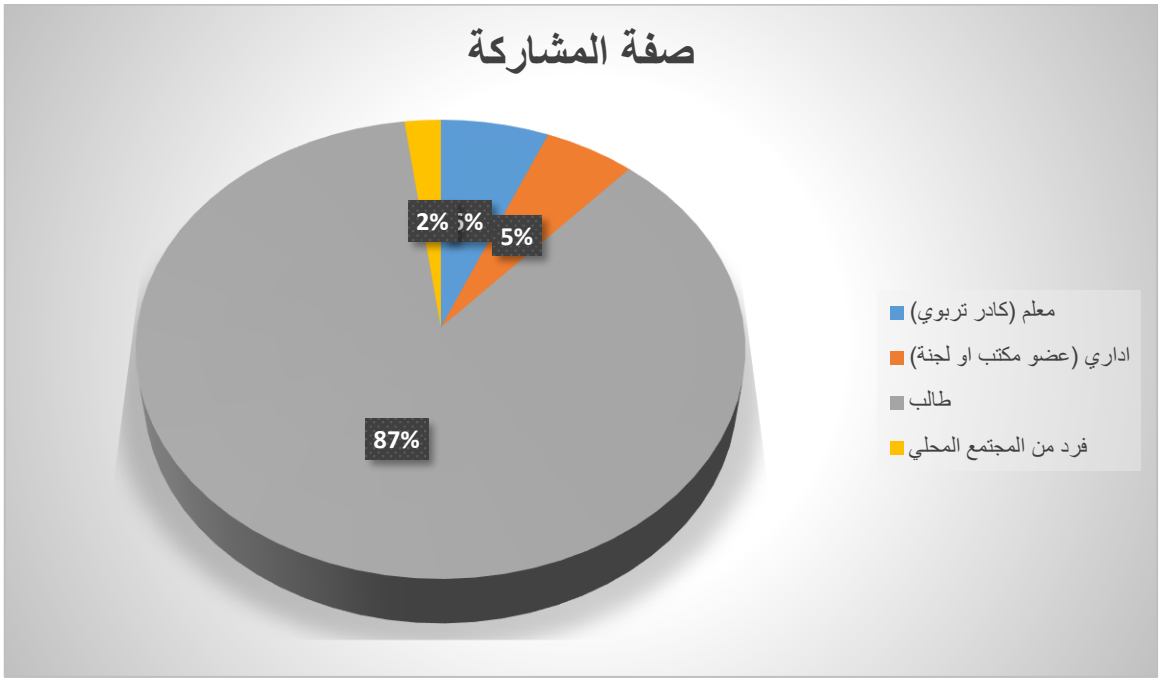
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب صفة المشاركة أن فئة الطلبة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 82 مشاركا بنسبة 86.3%، ما يدل على أن أغلب المستجيبين هم من الطلبة المنتسبين إلى جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم.

في حين بلغ عدد المعلمين (الكادر التربوي) 06 أفراد بنسبة 6.3%، أما الإداريون من أعضاء المكتب أو اللجان فقد بلغ عددهم 05 أفراد بنسبة 5.3%، بينما سجل أفراد المجتمع المحلي أقل نسبة بواقع مشاركين اثنين فقط بنسبة 2.1%.

وتشير هذه النتائج إلى أن الدراسة اعتمدت بدرجة كبيرة على آراء الطلبة باعتبارهم الفئة الأكثر احتكاكا بالأنشطة التعليمية والتربوية للجمعية، وهو ما يمنح تصورا واضحا حول واقع إدارة الأزمات داخل الجمعية من وجهة نظر المستفيدين المباشرين من خدماتها، كما تعكس محدودية مشاركة الفئات الإدارية والمجتمعية مقارنة بفئة الطلبة.

الشكل04: توزيع افراد العينة حسب متغير صفة المشاركة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

الفئة العمرية

الجدولرقم (10)::وصف المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث

الفئة العمرية	التكرارات	التكرارات النسبية
اقل من 18 سنة	72	75.8
من 18 الى اقل من 35 سنة	20	21.1
من 35 سنة الى اقل من 45 سنة	02	2.1
45 سنة فأكثر	01	1.1

المجموع	95	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

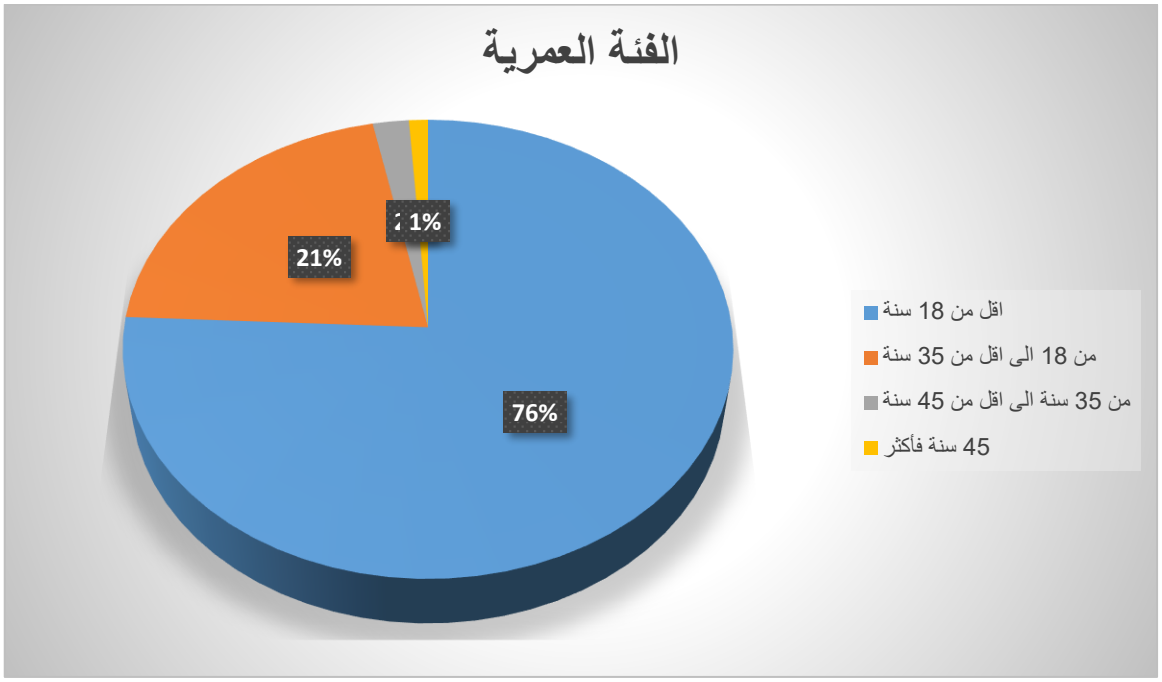
يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية أن الفئة العمرية الأقل من 18 سنة تمثل النسبة الأكبر من المبحوثين، حيث بلغ عددهم 72 فردا بنسبة 75.8% من إجمالي العينة، ما يدل على أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الفئة الشابة المرتبطة مباشرة بالنشاط التربوي داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم.

في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية من 18 إلى أقل من 35 سنة 20 فردا بنسبة 21.1%، وهي تمثل فئة ثانوية من العينة، بينما سجلت الفئة من 35 إلى أقل من 45 سنة مشاركين اثنين فقط بنسبة 2.1%، أما الفئة العمرية 45 سنة فأكثر فقد سجلت أقل تمثيل بمشارك واحد فقط بنسبة 1.1%.

وتعكس هذه النتائج هيمنة الفئة العمرية الصغيرة على مجتمع الدراسة، وهو ما يشير إلى أن آراء العينة حول موضوع إدارة الأزمات تمثل بدرجة كبيرة وجهة نظر المتعلمين أو المنتسبين

الشباب، في حين تبقى مساهمة الفئات العمرية الأكبر محدودة، مما قد يؤثر على تنوع وجهات النظر داخل الدراسة.

الشكل05: توزيع افراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

المستوى التعليمي

الجدولرقم (11):: وصف المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث

المستوى التعليمي	التكرارات	التكرارات النسبية
متوسط	48	50.5
ثانوي	37	38.9
جامعي	10	10.5
المجموع	95	100

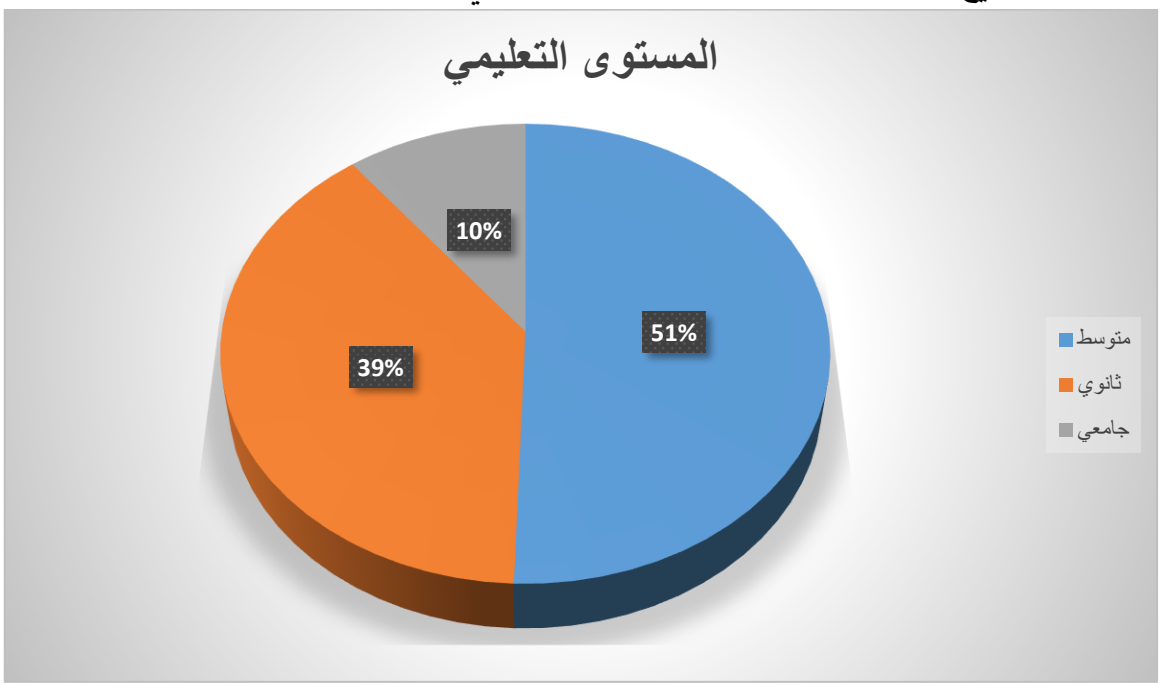
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن فئة التعليم المتوسط تمثل النسبة الأكبر من المبحوثين، حيث بلغ عددهم 48 فردا بنسبة 50.5% من إجمالي العينة، مما يدل على أن نصف أفراد الدراسة تقريبا يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط.

في حين بلغ عدد أفراد المستوى الثانوي 37 فردا بنسبة 38.9%، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شريحة مهمة من المبحوثين ذوي التعليم الثانوي، أما فئة المستوى الجامعي فقد سجلت أقل نسبة بواقع 10 أفراد فقط بنسبة 10.5%.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتميزون بمستوى تعليمي متوسط إلى ثانوي داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، وهو ما قد يؤثر على درجة إدراكهم لمفاهيم إدارة الأزمات، حيث تختلف درجة الوعي والاستيعاب باختلاف المستوى التعليمي، مع محدودية تمثيل أصحاب المستوى الجامعي مقارنة ببقية الفئات.

الشكل06: توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

مدة التمدرس بالجمعية

الجدولرقم (12)::وصف المعلومات الشخصية لمفردات عينة البحث

مدة التمدرس بالجمعية	التكرارات	التكرارات النسبية
اقل من سنة	14	14.7
من 1 الى اقل من 5 سنوات	42	44.2
أكثر من 5 سنوات	39	41.1
المجموع	95	100

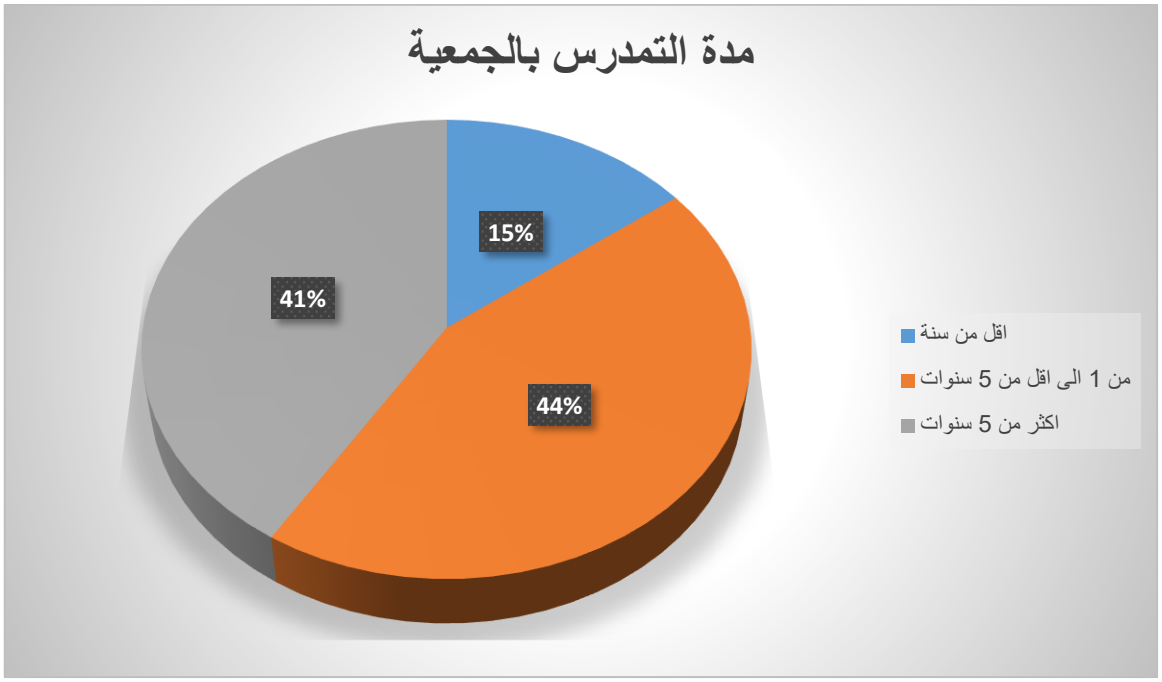
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب مدة التمدرس داخل الجمعية أن الفئة التي تتراوح مدة تمدرسها من سنة إلى أقل من 5 سنوات تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغ عددهم 42 فردا بنسبة 44.2% من إجمالي العينة، ما يدل على أن أغلب المبحوثين لديهم خبرة متوسطة داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم.

في حين بلغ عدد أفراد فئة أكثر من 5 سنوات 39 فردا بنسبة 41.1%، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شريحة كبيرة ذات خبرة طويلة نسبيا داخل الجمعية، بينما سجلت فئة أقل من سنة 14 فردا بنسبة 14.7%، وهي الأقل تمثيلًا في العينة.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم مدة تمدرس تتراوح بين المتوسطة والطويلة، وهو ما يعزز موثوقية آرائهم حول موضوع إدارة الأزمات، باعتبار أن امتلاك خبرة داخل الجمعية يساعد على تكوين تصور أدق حول واقع التسيير وآليات التعامل مع الأزمات

الشكل07: توزيع افراد العينة حسب متغير مدة التمدرس بالجمعية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: التحليل الوصفي للإجابات أفراد العينةرقم (13):

وصف إجابات الأفراد على المحور الأول:

رقم العبارة		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور التنظيمي التربوي							1.8274	0.43551
01	التكرار	84	10	01	00	00	1.1263	0.36443
	النسبة	88.4	10.5	1.1	00	00		
02	التكرار	34	40	19	01	01	1.8947	0.83122

	النسبة	35.8	42.1	20.0	1.1	1.1		
03	التكرار	34	40	20	01	00	1.8737	0.77517
	النسبة	35.8	42.1	21.1	1.1	00		
04	التكرار	41	32	22	00	00	1.8000	0.79359
	النسبة	43.2	33.7	23.2	00	00		
05	التكرار	67	20	07	01	00	1.3895	0.67311
	النسبة	70.5	21.1	7.4	1.1	00		
06	التكرار	17	36	38	03	01	2.3158	0.84126
	النسبة	17.9	37.9	40	3.2	1.1		
07	التكرار	15	40	35	03	02	2.3368	0.85813
	النسبة	15.8	42.1	36.8	3.2	2.1		
08	التكرار	34	40	17	04	00	1.9053	0.83887
	النسبة	35.8	42.1	17.9	4.2	00		
09	التكرار	34	24	31	06	00	2.0947	0.96837
	النسبة	35.8	25.3	32.6	6.3	00		
10	التكرار	59	24	10	01	01	1.5368	0.80966
	النسبة	62.1	25.1	10.5	1.1	1.1		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يبين جدول نتائج عبارات المحور الأول (المحور التنظيمي التربوي) أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (1.8274) بانحراف معياري (0.43551)، مما يدل على أن استجابات أفراد العينة تميل بوجه عام إلى الموافقة على وجود مستوى جيد من التنظيم التربوي داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم مع وجود تجانس نسبي في الآراء.

بالنسبة للعبارة (01) فقد سجلت أعلى مستوى موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.1263) بانحراف معياري (0.36443)، مع نسبة مرتفعة جدا من موافق تماما، مما يعكس اتفاقا قويا حول مضمونها.

أما العبارة (05) فقد حققت أيضا مستوى موافقة مرتفعا بمتوسط (1.3895) وانحراف (0.67311)، ما يدل على اتجاه إيجابي واضح لدى أفراد العينة.

في المقابل، سجلت العبارتان (06) و(07) أعلى متوسطين حسابيين نسبيا (2.3158) و(2.3368) على التوالي، مع ارتفاع نسبي في الاستجابات المحايدة، وهو ما يشير إلى وجود تباين في آراء المبحوثين حول هاتين النقطتين مقارنة بباقي العبارات.

كما تراوحت باقي العبارات بين مستويات موافقة متوسطة إلى جيدة، مع انحرافات معيارية متفاوتة، مما يعكس وجود بعض الاختلافات الفردية في إدراك عناصر المحور التنظيمي التربوي.

وبشكل عام، يمكن القول إن النتائج تشير إلى أن المحور التنظيمي التربوي داخل الجمعية محل الدراسة يتمتع بمستوى إيجابي مقبول، مع بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز وتحسين خاصة في العبارات التي سجلت متوسطات أعلى وانحرافات أكبر.

وصف إجابات الأفراد على المحور الثانيرقم (14)::

رقم العبارة		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور التحول الرقمي وإدارة الازمات							1.6180	0.48308
01	التكرار	61	19	14	01	00	1.5263	0.78337
	النسبة	64.2	20.0	14.7	1.1	00		
02	التكرار	78	12	05	00	00	1.2316	0.53500
	النسبة	82.1	12.6	5.3	00	00		
03	التكرار	52	27	14	01	01	1.6526	0.84763
	النسبة	54.7	28.4	14.7	1.1	1.1		
04	التكرار	38	26	27	03	01	1.9789	0.95627
	النسبة	40	27.4	28.4	3.2	1.1		
05	التكرار	53	28	08	05	01	1.6632	0.91803
	النسبة	55.8	29.5	8.4	5.3	1.1		
06	التكرار	50	29	07	03	06	1.8000	1.12609
	النسبة	52.6	30.5	7.4	3.2	6.3		
07	التكرار	59	28	07	01	00	1.4737	0.68171
	النسبة	62.1	29.5	7.4	1.1	00		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

بين جدول نتائج عبارات المحور الثاني المتعلق بالتحول الرقمي وإدارة الأزمات أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (1.6180) بانحراف معياري (0.48308)، وهو ما يدل على اتجاه عام إيجابي لدى أفراد العينة نحو هذا المحور داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، مع درجة تجانس مقبولة في الاستجابات.

على مستوى العبارات، نلاحظ أن العبارة (02) سجلت أفضل تقييم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.2316) مع نسبة مرتفعة من موافق تماما، مما يعكس إدراكا قويا لأهمية أو تطبيق عنصر التحول الرقمي المرتبط بإدارة الأزمات.

كما حققت العبارة (07) أيضا مستوى موافقة مرتفع بمتوسط (1.4737)، ما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو استخدام الأدوات الرقمية في دعم إدارة الأزمات.

في المقابل، سجلت العبارة (04) أعلى متوسط حسابي (1.9789) وانحراف معياري (0.95627)، ما يدل على وجود تباين واضح في آراء المبحوثين حول مضمونها، مع ميل أقل حدة للموافقة مقارنة ببقية العبارات، وهو ما قد يعكس وجود صعوبات أو اختلاف في مستوى تطبيق هذا الجانب داخل الجمعية.

كما تتراوح باقي العبارات بين مستويات موافقة جيدة إلى متوسطة، مع انحرافات معيارية متفاوتة، مما يشير إلى اختلاف نسبي في إدراك أفراد العينة لواقع التحول الرقمي ودوره في إدارة الأزمات.

وبشكل عام، تعكس النتائج أن مستوى التحول الرقمي وإدارة الأزمات داخل الجمعية محل الدراسة يعتبر مقبولا وإيجابيا، لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر في بعض الجوانب التي أظهرت تشتتا في آراء المبحوثين.

المطلب الثاني: اختبارفرضيات الدراسة

أولا: الفرضية الرئيسية:

H0 الفرضية الصفرية: لا تتميز إدارة الازمات داخل جمعية داخل الجمعية بمستوى إيجابي من خلال التنظيم التربوي والتحول الرقمي.

H1 الفرضية البديلة: تتميز إدارة الازمات داخل جمعية داخل الجمعية بمستوى إيجابي من خلال التنظيم التربوي والتحول الرقمي.

رقم (15):

	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ قياسي
إدارة الازمات داخل الجمعية	95	1.7412	0.39715	0.04075

	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية	اختلاف متوسط	فاصل الثقة ل 95% فرق	
					أدني	اعلى
إدارة الازمات داخل الجمعية	-30.894	94	0.000	-1.25882	-1.3397	-0.1779

تنص الفرضية الصفرية (H0) على أن إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم لا تتميز بمستوى إيجابي من خلال التنظيم التربوي والتحول الرقمي، في حين تنص الفرضية البديلة (H1) على أنها تتميز بمستوى إيجابي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Sample T Test) ، وكانت النتائج كما يلي:

عدد العينة: 95

المتوسط الحسابي: 1.7412

الانحراف المعياري: 0.39715

قيمة t المحسوبة: −30.894

درجة الحرية: 94

مستوى الدلالة: 0.000

التفسير الإحصائي:

تظهر النتائج أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتوسط الحسابي للعينة والقيمة الاختبارية المعتمدة (3).

وبما أن المتوسط الحسابي بلغ (1.7412)، وهو قريب من درجة موافق وموافق تماما وفق سلم ليكارت المعتمد، فإن ذلك يشير إلى وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو واقع إدارة الأزمات داخل الجمعية.

أما قيمة t السالبة فلا تعني نتيجة سلبية، وإنما تدل فقط على أن المتوسط الحسابي أقل من القيمة المرجعية (3)، وهو أمر إيجابي في هذه الدراسة نظرا لاعتماد ترميز يبدأ من: موافق تماما

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)

الخلاصة:

يمكن القول إن إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم تتميز بمستوى إيجابي

	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية	اختلاف متوسط	فاصل الثقة ل 95% فرق	
					أدني	اعلى
المحور التنظيمي التربوي	26.244–	94	0.000	1.17263–	1.2613–	1.0839–

من خلال التنظيم التربوي والتحول الرقمي، وذلك حسب آراء أفراد العينة، مما يعكس وجود توجه إيجابي نحو أساليب التسيير والتنظيم واستعمال الوسائل الرقمية في التعامل مع الأزمات داخل الجمعية.

ثانيا الفرضية الفرعية الأولى:

H0 الفرضية الصفرية: لا يتميز المحور التنظيمي التربوي داخل الجمعية بمستوى إيجابي

H1الفضرية البديلة: يتميز المحور التنظيمي التربوي داخل الجمعية بمستوى إيجابي

	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ قياسي
المحور التنظيمي التربوي	95	1.8274	0.43551	0.04468

تنص الفرضية الصفرية (H0) على أن المحور التنظيمي التربوي داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم لا يتميز بمستوى إيجابي، بينما تنص الفرضية البديلة (H1) على أنه يتميز بمستوى إيجابي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار(One Sample T Test) ، وكانت النتائج كما يلي:

عدد العينة: 95

المتوسط الحسابي: 1.8274

الانحراف المعياري: 0.43551

قيمة t المحسوبة: -26.244

درجة الحرية: 94

مستوى الدلالة: 0.000

التفسير الإحصائي:

تشير النتائج إلى أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتوسط الحسابي والقيمة الاختبارية (3).

كما أن المتوسط الحسابي بلغ (1.8274)، وهو يقع ضمن اتجاه الموافقة حسب سلم ليكارت المعتمد في الدراسة، مما يدل على وجود تقييم إيجابي للمحور التنظيمي التربوي داخل الجمعية من طرف أفراد العينة.

أما قيمة t السالبة فهي لا تعبر عن نتيجة سلبية، بل تشير فقط إلى أن المتوسط الحسابي أقل من القيمة المرجعية (3)، وهو ما يعتبر مؤشرا إيجابيا في هذه الدراسة بسبب طريقة الترميز المعتمدة.

وبناء على ذلك يتمرفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة(H1) .

الخلاصة:

يمكن القول إن المحور التنظيمي التربوي داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم يتميز بمستوى إيجابي، وهو ما يعكس وجود تنظيم تربوي مقبول يساهم في دعم إدارة الأزمات داخل الجمعية.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية:

H0الفرضية الصفرية: لا يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة الازمات داخل الجمعية بمستوى إيجابي

H1الفرضية البديلة: يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة الازمات داخل الجمعية بمستوى إيجابي

	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ قياسي
محور التحول الرقمي	95	1.6180	0.48308	0.04956

	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية	اختلاف متوسط	فاصل الثقة ل 95% فرق	
					أدني	اعلى
محور التحول الرقمي	27.883-	94	0.000	-1.38195	1.4804-	1.2835-

تنص الفرضية الصفرية (H0) على أن التحول الرقمي لا يساهم في تحسين إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم بمستوى إيجابي، بينما تنص الفرضية البديلة (H1) على أنه يساهم بمستوى إيجابي.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار(One Sample T Test) ، وكانت النتائج كما يلي:

عدد العينة: 95

المتوسط الحسابي: 1.6180

الانحراف المعياري: 0.48308

قيمة t المحسوبة: -27.883

درجة الحرية: 94

مستوى الدلالة: 0.000

التفسير الإحصائي:

تظهر النتائج أن مستوى الدلالة (Sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية.

كما بلغ المتوسط الحسابي (1.6180)، وهو قريب من درجة موافق تماما، مما يعكس اتجاها إيجابيا قويا لدى أفراد العينة نحو دور التحول الرقمي في تحسين إدارة الأزمات داخل الجمعية.

أما قيمة t السالبة فلا تدل على ضعف أو سلبية النتائج، وإنما تعكس فقط أن المتوسط الحسابي أقل من القيمة الاختبارية (3)، وهو أمر إيجابي وفق سلم القياس المستخدم.

وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1)

الخلاصة:

يمكن القول إن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، وهو ما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الوسائل الرقمية في دعم عمليات التسيير والتواصل والتعامل مع الأزمات داخل الجمعية .

Bas du formulaire

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

أولا: مناقشة نتائج التحليل الوصفي

بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، يتضح أن كلا المحورين (المحور التنظيمي التربوي ومحور التحول الرقمي وإدارة الأزمات) يتمتعان بمستوى مقبول من الاتساق الداخلي والارتباطات الإحصائية، مما يعكس صلاحية الأداة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

فيما يخص المحور التنظيمي التربوي، أظهرت النتائج أن أغلب الفقرات ترتبط بشكل دال إحصائيا مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين متوسطة وقوية، وهو ما يدل على تجانس جيد بين العبارات وقدرتها على قياس نفس البعد. كما سجلت معظم الفقرات مستوى دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يؤكد صدقها البنائي. في المقابل، تبين أن الفقرة (01) لم تكن دالة إحصائيا، حيث سجلت معامل ارتباط ضعيف، وهو ما قد يشير إلى عدم وضوح مضمونها أو ضعف ارتباطها بباقي فقرات المحور، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر فيها في الدراسات المستقبلية.

أما بالنسبة لمحور التحول الرقمي وإدارة الأزمات، فقد بينت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية قوية بين أغلب الفقرات والدرجة الكلية للمحور، خاصة الفقرات التي سجلت معاملات ارتباط مرتفعة تجاوزت (0.70)، مما يعكس قوة تمثيل هذه العبارات لبنية المحور. كما أن أغلب الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى (0.01)، وهو ما يؤكد صدق الأداة وملاءمتها لقياس هذا البعد. في المقابل، سجلت الفقرة (01) قيمة ارتباط ضعيفة وغير دالة إحصائيا، مما يشير إلى محدودية مساهمتها في تفسير البعد الكلي للمحور، وبالتالي يفضل تعديلها أو حذفها في حال إعادة تطبيق الاستبيان.

وبشكل عام، يمكن القول إن نتائج اختبار الصدق البنائي للمحورين جاءت إيجابية، حيث تؤكد وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات، مما يسمح بالاعتماد على هذه الأداة في دراسة واقع إدارة الأزمات والتحول الرقمي داخل الجمعيات غير الربحية، مع ضرورة تحسين بعض الفقرات التي لم تحقق مستوى دلالة إحصائية لضمان دقة أكبر في القياس مستقبلا.

ثانيا: مناقشة الفرضيات

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات باستخدام اختبار (One Sample T Test) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث كانت جميع قيم الدلالة الإحصائية(Sig = 0.000) ، وهو ما يؤكد وجود اتجاهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو نت الدراسة.

مناقشة الفرضية الرئيسية

بينت نتائج الفرضية الرئيسية أن المتوسط الحسابي لإدارة الأزمات داخل الجمعية بلغ (1.7412)، وهو متوسط يعكس درجة موافقة إيجابية وفق سلم ليكارت المعتمد، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت أقل من (0.05)، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

وتشير هذه النتائج إلى أن إدارة الأزمات داخل الجمعية تتميز بمستوى إيجابي من خلال التنظيم التربوي والتحول الرقمي، وهو ما يدل على أن الجمعية تعتمد على أساليب تنظيمية ورقمية تساعدها في التعامل مع الأزمات وتحسين عمليات التسيير.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن المتوسط الحسابي للمحور التنظيمي التربوي بلغ (1.8274)، وهو ما يعكس اتجاها إيجابيا نحو هذا المحور، كما كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وتدل هذه النتائج على أن المحور التنظيمي التربوي داخل الجمعية يتميز بمستوى إيجابي، حيث يساهم التنظيم والتنسيق التربوي في دعم إدارة الأزمات وتحقيق قدر من الاستقرار داخل الجمعية، إضافة إلى دوره في تسهيل عملية التواصل والتوجيه بين مختلف الأعضاء.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن المتوسط الحسابي لمحور التحول الرقمي بلغ (1.6180)، وهو قريب من درجة موافق تماما، مما يعكس وجود تقييم إيجابي قوي لدور التحول الرقمي داخل الجمعية. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت أقل من (0.05)، وهو ما يؤكد دلالة النتائج إحصائيا.

وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين إدارة الأزمات داخل الجمعية، من خلال تسهيل التواصل، وتبادل المعلومات، وسرعة الاستجابة، ودعم العمليات الإدارية والتنظيمية، وهو ما يعزز فعالية الجمعية في التعامل مع مختلف الظروف والأزمات.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، تبين أن إدارة الأزمات داخل الجمعية تتميز بمستوى إيجابي من خلال كل من المحور التنظيمي التربوي والتحول الرقمي، وذلك استنادا إلى نتائج التحليل الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام اختبار (One Sample T Test).

وقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي وجود اتجاه عام إيجابي لدى أفراد العينة نحو مختلف عبارات الدراسة، حيث سجلت أغلب العبارات نسبا مرتفعة من موافق تماما وموافق، وهو ما يعكس رضا أفراد العينة عن واقع التنظيم التربوي ومستوى توظيف التحول الرقمي داخل الجمعية.

كما أكدت نتائج اختبار الفرضيات وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث تم رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة، مما يدل على:

وجود مستوى إيجابي لإدارة الأزمات داخل الجمعية،

وتميز المحور التنظيمي التربوي،

إضافة إلى مساهمة التحول الرقمي في تحسين إدارة الأزمات .

وتبرز هذه النتائج أهمية التنظيم التربوي والتحول الرقمي كعاملين أساسيين في دعم فعالية الجمعيات غير الربحية، خاصة في مواجهة الأزمات وتحسين عمليات التسيير والتواصل واتخاذ القرار. كما تعكس سعي الجمعية إلى تطوير أدائها الإداري والتربوي بما ينسجم مع متطلبات البيئة الحديثة.

خاتمـــــة

خاتمـــة

أصبحت إدارة الأزمات في الوقت الراهن من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات بمختلف أنواعها لضمان استمرارية نشاطها وتحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر وتزايد المخاطر والتحديات. كما تكتسب هذه الإدارة أهمية خاصة داخل المنظمات غير الربحية لما تؤديه من أدوار تربوية واجتماعية وتنموية تتطلب الاستعداد الدائم لمواجهة مختلف الظروف والأزمات المحتملة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم، من خلال التركيز على المحور التنظيمي التربوي والتحول الرقمي باعتبارهما من أهم العناصر المؤثرة في فعالية إدارة الأزمات داخل الجمعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS.

ومن خلال الدراسة النظرية والجانب الميداني، تبين أن إدارة الأزمات داخل الجمعية تتميز بمستوى إيجابي، وهو ما يعكس وجود اهتمام من طرف القائمين عليها باتخاذ الإجراءات التنظيمية والتربوية المناسبة لمواجهة مختلف التحديات والظروف الطارئة. كما أظهرت النتائج أن المحور التنظيمي التربوي يتمتع بمستوى إيجابي، الأمر الذي يساهم في تعزيز فعالية العمل داخل الجمعية وتحقيق أهدافها التربوية والدعوية.

كما كشفت الدراسة عن الدور الإيجابي الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين إدارة الأزمات داخل الجمعية، من خلال تسهيل عمليات الاتصال والتواصل، وتسريع تبادل المعلومات، وتحسين التنسيق بين مختلف الأطراف، بما يساهم في رفع مستوى الجاهزية والاستجابة لمختلف الأزمات والتحديات.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة أكدت صحة الفرضيات المطروحة، حيث تبين أن إدارة الأزمات

داخل جمعية الإمام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم تتميز بمستوى إيجابي، وأن كلا من المحور التنظيمي التربوي والتحول الرقمي يسهمان في تعزيز فعالية إدارة الأزمات وتحسين قدرة الجمعية على مواجهة مختلف التحديات والظروف الاستثنائية.

وفي ضوء هذه النتائج، تبرز أهمية مواصلة تطوير الآليات التنظيمية والتربوية، وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، بما يدعم استمرارية أداء الجمعية ويرفع من قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية وتحقيق رسالتها التربوية والدعوية وخدمة المجتمع على الوجه الأمثل.

التوصيات

-المحافظة على مستوى الأداء الإيجابي الذي حققته الجمعية في مجال إدارة الأزمات والعمل على تطويره باستمرار.

-تعزيز التخطيط الاستباقي للأزمات من خلال إعداد خطط مكتوبة ومحدثة لمواجهة مختلف الظروف الطارئة.

-تكثيف الدورات التكوينية والبرامج التدريبية لفائدة المسيرين والعاملين والمتطوعين في مجال إدارة الأزمات.

-دعم المحور التنظيمي والتربوي من خلال تحسين أساليب التنسيق والتنظيم بين مختلف هياكل الجمعية.

-تعزيز ثقافة إدارة الأزمات لدى أعضاء الجمعية وترسيخ أهمية الاستعداد المسبق لمواجهة التحديات المحتملة.

-مواصلة تطوير التحول الرقمي داخل الجمعية وتوسيع استخدام التقنيات الحديثة في التسيير والتواصل وإدارة المعلومات.

-الاستفادة من وسائل الاتصال الرقمية ومنصات التواصل الاجتماعي في سرعة تبادل المعلومات أثناء

الأزمات.

-إنشاء قاعدة بيانات رقمية خاصة بالجمعية تساهم في تسهيل الوصول إلى المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

-تعزيز الشراكة والتعاون مع المؤسسات والهيئات ذات العلاقة للاستفادة من خبراتها في مجال إدارة الأزمات.

-إجراء تقييم دوري لفعالية الإجراءات المتبعة في إدارة الأزمات والعمل على تحسينها بما يتلاءم مع التحديات والمتغيرات المستقبلية.

-تشجيع الابتكار والاستفادة من الحلول الرقمية الحديثة بما يرفع من كفاءة الأداء ويعزز قدرة الجمعية على مواجهة الأزمات.

-تخصيص لجنة أو فريق يتولى متابعة المخاطر المحتملة واقتراح التدابير الوقائية المناسبة قبل تفاقمها.

آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن أن تشكل هذه الدراسة منطلقًا لإجراء دراسات مستقبلية أكثر تعمقًا في مجال إدارة الأزمات داخل المنظمات غير الربحية، ومن بين الآفاق البحثية المقترحة ما يلي:

-إجراء دراسات مماثلة على جمعيات ومنظمات غير ربحية أخرى للمقارنة بين مستويات إدارة الأزمات لديها

-دراسة أثر التحول الرقمي على مختلف الوظائف الإدارية داخل المنظمات غير الربحية، وليس فقط في مجال إدارة الأزمات.

-بحث دور القيادة الإدارية في تعزيز فعالية إدارة الأزمات داخل الجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني.

-دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية.

-التوسع في دراسة دور التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالأزمات وإدارتها.

-إجراء دراسات تعتمد على عينات أكبر ومجالات جغرافية أوسع للوصول إلى نتائج أكثر شمولًا وقابلية للتعميم.

-دراسة أثر التكوين والتدريب المستمر للعاملين والمتطوعين على تحسين كفاءة إدارة الأزمات داخل الجمعيات.

-تناول موضوع إدارة الأزمات من زوايا أخرى، مثل إدارة الأزمات المالية أو الإعلامية أو التنظيمية داخل مؤسسات المجتمع المدني.

المراجع

المراجـــع

أولاً: الكتب العربية

1-ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، 2003.

2-أحمد بن محمد الفيومي، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، دار الكتب العلمية، بيروت، 1994.

3-محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1995.

4- حامد ربيع، معجم العلوم السياسية، دار الشعب، القاهرة، 1984.

5-سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.

6-محمد الصيرفي، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.

7-ماجد عبد الهادي المساعدة، إدارة الأزمات: المداخل المفاهيمية والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

8-عبد المجيد قدري، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2011.

9- السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

10-رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، القاهرة، 2000.

11- محمد عبد الفتاح محمد، إدارة المنظمات غير الربحية والعمل الخيري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2018.

ثانياً: الرسائل الجامعية والدراسات

12-محمود السيد علي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على قطاع التأمين،

رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، 2013.

13-أمال حاجة، إدارة الأزمات، 2024.

14-زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، 2007.

15-عامر محمد عواد الرجبي، دور الإعلام في إدارة الأزمات، 2023.

16-سعيد عابد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، 2009.

17-الحسني، بسام، دليل إدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية، دليل علمي وتطبيقي، دون دار نشر، دون بلد نشر، دون سنة نشر.

18-هريدي، أحمد محمد حسن، "التخطيط لإدارة المخاطر الاجتماعية في المنظمات غير الحكومية"، مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، العدد (75)، 2022.

ثالثاً: المراجع الأجنبية

19- Oxford English Dictionary, Oxford University Press, 2010.

20- The American Heritage Dictionary of the English Language, Houghton Mifflin Harcourt, 2011.

الملاحـــق

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استمـــارة استبيـــان

دراسة حالة: "ادارة الازمات في المنظمات غير الربحية، جمعية الامام نافع المدني لتحفيظ القران نموذجا"

سيدي/ سيدتي، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة واقع إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية.

نُعلمكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شكرا جزيلا

تعريف متغيرات الدراسة:

إدارة الأزمات:

هي العملية الإدارية التي تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد لها، والتعامل معها بكفاءة عند وقوعها، والحد من آثارها السلبية، مع الاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي للمنظمة.

المنظمات غير الربحية:

هي منظمات لا تهدف إلى تحقيق الربح المادي، بل تسعى إلى تقديم خدمات اجتماعية أو تعليمية أو إنسانية، وتعتمد في تمويلها على التبرعات أو الإعانات أو الموارد الذاتية.

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✔) أمام الخيار المناسب:

الجنس: □ذكر □ أنثى

صفة المشارك□ :معلم (كادر تربوي) □إداري (عضو مكتب أو لجنة)

□طالب

الفئة العمرية: □أقل من 18 سنة □من 18 إلى أقل من 35 سنة

□من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة □ 45 سنة فأكثر.

المستوى التعليمي :متوسط □ ثانوي □جامعي □ دراسات عليا (ماجستير/دكتوراة)□

مدة االتمدرس بالجمعية :□أقل من سنة □ من 1 إلى أقل من 5 سنوات □ أكثر من 5 سنوات

ثانياً: محاور الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة بعناية، ثم اختيار الدرجة التي تعبر عن رأيك حسب المقياس الخماسي:

ثالثاً: محور التحول الرقمي وإدارة الأزمات

(هذا المحور يقيس مدى جاهزية الجمعية لتبني الحلول التقنية لتقليل مخاطر الأزمات)

	العبارة (المحور التنظيمي والتربوي)	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	تتمتع الجمعية بسمعة طيبة وثقة عالية لدى المجتمع المحلي.					
2	تمتلك الجمعية خطة واضحة (مكتوبة أو شفهية) للتعامل					

	مع الظروف الطارئة.					
3	تستجيب إدارة الجمعية بسرعة وفعالية عند حدوث أزمات غير متوقعة.					
4	تعتمد الجمعية على التنسيق الفعال بين هياكلها (الإدارية والتربوية) في وقت الأزمة.					
5	تتواصل الجمعية بوضوح مع الأطراف					

	المعنية (معلمين/أولياء) عند حدوث أي طارئ.					
6	لدى ادارة الجمعية فريق متخصص لادارة الازمات					
7	يتم تدريب العاملين على كيفية ادارة الأزمات					
8	يتم تقييم الأزمات السابقة للاستفادة منها مستقبلاً					

9	الموارد المالية الحالية كافية لضمان استقرار نشاطات الجمعية.					
10	يتم توفير الوسائل التعليمية اللازمة للطلبة رغم الصعوبات المادية.					

	العبارة	موافق تماماً	مواف ق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
11	التحول الرقمي يقلل من الضغط الإداري والتربوي على الكوادر.					
12	النظام الرقمي يسهل متابعة الطلبة (الغيابات والحفظ) بدقة وسرعة.					
13	لدي استعداد تام لاستخدام الوسائل الرقمية الحديثة في التعامل مع الجمعية.					
14	لدى العاملين في الجمعية مهارات كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.					
15	توجد رغبة لدى أعضاء الجمعية في تطوير العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة.					
16	توفر الإدارة الدعم والتشجيع لتبني التكنولوجيا الحديثة داخل الجمعية.					
17	تحتاج الجمعية إلى دعم مالي وتقني لتطبيق الحلول الرقمية بشكل فعال.					

ملحق رقم (2): مخرجاتSPSS

ملحق رقم (2): مخرجاتSPSS

الفا الكلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	17

الفا محور 1

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,745	10

الفا محور 2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,645	7

تكرارات خصائص ديمغرافية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	13,7	13,7	13,7
	أنثى	82	86,3	86,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

صفة.المشاركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	معلم) كادر تربوي(	6	6,3	6,3	6,3
	اداري) عضو مكتب او لجنة(	5	5,3	5,3	11,6
	طالب	82	86,3	86,3	97,9
	فرد من المجتمع المحلي	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الفئة.العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 18 سنة	72	75,8	75,8	75,8
	من 18 الى اقل من 35 سنة	20	21,1	21,1	96,8
	من 35 سنة الى اقل من 45 سنة	2	2,1	2,1	98,9
	45سنة فأكثر	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

المستوى.التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	48	50,5	50,5	50,5
	ثانوي	37	38,9	38,9	89,5
	جامعي	10	10,5	10,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

مدة.التمدرس.بالجمعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من سنة	14	14,7	14,7	14,7
	من 1 الى اقل من 5 سنوات	42	44,2	44,2	58,9
	أكثر من 5 سنوات	39	41,1	41,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تكرارات ومتوسط وانحراف محور 1

Statistiques

		المحور .التنظ يمي.التربوي	تتمتع الجمعية بسمعة طيبة وثقة عالية لدى المجتمع المحلي	تمتلك الجمعية خطة واضحة)مكتوبة او شفهية (للتعامل مع الظروف الطارئة	تستجيب ادارة الجمعية بسرعة وفعالية عند حدوث ازمات غير متوقعة	تعتمد الجمعية على التنسيق الفعال بين هياكلها)الادارية والتربوية (في وقت الازمة	تتواصل الجمعية بوضوح مع الاطراف المعنية)معلمين/اوليا ء (عند حدوث اي طارئ	لدى ادارة الجمعية فريق متخصص لإدارة الازمات	يتم تدريب العاملين على كيفية ادارة الازمات	يتم تقييم الازمات السابقة للاستفادة منها مستقبلا	الموارد المالية الحالية كافية لضمان استقرار نشاطات الجمعية	يتم توفير الوسائل التعليمية اللازمة للطلبة رغم الصعوبات المادية
N	Valide	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,8274	1,1263	1,8947	1,8737	1,8000	1,3895	2,3158	2,3368	1,9053	2,0947	1,5368
Ecart type		,43551	,36443	,83122	,77517	,79359	,67311	,84126	,85813	,83887	,96837	,80966

تتمتع الجمعية بسمعة طيبة وثقة عالية لدى المجتمع المحلي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	84	88,4	88,4	88,4
	موافق	10	10,5	10,5	98,9
	محايد	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تمتلك الجمعية خطة واضحة) مكتوبة او شفهية (للتعامل مع الظروف الطارئة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	35,8	35,8	35,8
	موافق	40	42,1	42,1	77,9
	محايد	19	20,0	20,0	97,9

	غير موافق	1	1,1	1,1	98,9
	غير موافق اطلاقا	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تستجيب ادارة الجمعية بسرعة وفعالية عند حدوث ازمات غير متوقعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	35,8	35,8	35,8
	موافق	40	42,1	42,1	77,9
	محايد	20	21,1	21,1	98,9
	غير موافق	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تعتمد الجمعية على التنسيق الفعال بين هياكلها) الادارية والتربوية (في وقت الازمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	41	43,2	43,2	43,2
	موافق	32	33,7	33,7	76,8
	محايد	22	23,2	23,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تتواصل الجمعية بوضوح مع الاطراف المعنية) معلمين/اولياء (عند حدوث اي طارئ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	67	70,5	70,5	70,5
	موافق	20	21,1	21,1	91,6
	محايد	7	7,4	7,4	98,9
	غير موافق	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

لدى ادارة الجمعية فريق متخصص لإدارة الازمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	17	17,9	17,9	17,9
	موافق	36	37,9	37,9	55,8
	محايد	38	40,0	40,0	95,8
	غير موافق	3	3,2	3,2	98,9
	غير موافق اطلاقا	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

يتم تدريب العاملين على كيفية ادارة الازمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	15	15,8	15,8	15,8
	موافق	40	42,1	42,1	57,9
	محايد	35	36,8	36,8	94,7
	غير موافق	3	3,2	3,2	97,9
	غير موافق اطلاقا	2	2,1	2,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

يتم تقييم الازمات السابقة للاستفادة منها مستقبلا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	35,8	35,8	35,8
	موافق	40	42,1	42,1	77,9
	محايد	17	17,9	17,9	95,8
	غير موافق	4	4,2	4,2	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

الموارد المالية الحالية كافية لضمان استقرار نشاطات الجمعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	34	35,8	35,8	35,8

	موافق	24	25,3	25,3	61,1
	محايد	31	32,6	32,6	93,7
	غير موافق	6	6,3	6,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

يتم توفير الوسائل التعليمية اللازمة للطلبة رغم الصعوبات المادية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	59	62,1	62,1	62,1
	موافق	24	25,3	25,3	87,4
	محايد	10	10,5	10,5	97,9
	غير موافق	1	1,1	1,1	98,9
	غير موافق اطلاقا	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تكرارات ومتوسط وانحراف محور 2

Statistiques

		محور .التحول.ا لرقمي	التحول الرقمي يقلل من الضغط الاداري التربوي على الكوادر	النظام القمي يسهل متابعة الطلبة (الغيابات الحفظ (بدقة وسرعة	لدي استعداد تام لاستخدام الوسائل الرقمية الحديثة في التعامل مع الجمعية	لدى العاملين في الجمعية مهارات كافية لاستخدام الانظمة الرقمية الحديثة	توجد رغبة لدى اعضاء الجمعية في تطوير العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة	توفر الادارة الدم والتشجيع لتبني التكنولوجيا الحديثة داخل الجمعية	تحتاج الجمعية الى دعم مالي وتقني لتطبيق الحلول الرقمية بشكل فعال
N	Valide	95	95	95	95	95	95	95	95
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		1,6180	1,5263	1,2316	1,6526	1,9789	1,6632	1,8000	1,4737
Ecart type		,48308	,78337	,53500	,84763	,95627	,91803	1,12609	,68171

التحول الرقمي يقلل من الضغط الاداري التربوي على الكوادر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	61	64,2	64,2	64,2
	موافق	19	20,0	20,0	84,2
	محايد	14	14,7	14,7	98,9
	غير موافق	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

النظام الرقمي يسهل متابعة الطلبة) الغيابات الحفظ (بدقة وسرعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	78	82,1	82,1	82,1
	موافق	12	12,6	12,6	94,7
	محايد	5	5,3	5,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

لدي استعداد تام لاستخدام الوسائل الرقمية الحديثة في التعامل مع الجمعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	52	54,7	54,7	54,7
	موافق	27	28,4	28,4	83,2
	محايد	14	14,7	14,7	97,9
	غير موافق	1	1,1	1,1	98,9
	غير موافق اطلاقا	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

لدى العاملين في الجمعية مهارات كافية لاستخدام الانظمة الرقمية الحديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	38	40,0	40,0	40,0

	موافق	26	27,4	27,4	67,4
	محايد	27	28,4	28,4	95,8
	غير موافق	3	3,2	3,2	98,9
	غير موافق اطلاقا	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

توجد رغبة لدى اعضاء الجمعية في تطوير العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	53	55,8	55,8	55,8
	موافق	28	29,5	29,5	85,3
	محايد	8	8,4	8,4	93,7
	غير موافق	5	5,3	5,3	98,9
	غير موافق اطلاقا	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

توفر الادارة الدم والتشجيع لتبني التكنولوجيا الحديثة داخل الجمعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	50	52,6	52,6	52,6
	موافق	29	30,5	30,5	83,2
	محايد	7	7,4	7,4	90,5
	غير موافق	3	3,2	3,2	93,7
	غير موافق اطلاقا	6	6,3	6,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

تحتاج الجمعية الى دعم مالي وتقني لتطبيق الحلول الرقمية بشكل فعال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	59	62,1	62,1	62,1
	موافق	28	29,5	29,5	91,6
	محايد	7	7,4	7,4	98,9
	غير موافق	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

ارتباط محور 1

Corrélations

		المحور .التنظيمي.التربوي	تتمتع الجمعية بسمعة طيبة وثقة عالية لدى المجتمع المحلي	تمتلك الجمعية خطة واضحة)مكتوبة او شفهية (للتعامل مع الظروف الطارئة	تستجيب ادارة الجمعية بسرعة وفعالية عند حدوث ازمات غير متوقعة	تعتمد الجمعية على التنسيق الفعال بين هياكلها)الادارية والتربوية (في وقت الازمة	تتواصل الجمعية بوضوح مع الاطراف المعنية)معلمين/او لياء (عند حدوث اي طارئ	لدى ادارة الجمعية فريق متخصص لإدارة الازمات	يتم تدريب العاملين على كيفية ادارة الازمات	يتم تقييم الازمات السابقة للاستفادة منها مستقبلا	الموارد المالية الحالية كافية لضمان استقرار نشاطات الجمعية	يتم توفير الوسائل التعليمية اللازمة للطلبة رغم الصعوبات المادية
المحور .التنظيمي.ال تربوي	Corrélation de Pearson	1	,146	,643**	,666**	,638**	,544**	,632**	,698**	,630**	,362**	,456**
	Sig. (bilatérale)		,159	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
تتمتع الجمعية بسمعة طيبة وثقة عالية لدى المجتمع المحلي	Corrélation de Pearson	,146	1	,079	,057	-,059	-,073	,007	-,001	,005	,116	,164
	Sig. (bilatérale)	,159		,444	,583	,571	,485	,944	,989	,963	,261	,112
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
تمتلك الجمعية خطة واضحة)مكتوبة او شفهية (للتعامل مع الظروف الطارئة	Corrélation de Pearson	,643**	,079	1	,491**	,355**	,302**	,413**	,378**	,352**	,052	,069
	Sig. (bilatérale)	,000	,444		,000	,000	,003	,000	,000	,000	,616	,506
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
تستجيب ادارة الجمعية بسرعة وفعالية عند حدوث ازمات غير متوقعة	Corrélation de Pearson	,666**	,057	,491**	1	,512**	,340**	,388**	,241*	,374**	,101	,143
	Sig. (bilatérale)	,000	,583	,000		,000	,001	,000	,019	,000	,329	,167
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
تعتمد الجمعية على التنسيق الفعال بين	Corrélation de Pearson	,638**	-,059	,355**	,512**	1	,287**	,255*	,397**	,626**	-,030	,086

هياكلها) الادارية والتربوية (في وقت الازمة	Sig. (bilatérale)	,000	,571	,000	,000		,005	,013	,000	,000	,770	,407
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
تتواصل الجمعية بوضوح مع الاطراف المعنية)معلمين/اولياء (عند حدوث اي طارئ	Corrélation de Pearson	,544**	−,073	,302**	,340**	,287**	1	,288**	,286**	,330**	−,041	,315**
	Sig. (bilatérale)	,000	,485	,003	,001	,005		,005	,005	,001	,694	,002
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
لدى ادارة الجمعية فريق متخصص لإدارة الازمات	Corrélation de Pearson	,632**	,007	,413**	,388**	,255*	,288**	1	,411**	,209*	,159	,233*
	Sig. (bilatérale)	,000	,944	,000	,000	,013	,005		,000	,042	,124	,023
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
يتم تدريب العاملين على كيفية ادارة الازمات	Corrélation de Pearson	,698**	−,001	,378**	,241*	,397**	,286**	,411**	1	,444**	,256*	,258*
	Sig. (bilatérale)	,000	,989	,000	,019	,000	,005	,000		,000	,012	,012
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
يتم تقييم الازمات السابقة للاستفادة منها مستقبلا	Corrélation de Pearson	,630**	,005	,352**	,374**	,626**	,330**	,209*	,444**	1	−,015	,076
	Sig. (bilatérale)	,000	,963	,000	,000	,000	,001	,042	,000		,885	,466
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
الموارد المالية الحالية كافية لضمان استقرار نشاطات الجمعية	Corrélation de Pearson	,362**	,116	,052	,101	−,030	−,041	,159	,256*	−,015	1	,192
	Sig. (bilatérale)	,000	,261	,616	,329	,770	,694	,124	,012	,885		,062
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
يتم توفير الوسائل التعليمية اللازمة للطلبة رغم الصعوبات المادية	Corrélation de Pearson	,456**	,164	,069	,143	,086	,315**	,233*	,258*	,076	,192	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,112	,506	,167	,407	,002	,023	,012	,466	,062	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط محور 2

Corrélations

		محور .التحول. الرقمي	التحول الرقمي يقلل من الضغط الاداري التربوي على الكوادر	النظام القمي يسهل متابعة الطلبة)الغيابات الحفظ (بدقة وسرعة	لدي استعداد تام لاستخدام الوسائل الرقمية الحديثة في التعامل مع الجمعية	لدى العاملين في الجمعية مهارات كافية لاستخدام الانظمة الرقمية الحديثة	توجد رغبة لدى اعضاء الجمعية في تطوير العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة	توفر الادارة الدم والتشجيع لتبني التكنولوجيا الحديثة داخل الجمعية	تحتاج الجمعية الى دعم مالي وتقني لتطبيق الحلول الرقمية بشكل فعال
محور .التحول.الرقمي	Corrélation de Pearson	1	,191	,375**	,623**	,693**	,773**	,724**	,463**
	Sig. (bilatérale)		,063	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	95	95	95	95	95	95	95	95
التحول الرقمي يقلل من الضغط الاداري التربوي على الكوادر	Corrélation de Pearson	,191	1	,036	,102	−,127	−,150	−,036	,086
	Sig. (bilatérale)	,063		,729	,325	,220	,146	,728	,407
	N	95	95	95	95	95	95	95	95
النظام القمي يسهل متابعة الطلبة) الغيابات الحفظ (بدقة وسرعة	Corrélation de Pearson	,375**	,036	1	,250*	,176	,139	,095	,134
	Sig. (bilatérale)	,000	,729		,015	,088	,180	,358	,197
	N	95	95	95	95	95	95	95	95
لدي استعداد تام لاستخدام الوسائل الرقمية الحديثة في التعامل مع الجمعية	Corrélation de Pearson	,623**	,102	,250*	1	,476**	,313**	,250*	,030
	Sig. (bilatérale)	,000	,325	,015		,000	,002	,015	,773
	N	95	95	95	95	95	95	95	95
لدى العاملين في الجمعية مهارات كافية لاستخدام الانظمة الرقمية الحديثة	Corrélation de Pearson	,693**	−,127	,176	,476**	1	,561**	,362**	,097
	Sig. (bilatérale)	,000	,220	,088	,000		,000	,000	,349
	N	95	95	95	95	95	95	95	95
توجد رغبة لدى اعضاء الجمعية في تطوير العمل	Corrélation de Pearson	,773**	−,150	,139	,313**	,561**	1	,613**	,360**
	Sig. (bilatérale)	,000	,146	,180	,002	,000		,000	,000

باستخدام التكنولوجيا الحديثة	N	95	95	95	95	95	95	95	95
توفر الادارة الدم والتشجيع لتبني التكنولوجيا الحديثة داخل الجمعية	Corrélation de Pearson	,724**	-,036	,095	,250*	,362**	,613**	1	,263**
	Sig. (bilatérale)	,000	,728	,358	,015	,000	,000		,010
	N	95	95	95	95	95	95	95	95
تحتاج الجمعية الى دعم مالي وتقني لتطبيق الحلول الرقمية بشكل فعال	Corrélation de Pearson	,463**	,086	,134	,030	,097	,360**	,263**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,407	,197	,773	,349	,000	,010	
	N	95	95	95	95	95	95	95	95

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

فرضيات

الرئيسية:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
somme	95	1,7412	,39715	,04075

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
somme	-30,894	94	,000	-1,25882	-1,3397	-1,1779

الفرعية الأولى:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور .التنظيمي.التربوي	95	1,8274	,43551	,04468

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
المحور .التنظيمي.التربوي	−26,244	94	,000	−1,17263	−1,2613	−1,0839

الفرعية الثانية:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور .التحول.الرقمي	95	1,6180	,48308	,04956

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
محور .التحول.الرقمي	−27,883	94	,000	−1,38195	−1,4804	−1,2835

ملحق رقم (3): الوثائق الإدارية الخاصة بالجمعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : الجلفـــة
دائرة : سيدي لعجـــال
بلدية : سيدي لعجـــال
مكتب : الجمعيـــات
رقم : 03../2024

وصل إستلام التبليغ بتجديد الهيئة التنفيذية

بمقتضى أحكام القانون رقم **06/12** المؤرخ في **12 جانفي 2012** ، المتعلق بالجمعيات
تم هـذا اليـوم :2024/07/04 استلام مذكرة التعديلات المؤرخة في : 2024/06/21

المتعلقة بتجديد تشكيلة الهيئة التنفيذية للجمعية المسماة :

جمعية الامام نافع المدني لتحفيظ القران الكريم بلدية سيدي لعجال
المسجلة تحت رقم :55 بتاريخ: 2009/04/25

برأسها السيـد : سياحي العيد

الكائن مقرها بـ : المدرسة القرآنية حي 05 جويلية سيدي لعجال

الإمضـــاء

يجب القيام بعملية الإشهار وفقا لأحكام المادة 18 الفقرة 02 من القانون السالف الذكر

التقرير الأدبي لسنة 2025

سطرت جمعية الامام نافع المدني لتحفيظ القرآن الكريم لسنة 2025 برنامج عمل وقد سعت لتنفيذه وفق الإمكانيات المتاحة وما قدم لها من دعم مادي ومعنوي من طرف مديرية الشؤون الدينية والسلطات المحلية والولائية حيث قامت بما يلي :

التعليم القرآني :

- مواصلة التحفيظ القرآن الكريم للتلاميذ المنتمين للجميع وفق توقيت مدروس
- الزيادة الاستيعابية لعدد الأفواج بالمدرسة (280 تلميذ وتلميذة موزعين على 15 فوجا)
- افتتاح أقسام صيفية لتحفيظ القرآن الكريم حيث استقبلة المدرسة 120 طالبا وطالبة .....
- افتتاح المقر الفرعي الجديد

المحاضرات والمسابقات:

- مشاركة طلبة الجمعية في مسابقة مزمار داوود (تتويج طالبة مسعودي نور الهدى بالمرتبة الأولى)
- مشاركة طلبة الجمعية في مسابقة عين وسارة
- إجراء مسابقة رمضانية بالجمعية

إحياء ليلة القدر :

- تكريم الخاتم لكتاب الله
- تكريم الطلبة المتفوقين في المسابقة الرمضانية فئة (30 حزبا – 20 حزبا -10 أحزاب)
- تكريم معلمي القرآن

المخيمات والنشاطات :

- تنظيم صيام وإفطار جماعي في النصف من رمضان
- محاضرة بعنوان الحجاب في الإسلام من اعداد الأستاذة : حدو كلثوم
- رحلة ترفيهية تربوية لضاية تمزقيدة / المدية
- ندوة تحفيزية لفائدة طلبة البكالوريا
- تنظيم حملة نظافة لمحيط الجمعية
- ندوة تحفيزية للشباب بالتنسيق مع البلدية والمجلس الأعلى للشباب

الفهرس

- مخيم صيفي ترفيهي تربوي بولاية سكيكدة دام 3 أيام
- مخيم للحفظ المكثف للقرآن الكريم للإناث بعنوان (ويهدي لأحسنها)
- رحلة ثقافية ترفيهية للمعرض الدولي للكتاب
- محاضرة بعنوان أسرار العفاف في ظلال سورة النور من اعداد أبو القاسم العباسي

الخاتمة :

في الأخير تبقى الجمعية وبمساعدة مديرية الشؤون الدينية والسلطات المحلية وكذا المحسنين وأولياء التلاميذ تعمل بكل جهد لتحقيق الأهداف المسطرة راجين من المولى عز وجل التوفيق والسداد في خدمة كتاب الله .

إمضاء وتوقيع رئيس الجمعية



Sommaire

شكر وتقدير I

إهـــداء II

مستخلص الدراسة III

Abstract IV

مـقـد مـــــــــــــة ..... أ

إشكالية الدراسة..... ب

الفرضية الرئيسية: ..... د

أهداف الدراسة..... د

أهمية الدراسة..... هـ

أسباب اختيار الدراسة ..... ز

المنهج المستخدم في الدراسة..... ح

الدراسات السابقة ..... ط

التعقيب على الدراسات السابقة..... ك

حدود الدراسة..... ل

صعوبات الدراسة..... س

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الأزمات 1

الفهرس

تمهيد 1

المبحث الأول: ماهية الأزمة..... 2

المطلب الأول: مفهوم الأزمة 2

المطلب الثاني: أسباب نشوء الأزمات وأنواعها 8

الفرع الأول : أسباب نشوء الأزمات 8

المطلب الثالث: أبعاد الأزمة ومراحلها..... 18

المطلب الرابع: متطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات..... 21

المبحث الثاني :ماهية إدارة الأزمات..... 22

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات..... 22

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الأزمات 25

المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمات..... 32

المطلب الرابع: العناصر الفعالة في إدارة الأزمات 37

الفصل الثاني : واقع المنظمات غير الربحية..... 46

تمهيد 46

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للمنظمات غير الربحية..... 47

المطلب الأول: مفهوم المنظمات غير الربحية 47

الفهرس

المطلب الثاني: دور المنظماتغير الربحية في التنمية..... 49

الفرع الرابع : المنظمات غير الربحيةومكانتها العالمية والعربية..... 52

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية 54

الفرع الأول: التحديات المالية 54

المطلب الرابع: آليات تحسين أداء المنظمات غير الربحية 57

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي الجمعيات الخيرية..... 60

المطلب الأول: تعريف الجمعيات الخيرية 60

المطلب الثاني: الغاية من الجمعيات الخيرية 62

المطلب الثالث: مميزات الجمعيات الخيرية 64

الفصل الثالث: دراسة حالة الجمعية الإمام نافع لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال–ولاية الجلفة..... 72

المبحث الأول: تقديم لجمعية الإمام نافع لتحفيظ القرآن الكريم بسيدي لعجال..... 72

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل الإداري 77

المطلب الخامس :التحول الرقمي كحل لتطوير أداء الجمعية 86

المبحث الثاني: طريقة وأدوات قياس إدارة الأزمات في الجمعية..... 89

المطلب الأول: طريقة الدراسة 89

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وطرق قياسها 91

الفهرس

المطلب الثالث: أدوات الدراسة 92

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة النتائج 102

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة 102

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة 115

خاتمـــة 122

المراجـــــع 126

قائمة الملاحق.....171