

التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتطوير قدرات العاملين

بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية

**The professional intervention of the method of community
organization to develop the capabilities of
the Non-governmental organizations (NGOs)
workers to manage organizational crises**

٢٠٢٤/١/٨ تاريخ التسليم

٢٠٢٤/١/٢٣ تاريخ الفحص

٢٠٢٤/٢/٢ تاريخ القبول

إعداد

دكتورة/ منال كمال كامل سليمان

Dr/ Manal Kamal Kamel Soliman

أستاذ مساعد - قسم تنظيم المجتمع

كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية

اعداد وتنفيذ

دكتورة/ منال كمال كامل سليمان

أستاذ مساعد - قسم تنظيم المجتمع
كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط

المخلص:

استهدفت الدراسة قياس عائد برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية من خلال تطوير قدراتهم على اكتشاف الازمات التنظيمية والتخطيط والتنظيم لإدارة الأزمات التنظيمية، كذلك تطوير قدراتهم على استعادة النشاط بعد الأزمة والوقاية من حدوث الازمات التنظيمية ، واعتمدت الباحثة على المنهج شبه التجريبي باستخدام القياس القبلي والبعدى لعينة تجريبية واحدة قوامها (٣٢) من العاملين وأعضاء مجلس إدارة الجمعية، وتم تصميم وتنفيذ برنامج التدخل المهني لتطوير قدرات العاملين بالجمعية الأهلية، وكذلك تم تصميم استمارة قياس لجمع البيانات، وتوصلت النتائج الى فاعلية برنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدراسة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للجمعية الأهلية حتى تستطيع الاكتشاف المبكر للأزمات التنظيمية ومعالجتها قبل ان تنتشر وتؤثر بشكل كبير على الجمعية ككل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات التنظيمية، التدخل المهني، الجمعيات الأهلية

The professional intervention of the method of community organization to develop the capabilities of the Non-governmental organizations (NGOs) workers to manage organizational crises

Abstract

The study aimed to measure the return of the professional intervention program on how to organize society to develop the capabilities of NGO workers to manage organizational crises by developing their abilities to detect organizational crises and plan and organize to manage organizational crises, as well as developing their abilities to restore activity after the crisis and prevent the occurrence of organizational crises. The researcher relied on The quasi-experimental approach used pre- and post-measurement for one experimental sample of (32) employees and members of the association's board of directors. The professional intervention program was designed and implemented to develop the capabilities of the civil society association's employees. A measurement form was also designed to collect data. The results showed the effectiveness of the professional intervention program for the way it is organized. Society to develop the capabilities of civil society association workers to manage organizational crises. The study recommended the need to pay attention to continuous study of the internal and external environment of the civil association so that it can early detect organizational crises and address them before they spread and significantly affect the association as a whole..

Keywords : organizational crisis management, professional intervention, Non-governmental organizations (NGOs).

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعيش المجتمع في الوقت الحالي في بيئة ديناميكية وسريعة التغيير ومليئة بالتحديات والتناقضات والصراعات على مختلف الأصعدة، وهذه التغييرات السريعة تولد ضغطاً كبيراً على المجتمع بأفراده ومنظّماته وذلك لتحمل مسؤوليات وأعباء استثنائية وبالتالي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية ونتائج سلبية وبقدر ما يزداد تسارع وشدة التغيير بقدر ما يزداد اهتمام المجتمع ومنظّماته بالمستقبل (الصباغ، ١٩٩٧، ص ٢٣١) ووفقاً لذلك تشهد المنظمات المعاصرة سواء الحكومية والأهلية على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية العديد من التحولات والتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، بالإضافة إلى أن هذه المنظمات تتسم بالتغير المتسارع وذلك لمواكبة التطورات بالبيئة المحيطة، فضلاً عن أن هناك العديد من التحديات التي تواجه هذه المنظمات في القدرة على التنبؤ بالتغيرات خلال مدة قصيرة، الأمر الذي بدوره يفرض العديد من التحديات أمامها. (محمد، ٢٠١٧، ص ١)

وتعدّ منظمات المجتمع المدني بما تشمله من جمعيات أهلية وإتحادات ونقابات وغيرها من أهم المنظمات التي تقوم بتمكين وتمثيل الفئات الضعيفة والمستبعدة اجتماعياً والوصول إليها، كما أنها تقوم بدور فعال في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبشرية وكذلك تحقيق التماسك الاجتماعي، كما أن هذه المنظمات غالباً ما تشارك في مبادرات تطوير المهارات والكفاءات والمعرفة. (مؤسسة التدريب الأوروبي، ٢٠٢١، ص ٧)

وتمثل الجمعيات الأهلية عصب المجتمع المدني، فهي تعبر عن احتياجاته المتغيرة بشكل دائم وتسعى لمعالجة مشكلاته الاجتماعية ومواجهة تحدياته المستقبلية، بالإضافة إلى أنها تساهم في إحداث التغيير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وهي مركز رعايي وخدمي، كما تبرز أهميتها في قدرتها على استشعار وتقدير حاجات المواطنين باعتبارها الأقرب إليهم، كما تستطيع أن تقدم

خدمات ترضي المنتفعين من خدماتها (محمد، ٢٠٠٨، ص ٤٤)، حيث تنشأ الجمعيات الأهلية في المجتمع نتيجة لوجود احتياجات اجتماعية غير مشبعة وبالتالي يكون وجودها بهدف إشباع هذه الاحتياجات ويعني ذلك أن حياة الجمعيات في المجتمع تتوقف أساساً على وجود احتياجات اجتماعية معينة من ناحية، وعلى مدى نجاح هذه الجمعيات في إشباع هذه الاحتياجات من ناحية أخرى ومن ثم ينبغي أن يكون هناك تلازم بين حركة الجمعيات الأهلية وحركة المجتمع نحو التطور وهذا التلازم يحتم تواجد عنصرين هامين للجمعيات الأهلية العنصر الأول هو الحساسية فائقة لاحتياجات المجتمع، ويتمثل العنصر الثاني في التجاوب الفعال مع هذه الاحتياجات. (حمزة، ٢٠١٥، ص ٦٧)، وقد أكدت دراسة كمال (٢٠٠٠) على أن الجمعيات الأهلية لها دور وأهمية متزايدة في المحافظة على استقرار المجتمع وتماسكه من خلال المساهمة في حل مشكلات المواطنين وتقديم الخدمات لتلبية احتياجاتهم وفتح قنوات للمشاركة والاتصال بين المواطنين والحكومة، واتفقت مع ذلك دراسة الغامدي (٢٠١٩) التي أشارت إلى أن الجمعيات الأهلية تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق التنمية المستدامة في كلا من المجال المؤسسي والمجال الاجتماعي، وأكدت أيضاً دراسة حسن (٢٠٢٣) على أن الجمعيات الأهلية قد أسهمت في إحداث تغييرات إيجابية في أنماط سلوك المستفيدين من خدماتها وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وتفعيل مشاركة الجمعيات الأهلية في تعزيز وحماية حقوق الإنسان بكل أبعاده.

ومن الملاحظ أنه على الرغم من النمو المستمر للجمعيات الأهلية من حيث العدد، ومجالات النشاط والأهداف الطموحة المعلنة لهذه الجمعيات إلا أن التقارير ونتائج الدراسات البحثية أشارت إلى وجود قصور في الأداء بسبب مجموعة من التحديات يتمثل أهمها في عدم تأهيل القائمين على هذه الجمعيات على أساليب التواصل، الشراكة والتعاون مع الهيئات الأخرى، المؤسسات والأطراف المعنية بدعم خدمات

تستطيع تحقيق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها (الأعرجي، ٢٠٠٠، ص. ٣٠٣)، كذلك تعتبر الأزمات من أهم معوقات التنمية في أي مجتمع من المجتمعات كما أنها تقف عقبة أمام تحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، حيث أن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغييرات تحدث فجأة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو كلاهما معا دون توقع أو استعداد لتجنبها، لذلك هناك ضرورة لإزالة كافة المعوقات التي تواجه المنظمة من اجل إيجاد منظمة قوية وفعالة للوقاية من الأزمات.

وبالتالي تكون هذه المنظمات في حاجة ماسة الى الاستعداد وضع الترتيبات اللازمة وذلك للوقاية من حدوث الأزمات او التعامل مع الأزمات التي تقع بالفعل من خلال تأهيل العاملين ومتخذي القرارات على كيفية إدارة هذه الأزمات، وهذا ما يطلق عليه إدارة الأزمات التنظيمية، حيث تعتبر إدارة الأزمات التنظيمية من المفاهيم التي تحظى باهتمام متزايد في العلوم الاجتماعية والإدارية وقد يرجع ذلك الى اهتمام العاملين بالمنظمات المختلفة بتحديد السياسة أو الموقف الملائم الذي يجب اتباعه تجاه الظروف الطارئة والأزمات المفاجئة، وقد اتسع علم إدارة الأزمات التنظيمية كأسلوب جديد تبنته الأجهزة المنظمات الحكومية وغير الحكومية وذلك لإنجاز مهام عاجلة وحل الأزمات التي تواجهها. (عبد الهادي، ١٩٩٥، ص. ٥٩).

وتعد إدارة الأزمات التنظيمية هي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة وتهدف الى حماية ووقاية المنظمة والارتقاء بأدائها، والمحافظة على سلامتها، بالإضافة الى تشغيل القوى المكونة لهذه المنظمة، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها ومعالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية، كما تعد عمليات إدارة الأزمات التنظيمية من الأساليب الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونها وكيفية

هذه الجمعيات وعدم القدرة على تدبير الموارد اللازمة لتمويل البرامج والخدمات؛ وكذلك عدم القدرة على إدارة الأزمات مما يؤثر بشكل سلبي على أدائها. (عوده، ٢٠١٤، ص. ١٨١٦)، هذا وفقا لما أشارت وأكدت عليه نتائج العديد من الدراسات حيث أكدت عليه دراسة أحمد (١٩٩٨) على أن هناك مجموعة من المعوقات التي تقف حائلا امام تحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها منها عدم توافر الإمكانيات المادية، ضعف التعاون بين العاملين بالجمعية، عدم وجود تكامل بين الجمعيات وبعضها البعض، كذلك دراسة عوض (٢٠٠٥) التي اكدت نتائجها انخفاض أداء الجمعيات الأهلية في مواجهة مشكلاتها التي تعترض تحقيق اهدافها واوصت بضرورة تحسين مستوى أداء العاملين ومجالس إدارة هذه الجمعيات لتنمية قدرتهم على تحقيق اهداف الجمعية، كذلك اشارت دراسة حمزاوي ومصطفى (٢٠١٢) الى أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الجمعيات الأهلية وبالتالي تحتاج الجمعيات الأهلية الى مزيد من الدعم والاهتمام بمستوى أدائها وأداء العاملين بها ورفع مستوى الخدمات التي تقدمها.

كما تواجه الجمعيات الأهلية الكثير من المشكلات التي من الممكن إن تتفاقم وتتحول إلى مخاطر وأزمات تهدد مسيرتها وتجعلها بمنأى عن تحقيق غاياتها وأهدافها، وهذه المخاطر التي تواجهها الجمعيات الأهلية ذات أولوية بالنسبة للمتخصصين في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة والمتخصصين في تنظيم المجتمع بصفة خاصة وذلك لما تحمله الجمعيات الأهلية من مكانة كبيرة ولما تلعبه من دور كبير في المجتمع لذلك كان لزاما على طريقة تنظيم المجتمع دراسة وبحث ووضع وتنفيذ البرامج لمساعدة العاملين بهذه الجمعيات على إدارة الأزمات التنظيمية (الأحمد، ٢٠٠٧، ص. ١٢٥)، حيث تؤثر هذه الأزمات على استمرارية الجمعية الأهلية وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات سواء بتجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات لهذه الأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها لا

جميع الطرق التقليدية العشوائية في التعامل مع الأزمات وبناء جميع تعاملاتهم على أسس علمية سليمة.

٣- كذلك أكدت دراسة (Brent 2004) على ضرورة أن تكون المنظمات على درجة كبيرة من المرونة والرقابة المستمرة والتوجه نحو تصميم وتطبيق استراتيجيات فاعلة للتعامل مع الأزمات، وأكدت أيضاً على ضرورة استخدام المنظمات للمدخل الشمولي في إدارة الأزمات والتعامل معها، حيث أن كل هذه العوامل تؤثر بشكل فعال في إدارة الأزمات، كما أكدت الدراسة على ضرورة توفر قيادة وقت حصول الأزمة لتحديد اتجاه عمل المنظمة، وتحديد اتجاهات كافة الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة في اتجاه واحد والعمل بشكل متكامل لإدارة الأزمة

٤- وتوصلت دراسة (Roger 2005) الى أن المنظمات التي تمتلك خطط لإدارة الأزمات هي تلك المنظمات التي كانت تعرضت إلى أزمات سابقة، أو أنها حساسة جداً للمخاطر.

٥- كذلك أوصت دراسة الجديلي (٢٠٠٦) بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات التنظيمية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات، كما أوصت بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

٦- وأيضاً تشير دراسة الخشالي والقطب (٢٠٠٧) الى ضرورة إعطاء اهتماماً أكبر لعمليات إدارة الأزمات التنظيمية التي يمكن أن تمر بها المنظمات الحكومية وغير الحكومية وزيادة إدراك المديرين والعاملين بهذه المنظمات بمراحلها وذلك من خلال تكوين وحدة أو لجنة دائمة مهمتها متابعة جميع الأحداث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تمثل مخاطر أو مؤشرات لحصول أزمات قد تؤثر في أداء المنظمة لمهامها، إضافة إلى أهمية القيام بجمع كافة الخصائص المشتركة للأزمات ووضعها في شكل

ودواعي استخدامها للارتقاء بالمنظمة والارتقاء بمستوى تقديمها لخدماتها ولخدمة المستفيدين منها (الخصيري، ١٩٩٠، ص. ١١٧)

كما تعتبر عملية إدارة الأزمات التنظيمية عملية مستمرة حيث أنها تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين بالمنظمة. (أحمد، ٢٠٠٢، ص. ٣٦)

الدراسات السابقة:

١- تشير دراسة الأعرجي (٢٠٠٠) إلى وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وأن عمليات إدارة الأزمات التنظيمية كانت أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية وهي مرحلة احتواء الأضرار واستعادة النشاط وكانت بدرجة أقل منها في المراحل الوقائية والتخطيطية التي تعني باكتشاف الإشارات، والاستعداد والوقاية، التعلم، مما يعني أن جهود إدارة الأزمات جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات من خلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات، والعناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات لدى العاملين بالمنظمة وكذلك متخذي القرارات.

٢- كذلك توصلت دراسة الحوامدة (٢٠٠٣) الى ضرورة تدريب العاملين بالمنظمات الأهلية وتأهيلهم تأهيلاً عالياً واكساب أعضاء المنظمة خصائص وقدرات ومهارات معينة تتوافق واحتياجات التعامل مع الأزمة، كما يجب أن يبتعد فريق العمل بالمنظمة عن

١١- كما توصلت دراسة بوترة (٢٠٢٢) الى ضرورة العمل التدريب المستمر للعاملين بالمنظمة لمواجهة الأزمات وتقليل الخسائر المحتملة وكذلك تطوير آليات وبرامج التدريب لتجاوز الصعوبات المرتبطة بالعمل، وتوفير الفرص للتدريب بهدف بتطوير مهاراتهم في إدارة الأزمات المختلفة بالمنظمة.

١٢- كذلك أكدت دراسة محمد (٢٠٢٣) على أهمية عقد الدورات التدريبية حول إدارة الأزمات، مع ضرورة تكوين فرق لإدارة الأزمات بالمنظمة مع ضرورة وضع فريق بديل في حالة حدوث أي مشكلات مع الفريق الأساسي، ضرورة استباق الأحداث واعداد خطط مختلفة لإدارة الأزمات

- التعليل على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة نستخلص مجموعة من الحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة وهي

أكدت أيضا العديد من الدراسات أنه على الرغم من الأهمية المتزايدة للجمعيات الأهلية في المجتمع المعاصر كشريك مع الدولة في احداث التنمية إلا أن هناك العديد من التحديات والمشكلات التي تواجه هذه الجمعيات في تحقيق أهدافها مثل ضعف الإمكانيات، وقلة التعاون بين العاملين وانخفاض أداء الجمعيات مثل دراسة حمزاوي ومصطفى (٢٠١٢) ودراسة أحمد (١٩٩٨) ودراسة عوض (٢٠٠٥)، كما اشارت أيضا بعض الدراسات الى أن الجمعيات الأهلية في حاجة ماسة الى الدعم لمساعدتها على تخطي مشكلاتها وتحقيق أهدافها وتطوير أداء العاملين بها مثل دراسة علي (٢٠١٢) ، كما أكدت العديد من الدراسات على أهمية عملية إدارة الأزمات التنظيمية للمنظمات بصفة عامة سواء الحكومية منها او الأهلية منها دراسة الخشالي وقطب (٢٠٠٧) ودراسة الجديلي (٢٠٠٦)، ودراسة Roger (2005) ودراسة Brent (2004) ودراسة مصطفى (٢٠٢٢)، وهناك عدد من الدراسات التي أكدت على وجود قصور في عمليات إدارة الأزمات التنظيمية في المنظمات ومنها دراسة Gray (2008)

خطوات وبيان الإجراءات المقترحة لكيفية التعامل معها وأخيراً إجراء تدريبات للعاملين والمديرين لكيفية التعامل مع أزمات وهمية تقترحها المنظمة للوقوف على مدى إمكانياتهم في اكتشافها والاستعداد لها.

٧- وأظهرت دراسة صبحي (٢٠٠٧) قلة الإجراءات الوقائية التي تهدف الى التخفيف من الأزمات من خلال اعداد الخطط والبرامج اللازمة كما أنها تقتصر على التخطيط قصير المدى، وذلك بسبب انشغال مديري المنظمات بالأمور الروتينية اليومية واعتقادهم بأن إدارة الأزمات التنظيمية هي عملية علاجية تقتصر فقط على مواجهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها.

٨- كذلك اشارت دراسة Gray (2008) الى ان هناك نقاط ضعف في التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمات المختلفة والتي تمثلت في عدم توافر نظام لجمع المعلومات اللازمة لتحليل الأزمة، وعدم وجود كادر معد اعداد جيد للتعامل مع الأزمات.

٩- وأشارت بعض الدراسات الى أهمية وضع برامج تدريبية لصقل مهارات وقدرات العنصر البشري على إدارة الأزمات التنظيمية ومنها دراسة مصطفى (٢٠٢٢) التي أشارت الى أن التخطيط لإدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية يساهم بشكل كبير في تحقيق التنمية المستدامة بهذه المنظمات ويعتبر أداة فعالة لذلك، كما اوصت الدراسة بضرورة زيادة تأصيل منهجية إدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمات غير الحكومية وعمل دورات تدريبية لصقل مهارات العاملين بالمنظمات غير الحكومية بكيفية إدارة الأزمات التنظيمية.

١٠- أشارت دراسة على (٢٠١٢) الى ضرورة تطوير الأداء التنظيمي للعاملين بالجمعيات الأهلية وعدم التركيز فقط على الجانب المالي في قياس أداء الجمعية حيث يعتبر الأداء التنظيمي للعاملين بالجمعية المؤشر الذي يقيس نجاح الجمعية في قدرتها على النمو والبقاء وتحقيق أهدافها ويساعدها في بناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق الأهداف.

- ٣- التعرف على امكانية التدخل المهني من خلال الجمعية الخيرية بمدينة حائل، وقد اعتمدت الباحثة في اجراء الدراسة على:
- الاتصالات الهاتفية مع العاملين بالجمعية وأعضاء مجلس الإدارة.
 - المقابلات غير المقننة مع العاملين بالجمعية وأعضاء مجلس الإدارة.
 - استمارة تقدير الموقف الحالي وقد تم الاستفادة من المقابلات في اعداد هذه الاستمارة.
- اظهرت نتائج دراسة تقدير الموقف لأبعاد إدارة الأزمات التنظيمية ما يلي:
- أ- ان اغلب مشكلات عينة البحث المتصلة ببعيد القدرة على اكتشاف الأزمات التنظيمية تتمثل في:
- عدم المعرفة بكيفية تحديد عناصر الأزمة
 - عدم المعرفة بكيفية تحديد مؤشرات وقوع الأزمة
 - عدم المعرفة بكيفية تقييم حجم المخاطر أثناء العمل.
- ب- ان اغلب مشكلات عينة البحث المتصلة ببعيد القدرة على التخطيط لإدارة (اختراق الجدار) الأزمة التنظيمية تتمثل في:
- عدم المعرفة بكيفية تحليل بيئة العمل بشكل مستمر.
 - عدم المعرفة بكيفية التشخيص الواقعي للأزمة.
 - عدم المعرفة بكيفية تحديد نقاط الضعف في جدار الأزمة.
- ج- ان اغلب مشكلات عينة البحث المتصلة ببعيد القدرة على التنظيم لإدارة الأزمة التنظيمية تتمثل في:
- عدم المعرفة بكيفية انجاز العمل في شكل فريق أثناء الأزمات.

ودراسة صبحي (٢٠٠٧) ودراسة الأعرجي (٢٠٠٠)، كما اشارت دراسات أخرى الى أهمية تدريب العاملين بالمنظمات غير الحكومية على إدارة الأزمات التنظيمية منها دراسة الحوامدة (٢٠٠٣) ودراسة بوترة (٢٠٢٢) ودراسة محمد (٢٠٢٣) وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في ان هذه الدراسات قد أغفلت الجانب التدخلي لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمات المختلفة على الرغم من اتفاقها على اهمية عمليات إدارة الأزمات التنظيمية للمنظمات بمختلف أنواعها، ونجد أنها ركزت على وصف واقع إدارة الأزمات التنظيمية فقط، وبالتالي تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في انها لم تكتفي بمجرد الوصف ولكن التدخل لتحسين الوضع القائم داخل الجمعية الأهلية من خلال تصميم وتنفيذ برنامج للتدخل المهني على اسس علمية مدروسة يهدف تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية مما يساعد الجمعية على تخطي عقباتها ومشكلاتها والتعامل معها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بفعالية في المجتمع، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها وبناء برنامج التدخل المهني وصياغة أداة جمع البيانات.

وفي ضوء العرض السابق استنتجت الباحثة اهمية تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية، وكان من المهم للدراسة الحالية البدء بدراسة إسترشادية للجمعية الأهلية التي سوف يتم تطبيق برنامج التدخل المهني بها باعتبارها نسق الهدف وذلك تمهيداً لصياغة مشكلة الدراسة، وقد هدفت الدراسة الاسترشادية الى:

- ١- التعرف على مجتمع الدراسة.
- ٢- تحديد المتغيرات التي سوف يتم العمل عليها أثناء تنفيذ برنامج التدخل المهني.

٢. تعاني الجمعيات الأهلية من العديد من المشكلات وفقا لما اشارت اليه نتائج الدراسات السابقة وقد تتسبب هذه المشكلات في حدوث أزمات لهذه الجمعيات.

٣. اهتمام طريقة تنظيم المجتمع في مختلف مراحل تطورها بدراسة المنظمات والأجهزة الاجتماعية على اختلاف أشكالها والسعي وراء مساعدة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها وتعتبر الجمعيات الأهلية إحدى الأجهزة التي تتعامل معها طريقة تنظيم المجتمع

٤. ندرة الدراسات التي تناولت التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية في حدود علم الباحثة حيث ان اغلب الدراسات ركزت على الدراسات الوصفية وليست دراسات التدخل المهني

٥. قد تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على العمل في الجمعيات الأهلية في تطوير قدرتهم على إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجه منظماتهم وكذلك كيفية الوقاية منها.

٦. قد تفيد هذه الدراسة الباحثين في تنظيم المجتمع في اجراء المزيد من الدراسات حول إدارة الأزمات التنظيمية في مختلف أجهزة تنظيم المجتمع الأخرى سواء الحكومية او الغير حكومية.

ثالثا: اهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف عام وهو تحديد تأثير التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع على تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية.

ويتحقق هذا الهدف الرئيسي من خلال تحقيق الاهداف الفرعية الاتية

١. تحديد تأثير التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع على تطوير قدرات العاملين

- عدم المعرفة بكيفية تجميد العوامل المسببة للأزمة.
- عدم المعرفة بكيفية وقف تصاعد الأزمة.

د- ان اغلب مشكلات عينة البحث المتصلة ببعد القدرة على استعادة النشاط بعد الأزمة التنظيمية تتمثل في:

- عدم المعرفة بكيفية اعداد خطط لاستعادة النشاط بعد الأزمة.
- عدم المعرفة بكيفية تحديد الاحتياجات لمزاولة النشاط بعد نهاية الأزمة.

هـ- ان اغلب مشكلات عينة البحث المتصلة ببعد القدرة على الوقاية من حدوث الأزمات التنظيمية تتمثل في:

- عدم المعرفة بكيفية وضع سيناريوهات معدة مسبقا استعدادا لحدوث أي أزمة.
- عدم المعرفة بكيفية الحصول على التدريب لكيفية التعامل مع الأزمات عند حدوثها.

صياغة مشكلة الدراسة :

في ضوء الكتابات العلمية والدراسات السابقة التي تم الرجوع اليها ونتائج الدراسة الاسترشادية التي قامت بها الباحثة لمجتمع البحث فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في اختبار ما اذا كان هناك تأثير التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع على تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية؟

ثانيا: أهمية الدراسة:

١. الأهمية المتزايدة للجمعيات الأهلية لما لها من دور كبير في مساعدة المجتمع على تحقيق الاستقرار بالإضافة الى أنها تكمل دور الدولة في اشباع احتياجات افراد المجتمع ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.

العاملين بالجمعيات الأهلية على التنظيم
لإدارة الأزمة التنظيمية.

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل
المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير قدرات
العاملين بالجمعيات الأهلية على استعادة
النشاط بعد الأزمة التنظيمية.

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل
المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير قدرات
العاملين بالجمعيات الأهلية على الوقاية
من حدوث الأزمات التنظيمية.

خامسا: الموجهات النظرية للدراسة:

١- نظرية المنظمات:

تشير نظرية المنظمات الى أنه إذا كان المنظم
الاجتماعي يرغب في مساعدة المجتمع المحلي على
تحقيق أهدافه فإن ذلك يتطلب ضرورة العمل من خلال
منظمات يفترض أنه يمكن من خلالها مواجهة
الاحتياجات الأساسية للمجتمع، ولكي يمارس
الاخصائي الاجتماعي عمله بكفاءة عالية يجب عليه
فهم المنظمات واكتساب المهارات المناسبة للتأثير فيها
واحداث التغيير المطلوب في سياساتها وبرامجها حتى
يمكنها القيام بدورها وتحقيق أهدافها العامة لأفراد
المجتمع ، وتفيد دراسة المنظمات في إطار مهنة
الخدمة الاجتماعية في

١- فهم طبيعة المنظمات وأهدافها .

٢- التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمات
وكيفية مواجهتها.

٣- التأثير في سلوك الأفراد بالمنظمة وتوجيهها
في نواحي إيجابية . (عبد اللطيف، ٢٠١٣،
ص. ١١٦)

وتشير نظرية المنظمات الى أن المنظمات على اختلاف
اشكالها لها دور في مساعدة المجتمع المحلي في
تحقيق أهدافه من خلال مواجهة احتياجاته والعمل على
حل مشكلاته، ولكن لكي تقوم هذه المنظمات بأداء
الأدوار المنوطة بها فهي تحتاج الى المزيد من الدعم
لتخطي ما يواجهها من مشكلات (عبد اللطيف،

بالجمعيات الأهلية على اكتشاف الأزمات
التنظيمية.

٢. تحديد تأثير التدخل المهني لطريقة تنظيم
المجتمع على تطوير قدرات العاملين
بالجمعيات الأهلية على التخطيط لإدارة الأزمة
التنظيمية.

٣. تحديد تأثير التدخل المهني لطريقة تنظيم
المجتمع على تطوير قدرات العاملين
بالجمعيات الأهلية على التنظيم لإدارة الأزمة
التنظيمية.

٤. تحديد تأثير التدخل المهني لطريقة تنظيم
المجتمع على تطوير قدرات العاملين
بالجمعيات الأهلية على استعادة النشاط بعد
الأزمة التنظيمية.

٥. تحديد تأثير التدخل المهني لطريقة تنظيم
المجتمع على تطوير قدرات العاملين
بالجمعيات الأهلية على الوقاية من حدوث
الأزمات التنظيمية.

رابعا: فروض الدراسة:

تسعى الدراسة الى اختبار الفرض الرئيسي هو من
المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل
المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير قدرات العاملين
بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية ويمكن
قياس هذا الفرض من خلال المؤشرات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل
المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير قدرات
العاملين بالجمعيات الأهلية على اكتشاف
الأزمات التنظيمية.

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل
المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير قدرات
العاملين بالجمعيات الأهلية على التخطيط
لإدارة الأزمة التنظيمية.

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل
المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير قدرات

٢- - نظرية النسق:

من التطورات الحديثة في دراسة المنظمات والتدخل معها هو النظر إليها هو النظر إليها كنسق، حيث يمكن للمنظم الاجتماعي الاستفادة منها في تطوير برامج المنظمة وتنفيذ الأهداف التي يسعى المنظم الاجتماعي إلى تحقيقها مع المنظمة. (عبد اللطيف، ٢٠١٣، ص ١٢٩)، وتشير نظرية النسق إلى أن المنظمة ينظر إليها ككيان متكامل يتكون من مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات وتغذية عكسية ووفقا لذلك يمكن النظر إلى الجمعية الأهلية كنسق متكامل ومتفاعل لذا يجب النظر إليها من خلال الأفراد والجماعات والاتجاهات والأدوار والتنظيم الرسمي ومصادر القوة فيها والمعلومات وعمليات اتخاذ القرار والحوافز والعلاقة بينها وبين البيئة المحيطة (ابراهيم، ٢٠٠٧، ص ١٥٢٧)، وعليه فإن الجمعية الأهلية

وفقا لهذه النظرية فإن الجمعية الأهلية تتكون من:

- المدخلات: وتتمثل في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بالجمعية.

- العمليات التحويلية: وهي التي تتمثل في أداء العمليات والأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات إلى شكل آخر مغاير لما كانت عليه قبل دخولها النسق.

- المخرجات: وهي الإنجازات والنتائج المتحققة عن العمليات والأنشطة الداخلية.

- التغذية العكسية: وهي ما تقدمه البيئة للمنظمة نتيجة تلقيها للمخرجات

وبالتالي فإن العنصر الأساسي في المنظمة هو الأشخاص أو العنصر البشري وذلك من منطلق انهم العنصر الجوهري لنجاحها

ويمكن الاستفادة من نظرية النسق في مساعدة العاملين بالمنظمة على تحديد المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات التنظيمية كذلك تدريبهم على العمليات التحويلية التي من الممكن ان يقوموا بها في التعامل مع الأزمة، وكذلك قياس النتائج المترتبة على التدخلات التي قاموا بها في إدارة الأزمة التي واجهت الجمعية.

١٩٩٩، ص ١٤٣)، ووفقا لذلك فإن هناك متطلبات تحتاجها الجمعيات الأهلية لتطوير قدرات العاملين بها على إدارة الأزمات التنظيمية ومن هذه المتطلبات:

١- استمرار وجود العنصر البشري وتوفير تدريب للعاملين يتم من خلاله بث قيم حماية المنظمة لدى العاملين ولدى أعضائها.

٢- تنظيم العلاقات بين مكونات الهيكل التنظيمي المنظمة لإيجاد التكامل فيما بينها.

٣- إيجاد تنظيم لتقسيم العمل واتخاذ القرارات على أساس من التخصص والنشاطات والواجبات والمسئوليات ومن ثم تحديد الأدوار التي يقوم بها العاملين بالمنظمة، حيث يقوم كل قسم بالمنظمة بواجبات معينة وأنشطة ومسئوليات مكملة لسائر أقسام المنظمة بحيث يؤدي هذا في مجمله إلى حماية المنظمة وقت حدوث الأزمات التنظيمية.

٤- العمل على تنظيم العلاقات وأساليب الاتصال بين أقسام المنظمة كذلك بين العاملين بالمنظمة، ومع إيجاد قيم اجتماعية يقبلها العاملون من بينها الموافقة على أهدافها.

٥- الحصول على الموارد اللازمة من البيئة المحيطة بالمنظمة لاستخدامها في حل مشكلاتها، والعمل على التنسيق بين الأنشطة التنظيمية للمساعدة على تحقيق أهدافها وإدارة أزماتها. (صادق، ١٩٩٨، ص ص ٢١٩ : ٢٢٠)

ويمكن الاستفادة من نظرية المنظمات في هذه الدراسة في تحليل المنظمة بنائيا ووظيفيا لتحديد مسببات الأزمات التي تواجه الجمعية الأهلية وكذلك نقاط القوة والضعف في الجمعية والتي يمكن الاستفادة من نقاط القوة في التعامل مع الأزمات التي تواجهها الجمعية، كذلك تحديد متطلبات تطوير القدرات للعاملين بالمنظمة، كذلك تحديد عمليات اتخاذ القرار بها، كذلك تحليل البيئة الداخلية للمنظمة للوقوف على أسباب الأزمات وكيفية التعامل معها.

٣- نموذج العمل مع مجتمع المنظمة:

وتقوم فلسفة نموذج العمل مع مجتمع المنظمة على التعمق داخل المنظمة للكشف عما بها من نواحي قصور وما بها من إيجابيات حيث يعبر هذا النموذج عن العمل المهني مع مكونات المنظمة الاجتماعية ومجتمعها الداخلي بما يحتويه من مكونات مادية وبشرية ومساعدة العنصر البشري بالمنظمة على القيام بدوره نحو تحقيق أهداف المنظمة وفقا لهذا النموذج تعتبر المنظمة نظاماً بشرياً يعيش ويعمل ويتفاعل بمكوناته الكلية والفرعية بالشكل الذي يحقق له أهدافه من خلال تكامل أجزائه، وترابط تقسيماته وانسجام حركاته وتمائل مسيرته، وتعتبر الجمعيات الأهلية وفقا لهذا النموذج (المليجي، ٢٠٠٢، ص. ٢٢١)

- وحدات وكيانات وبنائات اجتماعية تنشأ هذه المؤسسات بناءً على تخطيط مسبق وعلى أساس علمي مدروس.
- يعمل بها أشخاص مهنيون وإداريون وعاديون لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
- تقوم على أساس التفاعل بين العناصر المكونة للهيكل التنظيمي لها وعلى أساس التفاعل مع المجتمع المحيط بها.
- التأثير على عملية اتخاذ القرار بالمنظمة لصالح الأعضاء المكونين للمنظمة والمنتفعين من خدماتها والارتقاء بمستوى العمل المهني بها. (عبد اللطيف، ٢٠٠١، ص. ٢٢٢)

ويمكن الاستفادة من نموذج العمل مع مجتمع المنظمة في تصميم برنامج التدخل المهني لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجه الجمعيات الأهلية

سادسا: مفاهيم الدراسة:

١- مفهوم الجمعيات الأهلية:

تعرف الجمعيات الأهلية على أنها: منظمات عملها تطوعي وتتخذ قراراتها بشكل جماعي، ولا يستهدف أي نشاط من أنشطتها الى الربح المادي، كما انها تعتمد على التبرعات والاعانات كمصدر أساسي لموارها المالية، وتهدف الى تحقيق الرفاه الاجتماعي والنمو المقبول في النواحي الاجتماعية والاقتصادية داخل اطار من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية. (عباس، ٢٠١٣، ص. ٣٥)

كما تعرف على انها كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين أو اعتباريين أو منهما معا وذلك لغرض غير الحصول على الربح المادي. خزام، ٢٠١٣، ص ٤٤)

كما تعرف أيضا على أنها منظمات تتكون بطريقة اختيارية، وهذه المنظمات تطوعية، وتتكون من عدد من الأعضاء الذين يستثمرون جزء من وقتهم في القيام أعمال التطوع. (عبد المنعم، عبد الرحمن، ٢٠١٧، ص ١٠٩)

و تعرف أيضا على أنها : المؤسسات ذات الوظائف المتعددة والأهداف الثقافية والاجتماعية المتنوعة والتي قد تكون قومية أو محلية، تساهم هذه المؤسسات بشكل متميز في مجال الخدمات الاجتماعية، وتعتمد بدرجة كبيرة على المتطوعين في وضع سياستها وتنفيذ برامجها، وتعتمد في تمويلها على هبات المتبرعين، كما تعتبر الجمعيات الأهلية من أهم المنظمات التي تهدف تحقيق مستوى معيشي أفضل لسكان المجتمعات من خلال ما تقدمه من برامج الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة، كما انها اكثر إحساسا لاحتياجات الافراد والمجتمعات. (الغزوي، ٢٠١٨، ص. ١٢٢)

- التعريف الإجرائي

- مؤسسات اجتماعية تقوم على جهود تطوعية لأفراد المجتمع وتعتمد في تمويلها على التبرعات والاعانات.

ومن المفترض انهم يتمتعون بقدر
من المعرفة والمهارة والخبرة التي
تمكنهم من مساعدة الجمعية على
تخطي مشكلاتها وازماتها.

- الموارد المادية: وتتمثل في المعدات
والأدوات والمواد الخام والأساليب
الفنية المستخدمة في أداء الأعمال.
- الموارد المالية: وهي الميزانية
المالية للجمعية للزمة لإنجاز
مشروعاتها وتنفيذ برامجها، وتقديم
خدماتها ودفء الأجور والمكافآت.

- الموارد التنظيمية: وتتمثل في
القواعد واللوائح والإجراءات التي
تحدد سير العمل بالمنظمة،
بالإضافة للعلاقات غير الرسمية بين
الأعضاء. (إبراهيم، ٢٠١٥،
ص. ٥٦)

- دور طريقة تنظيم المجتمع مع الجمعيات الأهلية:
اقرنت مهنة الخدمة الاجتماعية وطريقة تنظيم
المجتمع بالنشاط الأهلي منذ نشأة الخدمة الاجتماعية
كمهنة متخصصة، حيث انبثقت الحاجة إلى قيامها
كمهنة فنية خاصة من تنظيمات النشاط الأهلي وخاصة
جمعية تنظيم الإحسان التي ترأسها (ماري ريتشموند)
والتي اكدت على أن أنشطة الجمعية بحاجة إلى كوادر
متخصصة مهياً علمياً لمواجهة أخطاء العاملين
والمتطوعين وإدارة الأزمات وسد الثغرات في فاعلية
جهودها وإلى جانب هذا الارتباط العضوي بين النشاط
الأهلي والخدمة الاجتماعية منذ القدم، فإنهما مرتبطان
كذلك من حيث الأهداف الإنسانية، ومجالات الأنشطة،
القيم والمبادئ والفلسفة واستمدت الخدمة الاجتماعية
في بداية نشأتها آليات وأساليب المؤسسات الأهلية قبل
تحويلها إلى علم تطبيقي تحكمه نظريات لها لياقتها
العلمية و نماذج عملية استحدثت مصداقيتها من
البحوث العلمية التجريبية المعاصرة. (عفيفي،
٢٠٠١، ص. ٤٨)

- لا تهدف الى تحقيق الربح المادي،
بل تهدف الى تقديم خدمات
اجتماعية وتنموية للمجتمعات
المحيطة بها

- تتميز بصفة الاستمرارية
- تواجه الجمعيات الأهلية العديد من
التحديات والصعوبات والأزمات
المفاجئة نتيجة لتغيرات العصر
والتطور السريع والهائل في جميع
المجالات مما يترتب عليه التغير
السريع في احتياجات ومشكلات
المستفيدين من خدماتها.

- تحتاج الى التدخل من المهنيين
والمختصين لمساعدتها على
التعامل مع الازمات والتحديات التي
تواجهها

- أهمية الجمعيات الأهلية:

- تعتبر وسيلة لمواجهة الآثار السلبية
لسياسات الإصلاح الاقتصادي.
- تسهم مع الدولة في تحقيق سياسة
الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع
- تسعى لتحقيق التنمية وتحقيق
مشاركة أفراد المجتمع لتمكينهم من
القيام بدورهم في التنمية
- لها دور كبير في التعريف بمبادئ
الخدمة الاجتماعية وفي إدخال
برامج الخدمة العامة والنهوض بها
إلى المستوى المطلوب (الديري،
الخطيب، ٢٠١١، ص. ٦٧)

- متطلبات تحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها:

حتى تضمن الجمعية البقاء والاستمرار في تحقيق
أهدافها لا بد من توافر هذه المتطلبات:

- الموارد البشرية: وهي الأعضاء
العاملين في المنظمة الذين ينتمون
إليها ويشتركون في تحقيق أهدافها

إدارة الأزمات لتلعب دورا كبيرا في إعادة التوازن لهذه المنظمة.

وتعرف إدارة الأزمات التنظيمية على أنها سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والعمل على الحد من تفاقمها، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة لازمة هي التي تتضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للمنظمة وحمايتها. (مرسي، ٢٠٠٣، ص. ٢٠)

وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات التي تتم من أجل تصميم وإعادة تصميم وتنفيذ الآليات والاجراءات والخطط وذلك لاكتشاف الأزمة ومنعها او التحضير لها او منع انتشارها والتغلب عليها واسترداد الوضع السابق والتعلم منها، وتطلب ذلك من القائمين على ادارة الازمات أن يتصرفون بشكل واقعي وعملي من خلال متابعة الازمة منذ بدايتها وخلال مراحل تطورها (William, 1990, p. 60)

كما تعرف إدارة الأزمات التنظيمية على أنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التنبؤ لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث (حمدونه، ٢٠٠٦، ص. ٢٧)

- التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات التنظيمية:

- مجموعة من النشاطات التي تتيح تصميمها بشكل جيد من قبل المهنيين والمتخصصين في مجال عمل الجمعيات الأهلية والاختصاصيين الاجتماعيين.

- تعتمد هذه النشاطات على استخدام الأدوات والأساليب العلمية القائمة على الاطار المعرفي والمهاري والقيمي لمهنة الخدمة الاجتماعية.

- تهدف هذه النشاطات الى السيطرة على الأزمات التي تواجه الجمعيات الأهلية كأحد أهم أجهزة تنظيم المجتمع وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

وبالتالي يكمن دور طريقة تنظيم المجتمع مع الجمعيات الأهلية في :

- ربط منظمات المجتمع المدني في شبكات لتحقيق الأهداف المشتركة
- تدعيم ثقافة التطوع وثقافة المجتمع المدني.
- تدعيم البنية الأساسية للجمعيات الأهلية وبناء وتطوير قدراتها البشرية والمادية والتكنولوجية
- تبني نماذج وتجارب فاعلة لمشروعات وبرامج الجمعيات الأهلية.
- بناء وتنمية رأس المال الاجتماعي والبشري للجمعيات الأهلية .
- تطوير مهارات وقدرات الجمعيات الأهلية والعاملين بها على تحقيق أهدافها وإدارة أزماتها في إطار من الاستقلالية والمسؤولية. (السروجي، ٢٠٠٩، ص. ٢٠٧)

٢- مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية:

تعرف الأزمة إداريا على أنها موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة في السيطرة عليه أو السيطرة على اتجاهاته المستقبلية، هذا الموقف تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك فيه الأسباب بالنتائج. (الخصيري، ١٩٩٣، ص. ٥٨)

كما تعرف الأزمة على أنها موقف غير اعتيادي يهدد علاقات وأعمال وصورة أو سمعة المنظمة ويضر بالعاملين والمستفيدين من خدماتها (Falkheimer & Heide, 2006, p. 180)

وتعرف الأزمة على أنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما انه يهدد الافتراضات التي يقوم عليها النظام (الحملوي، ١٩٩٣، ص. ١٩٠)

وهذا يؤكد بأن الازمة تمثل ظرف انتقال يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في حياة المنظمة او المجتمع وغالبا ما ينتج عنها تغيير كبير، وهنا تبرز

د- تسوية الأزمة:

وتعتمد هذه المرحلة على السرعة في تسوية الأزمة، حيث أن البطء في التعامل معها قد يؤدي إلى مضاعفات تهدد كيان المنظمة.

هـ- الاستفادة من الأزمة:

وتتضمن هذه المرحلة عمل محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات المكتسبة من التعامل مع الأزمة في الإصلاح والتطوير بالمنظمة، فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها

- متطلبات التعامل مع الأزمات بالجمعيات الأهلية: (حسن، ٢٠٠١، ص. ٢١٢):

أ- عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى، حيث إن ما يصلح للتعامل في أزمة لا يصلح مع غيرها.

ب- إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية حيث إنه لا يمكن التعامل مع الأزمات في إطار من العشوائية والارتجالية، بل يجب أن تخضع للمنهج العلمي السليم لتأكيد عوامل النجاح من خلال القيام بالخطوات التالية:

- التخطيط: ويعني الترتيب المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ثم وضع تصور الدقيق للواقع وللمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث.

- التوجيه: حيث تعتمد إدارة الأزمات التنظيمية بالجمعيات الأهلية على فن المواجهة السريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، وتحتاج هذه العملية إلى معرفة إمكانيات الأفراد القائمين على الأزمة والظروف المحيطة

- تهدف أيضا الى معرفة طرق واستراتيجيات التحكم بالأزمات وطرق معالجتها.

- يتم ذلك من خلال الاكتشاف والتخطيط والتنظيم لإدارة الأزمة وكذلك استعادة النشاط بعد حدوثها وأيضا الوقاية من حدوث أزمات مستقبلية.

- مراحل إدارة الأزمات التنظيمية (عثمان، ٢٠٠٤، ص ١٢٦):

أ- تجنب الأزمة:

وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يديه المديرين التنفيذيين والعاملون بالمنظمة، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بينهم وهو اعتقادهم بأنهم متحكمون في مجريات الأمور، لذلك عليهم التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات.

ب- الإعداد لإدارة الأزمة:

وهي تعني أن متخذي القرارات والعاملين بالمنظمة يجب أن يضعوا خططا للتصدي للأزمات، وخططا للعمل، وخططا للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، حيث أنه من فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل مع الأزمة، وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقيقة، ولهذا يجب وضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة عند حدوث الأزمة.

ج- احتواء الأزمة:

ويعتمد النجاح في هذه المرحلة على حجم المعلومات المتوفرة ومدي الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.

وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية

التنظيمات الرسمية والاجتماعية .

- إيجاد وتطوير نظم المعلومات

والاتصال والتنسيق الفعالة،

فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها

وحسن استخدامها هي الأساس في

صنع واتخاذ القرارات أثناء إدارة

الأزمات التنظيمية.

- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها

وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة

والتعلم المستمر من الأزمات

الداخلية والخارجية التي تمر بها

الجمعية.

- وضوح الواجبات والوظائف

والمسئوليات الخاصة بكل عضو

من أعضاء فريق العمل بالجمعية

وتحديدها ودعم القيادات واعتماد

وحدة الأمر والقيادة وتسلسل

السلطات.

- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على

المستويين الوظيفي والإداري، بحيث

يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات

التنظيمية بالجمعية أحد أهم

الوظائف الإدارية فعالاً في

الاكتشاف واليمنع والوقاية من

الأزمات من خلال قراءة الأحداث

وجمع المعلومات واستقراء

واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل

والأسباب والبيئات الحاضرة

للأزمات، والتعامل معها في مرحلة

النشوء والكمون ، لكي لا تصبح

أزمة تهدد كيان الجمعية.

٣- مفهوم التدخل المهني:

يعرف التدخل المهني على أنه العمل الصادر عن

الاخصائي الاجتماعي والموجه إلى النسق أو إلى أي

بالمواجهة وتزويد العاملين بالجمعية

بالمعلومات الضرورية والتوجيهات

التي تضمن لهم فاعليتهم

- المتابعة: إن نتائج الأزمة ليست

نهائية، بل هي مرحلية، وبالتالي

تكون معالجتها هي الأخرى مرحلية.

ج- الوفرة والحضور الدائم: وهي تعني الاستعداد

وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات

الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور يمكن أن يواجهه

الأفراد العاملين على إدارة الأزمة أثناء عملية إدارة

الأزمة ومعالجتها بالجمعية.

د- تفويض السلطة: وتتم عملية تفويض السلطة إطار

المستويات الإدارية لاتخاذ القرار في الجمعية، لذلك

فان التفويض يشكل عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات

التنظيمية بالجمعيات الأهلية، حيث يتيح لفريق إدارة

الأزمة التنظيمية ولقائده حرية الحركة والتصرف وفقاً

للموقف الذي يواجهه، خاصة وان تفويض السلطة

يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف.

هـ- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف

الأخر: حيث تحتاج إدارة الأزمات التنظيمية إلى توفير

كم مناسب من المعلومات كما تحتاج الى متابعة فورية

للازمة

وسلوكيات أطرافها، وذلك يحتاج إلى استخدام سياسة

الباب المفتوح الذي يسهل عملية زيادة

المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب.

و- مرحلية العمل في مواجهة الأزمات وهو يعني

تقسيم العمل مع الأزمة على مراحل متتالية.

- عوامل نجاح إدارة الأزمات التنظيمية بالجمعيات

الأهلية (الشهراني، ٢٠٠٥، ص. ٢٤٤):

- تنمية وتطوير الأداء المهني

والوظيفي والإداري، واعتماد

الأساليب العلمية الحديثة في أداء

العاملين بالجمعية لوظائفهم .

- حسن اختيار القيادات الإدارية من

حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها

٤- مفهوم تطوير قدرات العاملين بالجمعية:

يعتبر تطوير القدرات من المصطلحات التي يكتنفها الغموض ومع ذلك يشيع استخدامه في الكثير من الدراسات المتعلقة بالتنمية سواء في الدول النامية أو المتقدمة، ويرى البعض أن، هذا الغموض يرجع إلى حداثة العهد باستخدام هذا المفهوم (العامري، ٢٠٠٧، ص. ٢٦)

ويمكن أن يعرف تطوير القدرات على أنه عملية الهدف منها الارتقاء بالقدرات الحالية للفرد والمنظمة على حد سواء (Jaycox, 1998, p.193)

كما يعرف على أنه عملية تنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات لدى الأفراد والجماعات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية بالمنظمة.

(Avidal & Venkatesh, 2005, p. 145)

كما تعرف على أنها مجموعة الإسهامات التي يشارك بها الأخصائي الاجتماعي بهدف مساعدة الجمعيات الأهلية على تحقيق الكفاءة والفعالية والاستمرارية في تقديم خدماتها بما تشمله من إدارة للموارد البشرية والموارد المادية. (محمود، ٢٠١٥، ص. ١٢)

- التعريف الإجرائي:

- تطوير القدرات عملية تغيير مخططة ومقصودة مترابطة ومتداخلة لتنمية تطوير أداء العاملين بالجمعيات الأهلية
- تشمل بناء العديد من الجوانب منها القدرة على اكتشاف الأزمات التنظيمية والقدرة على التخطيط والتنظيم لإدارة الأزمات التنظيمية، القدرة على استعادة النشاط بعد الأزمة، والقدرة على الوقاية من الوقوع في أزمات مستقبلية..
- تهدف إلى زيادة قدرة الجمعية على إدارة أزماتها وبالتالي تحقيق أهدافها والارتقاء بمستوى خدماتها.

جزء منه بهدف ادخال تغييرات عليه، بحيث يكون هذا التدخل مبنيا على معارف الخدمة الاجتماعية وملتمزا بقيمها وقد يكون النسق فرد أو جماعة أو منظمة، أو مجتمع محلي، ويشتمل التدخل المهني طبقا لذلك على عمليات التخطيط والتنفيذ، تخطيط الاستراتيجيات بناء على تقدير مختلف الجوانب المتفاعلة في الموقف، وتنفيذ الاستراتيجيات من خلال أنشطة مهنية تهدف الى احداث التغيير المطلوب (عبد اللطيف، ١٩٨٦، ص. ٥٥)

كما يعرف على انه العمل المهني الذي يقوم به الاخصائيون الاجتماعيون لمواجهة المشكلات ومواطن الضعف بالشكل المناسب الذي يمكن نسق الهدف من مساعدة نفسه وازالة ما يمكن ان يعوق قدراته عن مواجهة المشكلات بشكل اكثر إيجابية (Chin, 2001, p. 183)

ويعرف أيضا التدخل المهني على أنه " الجهود المهنية التي يقوم بها الاخصائيون الاجتماعيون لمساعدة الممارسين ومعدّي ومقدمي البرامج في اعداد وتنفيذ هذه البرامج بشكل فعال" (Webster's, 2009, p.143)

- التعريف الإجرائي:

- التدخل المهني جهود مهنية وبرامج ونشاطات يقوم بها المنظم الاجتماعي.
- تتم تلك الجهود والنشاطات بشكل مخطط ومقصود.
- تشتمل هذه الجهود والأنشطة على استخدام العديد من الاستراتيجيات والأساليب والأدوات والمهارات والنظريات والادوار المهنية للمنظم الاجتماعي في العمل مع العاملين بالجمعيات الأهلية
- تهدف إلى تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية من خلال تطوير القدرة على اكتشاف الازمات التنظيمية والتخطيط والتنظيم لإدارتها، كذلك القدرة على استعادة النشاط بعد الازمة والوقاية من حدوث أزمات مستقبلية.
- يمارس في إطار مؤسسي وهو الجمعية الخيرية بحائل.

سابعاً: برنامج التدخل المهني:

١- الأسس التي يقوم عليها البرنامج:

- نتائج الدراسات والبحوث السابقة
- ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء الجمعيات الأهلية أو إدارة الأزمات التنظيمية أو التدخل المهني في طريقة تنظيم المجتمع والتي قامت الباحثة بالاطلاع عليها وتحليلها.
- معطيات البناء النظري للدراسة.
- الاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وطريقة تنظيم المجتمع بصفه خاصة في تطوير القدرات وإدارة الأزمات التنظيمية.

٢- أهداف برنامج التدخل المهني:

- ترتبط أهداف التدخل المهني بأهداف البحث والأبعاد المختلفة التي وضعتها الباحثة واتساقاً مع أهداف البحث فإن برنامج التدخل المهني يسعى إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية ويتحقق هذا الهدف من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- ١- تطوير قدرة العاملين بالجمعيات الأهلية على اكتشاف الأزمات التنظيمية .
 - ٢- تطوير قدرة العاملين بالجمعيات الأهلية على التخطيط لإدارة الأزمة التنظيمية .
 - ٣- تطوير قدرة العاملين بالجمعيات الأهلية على التنظيم لإدارة الأزمة التنظيمية .
 - ٤- تطوير قدرة العاملين بالجمعيات الأهلية على استعادة النشاط بعد الأزمة التنظيمية .
 - ٥- تطوير قدرة العاملين بالجمعيات الأهلية على الوقاية من حدوث الأزمات التنظيمية .
- ٢- نسق الهدف:

يعد العاملين بالجمعية الخيرية بحائل وأعضاء مجلس إدارتها هم نسق الهدف.

٣- نسق التدخل (نسق العمل) :

يشير نسق التدخل الى المنظمة التي سيتم تنفيذ برنامج التدخل المهني من خلالها وتقصد به الباحثة في هذا البحث الجمعية الخيرية بحائل.

٤- استراتيجيات التدخل المهني وتكتيكاته :

- استراتيجية الإقناع:

وذلك بهدف احداث تغيير في معارف ومهارات العاملين بالجمعية الخيرية بحائل نحو إدارة الأزمات التنظيمية وذلك لتطوير قدراتهم على غدارة الازمات التي تواجه الجمعية.

- استراتيجية الدعم والتضامن الاجتماعي:

وتركز هذه الاستراتيجية على إيجاد قدر كبير من الاتفاق بين نسق الهدف ونسق العمل الاجتماعي لتحقيق اهداف البرنامج وتطوير قدرات العاملين بالجمعية على إدارة الازمات التنظيمية.

- استراتيجية تغيير السلوك:

تعتمد هذه الاستراتيجية على حقيقة مؤداها انه من السهل ان يتم تغيير السلوك لدى الافراد العاملين بالجمعية الخيرية بحائل عندما يكونون اعضاء في جماعة اكثر من تغيير سلوك كل فرد، وبالتالي تركز على تغيير سلوكياتهم نحو التعامل مع الأزمات التنظيمية التي تواجه الجمعية

- استراتيجية التعليم العلاجية:

تقوم هذه الاستراتيجية على أساس ان ممارسة المشاركة تعد صورة اساسية من صور التدريب (تدريب العاملين بالجمعية) التي من خلالها ينمون قدراتهم في إدارة الأزمات التنظيمية وتستخدم هذه الاستراتيجية مع نسق الهدف من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات والمهارات الأساسية اللازمة لتطوير قدرات إدارة الأزمات التنظيمية.

- استراتيجية الحملة:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى التوفيق بين وجهات النظر بين مختلف أطراف التدخل المهني.

لمساعدتهم في جمع المعلومات
المرتبطة بالمشكلات القائمة التي
تواجههم بالعمل ودراسة البدائل
المتاحة للتغلب عليها.

- التبصير وتقديم المعلومات لتطوير
القدرات الخاصة بإدارة الأزمات
التنظيمية.
- المناقشة الجماعية: مع عينة
البحث وتبادل الرأي والخبرات.
- العمل المباشر.

٦- الوسائل والأدوات المستخدمة في برنامج
التدخل المهني:

- الاتصالات التليفونية: لتحديد
المواعيد وكذلك التشاور المستمر.
- المقابلات: مع المشاركين في
برنامج التدخل المهني، وتم استخدام
المقابلات في الحصول على
البيانات، كما أنها وسيلة لكسب ثقة
وتعاون العاملين بالجمعية.
- الاجتماعات: وتم استخدامها
للحصول على الموافقة على برنامج
التدخل المهني، ولتوضيح البرنامج
وأهميته وخطواته، كما تم
استخدامها لمناقشة كل مرحلة من
مراحل التدخل المهني.
- المناقشة الجماعية: وتم استخدامها
باعتبارها الأسلوب الأمثل لعرض
ومناقشة وتحليل كل خطوة من
خطوات البرنامج، وكذلك تعديل
الاتجاهات والأفكار واكتساب معارف
جديدة.
- المحاضرات: وتم استخدامها بهدف
تزويد عينة البحث بمعارف
ومعلومات جديدة حول إدارة الأزمات
التنظيمية بالجمعية

٥- التكنيكيات المستخدمة في التدخل المهني:

- تكنيك العمل المشترك: ويستخدم
لتحقيق التفاعل بين جهود فريق
العمل المشارك في تنفيذ برنامج
التدخل المهني .
- تكنيك التعاون: ويستخدم في إيجاد
اتفاق مشترك بين عينة الدراسة
حول أهداف برنامج التدخل المهني.
- تكنيك التعليم والتدريب: ويستخدم
لزيادة معارف نسق الهدف وزيادة
خبراته وتنمية مهاراته حول إدارة
الأزمات التنظيمية.
- تكنيك تغيير السلوك: ويهدف هذا
التكنيك إلى تغيير بعض المفاهيم
والسلوكيات الخاطئة لدى عينة
البحث حول إدارة الأزمات
التنظيمية.
- تكنيك الشرح والتوضيح والإقناع:
ويستخدم مع العاملين بالجمعية
لإقناعهم بالمشاركة في برنامج
التدخل المهني.
- تكنيك الاتصالات المفتوحة مع كافة
الأطراف المعنية: لاستثارة كافة
الأطراف المعنية لاستثمار الجهود
والإمكانيات المتاحة لتحقيق أهداف
البرنامج.
- تكنيك تبادل الآراء: ويستخدم لتبادل
الرأي مع المتخصصين والمسؤولين
في كافة الأمور المتعلقة بالإجراءات
التنفيذية لبرنامج التدخل المهني.
- تكنيك حل المشكلة: يستخدم لتدريب
نسق الهدف على كيفية وإجراءات
وخطوات حل المشكلات باعتبارها
جزء من عمليات إدارة الأزمات
التنظيمية، ويستخدم أيضا

- دور الباحث: من خلال إجراء دراسة تقدير الموقف لتحديد جوانب التدخل المهني.
- دور التربيوي: وذلك من خلال مساعدة عينة الدراسة على اكتساب المهارات والقدرات التي تساعدهم في تنمية قدراتهم على إدارة الأزمات التنظيمية، وتدريبهم على مهارات جديدة.
- دور الممكن: من خلال تقديم المعرفة السليمة التي تحقق تطوير قدرة العاملين بالجمعية على إدارة الأزمات التنظيمية.
- دور الإداري: وتم الاستفادة من هذا الدور في نطاق الدراسة لتطوير قدرات العاملين بالجمعية على القيام بالأدوار الإدارية اللازمة وقت الأزمات ويمارس هذا الدور من خلال قيام الباحثة بممارسة الأعمال الإدارية المرتبطة بتنفيذ برنامج التدخل المهني، ومساعدة المشاركين في التدخل المهني على توزيع الأعمال والمسئوليات وتنظيم الحلقات النقاشية، وتسجيل اللقاءات والمناقشات
- دور المعلم: من خلال تعليم نسق الهدف مهارات مختلفة مثل، العمل تحت ضغط وحل المشكلة، ومهارات العمل الفرقي ومهارة المشاركة ومهارة اتخاذ القرار وغيرها.
- دور المخطط: وتمت ممارسة هذا الدور من أجل مساعدة العاملين بالجمعية على تطوير قدراتهم على التخطيط للتعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد بالإضافة إلى ممارسته

- ورش العمل: وتم استخدامها لإكساب نسق الهدف المهارات والخبرات لتطوير قدرات العاملين على إدارة الأزمات التنظيمية، وتبادل الآراء وخلق مواقف الحوار بينهم.

٧- الأدوار المهنية الملائمة للتدخل المهني:

هناك مجموعة من الأدوار المهنية التي تم استخدامها في برنامج التدخل المهني طبقاً للأهداف وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأدوار مثل:

- دور المدرب: وذلك لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية ومساعدتهم على انجاز الأهداف التي تم الاتفاق عليها وتم ذلك من خلال الاكتساب والتشيط من خلال العديد من المحاضرات وورش العمل.
- دور المساعد: من خلال مساعدة عينة البحث على تكوين العلاقات الايجابية بينهم وتحقيق التقارب بينهم مما يساعد على تحقيق اهداف التدخل المهني في تطوير قدراتهم على إدارة الأزمات التنظيمية.
- دور الموجه: من خلال توجيه وارشاد العاملين بالجمعية الى تنفيذ الإجراءات المتفق عليها لتغيير التصور الخاطئ حول التعامل مع الأزمات التنظيمية وتطبيق الطرق المناسبة لذلك، وإبداء الرأي الذي يراه مناسباً نتيجة لخبراته ودراسته على أساس أنه أنسب وأفيد للمجتمع

هذه الأهداف من أهداف مادية
وأهداف معنوية متصلة تطوير قدرات
وبناء سلوكيات واتجاهات وأفكار
إيجابية جديدة.

- مهارة الارتباط: وتعتبر مهارة
الارتباط أو العلاقات من المهارات
الهامة الضرورية لتهيئة الجو
المناسب للعمل وذلك من خلال
التعايش مع الآخرين، وتدريب
العاملين بالجمعية على مهارات
الارتباط بما يحقق أهداف التدخل
المهني.

- مهارة المقابلة: واستخدامها الباحثة
في تحقيق أهداف البرنامج.

- مهارة التأثير في الآخرين: وذلك
بالتأثير في جميع الأطراف المشاركة
في برنامج التدخل المهني واقناعهم
بأهمية البرنامج والعائد منه و
دورهم في انجاحه، واحداث التغيير
والتطوير في المعارف والمهارات
والسلوكيات.

- مهارة كتابة التقارير: وتعتبر من
المهارات الأساسية للأخصائي
الاجتماعي وتساعد في استرجاع
المعلومات والاستفادة منها بعد ذلك،
وكذلك تم استخدامها لتدريب
العاملين على تسجيل ما يتم اثناء
التعامل مع الازمات للاستفادة منه
في التخطيط للتعامل مع الازمات
المستقبلية..

- مهارة الحوار الهادف: مع
المشاركين في برنامج التدخل لتعبئة
جهودهم لتحقيق اهداف البرنامج
وجعله في بؤرة اهتمامهم طول
الوقت.

للتخطيط لوضع أنشطة برنامج
التدخل المهني.

- دور المنشط أو المحفز: وذلك من
خلال استثارة المشاركين في برنامج
التدخل المهني نحو إحداث التغيير
المطلوب.

- بالإضافة الى ممارسة أدوار الوسيط
والخبير والمستشير والمرشد وضابط
الاتصال.

٨- المهارات المستخدمة في برنامج التدخل
المهني:

يقوم المنظم الاجتماعي عند التدخل المهني بمجموعة
من الأنشطة والعمليات المهنية، ويستخدم فيها
مجموعة من المهارات المساعدة على تحقيق هذه
الأنشطة

- مهارة حل المشكلة: وتمثلت في
تدريب العاملين بالجمعية على
تحديد المشكلة، وتحديد الهدف،
ووضع الحلول للمشكلة، ووضع ذلك
في خطة واتخاذ الإجراءات اللازمة
لتنفيذها، وذلك لتدريبهم على كيفية
حل المشكلة أثناء العمل على إدارة
الأزمات التنظيمية التي تواجه
المنظمة

- مهارة الملاحظة استجابات
المشاركين في البرنامج للجهود
المبذولة والانشطة التي يتم تنفيذها
والسلوكيات والواقع الميداني ومدى
تطبيقهم للمهارات الخاصة بإدارة
الأزمات التنظيمية والتطور الذي
يحدث اثناء تفاعل العاملين داخل
المركز نتيجة لتطبيق البرنامج.

- مهارة الاتصال: ويتم مع جميع
المشاركين في برنامج التدخل
لتحقيق أهداف البرنامج بما تشمله

٩- مراحل التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع

لتفعيل المواطنة التنظيمية لدى العاملين
بالمراكز الاجتماعية للتنمية:

ويتضمن التدخل المهني المراحل الآتية:

- المرحلة التمهيديّة:

وتتضمن جهود هذه المرحلة اجراء دراسة
تقدير الموقف وعرض فكرة البرنامج على المسؤولين،
وأخذ الموافقة على تطبيق برنامج التدخل المهني
بالجمعية، وتكوين علاقة مهنية مع المسؤولين وعينة
الدراسة، وتوضيح طبيعة الدور الذي تقوم به الباحثة
مع عينة الدراسة، ومقابلة مع بعض أعضاء مجلس
إدارة الجمعية، والتعرف على الوضع الحالي بالجمعية،
ومناقشة الصعوبات التي تواجه تنفيذ برنامج التدخل
المهني.

مظاهر التغيير في هذه المرحلة:

- موافقة المسؤولين بالجمعية على
تطبيق الدراسة وبرنامج التدخل
المهني .

- تكوين علاقة مهنية بين الباحثة
وأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين
والعاملين بالجمعية يسودها الاحترام
المتبادل.

- تقديم المساعدة من جانب
المسؤولين بالجمعية للباحثة
بتوفيرهم المعلومات والبيانات التي
تحتاجها.

- الحوار المتبادل والصراحة والشفافية
في المناقشات التي دارت بين
الباحثة والعاملين والمسؤولين
بالجمعية فيما يتعلق بإدارة الأزمات
التنظيمية داخل الجمعية.

- المرحلة التخطيطية:

وتتضمن جهود هذه المرحلة التعرف على
القدرات الخاصة بإدارة الأزمات التنظيمية لدى العاملين
بالجمعية وأعضاء مجلس ادارتها، ووضع تصور

للتدخل المهني من خلال مشاركة المتخصصين
والأكاديميين والمهتمين بالعمل داخل الجمعية، وتحديد
أنساق العمل الذين يتم الاتصال بهم والعمل معهم
لإنجاز أنشطة برنامج التدخل المهني، وتحديد أولويات
البرنامج.

مظاهر التغيير في هذه المرحلة:

- تحديد أولويات القدرات التي سيتم
العمل عليها من خلال برنامج
التدخل المهني.

- اشتراك المسؤولين وأعضاء مجلس
الادارة في تحديد الاحتياجات
التدريبية التي تساهم في تطوير
القدرات الخاصة بإدارة الأزمات
التنظيمية بالجمعية.

- التوصل إلى خطة عمل لبرنامج
التدخل المهني ووضع توقيتاتها
الزمنية.

- المرحلة التنفيذية:

تتضمن جهود هذه المرحلة إجراء القياس
القلبي، وتحديد البرنامج التنفيذي للتدخل المهني،
وتنفيذ أنشطة برنامج التدخل المهني وتطبيقها،
والإتصال بالخبراء والمتخصصين والأكاديميين
للاستفادة من جهودهم لتطبيق البرنامج، حث العاملين
وأعضاء مجلس الإدارة بالجمعية على أهمية المشاركة
في الأنشطة والأعمال الخاصة ببرنامج التدخل المهني
بما يعود عليهم بالفائدة.

مظاهر التغيير في هذه المرحلة:

- تنفيذ الأنشطة بنجاح.
- سير خطة عمل التدخل المهني كما
تم الاتفاق عليه.

- المرحلة التقييمية:

وتتم هذه المرحلة عقب الانتهاء من مراحل
التدخل المهني وتتضمن إجراء تطبيق القياس البعدي
على عينة الدراسة وذلك للتأكد من إنجاز أهداف
برنامج التدخل المهني، والتعرف على التغيرات التي

- رضا المسئولين والعاملين وأعضاء
مجلس الإدارة بالجمعية بما تم
تقديمه من خلال برنامج التدخل
المهني.

- تحقيق الأهداف التي يسعى برنامج
التدخل المهني إلى إنجازها.

حدثت من خلال تطبيق البرنامج، ومقارنة نتائج
القياس القبلي والبعدي والتعرف على أوجه الاختلاف
بين القياسين.

مظاهر التغيير في هذه المرحلة:

- تطوير قدرات العاملين والمسئولين
وأعضاء مجلس إدارة الجمعية
الخاصة بإدارة الأزمات التنظيمية.

جدول رقم (١) يوضح البرنامج التنفيذي لبرنامج التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتطوير قدرات العاملين
بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية

الهدف	المشاركون	الاستراتيجية	التكنيكات	الادوار المهنية	الادوات	التوقيت	عدد الساعات
عرض برنامج التدخل المهني وشرح اهدافه وموافقة المسئولين بالجمعية على التطبيق والمواعيد والامكان المخصصة للتطبيق	الباحثة جميع العاملين بالجمعية بما فيهم ادارة الجمعية	التعليم	الشرح	قائد مهني	محاضرة	الاسبوع الاول	٤
اجراء القياس القبلي	الباحثة - جميع العاملين بالجمعية بما فيهم ادارة الجمعية	التعليم	الشرح والتبصير	مرشد خبير معلم	اداة قياس عائد التدخل المهني	الاسبوع الثاني	٤
ماهية إدارة الأزمات التنظيمية	الباحثة خبراء ومتخصصون في مجال الادارة وجميع العاملين بالجمعية	التدريب والتعليم	الشرح والتوضيح	التربوي المستثير والممكن	محاضرة حلقة نقاش	الاسبوع الثالث	٤
استراتيجيات وأدوات إدارة الأزمات	الباحثة والعاملين بالجمعية وأعضاء مجلس الادارة	التدريب والعلم الاقناع	الشرح والتوضيح والاستشارة	مساعد معلم وقائد مهني	مناقشة جماعية وورشة عمل	الاسبوع الرابع	٤
تزويد العاملين بالمعارف حول الاكتشاف المبكر للأزمة وبوادر حدوثها	الباحثة وجميع العاملين بالجمعية	التدريب والاقناع	ورش العمل المشترك تبادل الخبرات	مساعد معلم مدرب	محاضرة ومناقشة جماعية	الاسبوع الخامس	٦
تزويد العاملين بالمعارف والمعلومات والحقائق حول كيفية العمل تحت ضغط	الباحثة وجميع العاملين بالجمعية	التدريب والاقناع	توضيح العمل المشترك تبادل الخبرات	مساعد معلم	محاضرة ومناقشة جماعية	الاسبوع السادس	٦
تنمية مهارات العمل الفرقي	الباحثة وخبراء ومتخصصون في الخدمة الاجتماعية جميع العاملين بالجمعية	التدريب الاقناع	توفير المعلومات	مدرب معلم مساعد	ورشة عمل وحلقات نقاش	الاسبوع السابع	٦
اكتساب العاملين مهارات حل المشكلة	الباحثة خبراء	التدريب	توفير	مدرب	ورشة عمل	الاسبوع	٦

	الثامن	حلقات نقاشية	مساعد ممكن	معلومات وتبادل خبرات	الافتتاح	ومتخصصون في الخدمة الاجتماعية جميع العاملين بالجمعية	
٦	الاسبوع التاسع	محاضرة مناقشة جماعية ورشة عمل	خبير ممكن قائد مهني	شرح وتوضيح واستشارة	التعليم الافتتاح والتضامن التدريب	خبراء ومتخصصون في الخدمة الاجتماعية جميع العاملين بالجمعية	اكتساب العاملين مهارة العصف الذهني
٦	الاسبوع العاشر	محاضرة ورشة عمل حلقة نقاش	التربوي	الشرح والتوضيح	التدريب والتعليم	الباحثة خبراء ومتخصصون في مجال الادارة وجميع العاملين بالجمعية	مهارة تجزئة الأزمة ومهارات تحويل مسار الأزمة
٦	الاسبوع الحادي عشر	مناقشة جماعية ورشة عمل	مساعد ومعلم وقائد مهني	الشرح والتوضيح والاستشارة	التدريب والتعليم الافتتاح	الباحثة	اكتساب العاملين بالجمعية معارف حول تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الإمكانيات المتاحة بالجمعية في التعامل مع الأزمات التنظيمية
٦	الاسبوع الثاني عشر	محاضرة مناقشة جماعية ورشة عمل	خبير ممكن قائد مهني	شرح وتوضيح واستشارة	التعليم الافتتاح والتضامن	الباحثة جميع العاملين بالجمعية	تنمية اتجاهات العاملين بالجمعية نحو مساعدة الآخرين على انجاز أعمالهم اثناء حدوث الأزمة
٦	الاسبوع الثالث عشر	ورشة عمل وحلقات نقاش	مدرب معلم ممكن	توفير المعلومات تبادل الخبرات	التدريب الافتتاح تعديل الأفكار	الباحثة وخبراء ومتخصصون في الخدمة الاجتماعية جميع العاملين بالجمعية	تنمية مهارات وضع الخطط ووضع الأولويات والبدايل واختيار البديل الأفضل
٦	الاسبوع الرابع عشر	محاضرة ورشة عمل لعب الدور	منشط معلم ممكن	التوضيح وتوفير المعلومات	التدريب وتعديل السلوك والافتتاح	الباحثة متخصصون في البحث العلمي والعاملون بالجمعية	تنمية مهارات البحث العلمي وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج حول دراسة الأزمات التنظيمية الحالية والمتوقعة
٦	الاسبوع الخامس عشر	محاضرة ورشة عمل لعب الدور	منشط معلم ممكن	التوضيح وتوفير المعلومات	التدريب وتعديل السلوك والافتتاح	الباحثة ومتخصصون في مجال الادارة والعاملين بالجمعية	تنمية مهارات اتخاذ القرار السليمة وقت حدوث الأزمة لدى العاملين بالجمعية
٦	الاسبوع السادس عشر	محاضرة ورشة عمل	مرشد وخبير ومنشط	تبادر الخبرات التوضيح الشرح	تعديل السلوك التدريب والتعليم	الباحثة متخصصون في الخدمة الاجتماعية والعاملون بالجمعية	تدعيم توزيع الجهود بشكل جيد اثناء الأزمة
٦	الاسبوع السابع عشر	محاضرة ومناقشة جماعية ورشة عمل	مرشد خبير ومنشط	الشرح والتوضيح وتبادل الخبرات الافتتاح والتضامن	التدريب والتعليم وتعديل السلوك	الباحثة متخصصون في التنمية البشرية والعاملون بالجمعية	تنمية القدرة على حشد الجهود اثناء التعامل مع الأزمة
٦	الاسبوع الثامن عشر	محاضرة ومناقشة جماعية ورشة عمل	منشط ومستثير وممكن	الاتصال والتوضيح	التعليم والتدريب	الباحثة متخصصون في الخدمة الاجتماعية والعاملون بالجمعية	اكتساب العاملين بالجمعية مهارات التقويم والتقييم الذاتي
٦	الاسبوع التاسع	محاضرة ومناقشة	مرشد خبير	الشرح والتوضيح	التدريب والتعليم	الباحثة متخصصون في الخدمة	تزويد العاملين بالجمعية بالمعارف حول كيفية بناء التحالفات المؤقتة

عشر	جماعية ورشة عمل	ومنتشط	وتبادل الخبرات الاقتناع والتضامن	وتعديل السلوك	والاجتماعية والعاملون بالجمعية	بالبيئة المحيطة بالجمعية للمساعدة في إدارة الأزمة بالجمعية
٦	الاسبوع العشرون محاضرة ورشة عمل حلقة نقاش	التربوي	الشرح والتوضيح	التدريب والتعليم	الباحثة خبراء ومتخصصون فسي الخدمة الاجتماعية	مهارات التسجيل واعداد التقارير وحفظ البيانات والمعلومات حول الازمات التي مرت بها لجمعية والاستفادة واسترجاع البيانات اوقات الازمات المستقبلية
٦	الاسبوع الحادي والعشر ون محاضرة ومناقشة جماعية ورشة عمل	منشط ومستثير وممكن	الاتصال والتوضيح	التعليم والتدريب	الباحثة والعاملين بالجمعية	تنمية مهارة القيادة لدى العاملين بالجمعية
٦	الاسبوع الثاني والعشر ون محاضرة ومناقشة جماعية ورشة عمل	مساعد ومرشد وممكن	الشرح والتوضيح توفير المعلومات والعمل المشترك	التدريب التثقيف	الباحثة متخصصون فسي الإدارة والعاملون بالجمعية	تزويد العاملين بمعارف ومهارات حول كيفية تحليل واحتساب المخاطر المحتمل حدوثها نتيجة الأزمة
٤	الاسبوع الثالث والعشر ون محاضرة ورشة عمل	مرشد وخبير ومنتشط	تبادل الخبرات التوضيح الشرح	تعديل السلوك التدريب والتعليم	الباحثة متخصصون فسي الخدمة الاجتماعية والعاملون بالجمعية	تزويد العاملين بالمعارف حول كيفية اكتشاف الاعمال التي من الممكن ان تضر بالجمعية وتؤدي الى نتائج عكسية اثناء الأزمة
٦	الاسبوع الرابع والعشر ون ورشة عمل مناقشة جماعية محاضرة عرض	تربوي منشط خبير معالج مرشد مممكن	التعليم الاجيبي التبصير التوضيح والتمكن	توسيع الافق والتضامن والاقتناع	الباحثة متخصصون فسي الخدمة الاجتماعية والعاملون بالجمعية	تنمية لمهارات الخاصة بوضع الحلول الابداعية والابتكارية اثناء الازمات
٦	الاسبوع الخامس والعشر ون محاضرات لعب الدور مناقشات جماعية	مساعد وموجه ومستثير	التفسير التوضيح التبصير الاتفاق العام	تثقيف تعليم تعاون اقتناع	الباحثة متخصصون فسي الخدمة الاجتماعية والعاملون بالجمعية	تطوير مهارات تحليل البيئة الداخلية للجمعية لاكتشاف بوادر حدوث الازمات
٤	الاسبوع السادس والعشر ون اداة قياس عائد لتدخل المهني	مرشد خبير معلم	الشرح التبصير	التعليم	جميع العاملين بالجمعية بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة	اجراء القياس البعدي

ثامنا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

١- نوع الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من بحوث ودراسات تقدير عائد التدخل المهني، ويعتبر هذا النوع من الدراسات المحورية والهامة في إطار مهنة الخدمة الاجتماعية كما ان البحوث التي تسعى إلى تقييم عائد برامج التدخل المهني غالباً يتم استخدامها في إطار طريقة تنظيم المجتمع باعتبارها البديل عن التجريب الذي

يستخدم في خدمة الفرد وخدمة الجماعة (عبد الرحمن،

صادق، ١٩٩١، ص. ٣٢٩).

كما تعتبر دراسات تقدير عائد التدخل المهني من أكثر الدراسات البحثية التي تتسم بالدقة فهي تهتم بالعلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة، لذلك تعد الدراسة الحالية من دراسات تقدير عائد التدخل المهني

(William, 1995, p.136)

٢- المنهج المستخدم:

- اختبار الصدق الظاهري للاستمارة بعرضها على مجموعة من المحكمين.

- التأكد من ثبات استمارة القياس.

- التأكد من صدق الاستمارة، ويقصد بصدق الاستمارة أنها تقيس ما وضعت لقياسه.

وعلى هذا تم اتباع الخطوات السابقة في إعداد استمارة القياس لتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية وذلك من خلال ما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد موضوع استمارة القياس.

وقد تم تحديد موضوع استمارة القياس في هذه الدراسة حول قياس قدرات العاملين بالجمعية على إدارة الأزمات التنظيمية.

المرحلة الثانية: الرجوع إلى البحوث والدراسات السابقة والكتابات النظرية وذلك بغرض تحديد فقرات الاستمارة.

وفي هذه المرحلة تم الرجوع إلى عدة مصادر لإعداد فقرات استمارة القياس وذلك من خلال الاطلاع على الكتب النظرية المتصلة بموضوع الدراسة، وكذلك الدراسات السابقة المتصلة بموضوع القياس والاطلاع على المقاييس والاستمارات السابقة المرتبطة بموضوع تطوير القدرات وإدارة الأزمات التنظيمية، وكذلك الحوار المتبادل مع الخبراء والمتخصصين في الخدمة الاجتماعية ومتخصصين من الجمعيات الأهلية والمجتمع المدني وفي مجالات الإدارة وتم تصميم استمارة القياس في صورتها الأولى تمهيدا لخضوعها لإجراءات الصدق والثبات، ثم تم تحديد أوزان فقرات استمارة القياس، حيث تم تصميم استمارة القياس لتكون على مستوى القياس الترتيبي الذي يركز على نقطة أصل طبيعية، وأعدت الباحثة استمارة القياس لتكون من نوع مقاييس التقدير، ولذلك أعطت الباحثة لكل فقرة أوزان متدرجة، وقد اعتمدت الباحثة في صياغة استجابات استمارة القياس على التدرج الخماسي تبعاً لمقياس "ثرستون" ومن ثم أصبح تدرج استمارة القياس كالتالي:

تمشياً مع نوع الدراسة والهدف منها تم تحديد المنهج المستخدم وهو المنهج شبه التجريبي باستخدام نموذج القياس القبلي البعدي بالاعتماد على مجموعة واحدة من أفراد مجتمع البحث وإجراء قياس قبلي للتعرف على القدرات الخاصة بإدارة الأزمات التنظيمية، ثم تطبيق برنامج التدخل المهني وإجراء القياس البعدي لتحديد وتقدير العائد من تطبيق البرنامج على العاملين بالجمعية الخيرية بحائل لقياس التطوير في قدرات إدارة الأزمات التنظيمية لديهم.

٣- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات تتفق مع طبيعة الدراسة ونوعية الاستراتيجية المنهجية المستخدمة وقد تحددت هذه الأدوات في الآتي:

١- استمارة مقابلة لإجراء الدراسة الاسترشادية pilot study.

٢- الملاحظة البسيطة.

٣- استمارة قياس لتقييم عائد التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع حول تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية.

وقد تم إعداد استمارة قياس لتقييم عائد التدخل المهني مع العاملين وأعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين بالجمعية الخيرية بحائل، وذلك من خلال تطبيق هذه الاستمارة على مجتمع الدراسة قبل وبعد التدخل المهني، وتم القيام بإعداد استمارة القياس وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد موضوع استمارة القياس وهو تطوير قدرات العاملين بالجمعية على إدارة الأزمات التنظيمية والتأكد من قابليتها للقياس.

- الرجوع إلى البحوث والدراسات السابقة والكتابات النظرية وذلك بغرض تحديد فقرات وصياغة عبارات استمارة القياس.

- تحديد أوزان فقرات استمارة القياس.

- الملاحظات والتعديلات المطلوب

إجرائها لكل عبارة من العبارات.

تم قامت الباحثة بعمل حصر لجميع الملاحظات المتعلقة بحذف وتعديل وإضافة عبارات أخرى للاستمارة هذا فضلا عن إعادة صياغة بعض العبارات، كما تم استبعاد العبارات التي لم تحصل على نسبة اتفاق ٨٠% من المحكمين كحد أدنى للاتفاق، حيث خرجت الاستمارة في شكلها النهائي.

المرحلة الخامسة: اختبار ثبات وصدق استمارة القياس:

وتم في هذه المرحلة تطبيق استمارة القياس ميدانيا على عينه عشوائية قوامها (١٢ مفردة) من جمعية أخرى بعيدة عن عينة الدراسة، وتم إعادة طرح عبارات استمارة القياس على نفس المبحوثين في وقت آخر وهو بعد (١٥ يوماً) من التطبيق الأول، وثد تم إعطاء درجة لكل مبحوث ثم حساب معامل ارتباط الرتب لسبيرمان لحساب معاملات الثبات لكل بعد من أبعاد استمارة القياس على حده ثم لاستمارة القياس ككل

جدول رقم (٢) يوضح معامل الثبات والصدق الذاتي لأبعاد استمارة القياس:

م	البعد	معامل الثبات	الدلالة عند مستوى معنوية	معامل الصدق الذاتي
١	القدرة على اكتشاف الأزمات التنظيمية	٠.٩٣	دال	٠.٩٦٤
٢	القدرة على التخطيط لإدارة الأزمة التنظيمية	٠.٩١	دال	٠.٩٥٣
٣	القدرة على التنظيم لإدارة الأزمة التنظيمية	٠.٨٩	دال	٠.٩٤٣
٤	القدرة على استعادة النشاط بعد الأزمة	٠.٩٠	دال	٠.٩٤٨
٥	القدرة على الوقاية من حدوث الأزمات التنظيمية	٠.٩٢	دال	٠.٩٥٩

أ- المجال المكاني : الجمعية الخيرية بحائل:

- مبررات اختيار الجمعية الخيرية بحائل:

- حيث انها من أقدم الجمعيات الأهلية بمدينة حائل حيث أنها تأسست الجمعية الخيرية بمنطقة

موافق جداً	موافق	موافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بالمرّة
------------	-------	-----------------	----------	------------------

المرحلة الثالثة: اختبار الصدق الظاهري للاستمارة بعرضها على مجموعة من المحكمين:

وفي هذه المرحلة تم عرض استمارة القياس في صورتها الأولى على عدد (٩) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات الخدمة الاجتماعية ومتخصصين في مجال الإدارة، خبراء من الجمعيات الأهلية، وذلك بغرض تحكيم الاستمارة بالنسبة لكل عبارة من حيث:

- مدى ارتباط العبارة بالبعد الذي تقيسه.
- صياغة العبارة من حيث السهولة والوضوح.
- إضافة عبارات أخرى إلى كل مؤشر يرى المحكمون أهميتها لموضوع القياس.

وتم حساب الصدق الذاتي من خلال حساب الجذر التربيعي للثبات، وتم حساب معامل ثبات لاستمارة القياس ككل = ٠.٩١ وتم حساب الصدق الذاتي لاستمارة القياس ككل الصدق = ٠.٩٥٣ وهو دال عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

٤- مجالات الدراسة

بحائل، وهذه الإحصائية تم الحصول عليها من سجلات الجمعية وعددهم ٣٦.

- عينة الدراسة: وعددها (٣٢) مفردة تتضمن جميع العاملين وأعضاء مجلس إدارة الجمعية وهناك ٤ مفردات لم يتمكنوا من المشاركة في البرنامج لظروف خاصه.

ج- المجال الزمني: الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية وهي من ٢٠٢٣/٥/٤ إلى ٢٠٢٤/١١/٨ م.
٥- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار (ت) للفرق بين نسبتين.

- تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS(V.26)

٦- الصعوبات التي واجهت الباحثة:

- صعوبات متعلقة بالقائمين على أعضاء المحاضرات وورش العمل والتدريب من حيث توافر الوقت الملائم لديهم.

- صعوبات تتعلق بصعوبة توافر المواعيد المناسبة لدى أعضاء مجلس الإدارة بالجمعية لحضور أنشطة التدخل المهني

تاسعا: عرض ومناقشة وتحليل النتائج المتعلقة

بخصائص عينة البحث من أعضاء مجلس الإدارة

والعاملين بالجمعية:

حائل في ٢٩/١١/١٣٩٩ هـ وتم تسجيلها برقم (٤٧) في ٠٧/٠٨/١٤٠٢ هـ

- جمعية نشطة وتقدم خدماتها في أكثر من مجال من مجالات الرعاية والتنمية حيث انها تقوم بتقديم برامج اجتماعية وتنموية مستدامة في بيئة مؤسسية بأساليب إبداعية وشراكات مجتمعية للمساهمة في تخفيض الفقر وتمكين المستفيدين، من خلال تقديم مجموعة من الخدمات في العون المالي والعيني للفئات الأشد حاجة وفقا لمعايير واضحة تضمن العدالة في تلبية احتياجات مستفيديها، كما تعمل على مبادرات تنموية تستهدف تمكين الأسر المستفيدة، وإخراجها من دائرة الاستهلاك إلى دائرة الإنتاج ومن الاعتماد على الدعم إلى الاعتماد على الذات من خلال مشاريع بناء القدرات والتدريب والتأهيل، وتقديم تسهيلات للحصول على فرص عمل وتمويل للمشروعات الصغيرة.

- ابداء موافقة من جانب العاملين ومجلس الإدارة والمسؤولين بالتعاون مع الباحثة على تطبيق البرنامج بالجمعية

ب- المجال البشري: يشمل

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين وأعضاء مجلس الإدارة بالجمعية الخيرية

جدول رقم (٣) يوضح خصائص عينة البحث من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين ن = ٣٢

النسبة	التكرار	الاستجابة	
١٢,٥%	٤	أقل من ٣٠ سنة	السن
٣١,٢٥%	١٠	من ٣٠: أقل من ٤٠ سنة	
٣٤,٣٨%	١١	من ٤٠: أقل من ٥٠ سنة	
٢١,٨٧%	٧	٥٠ سنة فأكثر	
٧٨,١٣%	٢٥	ذكر	النوع
٢١,٨٧%	٧	انثى	
٣٧,٥%	١٢	متوسط	المؤهل الدراسي
٢٨,١٣%	٩	فوق متوسط	
٤٣,٧٥%	١٤	عالي	
٣,١٣%	١	دراسات عليا	
١٨,٧٥%	٦	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في العمل بالجمعية
٢٥%	٨	من ٥: أقل من ١٠ سنوات	
٣٧,٥%	١٢	من ١٠: أقل من ١٥ سنة	
١٨,٧٥%	٦	١٥ سنة فأكثر	
٣,١٣%	١	رئيس مجلس الإدارة	نوع العمل بالجمعية
٢٨,١٣%	٩	عضو مجلس الإدارة	
٣,١٣%	١	مدير تنفيذي	
٢١,٨٧%	٧	أخصائي اجتماعي	
٤٣,٧٥%	١٤	إداري	
١٠٠%	٣٢	المجموع	

أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب النوع فجاءت النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور بنسبة ٧٨,١٣% وجاءت النسبة الأقل من الإناث بنسبة ٢١,٨٧% وقد يرجع ذلك إلى أن العمل بالجمعيات الأهلية يحتاج إلى التواجد بعد أوقات العمل الرسمية والعمل في فترات مسائية وهناك من تجد صعوبة من الإناث بالعمل في مثل هذه الأوقات.

وفيما يتعلق بتوزيع عينة البحث حسب المؤهل الدراسي فيمثل الحاصلون على مؤهل عالي النسبة الأعلى بنسبة ٤٣,٧٥% يليها الحاصلون على تعليم متوسط بنسبة ٣٧,٥% ثم الحاصلون على

باستقراء الجدول السابق رقم (٣)

والذي يوضح خصائص عينة الدراسة، يتضح من بيانات الجدول أن توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية يشير إلى أن الفئة العمرية (من ٤٠: أقل من ٥٠ سنة) تمثل النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة ٣٤,٣٨%، تليها الفئة العمرية (من ٣٠: أقل من ٤٠ سنة) بنسبة ٣١,٢٥% وذلك يدل على أن النسبة الأعلى من عينة الدراسة من المرجح أنهم قد تتوافر لديهم الخبرة بالعمل الأهلي، تليها الفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) بنسبة ٢١,٨٧%، أما الفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) فتمثل أقل فئة بنسبة ١٢,٥%.

أما فيما يتعلق بنوع العمل بالجمعية فيمثل الإداريون النسبة الأكبر في الجمعية بنسبة ٤٣,٧٥% وتتعدد أعمالهم ما بين سكرتير تنفيذي ورئيس وحدة الموارد البشرية ورئيس وحدة البحث، ومحاسب وخدمات مساندة ومنسق خدمات مستفيدين ومدير مشروع ومنسق تبرعات ومدير مستودع ومنسق فرز، وإخصائية تنمية موارد مالية وعلاقات، يليها أعضاء مجلس الإدارة بنسبة ٢٨,١٣%، ثم الإخصائي الاجتماعي بنسبة ٨٧,٢١%، ثم رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي بنسبة ٣,١٣.

٢- عرض ومناقشة وتحليل نتائج القياس القبلي والبعدي لفروض البحث:

تعليم فوق متوسط بنسبة ٢٨,١٣%، والنسبة الأقل من الحاصلون على دراسات عليا بنسبة ٣,١٣%. أما فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل بالجمعية فقد جاء من هم عدد سنوات الخبرة لديهم (١٠: أقل من ١٥ سنة) النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة ٣٧,٥% وهذا قد يدل على أنهم قد يكون لديهم خبرة في مجال الجمعيات الأهلية وقد مروا بأزمات تنظيمية أثناء عملهم بالجمعية التي عملوا بها لفترة كبيرة من الزمن تجاوزت العشر سنوات، كذلك تمكنهم هذه الفترة من تحديد أهم المشكلات التي تواجه منظماتهم أثناء الأزمات،، يليها من هم سنوات الخبرة لديهم (١٥ سنة فأكثر) و (أقل من ٥ سنوات) بنسبة ١٨,٧٥% وهم يمثلون النسبة الأقل

جدول رقم (٤) يوضح تطوير قدرات العاملين بالجمعية على اكتشاف الأزمات التنظيمية

ن = ٣٢

م	العبارات	القياس القبلي		القياس البعدي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	أستطيع بحث وتحديد العناصر المسببة للأزمة بالجمعية	١,٨٢	٠,٥٤	٢	٤,٥٣	٧
٢	استطيع وضع تصور شامل لتشخيص الأزمة	١,٦٣	٠,٥٩	٥	٤,٩٥	١
٣	استطيع تحديد نقاط الضعف في جدار الأزمة	١,٩٧	٠,٩١	١	٤,١٤	٨
٤	لدي القدرة على رصد مؤشرات حدوث أزمة بالجمعية	١,٨١	٠,٨٥	٣	٤,٦٤	٦
٥	استطيع تحديد الجهات الأخرى التي يمكن الاستفادة منها في حل الأزمة	١,٧٨	٠,٧٨	٤	٤,٩٤	٢
٦	لدي القدرة على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لحدوث أزمة بالجمعية	١,٦٢	٠,٩١	٦	٤,٧٢	٥
٧	استطيع قياس المخاطر	١,٤٥	٠,٧٣	٩	٤,٥٣	٧

مكرر						المتوقعة بداية حدوث الأزمة
٤	٠,٩٢	٤,٧٨	٨	٠,٨٩	١,٤٧	٨ أعرف كيفية تحليل البيئة الداخلية للجمعية لاكتشاف بؤادر حدوث الأزمة
٣	٠,٤١	٤,٨٣	٧	٠,٩٨	١,٥١	٩ استطيع تحديد المصادر الخاصة بجمع المعلومات عن الازمة
مستوى مرتفع	٠,٧٦	٤,٦٧	مستوى منخفض	٠,٧٩	١,٦٣	البعد ككل
١٩,٥٧٩						قيمة اختبار (ت)

وتكمن أهمية هذا البعد في أن المعرفة الدقيقة
للأعراض والمؤشرات تساهم بشكل كبير في إدارة
والتعامل مع الأزمة بشكل جيد وتقليل ودره تأثيراتها
السلبية على المنظمة، وتؤكد على ذلك دراسة مصطفى
(٢٠١٩): حيث أشارت الى أن مستوى إدراك بؤادر
حدوث الأزمة ومدى الشعور بها يعتمد على خبرة
ومعرفة ومهارة العاملين بالمنظمة في إدراك المتغيرات
المتعلقة بالأزمة، وأيضا يعتمد على مدى معرفتهم في
مجال التنبؤ بالحالات والأوضاع المستقبلية للمنظمة،
حيث يؤدي اكتشاف الأزمات وبؤادر ظهورها إلى في
التصدي المبكر للأزمة التنظيمية وتداعياتها المرتقبة
من خلال السيطرة عليها ومنعها من النمو والانتشار،
وبحساب قيمة (ت) للفرق بين نسبة القياس القبلي
والقياس البعدي لمؤشر القدرة على اكتشاف الأزمات
التنظيمية نجد أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي
(١٩,٥٧٩) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي
تساوي (٢,٤٥٧) عند درجات حرية قدرها ٣١ مما
يشير الى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين
مستوى درجات قدرات العاملين وأعضاء مجلس الإدارة
قبل وبعد التدخل المهني عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى
مؤشر قدرة العاملين بالجمعية الأهلية على اكتشاف
الأزمات التنظيمية بالقياس القبلي منخفض حيث بلغ
المتوسط الحسابي له ١,٣٦ وهذا يدل على ان هذا
المؤشر يحتاج الي التدخل لتطوير هذه القدرات من
خلال برنامج التدخل المهني حيث جاء الانخفاض
الشديد في " أستطيع قياس المخاطر المتوقعة بداية
حدوث الأزمة " بمتوسط حسابي ١,٤٥، يليه " أعرف
كيفية تحليل البيئة الداخلية للجمعية لاكتشاف بؤادر
حدوث الأزمة " بمتوسط حسابي ١,٤٧.

أما بالنسبة للقياس البعدي لمؤشر قدرة
العاملين بالجمعية على اكتشاف الأزمات التنظيمية فقد
جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٤,٦٧، مما يدل
على ان برنامج التدخل المهني قد احدث تغييرا ايجابيا
على هذا المؤشر، وقد جاءت اكثر العبارات ارتفاعا بعد
تطبيق برنامج التدخل المهني " أستطيع وضع تصور
شامل لتشخيص الأزمة " بمتوسط حسابي ٤,٩٥،
يليه " أستطيع تحديد الجهات الاخرى التي يمكن
الاستفادة منها في حل الازمة " بمتوسط حسابي
٤,٩٤، يليها " أستطيع تحديد المصادر الخاصة بجمع
المعلومات عن الازمة " بمتوسط حسابي ٤,٨٣،

جدول رقم (٥) يوضح تطوير قدرات العاملين بالجمعية على التخطيط لإدارة الأزمة التنظيمية

ن = ٣٢

م	العبارات	القياس القبلي			القياس البعدي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	استطيع اتباع الأسلوب العلمي في جمع بيانات دقيقة عن الأزمة	١,٥٧	٠,٧٦	٨	٤,٢٣	٠,٩٢	٨
٢	امتك القدرة على تحليل مضمون الأزمة	١,٣٦	٠,٩٩	٩	٤,١٩	٠,٩٧	٩
٣	استطيع تحديد أسباب حدوث الأزمة	١,١٤	٠,٨٥	١٢	٤,٤١	٠,٨١	٦
٤	استطيع تحديد الموارد اللازمة لحل الأزمة	١,٣٥	٠,٧١	١٠	٤,٥٧	٠,٩٥	٥
٥	لدي القدرة على وضع البدائل لحل الأزمة	١,٨٧	٠,٩٦	٣	٤,٣٧	٠,٩٩	٧
٦	لدي القدرة على ترتيب أولويات التعامل مع الأزمة	١,٦٣	٠,٦٥	٧	٤,٨٣	٠,٨٦	١
٧	استطيع وضع خطة محكمة للتعامل مع الأزمة	١,٦٥	٠,٧٤	٦	٤,٧٥	٠,٧٤	٣
٨	استطيع وضع حلول مبتكرة للأزمة	١,٣٦	٠,٤٩	٩ مكرر	٤,٦٥	٠,٩٥	٤
٩	لدي القدرة على اختيار البديل الملائم لموقف الأزمة	١,٩١	٠,٨٩	١	٤,٢٣	٠,٨٨	٨ مكرر
١٠	لدي القدرة على اتخاذ القرار للبدء في التعامل مع الأزمة في الوقت المناسب	١,٨٤	٠,٧١	٤	٤,٤١	٠,٩٠	٦ مكرر
١١	لدي القدرة على توزيع إجراءات التعامل مع الأزمة على مراحل زمنية	١,٢٩	٠,٩٨	١١	٤,٧٩	٠,٩٧	٢
١٢	لدي القدرة على وضع خطط بديلة للتعامل مع الأزمة	١,٦٦	٠,٩٣	٥	٤,١٩	٠,٩٩	٩ مكرر
١٣	استطيع وضع ميزانية ملائمة	١,٩٠	٠,٧٥	٢	٤,١١	٠,٦٨	١٠

						للتعامل مع الأزمة
مستوى مرتفع	٠,٨٩	٤,١١	مستوى منخفض	٠,٨٠	١,٥٧	البعد ككل
٢٠,٣١٢						قيمة اختبار (ت)

الإمكانيات والموارد المتاحة بالمنظمة او التي يمكن اتاحتها بناء على خطوات المنهج العلمي في وضع خطط إدارة الأزمات التنظيمية، وقد أشارت دراسة (Nekesa 2018) الى أنه كلما كانت المنظمة لديها القدرة على وضع الخطط والأساليب الكافية لإدارة الأزمة بما تشمله من جمع بيانات عن الأزمة ووضع أولويات وترتيبها وتحديد الأشخاص المسؤولين عن إدارة الأزمة وتوزيع المهام عليهم وتحديد مسؤوليه عمليات اتخاذ القرار اثناء الأزمات كلما أدى ذلك الى مواجهة الأزمة قبل تفاقمها وتقليل اضرارها على المنظمة، وبحساب قيمة (ت) للفرق بين نسبة القياس القبلي والقياس البعدي لمؤشر القدرة على التخطيط لإدارة الأزمات التنظيمية نجد أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (٢٠,٣١٢) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (٢,٤٥٧) عند درجات حرية قدرها ٣١ مما يشير الى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى درجات قدرات العاملين وأعضاء مجلس الإدارة قبل وبعد التدخل المهني عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وقد يرجع هذا التغيير إلى استخدام برنامج التدخل المهني، مما يؤكد تأثير المتغير المستقل وهو استخدام برنامج التدخل المهني على المتغير التابع القدرة على التخطيط لإدارة الأزمات التنظيمية.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى مؤشر قدرة العاملين بالجمعية الأهلية على التخطيط لإدارة الأزمة التنظيمية بالقياس القبلي منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي له ١,٥٧ وهذا يدل على ان هذا المؤشر يحتاج الي التدخل لتطوير هذه القدرات من خلال برنامج التدخل المهني حيث جاء الانخفاض الشديد في " أستطيع تحديد أسباب حدوث الأزمة " بمتوسط حسابي ١,١٤، يليه " لدي القدرة على توزيع إجراءات التعامل مع الأزمة على مراحل زمنية " بمتوسط حسابي ١,٢٩.

أما بالنسبة للقياس البعدي لمؤشر قدرة العاملين بالجمعية على التخطيط لإدارة الأزمة التنظيمية فقد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٤,١١، مما يدل على ان برنامج التدخل المهني قد احدث تغييرا ايجابيا على هذا المؤشر، وقد جاءت اكثر العبارات ارتفاعا بعد تطبيق برنامج التدخل المهني " لدي القدرة على ترتيب أولويات التعامل مع الأزمة " بمتوسط حسابي ٤,٨٣، يليها " لدي القدرة على توزيع إجراءات التعامل مع الأزمة على مراحل زمنية " بمتوسط حسابي ٤,٧٩، يليها " أستطيع وضع خطة محكمة للتعامل مع الأزمة " بمتوسط حسابي ٤,٧٥ ، وترجع أهمية عملية التخطيط لإدارة الأزمات الى أنها تعني بالتجهيز والإعداد للتعامل مع الأزمة في ضوء

جدول رقم (٦) يوضح تطوير قدرات العاملين بالجمعية على التنظيم لإدارة الأزمة التنظيمية ن = ٣٢

م	العبارات	القياس القبلي		القياس البعدي	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	لدي القدرة على حشد الجهود لبدء التعامل مع الأزمة	١,٣٢	٠,٩٣	٤,٣٢	٠,٩١

١٣	٠,٨٦	٤,٣١	١	٠,٨٤	١,٧٥	امتلك المهارة في العمل تحت ضغط	٢
٣	٠,٧٠	٤,٩٠	٨	٠,٧٤	١,٣٤	لدي مهارة في حل المشكلات بشكل سريع	٣
١٠	٠,٨٧	٤,٥٢	٧	٠,٩٦	١,٣٩	استطيع تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأزمة	٤
٥	٠,٩٦	٤,٨٣	١٠	٠,٨٩	١,٣١	لدي القدرة على توزيع المسئوليات اثناء التعامل مع الأزمة	٥
١٥	٠,٨٦	٤,١١	٢	٠,٧٨	١,٦٣	لدي القدرة على تجزئة الأزمة لبدء التعامل معها	٦
٦	٠,٩٧	٤,٧٩	٣	٠,٩١	١,٥٦	لدي القدرة على كتابة تقرير شامل عن الازمة	٧
١	٠,٨٩	٤,٩٣	١٢	٠,٩٠	١,١٦	لدي القدرة على العمل ضمن فريق اثناء الازمة	٨
١٥ مكرر	٠,٩٩	٤,١١	١١	٠,٧٦	١,٢٩	لدي القدرة على وقف تصاعد الأزمة	٩
١٤	٠,٩٤	٤,٢٨	٦	٠,٩٣	١,٤١	استطيع تجميد العوامل المسببة للأزمة	١٠
٨	٠,٨٨	٤,٦٧	١٤	٠,٨٨	١,١٢	استطيع وضع خطط معالجة لأي قصور اثناء التعامل مع الأزمة	١١
٤	٠,٧٩	٤,٨٩	١ مكرر	٠,٨٧	١,٧٥	استطيع فتح قنوات اتصال مختلفة مع جميع اطرف الازمة اثناء التعامل معها	١٢
١١	٠,٨٩	٤,٣٤	٢ مكرر	٠,٩٩	١,٦٣	استطيع القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت اثناء الأزمة	١٣
٢	٠,٩٦	٤,٩٢	٥	٠,٩٤	١,٤٢	امتلك قدرة تنفيذية لتنفيذ خطط التعامل مع الأزمات	١٤
٩	٠,٩٨	٤,٥٩	٢ مكرر	٠,٨٣	١,٦٣	أستطيع متابعة تقدم العمل في التعامل مع الأزمة	١٥
١٥ مكرر	٠,٦٩	٤,١١	٤	٠,٩٠	١,٥٢	استطيع تقييم الإنجاز الذي يتم تحقيقه في التعامل مع	١٦

						الأزمة	
٧	٠,٥٨	٤,٧٨	١٣	٠,٨٩	١,١٣	لدي القدرة على تغيير مسار الأزمة	١٧
مستوى مرتفع	٠,٨٦	٤,٢٦	مستوى منخفض	٠,٨٧	١,٤٢	البعد ككل	
١٨,٧٣٩						قيمة اختبار (ت)	

وذلك لمنع تأثيرها على باقي أجزاء المنظمة وتعد هذه العملية من أكثر عمليات إدارة الأزمات أهمية حيث أشارت دراسة (2003) Oneil الى أنه في حال فشل المنظمة في تنظيم اعمالها ومواردها المادية والبشرية في مواجهة الأزمة وادارتها والقضاء عليها فإن الأزمة ستدخل في مرحلة النمو والانتعاش وتهدد بقاء المنظمة واستمراريتها في المجتمع وأشارت أيضا إلى أنه في حالة عدم القدرة على التنظيم لإدارة الأزمة فإنه فإن ذلك يرجع إلى عدم كفاءة وفعالية العاملين بالمنظمة في إدارة الأزمات.

وبحساب قيمة (ت) للفرق بين نسبة القياس القبلي والقياس البعدي لمؤشر القدرة على التنظيم لإدارة الأزمات التنظيمية نجد أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (١٨,٧٣٩) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (٢,٤٥٧) عند درجات حرية قدرها ٣١ مما يشير الى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى درجات قدرات العاملين وأعضاء مجلس الإدارة قبل وبعد التدخل المهني عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وقد يرجع هذا التغيير إلى استخدام برنامج التدخل المهني، مما يؤكد تأثير المتغير المستقل وهو استخدام برنامج التدخل المهني على المتغير التابع القدرة على التنظيم لإدارة الأزمات التنظيمية.

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى مؤشر قدرة العاملين بالجمعية الأهلية على التنظيم لإدارة الأزمة التنظيمية بالقياس القبلي منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي له ١,٤٢ وهذا يدل على ان هذا المؤشر يحتاج الي التدخل لتطوير هذه القدرات من خلال برنامج التدخل المهني حيث جاء الانخفاض الشديد في " استطيع وضع خطط معالجة لأي قصور اثناء التعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي ١,١٢، يليه " لدي القدرة على تغيير مسار الأزمة " بمتوسط حسابي ١,١٣.

أما بالنسبة للقياس البعدي لمؤشر قدرة العاملين بالجمعية على التنظيم لإدارة الأزمة التنظيمية فقد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٤,٢٦، مما يدل على ان برنامج التدخل المهني قد احدث تغييرا ايجابيا على هذا المؤشر، وقد جاءت اكثر العبارات ارتفاعا بعد تطبيق برنامج التدخل المهني " لدي القدرة على العمل ضمن فريق اثناء الازمة " بمتوسط حسابي ٤,٩٣، يليها " امالك قدرة تنفيذية لتنفيذ خطط التعامل مع الأزمات " بمتوسط حسابي ٤,٩٢، يليها " لدي مهارة في حل المشكلات بشكل سريع " بمتوسط حسابي ٤,٩٠، وترجع أهمية عملية التنظيم لإدارة الأزمات التنظيمية إلى أنها تعني باحتواء الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر ووقف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة

جدول رقم (٧) يوضح تطوير قدرات العاملين بالجمعية على استعادة النشاط بعد الأزمة التنظيمية

ن = ٣٢

م	العبارات	القياس القبلي			القياس البعدي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	استطيع وضع خطة تخفيف الأضرار الناجمة عن الأزمة	١,٤٠	٠,٦٧	٨	٤,١١	٠,٦٠	١٠
٢	استطيع المشاركة في الاعمال التي تخفف من الأضرار الناجمة عن الأزمة	١,٤٨	٠,٩١	٧	٤,٠٥	٠,٧٩	١١
٣	استطيع ممارسة الأعمال الاعتيادية المكلف بها اثناء الأزمة	١,٥٩	٠,٨٩	٦	٤,٩٨	٠,٨٨	١
٤	استطيع تقديم الدعم المناسب للوحدات المتضررة من حدوث الأزمة بعد انتهائها	١,٢٢	٠,٧٣	١٠	٤,٨٧	٠,٨٩	٤
٥	استطيع فحص الإجراءات المختلفة للعمل لتحديد المشكلات التي نجمت عن الازمة لمعالجتها	١,٧٥	٠,٩٩	٤	٤,٩٠	٠,٩١	٢
٦	لدي القدرة على بناء تحالفات مؤقتة مع المجتمع الخارجي لاستعادة النشاط بعد الازمة	١,٦٨	٠,٨٥	٥	٤,٧٤	٠,٦٩	٥
٧	لدي القدرة على حشد جهود العاملين بالجمعية لاستعادة نشاط الجمعية بعد الأزمة	١,٢٧	٠,٨١	٩	٤,٨٨	٠,٨٦	٣
٨	لدي القدرة على تشكيل فريق عمل قادر على استعادة نشاط الجمعية بعد الأزمة	١,٤٨	٠,٩٢	٧ مكرر	٤,٢٢	٠,٧٣	٨
٩	استطيع تحليل المخاطر المحتمل حدوثها اثناء استمرارية العمل بعد الازمة	١,٦٩	٠,٧٨	٣	٤,٣٩	٠,٥٩	٧
١٠	استطيع عمل دليل عمل اجرائي لاستعادة النشاط بعد	١,٨٨	٠,٨٤	١	٤,١٩	٠,٦١	٩

الأزمة											
١١	١,٥٩	٠,٩٠	٦ مكرر	٤,٦٦	٠,٨٠	٦					
١٢	١,٧٩	٠,٨٦	٢	٤,١٠	٠,٧٦	١٢					
البعد ككل						١,٤٣	٠,٨٤	مستوى منخفض	٤,٥٠	٠,٧٥	مستوى مرتفع
قيمة اختبار (ت)						٢٣,٩٦١					

٤,٨٨ ، وترجع أهمية عملة استعادة النشاط بعد حدوث الأزمة إلى أنه يكمن في تفعيل دور العاملين بالمنظمة في استعادة أعمال المنظمة لما كانت عليه قبل الأزمة والتي تحتاج إلى قدرة ومهارة ومعرفة لوضع خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل لاستعادة مستويات النشاط لما كانت عليه من خلال التركيز على العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة في نفس الوقت وقد اشارت دراسة محمد (٢٠٢٢) الى أن تمتع قيادة المنظمة بقدرات ومهارات عالية تمكنهم من استعادة النشاط بعد الأزمة من خلال برامج محددة للتقييم والتحليل العوامل الناجمة عن حدوثها، وفي نفس الوقت الاستمرار في الاعمال اليومية التي كانت تتم قبل حدوث الأزم يمثل عامل أساسي في تحقيق التميز لهذه المنظمة.

وبحساب قيمة (ت) للفرق بين نسبة القياس القبلي والقياس البعدي لمؤشر القدرة على استعادة النشاط بعد الأزمات التنظيمية نجد أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (٢٣,٩٦١) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (٢,٤٥٧) عند درجات حرية قدرها ٣١ مما يشير الى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى درجات قدرات العاملين وأعضاء مجلس الإدارة قبل وبعد التدخل المهني عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وقد يرجع هذا التغيير إلى استخدام برنامج التدخل المهني، مما يؤكد تأثير المتغير المستقل وهو استخدام

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى مؤشر قدرة العاملين بالجمعية الأهلية على استعادة النشاط بعد الأزمة التنظيمية بالقياس القبلي منخفض حيث بلغ المتوسط الحسابي له ١,٤٣ وهذا يدل على ان هذا المؤشر يحتاج الي التدخل لتطوير هذه القدرات من خلال برنامج التدخل المهني حيث جاء الانخفاض الشديد في " أستطيع تقديم الدعم المناسب للوحدات المتضررة من حدوث الازمة بعد انتهائها " بمتوسط حسابي ١,٢٢، يليه " لدي القدرة على حشد جهود العاملين بالجمعية لاستعادة نشاط الجمعية بعد الأزمة " بمتوسط حسابي ١,٢٧.

أما بالنسبة للقياس البعدي لمؤشر قدرة العاملين بالجمعية على استعادة النشاط بعد الأزمة التنظيمية فقد جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي ٤,٥٠، مما يدل على ان برنامج التدخل المهني قد احدث تغييرا ايجابيا على هذا المؤشر، وقد جاءت اكثر العبارات ارتفاعا بعد تطبيق برنامج التدخل المهني " أستطيع ممارسة الأعمال الاعتيادية المكلف بها اثناء الأزمة " بمتوسط حسابي ٤,٩٨، يليها " أستطيع فحص الإجراءات المختلفة للعمل لتحديد المشكلات التي نجمت عن الازمة لمعالجتها " بمتوسط حسابي ٤,٩٠، يليها " لدي القدرة على حشد جهود العاملين بالجمعية لاستعادة نشاط الجمعية بعد الأزمة " بمتوسط حسابي

برنامج التدخل المهني على المتغير التابع القدرة على استعادة النشاط بعد الأزمة التنظيمية.
جدول رقم (٨) يوضح تطوير قدرات العاملين بالجمعية على الوقاية من حدوث الأزمات التنظيمية

ن = ٣٢

م	العبارات	القياس القبلي			القياس البعدي		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	استطيع وضع حلولاً مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة	١,١٢	٠,٨٢	٧	٤,٩٣	٠,٦٣	
٢	استطيع تسجيل المعلومات المختلفة حول الأزمة للاستفادة منها مستقبلاً	١,٢٣	٠,٩٠	٥	٤,٨١	٠,٥٤	
٣	استطيع تطوير أساليب مبتكرة للعمل مع الأزمات المستقبلية	١,١٩	٠,٧٥	٦	٤,٨٦	٠,٩٤	
٤	استطيع تحديد نقاط ضعف الجمعية	١,٩٩	٠,٥٩	١	٤,٦٦	٠,٧٧	
٥	لدي القدرة على وضع خطط لتقوية نقاط الضعف في الجمعية تجنباً لحدوث أزمات	١,٤٢	٠,٨٨	٤	٤,٧٣	٠,٥٧	
٦	لدي القدرة على تعزيز نقاط القوة بالجمعية لتقويتها	١,١٠	٠,٩٦	٨	٤,٥٩	٠,٨٣	
٧	استطيع تقييم البرامج والخطط السابقة للتعامل مع الأزمات السابقة تمهيداً لتطويرها	١,٨٧	٠,٨٩	٣	٤,٦٩	٠,٦٧	
٨	استطيع ضبط الممارسات الخاطئة التي من الممكن أن تتسبب في حدوث أزمات بالجمعية	١,٠٣	٠,٧٤	٩	٤,٤٩	٠,٤٧	
٩	استطيع تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة حسب الأدوار والمسئوليات للتعامل مع الأزمات المستقبلية	١,٨٨	٠,٩٣	٢	٤,٥٧	٠,٨١	
	البعد ككل	١,٢٠	٠,٨٢	مستوى منخفض	٤,٧٠	٠,٦٩	
				مستوى مرتفع			

١٧,٨٨٣

قيمة اختبار (ت)

الاستفادة من خبرات الأزمات السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل لمنع حدوث أزمات مماثلة وقد اشارت دراسة (Valavanis 2002) الى ضرورة العمل على تكوين فريق إدارة أزمات يتم تدريسه وتحديثه بشكل مستمر لحماية المنظمة من الوقوع في أزمات مماثلة في المستقبل، مع ضرورة التركيز على تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على مختلف المستويات بالمنظمة ، وأشارت الدراسة أيضا الى ان الوقاية من حدوث الأزمات تعتبر من اهم الوظائف العليا في عملية إدارة الازمات التنظيمية لما لها من دور فعال في اكتشاف ومنع والوقاية من الأزمات في كافة المنظمات سواء الحكومية أو الأهلية.

وبحساب قيمة (ت) للفرق بين نسبة القياس القبلي والقياس البعدي لمؤشر القدرة على الوقاية من حدوث الأزمات التنظيمية نجد أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (١٧,٨٨٣) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية التي تساوي (٢,٤٥٧) عند درجات حرية قدرها ٣١ مما يشير الى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى درجات قدرات العاملين وأعضاء مجلس الإدارة قبل وبعد التدخل المهني عند مستوى معنوية (٠,٠١)، وقد يرجع هذا التغيير إلى استخدام برنامج التدخل المهني، مما يؤكد تأثير المتغير المستقل وهو استخدام برنامج التدخل المهني على المتغير التابع القدرة على الوقاية من حدوث الأزمات التنظيمية.

جدول رقم (٩) يوضح دلالات الفرق بين متوسطات درجات القياس القبلي والبعدي لمؤشرات تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية:

المؤشر	القياس	العدد (ن)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجات الحرية	(ت) الجدولية	مستوى المعنوية
القدرة على اكتشاف الأزمات التنظيمية	القبلي	٣٢	١,٦٣	٠,٧٩	١٩,٥٧٩	٣١	٢,٤٥٧	٠,٠١
	البعدي		٤,٦٧	٠,٧٦				
القدرة على التخطيط لإدارة الأزمة التنظيمية	القبلي	٣٢	١,٥٧	٠,٨٠	٢٠,٣١٢	٣١	٢,٤٥٧	٠,٠١
	البعدي		٤,١١	٠,٨٩				

٠,٠١	٢,٤٥٧	٣١	١٨,٧٣٩	٠,٨٧	١,٤٢	٣٢	القبلي	القدرة على التنظيم لإدارة الأزمة التنظيمية
				٠,٨٦	٤,٢٦		البعدي	
٠,٠١	٢,٤٥٧	٣١	٢٣,٩٦١	٠,٨٤	١,٤٣	٣٢	القبلي	القدرة على استعادة النشاط بعد الأزمة التنظيمية
				٠,٧٥	٤,٥٠		البعدي	
٠,٠١	٢,٤٥٧	٣١	١٧,٨٨٣	٠,٨٢	١,٢٠	٣٢	القبلي	القدرة على الوقاية من حدوث الأزمات التنظيمية
				٠,٦٩	٤,٧٠		البعدي	
٠,٠١	٢,٤٥٧	٣١	٢٠,٠٩	٠,٨٢	١,٣٩	٣٢	القبلي	الأبعاد ككل
				٠,٧٩	٤,٤٥		البعدي	

يتضح من بيانات الجدول السابق ما يلي:

مما سبق نستطيع قبول صحة الفرض الرئيسي للدراسة وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١) حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للمقياس ككل (٢٠,٠٩) وهي أكبر من (ت) الجدولية عند هذا المستوى من المعنوية.

النتائج العامة للدراسة:

أثبتت النتائج العامة للدراسة أنه بعد تطبيق برنامج التدخل المهني بالجمعية الخيرية بحائل صحة الفرض الرئيسي القائل من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع و تطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على إدارة الأزمات التنظيمية ، كما أكدت النتائج العامة للدراسة أيضا صحة الفروض الفرعية كما يلي :

٦- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض

الفرعي الأول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية على اكتشاف الأزمات التنظيمية.

٧- أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض

الفرعي الثاني بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية

١- قبول صحة الفرض الفرعي الأول،

حيث أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (١٩,٥٧٩) دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٢- قبول صحة الفرض الفرعي الثاني،

حيث أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (٢٠,٣١٢) دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٣- قبول صحة الفرض الفرعي الثالث،

حيث أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (١٨,٧٣٩) دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٤- قبول صحة الفرض الفرعي الرابع،

حيث أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (٢٣,٩٦١) دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

٥- قبول صحة الفرض الفرعي

الخامس، حيث أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (١٧,٨٨٣) دالة عند مستوى معنوية (٠,٠١).

الاكتشاف المبكر للأزمات
التنظيمية ومعالجتها قبل ان
تنتشر وتؤثر بشكل كبير على
الجمعية ككل.

٣- تكوين قاعدة بيانات عن
الأزمات التنظيمية السابقة التي
مرت بها الجمعية وكيف تم
التعامل معها للاستفادة منها
في التعامل مع الأزمات
التنظيمية المحتملة أو
المستقبلية.

٤- الاهتمام بعمل سيناريوهات
مستقبلية للتعامل مع الأزمات
التنظيمية المحتملة.

٥- تكوين فرق من العاملين
بالجمعية ممن لهم الخبرة في
العمل في الجمعية وتدريبهم
على إدارة الأزمات التنظيمية..

٦- الاهتمام بالاعتماد على المنهج
العلمي عند التعامل مع الأزمات
التنظيمية التي تواجه الجمعيات
الأهلية.

٧- عدم تركيز جهود إدارة الأزمات
التنظيمية على معالجة الأزمات
التنظيمية بعد حدوثها وضرورة
الاهتمام بالوقاية من حدوث
الأزمات

على التخطيط لإدارة الأزمة
التنظيمية.

٨- اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض
الفرعي الثالث بوجود علاقة ذات
دلالة إحصائية بين التدخل المهني
لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير
قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية
على التنظيم لإدارة الأزمة
التنظيمية.

٩- اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض
الفرعي الرابع بوجود علاقة ذات
دلالة إحصائية بين التدخل المهني
لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير
قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية
على استعادة النشاط بعد الأزمة
التنظيمية.

١٠- اثبتت نتائج الدراسة صحة الفرض
الفرعي الخامس بوجود علاقة ذات
دلالة إحصائية بين التدخل المهني
لطريقة تنظيم المجتمع وتطوير
قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية
على الوقاية من حدوث
الأزمات التنظيمية.

توصيات الدراسة:

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها في القياس
القبلي والبعدي لبرنامج التدخل المهني ودرجات
المبحوثين في كلا القياسين، قامت الباحثة بوضع
مجموعة من التوصيات يمكن إجمالها فيما يلي:

١- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية
للعاملين بالجمعية الأهلية حول
إدارة الأزمات التنظيمية .

٢- الاهتمام بالدراسة المستمرة
للبيئة الداخلية والخارجية
للجمعية الأهلية حتى تستطيع

المراجع

المراجع العربية:

الخشالي، شاكر والقطب، محي الدين (٢٠٠٧):
فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات
(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)،
المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، عدد ٢، مجلد ١.
الخضيري، محسن (١٩٩٣): إدارة الأزمات منهج
اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، مجلة التنمية
الإدارية، القاهرة، عدد ١٥.
الخضيري، محسن (١٩٩٠): إدارة الأزمات - منهج
اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد
القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة.
العزاوي، ثائر سعدون (٢٠١٨): إدارة الجمعيات
الخيرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع.
السروجي، طلعت مصطفى (٢٠٠٩): رأس المال
الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
الشهراني، سعد (٢٠٠٥): إدارة عمليات الأزمات
الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة
العربية السعودية.
العامري، سلوى حسن (٢٠٠٧): تدريب المنظمات
الأهلية العربية في مطلع ألفية جديدة، القاهرة، الشبكة
العربية للمنظمات الأهلية، ص ٢٦.
الغامدي فواز (٢٠١٩): دور المنظمات غير الربحية
بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية
المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية
٢٠٣٠، رسالة دكتوراة غير منشوره، جامعة الملك
سعود، المملكة العربية السعودية.
الصباغ، زهير نعيم (١٩٩٧): إدارة الموارد البشرية في
إدارة الأزمات، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات
والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
المليجي، إبراهيم عبد الهادي (٢٠٠٢). استراتيجيات
وعمليات الإدارة، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث.
بوترعة، باتول (٢٠٢٢): مرونة الموارد البشرية وأثرها
على فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الحاج لخضر باتنة، مجلة دفاتر اقتصادية، عدد
١٣، مجلد ١

ابراهيم، السيد عبد الحميد (٢٠٠٧). مساهمة مراكز
الأحياء بمكة المكرمة في دعم حقوق المستفيدين من
خدماتها، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة
الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة
الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد ٢٦.
أحمد، أحمد (٢٠٠٢): إدارة الأزمة التعليمية-منظور
عالمي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
أحمد، أيمن رمضان (١٩٩٨): المقومات التي تساهم
في تحقيق أهداف جمعيات تنمية المجتمع المحلي
الحضري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة
الاجتماعية، جامعة الفيوم، القاهرة.
الأحمد، عدنان (٢٠٠٧): إدارة المخاطر في
المؤسسات التعليمية، الزيتونة للدراسات والبحوث
العلمية، جامعة الزيتونة، عمان.
الأعرجي، عاصم (٢٠٠٠): إدارة الأزمات: دراسة
ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من
وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة
عمان الكبرى، الأردن: عمان، مجلة الإدارة العامة، عدد
٣٩، مجلد ٤.
الديري، زاهد، الخطيب، سعاد (٢٠١١): إدارة
المؤسسات الاجتماعية، دار كنوز المعرفة للنشر
والتوزيع، عمان.
الجديلي، ربحي (٢٠٠٦): واقع استخدام أساليب إدارة
الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع
غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية،
غزة.
الحملاوي، محمد (١٩٩٣): إدارة الأزمات، تجارب عملية
وعالمية، مؤسسة مطبعة الأهرام، القاهرة.
الحوامدة، نضال (٢٠٠٣): إدارة الأزمة من منظور
منهج دراسة الحالة -المنظمة التعاونية الأردنية :
دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم
الاقتصادية والقانونية، عدد ١٩، مجلد ١.

عبد اللطيف، رشاد أحمد (١٩٩٩): نماذج ومهارات
طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل
تكامل، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠١): أسس طريقة
تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية- مدخل دراسة
المجتمع، دار جندي، القاهرة.

عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠١٣): تنظيم المجتمع
نماذج ومهارات، دار الزهراء، الرياض، المملكة العربية
السعودية.

عبد المنعم، آيات، عبد الرحمن، شيماء (٢٠١٧):
الإدارة العلمية في المؤسسات الاجتماعية، دار السحاب
للنشر والتوزيع، القاهرة.

علي، أسماء عبد الرحمن (٢٠٠٩): إسهامات
المنظمات الدولية في بناء قدرات الجمعيات الأهلية
بوحدة سيوة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية
الخدمة الاجتماعية.

عثمان، فاروق (٢٠٠٤): التفاوض وإدارة الأزمات،
دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.

علي، أمال محمد (٢٠١٢): متطلبات تطبيق الإدارة
الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، المجلة
العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة
بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، عدد ٢، مجلد ٣.

عبد الهادي، محمد (١٩٩٥): المعلومات ودورها في
اتخاذ القرار وإدارة الأزمة، المجلة العربية للمعلومات.

عفيفي، عبد الخالق (٢٠٠١): الخدمة الاجتماعية
ودورها في تدعيم منظمات المجتمع المدني، المؤتمر
العلمي الثاني عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة
الفيوم، القاهرة، مجلد ١.

عوض، السيد قنديل (٢٠٠٥): دراسة تحليلية
اجتماعية لتفعيل دور المنظمات الاجتماعية الأهلية
والحكومية في تحقيق التنمية الريفية بمحافظة
الدقهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الزراعة،
جامعة المنصورة.

عودة أيمن (٢٠٠٤س٤): أثر القيادة التحويلية على
المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعات

حسين، عبد العزيز (٢٠١١): طريقة إدارة المنظمات
الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية عبقرية الأداء
وجودة النتائج، دار الرحمة، القاهرة.

حسن، البزاز (٢٠٠١): دارة الأزمة بين نقطتي الغليان
والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر
والتوزيع، بيروت.

حسن، محمود عيد (٢٠٢٣): دور الجمعيات الأهلية
في الحد من الزيادة السكانية، مجلة كلية الخدمة
الاجتماعية للدراسات العليا والبحوث الاجتماعية،
جامعة الفيوم، عدد ٣٠، مجلد ٣.

حجازي، هدى محمود (٢٠١٥): بناء القد ا رت
المؤسسية كألية لتفعيل دور جمعيات الزواج ورعاية
الاسرة في تقديم الخدمات الاسرية، مجلة العلوم
الاجتماعية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت،
عدد ٤٣.

حمدونة، حسام الدين (٢٠٠٦): ممارسة مدير
المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة،
رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة.

حمزاوي، رياض أمين، مصطفى، مجدي محمد
(٢٠١٢): دراسة مقارنة لمعوقات إدارة منظمات
الخدمات الإنسانية لدولة الإمارات العربية المتحدة
وسلطنة عمان وإيجاد حلول لها

حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١٥): إدارة المؤسسات
الاجتماعية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان.

عباس، منال محمد (٢٠١٣): العمل التطوعي بين الواقع
والمأمول، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

خزام، منى عطية (٢٠١٣): إدارة المؤسسات
الاجتماعية في بيئة متغيرة، المكتب الجامعي الحديث،
الإسكندرية.

عبد الرحمن، إبراهيم، صادق، نبيل محمد (١٩٩١):
مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في محيط الخدمة
الاجتماعية، مكتبة جامعة طنطا، الغربية.

عبد اللطيف، رشاد احمد عبد (١٩٨٦): التدخل
المهني في تنظيم المجتمع، مجلة الخدمة الاجتماعية،
الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، عدد ٣٢.

أسوان نموذجاً، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية،
عدد ٣، مجلد ٢.

محمد، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٨): الجمعيات الأهلية
النسائية "قضايا ومشكلات"، الإسكندرية: المكتب
الجامعي الحديث.

محمود، هدى (٢٠١٥): بناء القدرات المؤسسية كآلية
لتفعيل دور جمعيات الزواج ورعاية الأسرة في تقديم
الخدمات الأسرية، مجلس النشر العلمي، جامعة
الكويت، عدد ٤٣، مجلد ٣.

مصطفى، خالد محمد (٢٠١٨): دور استخدام
إستراتيجيات نظم المعلومات الإدارية في إدراك وإدارة
الأزمة التنظيمية في الجامعات الأردنية: بالتطبيق على
جامعة الحسين بن طلال في الفترة من ٢٠٠٦ إلى
٢٠١٦، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان
الإسلامية، السودان.

مصطفى، مصطفى السيد (٢٠٠٢): دور التخطيط
لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة
الخدمة الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين
الاجتماعيين، عدد ٧٢، مجلد ٢.

مؤسسة التدريب الأوروبي (٢٠٢١): منظمات المجتمع
المدني وتنمية رأس المال البشري (تقرير دولة الأردن.
المراجع الأجنبية:

Avidal, A. and Venkatesh, S. (2005):
Building community capacity (Modern
applications of social work), Oxford
Journal, Scienc

Brent,w (2004): Chaos, crises and
disasters: A strategic approach to
crisis management in the tourism
industry, tourism management, 25.

chin j. j. (2001): nonprofit organization
and community participation and health
human services planning in the
postindustrial period, PHD ,Columbia
university.

الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة
الأعمال، عدد ٢٦.

عوذه، عبد الله علي (٢٠١٤): المسؤولية الاجتماعية
للشركات نحو دعم خدمات الجمعيات الأهلية، مجلة
دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية
الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان. عدد ٣٧، مجلد ٦.
صادق، نبيل محمد (١٩٩٨): طريقة تنظيم المجتمع في
الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة للطباعة والنشر،
القاهرة.

صبحي، وسام (٢٠٠٧): سمات إدارة الأزمات في
المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير
منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

قاسم، محمد رفعت وآخرون (٢٠٠٢): أساسيات
الممارسة في تنظيم المجتمع، دار المهندس للطباعة،
القاهرة.

كمال: نهاد محمد (٢٠١٩): دور تنظييمات المجتمع
المدني في دعم تماسك المجتمع المصري دراسة
تحليلية ميدانية للفترة من ١٩٧٠ - ١٩٩٥، رسالة
دكتوراه غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
مرسي، محمد (٢٠٠٣): إدارة الأزمات، مجلة الجندي
المسلم، القاهرة، عدد ١١٣.

محمد، عادل صالح (٢٠٢٢): أثر الرشاقة الاستراتيجية
في إدارة الأزمات في وزارة التربية والتعليم في ليبيا،
الدور الوسيط لإدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير
منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية
العالمية، الأردن.

محمد، عبد اللطيف رمضان (٢٠١٧): إثر إدارة المعرفة
على إدارة الأزمات التنظيمية، دراسة تطبيقية على
القوات المسلحة في دولة الكويت، رسالة ماجستير،
كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

محمد، محمد جمال صالح (٢٠٢٣): صور مقترح لتفعيل
أدوار أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات
المصرية في توعية وتثقيف الطلاب لإدارة الأزمات
والكوارث في المؤسسات التعليمية: كلية التربية جامعة

Journal of Intelligent and Robotic
System, 33(3)
Webster's M. Collegiate Dictionary
(2009): (17 ed) USA, Library of
Congress.
William M. (1995): the Research in
Social Work Introduction, London,
Peacock Publisher.
William, W. B.,(1990): Taking cantor
after crisis "HR magazine" vol,35.

Falkheimer., J & Heide., M (2006):
Multicultural Crisis Communication:
Towards a Social Constructionist
Perspective, Journal of Contingencies
& Crisis Management, 14(4).
Gray, W. S. (2008): All Hazard Crisis
Management Planning, Logical
Management System, Crop, USA,
Smith Rules and Tools for Leaders, A
Very Publishing, Group K New York.
Jaycox,E.V. (1998): Capacity building,
the missing link in African
development, Address delivered at the
African American Institute to
conference on African, capacity
building effective and enduring
Partnership, world Bank Technical
paper, No225, Washington
Nekesa, W., C, (2018): Effect of
Strategic Agility on the Performance
of Commercial Banks in Kenya, Master
of Business Administration, School of
Business, University of Nairobi.
Oneil,. P., (2003): Developing an
Effective Crisis Media Plan, Century
Emergency Management, Australia,
Canberra (21)
Roger,B.(2005): crisis management
plans and systems of exporting
companies: an empirical study, journal
of Euro marketing, v14n3.
Valavanis, P., (2002): The
Measurement of Enterprise Agility,