ممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني ودورها في إدارة الكوارث: دراسة حالة كارثة الإبادة الجماعية في قطاع غزة (2023-2025)

بهية مصباح محمود صباح
محاضر إدارة أعمال
جامعة الأقصى، غزة - فلسطين

الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه ممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني في إنجاح إدارة الكوارث، تكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين الأساسيين في منظمات المجتمع المدني الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية والتي عملت وكانت فاعلة في ظل الكارثة وعددها (87) منظمة، فيما تكونت العينة من (103) موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، بالإضافة إلى عينة مكونة من (7) قيادات لمنظمات المجتمع المدني ممثلة عن كل قطاع من قطاعات العمل الأهلي، بالإضافة إلى (4) مستشارين، تم إعداد أداتين لقياس تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة كارثة الإبادة الجماعية 2023-2025 في قطاع غزة، الأولى: الاستبانة وكانت موجهة للموظفين، والثانية: المقابلة المقننة وكانت موجهة للقيادات والمستشارين، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لدى قيادات منظمات المجتمع المدني خلال كارثة الإبادة الجماعية، وجاءت بالترتيب (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تعزيز القدرة التنافسية، تعزيز الثقافة التنظيمية، ومن ثم كل من تحديد التوجه الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية المتوازنة، وأخيرًا إدارة رأس المال البشري). بالإضافة إلى وجود تطبيق لعملية إدارة الكوارث في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة بدرجة كبيرة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الكوارث والتي تؤكد تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية مجتمعة في إنجاح إدارة الكوارث بما نسبته 78.9% كما أظهرت أن أكثر الممارسات تأثيرًا هما الرقابة الاستراتيجية المتوازنة تليها تعزيز القدرة التنافسية، وهما المتغيران الوحيدان اللذان أظهرا دلالة إحصائية قوية.

الكلمات المفتاحية: *القيادة الاستراتيجية، الإبادة الجماعية، إدارة الكوارث، منظمات المجتمع المدني.*

المقدمة

تمثل القيادة الاستراتيجية الركيزة الأساسية للمنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المعقدة، إذ تتجاوز الدور التشغيلي إلى استشراف المستقبل، وتطوير الأداء، ومعالجة المشكلات الهيكلية (آل قماش والجهني، 2020: 396) وتبرز أهمية القائد الاستراتيجي في تحقيق التوازن بين الرؤية والتحليل، لصياغة استجابات مرنة تضمن استدامة المنظمة أثناء الأزمات الوجودية (Shamsi, 2024: 133). وتتضاعف هذه الأهمية في منظمات المجتمع المدني التي تعمل في بيئات هشة، تتطلب استثماراً في رأس المال البشري، وترسيخ القيم الأخلاقية (دردير وآخرون، 2023: 116). وتتجلى كفاءة القيادة الاستراتيجية في إدارة الكوارث عبر مراحلها الأربع: التخفيف، الاستعداد، الاستجابة، والتعافي (جمعة ومفرج، 2025: 164). وبينما يركز التخفيف والاستعداد على بناء المناعة، تقع على عاتق القيادة مسؤولية إدارة الاستجابة لاستعادة التوازن المجتمعي (بوربيع، 2014؛ همام، 2020). ومع ذلك، فرضت أحداث الإبادة الجماعية تحديًا غير مسبوق باعتبارها أقصى أشكال الكوارث، مما يتطلب نموذجًا إداريًا يتجاوز الاستجابة التقليدية نحو إدارة الصمود وحماية الوجود الإنساني (UNDRR, 2024: 7).

ويُعد قطاع غزة نموذجًا استثنائيًا للدراسة، حيث واجهت منظماته الأهلية ضغوطًا هائلة جراء حرب الإبادة (2023-2025)، أدت إلى شلل مؤسسي نتيجة استهداف الكوادر والقيادات والمقرات (شبكة المنظمات الأهلية، 2024: 3). وقد أشارت تقارير دولية إلى توقف غالبية العمليات، حيث تعمل المنظمات المتبقية بـ 28% فقط من قدرتها، مما أحدث فجوة حادة في الخدمات الإغاثية (البنك الدولي، 2024: 2؛ أوكسفام، 2024: 5). وبما أن معظم النماذج والأدبيات التقليدية لإدارة الأزمات والكوارث (مثل: Derrane, 2013; Behera, 2016; Whitson, 2019) قد تأسست بناءً على سياقات لأزمات محدودة زمنيًا وجغرافيًا وهيكليًا (كالأوبئة، المنخفضات الجوية، والزلازل المفاجئة)، حيث تفترض هذه النماذج وجود بيئة مستقرة تلي الكارثة للبدء في مرحلة التعافي.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية الجوهرية لهذه الدراسة في قصور النماذج التقليدية لإدارة الكوارث عن تفسير الصمود التنظيمي واستمرارية العمل الإنساني عندما تنهار البنية التحتية والمؤسسية بالكامل، وتتحول مرحلة التعافي إلى مستحيل تقني أثناء الحدث المستمر، كما هو الحال في قطاع غزة إبان كارثة الإبادة الجماعية (2023-2025). ومن هنا لا تكتفي هذه الدراسة بتقديم ميزة سياقية مكانيّة، بل تسعى لتطوير إطار نظري يفسر كيف تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية في إعادة صياغة مرونة المنظمات الأهلية تحت التهديد الوجودي المستمر ومواجهة نزيف العقول والكفاءات كخيار للبقاء والوجود، وليس مجرد ميزة تنافسية.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

أولاً - القيادة الاستراتيجية وممارساتها

مفهوم القيادة الاستراتيجية: عرفها (الزهراني، 2018: 197) بأنها «قدرة القائد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوجيه جهود العاملين وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة المعالم، وإحداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة». في سياق متصل ركز (نادر، وجاسم، 2019: 228) على الجانب المادي التمكيني لها باعتبارها القدرة على رسم الرؤية المستقبلية واستثمار الإمكانات المتاحة والتأثير في سلوكيات العاملين لتحقيق النتائج، بينما يرى (Metz, 2020: 167) أنها توظيف للمهارات الإبداعية والرؤى الاستراتيجية لحل المشكلات ومساعدة فريق العمل على بلوغ الأهداف طويلة الأجل.

وفي ضوء ما سبق تُعرف الباحثة القيادة الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: قدرة الإدارة العليا على تشخيص البيئة الداخلية (تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)، واستثمار الفرص وسرعة التكيف مع التحديات في البيئة الخارجية، وتوجيه رأس المال البشري لتحقيق رؤية مشتركة.

ممارسات القيادة الاستراتيجية: تعتمد هذه الدراسة على ممارسات القيادة الاستراتيجية الست الفعالة التي أقرها نموذج (Hitt, 2001) في كتابه «الإدارة الاستراتيجية: التنافسية والعولمة» وهي كالتالي:

1- **تحديد التوجه الاستراتيجي:** يعتبر المسار واللبنة الأساسية لنجاح المؤسسة مستقبلاً (أحمد، 2021: 13) عبر صياغة رؤية واضحة، وتأسيس رسالة مميزة، ووضع أهداف واقعية في ضوء المتغيرات البيئية وترتكز على القيم التنظيمية (أبو نور ومحمد، 2015: 4).

2- **استثمار القدرات التنافسية:** مفهوم ديناميكي يركز على الفهم المستمر للبيئة المحيطة والاستثمار الأمثل للموارد لخلق ميزات تنافسية مستدامة عبر تقديم خدمات مبتكرة وعالية الجودة (قاسم، 2022: 34).

3- **إدارة رأس المال البشري:** الانتقال من الدور الإداري التقليدي للموارد البشرية إلى المنظور الاستراتيجي (SHRM) (جلايلي، 2021: 43)، الذي يربط ممارسات الاستقطاب، التدريب، والتعويضات بأهداف المنظمة لإطلاق طاقات العاملين وبناء قادة المستقبل (رجيم، دادن، 2017: 115-116).

4- **تعزيز الثقافة التنظيمية:** صياغة مصفوفة من القيم والمعتقدات المشتركة وقواعد السلوك التي تشكل مرشداً لتنفيذ الأنشطة، حيث يبرز دور القادة هنا كقدوة لتجسيد هذه الثقافة (Guskova & Erastova, 2019: 3).

5- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية:** إعطاء القادة الأولوية لقيم الصدق والنزاهة والمساءلة، وتوطيد ثقافة الثقة ومراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة عند اتخاذ القرار (الشاعر، 2017: 15).

6- **تنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة:** أداة تهدف إلى إبقاء المنظمة على مسارها الصحيح، واستباق الأحداث وتزويد القيادة بالتغذية الراجعة الفورية لتصحيح الانحرافات والتعامل المرن مع الفرص والتهديدات (الدوري، 2021: 346).

ثانيًا - إدارة الكوارث ومراحلها

مفهوم إدارة الكوارث: تُعبر إدارة الكوارث عن مدى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للكارثة والتعامل معها، بل ومواجهتها مع المحافظة على استمرارية العمل وتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف، وعُرفت إدارة الكوارث على أنها «عملية منهجية تشرف عليها جهة أو عدة جهات، وتُمارس فيها مجموعة من الإجراءات قبل وأثناء وبعد وقوع الكارثة، بهدف إدارة مخاطر الكوارث حسب طبيعتها، والحد من آثارها، والتقليل من أضرارها على الإنسان والممتلكات» (الصفدي وصالحة، 2021: 115)، وبحسب تعريف مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث (UNDRR, 2017) فإنها «تنظيم التدابير وتخطيطها وتطبيقها من أجل الاستعداد للكوارث والاستجابة لها والتعافي من آثارها»، وعليه تُعرّف الباحثة إدارة الكوارث إجرائيًا بأنها: وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة للموارد المتاحة بالتنسيق المتكامل مع كافة الشركاء والمستجيبين (حكومة، منظمات مجتمع مدني، ومتطوعين) للحد من تداعيات الحدث غير الطبيعي عبر مراحل التخفيف، الاستعداد، الاستجابة، والتعافي.

مراحل إدارة الكوارث: إدارة الكوارث لا تقتصر على مواجهة الكوارث عند حدوثها، فهي عملية منهجية متكاملة وفقاً لنظرية المرونة التنظيمية، تبدأ قبل وقوع الكارثة للتخفيف من حدتها، ومواجهة تهديداتها، ومعالجة ما نتج عنها بعد انحسارها، وتمر أي كارثة بعدة مراحل تحدد مسارها وهي:

1- **مرحلة التخفيف:** إجراءات استباقية للتنبؤ بالكارثة والحد من مسبباتها عبر بناء السيناريوهات، وحشد الطاقات المجتمعية لتولي مسؤولياتها تجاه الكارثة، ونشر حملات التوعية والتثقيف بالمخاطر (أبو زايد، 2015: 35؛ عبد المقصود، 2026: 318).

2- **مرحلة الاستعداد:** تدابير وقائية واحترازية تهدف إلى تعزيز نقاط القوة لضمان جاهزية المنظمات والأفراد ومجابهة الكارثة فور وقوعها تقليلاً لأضرارها التدميرية (يوسف، 2015: 50).

3- **مرحلة الاستجابة:** الإجراءات التنفيذية واللوجستية الفورية للتصدي للكارثة واحتوائها (كالإنقاذ، والإجلاء، وتوزيع المساعدات)، ويرتبط نجاحها بكفاءة الخطط المسبقة والأطقم المُنفذة (الفرا وأبو زايد، 2017: 77).

4- **مرحلة التعافي:** تنقسم إلى خطط قصيرة الأجل لإعادة التوازن للحد الأدنى (إيواء مؤقت، إزالة أنقاض، إعادة الخدمات الضرورية) (عبد النظير، 2021: 93)، وخطط طويلة الأجل ترتبط بإعادة الإعمار والتأهيل بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة (Phillips & Mincin, 2024: 315).

ثالثًا - كارثة الإبادة الجماعية (2023-2025)

تأثر قطاع غزة بشكل قاطع جراء الحرب الممنهجة والمستمرة منذ السابع من أكتوبر 2023، حيث تجاوز الاستهداف العمليات العسكرية التقليدية إلى ارتكاب انتهاكات جسيمة تقع قانونيًا ضمن الأركان المادية لجريمة الإبادة الجماعية (بشارة، 2024: 11). وشمل ذلك تدميرًا شاملاً للبنية التحتية المدنية والصحية، والقطع المنظم لمقومات الحياة الأساسية (الماء، الكهرباء، الدواء، والوقود)، والتشريد القسري لـ90% من السكان، مما أنتج مجاعة حادة وأمراضًا تفشت بين النساء والأطفال (السويح، 2025: 260). إن هذا النمط المستدام والتدمير العمدي للمقومات المدنية والصحية والمؤسسية، مدعومًا بتصريحات إعلانية رسمية لتهجير السكان، يُشكل مؤشرًا قانونيًا راسخًا على خطة ممنهجة للقضاء على الوجود الفلسطيني في القطاع (حسين، 2024: 42).

رابعًا- علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بإدارة الكوارث

القيادة الاستراتيجية يزداد دورها في تطوير الأداء المؤسسي، وحل المشكلات الهيكلية، وقيادة التحول الاستراتيجي المرتبط بالحاجة الإيجابية للابتكار بدلاً من مجرد إيجاد طرق للبقاء (Purvis, Holmes, 2024: 46)، أكد (دردیري، وآخرون، 2023: 349) على أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي ترتكز على العمل المجتمعي، باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود الموظفين، لتعزيز التعاون بينهم (بوربيع، 2014)، لذلك فإن الاعتراف بتطوير القيادة كممارسة مستمرة، يضمن أن يظل القادة فعالين وذوي صلة وقادرين على التعامل مع تعقيدات الواقع خاصة في ظل الكوارث، ويتميز القائد الاستراتيجي بالمرونة في التكيف مع التغيرات، والتواصل الفعال والتمكين، ويمتلك أيضًا حسًا قويًا لتحفيز الآخرين لتحقيق الأداء الأمثل، مع الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تبني الثقة (Shamsi, 2024: 135).

وتُعد الإبادة الجماعية من أكثر الأحداث تطرّفًا في التاريخ الإنساني، إذ تؤثر في الأرواح والمجتمعات والأجيال القادمة. إدراكاً بأن إدارة مثل هذه الكوارث يتجاوز الاستجابة الطارئة، حيث تهدف عملية إدارة الكوارث المرتبطة بالإبادة الجماعية إلى حماية الأرواح، وتسهيل التعافي المجتمعي من آثار العنف والتهجير القسري، عن طريق التنسيق بين الجهات الحكومية والمنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع المحلي، لضمان استراتيجيات وقائية فعّالة واستجابات مَنضبطة ومسؤولة (UNDRR, 2024: 3).

الدراسات السابقة

دراسات تناولت القيادة

دراسة **(المغير، الباشا، والعطار، 2018)**، وهدفت إلى تسليط الضوء على الجهود المبذولة لإنشاء المركز الوطني للأزمات والكوارث والفرق المنبثقة عنه، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات من مدراء الدوائر في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة - فلسطين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات القيادة العليا والتحكم في إدارة الأزمات والكوارث، وعليه أوصت بضرورة تشكيل جسم وطني واحد يساعد في تخفيف الأزمات، ودمج خطط الطوارئ مع الخطط الوطنية للتنمية للحد من النتائج السلبية المترتبة عليها.

دراسة **(Derrane, 2013)**، وهدفت إلى كشف العلاقة بين أنماط القيادة ونتائج الكفاءة التنظيمية، استخدمت قائمة استقصاء كأداة لجمع بيانات 177 من موظفي قوات الأمن وخدمات الإطفاء والطوارئ الطبية في الولايات المتحدة، أظهرت النتائج أن أنماط القيادة التحويلية والقيادة التبادلية ترتبط بشكل إيجابي مع نتائج الكفاءة التنظيمية، خاصة فيما يتعلق برضا الأفراد وفعالية الأداء، بينما القيادة السلبية التي تعتمد على التجنب ترتبط بنتائج سلبية مع الكفاءة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات قيادية مرنة وتعاونية، قادرة على التكيف مع السياقات الطارئة والكوارث.

دراسة (Hermann & Pagé, 2016)، وهدفت إلى الكشف عن كيفية تأثير القيادة على إدارة المنظمات غير الحكومية العابرة للحدود، مع التركيز على الفرق بين قادة المنظمات الإنسانية والتنموية، استخدمت المقابلات لجمع البيانات من 96 من المديرين التنفيذيين مقسمين بين (32) مدير لمنظمات إنسانية، و(64) مدير لمؤسسات تنموية. توصلت النتائج إلى أن قادة المنظمات الإنسانية يميلون إلى تحدي القيود، يبحثون عن السيطرة على الأحداث، يركزون على تلبية حاجات المجتمع في حالات الطوارئ ويميلون إلى أسلوب القيادة المركزية. بينما قادة المنظمات التنموية يميلون إلى العمل ضمن القيود، يؤمنون بأهمية بناء التحالفات، يضعون تصورا طويل الأمد للعمل، يركزون على التعاون والمشاركة، غالباً ما يكون لديهم شهادات أعلى ويملكون خبرة أطول. وعليه أوصت الدراسة بضرورة فهم الفروق بين قيادات المنظمات الإنسانية والتنموية لتحسين استراتيجيات التعاون بينهما.

دراسة (الفرا، 2009)، وتهدف إلى التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي لدى المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من 98 شخص عامل في الإدارة العليا في المنظمات الأهلية كحصر شامل لهم، توصلت النتائج إلى أن المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لديها مستوى تفكير استراتيجي مناسب ولكنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يتناسب مع حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص وأوصت بضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية مستمرة وفقاً لبرنامج عمل سنوي يركز على تنمية المهارات القيادية الاستراتيجية.

دراسات تناولت إدارة الكوارث والأزمات

دراسة(Özkan, Uzun, 2025) ، وهدفت إلى التعرف على كيفية تنسيق الاتصال بين المؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية في إدارة الكوارث في باليكسير بتركيا، استخدمت المقابلات شبه المنظمة مع 9 مؤسسات ذات مسؤوليات كبيرة في مجال الكوارث، أظهرت النتائج أن منظمات المجتمع المدني تساهم بشكل كبير في تقديم الأيدي العاملة والخبرات خلال الكوارث، وعلى الرغم من ذلك غالبية المؤسسات الحكومية تعتبر إدارة الكوارث يمكن أن تستمر بدون مساهمات NGOs، كما بينت أهمية المبادرات الوقائية والتدريب والتخطيط المستقبلي، بالإضافة إلى ضعف الوعي العام وقلة التعبئة في NGOs وأوصت أن يكون دوره تكميليًا وليس قياديًا، وضرورة التنسيق ووجود علاقات جيدة بينهم كما أوصت بتطوير استراتيجيات موحدة وتحسين القوانين والتشريعات وتوفير التمويل الكافي للمنظمات غير الحكومية.

دراسة (Salama, 2023)، وهدفت إلى التعرف على دور الجمعيات الأهلية الريفية في إدارة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها بمنطقة شمال سيناء، بلغ حجم العينة العشوائية المنتظمة 84 مدير جمعية أهلية ريفية، وباستخدام قائمة استقصاء بالمقابلة الشخصية تم جمع البيانات، أظهرت النتائج أن درجة قيام الجمعيات الريفية بإدارة الأزمة قبل حدوثها مرتفع كما هو بعد حدوثها، وكانت أكثر الأدوار التي تقوم بها هي الأدوار بعد وقوع الأزمة ثم أثناء الأزمة ثم قبل حدوثها، وعليه أوصت بضرورة وجود آلية للتنسيق بين الجمعيات الأهلية المختلفة لمواجهة الأزمات، وإنشاء قسم خاص بكل جمعية يتولى إدارة الأمور الطارئة، وعقد دورات تدريبية في إدارة الأزمات باستمرار، وبناء قاعدة بيانات بكل جمعية لمعرفة كيفية مواجهة الأزمات قبل حدوثها، وعمل خطط استراتيجية لمجابهة الأزمات المحتملة والتخلص من الأزمات الحالية.

دراسة (Al-Dahash, 2017)، وهدفت إلى إجراء تحليل شامل لإدارة الاستجابة للكوارث في العراق الناتجة عن أنشطة الإرهاب، استخدمت المقابلات شبه المنظمة مع موظفي الإدارة العليا في إدارة الكوارث في الديوان العام للدفاع المدني العراقي، بالإضافة إلى قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على موظفي الإدارة الوسطى والدنيا المشاركين في إدارة عمليات الاستجابة للكوارث المتعلقة بالإرهاب، توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في التنسيق بين المنظمات ونقص في المعدات والبنية التحتية مما يسبب تأخير في الاستجابة، كما أظهرت النتائج أن مشاركة المواطنين غير مسئولة مع وجود صعوبات في الوصول إلى مواقع الكوارث، ووجود مشكلات في التخطيط والقيادة وضعف في اتخاذ القرارات، مع ضعف في التوعية والتدريب للكوادر، وعليه، أوصت الدراسة بتحسين التنسيق المؤسساتي والأمني لسرعة الاستجابة، وتعزيز قدرات الدفاع المدني وتطوير البنى التحتية، وتنظيم تدريب وتوعية مستمرة، ووضع خطة استراتيجية شاملة لإدارة الكوارث تضمن اتصالاً فعالاً بين الأطراف كافةً.

دراسة (الفرا، و أبو زايد، 2017)، وهدفت إلى التعرف على أهم متطلبات إدارة الكوارث ومستوى نجاحها في قطاع غزة ودور وزارة الداخلية والأمن الوطني في مواجهتها، وُزعت أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) على 373 ضابط من العاملين في وزارة الداخلية والذين شاركوا في مواجهة منخفض أليكسا من جمع محافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى أن متطلبات إدارة الكوارث متوفرة بدرجة متوسطة وأن وزارة الداخلية الفلسطينية حققت نجاحاً بدرجة متوسطة في مواجهة الكوارث، وعليه أوصت بضرورة تأسيس وحدة مستقلة متخصصة لإدارة الكوارث.

دراسة (الزامل، 2016)، وهدفت إلى التعرف إلى واقع مواجهة الكوارث والأزمات في المملكة العربية السعودية، اعتمدت منهج المسح الاجتماعي، وتم توزيع قائمة الاستقصاء على المسئولين والخبراء في الجهات الحكومية التي تُعنى بمواجهة الأزمات والكوارث في مدينتي الرياض وجدة، وأظهرت النتائج ضعف التخطيط والتنسيق في هذه المؤسسات، ووجود ضعف في عملية تدريب العاملين، بينما كانت النتيجة مرتفعة حول مدى الحاجة إلى إنشاء جهة موحدة تُعنى بمواجهة الأزمات والكوارث، وبناءً على ذلك قدمت الدراسة تصور مقترح لجهاز يُعنى بمواجهة الأزمات والكوارث في السعودية.

دارسات تناولت القيادة وإدارة الكوارث والأزمات معًا

دراسة (Alshayhan, 2024)، وهدفت إلى التعرف على المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة إدارة الطوارئ والقدرة على التكيف أثناء قيادتهم في مرحلة الاستجابة لجائحة COVID-19 وأهم التغيرات التي طرأت عليها، استخدمت الدراسة المقابلات لجمع البيانات من 18 قائد من قادة الولايات في قطاعات إدارة الطوارئ والقدرة على التكيف في جنوب المحيط الأطلسي، توصلت النتائج إلى أن أبرز المهارات في مرحلة الاستجابة هي القدرة على الشراكة والتعاون والتواصل الفعال مع الشركاء الداخليين والخارجيين، كما أثبتت أن القدرة على بناء فريق وفهمه وتحفيزه له أهمية حاسمة بالنسبة للقادة أثناء انتشار الجائحة، وأوصت الباحثة بالتدريب على القيادة والتنمية واتباع نهج تعاوني لإدارة الأزمات والكوارث، والتواصل مع شركاء جدد وبناء الثقة وتعزيز رؤية مشتركة معهم، والتمتع بالمرونة الكافية.

دراسة (الشامي، شكر، وبكر، 2024)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في زيادة فعالية إدارة الأزمات في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية، استخدمت قائمة الاستقصاء لجمع البيانات من عينة عشوائية من القيادات العليا ومديري الإدارات في الهيئة، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة إحصائيًا بين سلوكيات القيادة الاستراتيجية (السياسية والإدارية) وفعالية إدارة الأزمات، بينما السلوكيات (التحويلية والأخلاقية) ليس لهما تأثير معنوي مباشر على فعالية إدارة الأزمات، وعليه أوصت بإعادة النظر في سياسة اختيار القادة، ونظام الحوافز والمكافآت، ورفع الوعي بأساسيات الوقاية من الأزمات والاستعداد لها، لمواجهتها واحتوائها والحد من أضرارها.

دراسة (بامرحول، الحامد، 2022)، وهدفت إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية من العاملين في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن باليمن، توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (تحديد التصور الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وإقامة نظام رقابي متوازن) وإدارة الأزمات، وأوصت بضرورة تطوير رؤية مستندة على تحليل الفرص والتحديات، وتحديث معايير السلوك الأخلاقي، واعتماد معايير الكفاءة والجدارة في استقطاب المتميزين، مع ضرورة اتباع استراتيجية تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريق المعالجة أو استراتيجية تفتيت الأزمة.

دراسة (الجبوري، كاظم، 2020)، وهدفت إلى التعرف على مدى تمكن القيادة الاستراتيجية من السيطرة على المواقف في مواجهة الأزمات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من ضباط مديرية شرطة بابل في العراق، توصلت النتائج إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مرتفعة في المديرية، من حيث: تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تنفيذها رقابة تنظيمية متوازنة، وقدرتها على تنمية وتطوير مواردها البشرية، ولكنها أوصت بضرورة وجود قيادة استراتيجية فاعلة تستمد قوتها من مرونتها العالية في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على الأداء المتميز، ودعم التوجهات المستقبلية لمواجهة الأزمات.

دراسة (Whitson, 2019)، وهدفت إلى فحص تصورات قادة إدارة الطوارئ للتحديات القيادية قبل وأثناء وبعد وقوع الكارثة، استخدمت البحث النوعي ومنهج دراسة الحالة، وعمدت إلى المقابلات لجمع البيانات من 10 من قادة إدارة الطوارئ الخبراء في ولاية ميشيغان بالولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى مراجعة شاملة وتحليل للوثائق الخاصة بالخطط قبل الكارثة، ومقارنتها بتقارير العمل بعد الكارثة، توصلت النتائج إلى ان تحديات القيادة مرهقة ومستمرة وتفرض خطراً مستمرًا على قادة إدارة الطوارئ والمجتمع طوال فترة الكارثة، وعليه أوصت بضرورة تعزيز مهارات الاتصال، وتطوير سيناريوهات تدريب تركز على القيادة، لتساعدهم في التخطيط قبل وبعد الكارثة، تصميم منصة أكاديمية لقيادة إدارة الطوارئ، والتثقيف العام للتوعية بالكوارث والتدابير الفعالة بعدها.

دراسة (الدوركي، 2019)، وهدفت إلى معرفة أثر أنماط القيادة الاستراتيجية على إدارة الكوارث بوجود المعرفة الاستراتيجية متغيراً معدلاً، استخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من العاملين الميدانيين في مجال إدارة الكوارث في الجمعية العربية للهلال الأحمر والصليب الأحمر في الأردن، بالإضافة إلى المقابلات، توصلت الدراسة إلى وجود أثر لأنماط القيادة الاستراتيجية في إدارة الكوارث، وكان تأثير النمط التبادلي أكبر من تأثير النمط التحويلي، كما أن المعرفة الاستراتيجية تعدل من أثر أنماط القيادة الاستراتيجية (التحويلي والتبادلي) في إدارة الكوارث، وعليه أوصت بضرورة ممارسة النمط التحويلي في إدارة الكوارث على المدى البعيد، وممارسة النمط التبادلي في إدارة الكوارث على المدى القصير وفي أثناء الكارثة.

دراسة(Harvey, 2017)، وهدفت إلى التعرف على مدى دعم القيادة المشتركة للتعافي من الكوارث؟ وهل ترتبط الثقة المبنية على التأثير بأداء القيادة المشتركة في سياقات التعافي؟، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الاستقرائي التجريبي، كما استخدمت المقابلة لجمع البيانات من قيادات الكوارث المجتمعية المشاركين مباشرة في الاستعداد للتعافي على مستوى المناطق الحضرية والضواحي الريفية على حد سواء، وعمدت الدراسة إلى تحليل البيانات قبل وبعد ثلاثة كوارث مختارة في ثلاث مجتمعات (أوهايو، بنسلفينيا، وفرجينيا الغربية) في الولايات المتحدة، توصلت النتائج إلى أن الثقة القائمة على الحد الأدنى موجودة لدى القيادة المشتركة ولكنها لا تساهم بشكل فعال في عملية التعافي، كما توصلت إلى وجود إمكانية لتطبيق تشارك تقنيات القيادة بتعزيز الروابط بين شركاء التعافي، وعليه أوصت الدراسة ببذل الجهود لزيادة فرص التفاعل، والتواصل لتعزيز العلاقات أثناء الاستعداد للاستجابة للكوارث والتعافي منها، وذلك لتعزيز فعالية التعافي خاصة في فترات التعافي الطويلة.

دراسة (Behera, 2016)، وهدفت إلى استكشاف كيفية تطبيق مبادئ القيادة الأصيلة لفهم سلوك القائد المثالي في سياق الاستعداد والاستجابة للطوارئ أثناء الكوارث، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، والمقابلات كأداة لجمع البيانات من قادة إدارة الطواري وأتباعهم لإعصار كارثة ماثيو في نيوجرسي بالولايات المتحدة الأمريكية، وقارنت الدراسة بين سلوك القائد المعلن وسلوك الموظف المُتصور، توصلت إلى أن المرونة مهمة للاستُعداد للكوارث والاستجابة لها، وقد أدى سلوك القائد الأصيل أثناء الحالة المستقرة إلى نتائج إيجابية في العمل تتراوح بين زيادة رضا الموظفين عن

وظائفهم وتحسين التعامل مع التوتر والارهاق الناتج عن الاستجابة للكوارث، كما أظهر النتائج أن المعالجة المتوازنة تعمل على زيادة جودة التفاعل بين القائد والتابع، والتدريب الفعال يقلل من الاحتراق الوظيفي، وعليه أوصت الدراسة بأهمية التدريب الاحترافي لقادة الطوارئ بناءً على نظرية القيادة الأصيلة للاستُعداد للكوارث والاستجابة لها.

أهم ما يميزهذه الدراسة عن الدراسات السابقة

1- **من حيث الموضوع:** رغم تناول الدراسات السابقة للقيادة وإدارة الكوارث بشكل منفصل، إلا أنها لم تعالج العلاقة التكاملية بينهما في سياق الكوارث المعقدة، لذلك تعتبر هذه الدراسة إضافة نوعية، كونها تتضمن متغيرات تابعة ومستقلة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة مجتمعة -على حد علم الباحثة- والتي كان أهمها فيما يتعلق بممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تعزيز القدرة التنافسية، إدارة رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، والرقابة الاستراتيجية المتوازنة) أما فيما يتعلق بإدارة الكوارث فتناولت مراحلها (التخفيف، الاستعداد، الاستجابة، والتعافي).

2- **من حيث الهدف:** تهدف الدراسة إلى بيان دور ممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني في إنجاح إدارة الكوارث، وطرح توصيات يمكن الاعتماد عليها في تطوير هذا الدور، وعلى حد علم الباحثة لم تهدف أي من الدراسات السابقة لذلك وخاصة في الدول العربية.

3- **من حيث العينة:** اعتمدت الدراسة في جمع البيانات عبر قائمة استقصاء على الموظفين الأساسيين، وعبر المقابلة المقننة على قيادات منظمات المجتمع المدني العاملة في ظل كارثة الإبادة الجماعية في قطاع غزة 2023-2025، وعلى حد علم الباحثة لم تجمع أي من الدراسات السابقة البيانات من الموظفين الأساسيين والقيادات معًا.

4- **من حيث أدوات جمع البيانات:** اعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية، والمقابلة شبه المقننة كأداة مساندة لجمع البينات الأولية الميدانية وهنا اختلفت دراستي مع العديد من الدراسات السابقة التي اعتمدت على أداة واحدة فقط.

مشكلة الدراسة

تُعتبر إدارة الكوارث من أكثر المجالات أهمية، نظرًا لآثارها السلبية المختلفة على كافة القطاعات، بالتالي فإن النجاح في إدارة الكوارث بالشكل المناسب، يتوقف على مجموعة من الممارسات للقيادات الاستراتيجية كتحديد التوجه الاستراتيجي، تعزيز القدرة التنافسية، إدارة رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، والرقابة الاستراتيجية المتوازنة، وفي إطار تحديد مشكلة الدراسة اعتمدت الباحثة على مجموعة من مصادر تحديد المشكلة كان أهمها:

- قدمت دراسة (الفرا، 2009: 142) توصية بضرورة تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى قادة منظمات المجتمع المدني في غزة، كمهارة تطوير السيناريوهات للتعاطي مع المستقبل، وتعزيز النظرة الشمولية للمنظمة وبيئتها سواء الداخلية أو الخارجية.
- بينت دراسة (المغير، الباشا، والعطار، 2018: 84) وجود قصور في ممارسات القيادة العليا المتحكمة في إدارة الأزمات والكوارث في المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة.
- من جانب آخر أوضح تقرير (التصنيف المتكامل للأمن الغذائي، 2024: 3) أن قطاع غزة شهد منذ أكتوبر 2023 تدهورًا كارثيًا في الأوضاع الإنسانية نتيجة الدمار الشامل الذي طال البنية التحتية والخدمات الحيوية، وانقطاع إمدادات الطاقة والوقود.
- كما أشارت (واشنطن بوست، 2024/4/1) أن نزوح 1.7 مليون شخص فقدوا سبل عيشهم وأمنهم الأساسي أدى لتعطل جهود التعافي.
- وفيما يخص مؤشرات الأمن الغذائي والصحة، صنفت لجنة مراجعة المجاعة (FRC) الوضع في القطاع ضمن المرحلة الخامسة (الكارثية)، مع تحذيرات من مجاعة وشيكة وتفاقم الأزمات الصحية نتيجة ندرة المياه وتدهور البيئة الصحية.
- كما امتدت آثار العدوان لتشمل القطاع التعليمي، الذي شهد شللاً تاماً جراء تدمير كافة المؤسسات الأكاديمية (اليونيسف، 2024: 2). وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في:

السؤال الرئيس: إلى أي مدى تمكنت ممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني في إنجاح إدارة كارثة الإبادة الجماعية في قطاع غزة (2023-2025)؟

وتنبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

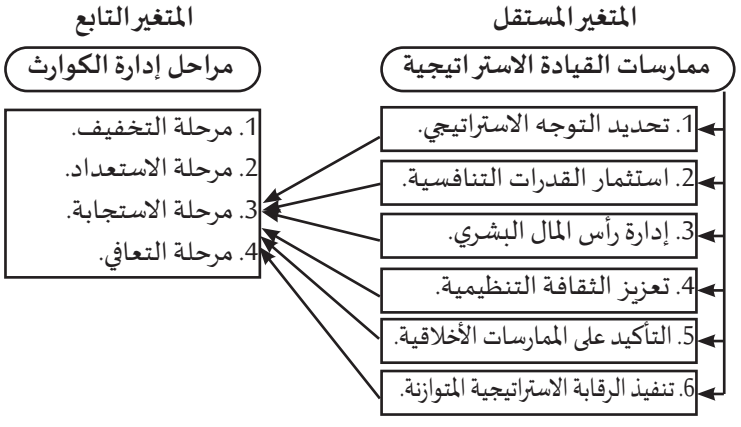
1- ما مدى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل قادة منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة خلال الإبادة الجماعية 2023-2025؟
2- ما مستوى إدارة الكوارث في منظمات المجتمع المدني خلال الإبادة الجماعية في قطاع غزة 2023-2025؟
3- هل يوجد تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني في إنجاح إدارة كارثة الإبادة الجماعية في قطاع غزة 2023-2025؟

أهداف الدراسة

1- تشخيص ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني بدلالة الواقع المعاش أثناء الإبادة الجماعية على قطاع غزة.
2- الوقوف على طبيعة إدارة الكوارث بمراحلها المختلفة في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة.
3- إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني في إنجاح إدارة الكوارث.

فرضية الدراسة

بناءً على التداخل المفاهيمي في بيئات الحروب، لا تنعكس العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الكارثة عبر مسارات خطية تقليدية، بل تتحول ممارسات القيادة بأبعادها المطوّرة عامليًا وسياقيًا تحديد التوجه، القدرة التنافسية ورأس المال البشري، الثقافة والأخلاق، والرقابة المتوازنة إلى قنوات مدمجة لصناعة المرونة التنظيمية ومنح الأمان النفسي للكوادر الميدانية تحت التهديد الوجودي. وتأسيسًا على هذا المنظور التكاملي الذي يقيس هذه الممارسات باعتبارها أدوات صمود ذاتية وليست كلاسيكية، صُيغت الفرضية الرئيسة كما يلي:



أنموذج الدراسة الافتراضي والعلاقات الارتباطية بين المتغيرات

الفرضية الرئيسة: من المتوقع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في نجاح إدارة كارثة الإبادة الجماعية في قطاع غزة (2023-2025)».

منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، بالتطبيق على منظمات المجتمع المدني بقطاع غزة الأعضاء في شبكة المنظمات الأهلية (BNGO).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من مستويين إداريين لجمع البيانات الميدانية كالتالي: (حسب إحصائيات شبكة المنظمات الأهلية، 2023)

- الموظفون الأساسيون (قائمة الاستقصاء): بلغ المجتمع (435) موظفًا دائمًا في (87) منظمة أهلية -عملت في ظل كارثة الإبادة الجماعية- وجرى حساب العينة بتطبيق معادلة (Steven Thompson) وكانت النتيجة (205) موظف، تم استرداد (103) قائمة استقصاء إلكترونية صحيحة بنسبة استرداد (50.2%).
- العينة النوعية (المقابلات): جرى إجراء مقابلات شبه مقننة مع (7) رؤساء مجالس إدارة يمثلون القطاعات

الحيوية (الزراعة، المرأة، التأهيل، التعليم، الصحة، الشباب، وحقوق الإنسان) بالإضافة إلى (4) مستشارين خبراء في قطاع المنظمات غير الحكومية.

ويُعزى هذا الحجم إحصائيًا ولوجستيًا إلى الظروف القهرية الناتجة عن حرب الإبادة الجماعية غير المسبوقة في قطاع غزة (2023-2025). فقد واجهت منظمات المجتمع المدني شللاً تشغيليًا هائلاً نتيجة التدمير الكلي للمقرات، والانقطاع التام والمتكرر لشبكات الاتصالات والإنترنت لأسابيع ممتدة، فضلاً عن النزوح المتكرر لأفراد العينة (بمتوسط 10 مرات للكادر الواحد). والأكثر حرجًا وعمقًا، هو تعرض المجتمع الإحصائي للفقد البشري المباشر جراء ارتقاء عدد من قادة هذه المنظمات وموظفيها شهداء أو إصابتهم البالغة. بناءً على ذلك، فإن الحصول على (103) استبانة مكتملة وموثقة بالتوازي مع (11) مقابلة معمقة مع رؤساء ومستشاري مجالس الإدارة يُعد إنجازًا ميدانيًا رفيع القيمة، ويمثل أعلى تمثيل ممكن للواقع الفعلي، مما دفع الباحثة علميًا لتطهير البيانات واللجوء للتحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لضمان كفاءة النموذج الإحصائي.

مقاييس الدراسة وخصائصها

- **مقياس ممارسات القيادة الاستراتيجية:** تم اعتماد ممارسات نموذج Hitt كمتغيرات مستقلة لدراستنا، كل متغير مَثَل مجال من مجالات أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء)، وكل مجال تكون من (5) عبارات، بإجمالي (30) عبارة.
- **مقياس إدارة الكوارث:** بالرجوع إلى مقاييس إدارة الكوارث التي استخدمتها الدراسات السابقة في هذا المجال، جرى تطوير مقياس إدارة الكوارث، تكون المقياس من (23) عبارة موزعة على أربع مجالات وهي مراحل إدارة الكوارث.
- **المقابلة:** تم إعداد بروتوكول المقابلة، وتم استخدام المقابلات شبه المقننة مع القيادات المشاركين، وهذا الأسلوب من المقابلات يسمح للباحثة فهم الظاهرة كما يراها المشاركون، من خلال التعرف على وجهة نظرهم، وتكونت المقابلة في هذه الدراسة من 14 سؤال.

الاعتبارات الأخلاقية واللوجستية في البيئات القصوى

التزمت الباحثة بالبروتوكولات الأخلاقية الدولية نظرًا للحساسية الأمنية والإنسانية لكارثة الإبادة في غزة؛ حيث تم الحصول على موافقات مسبقة مع الضمان المطلق لسرية البيانات وعدم إشهار الهوية وحق الانسحاب. ولتجاوز المعوقات القاهرة (كتدمير المقرات وانقطاع الاتصالات البنيوية)، اعتُمدت منهجية جمع بيانات هجينة، فارتكزت المقابلات الكيفية على اللقاءات غير المباشرة عبر تقنية الزوم تماشياً مع ظروف النزوح وظروف الاتصال المتاحة، بينما وُزعت الاستبانة الكمية رقميًا عبر روابط مرنة، وميدانيًا عبر الاستمارات الورقية وتفريغها لاحقاً عند توفر شبكة الإنترنت. وضمنت هذه الآلية

المتغير المستقل/ ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني

جدول رقم (1)

معاملات الارتباط والدالة الإحصائية للمتغير المستقل ممارسات القيادة الاستراتيجية

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
البُعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي			البُعد الثاني: تعزيز القدرة التنافسية		
1	0.741**	0.000	1	0.471**	0.000
2	0.822**	0.000	2	0.570**	0.000
3	0.856**	0.000	3	0.697**	0.000
4	0.766**	0.000	4	0.673**	0.000
5	0.801**	0.000	5	0.689**	0.000
البُعد الثالث: إدارة رأس المال البشري			البُعد الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية		
1	0.421**	0.000	1	0.475**	0.000
2	0.561**	0.000	2	0.590**	0.000
3	0.696**	0.000	3	0.645**	0.000
4	0.656**	0.000	4	0.634**	0.000
5	0.620**	0.000	5	0.648**	0.000
البُعد الخامس: تأكيد على الممارسات الأخلاقية			البُعد السادس: الرقابة الاستراتيجية المتوازنة		
1	0.374**	0.000	1	0.380**	0.000
2	0.500**	0.000	2	0.558**	0.000
3	0.618**	0.000	3	0.686**	0.000
4	0.524**	0.000	4	0.582**	0.000
5	0.494**	0.000	5	0.592**	0.000

•دال احصائيًا عند المستوي الاحتمالي 0.05
**دال احصائيا عند المستوي الاحتمالي 0.01

المتغير التابع/ مراحل إدارة الكوارث

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط والدالة الإحصائية للمتغير التابع مراحل إدارة الكوارث

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
البُعد الأول: مرحلة التخفيف من الكارثة			البُعد الثاني: مرحلة الاستعداد للكارثة		
1	0.460**	0.000	1	0.413**	0.000
2	0.536**	0.000	2	0.496**	0.000
3	0.617**	0.000	3	0.628**	0.000
4	0.558**	0.000	4	0.568**	0.000
5	0.527**	0.000	5	0.556**	0.000
6	0.677**	0.000			
البُعد الثالث: مرحلة الاستجابة للكارثة			البُعد الرابع: مرحلة التعافي من الكارثة		
1	0.422**	0.000	1	0.810**	0.000
2	0.554**	0.000	2	0.763**	0.000
3	0.638**	0.000	3	0.821**	0.000
4	0.614**	0.000	4	0.742**	0.000
5	0.544**	0.000	5	0.665**	0.000
6	0.696**	0.000	6	0.797**	0.000

•دال احصائيًا عند المستوي الاحتمالي 0.05
**دال احصائيا عند المستوي الاحتمالي 0.01

التكيفية الحماية المادية والنفسية للمبحوثين والباحثة على حد سواء، وحققت أعلى درجات التشبع والصدق السياقي للبيانات.

صدق وثبات أداة الدراسة

صدق الاتساق الداخلي: قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لقائمة الاستقصاء من خلال قياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل الارتباط.

توضح معاملات الارتباط في الجدولين (1) و(2) اتساقًا داخليًا دالاً إحصائيًا عند مستوى (0.01) لجميع العبارات، مما يؤكد سلامة الأداة دون الحاجة لحذف أي فقرة.

صدق نتائج المقابلات: جرى التحقق من ذلك عبر التدقيق والمطابقة المستمرة لمسودات البيانات الكيفية، حيث حُللت كل مقابلة على حدة قبل إجراء التحليل الموضوعي التكاملي والشامل. واستمرت عملية جمع البيانات حتى الوصول إلى مرحلة التشبع البياني والتي تمثلت في عدم ظهور أي أبعاد أو مضامين معرفية جديدة من قِبل القيادات المبحوثة.

الصدق الظاهري: جرى عرض المقياسين (قائمة الاستقصاء، وبروتوكول المقابلة) على (10) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، واعتُمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول العبارة، فتم تعديل صياغة بعض العبارات، ولم يتم الإجماع على حذف أي منها، أو إضافة عبارات جديدة.

ثبات قائمة الاستقصاء: تحققت الباحثة من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

أظهرت القيم أن جميع المتغيرات حققت مستويات ثبات مرتفعة جدًا، إذ تجاوزت جميع معاملات ألفا الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، ووصلت في معظمها إلى 0.85 أو أكثر.

كما أن القيمة الكلية لمعامل ألفا (0.981) لجميع التساؤلات تعكس مستوى ممتازًا من الثبات على مستوى الأداة بالكامل، بما يضمن موثوقية النتائج وصلاحيتها للاعتماد عليها في تحليل العلاقات بين المتغيرات ودراسة موضوع البحث بثقة عالية.

ثبات تحليل المقابلة: الثبات عبر الزمن: عادت الباحثة إلى المقابلات وجداول التحليل بعد 4 أسابيع، وأجرت التحليل من جديد، فوجدت تطابقًا بين التحليل الأول والثاني وأضافت بعض التعديلات الطفيفة على المجالات الفرعية، ما يمنح تحليل المقابلات درجة عالية من الثبات عبر الزمن.

جدول رقم (3)
نتائج ثبات أداة الاستقصاء باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.856	5
تعزيز القدرة التنافسية	0.874	5
إدارة رأس المال البشري	0.848	5
تعزيز الثقافة التنظيمية	0.851	5
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.896	5
الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	0.895	5
مرحلة التخفيف من الكارثة	0.901	6
مرحلة الاستعداد للكارثة	0.894	5
مرحلة الاستجابة للكارثة	0.897	6
مرحلة التعافي من الكارثة	0.852	6
جميع التساؤلات	**0.981**	**53**

جدول رقم (4)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية	الترتيب
البُعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي				**البُعد الثاني: تعزيز القدرة التنافسية**			
1	3.87	.882	1	1	4.13	.844	1
2	3.82	.901	3	2	4.02	.763	2
3	3.79	.889	4	3	3.87	.813	3
4	3.85	.890	2	4	3.63	.883	5
5	3.79	.867	4 مكرر	5	3.80	.959	4
المتوسط العام	3.82	0.032	عالي	المتوسط العام	3.89	0.167	عالي
البُعد الثالث: إدارة رأس المال البشري				**البُعد الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية**			
1	3.66	.855	5	1	4.11	.787	1
2	3.75	.810	4	2	3.65	.856	5
3	3.92	.900	1	3	3.89	.799	3
4	3.87	.825	2	4	3.78	.788	4
5	3.79	.844	3	5	3.92	.867	2
المتوسط العام	3.80	0.092	عالي	المتوسط العام	3.87	0.164	عالي
البُعد الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية				**البُعد السادس: الرقابة الاستراتيجية المتوازنة**			
1	4.21	.772	1	1	3.90	.865	1
2	4.18	.822	2	2	3.83	.841	3
3	4.15	.798	3	3	3.77	.906	4
4	3.96	.858	4	4	3.73	.839	5
5	3.86	.949	5	5	3.85	.868	2
المتوسط العام	4.07	0.139	عالي	المتوسط العام	3.82	0.062	عالي
كافة ممارسات القيادة الاستراتيجية (المتوسط: 3.87)، (الانحراف: 0.11)، (الوزن النسبي: 77.6)، (درجة الموافقة: كبيرة)							

مناقشة نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مدى تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية من قبل قادة منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة خلال الإبادة الجماعية 2023-2025؟

يُبين الجدول (4) تصدُر بُعد «**التأكيد على الممارسات الأخلاقية**» بأعلى متوسط (4.07) وبانحراف (0.139) مما يعكس التزام مؤسسات المجتمع المدني بقوانين ولوائح المنظمات الأهلية وحرصها على وضع ضوابط داخلية تشمل: تعميم مدونة سلوك واضحة، وتوفير آليات لقياس الامتثال الأخلاقي للموظفين، وتفعيل آلية آمنة للإبلاغ عن التجاوزات دون كشف الهوية، وذلك لضمان النزاهة والمسؤولية كمتطلب أساسي للحفاظ على ثقة المجتمعين المحلي والدولي واستمرار تدفق الدعم الإنساني، وهذا يعكس إدراك القيادة لأهمية الضبط الأخلاقي في ظل فوضى الكوارث، وتزامن تحديات الحصار وانعدام البنية التحتية التكنولوجية. وتتفق هذه النتيجة مع تقرير (شبكة المنظمات الأهلية، 2024، ص6) حول قدرة المنظمات على تطبيق مبادئ المسائلة والشفافية.

وجاء في المرتبة الثانية بُعد «**تعزيز القدرة التنافسية**» بمتوسط (3.89) وانحراف (0.167) وهو يشير إلى سعي القيادة لضمان البقاء والاستمرارية باكتساب ميزات جديدة تحسن الأداء وتُجود الخدمات في ظل تداعيات الكارثة، ويُعزى هذا التوجه إلى حرص القيادة على تفعيل خطط استدامة العمل، وتوفر الدعم اللوجستي للاستجابة لحالات الطوارئ، وإنشاء قاعدة بيانات مركزية تُحدث دورياً، على الرغم من تحديات الحصار الشامل والخانق الذي أعاق تدفق المواد الإغاثية، وفرض بيئة تشغيلية صفرية بقطاع غزة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salama, 2023) في تأكيدها على ضرورة بناء قاعدة بيانات داخل كل جمعية يُمكن من خلالها معرفة كيفية مواجهة الأزمات قبل حدوثها وعمل خطط استراتيجية لمجابهة الأزمات المحتملة بل والتخلص من الأزمات الحالية.

تلاها مباشرة في المرتبة الثالثة بُعد «**تعزيز الثقافة التنظيمية**» بمتوسط (3.87) وانحراف (0.164)، مما يدلل على أن الثقافة التنظيمية في منظمات المجتمع المدني تُشجع العقلية الجماعية وتبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين، وقد أكد ذلك كون قادة المنظمة يجسدون هذه القيم في اتصالاتهم وممارساتهم، ومن مؤشرات ذلك مكافئتهم سلوكيات الموظفين المتوافقة مع قيم المنظمة والتي تخدم الصالح العام، وعلى الرغم من تأكيدها على الإبداع وتمكين الموظفين من المخاطرة دون خوف إلا أن هذا يكون ضمن طبيعة العمل الإغاثي الذي يتطلب الدقة والالتزام بالبروتوكولات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alshayhan, 2024) التي أشارت إلى أن القدرة على بناء فريق وفهمه وتحفيزه له أهمية حاسمة بالنسبة للقادة في إدارة الطوارئ والقدرة على التكيف أثناء الكارثة.

حلَ بُعدا «تحديد التوجه الاستراتيجي» و«الرقابة الاستراتيجية المتوازنة» في المرتبة الرابعة بمتوسط متساوٍ بلغ (3.82) لكل منهما، وتُعزى نتيجة بُعد «**تحديد التوجه الاستراتيجي**» إلى وجود قيادة ذات رؤية استراتيجية واضحة رغم الظروف الاستثنائية للإبادة الجماعية، فالقادة لم يتحركوا بعشوائية بل اعتمدوا على تخطيط مسبق وفهم علمي لطبيعة الكارثة، مما ساعد في توجيه الجهود ومنع الانهيار الكامل للمؤسسات، ففي سياق كارثة متغيرة باستمرار (إبادة مكان، تدمير بيئي، محو ثقافي وتعليمي، وتهجير قسري منهجي) كانت المرونة ضرورة وليس خيارًا أمام القيادة لتعديل استجاباتها وفقًا للمستجدات الميدانية المتسارعة، فأعطت الأولوية للتدخلات المنقذة للحياة مثل: توفير الغذاء، المأوى، الرعاية الطبية، والحماية للسكان الضعفاء. ويتسق ذلك مع تقرير (شبكة المنظمات الأهلية، 2024: 12) الذي أكد كفاءة المنظمات الأهلية في تطوير خطط الطوارئ وفهم احتياجات الفئات المستهدفة بدقة، والأولوية (4) لـ (إطار سنداي 2015-2030) المعنية بتطوير وتحديث خطط الاستعداد للكوارث دوريًا. كما ينسجم مع توصية (الجبوري وكاظم، 2020) بضرورة تبني قيادة استراتيجية مرنة ومتميزة كشرط أساسي لمواجهة الأزمات. وفي المقابل، تتعارض النتيجة مع دراسة (الزامل، 2016) التي أشارت لضعف التخطيط بمؤسسات إدارة الأزمات في الرياض وجدة، وتُرجع الباحثة هذا التعارض إلى اختلاف طبيعة العينة والبيئة المؤسسية بين السياقين من حيث القدرات التخطيطية ودرجة التعقيد.

أما فيما يتعلق بـ«**الرقابة الاستراتيجية المتوازنة**» -المرتبة الرابعة مكرر- يُعزى تحقيقها لهذا المتوسط إلى دور قيادة منظمات المجتمع المدني في ضبط سلوكيات الموظفين وتوجيهها نحو المصالح التنظيمية لمنع الاستغلال في سياق إنساني تتضاعف فيه فرص الفساد وسوء التصرف، كما يظهر ذلك في حرص القيادة على فتح قنوات اتصال مرنة لضمان تدفق المعلومات لإبقاء الجميع على اطلاع مستمر على تطورات الأحداث الكارثية في ظل انقطاع الشبكات ووسائل الاتصال

التقليدية بسبب القصف والحصار، ومن زاوية أخرى تتابع القيادة تنفيذ الخطط وتُجري التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب لاحتواء الآثار الناجمة عن الكارثة، ومع ذلك فإن الطبيعة التدميرية للإبادة الممنهجة (تفتيت النسيج الاجتماعي، الهندسة الإنسانية القصرية، والفقدان الديموغرافي الكارثي) تفوق القدرة الرقابية لأي مؤسسة على الاحتواء الكامل لآثارها. وهذا ما تم التأكيد عليه في تقرير (شبكة المنظمات الأهلية، 2024: 22) أن التواصل الفعّال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا يُعد ركيزة أساسية للحوكمة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني، إذ يُسهّل تبادل المعلومات ويدعم التوجيه الاستراتيجي والمساءلة. كما أشار إلى نجاح هذه المنظمات في الحفاظ على اتّصال داخلي فعّال بين المستويات الإدارية والموظفين، مما ضمن سلاسة تدفق المعلومات. كما يتفق مع دراسة (Alshayhan, 2024) والتي أشارت في نتائجها إلى أبرز المهارات في مرحلة الاستجابة وهي القدرة على الشراكة والتعاون والتواصل الفعال مع الشركاء الداخليين والخارجيين. ويُعزى هذا التوافق إلى عالمية هذه المهارات وضرورتها في أي بيئة استجابة للطوارئ، مما يجعل النتائج متقاطعة بين السياقات المختلفة.

بينما جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بُعد «**إدارة رأس المال البشري**» بمتوسط (3.80) وانحراف (0.092)، ويعكس اهتمام قيادة منظمات المجتمع المدني باستقطاب الكفاءات التي تدعم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، فقد أدركت القيادة أن نجاح إدارة الكارثة يعتمد على وجود كفاءات مؤهلة خاصة في ظل استهداف الكوادر البشرية والتخصصية من قبل الاحتلال، ففي سياق الإبادة الجماعية أصبحت القيادات الميدانية هي خط الدفاع الأول، مما استدعى تفويض الصلاحيات لهم لاتخاذ قرارات سريعة دون انتظار التعليمات من المستويات العليا، ونظراً لحالة الطوارئ والاستجابة السريعة لكارثة الإبادة تداخلت المهام وتضاربت الصلاحيات، مما جعل الفصل الكامل بين المسؤوليات أمرًا صعب التحقيق على أرض الواقع، بالإضافة إلى صعوبة التدريب والتأهيل في ظل الحصار وانقطاع الكهرباء والاتصالات، مما يحد من قدرة القيادة على بناء قوى عاملة جاهزة للمستقبل على الرغم من التزام القيادة بتدريب الموظفين على مهارات إدارة الكوارث. وهذا يتفق مع دراسة (Qzkan, Uzun, 2025) التي أشارت إلى أن منظمات المجتمع المدني تساهم بشكل كبير في تقديم الأيدي العاملة المدربة وذات الخبرة خلال الكوارث، بينما تعارضت مع دراسة: (Hermann, & Bage, 2016) التي توصلت إلى أن قادة المنظمات الإنسانية يميلون إلى أسلوب القيادة المركزية، و(الزامل، 2016؛ يوسف، 2015) واللتان أظهرتا وجود ضعف في عملية تدريب العاملين ناتج عن اتباع نظام تقليدي -لا يؤتي ثماره- في تدريب وتأهيل العاملين في مجال درء الكوارث. ويُعزى هذا التعارض إلى خصوصية التجربة في غزة التي فرضت اللامركزية والتدريب المكثف كآليات للبقاء والاستجابة.

الدلالة الإجمالية لنتائج المحور: تبين أن جميع أبعاد ممارسات القيادة الاستراتيجية حققت متوسطات حسابية مرتفعة إجمالاً بلغت (3.87) بوزن نسبي 77.6%. مما يؤكد تطبيقها بنسبة كبيرة لدى قيادات منظمات المجتمع المدني، وبذلك تكون الباحثة قد أجابت عن السؤال الفرعي الأول وحققت الهدف الفرعي الأول للدراسة والمتعلق بتشخيص واقع تلك الممارسات في ظل الإبادة الجماعية على قطاع غزة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة: (الجبوري، وكاظم، 2020) التي توصلت إلى أن مديرية شرطة بابل بالعراق تتوافر لديها ممارسات القيادة الاستراتيجية بمستوى مرتفع، و(الفرا، 2009) التي أكدت امتلاك المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة لمستوى تفكير استراتيجي مناسب لكنه يحتاج لمزيد من التعزيز بما يتوافق مع حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص. ويُعزى هذا التوافق لتقارب البيئتين السياسيتين والمؤسسيتين في العراق وفلسطين، مما أنتج احتياجات استراتيجية متقاربة.

جدول رقم (5)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل أبعاد مراحل إدارة الكوارث

رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية	الترتيب	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية	الترتيب
البُعد الأول: مرحلة التخفيف من الكارثة				البُعد الثاني: مرحلة الاستعداد للكارثة			
1	3.47	.824	5	1	3.86	.970	1
2	3.46	.944	6	2	3.77	.839	2
3	3.75	.993	4	3	3.63	.882	4
4	3.83	.970	3	4	3.33	.960	5
5	3.84	.893	2	5	3.74	.914	3
6	3.88	.900	1				
المتوسط العام	3.72	0.162	عالي	المتوسط العام	3.67	0.913	عالي
البُعد الثالث: مرحلة الاستجابة للكارثة				البُعد الرابع: مرحلة التعافي من الكارثة			
1	3.61	.852	4	1	3.38	1.177	5
2	3.57	.868	6	2	3.30	1.206	6
3	3.60	.876	5	3	3.80	.885	3
4	3.94	.901	1	4	3.86	.864	2
5	3.77	.927	2	5	3.77	1.036	4
6	3.77	.958	2 مكرر	6	3.90	.854	1
المتوسط العام	3.71	0.134	عالي	المتوسط العام	3.67	0.230	عالي
كافة مراحل إدارة الكارثة (المتوسط الحسابي: 3.69)، (الانحراف المعياري: 0.36)، (الوزن النسبي: 73.8)، (درجة الموافقة: كبيرة)							

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما مستوى إدارة الكوارث في منظمات المجتمع المدني خلال الإبادة الجماعية في قطاع غزة 2023-2025؟

تُظهر نتائج جدول (5) تصدُر **«مرحلة التخفيف من الكارثة»** بالمرتبة الأولى بمتوسط (3.72) وانحراف (0.162)، مما يعكس إدراك القيادة لأهمية بناء الشراكات المحلية والدولية كآلية استباقية لتأمين الموارد في ظل الحصار، والاستفادة من تجارب الحروب المتتالية في السياق الفلسطيني لنشر التوعية التثقيفية والمشاركة المجتمعية، رغم استثنائية الإبادة الجماعية وصعوبة وضع سيناريوهات استباقية دقيقة لها، إلا أنه يتسق مع تقرير (شبكة المنظمات الأهلية، 2024: 13) وأولوية (1) من (إطار سنداي 2015-2030) بشأن أهمية التعاون المشترك وفهم المخاطر عبر التوعية المجتمعية. كما تتوافق النتيجة مع الأدبيات التي ربطت بين فاعلية الاستجابة ومستوى التنسيق والتشبيك وبناء الفهم المشترك بين مختلف الجهات الفاعلة (الزامل، 2016؛ يوسف، 2015؛ Al-Dahash, 2017; Vaughan & Hillier, 2019; Osa, 2013). وفي المقابل، تتعارض النتيجة مع دراستي (Grove, 2013; Forrest et al., 2019) اللتين أشارتا لضعف دور المجتمع المدني في مرحلة ما قبل الكارثة وبناء الصمود، ويُعزى هذا التعارض لخصوصية الخبرة التراكمية للمنظمات الفلسطينية في إدارة الأزمات المتتالية.

ومن جانب آخر حلت **«مرحلة الاستجابة للكارثة»** في المرتبة الثانية بمتوسط (3.71) وانحراف (0.134)، رغم تسارع التطورات الميدانية التي تجاوزت كافة السيناريوهات والتي جعلت القيادة منشغلة بالاستجابة الفورية المتزامنة، حيث كان استهداف فرق الإنقاذ قد أعاق رصد الكوارث الثانوية مثل (انتشار الأمراض والأوبئة الفتاكة، المجاعة وسوء التغذية الحاد، النزوح الجماعي القسري، تفكك النسيج الاجتماعي، أزمة الهوية والتوثيق، الأمية وانقطاع التعليم، الفلتان الأمني والسرقة، والصدمة النفسية الجماعية) إلا أن القيادة نجحت في تفعيل التوثيق الإعلامي كأداة استراتيجية لكشف الانتهاكات وحشد الدعم وتوجيه المواطنين، كما عزز التواجد الميداني للقيادة وإظهارها للتعاطف الفعلي مع الضحايا من الثقة المجتمعية، في ظل بيئة فرضت التعاطف الجماعي كسمة قيادية بارزة، وهذه النتيجة لا تتفق مع ما أشار إليه تقرير (شبكة المنظمات الأهلية، 2024: 17) أن انقطاع الاتصالات تسبب في نقص التواصل، وتعطيل الإدارة، وبطء صنع القرار، وخلق فجوة معلوماتية أدت إلى تأخر الاستجابة، وتعزو الباحثة هذا التعارض إلى أن القيادة قد تنجح نسبيًا رغم فشل شبكات الاتصال.

وفي المرتبة الثالثة حلت **«مرحلة الاستعداد للكارثة»** بمتوسط (3.67) وانحراف (0.91)، وهذا يترجم حرص القيادة على التفقد المستمر لإمكانياتها ومواردها المتاحة لضمان جاهزيتها، وسعيها لإنشاء أنظمة إنذار مبكر للكوارث لتقليل وتيرة التأخير، رغم استثنائية حرب الإبادة وصعوبة الاستشعار المسبق لها، فضلاً عن سعيها لتطوير الكفاءة الميدانية لفرقها ومتطوعيها بتدريبهم على استراتيجيات الإغاثة والاستجابة السريعة، وتكشف هذه النتيجة عن مفارقة حادة بين طموح الاستعداد والواقع الميداني المعقد، حيث رصد تقرير (شبكة منظمات المجتمع المدني، 2024: 28) تحديات جوهرية قوضت جاهزية المنظمات، تمثلت في تراجع البرامج التطوعية لخطورة الأوضاع، وفقدان الخوادم وقواعد البيانات دون نسخ احتياطية، مما أدى إلى فقدان بيانات بعض المنظمات كليًا دون إمكانية الاسترجاع. مما يشير إلى عدم الاستعداد لمثل هذه الطوارئ، تتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي أكدت فاعلية إدارة الأزمات الاستباقية، وأهمية الاستجابة السريعة وبناء القدرة على الصمود عبر توفير الموارد المؤهلة (Salama, 2023؛ عبد النظير، 2021؛ Radcliffe, 2016)، بالإضافة إلى تميُّز منظمات المجتمع المدني في حشد المتطوعين والتمويل بشكل مرن (Vaughan & Hillier, 2019; Osa, 2013). تعزو الباحثة هذا التوافق إلى قدرة منظمات المجتمع المدني على دمج الممارسات الاستباقية وبناء الصمود البشري مع التفوق في حشد الموارد والمرونة الميدانية أثناء الكوارث.

أما **«مرحلة التعافي من الكارثة»** فجاءت في المرتبة (الأخيرة) بمتوسط (3.67) وانحراف (0.230)، مما يدل على حرص قيادة منظمات المجتمع المدني على المشاركة في (إعادة تأهيل البنية التحتية، وإعادة توطين المهجرين)، ورغم أن حجم الدمار الهائل واستمرار العدوان وغياب مناطق آمنة يُبقيان التعافي الشامل خارج القدرة المحلية الراهنة، إلا أن المنظمات تسعى لاستثمار الكفاءات المتولدة وتوظيف الدروس المستفادة لتحسين الاستجابة المستقبلية وتطوير سياسات تضمن استئناف العمل بكفاءة أكثر. وفي هذا السياق أفاد تقرير (شبكة المنظمات الأهلية، 2024: 33) بأن 65% من المنظمات الأهلية تمتلك خططاً للمرحلة التالية للحرب، بينما تعتمد بقية المنظمات على خطط مجربة في أزمات سابقة (مثل أعوام 2008، 2014، 2021). وتتسق هذه النتيجة مع دراستي (Vaughan & Hillier, 2019; Osa, 2013) بشأن قدرة منظمات المجتمع المدني على توفير خدمات متخصصة لإعادة البناء بعد الكارثة. وفي المقابل، تتعارض مع دراسة (Harvey, 2017) التي شككت في فاعلية الثقة القيادية التشاركية بالتعافي، ودراسة (يوسف، 2015) التي عزَت تفاقم الأزمات لنقص معلومات الكوارث السابقة، حيث

أثبتت الخبرة الفلسطينية الحالية قدرة استثنائية على تراكم المعرفة وتوظيف تجارب الحروب السابقة في توجيه الاستجابة الحالية. تعزو الباحثة هذا التعارض إلى الخصوصية الميدانية للبيئة الفلسطينية، التي حوّلت تجارب الحروب المتراكمة إلى رافعة معرفية عززت الثقة القيادية التشاركية وسرعة الاستجابة رغم شح المعلومات الكارثية.

الدلالة الإجمالية لنتائج المحور: تبين أن مستوى إدارة الكوارث في منظمات المجتمع المدني خلال الإبادة الجماعية جاء عاليًا عمومًا بمتوسط حسابي (3.69) ووزن نسبي(73.8%) . وتصدرت مرحلة التخفيف المرتبة الأولى (74.4%)، تلتها الاستجابة (74.2%) وتعزو الباحثة ذلك إلى خبرة المنظمات المتراكمة في عمليات الإنقاذ والإيواء نتيجة النشأة في بيئة حروب مستمرة. في المقابل حلت مرحلتا الاستعداد والتعافي في المرتبة الأخيرة بذات الوزن النسبي (73.4%)، وذلك نظرًا لامتداد الكارثة لفترة زمنية طويلة، وكونها طالت جميع القطاعات والمرافق والمناطق بلا استثناء، مما أضعف الجاهزية وأبطأ التعافي، وتتفق هذه النتيجة جزئيًا مع دراسة (الفرا، وأبو زايد، 2017) التي توصلت إلى أن متطلبات إدارة الكوارث متوفرة بدرجة متوسطة في قطاع غزة. وبذلك تكون الباحثة قد أجابت على السؤال الفرعي الثاني، وحققت الهدف المقابل له، للوقوف على طبيعة إدارة الكوارث خلال الإبادة الجماعية 2023-2025».

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل يوجد تأثير لممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني في إنجاح إدارة كارثة الإبادة الجماعية في قطاع غزة 2023-2025؟

وفيه اختبار لفرضية الدراسة: من المتوقع وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني ونجاح إدارة كارثة الإبادة الجماعية في قطاع غزة 2023-2025.

للإجابة عن التساؤل الثالث واختبار الفرضية الرئيسية قامت الباحثة ابتداءً بفحص مصفوفة الارتباط والتحليل الأولي للمجالات الستة الأصلية للمتغير المستقل استنادًا إلى نموذج (Hitt, 2001) (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، إدارة رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة الاستراتيجية المتوازنة). وقد كشفت المؤشرات الإحصائية الأولية لنموذج الانحدار السداسي عن اعتلال في قيم المعنوية لبعض الأبعاد، هذا التداخل الإحصائي أكد وجود مشكلة التعددية الخطية (Multicollinearity)، والتي تؤثر سلبًا على دقة تقدير المعاملات وهدم القوة التفسيرية لنموذج الانحدار. واستجابةً لمتطلبات الرصانة المنهجية وتوجهات التحكيم العلمي لتطهير البيانات، وظّفت الباحثة التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis - EFA) كأداة اختزال واشتقاق متقدمة لحل مشكلة التعددية الخطية، عبر أسلوب تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis - PCA)، وبطريقة التدوير المتعامد (Varimax with Kaiser Normalization). وأسفرت عملية الدوران الإحصائي (التي تقاربت بنجاح في 9 تكرارات) عن تصفية واختزال الفقرات الثلاثين (30 فقرة) بناءً على قيم تشبعها وجذورها الكامنة (Eigenvalues > 1) في أربعة عوامل كامنة مدمجة ومستقلة تماماً، ويوضح الجدول رقم (6) التوزيع الهيكلي الجديد ومعاملات التشبع:

جدول رقم (6)

مصفوفة التدوير العاملي وتشبعات فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية على العوامل الكامنة الأربعة

العامل الأول: تعزيز الثقافة التنظيمية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية (10 فقرات)	معامل التشبع	العامل الثاني: تعزيز القدرة التنافسية المرتكزة على رأس المال البشري (9 فقرات)	معامل التشبع
تعمم قيادة المنظمة مدونة الأخلاق على المستويات الإدارية كافة لتعزيز النزاهة والشفافية والمسؤولية.	0.782	تمنح القيادة كافة السلطات والصلاحيات لفريق إدارة الكوارث.	0.749
تُشرف قيادة المنظمة على إنشاء مدونة سلوك وأخلاق واضحة وفعالة.	0.720	تلتزم قيادة المنظمة بتدريب الموظفين على مهارات إدارة الكوارث لبناء قوى عاملة جاهزة للمستقبل.	0.716
تمتثل مؤسستكم لقوانين المنظمات الأهلية ولوائحها، وتضع الضوابط والإجراءات الداخلية لمراقبة ذلك.	0.710	تهتم قيادة المنظمة باستقطاب الكفاءات التي تدعم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.	0.707
تحرص القيادة على توفير آلية لقياس مدى التزام موظفي المؤسسة بأخلاقيات العمل خلال إدارة الكوارث.	0.622	توفر القيادة الدعم اللوجستي الكافي للاستجابة الفعالة لحالات الطوارئ.	0.624
تدرك القيادة دورها في تعزيز ثقافة تنظيمية تخدم الصالح العام.	0.580	تحرص القيادة على وضع خطط مرنة قادرة على التكيف السريع مع المتغيرات والمستجدات المتسارعة.	0.572
يُمثل القادة قدوة حيث يجسدون قيم المنظمة في اتصالاتهم وتفاعلاتهم وممارساتهم.	0.528	تحرص القيادة على إنشاء قاعدة بيانات مركزية يتم تغذيتها بشكل دوري بأحدث المعلومات.	0.572

تتوافر في المنظمة آلية آمنة للإبلاغ عن أي تجاوزات أثناء إدارة الكوارث دون الكشف عن الهوية.	0.515	تسعى منظمتكم لاكتساب قدرات وميزات جديدة تساعدها على تحسين أدائها المؤسسي وتطويره.	0.566
يكافئ القادة سلوكيات الموظفين المتوافقة مع قيم المنظمة ويصححون أي انحرافات لا تتفق معها.	0.495	تحرص قيادة المنظمة على استمرارية التحسين في جودة الخدمات المقدمة.	0.499
تؤكد القيادة على فتح قنوات الاتصال وضمان تدفق المعلومات لإبقاء الجميع على اطلاع مستمر.	0.479	تؤكد القيادة على وجود خطط تضمن استمرارية العمل أثناء الكوارث.	0.449
تعزز قيادة المنظمة العقلية الجماعية وتشجع على تبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين.	0.465		
العامل الثالث: الرقابة الاستراتيجية المتوازنة (4 فقرات)	**معامل التشبع**	**العامل الرابع: تحديد التوجه الاستراتيجي (7 فقرات)**	**معامل التشبع**
تساعد الرقابة الاستراتيجية في توجيه سلوك الموظفين نحو المصالح التنظيمية بدلاً من مصالحهم.	0.784	يمتلك القادة في منظمتكم رؤية واضحة ومنهجية علمية للتعامل مع الكوارث.	0.773
تتابع القيادة خطوات تنفيذ الخطط وتُجري التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب.	0.723	تحرص القيادة على تطوير سياسات وبرامج تخفف الخسائر في الأرواح والممتلكات وتحمي البيئة.	0.723
يبحث النظام الرقابي بالمنظمة عن الأسباب الجذرية للمشكلات للحد من تكرارها.	0.669	تعزز قيادة المنظمة نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف للوصول إلى أهداف إدارة الكوارث بكفاءة.	0.671
تحرص القيادة على احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الكارثة.	0.596	تؤكد القيادة على عدم تداخل المسؤوليات والصلاحيات بين الجهات ذات العلاقة بإدارة الكوارث.	0.543
		تؤكد القيادة على امتلاك هيكل تنظيمي مرن تتجدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات حسب التطورات.	0.541
		تُلهم ثقافة المنظمة الإبداع وتُمكن الموظفين من المخاطرة دون خوف من العواقب السلبية.	0.498
		تدعم منظمتكم تفويض السلطة لتعزيز كفاءة القيادات الميدانية في الاستجابة للكوارث.	0.471

تعقيب وتبرير دمج الأبعاد بناءً على مصفوفة التدوير العشوائي: إحصائيًا، أسفرت نتائج مصفوفة التدوير عن إعادة هيكلة عامليّة لمتغيرات الدراسة المستقلة واختزالها، حيث تعزو الباحثة مواءمة نموذج (Hitt, 2001) السداسي وتطويره إلى نموذج رباعي مبتكر، إلى الخصوصية الاستثنائية لبيئة الإبادة الجماعية في قطاع غزة، والتي فرضت انصهارًا وظيفيًا وعمليًاتيًا للممارسات القيادية، حيث دُمج بُعدا (الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية) نتيجة تلاحم قيم الصمود مع أخلاقيات النزاهة وحماية الفئات المتضررة إبان ظروف الحصار والمجاعة. كما دُمج بُعدا (القدرة التنافسية وإدارة رأس المال البشري) لكون الميزة التنافسية والشرعية المؤسسية للمنظمات باتت ترتكز كليًا على التمكين، والتراكم المعرفي الميداني، والمواطنة التنظيمية العالية للكادر البشري الذي يعمل في بيئة مهددة للحياة. وفي المقابل أُبقيّ على بُعدي (تحديد التوجه الاستراتيجي) و(الرقابة الاستراتيجية المتوازنة) منفصلين اتساقًا مع النظرية الأصلية، نظرًا لضرورة استقلالهما الهيكلي في توجيه مسارات الاستجابة الإنسانية وتحديث سيناريوهاتها ديناميكيًا من جهة، وضمان تدفق التغذية العكسية ورصد انحرافات العمليات والخدمات اللوجستية وسط حالة الفوضى الميدانية الشاملة من جهة أخرى.

فحص صلاحية نموذج الانحدار المطور وجاهزيته للتنبؤ: وبعد اعتماد الأربعة أبعاد المدمجة والمستقلة، أُعيد فحص الفروض الأساسية الحاكمة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد لضمان جودة التوفيق، وتحققت شروط الصلاحية كالآتي:

- المعنوية الإجمالية للمطابقة: أثبت اختبار تحليل التباين معنوية النموذج إجماليًا عند مستوى دلالة ($0.05 > 0.000 = p$)؛ حيث بلغت قيمة اختبار ف المحسوبة ($F = 89.073$)، مما يؤكد صلاحية العوامل المستخلصة للتنبؤ بالمتغير التابع.
- الارتباط الذاتي واستقلال الأخطاء: بلغت قيمة اختبار دربن-واتسون (Durbin-Watson = 2.092) وهي قيمة مثالية قريبة من (2)، مما يؤكد انتفاء مشكلة الارتباط الذاتي للبواقي، ودُعِم ذلك بيانيًا عبر رسم[2] انتشار البواقي المبعثر المقابل للقيم المتنبأ بها، واعتدالية الأخطاء المعيارية الملتفة حول الخط المستقيم في رسم الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot).
- مؤشر التضخم الخطي: انخفضت معاملات تضخم التباين لتستقر عند القيمة المثالية (VIF = 1.000) لكافة الأبعاد الأربعة، مما يعلن التطهير الكامل للنموذج من مشكلة التعددية الخطية وجاهزيته النهائية لتقدير الأثر السببي.

2 ملحق (6) رسم انتشار البواقي مقابل القيم المتنبأ بها/ ورسم الاحتمال الطبيعي (Normal P-P Plot).

تحليل الانحدار المتعدد للأبعاد المدمجة وتفسير الأثر النهائي: لتقدير حجم الأثر الإحصائي ومساهمة كل ممارسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية المحدثة في (إنجاح إدارة كارثة الإبادة الجماعية في قطاع غزة 2023-2025م، والمقاس عبر المتوسط العام لمراحلها الأربع: التخفيف، الاستعداد، الاستجابة، والتعافي)، طُبِّق تحليل الانحدار المتعدد بطريقة الإدخال المتزامن (Enter)، ويلخص الجدول رقم (7) المؤشرات الإحصائية المستخرجة:

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر ممارسات القيادة الاستراتيجية المدمجة في إنجاح إدارة الكارثة

معنوية نموذج الانحدار				جودة نموذج الانحدار	
قيمة اختبار"ف"	89.073		معامل الارتباط R	0.885	
القيمة الاحتمالية	0.000**		معامل التحديد R^2	0.783	
		اختبار دربن واتسون	2.092		
نموذج الانحدار المتعدد (المتغير التابع: نجاح إدارة كارثة الإبادة الجماعية)					
	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية B	قيمة اختبار(ت)	القيمة الاحتمالية	معاملات تضخم التباين VIF
	B بيتا	الخطأ المعياري			
ثابت الانحدار	3.687	0.032		114.607	0.000**	
المتغيرات المستقلة						
تعزيز الثقافة التنظيمية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية	0.314	0.032	0.455	9.699	0.000**	1.000
تعزيز القدرة التنافسية المرتكزة على رأس المال البشري	0.307	0.032	0.445	9.499	0.000**	1.000
الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	0.330	0.032	0.479	10.216	0.000**	1.000
تحديد التوجه الاستراتيجي	0.266	0.032	0.385	8.223	0.000**	1.000

ويُصاغ نموذج الانحدار خطيًا وفق المعادلة الرياضية الآتية:

$$\hat{Y} = 3.687 + 0.479(X_1) + 0.455(X_2) + 0.445(X_3) + 0.385(X_4) + e$$

تؤكد قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.783$) الكفاءة التفسيرية العالية جداً للنموذج؛ حيث تنجح العوامل القيادية الأربعة مجتمعة في تفسير ما نسبته (78.3%) من التغيرات الحاصلة في كفاءة وإنجاح إدارة كارثة الإبادة الجماعية، في حين تُعزى النسبة المتبقية (21.7%) إلى العوامل العشوائية وأخطاء التنبؤ خارج حدود النموذج الحالي. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات المؤكدة للارتباط الطردي بين الممارسات والأنماط القيادية وكفاءة الاستجابة للتحديات والأزمات التنظيمية إبان الكوارث (المغير وآخرون، 2018؛ Derrane, 2013؛ Whitson, 2019). كما تدعم التوجهات العلمية التي أبرزت الدور الاستراتيجي المتكامل لمنظمات المجتمع المدني والجمعيات الأهلية كخبير وبانٍ للقدرات ومدافع عن المتضررين ومزود للخدمات والخبرات البشرية عبر كافة مراحل الكارثة (قبل، وأثناء، وبعد)، بالرغم من التحديات المؤسسية المحيطة بها أو النظرة الحكومية التقليدية لأدوارها (Salama, 2023؛ Ozkan & Uzun, 2025؛ المنتدى الاقتصادي العالمي، 2013). علاوة على ذلك، تعزز هذه النتيجة ما رصده (Behera, 2016) من أن المعالجة المتوازنة للكوارث من قبل القيادة تعزز التفاعل الإيجابي مع التابعين، مما يرفع الرضا الوظيفي ويحد من الاحتراق والتوتر الناتج عن الاستجابة الميدانية.

وتتكامل المؤشرات الكمية السابقة ويمكن تفسيرها نوعياً من خلال تحليل المقابلات المعمقة على النحو الآتي:

1- تفسير أثر الرقابة الاستراتيجية المتوازنة (X_1) (المرتبة الأولى: $\beta = 0.479$; $T = 11.683$)

أظهرت النتائج الكمية صدارة هذا البُعد كأعلى مصدر تأثير في إنجاح إدارة الكارثة. وتُفسر الباحثة هذه النتيجة سلوكياً بأن الرقابة الاستراتيجية في قطاع غزة إبان حرب الإبادة انسلخت من ثوبها التقليدي المتمثل في المؤشرات والتقارير الجافة، وتحولت إلى آلية مرونة تنظيمية فائقة التكيف، إذ تضمنت الممارسات الرقابية تفويضاً واسعاً للصلاحيات من قِبل القيادة للفرق التطوعية والميدانية المنتشرة في مراكز الإيواء نظرًا لتدمير المقرات وانقطاع الاتصال. هذا التفويض اللامركزي هو التجسيد الفعلي للمرونة التنظيمية التي مكنت المنظمات من استمرار عمليات الإغاثة اللحظية دون انتظار الهياكل الإدارية العقيمة. وتتطابق هذه النتيجة مع ما أفاد به أحد قادة منظمات المجتمع المدني في المقابلات حيث قال: «في ظل انقطاع الاتصالات وتدمير المقرات لم نكن نملك ترف الرقابة التقليدية، بل تحولنا فورًا إلى الرقابة الذاتية الميدانية وتفويض الصلاحيات الكاملة للفرق في مراكز الإيواء لضمان استمرار توزيع الإغاثة دون انتظار موافقات مركزي».

وتعزو الباحثة الأهمية البالغة لبُعد الرقابة الاستراتيجية المتوازنة إلى دورها في إعادة صياغة حوكمة الأداء الإنساني التكيفي، إذ لم تعد الرقابة أداة تقييد، بل أداة تضمن بقاء المنظمة في مسارها الاستراتيجي عبر توفير آليات تغذية عكسية فورية لتصحيح انحرافات العمليات واللوجستيات ميدانياً وبأقل قدر من المركزية، فضلاً عن دورها في تعزيز الشفافية وتدفق المعلومات الحرجة، مما يرفع من الاستباقية والمرونة الاستراتيجية، ويحمي السمعة المؤسسية لاستدامة ثقة المانحين والمجتمع تحت أقسى ظروف التهديد الوجودي.

2- تفسير أثر تعزيز الثقافة التنظيمية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية (X_2) (المرتبة الثانية: $\beta = 0.455; T = 11.974$)

أظهرت النتائج الإحصائية الكمية حلول البُعد المدمج ترسيخ الثقافة التنظيمية والممارسات الأخلاقية في المرتبة الثانية من حيث الأثر الإيجابي في إنجاح إدارة الكارثة، وعمقت المقابلات فهم هذا الأثر إذ أكد المبحوثون امتلاك منظماتهم ثقافة راسخة تتمحور حول الشفافية، والعمل الجماعي، والمسؤولية الاجتماعية، مما يدحض أطروحة (Narayanan, 2014) حول هرمية المنظمات وتبعيّتها وافتقادها للمساءلة. وحدد المبحوثون آليات تعزيز النزاهة والابتكار في ثلاث ركائز: (وضوح السياسات، عدالة الإجراءات، وعدم التمييز). وساهمت هذه القيم في صون النسيج المجتمعي كركيزة لتعزيز الصمود إبان كارثة الإبادة (2023-2025).

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة سلوكيًا وتنظيميًا بأن الثقافة والممارسات الأخلاقية في بيئة غزة الاستثنائية انسلخت من إطارها التقليدي القائم على الامتثال البيروقراطي الجاف، لتتغلغل كآلية مرونة تنظيمية أخلاقية تصنع الأمان النفسي للكوادر الميدانية. فالالتزام بالمعايير الأخلاقية والمواثيق الدولية (كمدونات الحماية ومنع الاستغلال والانتهاك الجنسي) وتوقيع مدونات السلوك لم يكن مجرد إجراء عقابي، بل تحول بفضل القيادة الاستراتيجية إلى مظلة حماية وأمان نفسي تلقائي تضمن كرامة الموظف والمواطن المستهدف على حد سواء، وتخلق بيئة عمل آمنة وموثوقة تطرد مشاعر العجز والتشتت وسط أهوال الحرب.

وتجلت المرونة التنظيمية في ابتكار وتعدد قنوات الإبلاغ الآمنة (صناديق الشكاوى، الخطوط الساخنة، الجلسات المغلقة) التي تكيفت مع انقطاع الاتصالات والنزوح، بموازاة الدور الرقابي غير الرسمي لوسائل التواصل الاجتماعي في ضبط السلوك مجتمعياً لحماية السمعة المؤسسية. ويبرهن على نجاح هذه البيئة الأخلاقية تدني حجم البلاغات المرصودة ومعالجتها بمهنية فائقة عبر أقسام المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL).

وتستنتج الباحثة بناءً على هذا التفكيك، أن تبني الممارسات الأخلاقية في البيئة الفلسطينية لم يكن خياراً امتثالياً، بل استراتيجية مرونة وصمود قيمي تعزز الأمان النفسي والمجتمعي، حيث نجح القادة في تحويل النزاهة والمسؤولية الاجتماعية إلى نموذج مرجعي لبناء الثقة المطلقة مع أصحاب المصلحة، وحماية السمعة المؤسسية، وحشد الطاقات البشرية المنهكة تحت وطأة التهديد الوجودي المستمر.

3- تفسير أثر تعزيز القدرة التنافسية المرتكزة على رأس المال البشري (X_3) (المرتبة الثالثة: $\beta = 0.445; T = 11.410$)

أثبت النموذج كميًا الأثر الإيجابي الطردي لبُعد القدرة التنافسية المرتكزة على رأس المال البشري في إنجاح إدارة الكارثة. وتوثق المقابلات المعمقة آليات هذا الأثر ميدانيًا، فقد أجمع المبحوثين على توفّر لجان لإدارة الطوارئ بالمنظمات الأهلية تضم مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية العُليا، تتمتع بصلاحيات استثنائية وتفويض مرن لمواجهة التطورات الميدانية في بيئة فريدة يُعد فيها الموظفون والمتطوعون ضحايا ومنقذين في آن واحد. كما انخرطت القيادة في برامج تدريبية دولية خاصة فيما يتعلق بالعمل في المناطق المنكوبة لتطوير كفاءتها ونقل المعارف للمستوى التنفيذي.

وتجلى الاهتمام الاستراتيجي برأس المال البشري خلال حرب الإبادة الجماعية عبر مسارات دعم مزدوجة؛ حيث نجحت القيادة الاستراتيجية في خلق بيئة أمان نفسي تكيفي ودعم متبادل بين الكوادر التي تعاني من الفقد والنزوح المستمر، وشمل ذلك رعاية نفسية وبيئية مرنة كإدارة الضغوط والتأهيل الإرشادي ومراعاة الصدمات النفسية الحادة للموظفين، بموازاة تقديم محفزات مادية ولوجستية طارئة كبدلات المخاطر، وتأمين النقل، والرواتب، والإيواء لتعزيز صمود عائلاتهم. فالقيادة هنا لم تكن تدير كفاءات بالمعنى الاقتصادي الرياضي التقليدي، بل كانت تدير شبكة صمود بشرية وإنسانية تقع على عاتقها مسؤوليات الإغاثة والإنقاذ، وتفعيل التدريب التراكمي للحفاظ على استدامة سلسلة التوريد البشرية وتدوير الأدوار. كما تلاقت الآراء على أن المجتمع المحلي يمثل امتدادًا حيويًا لرأس المال البشري تراكمت معرفته وسلوكه الميداني

عبر الأزمات المتلاحقة، مما حصر دور القيادة في توجيه البوصلة السلوكية والتعبئة المجتمعية لمواجهة هول الكارثة. وهذا يتوافق مع ما جاء به (أبو زايد، 2015؛ وزارة الداخلية والأمن الوطني، 2016) بأن الكوارث مهما تعددت أنواعها وأحجامها، فإن هناك مجموعة من المبادئ العامة التي تحكم القائمين على إدارتها لمواجهتها والحد من آثارها.

وفي سياق متصل، تطلبت هذه البيئة المعقدة حزمة مهارات قيادية محورية صنفها المبحوثين في أبعاد تخطيطية، واتصالية، وتفاوضية باللغة الإنجليزية، بجانب المرونة، وإدارة المخاطر، والالتزام بالمعايير الإنسانية والمحاسبية البسيطة، مما يتوافق مع أطروحات (Hailey, 2006; Hailey & James, 2004) حول ضرورة اتصاف قادة المنظمات غير الحكومية بالكفاءة الإدارية وسرعة البديهة التشخيصية.

ورغم هذه الجهود الاستراتيجية والأسلوب القيادي المرن الذي عزز الولاء التنظيمي، تلاحظ الباحثة أن الأثر التشغيلي المطلق لإدارة الموارد البشرية واجه كوابح ميدانية حدت من انطلاقه بالكامل، وتُعزي الباحثة ذلك المحدودية النسبية للتأثير إلى التحديات البنيوية القاهرة للبيئة الفلسطينية، والمتمثلة في: هول واستثنائية الكارثة وتجاوزها للمقاييس التخطيطية للمنظمات، وتزايد وتيرة الفقد البشري بالاستشهاد أو الإصابة، وتفاقم العوز الاقتصادي الحاد، فضلاً عن الصدمات النفسية الناتجة عن فقدان الأسر بالكامل. والأهم من ذلك، برز التحدي الأكبر في ظاهرة نزيف العقول المدربة والكفاءات جراء الهجرة الداخلية نحو المنظمات الدولية الباحثة عن الكفاءات أو الهجرة الخارجية طلبًا للنجاة، وهنا تحول هذا الأسلوب القيادي الداعم نفسيًا وماديًا إلى السلاح الاستراتيجي الأقوى الذي حارب به القادة هذا الاستنزاف البشري لضمان استمرارية الاستجابة للكارثة بنجاح.

وفي إطار هذه الخصوصية الاستثنائية لقطاع غزة إبان الإبادة الجماعية، تفرض ندرة الموارد صراعًا وجوديًا يتطلب إعادة صياغة مفهوم القدرة التنافسية للمنظمات الأهلية، حيث لم تعد ترتبط بالمنافسة الاقتصادية، بل باتت قائمة على حماية الشراء والشرعية الاجتماعية والشفافية لتأمين التمويل الدولي المستدام. كما ارتبطت التنافسية بتبني هياكل مرنة ولامركزية تمنح سرعة الاستجابة وتجاوز المعوقات الأمنية، بجانب تفعيل آليات الصمود والتمكين لتقديم حلول ابتكارية غير تقليدية في مواجهة الكارثة وحماية الوجود الإنساني.

4- تفسير أثر تحديد التوجه الاستراتيجي (X_4) (المرتبة الرابعة: $\beta = 0.385$; $T = 9.167$)

أظهرت النتائج الإحصائية الكمية أنه بالرغم من حلول بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة، إلا أنه حافظ على أثر إيجابي طردي دال إحصائيًا في إنجاح إدارة الكارثة. وتوثق المقابلات المعمقة آليات هذا الأثر، فقد أجمع المبحوثين على امتلاك منظماتهم خطط استجابة طارئة مُحدثة سنويًا ومطورة تراكميًا بعد حرب عام 2009/2008 بالتنسيق مع المجموعات العنقودية للأمم المتحدة، وتعتمد على إشراك اللجان المحلية في رصد الاحتياجات ميدانياً وتوعية الجمهور عبر وسائط رقمية وميدانية متعددة، مما يتعارض مع دراسة (الزامل، 2016) التي أشارت لضعف التخطيط والتنسيق.

ورغم إعداد الخطط مُسبقًا، أكد المبحوثين أن حجم الكارثة وفداحتها تجاوزا القدرات التنبؤية والعملياتية للمؤسسات المحلية والدولية على حد سواء جراء جملة من التحديات المركبة والقاهرة للبيئة الفلسطينية، أبرزها: الارتقاء الهائل للشهداء والجرحى من الكوادر، والتدمير الكلي للمقرات، وغياب المناطق الآمنة، ونقص السيولة النقدية الحاد، فضلاً عن تقليص دور المؤسسات الحكومية كشريك جراء استهدافها، مما جعل المجتمع الدولي يتصدر مشهد إدارة الكارثة.

وتُفسر الباحثة هذه النتيجة سلوكياً وميدانياً بأن ممارسة تحديد التوجه الاستراتيجي في ظل هذه التحديات البنيوية غير المسبوقة قد انسلخت وتحللت تماماً من مفهومها التقليدي الكلاسيكي القائم على الخطط الخمسية الجامدة والتنبؤات المستقرة، لتتحول إلى آلية مرونة تنظيمية فائقة التكيف وصناعة البوصلة الوجودية والصمود القيمي المستمر. فرغم أن حرب الإبادة (2023-2025) شلّت قدرة الخطط الاستراتيجية والبدائل على تحقيق كفاءة إدارة الكارثة بالمفهوم التقليدي نتيجة الدمار الشامل للقطاعات التنموية (صحة، تعليم، زراعة)، إلا أن المنظمات استثمرت توجهاتها الاستراتيجية بنجاح كمرجعية مرنة لتأمين الحد الأدنى من مقومات الحياة، وتفعيل حوكمة العمل عن بُعد عبر حاضنات لوجستية موفرة من شبكة المنظمات الأهلية للمؤسسات المدمرة.

وفي ظل هذه البيئة القصوى، لم تكن القيادة تحدد الرؤية بالمعنى التشغيلي التجاري أو التنموي المستقر، بل كانت تعيد صياغة الرسالة والمستهدفات اللحظية لتتمحور بالكامل حول حماية الحياة وتثبيت الوجود الإنساني. وتغلغلت المرونة التنظيمية في هذا التحول الجذري عبر الانتقال الفوري والرشيق من سيناريوهات العمل الاعتيادية إلى سيناريوهات

الطوارئ القصوى القابلة للتعديل والتبديل كل ساعة تماشياً مع خارطة النزوح والقصف ومناطق العمليات الأمنية، حيث ساهمت الرؤية والأهداف البديلة في إعادة تركيز الأنشطة الميدانية المبعثرة نحو متطلبات البقاء والتعافي المبكر والتأهيل لليوم التالي للحرب.

ومن منظور سلوكي ونفسي فريد، أثبتت المناقشة المعمقة للمقابلات الكيفية أن وضوح التوجه الاستراتيجي وإصرار القيادة على إعلان استمرار المؤسسة في أداء رسالتها الإنسانية رغم تدمير المقرات ونزوح طواقمها، قد شكّل مصدرًا سياديًا لمنح الأمان النفسي وبث روح الأمل في نفوس الكوادر الميدانية، إذ إن ربط الطاقات البشرية المنهكة برؤية إنسانية ووطنية أسمى ساهم في تخفيف حدة الصدمات النفسية الناتجة عن الفقد الشخصي، وحوّل الموظف سلوكياً من حالة الاستسلام للشعور بالضحية إلى الاندماج الفاعل في دور المُنقِذ الشريك في الإغاثة والتعبئة المجتمعية. وتعزو الباحثة هذه الجاهزية العالية إلى الجذور التاريخية لمنظمات المجتمع المدني في فلسطين، والتي نشأت منذ أكثر من ثلاثة عقود من رحم المعاناة والاحتياج قبل تشكّل السلطة الوطنية، مما جعل دورها أساسياً وتكاملياً عابراً للأزمات.

وتستنتج الباحثة بناءً على هذا التفكيك الشامل، أن نجاح هذا البُعد في التأثير رغم حلوله في المرتبة الأخيرة لم يكن نابعاً من جودة أدوات التخطيط الكلاسيكية، بل من كفاءة القيادة الاستراتيجية في تطويع الرؤية والتوجه ليصبحا بمثابة درع صمود تنظيمي ونفسي مرن يحمي البنية المؤسسية من التلاشي والانهيار، ويحشد دوافع الكوادر البشرية المنهكة ويحميها من الاستنكاف أو نزيف الاستنزاف النفسي وسط أهوال الكارثة المستمرة.

وبناءً على ما سبق، تكون الباحثة قد نجحت في بيان طبيعة الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية، محققةً بذلك إجابة نقدية وشاملة على السؤال الفرعي الثالث، ودعماً مباشراً للهدف الفرعي الثالث للدراسة في إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني في إنجاح إدارة الكوارث بدلالة الواقع المعاش أثناء الإبادة الجماعية على قطاع غزة (2023-2025).

ملخص نتائج الدراسة

- **نتائج متعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية):** توافرت ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لدى قيادات منظمات المجتمع المدني خلال كارثة الإبادة الجماعية على قطاع غزة 2023-2025، حيث كانت هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على عبارات ممارسات القيادة الاستراتيجية بشكل عام حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي 3.87، وقد احتل مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.07، تلاه تعزيز القدرة التنافسية بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره 3.89، ثم تعزيز الثقافة التنظيمية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.87، وقد جاء في المرتبة ما قبل الأخيرة والرابعة كل من تحديد التوجه الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية المتوازنة بمتوسط حسابي قدره 3.82، وحصل مجال إدارة رأس المال البشري على المرتبة الأخيرة والخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.80.
- **نتائج متعلقة بالمتغير التابع (إدارة الكوارث):** يوجد تطبيق لعملية إدارة الكوارث في منظمات المجتمع المدني محل الدراسة بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي قدره 3.69 وقد احتلت مرحلة التخفيف من الكارثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.72، في حين جاءت مرحلة الاستجابة للكارثة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.71، وحصلت مرحلتي الاستعداد للكارثة، والتعافي من الكارثة على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.67.
- **نتائج متعلقة بتأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني في إدارة الكوارث:** كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ تبين أن ممارسات القيادة الإستراتيجية مجتمعة تفسر ما نسبته (78.3%) من التباين في إنجاح إدارة الكوارث، وهي قيمة تفسيرية مرتفعة تعكس الدور الحاسم للممارسات القيادية في البيئات غير المستقرة. وعلى مستوى الأبعاد المنفردة، ثبت وجود تأثير إيجابي دال إحصائيًا لكل ممارسة على حدة، حيث تصدرت الرقابة الإستراتيجية المتوازنة المرتبة الأولى كأكثر الأبعاد تأثيرًا في نجاح إدارة الكوارث، تلاها مباشرة بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية، ثم الأبعاد الأخرى المتمثلة في تعزيز القدرة التنافسية المرتكزة على رأس المال البشري، وتحديد التوجه الإستراتيجي.

التوصيات

توصيات للممارسين:

1- إرساء آليات رقابية صارمة لقياس الانضباط الأخلاقي والمهني للموظفين في ظل الظروف الاستثنائية التي تفرضها الأزمات والكوارث.
2- تعزيز الموائمة السلوكية من خلال نظام المكافآت والتدابير التصحيحية لضمان اتساق أداء الموظفين مع قيم المنظمة.
3- تبني هيكل تنظيمي مرن يتيح إعادة توصيف الصلاحيات والمسؤوليات بشكل ديناميكي استجابة للتطورات المحيطة.
4- اتباع منهجية المتابعة المرحلية لمؤشرات التنفيذ التي تتيح التدخل الفوري لتعديل الخطط بما يوائم المتغيرات الكارثية في وقت قياسي.
5- تطبيق منهجية التخفيف من حدة المخاطر عبر تطويق الآثار السلبية الناتجة عن الكارثة ومنع انتشار ارتداداتها إلى القطاعات الحيوية.
6- تخزين المعدات اللوجستية الكافية لتعزيز الاستجابة للأزمات والكوارث.
7- الحرص على ديمومة تدفق المعلومات وتحديثها داخل قاعدة بيانات مركزية متكاملة لمواكبة كافة المستجدات.
8- ترسيخ الثقافة التنظيمية المبنية على المساءلة، الشفافية، التعاون، والابتكار.
9- تعزيز حلقات التغذية المرتدة وتفعيل قنوات الاتصال ثنائية الاتجاه بين القيادة والموظفين.
10- وضع استراتيجيات للحفاظ على إلهام الموظفين وتمكينهم استعداداً لمرحلة التعافي من الكارثة.
11- إجراء مسحٍ مستمر للبيئة بهدف رصد الأزمات المحتملة قبل تفاقمها.
12- توفير سيناريوهات مفصّلة لمراحل تطور الكوارث وأساليب مواجهة مناسبة لكل مرحلة.

توصيات عامة

الالتزام بأولويات العمل المحددة في إطار سِنداي للحد من مخاطر الكوارث للفترة 2015-2030 والتي منها:

1- تعزيز مناعة وصمود البنى التحتية الحيوية الجديدة والحالية، بما في ذلك البنى التحتية الخاصة بـ (المياه، النقل، الاتصالات، والمرافق التعليمية والصحية) لضمان بقائها آمنة وفعالة ومؤدية لوظائفها أثناء وقوع الكوارث وبعدها.
2- تدريب العاملين والمتطوعين على التصدي للكوارث وتعزيز القدرات التقنية واللوجستية لكفالة الاستجابة بشكل أفضل في حالات الطوارئ.
3- إدماج إعادة البناء بعد وقوع الكوارث ضمن مسارات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة بما في ذلك توفير الملاجئ المؤقتة للنازحين كجزء من مرحلة التعافي.
4- تعزيز قدرة أماكن العمل على مواجهة مخاطر الكوارث باتخاذ تدابير إنشائية وغير إنشائية.
5- دمج التثقيف بمخاطر الكوارث بما في ذلك التخفيف من الكوارث والاستعداد والتصدي لها والتعافي من آثارها وإعادة التأهيل بعدها في نظم التعليم الرسمي وغير الرسمي.

حدود الدراسة

نظرًا للسياق الاستثنائي والقاهر الذي نُفِّذت فيه الدراسة الميدانية في قطاع غزة، واجهت الباحثة جملة من المحددات المنهجية والعملياتية التي تم التعامل معها بأقصى درجات الحيطة العلمية، وتتمثل في:

- المحددات التقنية والأمنية: تمثلت في التحديات اللوجستية الناجمة عن استمرار العدوان، وانعدام السلامة الجسدية، والانقطاع الشبه كامل لشبكات الاتصال والإنترنت، مما فرض صعوبات بالغة في الوصول الميداني أو الرقمي لبعض المبحوثين.
- المحددات البشرية والتشغيلية: أدت ظروف الإبادة الجماعية إلى فقدان، أو إصابة، أو نزوح وسفر عدد من الكوادر القيادية والتنفيذية المستهدفة، فضلاً عن انخراط المنظمات بالكامل في حالة الطوارئ القصوى والإغاثة الميدانية، مما حدَّ من الوقت المتاح لديهم للاستجابة للأدوات البحثية.
- الحدود الزمانية: طُبِّق الجانب التطبيقي للدراسة خلال عام 2025م، حيث جُمعت بيانات قائمة الاستقصاء بين شهري (أبريل - يوليو)، وتلتها المقابلات المقننة خلال الأشهر (أغسطس - أكتوبر).

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- آل قماش، عبير حسين، الجهني، أريج مكي. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات: نظرية الرجل العظيم- نظرية السمات- النظرية الموقفية- نظرية اتخاذ القرار، ***مجلة كلية التربية***، مج. 36، ع. 12: ص ص. 394-423 مسترجع من https://search.emarefa.net/detail/BIM-1001368
- أبو عنزة، أسماء عبد الله حمد الله، و الزعبي، خالد يوسف محمد. (2023). أثر تطبيق معايير الحوكمة في الحد من الانجراف الاستراتيجي: الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية الأردنية في إقليم وسط الأردن (***رسالة دكتوراه غير منشورة***). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1404937
- أوكسفام. (2024، 23 أبريل). ***ستة أشهر من العنف والحصار يعيشها 2.3 مليون فلسطيني في غزة***، تم الاطلاع في 2 يوليو 2005 من https://2u.pw/tncGtj
- الأمم المتحدة، السابع عشر من تموز / يوليه 1998 «***نظام روما الأساسي للمحكمة الجنائية الدولية***» الأمم المتحدة، حقوق الإنسان، مكتب المفوض السامي، تم الاطلاع في 10 مايو 2025 من https://2u.pw/UowB1
- البنك الدولي، والأمم المتحدة، والاتحاد الأوروبي. (2024، 29 مارس). ***قطاع غزة – مذكرة ملخصة للتقييم المؤقت للأضرار***. البنك الدولي، تم الاطلاع في 1 يونيو 2025 من https://thedocs.worldbank.org/en/doc/14e309cd34e04e40b90eb19afa7b5d15-0280012024/original/Gaza-Interim-Damage-Assessment-032924-Final.pdf
- التصنيف المتكامل لمراحل الأمن الغذائي. (2024، مارس). ***قطاع غزة: مراجعة المجاعة في تحليل التصنيف المتكامل للأمن الغذائي***، تم الاطلاع في 15 مايو 2025 من https://www.ipcinfo.org/ipcinfo-website/frc/
- الجبوري، مهدي عطية موحي، وكاظم، حسين حظي. (2020) تأثير القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات: دراسة تحليلية في مديرية شرطة محافظة بابل، ***مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية***، مج12، ع3، ص ص. 250-274. مسترجع من https://search.mandumah.com/Record/1261974
- الدوري، زكريا مطلق. (2021). ***الإدارة الاستراتيجية***، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزامل، الجوهرة بنت عبدالعزيز. (2016). التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية: دراسة مطبقة على المسؤولين والخبراء في الجهات ذات العلاقة بالأزمات والكوارث. ***مجلة الاجتماعية***، ع11، ص ص. 63 - 110. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/890318
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. ***المجلة الدولية للأبحاث التربوية***، مج 42, ع 2 ، 189 - 238. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/918527
- السويح، عطية أحمد. (2025). المسؤولية الدولية لإسرائيل عن جريمة الإبادة الجماعية في حرب غزة 2023-2025. ***المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية***، مج 4، ع 3، ص ص 258-269 https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/1339/1250
- الشاعر، عماد سعيد محمد، و بحر، يوسف عبد عطية. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، (***رسالة ماجستير غير منشورة***). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/874996
- الشامي، أمة الله يحيى محمد، شكر، ليلى حسام الدين، وبكر، سوزان فؤاد السيد. (2024). دور القيادة الاستراتيجية في زيادة فعالية إدارة الأزمات بالتطبيق على الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية. ***المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة***، ع 32 ، 34 - 103. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1531110
- الصفدي، يوسف حازم شعبان، وصالحة، رائد أحمد طه. (2021). إدارة مخاطر الكوارث باستخدام الطائرات المسيرة ونظم المعلومات الجغرافية GIS: دراسة حالة محافظة غزة - فلسطين (***رسالة ماجستير غير منشورة***). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1356035

- الفرا، ماجد محمد عبد السلام. (2009). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة. ***مجلة تنمية الرافدين***، مج. 31، ع. 95، ص ص. 33-59. https://search.emarefa.net/detail/BIM-333928
- الفرا، ماجد محمد عبدالسلام، و أبو زايد، حبيب عبد الله. (2017). متطلبات النجاح لإدارة الكوارث في قطاع غزة: دراسة حالة: دور وزارة الداخلية الفلسطينية في مواجهة منخفض أليكسا ديسمبر 2013 م. ***مجلة كلية العودة للبحوث والدراسات القانونية والإنسانية***، ع 1، ص ص. 217-275. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1322977
- المغير، محمد محمد، الباشا، هبة عز الدين غازي، و العطار، محمد عبدالحميد. (2018). واقع الإدارة العليا للازمات والكوارث في قطاع غزة. ***مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية***، مج26, ع2 ، ص ص. 67 - 80. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/877930
- اليونيسف. (2024، 25 أبريل). ***التحقق من الأضرار التي لحقت بالمدارس على أساس قربها من المواقع المتضررة - غزة، الأراضي الفلسطينية المحتلة***، تم الاطلاع في 20 يونيو 2025 من https://2u.pw/MykHmoCa
- بامرحول، مهي سالم، والحامد، عبد الله محمد. (2022). ***أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن***. ع44، ص ص319-364. مسترجع من https://search.mandumah.com/Record/1311427
- بشارة، عزمي. (2024). قضية فلسطين: أسئلة الحقيقة والعدالة. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، (باسم سرحان، مترجم)، بيروت 6144456139, 9786144456132 https://2u.pw/xiVyw6
- بوربيع، جمال. (2014). القيادة واتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات. ***مجلة علوم الإنسان والمجتمع***، ع13، ص ص 153 - 168. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/761304
- جلايلي، عائشة خالدية، و جديدن، لحسن. (2021) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتعزيز عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت، ***مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي***، مج 15، ع 1، ص ص. 299-311. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1160280
- جمعة، محمد جمعة علي، و مفرج، دعاء علي عبدالرحيم. (2025) المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط، ***مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية***، مج70، ع1، ص ص. 157- 198. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1577540
- حسين، محمد الحسين. (2024). عدوان السابع من أكتوبر الإسرائيلي على سكان قطاع غزة كإحدى جرائم الإبادة الجماعية في ضوء القانون الدولي الإنساني. ***مجلة الباحث العربي***، العدد الخاص 5، ص ص 82-155 https://journal.carjj.org/index.php/AR/article/view/155/120
- دردير، إبتسام عبدالجواد محمد، سعد، السيدة محمود إبراهيم، و قطب، أسماء محمد محمود. (2023). دور القيادة الجامعية في بناء التحالفات الاستراتيجية. ***مجلة كلية التربية***، مج33, ع4، ص ص. 87 - 106. مسترجع من 1503146/Record/com.mandumah.search//:http
- رجم، خالد، ودادن، عبدالغني. (2017). تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط - الجزائر (***رسالة دكتوراه غير منشورة***). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1008002
- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية. (2024، مايو). ***التقييم الأولي السريع لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة***. شبكة المنظمات الأهلية، تم الاطلاع في 4 ابريل 2025 من https://pngoportal.org/uploads/documents/2024/09/SF7Gj.pdf
- عبد المقصود، منى إبراهيم صلاح الدين. (2026). إدارة الأزمات والكوارث بالمكتبة المركزية بجامعة طنطا: دراسة للواقع وتخطيط للمستقبل. ***المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات***، مج 13, عدد خاص، 318-340. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1656813

- عبد النظير، أيمن فتحي محمد. (2021). إدارة الأزمات والكوارث. ***مجلة العلوم القانونية والاقتصادية***، جامعة عين شمس، مج63، ع2، ص ص 1-69. مسترجع من https://jelc.journals.ekb.eg/article_233616.html
- قاسم، أحمد فتحي. (2022). ***القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية***، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت.
- محمد، آمال وأبو النور، محمد. (2015). ***مهارات القيادة في الألفية الثالثة***، مكتبة المتنبي، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- نادر، وجاسم، (2019م)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي – بحث ميداني في شركة الفارس العامة، ***مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية***، مج 25، ع 114.
- همام، كريم حسن أحمد. (2020). آليات عمل المنظمات الحكومية والأهلية لمواجهة الأزمات والكوارث المجتمعية. ***مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية***، مج1، ع2 ، ص ص. 215 - 280. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/1326345
- وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. (2016). ***الاستراتيجية الوطنية لإدارة ومواجهة المخاطر والأزمات والكوارث بقطاع غزة***، تم الاطلاع في 3 يونيو 2025 من https://2u.pw/IkyvNy
- حسن محمد يوسف. (2015). كوارث و أزمات الحروب و النزاعات في السودان : الأسباب، و الأبعاد، و التأصيل، و الطرق الموضوعية لإدارتها. ***مجلة العلوم والبحوث الإسلامية***، مج. 16، ع. 1، ص. 1-20. https://search.emarefa.net/detail/BIM-585220

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Phillips, B. D., & Mincin, J. (2024). ***Disaster recovery***. 3rd ed. https://doi.org/10.4324/9781003261636
- Radcliffe, S.A. (2016). Civil Society: Management, Mismanagement and Informal Governance. In: Grugel, J., Hammett, D. (eds.) ***The Palgrave Handbook of International Development***. (pp. 227–242) Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-42724-3_13
- Grove, K. (2013). Hidden transcripts of resilience: Power and politics in Jamaican disaster management Resilience. ***International Policies, Practices and Discourses***, 1 (3), 193-209.
- Cohen, J. (1988). ***Statistical power analysis for the behavioral sciences***. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates.
- Al-dahash, H., kudear F. (2017). Evaluation of disaster response management in Iraq resulting from terrorism, (***Unpublished doctoral dissertation***). University of Salford. Retrieved from https://url-shortener.me/JEN7
- Al-Durki, Ali Fouad Kazem, and Saleh, Ahmed Ali. (2019). Strategic Leadership Styles and Their Impact on Disaster Management: The Moderating Role of Strategic Knowledge – A Field Study on Arab Red Crescent and Red Cross Societies, (***Unpublished Master's Thesis***). Middle East University, Amman. Retrieved from http://search.mandumah.com/Record/1013659
- Alshayhan, Norah A. (2023) Collaborative Leadership Skills and Competencies in Emergency Management and Resilience: Lessons and Implications from the Response to the Covid-19 Pandemic, (***Unpublished doctoral dissertation***). School of Public Service, Old Dominion University. https://digitalcommons.odu.edu/publicservice_etds/52/
- Behera, J. (2016). Authentic leadership in disaster: Leader and employee viewpoints in disaster preparation and response, (***Unpublished doctoral dissertation***). Northcentral University. Retrieved from https://url-shortener.me/JEOC
- Derrane, James p. (2013). A study of incident command leadership styles, (***Unpublished doctoral dissertation***). Capella University. https://2u.pw/GsHgCd 3605113

- Forrest, S., Trell, E.-M., & Woltjer, J. (2019). ***Civil society contributions to local level flood resilience: Before, during and after the 2015 Boxing Day floods in the Upper Calder Valley***. Transactions of the Institute of British Geographers, 44 (2), 422-436. https://doi.org/10.1111/tran.12279
- Guskova, N., & Erastova, A. (2019). The role of organizational culture in the management of higher education, ***ESPACIOS***, 40 (41), 1-17. https://www.revistaespacios.com/a19v40n41/a19v40n41p17.pdf 0798 1015
- Hailey, J. (2006). ***NGO leadership development: A review of the literature***, (Praxis Paper No. 10). https://n9.cl/qe0445
- Hailey, J., & James, R. (2004). "Trees die from the top": International perspectives on NGO leadership development. Voluntas: ***International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations***, 15 (4), 343-353. https://doi.org/10.1007/s11266-004-1236-8
- Hitt, M. A., Hanson, D., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). ***Strategic management: Competitiveness and globalization***. Cengage.6 th ed., Cengage Southwestern Publishing Co.https//:url-shortener.me/JEX1
- Harvey, J. W. (2017). Understanding Disaster Recovery: An Exploratory Study Investigating the Role of Shared Leadership during Post-disaster Periods, (***Unpublished doctoral dissertation***). University of Charleston-Beckley. https://url-shortener.me/JEWF 10830698
- Hermann, M. G., & Pagé, C. (2016). Leadership and behavior in humanitarian and development transnational non-governmental organizations. ***Politics and Governance***, 4 (2), 127-137. https://doi.org/10.17645/pag.v4i2.569
- Metz, S. (2020). The Future of Strategic Leadership Parameters. ***The US Army War College Quarterly, Parameters,*** Vol. 50, No. 2, PP. 61-68 https://url-shortener.me/JEYF 10.55540/0031-1723.1020
- Narayanan, N.C., Parasuraman, S., & Ariyabandu, R. (Eds.). (2014). ***Water Governance and Civil Society Responses in South Asia***. Routledge India. https://doi.org/10.4324/9781315734071
- Osa, Y. (2013). The growing role of NGOs in disaster relief and humanitarian assistance in East Asia. In: R. Sukma & J. Ganon (Eds.), ***A growing force: Civil society's role in Asian Regional Security,*** (pp. 66-89). Japan Center for International Exchange. https://jcie.org/wp-content/uploads/2022/08/GrowingForce-GrowingRoleofNGOs.pdf
- Ozkan, Q., Uzun, A. (2025). The democratic touch of disasters: The perception of non-governmental organizations in public institutions in the context of disaster governance. ***International Journal of Disaster Risk Reduction***, vol. 125. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420925004108 105586
- Purvis, V. T. H. (2024). Leadership Practices Executives Can Use in Effective Strategic Management for Organizational Excellence—A Systematic Review, (***Unpublished doctoral dissertation***). University of Maryland.
- Salama, Raed Abd Elnasser (2023) .The Role of Rural Organizations in Managing Crises Rural Communities in North Sinai Governorate Face" Centre for Disaster Protection. **Journal of the Advances in Agricultural Researches (JAAR)**, Vol. 28 (3) https://doi.org/10.21608/jalexu.2023.222429.1145
- Shamsi Yousefi, A. (2024). Bridging the gap between learning and practicing leadership: Developing new instruments to evaluate leadership and adaptation, (***Unpublished doctoral dissertation***). Staley School of Leadership, Kansas State University, Retrieved from https://url-shortener.me/JGXE 31147057

- Vaughan, A., & Hillier, D. (2019). ***Ensuring impact: The role of civil society organisations in strengthening world bank disaster risk financing***. Centre for Disaster Protection, London. https://n9.cl/85sau
- Whitson, D. C. (2019). Emergency Management Leaders' Perceptions of Leadership Challenges Before and After Disaster Operations, (***Unpublished doctoral dissertation***). Capella University. Retrieved from https://url-shortener.me/JER4 13899717
- United Nations International Strategy for Disaster Reduction. (UNISDR) (2015). ***Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030***. United Nations. Viewed in (2025, January 5) from www.unisdr.org
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (2017). ***The Sendai Framework Terminology on Disaster Risk Reduction. "Disaster Management"***. Accessed 15 April 2026. https://www.undrr.org/terminology/disaster-management.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction. (UNDRR) (2024, August 1). ***Report of the Secretary-General on the Implementation of the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030,*** UNDRR. Viewed in (2025, February 11) from https://url-shortener.me/JHDB
- World Economic Forum (WEF). (2013). ***The future role of civil society***. Cologny. Viewed in (2005, March 17) from https://url-shortener.me/JHED

الملاحق

ملحق (1) أداة جمع البيانات الأساسية «استمارة استقصاء»

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر	أنثى		
مجال عمل المنظمة	تنموي	إغاثي		
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	30- أقل من 40 سنة	40-50 سنة	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس/ ليسانس	ماجستير	دكتوراة
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10	10- أقل من 15	15 سنة فأكثر

ثانيًا: ممارسات القيادة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسط	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
		5	4	3	2	1
	المجال الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي					
	يمتلك القادة في منظمتكم رؤية واضحة ومنهجية علمية للتعامل مع الكوارث.					
	تحرص القيادة على تطوير سياسات وبرامج تخفف الخسائر في الأرواح والممتلكات وتحمي البيئة.					
	تؤكد القيادة على امتلاك هيكل تنظيمي مرن تتجدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات حسب التطورات.					
	تحرص القيادة على وضع خطط مرنة قادرة على التكيف السريع مع كل المتغيرات والمستجدات المتسارعة.					
	تعزز قيادة المنظمة نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف للوصول إلى أهداف إدارة الكوارث بكفاءة.					
	المجال الثاني: تعزيز القدرة التنافسية					
	تسعى قيادة منظمتكم لاكتساب قدرات وميزات جديدة تساعدها على تحسين أدائها المؤسسي وتطويره.					
	تحرص قيادة المنظمة على استمرارية التحسين في جودة الخدمات المقدمة.					
	تؤكد القيادة على وجود خطط تضمن استمرارية العمل أثناء الكوارث.					
	توفر القيادة الدعم اللوجستي الكافي للاستجابة الفعالة لحالات الطوارئ.					
	تحرص القيادة على إنشاء قاعدة بيانات مركزية يتم تغذيتها بشكل دوري بأحدث المعلومات.					
	المجال الثالث: إدارة رأس المال البشري					
	تؤكد القيادة على عدم تداخل المسئوليات والصلاحيات بين الجهات ذات العلاقة بإدارة الكوارث.					
	تمنح القيادة كافة السلطات والصلاحيات لفريق إدارة الكوارث.					
	تهتم قيادة المنظمة باستقطاب الكفاءات التي تدعم تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.					
	تدعم منظمتكم تفويض السلطة لتعزيز كفاءة القيادات الميدانية في الاستجابة للكوارث.					
	تلتزم قيادة المنظمة بتدريب الموظفين على مهارات إدارة الكوارث لبناء قوى عاملة جاهزة للمستقبل.					
	المجال الرابع: تعزيز الثقافة التنظيمية					
	تعزز قيادة المنظمة العقلية الجماعية وتشجع على تبادل المعرفة والتعاون بين الموظفين.					
	تُلهم ثقافة المنظمة الإبداع وتُمكن الموظفين من المخاطرة دون خوف من العواقب السلبية.					
	يُمثل القادة قدوة حيث يجسدون قيم المنظمة في اتصالاتهم وتفاعلاتهم وممارساتهم.					
	يكافئ القادة سلوكيات الموظفين المتوافقة مع قيم المنظمة ويصححوا أي انحرافات لا تتفق معها.					
	تدرك القيادة دورها في تعزيز ثقافة تنظيمية تخدم الصالح العام.					
	المجال الخامس: التأكيد على الممارسات الأخلاقية					
	تُشرف قيادة المنظمة على إنشاء مدونة سلوك أخلاق واضحة وفعالة.					
	تُعمم قيادة المنظمة مدونة الأخلاق على المستويات الإدارية كافة لتعزيز النزاهة والشفافية والمسئولية.					
	تمتثل مؤسستكم لقوانين ولوائح المنظمات الأهلية ولوائحها وتضع الضوابط والإجراءات الداخلية لمراقبة ذلك.					
	تحرص القيادة على توفير آلية لقياس مدى التزام موظفي المؤسسة بأخلاقيات العمل خلال إدارة الكوارث.					
	تتوافر في المنظمة آلية آمنة للإبلاغ عن أي تجاوزات أثناء إدارة الكوارث دون الكشف عن الهوية.					

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسط	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
		5	4	3	2	1
	المجال السادس: الرقابة الاستراتيجية المتوازنة					
	تساعد الرقابة الاستراتيجية في توجيه سلوك الموظفين نحو المصالح التنظيمية بدلاً من مصالحهم الشخصية.					
	يبحث النظام الرقابي بالمنظمة عن الأسباب الجذرية للمشكلات للحد من تكرارها.					
	تتابع القيادة خطوات تنفيذ الخطط وتُجري التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب.					
	تحرص القيادة على احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الكارثة.					
	تؤكد القيادة على فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها لضمان تدفق المعلومات لإبقاء الجميع على اطلاع مستمر على تطورات الأحداث الكارثية.					

ثالثًا: مراحل إدارة الكوارث

م	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسط	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
		5	4	3	2	1
	المجال الأول: مرحلة التخفيف من الكارثة					
	تحرص قيادة منظمتكم على مسح البيئة باستمرار لاستشعار الكوارث المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.					
	تمتلك قيادة المنظمة سيناريوهات لمراحل تطور الكوارث وأساليب لمواجهتها.					
	تحرص قيادة منظمتكم على المشاركة المجتمعية في جميع مراحل إدارة الكارثة.					
	تؤكد قيادة المنظمة على أهمية التوعية والتثقيف بالمخاطر الناجمة عن الكوارث وكيفية التعامل معها للحد من آثارها.					
	تأخذ قيادة منظمتكم العبرة من خبرات الآخرين وتستفيد من تجاربهم بالوقوف على الأخطاء لتجنبها.					
	تعمل قيادة المنظمة على إنشاء شبكات من الشركاء المحليين والدوليين -بما في ذلك القطاع الخاص- لتأمين الدعم اللازم وتوفير الموارد.					
	المجال الثاني: مرحلة الاستعداد للكارثة					
	تحرص قيادة منظمتكم على تدريب فريق إدارة الكوارث لضمان كفاءته في التعامل مع الميدان قبل وأثناء وبعد وقوع الكارثة.					
	تتفقد قيادة منظمتكم الإمكانات والموارد المتاحة بصورة مستمرة لضمان جاهزيتها عند وقوع الكارثة.					
	تستعد قيادة المنظمة لأسوأ السيناريوهات باتخاذ كافة الإجراءات الاحترازية اللازمة.					
	تعمل قيادة المنظمة على إنشاء أنظمة إنذار مبكر للكوارث لتقليل التأخير في الاستجابة وتخفيف الآثار السلبية للوضع الإنساني.					
	تحرص قيادة منظمتكم على تدريب متطوعين على استراتيجيات الإغاثة والاستجابة السريعة لتعزيز قدرتها على التعامل بفاعلية مع الكوارث.					
	المجال الثالث: مرحلة الاستجابة للكارثة					
	تدرس قيادة منظمتكم مدى مطابقة السيناريوهات والبدائل المعدة مسبقاً مع طبيعة الكارثة لتحديد البديل الأمثل.					
	تقوم قيادة المنظمة بإعداد خطط جديدة لمواجهة الكارثة في حال وجود اختلافات مع السيناريوهات المعدة مسبقاً					
	تركز قيادة المنظمة في مرحلة الاستجابة على تكثيف جهود الإنقاذ ورصد الكوارث الثانوية.					
	تُظهر قيادة المنظمة التعاطف مع ضحايا الكوارث قولاً وفعلاً. (على مستوى التصريحات والأفعال)					
	يتواجد المدراء باستمرار في مواقع الأحداث لكي تتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة وفقاً لتطورات الموقف.					
	تحرص قيادة المنظمة على تفعيل دور الإعلام في كافة مراحل إدارة الكارثة.					
	المجال الرابع: مرحلة التعافي من الكارثة					
	تحرص قيادة منظمتكم على المشاركة في إعادة تأهيل البنية التحتية للمناطق المتضررة من الكارثة.					
	تسعى قيادة منظمتكم إلى إعادة توطين النازحين الذين تسببت الكارثة في تهجيرهم.					
	تستثمر قيادة منظمتكم الكفاءات والخبرات التي تولدت أثناء إدارة الكارثة لتحسين الأداء المؤسسي.					
	تسعى قيادة المنظمة إلى تطوير سياسات واستراتيجيات تضمن استئناف العمل في المنظمة بشكل أكثر كفاءة مما كان عليه قبل الكارثة.					
	تحرص قيادة منظمتكم على توثيق انتهاكات حقوق الإنسان ومناصرة ضحايا الكارثة.					
	تستخلص قيادة المنظمة الدروس المستفادة من إيجابيات وسلبيات إدارة الكارثة لتحسين الاستجابة المستقبلية.					

ملحق (2) أداة جمع البيانات المساندة

أسئلة مقابلة مفتوحة مع قيادات منظمات المجتمع المدني في غزة حول «ممارسات القيادة الاستر اتيجية ودورها في إدارة الكوارث»

البيانات الشخصية:

الاسم				
مكان العمل				
المسمى الوظيفي				
الجنس	ذكر	أنثى		
مجال عمل المنظمة	تعليمي	صحي	تنموي	إغاثي
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	30- أقل من 40 سنة	40-50 سنة	أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس/ ليسانس	ماجستير	دكتوراة
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10	10- أقل من 15	15 سنة فأكثر

1- **تحديد التوجه الاستر اتيجي**

- هل توجد خطة استراتيجية لإدارة الكوارث في منظمتكم؟ هل يتم مراجعتها وتحديثها؟ ما المدة الزمنية للمراجعة الدورية؟ هل يتم إشراك اللجان المحلية في إعداد وتنفيذ خطط إدارة الكوارث؟
- هل يتم توعية الجمهور بمخاطر الكوارث؟ ما هي وسائل التوعية المستخدمة؟ وما هي أفضلها وأكثرها فاعلية؟
- ما هي أهم الدروس المستفادة من الاعتداءات الإسرائيلية المتكررة التي يمكن أخذها بالاعتبار في إدارة كارثة الإبادة الجماعية 2023-2025؟
- كيف تقيمون جاهزية المجتمع المحلي وصناع القرار في منظمات المجتمع المدني في تخطيط الاستجابة للكوارث؟
- ما الصعوبات التي واجهتها القيادة في إدارة كارثة الإبادة الجماعية 2023-2025؟ وكيف تم التغلب عليها؟

2- **إدارة رأس المال البشري**

- هل يوجد لجنة إدارة كوارث في المنظمة؟ ما هي المهام الموكلة لها؟ وما هي الصلاحيات الممنوحة لها؟ وما هي التدريبات التي تلقتها للقيام بمهامها؟
- كيف تتعامل منظمتك مع مخاطر العمل النفسي/الجسدي للموظفين والمتطوعين أثناء الكوارث؟
- هل تعتمدون على بناء قدرات المجتمع المحلي كجزء من رأس المال البشري؟ كيف تراكمون المعرفة والتجربة داخل المجتمع المستهدف؟
- ما هي المهارات والكفاءات اللازمة لقادة منظمات المجتمع المدني أثناء إدارتهم للكوارث؟

3- **تعزيز الثقافة التنظيمية**

- ما السمات الثقافية التنظيمية التي تعتقد أنها الأكثر تأثيراً على فعالية إدارة الكوارث؟ وكيف تعززون الشفافية والتعاون والابتكار أثناء الاستجابة للكارثة؟
- كيف يمكن للقادة الاستراتيجيون تعزيز الثقافة التنظيمية في ظل كارثة الإبادة الجماعية؟

4- **التأكيد على الممارسات الأخلاقية**

- كيف تضمن منظمتك الامتثال للمعايير الأخلاقية في بيئة معقدة ككارثة الإبادة الجماعية؟
- هل تتوافر في المنظمة آلية آمنة للإبلاغ عن أي تجاوزات أثناء إدارة الكوارث دون الكشف عن الهوية؟ ما هي هذه الآليات؟
- ما التحديات الأخلاقية الأكثر شيوعاً التي تواجهونها أثناء توزيع المساعدات أو اتخاذ قرارات الأولوية؟ وكيف تتعاملون معها إن وجدت؟

ملحق (3) المؤسسات التي تمت مقابلتها

م	القطاع	المؤسسة	الممثل عنها	موعد المقابلة	سنة تأسيس المؤسسة
1	التعليم	مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي	أ. ريناد القبج	الثلاثاء 2025/10/4م الساعة 6	1989
2	الشباب	مؤسسة معًا للعمل التنموي	أ. إيهاب أبو حسين	الأربعاء 2025/10/1م الساعة 5	1989
3	الزراعة	الجمعية الزراعية التنموية	د. ناهض حماد	الأحد 2025/8/10م الساعة 3:30	1982
4	الصحة	برنامج غزة للصحة النفسية	أ قصي أبو عودة	الأحد 2025/9/14م الساعة 5	1990
5	المرأة	جمعية نجوم الأمل لتمكين النساء	د. إياد الكرنز	السبت 2025/8/30م الساعة 6	2007
6	التأهيل	جمعية البريج للتأهيل	أ. عماد الخطيب	الثلاثاء 2025/9/2م الساعة 10:30	2001
7	حقوق الإنسان	مركز الميزان لحقوق الإنسان	أ. سمير زقوت	الاثنين 2025/9/1م الساعة 10	1999

ملحق (4) مقابلات الآراء المساندة

م	الاسم	موعد المقابلة
1	د. منى الفرا	الخميس 2025/8/14م الساعة 12
2	أ. مازن الزيان	الثلاثاء 2025/8/19م الساعة 11:19 - السبت 2025/8/23م الساعة 10:30
3	م. يسرى أبو شرخ	الخميس 2025/8/14م الساعة 1:10
4	أ. أمجد الشوا	الأحد 2025/10/19م الساعة 4:30

ملحق (5) إجابات أسئلة المقابلات

إجابات المحور الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي

أولاً: فيما يتعلق بإجابات السؤال الأول عن تو افر خطة استر اتيجية لإدارة الكوارث في المنظمة والمدة الزمنية للمراجعة الدورية ومدى إشراك اللجان المحلية في إعدادها وتنفيذها جاءت استجابات العينة على النحو التالي أجمع كافة المبحوثين أن منظماتهم لديها خطط للاستجابة الطارئة وهي جزء من خطة الاستجابة الطارئة لكل قطاع من قطاعات العمل المجتمعي التابعة للأمم المتحدة (الكلستر- المجموعات العنقودية-)، تم العمل بها بعد حرب 2009/2008، مروراً بحرب 2012، 2014، مسيرات العودة 2019/2018، حرب 2021، وصولاً إلى الإبادة الجماعية 2023-2025، ويتم مراجعتها وتحديثها سنوياً، ويتم مشاركة اللجان المحلية في عملية التخطيط والتنفيذ والتقييم من خلال الاجتماعات واللقاءات المباشرة والمناقشات المستمرة، وتبدأ عملية التخطيط بتحديد الاحتياجات عبر الاستبانات والفرق الميدانية.

أكد المبحوث الأول بقوله «لدينا خطط إغاثية وأخرى لليوم التالي للإبادة الجماعية (مرحلة التعافي)»، بينما أشار المبحوث الثالث بقوله « قمنا بمراجعة خطط الكوارث الموجودة وأجرينا بعض التعديلات عليها بناءً على التطورات الميدانية» أما المبحوث الرابع فأشار بقوله «تشارك لجان الإغاثة المجتمعية بتمارين محاكاة لإدارة الكوارث» أما المبحوث الخامس فأشار بقوله «خطة الكوارث موجودة وهي عبارة عن تدابير وسياسات راسخة في المنظمة، فكل موارد المؤسسة تُوظف لخدمة العمل في حالة الطوارئ» فيما أشار المبحوث السادس بقوله «يتم عرض الخطة على مجموعة من الخبراء والاستشاريين للتعديل عليها وإقرارها، ويوجد عدة سيناريوهات ولكل منها خطة بديلة خاصة به نابع من الاستشعار بالخطر، ويتم تدريب اللجان المحلية باستمرار على إدارة الطوارئ» في المقابل أشار المبحوث السابع «بأن 35 سنة من العمل في فلسطين -الضفة وغزة- كفيلة بتراكم الخبرة في كيفية التعامل مع الأزمات والكوارث خاصة الحروب من حيث المرونة وسرعة الاستجابة».

ثانيًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الثاني عن أفضل الوسائل المستخدمة لتوعية الجمهور بمخاطر الكوارث جاءت استجابات العينة على النحو التالي أجمع المبحوثين كافة بأنهم يقومون بتوعية الجمهور بمخاطر الكوارث، وهناك مجموعة من الوسائل التي اتفق عليها الجميع مثل البروشورات، مواقع التواصل الاجتماعي، رسائل SMS، الخط الهاتفي الساخن المجاني، والموقع الالكتروني للمؤسسة.

أشار المبحوث الأول بقوله «لكل مرحلة كان لها وسائلها الخاصة بها فقبل الإبادة الجماعية في مرحلتي التخفيف والاستعداد كانت البرامج التلفزيونية محلياً ودولياً تستخدم في عمليات التوعية، بالإضافة إلى الراديو حيث كان هناك برامج إذاعية دورية أسبوعية، أما مرحلة الاستجابة للكارثة نظرًا لانقطاع التيار الكهربائي وتدمير القنوات التلفزيونية والإذاعية المحلية اقتصرنا على- المتفق عليه سابقا- بينما أشار المبحوث الثاني بقوله «أنه يتم تقسيم وسائل التوعية المستخدمة حسب الفئة المستهدفة والمرحلة العمرية التي تنتمي إليها، فإذا كانت الأهالي فالوسائل -المتفق عليها سابقاً يتم استخدامها-إضافة إلى الدورات التثقيفية، أما إذا كانت مؤسسات فيتم تزويدها بأبحاث ودراسات وأوراق حقائق، اما إذا كانت الفئة المستهدفة الأطفال فالوسائل المستخدمة الأفلام والعروض المسرحية» أضاف المبحوث الرابع قوله «نستخدم المحاضرات والمبادرات وجلسات التوعية، بينما أشار المبحوث الخامس «منعاً للازدواجية نترك مجال التوعية للمتخصصين فهناك مؤسسات دولية وشركاء محليين يعملون على مدار 24 ساعة خاصة فيما يتعلق بالتعامل مع الذخائر غير المنفجرة ويتم توزيع أرقام هندسة المتفجرات والشرطة بشكل دائم على الجميع».

أما من حيث أفضلها فاتفق كل من المبحوث الأول والسادس على «أن مواقع التواصل الاجتماعي هي الأفضل» فيما أشار المبحوث الثالث «بالنسبة للأطفال التوعية عن طريق اللعب، أما الكبار بالجلسات الحوارية والنقاش» وفيما يخص الكبار اتفق معه المبحوث الرابع.

ثالثًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الثالث عن أهم الدروس المستفادة من الاعتداءات الإسر ائيلية المتكررة التي يمكن أخذها بالاعتبار في إدارة كارثة الإبادة الجماعية 2023-2025 جاءت استجابات العينة على النحو التالي اتفق كافة المبحوثين على أنها حرب ضروس غير مسبوقة، غير متوقعة ولا في أي سيناريو، فلا وجود لأماكن آمنة، حصار خانق، مؤسسات حكومية ملاحقة من قبل الاحتلال مما قلص من عملها كشركاء، متوسط النزوح (10) مرات، إبادة جماعية مخاطرها عالية جداً.

أما عن الدروس المستفادة من الحروب السابقة كان «الاحتفاظ بمخزون يكفي لشهرين نظرًا لمحددات التخزين الخاصة بخدماتنا، الاعتماد على الطاقة الشمسية، تنسيق وتشبيك مع كافة المؤسسات الدولية والمحلية، قائمة الانتظار للتوظيف جاهزة فهم متطوعون سابقون لديهم التدريبات الكافية في المجال، بالإضافة إلى استدامة التمويل» بينما أشار المبحوث الثاني « كنا نقوم بدور تكميلي لدور المؤسسات الحكومية، مناصرة، تسليط الضوء على القضايا الأساسية، حشد متطوعين، مبادرات، وتوعية.

أما الإبادة الجماعية فهي ليست كسابقاتها، ولكننا تعلمنا أن نركز في تدريباتنا على كيفية النزوح، وكيفية اتخاذ قرارات الأولية في وقت قصير، تخزين المواد الأساسية، تحديد الأغراض الخفيفة سهلة الحمل والتنقل بها» فيما أشار المبحوث الثالث والسابع «من الدروس المستفادة توحيد قاعدة البيانات على مستوى المؤسسات ذات القطاع الواحد والتشبيك معها، تخطيط مستمر على مدار الساعة، وأهم الدروس ضرورة الاحتفاظ بمخزون للطوارئ خاصة فيما يتعلق بذوي الاحتياجات الخاصة فهم أكثر الفئات المتضررة، فحجم المخاطرة من سرقة المخزون أو قصفة أقل بكثير من مخاطر نقصه الحاد "أما فيما يتعلق بالمبحوث الرابع فأشار بقوله «استفدنا ضرورة تعزيز البنية التحتية المؤسساتية، وتعزيز سياسة حماية وسلامة الموظفين، وتطوير آليات الوصول والتعامل مع الفئات المستهدفة» أما فيما يتعلق بالمبحوث الخامس فأشار بقوله «دليل العمل في أوقات الطوارئ أصبحت ممارسات مستقرة عند الفريق» بينما أشار المبحوث السادس «أهم الدروس المستفادة تجهيز مخيمات اللجوء لتوفير الإيواء والغذاء من خلال التكيات لكنها لم تكفي في ظل الإبادة الجماعية فكل سكان غزة كانوا نازحين»

رابعًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الرابع عن مدى جاهزية المجتمع المحلي وصناع القرار في منظمات المجتمع المدني في التخطيط للاستجابة للكوارث جاءت استجابات العينة على النحو التالي أجمع كافة المبحوثين أن الجهوزية موجودة والخطط مُعدة مسبقاً، ولكن حجم الكارثة أكبر من مقومات كل المؤسسات المحلية وحتى الدولية، حيث أشار المبحوث الأول بقوله « لا يوجد سيناريو على مستوى كل المؤسسات يمكن أن يتخيل أن يحدث ما حدث، انتهاك للمعايير الدولية وحقوق الإنسان فأي استجابة معقولة في ظل حجم هذه الإبادة بطولة» فيما أشار المبحوث الثاني «لا يوجد خطة وطنية موحدة، نعمل حسب تعليمات المولين طوارئ وعمل إنساني إغاثي فقط» وأشار المبحوث الثالث بقوله «يوجد خطط للكوارث جاهزة على سبيل المثال كيفية إنشاء مخيم لجوء بكافة محاوره، ولكنه لا يسد حاجة المجتمع في ظل الإبادة الجماعية» بينما اتفق المبحوث الرابع والسابع بقولهما «المجتمع جاهز فهو يملك خبرات متراكمة، كوادر مجهزة علمياً وعملياً، شراكات محلية ودولية، رؤية استراتيجية واضحة، وعمليات مؤسساتية ذات كفاءة عالية» فيما أشار المبحوث الخامس «لعبت مؤسسات المجتمع المدني أدوار غاية في الأهمية وهي من حمت الناس، فأثبتت فاعلية غير مسبوقة فلولا المؤسسات الأهلية التي عملت في الميدان لماتت الناس من الجوع، فقامت بتوفير مستلزمات المأوى والمأكل والحماية للنساء المعنفات، فكانت الجاهزية عنوانها قيمي أخلاقي مما أدى إلى تجاوز ضعف الإمكانيات وقلتها والعمل في ظل المخاطرة الكبيرة» بينما أشار المبحوث السادس «المؤسسات جاهزة ولكن الحدث أكبر بكثير»

خامسًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الخامس عن الصعوبات التي واجهتها قيادات منظمات المجتمع المدني في إدارة كارثة الإبادة الجماعية 2023-2025 وكيفية التغلب عليها جاءت استجابات العينة على النحو التالي اتفق المبحوثين على أن أهم الصعوبات التي واجهوها تتمثل في:

- الأعداد الهائلة من الشهداء، الجرحى، مبتوري الأطراف، المعاقين، المفقودين، الأرامل، والأيتام.
- الحصار الشديد وعدم توفر المواد.
- فقدان مقرات العمل (بسبب الهدم الكامل أو الجزئي)
- افتقار أماكن العمل المؤقتة لأدنى المتطلبات.
- التخطيط اليومي بناءً على الأحداث والمستجدات (مرهق).
- نقص السيولة النقدية، وارتفاع نسبة العمولة.
- الفساد الأخلاقي وانتشار السرقات.
- صعوبة الحوالات المالية.
- عدم وجود مناطق آمنة.
- عدم توافر الكهرباء.
- عدم توافر البنية التحتية.
- تكلفة العمل والمعيشة العالية جداً.
- غياب إرادة دولية واحتلال يتنكر لكل شيء ومجاعة في العصر الحديث من صنع البشر.
- محدودية مشاركة المؤسسات الحكومية في إدارة الكارثة، فالمؤسسات الدولية والمجتمع الدولي هي من تقود إدارة الكارثة.

إجابات المحور الثاني: إدارة رأس المال البشري

أولاً: فيما يتعلق بإجابات السؤال الأول عن وجود لجنة إدارة كوارث في المنظمة ومهامها وصلاحياتها والتدريبات التي تلقتها للقيام بمسؤولياتها جاءت استجابات العينة على النحو التالي أجمع كل المبحوثين على أن منظمات المجتمع المدني لديها لجنة لإدارة الطوارئ أعضاؤها هم مجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية العليا، كما يتوافر لها مهام محددة تتمثل في:

1- تفعيل خطة الطوارئ ووضع آليات واضحة ومعلنة للمتابعة الدورية لعملية التنفيذ.
2- التنسيق بين لجنة إدارة الكوارث بالمنظمة والجهة المناظرة لها في المؤسسات الأخرى.
3- تعديل الخطط والسيناريوهات للتعامل مع الأزمات المنبثقة عن الكارثة.
4- وضع البرامج التدريبية اللازمة وفقاً للاحتياجات الميدانية.
5- تدريب أعضاء الفريق التنفيذي باللجنة بصفة دورية لتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
6- نشر الإرشادات والملصقات الخاصة بالأمن والسلامة في أماكن تواجد الفئة المستهدفة.
7- إعداد التقارير الدورية عن الأنشطة التي قامت بها اللجنة في ضوء الخطة التنفيذية ورفعها للجهات المولة.

أضاف المبحوث الأول والرابع المهام التالية:

1- القيام بأعمال خدمات الطوارئ العاجلة.
2- تنفيذ عمليات الإخلاء عند الضرورة.
3- حصر الخسائر في الأفراد والمنشآت.

فيما زاد عليهم كل من المبحوث الثاني والسادس ما يلي:

1- وضع أساليب للحماية من أخطار المستقبل المحتملة.
2- تقييم الإجراءات التي تمت للتعامل مع الكارثة أولاً بأول والخروج بالدروس المستفادة.

أما فيما يخص الصلاحيات الممنوحة للجنة الطوارئ في منظمات المجتمع المدني فقد اتفق المبحوثين على أنها صلاحيات استثنائية للسلطات الإدارية دون المس ببعض الحريات والحقوق الأساسية الفردية والجماعية وتفويض السلطة التنفيذية لمواجهة الأوضاع الميدانية الطارئة بما يتناسب مع المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق اللجنة، فقد أشار المبحوث الثالث بقوله «اتخاذ القرارات الميدانية بشكل لامركزي حسب لوائح خطة الطوارئ ما لم تضر بالمستفيد ولا تخترق حق من حقوقه» بينما أشار المبحوث الرابع بقوله «التواصل مع الدوائر المختلفة لإعداد برتوكولات العمل في ظل الطوارئ فيما يتعلق على سبيل المثال بالتوريدات» أما المبحوث السادس فأشار بقوله «أنه من الصلاحيات الممنوحة للجنة إدارة الطوارئ الاستجابة الفورية للمناشدات وتوفير المساحات الآمنة للفئة المستهدفة».

وفيما يتعلق بالتدريبات التي تلقتها للقيام بمهامها فقد أجمع المبحوثين على أن التعلم ليس له سقف محدد فاستمرارية التعلم والتعليم هو نهج تسير عليه قيادات منظمات المجتمع المدني عبر سلسلة من التدريبات الدولية التي تتلقاها باستمرار لرفع كفاءتها وتطوير قدراتها على أعلى المستويات وبكافة المستجدات العالمية خاصة فيما يتعلق بالعمل في المناطق المنكوبة، وتقوم بدورها بإعادة تدريب طاقمها التنفيذي ونقل معارفها وخبراتها لهم. كما أشار المبحوث السادس بقوله «أن عمليات التدريب والتدرب لم تتوقف قبل وأثناء كارثة الإبادة الجماعية ولن تتوقف» في المقابل اتفق كل من المبحوث الرابع والثاني على أن «الخبرة التراكمية عند قيادات المجتمع المدني على مدار ما يزيد عن 20 سنة عمل في ظل حروب متتالية كافية للتعامل مع كارثة الإبادة الجماعية» بينما أكد المبحوث الأول على أنه «تم تفعيل برنامج التدريب المستمر طيلة كارثة الإبادة الجماعية حيث تم تخريج (70) مهني مدرب ومجهز للتعامل ميدانياً مع الكارثة»

ثانيًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الثاني عن كيفية تعامل المنظمة مع مخاطر العمل النفسي/ الجسدي للموظفين والمتطوعين أثناء الكوارث جاءت استجابات العينة على النحو التالي أكد معظم المبحوثين على اهتمامهم برأس المال البشري للمنظمة فأجمعوا كافة على قول «منحناهم مرونة في مكان العمل بحيث يكون الدوام في أقرب تجمع سكني حفاظاً على سلامتهم» كما أجمعوا على «أنه يتوفر لدينا سياسات دعم نفسي وإرشادات سلامة معممة على الجميع» بالإضافة إلى اتفاقهم بقولهم «تم تعيين خبير متخصص فقط بإدارة الضغوطات النفسية للموظفين والمتطوعين واجراء التدخلات في الوقت المناسب» أما المبحوث الثالث فأشار بقوله «قمنا بعمل تدريبات جماعية حول تعزيز احترام الموظفين لأنفسهم داخل العمل» بينما أشار المبحوث الأول بقوله «قمنا بتوفير مواصلات مؤمنة بسيارات خاصة لطواقمنا» أما المبحوث السادس فقال «ألحقنا الموظفين بدورات تدريبة وقمنا بعمل شراكات وزيارات ميدانية لتبادل الخبرات كما وفرنا لهم مجانية التعامل مع النقاط الطبية» في حين أشار المبحوث الرابع بقوله «قمنا بتحديث سلم الرواتب وزودنا بدل المخاطرة وقدمنا مساعدات نقدية، وغذائية، وأرض وخيام للإيواء».

ثالثًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الثالث عن بناء قدرات المجتمع المحلي كجزء من رأس المال البشري ومراكمة المعرفة والتجربة داخله جاءت استجابات العينة على النحو التالي أجمع كافة المبحوثين وتوافقوا على أن المجتمع المحلي هو جزء لا يتجزأ من رأس المال البشري لمنظمات المجتمع المدني، وقد راكموا المعرفة لديه عبر سنوات عملهم الطويلة في الميدان من خلال «التدريبات، ورش العمل، اللقاءات، المناقشات، والزيارات الميدانية لتشكيل وعي جمعي» وكلُ راكم المعرفة في المجتمع المحلي حسب القطاع الذي ينتمي إليه، فقد أشار المبحوث الأول بقوله «قمنا بتحسين وضع الصحة النفسية للسكان وبنينا قدرات العاملين في هذا المجال وقمنا بمئات الدورات التدريبية لمؤسسات الدولة ومنظمات NGOs فيما يتعلق بالإسعاف النفسي والاكتشاف والإحالة للاضطرابات النفسية الأكثر شيوعاً، بالإضافة إلى رفد المجتمع الغزي بـ (30) خريج سنوياً مؤهلين معرفياً ومدربين ميدانياُ» بينما أشار المبحوث الثالث بقوله «انعكست تدريباتنا للمجتمع المحلي على أرض الميدان في كارثة الإبادة الجماعية، حيث كان يكفي أن يكون واحد من الأسرة حصل على التدريب فيما يتعلق بكيفية الإخلاء واتخاذ قرارات الأولوية لكي تنجو الأسرة بأكملها» بينما أشار المبحوث الثاني بقوله «جزء من خطط الطوارئ للمؤسسة تثقيف المجتمع المحلي وتوعيته بمخاطر الكوارث عبر تدريبه على سبيل المثال لا الحصر على الإسعافات الأولية، وكيفية التعامل مع الذخائر غير المنفجرة» بينما تحدث المبحوث الخامس بقوله «أن بيئة الإبادة الجماعية شكلت ضغط كبير مما أثر على عدم ظهور أثر واضح لتراكم المعرفة لدى المجتمع المحلي، وقد يعود ذلك لعدم سيادة القانون وعدم استقلال القضاء وعدم وجود فصل للسلطات» بينما أشار المبحوث السابع بقوله «أصالة المجتمع الفلسطيني الغزي ومحافظته على قيمه وإيمانه وثقافته الدينية شكلت حاجزاً منيعاً فلم ينهار المجتمع رغم التحديات الجسام خلال الإبادة»

رابعًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الرابع عن ماهية المهارات والكفاءات اللازمة لقادة منظمات المجتمع المدني أثناء إدارتهم للكوارث جاءت استجابات العينة على النحو التالي من حيث أهم المهارات الواجب توافرها في قادة منظمات المجتمع المدني أشار المبحوث الأول بقوله «التخطيط، الاتصال والتواصل، التحدث باللغة الإنجليزية بطلاقة، بناء العلاقات مع المجتمع الداخلي والخارجي، ومهارة التعبئة والحشد والمناصرة» فيما أضاف المبحوث الثاني بقوله «الإلمام بالسياق الثقافي للمجتمع، القدرة على العمل تحت الضغط، إدارة الفريق، تحليل المخاطر، وتفهم احتياجات الناس» بينما أضاف المبحوث الثالث لما ورد سابقاً «اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب» أما المبحوث الرابع فأضاف «»المرونة والقدرة على التكيف، إدارة الموارد، الإلمام الكامل بمعايير العمل الإنساني والالتزام بها، والمهارات المحاسبية المالية البسيطة» أضاف المبحوث السادس «ضرورة توافر مهارة بث الطاقة الإيجابية بن أعضاء الفريق والحفاظ على بارقة أمل حتى في أحلك الظروف» فيما اتفق المبحوثان الخامس والسابع بقولهما «في الكوارث دور منظمات المجتمع المدني يتمركز في تعديل بوصلة السلوك وتوجيهه فالمعرفة موجودة ومتراكمة عند أفراد المجتمع وكذلك السلوك الصحيح ولكن حجم الكارثة غير المسبوق كان له الأثر السلبي».

إجابات المحور الثالث: تعزيز الثقافة التنظيمية

أولاً: فيما يتعلق بإجابات الشق الأول من السؤال الأول عن ماهية السمات الثقافية التنظيمية الأكثر تأثيراً على فعالية إدارة الكوارث جاءت استجابات العينة على النحو التالي توافق المبحوثين على أن منظمات المجتمع المدني تتمتع بثقافة تنظيمية

راسخة واضحة في أهدافها ورسالتها وقيمها، تتضمن ممارسات مختلفة، فقد اتفق كل من المبحوث الرابع والسادس على أن أحد أهم السمات الثقافية التنظيمية المؤثرة على فعالية إدارة الكوارث هي «المحاسبة والمساءلة» فقد أشار المبحوث الرابع إلى ذلك بقوله «المساءلة تبدأ من أعلى قمة الهرم الإداري إلى أسفله دون تمييز»، فيما اتفق المبحوث الثالث والخامس بأن «المشاركة والعمل الجماعي في جميع المراحل من بداية فكرة المشروع إلى تقييمه مروراً بتنفيذه» وأشار المبحوث الثالث إلى ذلك بقوله «المشاورة والأخذ برأي الموظفين وعدم إهمالها تعتبر من أهم السمات الثقافية المؤثرة في إدارة كارثة الإبادة الجماعية فهم يقدمون تغذية راجعة لما يحدث في الميدان والتي بناءً عليها نتخذ القرارات» بينما أشار المبحوث الأول إلى «المسئولية الاجتماعية» كأحد السمات الثقافية المؤثرة في فعالية إدارة الكوارث، فيما أضاف المبحوث السابع سمات أخرى تمثلت في «المرونة والقدرة على التكيف، وتقبل التغيير».

أما فيما يخص بإجابات الشق الثاني من السؤال الأول عن كيفية تعزيز الشفافية والتعاون والابتكار أثناء الاستجابة للكارثة المتمثل في آليات تعزيز الشفافية والتعاون والابتكار في ظل الاستجابة لكارثة الإبادة الجماعية فقد اتفق معظم المبحوثين على أن «وضوح السياسات واحترامها» أحد أهم الآليات لتعزيز الشفافية، فقد أشار كل من المبحوث الثاني والرابع والسادس فيما يخص شفافية توزيع المساعدات أثناء الاستجابة للكارثة بقولهم «وجود آلية واضحة للتوزيع تراعي احتياجات الفئة المستهدفة في ظل هذا الوضع الصعب ضرورة ملحة عبر فتح قنوات اتصال واضحة مع المجتمع والمانحين والشركاء» بينما أضاف المبحوث الأول آلية جديدة بقوله «عدالة تطبيق الإجراءات واللوائح وعدم التمييز»، وأشار المبحوث الثالث فيما يتعلق بتعزيز الابتكار بقوله «نترك مساحة للتطوير على مستوى الأنشطة ميدانياً حسب التطورات على الأرض «فيما أشار المبحوث الخامس على نفس المستوى بقوله «**بيئة العمل الداعمة لا تنفر الموظفين ولا تطردهم بل تشجع أفكارهم الجديدة وتمول مبادراتهم التجريبية وتستفيد من نتائجها**» ، فيما أشار المبحوث السابع إلى أن «تضمين هذه الأبعاد -الشفافية، التعاون، والابتكار- في التقييم السنوي للموظفين تعمل على تعزيزها».

ثانيًا: فيما يتعلق بالسؤال الثاني عن كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية في ظل كارثة الإبادة الجماعية من قبل القادة الاستراتيجيون لمنظمات المجتمع المدني جاءت استجابات العينة على النحو التالي يلعب القادة دورًا محوريًا في تعزيز ثقافة المنظمة. فهم يقدمون المثال للموظفين، لذا فمن المهم أن يعملوا كقدوة، بالإضافة إلى ذلك، يحتاج القادة أيضًا إلى أن يكونوا شفافين في اتصالاتهم، ويطلبون ملاحظات الموظفين ويتخذون إجراءات بشأنها، ويوفرون فرص التطوير المهني، ويمكّنون الأفراد في فرقهم من أن يكونوا مستقلين في عملهم.

فقد توافقت استجابات المبحوثين بأن القادة الاستراتيجيون لعبوا دوراً هاماً في تعزيز الثقافة التنظيمية في ظل الإبادة الجماعية، فقد أشار المبحوث السادس إلى ذلك بقوله «أنا أتواجد بالميدان من الساعة 8 صباحاً إلى الساعة 8 مساء وأتعامل مع الجميع بتواضع واحترام» بينما اعترض كل من المبحوث الرابع والخامس وأشارا «بعدم ضرورة التواجد الميداني للقيادة فقنوات التواصل المتوفرة وعمليات المتابعة المستمرة كفيلة بتعزيز التعاون والعمل الجماعي عبر تبادل المعرفة عن بعد»، أما المبحوث الثاني أشار بقوله «كنا قدوة نجسد قيم المنظمة في اتصالاتنا وتفاعلاتنا وممارساتنا قدر الإمكان عبر تغليب المصلحة العاملة على المصلحة الشخصية ونبذ الانقسام وتعزيز الشراكة» سانده إجابة المبحوث الأول فقد أكد ذلك بقوله «أن المؤسسة منذ نشأتها قبل 35 سنة ترعرعت على مبدأ القدوة الحسنة» أما المبحوث الثالث والسابع أكدوا ببقولهم أن «القادة من خلال إشرافهم على التدريب، والتوجيه الميداني المستمر، والاجتماعات والنقاشات المتكررة نقلوا ثقافتهم التنظيمية المتراكمة عبر سنوات الخبرة الطويلة لفريق العمل الميداني فعززوا الجيد وعالجوا السيء منها فدعموا فرص التطور المهني».

إجابات المحور الرابع: التأكيد على الممارسات الأخلاقية

أولاً: فيما يتعلق بإجابات السؤال الأول عن كيفية ضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية في بيئة معقدة ككارثة الإبادة الجماعية جاءت استجابات العينة على النحو التالي أجمع كافة المبحوثين أن الموظف يوقع على عقد العمل ومدونة السلوك الأخلاقي معًا في آنٍ واحد، كما أن قيادة المنظمة تعمم مدونة الأخلاق على المستويات الإدارية كافة لتعزيز النزاهة والشفافية والمسئولية، فقد أشار المبحوث الأول بقوله «دليل الموارد البشرية يوجد به إجراءات عقابية لمن يتجاوز أخلاقيات العمل في المؤسسة « بينما اتفق كل من المبحوث الثاني والثالث بقولهما «المؤسسة وقعت على كافة المواثيق والسياسات العامة وتلتزم بالتعليمات والقوانين الخاصة بمنظمات المجتمع المدني على سبيل المثال لا الحصر مدونة الحماية، ومنع الاستغلال الجنسي ...الخ» بينما أشار المبحوث الرابع بقوله «أن المنظمة تمتثل للمعايير الأخلاقية من خلال الاختيار الصحيح للموظفين، ومشاركة المجتمع في الرقابة والتغذية الراجعة» بينما أشار المبحوث الخامس بقوله «وجود نظام إداري مستقل، بلا فساد ولا مشاكل إدارية ولا مالية ولا ازدواجية في المعايير» أما المبحوث السادس فقال «يتم ضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والإدارة التنفيذية بما يدعم رؤية ورسالة المؤسسة»

ثانيًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الثاني عن الآليات الآمنة للإبلاغ عن أي تجاوزات أثناء إدارة الكوارث دون الكشف عن الهوية جاءت استجابات العينة على النحو التالي أجمع المبحوثين أن هناك آليات آمنة للغاية للإبلاغ على أي تجاوزات أثناء إدارة الكارثة دون الكشف عن هوية المُبلغ، فقد اتفق كافة المبحوثين على أن هذه الآليات هي «صندوق الشكاوى، البريد الالكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي (الفيس بوك، الواتساب)، الخط الساخن المجاني، الجلسات المغلقة مع الأخصائي الميداني» هذا من جانب ومن جانب آخر فكافة منظمات المجتمع المدني تؤمن بالرقابة المجتمعية، فوسائل التواصل الاجتماعي المنتشرة تعتبر وسيلة لأفراد المجتمع يستخدمونها في التشهير بالمؤسسات التي تسيء التصرف معهم مما ضبط سلوكيات موظفي المؤسسات الأهلية.

ثالثًا: فيما يتعلق بإجابات السؤال الثالث عن التحديات الأخلاقية الأكثر شيوعاً التي تواجهها المنظمة أثناء توزيع المساعدات أو اتخاذ قرارات الأولوية وكيفية التعامل معها جاءت استجابات العينة على النحو التالي اتفقا المبحوث الرابع والسادس على أن أكثر التحديات الأخلاقية التي واجهتهم خلال كارثة الإبادة الجماعية هي «رغبة الموظفين في تسهيل الوصول إلى الخدمة بالواسطة واستغلال

النفوذ، ويتم التعامل مع هذه الحالات بإحالتها للتحقيق وتوقيع عقوبة قد تصل إلى الفصل» في حين أشار المبحوث الخامس والأول بقولهما «أكثر التحديات التي يتم مواجهتها في الميدان المحافظة على الكرامة الإنسانية أثناء التوزيع، ويتم تكثيف المتابعة الميدانية لمنع الوقوع في مثل هذه التحديات» في حين أشار المبحوث الثالث بقوله «معايير التوزيع واضحة ولكن إقناع الفئة المستهدفة بها بالغ الصعوبة، فيتم التعامل معها بإعادة توجيه الحالة لمؤسسات شريكة علها تساهم في تقديم المساعدة».

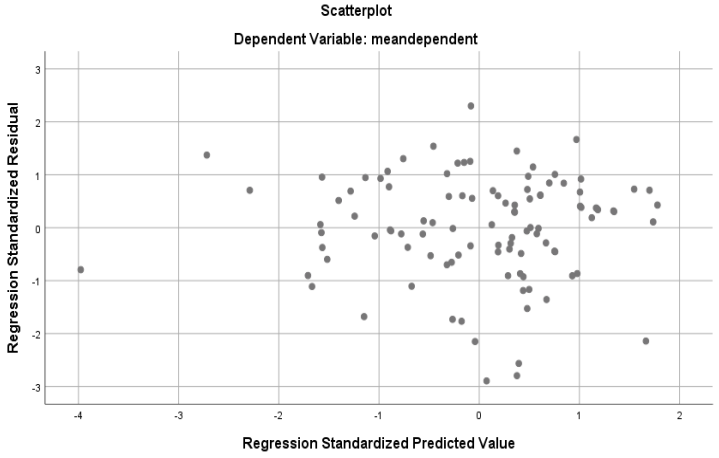
ملحق (5) جدول تحليل التباين للممارسات الست

تحليل التباين للانحدار الخطي المتُعدد لاختبار تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية لمنظمات المجتمع المدني في إنجاح إدارة الكوارث.

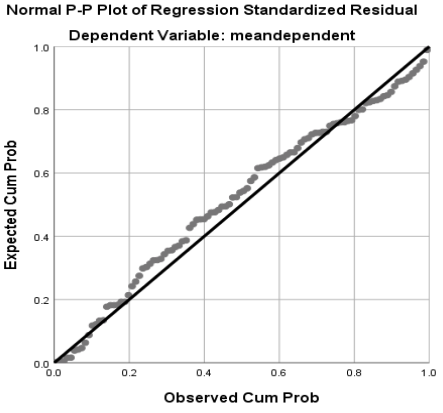
المتغيّر التابع						
المتغيّر المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	القيمة Beta	القيمة T	مستوى الدلالة	معامل تضخم
تحديد التوجه الاستراتيجي	046.	080.	048.	579.	564.	3.092
تعزيز القدرة التنافسية	243.	101.	245.	2.402	018.	4.792
إدارة رأس المال البشري	138.	092.	134.	1.506	135.	3.636
تعزيز الثقافة التنظيمية	168.	098.	158.	1.726	088.	3.871
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	133.	083.	136.	1.604	112.	3.327
الرقابة الاستراتيجية المتوازنة	252.	084.	265.	3.008	003.	3.572
ثابت الانحدار	119-.-	209.		568-.-	572.	
معامل الارتباط R= 0.888				قيمة المحسوبة F= 60.390		
معامل التحديد R2= 0.789				القيمة الاحتمالية = 0.000		

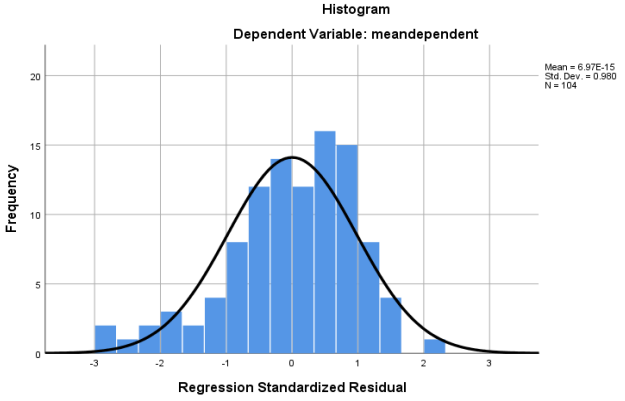
ملحق (6) رسم انتشار البواقي مقابل القيم المتنبأ بها/ و المدرج التكراري ورسم (P-P Plot)

رسم انتشار البواقي مقابل القيم المتنبأ بها



المدرج التكراري ورسم (P-P Plot) لفحص التوزيع الطبيعي للأخطاء المعيارية





Strategic Leadership Practices of Civil Organizations and their Role in Disaster Management A Case Study of the Genocide in the Gaza Strip 2023-2025

Baheya Mosbah Mahmoud Sabbah
Business Administration Lecturer
Al-Aqsa University , Gaza - Palestine
bm.sabbah@alaqsa.edu.ps

ABSTRACT

This study aims to highlight the role that strategic leadership practices in civil society organizations play in the success of disaster management. The study population consisted of core staff members working in 87 civil society organizations affiliated with the Palestinian NGOs Network (PNGO), all of which were active during the genocide. A random sample of 103 employees was selected, in addition to a purposive sample of 7 civil society leaders, each representing a different sector of community work, and 4 consultants.

The study employed two research tools, The first was a questionnaire administered to staff members, while the second consisted of semi-structured interviews conducted with organizational leaders and consultants.

The findings of this study revealed a notably high prevalence of strategic leadership practices among the leadership of civil society organizations during the genocide (2023–2025) in Gaza Strip. These practices were ranked as follows: emphasis on ethical conduct, enhancement of competitive advantage, reinforcement of organizational culture, followed by the articulation of strategic direction and implementation of balanced strategic control, and finally, human capital management.

Moreover, the study indicated a substantial application of disaster management processes within the organizations under study. Statistical analysis demonstrated a significant positive correlation between strategic leadership practices and effective disaster management, with these practices collectively accounting for 78.9% of the variance in disaster management success. Among the assessed dimensions, balanced strategic control and enhancement of competitive advantage emerged as the most influential predictors, both demonstrating strong statistical significance.

Keywords: *Strategic Leadership, Disaster Management, Civil Society Organizations.*