

The Impact of Teamwork Resilience on Crisis Management in Relief Organizations Operating in Jordan

Misoon A. Abu Murad^{(1)*}

Malik H. Al-Amoush⁽²⁾

(1) Assistant Prof., Prince Al-Hussein Bin Abdullah II Academy of Civil Protection, Al-Balqa Applied University .

(2) Researcher., Prince Al-Hussein Bin Abdullah II Academy of Civil Protection, Al-Balqa Applied University

Received: 12/3/2026

Accepted: 31/5/2026

Published: 30/9/2026

* **Corresponding Author:**

misoon.abomurad@bau.edu.jo

DOI:<https://doi.org/10.59759/business.v5i3.1927>

Abstract

This study aimed to demonstrate the impact of team resilience on crisis management in relief organizations operating in Jordan. It focuses on four key dimensions of team resilience: qualification and training, organizational structure, communication quality, and crisis management in its three phases (pre-crisis, during-crisis, and post-crisis). The study employed a descriptive-analytical approach. The study population consisted of employees in local, foreign, and international relief organizations operating in Jordan, and a purposive sample of 506 participants was selected. Data were collected using a validated questionnaire designed to measure the dimensions of team resilience and crisis management practices. The data were analyzed using SPSS version 25. The results showed that the level of team resilience in relief organizations was moderate, tending towards high in the

dimensions of qualification and training, organizational structure, and communication quality. The results also indicated that crisis management practices in the pre-crisis, during-crisis, and post-crisis phases were applied to an appropriate degree from the perspective of the sample. The results also showed strong and statistically significant correlations between the dimensions of team resilience and crisis management, in addition to a notable impact of qualification and training, organizational engineering, and communication quality on enhancing crisis management efficiency. The study recommends strengthening specialized qualification and training programs in crisis management for employees in relief organizations, redesigning organizational structures and procedures to increase their flexibility and rapid response capacity, and developing internal and external communication systems to ensure the accurate and rapid flow of information throughout the various stages of a crisis. The study also suggests conducting future research on team resilience in other types of organizations operating in the humanitarian field, and expanding the study of mediating or moderating factors in the relationship between team resilience and crisis management effectiveness, thus contributing to building an integrated model for enhancing institutional readiness and resilience in relief contexts.

Keywords: Team resilience; crisis management; qualification and training; organizational engineering; quality of communication; relief organizations; crisis response; Jordan.

أثر مرونة فرق العمل على إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن

ميسون أحمد أبو مراد⁽¹⁾

مالك حسين العموش⁽²⁾

(1) أستاذ مساعد، أكاديمية الأمير الحسين للحماية المدنية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

(2) باحث، أكاديمية الأمير الحسين للحماية المدنية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر مرونة فرق العمل على إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، من خلال التركيز على أربعة أبعاد رئيسة لمرونة الفرق، هي: التأهيل والتدريب، والهندسة التنظيمية، وجودة الاتصال، وإدارة الأزمات بمراحلها الثلاث (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة). اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في منظمات الإغاثة المحلية والأجنبية والدولية العاملة في الأردن، وتم اختيار عينة قصدية بلغ حجمها (506) مشاركاً. وجمعت البيانات باستخدام استبانة محكمة صُممت لقياس أبعاد مرونة فرق العمل وممارسات إدارة الأزمات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V.25. أظهرت النتائج أن مستوى مرونة فرق العمل في المنظمات الإغاثية جاء بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع في أبعاد التأهيل والتدريب، والهندسة التنظيمية، وجودة الاتصال، كما بينت النتائج أن ممارسات إدارة الأزمات في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وما بعدها تُطبّق بدرجة ملائمة من وجهة نظر أفراد العينة، كذلك أظهرت النتائج وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائية بين أبعاد مرونة فرق العمل وإدارة الأزمات، إضافة إلى أثر تفسيري ملحوظ لكل من التأهيل والتدريب، والهندسة التنظيمية، وجودة الاتصال في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات. توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التأهيل والتدريب المتخصص في مجال إدارة الأزمات للعاملين في المنظمات الإغاثية، وإعادة تصميم الهياكل والإجراءات التنظيمية بما يرفع من مرونتها وقدرتها على الاستجابة السريعة، وتطوير نظم الاتصال الداخلي والخارجي لضمان تدفق المعلومات بدقة وسرعة خلال مختلف مراحل الأزمة، كما تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول مرونة فرق العمل في أنواع أخرى من المنظمات العاملة في المجال الإنساني، والتوسع في دراسة العوامل الوسيطة أو المعدلة للعلاقة بين مرونة الفرق وفاعلية إدارة الأزمات، بما يسهم في بناء نموذج متكامل لتعزيز الجاهزية والمرونة المؤسسية في السياقات الإغاثية.

الكلمات الدالة: مرونة فرق العمل؛ إدارة الأزمات؛ التأهيل والتدريب؛ الهندسة التنظيمية؛ جودة الاتصال؛ المنظمات الإغاثية؛ الاستجابة للأزمات؛ الأردن.

المقدمة

تعد الطبيعة المتغيرة وعدم القدرة على التنبؤ وحالات عدم التيقن في الازمات التي تواجه البشر عوامل تبرز الحاجة لمفهوم المرونة والذي اصبح ضرورة استراتيجية في عالم مليء بالتقلبات، و أن هذه المرونة ليست مجرد سمة إيجابية، بل هي جوهر البقاء والازدهار للدول في مواجهة الأزمات (Zarbo et al., 2015)، وإنها القدرة على تحويل التحديات إلى فرص، وعلى استعادة التوازن بسرعة بعد الصدمات، مما يضمن استمرارية العمليات للفرق التي تعمل على الاستجابة للازمات حتى في أصعب الظروف (Maurer, 2021).

إن مرونة الفريق تُبنى على عدة ركائز أساسية، فهي تتطلب قدرة على التكيف النفسي لأفراد الفريق، بحيث يتمكنون من تقبل التغيير والتعامل مع الضغوط دون أن يؤثر ذلك سلباً على أدائهم، وكما تعتمد على مرونة هيكلية وتنظيمية تسمح بإعادة توزيع المهام والموارد بسرعة وكفاءة عند الحاجة، بدلاً من التمسك بالروتين الجامد و تتطلب مرونة في اتخاذ القرار، حيث يستطيع الفريق تقييم الموقف بسرعة واتخاذ خيارات فعالة تحت الضغط، مع التركيز على الهدف الأسمى حتى لو تطلب ذلك الخروج عن المسار المعتاد (الرويلي، 2011).

وان مرونة فرق العمل هي المزيج الفعال من القدرة البشرية على الصمود والتكيف، والمرونة التنظيمية التي تسمح بالحركة السريعة والتعديل، مما يجعل الفريق ليس فقط قادراً على النجاة من الأزمات، بل والتعلم منها والخروج منها أقوى وأكثر استعداداً للمستقبل (Wei et al., 2020)، ومعادلة الفاعلية بجودة الأداء أو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة ويشمل ذلك عدة عناصر، مثل: القدرة على إعادة التشكيل الداخلي للفريق، التعاون بين أفرادها، سرعة الاستجابة، حسن اتخاذ القرار، التحلي بالقيادة المرنة، التواصل الفعال، التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية (Sonis et al., 2020)، وتُعد الكوارث والأزمات مختبراً حقيقياً لقياس فاعلية مرونة الفرق، إذ إن هذه الظروف الاستثنائية تكشف مدى جهوزية الفريق لمواجهة المجهول والتعامل مع بيئة مليئة بالغموض والخطر. ففي حالات الطوارئ، لا يكون الوقت متاحاً للتخطيط التقليدي أو اتخاذ قرارات مطولة، بل يتطلب الوضع تدخلاً فورياً واستجابات مبتكرة (السيد، 2016).

منها، فالفريق المرن هو الذي يستطيع استخلاص الدروس من الأزمات السابقة، وتطبيقها في مواقف مستقبلية، مما يقلل من تكرار الأخطاء ويعزز الأداء المستقبلي وعلى اختلاف انواع المؤسسات طبيعته عملها فأن الحاجة تدعو الى إدراج مرونة فرق العمل ضمن استراتيجياتها

الإدارية (Maurer, 2021)، فالخطيطة للأزمات لم يعد كافياً، بل ينبغي إقرانه ببناء فرق قادرة على التكيف والابتكار واتخاذ القرارات السريعة حيث تظهر أهمية تطوير برامج تدريبية تعزز من مهارات التواصل، حل المشكلات، القيادة التشاركية، والعمل تحت الضغط لا سيما ان الدراسات والابحاث فندت مفاهيم الازمات و الكوارث وتم بناء تصور حولها من خلال دراستها من خلال النوع (طبيعية، بشرية، صحية.....)(Cutter, 2010)، او حتى دراسة الاجراءات من خلال المراحل الثلاث (قبل الازمة، اثناء الازمة، بعد الازمة) ولكن للتفصيل او التجميل او الاختزال يمكن اضافة مراحل وصفية مثل الاستعداد او الاستجابة او الشفاء او الانذار (Coombs, 2018).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعَدّ المنظمات الإغاثية في الأردن، على اختلاف مجالات عملها، من الركائز الأساسية في منظومة إدارة الأزمات والكوارث على المستوى الوطني، إذ أسهمت في الاستجابة لعدد من الأزمات المتعاقبة خلال العقود الأخيرة، كموجات اللجوء من الدول المجاورة ولا سيما اللجوء السوري منذ عام 2011 وتداعيات الحروب الإقليمية، وجائحة كورونا (2020-2022)، وما نتج عنها من أزمات اقتصادية واجتماعية ممتدة. وقد ترافق ذلك مع تنامي مستمر في أعداد المستفيدين، وتقلبات في مستويات التمويل، وتعقد في الإجراءات الإدارية واللوجستية، وضعف في التنسيق أحياناً بين الفاعلين الإنسانيين على المستويين الوطني والدولي، الأمر الذي ضاعف من الضغوط الواقعة على هذه المنظمات.

وتواجه المؤسسات بمختلف أنواعها الأمنية والصحية والتعليمية والإنتاجية، ومن ضمنها المنظمات الإغاثية ضغوطاً متزايدة ناتجة عن الأزمات والكوارث التي قد تكون مفاجئة أو متوقعة، طبيعية أو بشرية، محلية أو عالمية، بحيث تصبح قدرتها على الصمود والاستجابة السريعة مرهونة إلى حد كبير بمستوى جاهزية ومرونة فرق العمل فيها، ومع تسارع وتيرة الأزمات في العقود الأخيرة، من حيث التكرار والتنوع، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في المفاهيم التقليدية لإدارة الموارد البشرية والعمل الجماعي، والتركيز على بناء فرق عمل مرنة قادرة على التكيف والتعامل مع الظروف المتغيرة والمعقدة (Buchanan et al., 2020؛ أبو فارة، 2020)، فلم يعد كافياً امتلاك فرق ذات مهارات عالية في الظروف الروتينية، بل أصبح من الضروري أن تكون هذه الفرق قادرة على العمل بكفاءة في بيئات تتسم بالغموض والضغط والانقطاع.

وعلى الرغم من الانتشار الواسع لمفهوم "المرونة" في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، فإن تطبيقاته العملية داخل فرق العمل لا تزال تواجه تحديات كبيرة، خصوصاً في المؤسسات التي تعاني من البيروقراطية، أو ضعف في أنظمة القيادة والتدريب، أو افتقار لثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتعلم المستمر (الحبابي، 2024)، كما تشير بعض الدراسات إلى أن السياقات الثقافية والاجتماعية قد تعيق في أحيان كثيرة بناء فرق عمل مرنة قادرة على اتخاذ المبادرة والتصرف السريع عند الضرورة (اللامي، 2016).

واستناداً إلى ما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة، يتضح أن جزءاً من تفسيرات فشل فرق العمل في التعامل مع الأزمات لا يعود فقط إلى نقص الموارد أو ضعف الخطط، بل أيضاً إلى غياب أو ضعف المهارات الجماعية المرتبطة بالمرونة، مثل القدرة على التكيف، والتفكير الإبداعي، وإعادة توزيع الأدوار بمرونة، والتأهيل والتدريب المستمر، والهندسة التنظيمية الداعمة، والتواصل الفعال داخل الفريق (Gallup, 2024)، وهذا يفتح المجال لطرح تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين مرونة فرق العمل وكفاءة الاستجابة للأزمات، ومدى إدراك المؤسسات ومن بينها المنظمات الإغاثية لأهمية الاستثمار في بناء فرق مرنة، أم أنها ما تزال حبيسة النماذج التقليدية في تنظيم العمل الجماعي وإدارته (Bearman , 2023).

و قد لوحظ وجود فجوة واضحة بين ما تؤكد عليه الأدبيات والنماذج النظرية بشأن أهمية مرونة فرق العمل في سياقات الأزمات، وبين الممارسات الفعلية داخل بعض هذه المنظمات، حيث تستمر مظاهر البيروقراطية، وضعف التنسيق بين الوحدات، وضبابية الأدوار، ومحدودية برامج التدريب المتخصصة في إدارة الأزمات وبناء المرونة، وتسهم هذه الفجوة في إضعاف قدرة المنظمات الإغاثية على الاستجابة المثلى للأزمات المتعاقبة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تحلل مستوى مرونة فرق العمل في هذه المنظمات والعوامل المؤثرة فيها، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته. وهذا يفتح المجال لطرح تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين مرونة فرق العمل وكفاءة الاستجابة للأزمات، وحول ما إذا كانت المؤسسات تدرك فعلاً أهمية بناء فرق مرنة، أم أنها لا تزال حبيسة النماذج التقليدية في العمل الجماعي (Bearman , 2023).

وفي ظل هذا الواقع، تتمحور "مشكلة الدراسة" في السؤال التالي:

ما أثر مرونة فرق العمل بأبعادها (التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية، جودة الاتصال) في فاعلية إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن؟

انطلاقاً من المشكلة المحورية، نتبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى مرونة فرق العمل في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن؟
2. ما هو مستوى ممارسات إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن؟
3. ما أثر التأهيل والتدريب على إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن؟
4. ما أثر الهندسة التنظيمية على إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن؟
5. ما أثر جودة الاتصال على إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن؟

أهداف الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو الآتي:

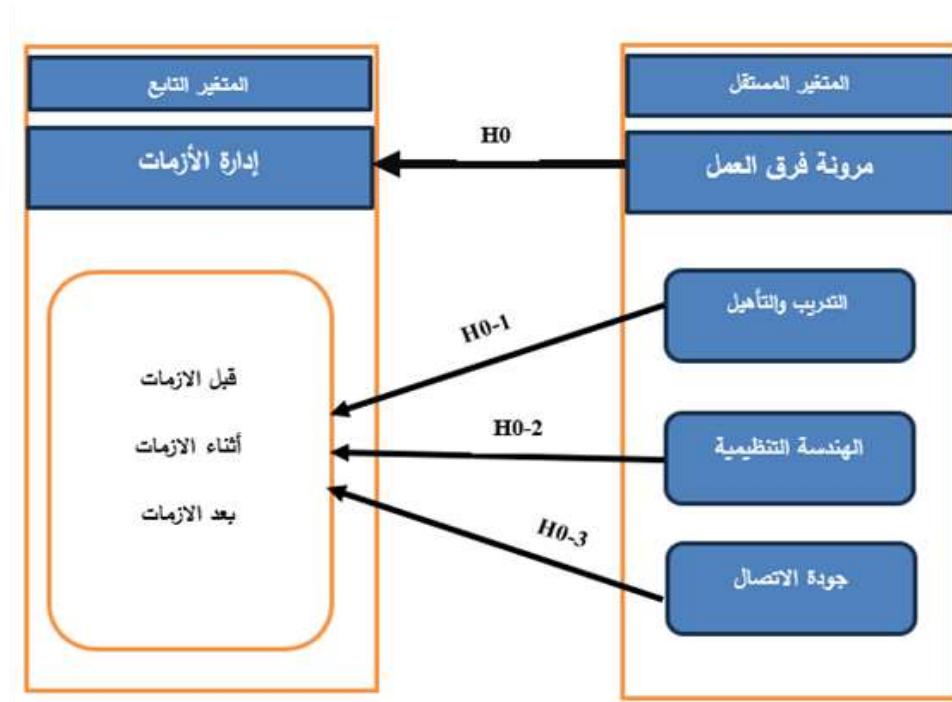
1. التعرف على مستوى مرونة فرق العمل في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن.
2. قياس مستوى ممارسات إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن.
3. تحليل أثر التأهيل والتدريب في فاعلية إدارة الأزمات بالمنظمات الإغاثية العاملة في الأردن.
4. بيان أثر الهندسة التنظيمية في فاعلية إدارة الأزمات بالمنظمات الإغاثية العاملة في الأردن.
5. توضيح أثر جودة الاتصال في فاعلية إدارة الأزمات بالمنظمات الإغاثية العاملة في الأردن.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في بعدها العلمي والعملية معاً، إذ تسهم علمياً في إثراء الأدبيات المرتبطة بمرونة فرق العمل في سياق الأزمات، وهو مجال لا يزال محدود التداول في البيئات العربية، من خلال تقديم إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين علم الإدارة والهندسة التنظيمية ونظريات الاستجابة للأزمات، ويوضح العلاقة بين متغيرات المرونة، والهندسة التنظيمية، والتأهيل والتدريب، وجودة الاتصال، ودور فرق العمل في التعامل مع الأزمات والكوارث، بما يفتح المجال لدراسات مقارنة مستقبلية. أما عملياً، فتساعد نتائج الدراسة المؤسسات وصنّاع القرار على فهم آليات بناء فرق عمل مرنة وقادرة على الأداء بكفاءة تحت الضغط، وتعزيز مستوى الجاهزية المؤسسية، من خلال تقديم توصيات وأدوات قابلة للتطبيق لتحسين إدارة الأزمات، وتطوير برامج التدريب المهني، وتصميم استراتيجيات فعّالة تشمل التنظيم، والتواصل، وبناء الفرق، مع إمكانية الاستفادة من

مخرجات الدراسة في قطاعات حيوية متعددة كالدفاع المدني، والرعاية الصحية، والأمن، والتعليم، والخدمات اللوجستية.

أنموذج وفرضيات الدراسة:



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

الفرضية الرئيسية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة فرق العمل بأبعادها (التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية، جودة الاتصال) على إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في المنظمات الاغاثية العاملة في الأردن.

وأنبثق منه الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الاولى (H01):** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq$)

- 0.05) ل (التأهيل والتدريب) على إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في المنظمات الاغاثية العاملة في الأردن.
- الفرضية الفرعية الثانية (H02): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α ($0.05 \leq L$) (الهندسة التنظيمية) على إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في المنظمات الاغاثية العاملة في الأردن.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H03): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية α ($0.05 \leq L$) (جودة الاتصال) على إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في المنظمات الاغاثية العاملة في الأردن.

التعريفات الإجرائية

مرونة فرق العمل: قدرة الفريق على التكيف والاستجابة الفعالة أثناء الأزمات، وذلك من خلال أبعادها الثلاثة: التأهيل والتدريب، والهندسة التنظيمية، وجودة الاتصال، اعتماداً على استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

جودة الاتصال: وضوح وانسيابية المعلومات داخل الفريق، وسرعة تداولها أثناء الأزمات، وتعدد قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، وذلك بناءً على استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.

التأهيل والتدريب: مستوى مشاركة أفراد الفريق في البرامج التدريبية المتخصصة بالأزمات والطوارئ، وتكرار تلك البرامج ومدى ارتباطها بطبيعة العمل.

الهندسة التنظيمية: وضوح الهيكل الإداري داخل الفريق، وآليات تفويض الصلاحيات وتسلسل اتخاذ القرار، ودرجة المركزية أو اللامركزية أثناء العمل.

إدارة الأزمات: مستوى جاهزية واستجابة وقدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات عبر مراحلها الثلاث: ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة.

الدراسات السابقة

يُعدّ استعراض الدراسات السابقة خطوة أساسية في البحث العلمي، لما له من دور محوري في توضيح الإطار النظري والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، والكشف عن أبرز الاتجاهات البحثية والنتائج التي توصل إليها الباحثون في موضوع مرونة فرق العمل وإدارة

الأزمات. ويسهم هذا الاستعراض في تحديد الفجوات البحثية، وتجنب التكرار، وبناء نموذج علمي أكثر تكاملاً يستند إلى خبرات بحثية سابقة.

وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا المحور عرضاً تحليلياً لأهم الدراسات العربية والأجنبية التي بحثت في مرونة فرق العمل، والمرونة التنظيمية، وعلاقتها بإدارة الأزمات والكوارث، مع التركيز على أهداف هذه الدراسات، ومناهجها، وأبرز نتائجها، ومدى إسهامها في دعم أو تفسير متغيرات الدراسة الحالية، بما يساعد على تأطير المشكلة البحثية وتبرير الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة.

أولاً: الدراسات العربية

تناولت دراسة جمعة (2025) المرونة التنظيمية كآلية داعمة للتخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط، وهدفت إلى قياس مستوى تطبيق المرونة التنظيمية وأثرها في التخطيط الفعال للأزمات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية واضحة بين المرونة التنظيمية وكفاءة التخطيط، مما يؤكد أهمية تبني المرونة كمدخل أساسي لتحسين إدارة الأزمات، وهو ما ينسجم مع توجه الدراسة الحالية في التركيز على مرونة فرق العمل.

وهدفت دراسة سلمان وصعب (2024) إلى تحليل دور القيادة ومرونة فرق العمل في إدارة الأزمات داخل مستشفيات عراقية، حيث توصلت إلى وجود علاقة ضعيفة بين متغيرات القيادة والمرونة وإدارة الأزمات. وتشير هذه النتيجة إلى أن مرونة الفرق وحدها قد لا تكون كافية دون وجود متغيرات تنظيمية داعمة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى نماذج أكثر شمولية تدمج بين المرونة والعوامل التنظيمية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

كما ركزت دراسة جميلة وهرويني (2022) على أثر فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات داخل شركة الكهرباء بولاية غرداية، حيث بينت النتائج أن المرونة تُعد أكثر الأبعاد تأثيراً في تحسين بيئة العمل أثناء الأزمات. وتبرز هذه الدراسة العلاقة المباشرة بين مرونة فرق العمل وكفاءة الاستجابة للأزمات، رغم محدودية حجم العينة، مما يدعم أهمية توسيع نطاق البحث في هذا المجال. أما دراسة همام (2020) فقد تناولت آليات عمل المنظمات الحكومية والأهلية في مواجهة الأزمات والكوارث المجتمعية، وخلصت إلى أهمية التدريب المسبق، ورفع جاهزية فرق العمل، وتعزيز التكامل المؤسسي. وتؤكد هذه النتائج أن مرونة فرق العمل لا تتحقق بمعزل عن التخطيط والتنسيق المؤسسي، وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع أهداف الدراسة الحالية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

قدّم دراسة Gallup (2024) تحليلًا عالميًا حول بناء قوة عمل مرنة، وأظهر أن التدريب على المرونة يقلل من الضغوط المهنية ويرفع مستويات المشاركة والأداء. وتبرز هذه الدراسة أهمية الاستثمار في تنمية قدرات الأفراد والفرق كوسيلة فعالة لتعزيز المرونة، وهو ما يدعم بُعد التدريب في الدراسة الحالية.

وفي السياق ذاته، درست Aldiabat & Alzoubi (2024) أثر مرونة الموارد البشرية على إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، وتوصلت إلى وجود تأثير قوي وإيجابي للمرونة على كفاءة إدارة الأزمات. وتُعد هذه الدراسة من الدراسات الداعمة لفكرة أن المرونة التنظيمية تمثل عنصرًا حاسمًا في تحسين الاستجابة للأزمات، لا سيما في البيئات التشغيلية.

كما استكشفت دراسة Ambrose (2024) مرونة فرق الرعاية الصحية خلال جائحة كورونا باستخدام منهج نوعي، وأظهرت أن التماسك، والثقة، والتعاون، وجودة الاتصال داخل الفريق كانت عوامل رئيسية في تعزيز المرونة. وتؤكد هذه النتائج أن الديناميكيات الداخلية للفرق تلعب دورًا محوريًا في مواجهة الأزمات، وهو ما يتوافق مع تركيز الدراسة الحالية على جودة الاتصال والعمل الجماعي. وأخيرًا، تناولت دراسة Wang (2021) العلاقة بين مرونة فرق التمريض وأدائها خلال جائحة كورونا في الصين، حيث بينت أن المراقبة والتوقع والتعاون تمثل عناصر مركزية في بناء مرونة الفريق وتحسين أدائه. وتدعم هذه الدراسة الطرح القائل بأن مرونة فرق العمل تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء أثناء الأزمات، وهو ما يعزز الإطار النظري والتطبيقي للدراسة الحالية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتناول مرونة فرق العمل بصورة مباشرة بوصفها مدخلًا عمليًا فاعلاً لتعزيز كفاءة الاستجابة للأزمات، في حين انصرفت معظم الدراسات السابقة إلى التركيز على المرونة التنظيمية العامة أو مرونة الأفراد أو المرونة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، دون إيلاء الاهتمام الكافي لمستوى الفرق باعتبارها الوحدة التشغيلية الأكثر احتكاكًا بالأزمات ميدانيًا. كما تتفرد الدراسة بتطبيق هذا المفهوم في بيئة المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، وهي بيئة ذات خصوصية عالية ولم تحظَ باهتمام بحثي كافٍ رغم طبيعته عملها المرتبطة بالأزمات والكوارث الإنسانية. إضافة إلى ذلك، تعتمد الدراسة نموذجًا متكاملًا لمعالجة

مرونة فرق العمل من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الهندسة التنظيمية، وجودة الاتصال الداخلي، وبرامج التدريب والتأهيل، بدلاً من تناول هذه المتغيرات بشكل مجزأ كما في أغلب الدراسات السابقة. وتبرز أهمية الدراسة كذلك في ربطها بين مرونة فرق العمل ومراحل إدارة الأزمات الثلاث (ما قبل الأزمة، أثناءها، وما بعدها)، بما يقدم فهماً أكثر عمقاً لدور المرونة في الاستعداد والاستجابة والتعافي. وفي هذا السياق، تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة تطبيقية واضحة من خلال الخروج بتوصيات عملية قابلة للتنفيذ تسهم في تعزيز مرونة فرق العمل في المنظمات الإغاثية الأردنية وتحسين أدائها في مواجهة الأزمات الإنسانية.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص أثر مرونة فرق العمل بأبعادها المختلفة (التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية، جودة الاتصال) على فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، وذلك عبر وصف الواقع الحالي لهذه المرونة وتحليل انعكاسها على مراحل إدارة الأزمات الثلاث: ما قبل الأزمة، وأثناءها، وما بعدها. كما شملت المنهجية تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أداة القياس استناداً إلى الدراسات السابقة، وتوضيح آليات جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً بما يخدم أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في فرق العمل داخل المنظمات الإغاثية المحلية والأجنبية والدولية العاملة في الأردن والخاضعة لإشراف وزارتي التنمية الاجتماعية والخارجية، بما يشمل جمعيات خيرية محلية، ومؤسسات إغاثية أجنبية، ومنظمات دولية وأمية. ويتميز هذا المجتمع بتنوعه وتكامله الوظيفي، وبدوره المباشر في التخطيط والاستجابة والتعافي من الأزمات الإنسانية، الأمر الذي جعله مجتمعاً ملائماً لدراسة مرونة فرق العمل وعلاقتها بإدارة الأزمات.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية مكونة من (560) مشاركين من أصل مجتمع بلغ (1780) عاملاً في المنظمات الإغاثية، شملت موظفين وإداريين ومنسقين ومشرفين ورؤساء أقسام ومديرين ذوي علاقة مباشرة بمرونة فرق العمل وإدارة الأزمات. وسبقت الدراسة الأساسية دراسة استطلاعية على

عينة مكوّنة من (30) مشاركًا للتحقق من وضوح أداة القياس وصدقها وثباتها. وُجمعت البيانات عبر استبانة إلكترونية وُزعت باستخدام منصة (QuestionPro)، حيث بلغت نسبة الاستجابة نحو (90%)، أي 506 استبيان خضع للتحليل وهي نسبة كافية إحصائيًا وتعكس تمثيلًا مناسبًا لمجتمع الدراسة في حدودها البحثية. وتجدر الإشارة إلى أن حجم عينة الدراسة بلغ (506) مفردة، وهو حجم يفوق الحد الأدنى المطلوب إحصائيًا لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث تُعد عينة قوامها (315) مفردة كافية وفق المعايير الإحصائية المعتمدة. ويُسهّم هذا الحجم الأكبر للعينة في زيادة درجة الدقة في النتائج، وتعزيز قدرتها على التعميم، ورفع مستوى الثبات والموثوقية في التحليلات الإحصائية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة مخرجات الدراسة ومصداقيتها العلمية.

الجدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد (Frequency)	النسبة (%)
الجنس	ذكر	217	42.9
	أنثى	289	57.1
	المجموع	506	100
الفئة العمرية	25 سنة فأقل	85	16.8
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	240	47.4
	من 36 إلى أقل من 45 سنة	79	15.6
	من 45 إلى أقل من 54 سنة	64	12.6
	55 سنة فأكثر	38	7.5
	المجموع	506	100
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	57	11.3
	بكالوريوس	75	14.8
	ماجستير	299	59.1
	دكتوراة	75	14.8
	المجموع	506	100
الخبرة	1 سنة إلى 5 سنوات	57	11.3
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	75	14.8

المتغير	الفئة	العدد (Frequency)	النسبة (%)
	من 11 سنة إلى 15 سنة	299	59.1
	من 16 سنة إلى 20 سنة	75	14.8
	المجموع	506	100
المسمى الوظيفي	موظف/إداري	244	48.2
	منسق/مشرف	196	38.7
	رئيس قسم	35	6.9
	مدير	31	6.1
	المجموع	506	100
نوع المنظمة	منظمات إغاثة محلية (جمعيات خيرية) / وزارة التنمية الاجتماعية	307	60.7
	منظمات إغاثة أجنبية (جمعيات ومؤسسات) / وزارة التنمية الاجتماعية	132	26.1
	منظمات إغاثة دولية تعمل بقانون خاص (مكاتب ومنظمات) / وزارة الخارجية	67	13.2
	المجموع	506	100

يوضح الجدول (1) أن غالبية العينة من الإناث والفئات العمرية الشابة والمتوسطة، مع مستوى تعليمي مرتفع يتمثل أساساً في حملة الماجستير، وخبرة مهنية متوسطة إلى عالية، ما يعكس كفاءة بشرية مؤهلة للعمل الإغاثي. كما تتركز وظائف المشاركين في المستويات التنفيذية والوسطى، وتغلب عليهم المنظمات الإغاثية المحلية، مما يجعل نتائج الدراسة معبرة بدرجة كبيرة عن واقع العمل الإغاثي في الأردن.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الميدانية على استبانة تم إعدادها وتطويرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمرونة فرق العمل وإدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية. تمت صياغة فقرات الاستبانة بالاستناد إلى الدراسات السابقة، مع تكييفها لتلائم طبيعة البيئة الأردنية وسياق عمل المنظمات الإغاثية. وقد روعي في ذلك وضوح الفقرات، وارتباطها

المباشر بأبعاد المتغيرات، وإمكانية قياسها بأسلوب كمي. عُرضت الصيغة الأولية للاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة، وإدارة الأزمات، وعلوم الإنسان، للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة. وتم إجراء التعديلات الضرورية استناداً إلى ملاحظاتهم، وصولاً إلى الصورة النهائية للاستبانة. استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة وذلك بتحديد درجة موافقتهم على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

ثبات الأداة

تم احتساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور وكذلك للمقياس ككل، حيث تعتبر القيم $0.70 \leq$ مقبولة إحصائياً. النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (2) معامل الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ لفقرات الدراسة

المحاور	ثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
المحور	.918	8
المحور الاول	.875	9
المحور الثاني	.898	8
المحور الثالث	.913	8
المحور الرابع	.907	7
المحور الخامس	.899	7
المحور السادس	.918	8

يُظهر الجدول (2) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الأداة، وكذلك للمقياس ككل، جاءت ضمن مستوى عالٍ من الثبات يفوق الحدّ الإحصائي المقبول (0.70)، حيث تراوحت قيم ألفا للمحاور الفرعية بين (0.875) و(0.918)، وهي قيم تعبّر عن تجانس كبير بين فقرات كل محور واتساقها في قياس البعد نفسه.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25، وشملت المعالجات ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية للمشاركين، مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، والخبرة العملية في العمل الإغاثي.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من أبعاد مرونة فرق العمل (التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية، جودة الاتصال) ومستوى ممارسات إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة)
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد مرونة فرق العمل على إدارة الأزمات ككل، ومعرفة أي الأبعاد الأكثر تأثيراً.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل متغير مستقل من أبعاد المرونة على إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحلها بشكل منفصل.

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بكل محور من محاور الاستبانة

الجدول (3) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، النسبة المئوية لفقرات المحور الأول: مرونة فرق العمل (التأهيل والتدريب)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يتمتع موظفو منظمتنا بالمهارات والكفاءات اللازمة لتنفيذ مهامهم بكفاءة وفاعلية.	3.45	0.94	68.93
2	تحرص منظمتنا على تنويع أساليب التدريب لضمان تطوير وتحديث مهارات العاملين باستمرار.	3.41	0.87	68.16
3	عندما تتغير أدوار الأعضاء في المنظمة، تُنفذ خطط محددة لمساعدتهم على تحمل المسؤوليات الجديدة.	3.56	0.90	71.17
4	يعمل فريق منظمتنا بمرونة كبيرة مما يمكنه من التكيف مع الاحتياجات المتغيرة.	3.21	0.91	64.18
5	يتجنب أعضاء فريق المنظمة تكرار الجهود ويتأكدون من وضوح توزيع المهام.	3.41	0.85	68.11

أثر مرونة فرق العمل ميسون أبو مراد ومالك العموش

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
6	يحرص أعضاء الفريق في المنظمة على تطبيق أفضل الممارسات المهنية والمعتمدة، بما يضمن تنفيذ الأعمال بكفاءة عالية.	3.39	0.82	67.81
7	لدينا خطط تدريبية واضحة في منظمنا تهدف إلى رفع كفاءة الفريق.	3.60	0.78	72.04
8	يتم تقييم الاحتياجات التدريبية في منظمنا بانتظام لمعالجة أي فجوات في المهارات.	3.84	0.89	76.79
	المجموع	3.48	0.69	69.65

تُبين نتائج الجدول (3) أن بُعد التأهيل والتدريب ضمن محور مرونة فرق العمل جاء بمستوى جيد جداً من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط عام (3.48) ونسبة (69.65%)، ما يعكس اهتمام المنظمات الإغائية ببناء القدرات. وقد برزت قوة هذا البعد في انتظام تقييم الاحتياجات التدريبية ووضوح الخطط التدريبية، إلى جانب توفر مهارات مهنية مناسبة وتنوع أساليب التدريب، بينما جاءت مرونة التكيف مع الاحتياجات المتغيرة بمستوى إيجابي يمكن تعزيزه بمزيد من الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة وفاعلية أداء الفريق

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تتوحد جهود فريقنا حول هدف واضح، يساعد في تنسيق الأعمال وتحقيق الأداء المطلوب.	3.82	0.81	76.38
2	يفهم أعضاء الفريق في المنظمة أدوارهم بوضوح.	3.77	0.85	75.41
3	تؤدي عمليات حل المشكلات في فريق منظمنا إلى حلول فعالة.	3.84	0.89	76.79
4	نعالج القضايا في منظمنا ونحلها بسرعة.	3.51	1.00	70.10
5	تسعى منظمنا باستمرار إلى رفع كفاءة العمل من خلال تحسين سرعة الإنجاز، والاستجابة للعملاء، وتطوير مؤشرات الأداء الرئيسية.	3.49	0.88	69.80
6	تحقق منظمنا باستمرار نتائج قوية قابلة للقياس، وتحرص على متابعتها من خلال آليات واضحة لتقييم الأداء وتحسينه.	3.40	0.94	68.06
7	تتوافق مهمة وأهداف فريقنا بشكل جيد مع مهمة وأهداف المنظمة.	3.43	0.93	68.52

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
8	اجتماعات الفريق في منظمتنا مثمرة جدًا.	3.19	0.91	63.83
9	نركز في منظمتنا على القضايا الإستراتيجية الكبرى بقدر تركيزنا على الأنشطة اليومية.	3.38	0.86	67.55
	المجموع	3.54	0.63	70.71

تُظهر نتائج الجدول (4) أن محور كفاءة وفاعلية أداء الفريق يحظى بتقييم إيجابي، حيث بلغ المتوسط الكلي (3.54) بنسبة (70.71%)، بما يعكس مستوى جيد من تنظيم العمل ووضوح الأهداف، وتبرز قوة الفريق بشكل خاص في فاعلية حلّ المشكلات (م=3.84)، إلى جانب وضوح الهدف وتوحد الجهود (م=3.82) ووضوح الأدوار بين الأعضاء (م=3.77)، وهي مؤشرات تعكس جاهزية عالية للعمل الجماعي، كما تشير النتائج إلى اهتمام معتبر برفع كفاءة العمل وتحسين سرعة الإنجاز وتطوير مؤشرات الأداء.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور جودة الاتصال والتواصل الفعال

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	نتواصل بفاعلية مع الفرق الأخرى.	3.38	0.87	67.60
2	يثق أعضاء الفريق في منظمتنا ببعضهم البعض.	3.54	0.90	70.77
3	يقدر الجميع مساهمات كل عضو في الفريق.	3.19	0.91	63.83
4	يسعى أعضاء فريق منظمتنا لتقديم واستقبال التغذية الراجعة البناءة.	3.38	0.86	67.55
5	نستطيع في منظمتنا معالجة الاختلافات في الرأي دون الإضرار بالعلاقات.	3.38	0.82	67.60
6	يتميز التواصل داخل فريقنا بالانفتاح والصدق، مما يعزز روح التعاون والدعم المتبادل بين الأعضاء.	3.57	0.80	71.43
7	يدرك أعضاء الفريق في منظمتنا بوضوح ما هو متوقع منهم في العمل، ويشعرون بالفخر تجاه ما يحققونه من إنجازات.	3.66	0.80	73.16
8	تعاوننا مع الفرق الأخرى مثمر ويحقق نتائج جيدة.	3.19	0.90	63.88
	المجموع	3.4114	.65667	68.23

تُظهر نتائج الجدول (5) أن محور جودة الاتصال والتواصل الفعّال جاء بمستوى جيّد من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط كلي (3.41) ونسبة (68.23%)، مما يعكس وضوح الاتصال وفاعلية التنسيق داخل فرق العمل. كما تشير النتائج إلى ارتفاع مستويات الثقة والانفتاح والصدق في التواصل، إلى جانب الفخر بالإنجاز والتعاون البناء وتبادل التغذية الراجعة، وهو ما يدعم بيئة عمل إيجابية تعزز روح الفريق وكفاءة الأداء الجماعي داخل المنظمات الإغاثية.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة الالتزامات (مرحلة ما قبل الأزمة)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1.	يوجد في منظماتنا أنظمة فعّالة للتنبؤ بالمخاطر ورصد مؤشرات الأزمات المحتملة.	3.32	0.95	66.43
2.	يتم إعداد خطط وسيناريوهات بديلة في منظماتنا للتعامل مع المواقف الطارئة.	3.35	0.85	66.99
3.	يتم في منظماتنا عقد تدريبات دورية واجتماعات محاكاة لرفع جاهزية العاملين.	3.18	1.01	63.67
4.	يتم في منظماتنا تحديد مصادر الأزمات والعوامل المسببة لها ووضع خطط للوقاية منها.	3.24	0.94	64.80
5.	تعمل منظماتنا على توفير الدعم اللازم لفرق إدارة الأزمات وتعزيز جاهزيتها.	3.19	0.90	63.88
6.	تقوم المنظمة بدمج إدارة الأزمات ضمن خطتها الاستراتيجية العامة وليس كإجراء مستقل.	3.19	0.96	63.78
7.	تعتمد المنظمة منهجية تقييم مخاطر متعددة الأبعاد (تشغيلية، مالية، بشرية، تقنية) للكشف المبكر عن الأزمات.	3.71	0.87	74.23
8.	تبادر المنظمة إلى بناء شراكات خارجية (مع الدفاع المدني، الجهات الأمنية، الموردين) لتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات قبل وقوعها.	3.41	1.03	68.16
	المجموع	3.32	0.74	66.49

يُبيّن الجدول (6) أن ممارسات إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط العام (3.32) وبنسبة (66.49%)، مما يدل على وجود جهود تخطيطية ووقائية قابلة للتحسين. وقد برز الاهتمام بتقييم المخاطر المتعددة الأبعاد، في حين ظهر

ضعف نسبي في عقد التدريبات والمحاكاة الدورية، الأمر الذي يشير إلى الحاجة لتعزيز الاستعداد المسبق ورفع جاهزية فرق العمل قبل وقوع الأزمات.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة الالتزامات (مرحلة أثناء الأزمة)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1.	تحرص منظمتنا على سرعة الاستجابة والتدخل الفوري للحد من تفاقم الأزمة.	3.77	0.90	75.31
2.	يتم في منظمتنا تطبيق إجراءات احتواء الأضرار وتقليص آثار الأزمة السلبية.	3.77	0.85	75.36
3.	تحرص منظمتنا على ضمان استمرارية الأعمال الحيوية وتوفير الموارد اللازمة لذلك.	3.81	0.82	76.28
4.	تعمل منظمتنا على رفع الروح المعنوية للعاملين ودعمهم لمواصلة العمل أثناء الأزمة.	3.69	0.94	73.88
5.	تجري المنظمة تحليلاً شاملاً للمخاطر والأزمات وطرق إدارتها بشكل فعال.	3.41	1.03	68.16
6.	تتعامل المنظمة مع الأزمة بناءً على معلومات دقيقة يتم تحديثها باستمرار لتجنب اتخاذ قرارات عشوائية.	3.40	0.90	68.01
7.	توازن المنظمة خلال الأزمة بين إدارة الموقف الطارئ واستمرار تقديم الخدمات للعملاء دون انقطاع كبير.	3.33	1.05	66.68
المجموع		3.60	0.75	71.95

تُظهر نتائج الجدول (7) أن مرحلة أثناء الأزمة جاءت بمستوى مرتفع نسبياً من الكفاءة، حيث بلغ المتوسط العام (3.60) ونسبة (71.95%)، ما يعكس قدرة جيدة على إدارة الالتزامات وقت وقوعها. وقد برزت قوة المنظمة في ضمان استمرارية الأعمال الحيوية، مقابل وجود تحديات نسبية في تحقيق التوازن بين إدارة الأزمة واستمرار تقديم الخدمات، الأمر الذي يشير إلى الحاجة لتعزيز التكامل بين متطلبات الطوارئ واستمرارية العمل.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور إدارة الأزمات (مرحلة ما بعد الأزمة)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1.	تعمل منظمتنا على استعادة الأنشطة والعمليات إلى وضعها الطبيعي بأسرع وقت ممكن.	3.21	0.91	64.18
2.	يتم في منظمتنا إجراء تقييم شامل للأداء خلال الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة.	3.77	0.85	75.41
3.	تعمل منظمتنا على تحديث خطط وإجراءات إدارة الأزمات استناداً إلى نتائج التقييم.	3.84	0.89	76.79
4.	توفر المنظمة برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين في إدارة الموارد الاقتصادية.	3.43	1.04	68.52
5.	تجري المنظمة تحليلاً شاملاً للمخاطر الاقتصادية وطرق إدارتها بشكل فعال.	3.45	1.00	68.93
6.	تراقب المنظمة فرص النمو والاستثمار	3.40	0.90	68.01
7.	تراجع المنظمة سياساتها المالية باستمرار للتكيف مع التغيرات الاقتصادية.	3.33	1.05	66.68
المجموع		3.49	0.75	69.79

يُظهر الجدول (8) أن المتوسط العام لفقرات محور مرحلة ما بعد الأزمة بلغ (3.49) بنسبة (69.79%)، ما يشير إلى مستوى متوسط إلى مرتفع في التعامل مع ما بعد الأزمة. أعلى الفقرات كانت الفقرة (3) بمتوسط (3.84) ونسبة (76.79%)، والتي تتعلق بتحديث خطط وإجراءات إدارة الأزمات بناءً على التقييم، ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو التعلم المؤسسي والتحسين المستمر. بينما حصلت الفقرة (1) "استعادة الأنشطة والعمليات إلى وضعها الطبيعي بسرعة" على أدنى متوسط (3.21) ونسبة (64.18%)، مما يشير إلى بطء نسبي في عمليات التعافي المبكر بعد الأزمات، وتعكس النتائج اهتمام المنظمة بتطوير خططها بعد الأزمات وتعلم الدروس، لكنها تحتاج إلى تعزيز سرعة التعافي وإعادة الوضع الطبيعي للأنشطة.

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرونة فرق العمل والمتمثلة بـ (التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية، جودة الاتصال) على إدارة

الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن. لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمرونة فرق العمل بأبعادها (التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية، جودة الاتصال) على إدارة الأزمات بمراحلها الثلاث في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. ويهدف هذا التحليل إلى قياس قدرة أبعاد مرونة فرق العمل على التنبؤ بمستوى إدارة الأزمات قبل حدوثها وأثناءها وبعدها، وتحديد مقدار مساهمة كل بُعد في تفسير التغير في المتغير التابع، وذلك من خلال فحص دلالة النموذج الكلي، ومعاملات الانحدار، وقيمة معامل التحديد (R^2)، وبالاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد مدى تأثير مرونة فرق العمل في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.

الجدول (9): ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسية

النموذج	R	R ²	R ² المصحح	Std. Error of Estimate	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	0.854	0.73	0.729	0.37119	145.321	1	145.321	1054.738	0.00
					53.734	390	0.138		
					199.054	391	—		

تُظهر نتائج الجدول (9) أن نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية يتمتع بقوة تفسيرية عالية؛ إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.854$)، وقيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.730$)، بما يعني أن النموذج يفسّر حوالي 73% من التباين في المتغير التابع، وهو مستوى مرتفع يعكس ملائمة النموذج وقدرته على التنبؤ، كما تُشير قيمة $F = 1054.738$ مع دلالة إحصائية قوية ($\text{Sig.} = 0.000$) إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو معنوية إحصائية عالية، وأن المتغير المستقل في الفرضية الرئيسية يسهم بشكل جوهري في تفسير التغير في المتغير التابع، مما يدعم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة بثقة إحصائية قوية.

الجدول (10) معاملات الانحدار للفرضية الرئيسية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.686	-.405		.110	-.044	(Constant)	1
.000	32.477	.854	.031	1.008	مرونة الفرق العاملة	

تُظهر نتائج الجدول (10) وجود أثر إيجابي قوي لمرونة فرق العمل على إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 1.008$) بما يدل على أن زيادة مرونة فرق العمل تؤدي إلى تحسن مباشر في كفاءة إدارة الأزمات، كما تؤكد قيمة ($Beta = 0.854$) أن مرونة فرق العمل تمثل أقوى متغير تنبؤي في النموذج. وتشير قيمتا ($t = 32.477$) و ($Sig = 0.000$) إلى دلالة إحصائية عالية لهذا الأثر عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبناءً على ذلك تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، بما يؤكد أن تعزيز مرونة فرق العمل يسهم في رفع كفاءة إدارة الأزمات في مراحلها كافة داخل المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن. تشير قيمة الثابت في معادلة الانحدار إلى مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الحالة الافتراضية التي تكون فيها قيمة مرونة فرق العمل مساوية للصفر. وقد جاءت قيمة الثابت سالبة، وهو ما يعني من الناحية الإحصائية النظرية أن غياب مرونة فرق العمل بالكامل يرتبط بانخفاض فاعلية إدارة الأزمات. وبما أن هذه الحالة تمثل وضعاً افتراضياً غير واقعي في السياق التنظيمي، فإن دلالة الثابت هنا تُفهم بوصفها تأكيداً على الأهمية الجوهرية لمرونة فرق العمل، وأن وجود هذه المرونة يُعد شرطاً أساسياً لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات داخل المنظمات الإغاثية، وهو ما يعزز الاتجاه القائل بعدم إمكانية إدارة الأزمات بكفاءة في غياب فرق عمل مرنة ومؤهلة.

نتائج الفرضية الفرعية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لـ (التأهيل والتدريب) على إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن.

للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التأهيل والتدريب على إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن،

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين التأهيل والتدريب بوصفه متغيراً مستقلاً وإدارة الأزمات بوصفها متغيراً تابعاً. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى إسهام التأهيل والتدريب في تفسير التغير في مستوى إدارة الأزمات، واختبار دلالة هذا الأثر عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بما يسمح بتحديد ما إذا كان هذا البعد يؤثر فعلياً في كفاءة إدارة الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها أو الاستمرار في قبول الفرضية الصفرية وفق النتائج الإحصائية المتحصلة.

الجدول (11) ملخص نموذج التأهيل والتدريب

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.886 ^a	.785	.784	.33138

يبين الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.886، وهي قيمة مرتفعة جداً، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين محور التأهيل والتدريب وإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.785$)، أي أن 78.5% من التغير في إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال محور التأهيل والتدريب، في حين أن النسبة المتبقية (21.5%) تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، أما الخطأ المعياري للتقدير ($\text{Std. Error} = 0.33138$) فهو منخفض، مما يدل على ارتفاع دقة النموذج الإحصائي وقدرته على التنبؤ بنتائج المتغير التابع، وبذلك يظهر أن التأهيل والتدريب يمثل أحد العوامل الجوهرية في تحسين إدارة الأزمات داخل المنظمات الإغاثية.

الجدول (12) تحليل التباين للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	1422.662	156.227	1	156.227	Regression	1
		.110	390	42.827	Residual	
			391	199.054	Total	
مراحل ادارة الازمات						
التأهيل والتدريب						

يوضح الجدول (12) معنوية النموذج الإحصائي ومدى صلاحيته للتنبؤ. إذ قيمة (F) بلغت 1422.662، وهي قيمة مرتفعة جداً، ومع مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من (0.05)، مما

يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية عالية، وهذا يعني أن التأهيل والتدريب يفسر اختلافاً جوهرياً ذا دلالة إحصائية في إدارة الأزمات، أي أن تحسين مستوى تأهيل وتدريب فرق العمل يؤدي إلى تطوير قدرتها على إدارة الأزمات بفاعلية. وبناءً عليه، تم رفض الفرضية الصفريّة (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لمحور التأهيل والتدريب على إدارة الأزمات.

الجدول (13) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.001	3.434		.086	.294	(Constant)
.000	37.718	.886	.024	0.910	التأهيل والتدريب

تُظهر نتائج الجدول (13) وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التأهيل والتدريب وإدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.910$)، بما يدل على أن زيادة مستوى التأهيل والتدريب تسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المنظمة على إدارة الأزمات. كما تؤكد قيمة ($Beta = 0.886$) أن التأهيل والتدريب يُعد من أكثر المتغيرات تأثيراً في إدارة الأزمات، في حين تشير قيمتا ($t = 37.718$) و ($Sig = 0.000$) إلى دلالة إحصائية عالية لهذا الأثر. وبناءً على ذلك، تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة، بما يثبت أن الاستثمار في التدريب ورفع كفاءة العاملين يعزز جاهزية المنظمات الإغاثية للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة، مع قدرة تفسيرية مرتفعة بلغت نحو (78.5%).

نتائج الفرضية الفرعية الثانية (H_2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) لـ (الهندسة التنظيمية) على إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن.

للإجابة على الفرضية الفرعية الثانية التي تشير إلى عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للهندسة التنظيمية على إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغير الهندسة التنظيمية

بوصفه المتغير المستقل، ومستويات إدارة الأزمات بوصفها المتغير التابع. ويهدف هذا التحليل إلى تقدير مدى إسهام الهندسة التنظيمية في تفسير التباين في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات قبل وقوعها وأثناء حدوثها وبعد انتهائها، إضافة إلى اختبار دلالة معامل الانحدار اعتماداً على مستوى المعنوية ($0.05 < p$).

الجدول (14) ملخص نموذج الهندسة التنظيمية

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.847 ^a	.717	.716	.37993

يوضح الجدول (14) أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) بين الهندسة التنظيمية وإدارة الأزمات بمراحلها تعد مرتفعة، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، أي أن الهندسة التنظيمية تفسر ما نسبته 71.7% من التغير في إدارة الأزمات، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن النموذج التفسيري قوي وفعل في توضيح أثر الهندسة التنظيمية على إدارة الأزمات، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error = 0.37993) فهي منخفضة نسبياً، مما يدل على دقة النموذج الإحصائي وجودة التنبؤ بالنتائج.

الجدول (15) تحليل التباين للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	988.999	142.759	1	142.759	Regression	1
		.144	390	56.295	Residual	
			391	199.054	Total	
مراحل ادارة الازمات						
b. Predictors: (Constant), b						

يبين الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين، حيث بلغت قيمة $F = 988.999$ عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وتشير هذه النتيجة إلى أن النموذج الإحصائي ككل دال إحصائياً، أي أن للهندسة التنظيمية أثراً معنوياً ومهماً على إدارة

الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناءها، وبعدها) في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، كما أن الجزء الأكبر من التباين في إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال اختلاف مستويات تطبيق الهندسة التنظيمية داخل هذه المنظمات.

الجدول (16) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.371	.896		.109	.097	(Constant)	1
.000	31.448	.847	.030	0.952	الهندسة التنظيمية	
مراحل إدارة الأزمات						

يوضح الجدول (16) معاملات الانحدار التي تحدد اتجاه وقوة تأثير الهندسة التنظيمية على إدارة الأزمات. حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.952$) وهي موجبة، مما يدل على أن أي زيادة في مستوى تطبيق الهندسة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في كفاءة إدارة الأزمات بمقدار 0.952 وحدة في المتوسط. كما أظهرت النتائج أن قيمة $t = 31.448$ عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن هذا الأثر دال إحصائياً بدرجة عالية، بينما كانت قيمة الثابت ($Constant = 0.097$) غير دالة معنوياً، وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (الهندسة التنظيمية) هو العامل الأكثر تأثيراً في تفسير التغير في مراحل إدارة الأزمات.

استناداً إلى نتائج الجداول أعلاه، يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهندسة التنظيمية على إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناءها، وبعدها) في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

فقد أظهرت النتائج أن معامل الارتباط ($R = 0.847$) يشير إلى علاقة قوية وموجبة بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.717$) توضح أن الهندسة التنظيمية تفسر ما نسبته 71.7% من التغير في كفاءة إدارة الأزمات، وهو ما يدل على أهمية هذا العامل في تحسين أداء المنظمات أثناء المراحل المختلفة للأزمة. كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن النموذج

الإحصائي دال بشكل قوي ($F = 988.999$, $Sig = 0.000$) ، مما يعزز من موثوقية النموذج. أما معاملات الانحدار فقد بينت أن أثر الهندسة التنظيمية موجب ومعنوي ($B = 0.952$, $Sig = 0.000$)، أي أن ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الهندسة التنظيمية يسهم مباشرة في تحسين إدارة الأزمات بمختلف مراحلها.

وبناءً على ما توصل إليه الباحث في الجداول السابقة، يتم رفض الفرضية الصفرية ($H02$) التي تنص على عدم وجود أثر دال إحصائيًا للهندسة التنظيمية على إدارة الأزمات، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر إيجابي ومعنوي بينهما.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة ($H03$): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$) لـ (جودة الاتصال) على إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة) في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن.

للإجابة على الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الاتصال على إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط لفحص العلاقة بين جودة الاتصال بوصفه المتغير المستقل، ومستوى إدارة الأزمات بوصفه المتغير التابع، ويساعد هذا التحليل في تقدير مدى مساهمة جودة الاتصال في تفسير التغير في أداء المنظمة خلال مراحل الأزمة الثلاث: قبل حدوثها، وأثناء التعامل معها، وبعد انتهائها، كما تم الاعتماد على مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) لتحديد ما إذا كان معامل الانحدار يشير إلى تأثير حقيقي ومؤثر لجودة الاتصال في إدارة الأزمات.

الجدول (17) ملخص نموذج جودة الاتصال

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.57133	.359	.360	.600 ^a	1

يبين الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.600$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين جودة الاتصال وإدارة الأزمات بمراحلها، كما توضح قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.360$) أن جودة الاتصال تفسر ما نسبته 36% من التغير في مستوى إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، في حين تفسّر النسبة المتبقية بعوامل أخرى لم يشملها

النموذج، وتشير هذه النتائج إلى أن جودة الاتصال تلعب دورًا مؤثرًا لكنه متوسط في تحسين كفاءة إدارة الأزمات.

الجدول (18) تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	219.822	71.753	1	71.753	Regression	1
		.326	390	127.301	Residual	
			391	199.054	Total	
مراحل ادارة الازمات						
جودة الاتصال						

يوضح الجدول (18) أن قيمة ($F = 219.822$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من (0.05)، ما يدل على أن نموذج الانحدار الإحصائي دال إحصائيًا، أي أن جودة الاتصال تفسر تأثيرًا معنويًا على إدارة الأزمات، وهذه النتيجة تؤكد أن العلاقة بين جودة الاتصال ومراحل إدارة الأزمات ليست علاقة عشوائية في حقيقية ومؤثرة، مما يعزز من أهمية الاتصال الفعال خلال مختلف مراحل الأزمة.

الجدول (19) معاملات الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	8.103		.153	1.239	(Constant)	1
.000	14.826	.600	.044	0.652	جودة الاتصال	
مراحل ادارة الازمات						

تُظهر نتائج الجدول (19) أن قيمة الانحدار غير المعياري ($B = 0.652$) موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يعني أن تحسين جودة الاتصال يؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية، كما أن قيمة Beta المعيارية (0.600) توضح أن لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في جودة الاتصال، يزداد مستوى إدارة الأزمات بنسبة 60%.

مناقشة النتائج

أظهرت النتائج الوصفية للدراسة أن مستوى مرونة فرق العمل في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن جاء بمستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، ولا سيما في بعدي التأهيل والتدريب وجودة الاتصال، وهو ما يشير إلى توفر مقومات أساسية للمرونة مع الحاجة إلى تعزيزها بصورة أكثر تنظيمًا. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات حديثة أكدت أن مرونة الفرق في البيئات المعرضة للأزمات غالبًا ما تكون في المستوى المتوسط نتيجة الاعتماد على الخبرة العملية أكثر من التخطيط المسبق المنهجي (Aldiabat & Alzoubi, 2024; Ambrose et al., 2024).

كما بينت النتائج أن ممارسات إدارة الأزمات جاءت بمستوى متوسط في مرحلة ما قبل الأزمة، ومرتفع نسبيًا أثناء الأزمة، ومتوسط يميل إلى الارتفاع في مرحلة ما بعد الأزمة، وهو ما يتسق مع اتجاهات الأدبيات التي تشير إلى أن المؤسسات تُظهر فاعلية أكبر أثناء الاستجابة الفعلية للأزمة مقارنة بمرحلة الاستعداد المسبق. وقد فسرت دراسات سابقة هذا النمط بوضوح الموقف الأزماتي وضغط الوقت، مما يدفع الفرق إلى تفعيل المرونة والاتصال واتخاذ القرار السريع بشكل أكثر فاعلية أثناء الأزمة (Coombs, 2018; Sonis et al., 2020).

وبصفة عامة، تؤكد هذه النتائج الوصفية انسجام الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الأدبيات العربية والأجنبية، وتمهّد للانتقال إلى مناقشة نتائج الفرضيات المتعلقة بأثر مرونة فرق العمل في فاعلية إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.

أظهرت نتائج الدراسة رفض الفرضية الرئيسية، بما يدل على أن مرونة فرق العمل بأبعادها الثلاثة مجتمعة تمارس أثرًا دالًا إحصائيًا على كفاءة إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية، وهو ما يشير إلى أن نجاح إدارة الأزمات يعتمد بدرجة جوهرية على جاهزية الفرق، ومرونتها التنظيمية، وقدرتها على التكيف والتنسيق واتخاذ القرار في الظروف غير المستقرة. وتتسق هذه النتيجة مع الاتجاه الحديث في الأدبيات الذي يؤكد أن المرونة التنظيمية ومرونة الفرق تمثلان مدخلًا أساسيًا لتعزيز الاستجابة للأزمات والتعامل مع تداعياتها، كما أوضحت دراسات حديثة أن المؤسسات التي تستثمر في بناء فرق مرنة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة أثناء الأزمات مقارنة بتلك التي تعتمد فقط على الإجراءات والخطط المكتوبة (Aldiabat & Alzoubi, 2024; Ambrose et al., 2024).

كما بينت النتائج رفض الفرضيات الفرعية المتعلقة بالتأهيل والتدريب، والهندسة التنظيمية، وجودة الاتصال، مما يؤكد أن هذه الأبعاد تمثل مكونات تكاملية تؤثر في مختلف مراحل إدارة

الأزمات. فالتدريب المنهجي، لاسيما القائم على المحاكاة والسيناريوهات الواقعية، يعزز جاهزية الفرق وقدرتها على العمل تحت الضغط، في حين تسهم الهياكل التنظيمية المرنة وتفويض الصلاحيات في تسريع الاستجابة وتحسين التنسيق، ويُعد الاتصال الفعال عاملاً حاسماً في تقليل الارتباك ودعم القرار الجماعي أثناء الأزمات. وتتسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة التي أكدت أن التصميم التنظيمي الديناميكي وجودة الاتصال داخل الفرق يرتبطان ارتباطاً مباشراً بالأداء الفعال في البيئات عالية التعقيد والخطورة (Salas et al., 2015؛ Arthur Marlow et al., 2018). Van de Wetering, 2021؛ et al., 2020

الاستنتاجات والتوصيات

خلصت الدراسة إلى أن مرونة فرق العمل تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات داخل المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد المرونة مجتمعة (التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية، جودة الاتصال) على إدارة الأزمات في مراحلها الثلاث: قبل الأزمة، وأثناءها، وبعدها. وقد بيّنت المناقشة أن الفرق المؤهلة تدريباً، والمدعومة بهياكل تنظيمية مرنة، والتي تعمل ضمن قنوات اتصال واضحة وفعّالة، تكون أكثر قدرة على الاستعداد المبكر، والاستجابة السريعة، والتعافي المنظم من الأزمات. وتتسجم هذه النتائج مع الاتجاهات الحديثة في الأدبيات العربية والأجنبية التي تؤكد أن إدارة الأزمات لم تعد تعتمد على الخطط والإجراءات فقط، بل تركز بصورة أساسية على مرونة العنصر البشري والفرق العاملة في الميدان.

كما أظهرت الدراسة أن لكل بُعد من أبعاد المرونة تأثيراً مستقلاً ومهماً في كفاءة إدارة الأزمات؛ إذ برز التأهيل والتدريب كعامل رئيس في رفع جاهزية العاملين وتحسين جودة القرار تحت الضغط، في حين أسهمت الهندسة التنظيمية المرنة في تسريع الاستجابة وتعزيز التنسيق وتفويض الصلاحيات، وأكدت جودة الاتصال دورها البنّوي في دعم العمل الجماعي، وتقليل الارتباك، وضمان تدفق المعلومات في الظروف الحرجة. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني المنظمات الإغاثية نهجاً مؤسسياً متكاملًا لبناء مرونة فرق العمل، من خلال الاستثمار في التدريب المتخصص، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يدعم المرونة، وتطوير أنظمة اتصال داخلية فعّالة، بما يسهم في تحسين قدرتها على إدارة الأزمات الإنسانية بكفاءة واستدامة.

- استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول أثر مرونة فرق العمل بأبعادها (التأهيل والتدريب، الهندسة التنظيمية، جودة الاتصال) على إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية العاملة في الأردن، تُقدّم الدراسة التوصيات الآتية:
1. تطوير آليات تفويض الصلاحيات لتمكين فرق الميدان من اتخاذ القرارات العاجلة خلال الأزمات دون تأخير إداري.
 2. إنشاء نظام اتصال طارئ موحّد يضمن سرعة تبادل المعلومات بين الإدارات والفرق الميدانية أثناء الحدث الأزمات.
 3. تنفيذ تدريبات محاكاة دورية تشمل سيناريوهات متنوعة لتعزيز الجاهزية ورفع قدرة الفرق على التكيف.
 4. تصميم برامج تدريب مشتركة تجمع بين الموظفين الميدانيين والإداريين؛ لتعزيز الانسجام والتفاهم بين مستويات العمل المختلفة أثناء الأزمات.
 5. تحديث الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر مرونة، بما يسمح بإعادة توزيع الموارد والمهام فور حدوث الأزمة.
 6. إنشاء مستودع معرفي رقمي لتوثيق الدروس المستفادة بعد كل أزمة وتحديث خطط الطوارئ بناءً عليها.
 7. تحسين جودة الاتصال الخارجي مع الجهات الحكومية والشركاء لضمان تنسيق فعال وسريع أثناء الاستجابة.
 8. اعتماد نظام تقييم دوري لجاهزية فرق العمل بقياس المرونة، سرعة الاستجابة، وفاعلية التواصل خلال الأزمات.
 9. تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة للابتكار وتشجيع الموظفين على اقتراح حلول مرنة للتحديات المفاجئة.
 10. تطوير برامج رفاه ودعم نفسي للعاملين في الخطوط الأمامية؛ للحد من الضغوط وتحسين استمرارية الأداء خلال الأزمات.

المراجع

المراجع العربيّة

- أبو فارة، يوسف. (2020). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جمعة. (2025). المرونة التنظيمية كآلية في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث بجامعة أسيوط. المجلة التطبيقية للخدمة الاجتماعية بجامعة أسيوط، 70(1)، 157-198.
- جميلة، هرويني. (2022). أثر فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة غرداية-- (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).
- الحبابي، سالم محمد (2024) أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات بالشركات الصناعية الأردنية، بحث منشور، مجلة إدارة المخاطر والأزمات مجلد 87.
- سلمان، مصطفى حامد وصعب، رمزي. (2024). دور القيادة ومرونة الفريق في إدارة الأزمات دراسة حالة مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد أثناء تفشي كوفيد-19. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (23)..
- همّام، كريم حسن. (2020). آليات عمل المنظمات الحكومية والأهلية لمواجهة الأزمات والكوارث المجتمعية. بحث منشور، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، عدد (1)..
- الروبلي، على هلهول. (2011). إدارة الأزمات (استراتيجية المواجهة). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- السيد، محمد أحمد. (2016). دور الجمعيات الأهلية في إدارة الأزمات والكوارث البيئية: دراسة ميدانية على عدد من الجامعات المصرية. معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- اللامي، غسان قاسم داود، والعيساوي، خالد عبد الله إبراهيم. (2016). إدارة الأزمات: الأسس والتطبيقات (الطبعة الأولى). عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.

المراجع الإنجليزيّة

- Aldiabat, B., & Alzoubi, M. R. (2024). The impact of human resources flexibility on crisis management: evidence from Jordanian manufacturing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 17.

- Ambrose, J. W., Catchpole, K., Evans, H. L., Nemeth, L. S., Layne, D. M., & Nichols, M. (2024). Healthcare team resilience during COVID-19: a qualitative study. *BMC Health Services Research*, 24(1), 459.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.
- Bearman, Christopher. (2023). Facilitating teamwork in emergency management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 94, Article 103775.
- Buchanan, L. O., Bui, Q., & Patel, J. (2020, July 30). Black Lives Matter may be the largest movement in U.S. history. *The New York Times*
- Coombs, W. T. (2018). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage Publications.
- Cutter, S. L. (2010). Disaster resilience indicators for benchmarking baseline conditions. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*.
- Gallup. (2024). Building a resilient workforce: Insights from Gallup's 2024 report. Resilience Institute.
- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 144, 145-170.
- Maurer, M. (2021). Leading a hospital incident command system during a global pandemic. *Journal of Emergency Management*, 18(7).
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest*, 13(2), 74-101.
- Sonis, J. D., Black, L., Baugh, J., Benzer, T. I., Hayes, B. D., Raja, A. S.,... & Aaronson, E. L. (2020). Leveraging existing quality improvement communication strategies during the COVID-19 crisis. *The American Journal of Emergency Medicine*, 38(7), 1523.
- Van de Wetering, R. (2021). Dynamic enterprise architecture capabilities and organizational benefits: an empirical mediation study. *arXiv preprint arXiv:2105.10036*.

- Wang, H. (2021). The association between team resilience and team performance.
- Wei, W., Wang, S., Wang, H., & Quan, H. (2020). The application of 6S and PDCA management strategies in the nursing of COVID-19 patients. Critical Care, 24(1), 443.
- Zarbo, R. J., Varney, R. C., Copeland, J. R., D'Angelo, R., & Sharma, G. (2015). Daily management system of the Henry Ford Production System: QTIPS to focus continuous improvements at the level of the work. American journal of clinical pathology, 144(1), 122-136.