

"أثر القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الأزمات"

(دراسة تطبيقية على المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة خلال حرب أكتوبر 2023)

إعداد الباحثة:

روز محمد المصري

باحثة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة

إشراف الدكتور:

أ.د. يوسف حسين عاشور

أستاذ إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية، غزة

2026

Received: 11/06/2026 | Revised: 12/06/2026 | Accepted: 21/06/2026 | Published: 02/07/2026

humanitarian operations during the war. Sensing capability improved the anticipation of risks and environmental changes, while seizing capability facilitated rapid response and efficient resource mobilization.

The study recommends investing in the development of dynamic capabilities, strengthening early-warning systems, promoting organizational learning and institutional reconfiguration to enhance crisis management effectiveness and support sustainable humanitarian responses in conflict-affected environments.

Keywords: Dynamic Capabilities, Crisis Management, Humanitarian Organizations, Gaza Strip, October 2023 War.

ملخص البحث:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الديناميكية بأبعادها المتمثلة في الاستشعار، والاعتناء، وإعادة التشكيل في إدارة الأزمات لدى المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة خلال حرب أكتوبر 2023، والتي فرضت تحديات تشغيلية وإنسانية غير مسبوقه.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة موزعة على (327) من العاملين في

Abstract:

This study examined the impact of dynamic capabilities—sensing, seizing, and reconfiguring—on crisis management in humanitarian organizations working in the Gaza Strip during the October 2023 war, a context characterized by unprecedented humanitarian and operational challenges.

A descriptive-analytical approach was adopted. Data were collected through a questionnaire administered to 327 employees working in humanitarian organizations active in Gaza during the war. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through SmartPLS software.

The results indicated high levels of dynamic capabilities and crisis management among humanitarian organizations. Dynamic capabilities were strongly and positively associated with crisis management ($r = 0.875$) and explained 78.9% of the variance in crisis management performance.

The study showed that dynamic capabilities enhance organizations' ability to respond effectively to crises, accelerate recovery processes, and adapt to rapidly changing conditions. The strongest impact was observed during the crisis response phase. Among the dimensions of dynamic capabilities, reconfiguring capability exhibited the greatest influence on crisis management, followed by sensing and seizing capabilities. Reconfiguring capability contributed to strengthening organizational flexibility and ensuring the continuity of

الاستجابة وتعبئة الموارد المتاحة. أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في بناء القدرات الديناميكية للمنظمات الإنسانية، وتعزيز أنظمة الاستشعار المبكر، وتطوير آليات التعلم التنظيمي وإعادة التشكيل المؤسسي، بما يُسهم في رفع كفاءة إدارة الأزمات في البيئات المتأثرة بالنزاعات الممتدة، ويدعم استدامة الاستجابة الإنسانية فيها.

الكلمات المفتاحية: القدرات الديناميكية، إدارة الأزمات، المنظمات الإنسانية، قطاع غزة، حرب أكتوبر 2023.

المنظمات الإنسانية الفاعلة في قطاع غزة فترة الحرب. توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر القدرات الديناميكية كانت مرتفعة لدى المنظمات الإنسانية، وأظهرت مستوى مرتفع من إدارة الأزمات بمراحلها الثلاث. كذلك وُجدت علاقة ارتباطية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية وإدارة الأزمات، كما وُجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على إدارة الأزمات.

أظهرت النتائج أن امتلاك المنظمات للقدرات الديناميكية يُسهم في تحسين استجابتها للأزمات وتسريع عمليات التعافي والتكيف مع الظروف المتغيرة، وقد ظهر أقوى تأثير للقدرات الديناميكية في مرحلة المواجهة أثناء الأزمة. ولقد كانت قدرة إعادة التشكيل والتحويل الأكثر ارتباطاً بإدارة الأزمات مقارنة ببعدي الاستشعار والاعتناء، مما ساهم في تعزيز مرونة العمليات التنظيمية واستمرارية العمل الإنساني خلال الحرب 2023. كما أسهمت قدرة الاستشعار في تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر والمتغيرات البيئية، في حين دعمت قدرة الاعتناء سرعة

How to Cite This Article

المصري، ر. م. (2026). أثر القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة خلال حرب أكتوبر 2023، *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 9(93)، (748-772).



المقدمة:

يشهد العالم خلال العقود الأخيرة تصاعداً في حدة الأزمات الإنسانية الناتجة عن النزاعات المسلحة، والكوارث والأوبئة. مما فرض تحديات متنامية على المنظمات الإنسانية العاملة في الخطوط الأمامية، وأثر على قدرتها في تحقيق استجابة فعالة ومستدامة في ظل بيئات عالية الاضطراب وعدم اليقين.

وتُعد إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية من أكثر المجالات تعقيداً، نظراً لتداخل القيود الأمنية، وانقطاع سلاسل الإمداد، وشح الموارد، وتدهور البنية التحتية، الأمر الذي يفرض اتخاذ قرارات سريعة ومرنة في بيئات غير مستقرة. وفي هذا السياق، تمثل الحرب في قطاع غزة منذ أكتوبر 2023 نموذجاً حاداً للأزمات المركبة متعددة الأبعاد، حيث تداخلت الأبعاد الإنسانية والأمنية والاقتصادية بصورة غير مسبوقة، ما زاد من تعقيد بيئة العمل الإنساني (Wenzel et al., 2024).

ويُعد قطاع غزة من أكثر البيئات الإنسانية هشاشة عالمياً، إذ يشهد ضغوطاً تشغيلية متصاعدة تتمثل في اتساع الاحتياجات الإنسانية، وتزايد النزوح، وتقييد الوصول الإنساني، إلى جانب التحديات الأمنية التي تعيق استمرارية تقديم الخدمات (European Commission,)

(2025). كما تشير تقارير شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO, 2024; 2026) إلى أن المنظمات الأكثر قدرة على الاستمرار هي تلك التي نجحت في تفعيل الاستشعار السريع وإعادة تشكيل الموارد بمرونة عالية. وفي ظل هذه الظروف، لم تعد إدارة الأزمات مقتصرة على الاستجابة التفاعلية، بل أصبحت عملية ديناميكية تركز على الاستشعار المبكر، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل الموارد لضمان الاستمرارية والتكيف. وفي هذا الإطار، برزت القدرات الديناميكية بوصفها إطاراً تفسيرياً لفهم كيفية استجابة المنظمات للبيئات عالية الاضطراب، من خلال تمكينها من التكيف السريع وإعادة توجيه مواردها التشغيلية (Cristofaro et al., 2025; Ntale et al., 2026).

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية على إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة، عبر اختبار العلاقة بين أبعادها ومستوى إدارة الأزمات في سياق شديد التعقيد وعدم اليقين.

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه المنظمات الإنسانية العديد من التحديات المرتبطة بزيادة حدة الأزمات وتكرارها، الأمر الذي يضع ضغوطاً كبيرة على قدرتها في الاستجابة الفعالة وإدارة الموارد المتاحة بكفاءة، وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الأزمات في هذه المنظمات، إلا أن العديد منها لا يزال يعاني من ضعف في الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات المفاجئة في البيئة المحيطة، وفي المقابل، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن امتلاك المنظمات للقدرات الديناميكية قد يسهم في تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات من خلال تحسين عمليات الاستشعار البيئي وإعادة توظيف الموارد التنظيمية.

على الرغم من التوجه المتزايد عالمياً نحو تبني مفاهيم إدارة الأزمات في السياقات والقطاعات الإنسانية، وما يصاحبه من تطور في عمل المنظمات الإنسانية، إلا أن مستوى الاهتمام بمفهوم القدرات الديناميكية ودورها في تعزيز قدرة هذه المنظمات على التكيف هذه البيئات المتغيرة وإدارة الأزمات الإنسانية وخاصة في سياقات النزاعات الممتدة والحروب، لا زال محدوداً؛ فإن معظم الدراسات السابقة ركزت على المنظمات الربحية أو البيئات المستقرة نسبياً. كما يلاحظ ندرة الدراسات التي بحثت أثر أبعاد القدرات الديناميكية المتمثلة في الاستشعار والاستكشاف، والاعتماد والتعبئة، وإعادة التشكيل، في إدارة الأزمات الإنسانية عبر مراحلها المختلفة داخل المنظمات الإنسانية خاصة في السياق العربي، وبشكل أكثر تحديداً في قطاع غزة، التي تشهد سياقاً مضطرباً من سنوات من الحرب.

وبناءً على ماسبق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في فهم طبيعة أثر القدرات الديناميكية في إدارة الأزمات الإنسانية عبر مراحلها المختلفة في المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة خلال حرب 2023، بما يسهم في تفسير الكيفية التي تستطيع من خلالها هذه المنظمات التكيف مع البيئة المتغيرة والاستمرار في أداء أدوارها الإنسانية في ظل ظروف وبيئة تتسم بدرجة عالية من الاضطراب والتعقيد.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

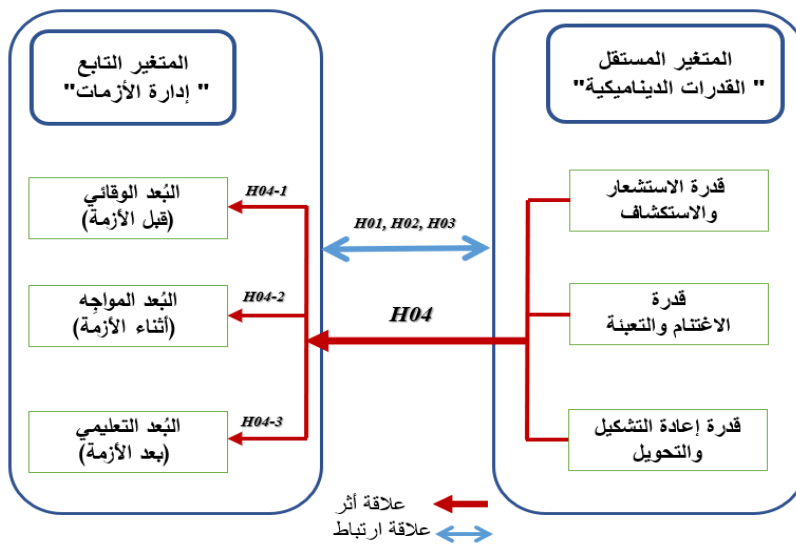
ما أثر القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات الإنسانية عبر مراحلها في المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة خلال حرب أكتوبر 2023؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة توافر القدرات الديناميكية في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين؟
2. ما درجة توافر أبعاد إدارة الأزمات عبر مراحلها في المنظمات الإنسانية من وجهة نظر العاملين؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توافر أبعاد إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة خلال حرب أكتوبر 2023؟
4. ما أثر القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
- 1.2 نموذج الدراسة (المخطط الفرضي للدراسة):

تم تصميم نموذج الدراسة ليعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيري الدراسة، والشكل الآتي (1) يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة علاقات الارتباط والأثر بين متغيري الدراسة والتي ستكون بصور كمية.



الشكل (1): نموذج الدراسة - المصدر إعداد الباحثين

1.3 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى درجة توافر القدرات الديناميكية في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين.
2. التعرف إلى درجة توافر أبعاد إدارة الأزمات عبر مراحلها في المنظمات الإنسانية من وجهة نظر العاملين؟
3. الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توافر أبعاد إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة خلال حرب أكتوبر 2023.
4. تحديد أثر القدرات الديناميكية في إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1.4 أهمية الدراسة:

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول القدرات الديناميكية، من حيث نقل نظرية القدرات الديناميكية من حقل إدارة الأعمال التجارية والميزة التنافسية، إلى حقل إدارة الأزمات والعمل الإنساني والبقاء التنظيمي في البيئات المتأثرة بالحروب.
2. تشكل نقطة انطلاق لمنحى بحثي يسهم في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بإدارة الأزمات في السياقات الإنسانية المعقدة، وتكتسب أهمية خاصة لتطبيقها في قطاع غزة الذي يمثل نموذجاً استثنائياً للأزمات الممتدة.
3. قد تُساعد نتائج الدراسة على استنباط أهم الممارسات التي يمكن أن تساعد على تحسين درجة مساهمة القدرات لديناميكية في تعزيز قدرتها على إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة خلال حرب أكتوبر 2023.

4. قد تساعد نتائج الدراسة في وضع أساس لتطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالاستشعار المبكر للمخاطر، وتعبئة الموارد، وإعادة تشكيل العمليات التنظيمية بما يحقق استجابة أكثر مرونة وفاعلية في البيئات المتأثرة بالحروب والنزاعات المسلحة.
5. قد تساهم الدراسة في تصميم برامج وورش عمل بناء القدرات المؤسسية داخل المنظمات الإنسانية، وتمكينها من مواجهة الأزمات وتحسين سرعة الاستجابة وتقديم الخدمات الإنسانية بكفاءة في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

1.5 حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة بالحدود والمحددات الآتية:

1. **الحدود الزمانية:** طبقت في الفترة الزمنية الممتدة من أكتوبر 2023 حتى عام 2026، وهي الفترة التي شهدت ذروة "الأزمة الإنسانية الشاملة" في قطاع غزة.
2. **الحدود المؤسسية:** المنظمات الإنسانية المسجلة والناشطة في قطاع غزة، والمنضوية تحت مظلة شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية بينما تتمثل **محددات الدراسة** في الآتي:
المحددات السياقية: حيث خصوصية غزة "الجيوسياسية والأمنية" ورغم أن هذا التركيز منح الدراسة "صدقا سياقيا" فريداً، إلا أنها قد تحد من تعميم النتائج على بيئات مستقرة أو سياقات دولية أخرى. بالإضافة إلى **المحددات الأمنية والميدانية**، حيث العمليات العسكرية ونزوح القيادات، مما شكل خطراً مباشراً وعقّد عملية الوصول للمبجوثين. وزاد عليها **المحددات التقنية**؛ حيث انقطاع الإنترنت والكهرباء والاتصالات، مما أعاق جمع البيانات وأطال أمد البحث. كما أثرت **المحددات النفسية والمهنية**؛ حيث ضغوط الصدمات المتتالية وانشغال الكوادر الإغاثية بالكامل في العمل الميداني المنقذ للحياة.

1.6 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- **القدرات الديناميكية:** قدرة المنظمات الإنسانية في قطاع غزة على استشعار التغيرات البيئية، واغتنام الفرص، وإعادة تشكيل مواردها وعملياتها بصورة مرنة بما يضمن التكيف والاستمرارية في البيئات المتغيرة وغير المستقرة.
- **إدارة الأزمات:** مجموعة العمليات والإجراءات التي تعتمدها المنظمات الإنسانية في قطاع غزة للاستعداد للأزمات والتعامل معها أثناء وقوعها والتعلم منها بعد انتهائها، بما يساهم في تعزيز القدرة التنظيمية على الاستجابة والتعافي والاستمرارية.
- **المنظمات الإنسانية:** المنظمات التي تعمل على تقديم المساعدات والخدمات الإنسانية والإغاثية للفئات المتضررة من حرب غزة 2023، بهدف حماية الأرواح وتلبية الاحتياجات الأساسية وتعزيز الصمود الإنساني.
- **قطاع غزة:** النطاق الجغرافي والميداني الذي يضم المحافظات الخمس (شمال غزة، غزة، الوسطى، خانينوس، ورفح)، والذي يمثل بيئة العمل الاستثنائية والواقع العملي للمنظمات الإنسانية (موضوع الدراسة) خلال حرب أكتوبر 2023. ويُعد في هذا البحث المختبر الواقعي الذي تم فيه قياس أثر القدرات الديناميكية لتلك المنظمات في الاستجابة للأزمة الإنسانية المتفاقمة الناتجة عن الصراع في تلك الفترة الزمنية.
- **حرب أكتوبر 2023:** هي الفترة الزمنية والواقع العملي الاستثنائي الذي انطلق في السابع من أكتوبر 2023 وما تلاه من تصعيد عسكري شامل في قطاع غزة، وتُمثل في هذه الدراسة (النطاق الزمني والمكاني) الذي تعرضت فيه المنظمات الإنسانية لصدمات واضطرابات حادة، استوجبت تفعيل قدراتها الديناميكية لإدارة الأزمة.

1. الإطار النظري والدراسات السابقة:

2.1 الإطار النظري للدراسة

2.1.1 القدرات الديناميكية

- مفهوم القدرات الديناميكية : قدّم Teece et al.(1997) التعريف التأسيسي للمفهوم باعتباره قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية بما يتيح لها التكيف مع التغيرات البيئية. ويعكس هذا التعريف انتقالاً نوعياً عن المنظور التقليدي لنظرية الموارد (RBV)، الذي ركّز على امتلاك الموارد النادرة والقيمة بوصفها مصدر الميزة التنافسية، دون الاهتمام بكيفية تجديدها وتطويرها عبر الزمن.

وفي تطوير لاحق، وسّع Teece (2007; 2018) هذا المفهوم من خلال تحديد مكوناته الأساسية التي تُعرف بالميكروفوندا (Microfoundations)، والمتمثلة في: الاستشعار للفرص والتهديدات، الاعتراف لتعبئة الموارد واستثمارها، وإعادة التشكيل لإعادة بناء الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية.

لاحقاً، تطوّر التعريف حيث ركّز بعضها على قدرة التكيف الاستراتيجي للقدرات الديناميكية، حيث عرف (حسين، 2023؛ القحطاني، 2023) بأنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغيير. أما (Setiawan & Ellitan, 2025) فركز على كونها أداة للاستدامة والتنافسية، وعرفها بأنها القدرة التي تُمكن الشركات من إعادة ترتيب مواردها ليس فقط للبقاء، بل لاستغلال الفرص الناشئة عن التغيرات البيئية لضمان النمو طويل الأجل.

أما Orvain et al.(2024) فقد ركز على عملية التعلم والتطوير، وأشار بأنها نمط مستقر من النشاط الجماعي الذي تُولد من خلاله المنظمة روتينيات تشغيلية جديدة وتُعدّلها باستمرار لتحسين الأداء.

- أبعاد القدرات الديناميكية:

تُجمع الدراسات مثل (Biswakarma & Bohora, 2025؛ Rosenbäck & Eriksson, 2024؛ خطيب، 2022) على ثلاثة أبعاد رئيسية، بينما تضيف بعضها أبعاداً تخصصية أخرى، وتعتمد الدراسة الأبعاد الآتية:

قدرة الاستشعار: هي قدرة المنظمة على مراقبة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستمرار، وتحديد الفرص والتهديدات الناشئة، وفهم التغيرات في احتياجات العملاء أو التكنولوجيا (Setiawan & Ellitan, 2025).

قدرة الاقتناص: عملية تعبئة الموارد المتاحة واستغلال الفرص التي تم استشعارها من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة، والاستثمار في الابتكار، وتطوير نماذج أعمال جديدة (Biswakarma & Bohora, 2025)

قدرة إعادة التشكيل : القدرة على التجديد المستمر للهيكل التنظيمية والروتينيات والأصول، لضمان التوافق الدائم مع السيناريوهات البيئية الجديدة (Rosenbäck & Eriksson, 2024)، ووظيفتها التخلص من العمليات المتقادمة وإعادة ترتيب الموارد (البشرية والتقنية) لضمان المرونة والاستدامة (بلعاوي، 2023).

- نظرية القدرات الديناميكية:

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية القدرات الديناميكية التي قدّمها David Teece، والتي تُعد من أبرز الأطر النظرية المفسرة لقدرة المنظمات على التكيف مع البيئات المتغيرة. وقد اعتمدت الدراسة بصورة خاصة على الأبعاد الثلاثة التي طرحها Teece والمتمثلة في:

الاستشعار، واغتنام الفرص، وإعادة التشكيل، بوصفها قدرات تنظيمية عليا تمكن المنظمة من إعادة توظيف مواردها وعملياتها بما يضمن استمرارية الأداء والقدرة على الاستجابة.

ويتمثل الربط الجوهرى في الأنموذج الحالي في النظر إلى القدرات الديناميكية باعتبارها الآلية التنظيمية التي تُترجم توجهات القيادة التكيفية إلى ممارسات تشغيلية واستجابات ميدانية فعلية. فالقائد التكيفي يُحَفِّز عمليات الاستشعار والتعلم، بينما تعمل القدرات الديناميكية على تحويل هذا التوجه إلى قرارات وإجراءات تنظيمية مرنة قادرة على التعامل مع الضغوط البيئية المعقدة. وتتسق هذه الرؤية مع الطروحات الحديثة التي تنظر إلى القدرات الديناميكية بوصفها أداة لإعادة تشكيل العلاقة بين المنظمة وبيئتها، بما يعزز ما يُعرف بـ "الرشاقة الإنسانية" في البيئات عالية الخطورة (Cristofaro et al., 2025; Ntale et al., 2026).

2.1.2 إدارة الأزمات

- مفهوم إدارة الأزمات : عرّف (Haarhaus & Liening, 2020) إدارة الأزمات بأنها مجموعة من الإجراءات الاستباقية والتفاعلية التي تهدف إلى مساعدة المنظمة على البقاء والنمو في ظل ظروف تتسم بالتقلب والغموض. أما Orvain et al. (2024) فقد عرفها بأنها عملية بناء واستخدام قدرات محددة لإيجاد حلول لمواقف ديناميكية طارئة وغير مسبوقة وغير متوقعة، حيث تفشل العمليات البيروقراطية التقليدية في التعامل معها. أما Rosenbäck & Eriksson (2024) عرفها بأنها إطار يُفسر كيفية قيام المنظمات بتحقيق أداء مستقر أثناء الاضطرابات الكبرى من خلال تعديل الموارد وتطوير روتينيات جديدة تتناسب مع الوضع .

- أبعاد إدارة الأزمات

اعتمدت الدراسات السابقة عدة تقسيمات تعتمد على المراحل وقد تم اعتماد الأبعاد الكلاسيكية الآتية:

1. مرحلة ما قبل الأزمة: تعزيز القدرة على الاستشعار المبكر وتحليل البيئة المضطربة والتنبؤ بالتهديدات المحتملة والاستعداد المبكر (Teece, 2018; Wilden et al., 2019).
2. مرحلة الاستجابة: تحسين سرعة وكفاءة الاغتنام وتعبئة الموارد بسرعة واتخاذ قرارات مرنة وفعالة لإعادة توجيهها في ظل القيود التشغيلية (Aslam & Blome, 2021; Singh, 2025).
3. مرحلة ما بعد الأزمة: دعم عمليات إعادة التشكيل المؤسسي والتعلم التنظيمي وتحويل الخبرات إلى قدرات مستدامة (Teece, 2017; Helfat & Winter, 2011).

- نظرية إدارة الأزمات:

استندت الدراسة إلى أدبيات ونماذج إدارة الأزمات، خاصة النماذج التي تتعامل مع الأزمة باعتبارها عملية ديناميكية تمر بمراحل مترابطة تشمل: ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة، كما في نموذج Christine Pearson و Ian Mitroff. وقد استفادت الدراسة من هذا المنظور في بناء المُتغيّر التابع بصورة متعددة الأبعاد، بما يسمح بتحليل اختلاف فاعلية القدرات التنظيمية تبعاً للمرحلة الزمنية للأزمة. كما تتبنى الدراسة منظوراً يتجاوز التعامل مع إدارة الأزمات بوصفها مجرد استجابة مؤقتة، لتُنظر إليها كعملية تنظيمية مستمرة تهدف إلى بناء القدرة على الصمود والتكيف والاستمرارية، خاصة في البيئات التي تتسم بتتابع الأزمات وارتفاع مستويات عدم اليقين (Kooli & Kooli, 2025; Verdeja, 2025).

2.1.2 العلاقة بين القدرات الديناميكية وإدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية (سياق الحروب والنزاعات)

تُعد القدرات الديناميكية أحد أهم المداخل التفسيرية لإدارة الأزمات في البيئات الإنسانية المضطربة، إذ لم تعد إدارة الأزمات تقتصر على الاستجابة للإحداث الطارئة، وإنما أصبحت عملية مستمرة تعتمد على قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها ومعارفها وعملياتها التنظيمية بما يتلاءم مع المتغيرات المتسارعة (Teece, 2018; Wilden et al., 2019). وتزداد أهمية هذه القدرات في سياقات الحروب والنزاعات، حيث تتسم الأزمات بالتعقيد والاستمرارية، مما يفرض على المنظمات الإنسانية التكيف السريع مع الاحتياجات المتغيرة وإعادة توجيه الموارد وعمليات التدخل بصورة مرنة. (Aslam & Blome, 2021; Kurtmollaiev, 2020). وتؤكد الأدبيات الحديثة أن القدرات الديناميكية، من خلال أبعادها المتمثلة في الاستشعار والاعتناء وإعادة التشكيل، تسهم في تعزيز المرونة التنظيمية، وتحسين سرعة الاستجابة، ودعم التحول الاستراتيجي في البيئات عالية عدم التأكد. (Joussen et al., 2025). كما أظهرت الدراسات التطبيقية أن هذه القدرات تعزز الابتكار، وتسرع اتخاذ القرار، وترفع كفاءة الاستجابة للأزمات، بما في ذلك الأزمات الصحية والإنسانية الممتدة (Dejardin et al., 2022; Singh, 2025).

وفي سياقات النزاعات المسلحة، بينت الدراسات أن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية مرتفعة تكون أكثر قدرة على إعادة تصميم سلاسل الإمداد، وإعادة توزيع الموارد، والاستفادة من المعرفة المحلية وشبكات الفاعلين الميدانيين، بما يعزز استمرارية العمليات الإنسانية رغم الاضطرابات التشغيلية (Aslam & Blome, 2021; Kurtmollaiev, 2020). كما تسهم هذه القدرات في تحويل الضغوط البيئية إلى فرص للتعليم التنظيمي والتعافي المؤسسي، من خلال دعم الاستشعار المبكر، وتمكين العاملين في الخطوط الأمامية، وتعزيز مرونة الهياكل التنظيمية (Son et al., 2024; Rosenbäck & Eriksson, 2024; Kristian et al., 2025). وفي ضوء ذلك، تمثل القدرات الديناميكية إطارًا نظريًا مناسبًا لتفسير فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية، ولا سيما في البيئات التي تتسم بتكرار الأزمات وارتفاع مستويات عدم التأكد، كما هو الحال في قطاع غزة، حيث تسهم في تمكين المنظمات من الانتقال من الاستجابة الطارئة إلى التعلم المؤسسي والتكيف المستدام (Linnenluecke, 2025; Cristofaro et al., 2025).

2.2 الدراسات السابقة:

دراسة بلعوي (2023) هدفت إلى فحص دور القدرات الديناميكية في تعزيز أثر التجديد الاستراتيجي على النجاح المنظمي في الجامعات الحكومية الأردنية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تعزز العلاقة بين التجديد الاستراتيجي والنجاح المنظمي، بما يزيد قدرة المؤسسات على التكيف والنمو واستثمار فرص التطوير بمرونة.

دراسة القحطاني (2023) هدفت إلى استكشاف أثر القدرات الديناميكية في تعزيز إدارة المخاطر السيبرانية، مع اختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في وزارة الداخلية القطرية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقدرات الديناميكية في تحسين إدارة المخاطر، ولا سيما بعد إعادة التشكيل، كما عززت المرونة الاستراتيجية هذا الأثر من خلال دعم سرعة التكيف وتخصيص الموارد لمواجهة التهديدات الرقمية.

دراسة خطيب (2022) هدفت إلى فحص دور القدرات الديناميكية في تعزيز التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مع اختبار التجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للقدرات الديناميكية في دعم التحول الرقمي، كما أسهم التجديد الاستراتيجي في تعزيز هذه العلاقة، مما يؤكد أهمية تنمية القدرات التنظيمية لتحقيق التحول المؤسسي.

دراسة عبد الهادي (2021) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (التعلم، والإبداع، والثقافة، والاتصال) في تحسين الأداء المؤسسي لشركات صناعة الزجاج في مصر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي لقدرات التعلم والإبداع والثقافة في تحسين الأداء المؤسسي، في حين لم يظهر بُعد الاتصال تأثيرًا معنويًا. كما كشفت الدراسة عن ضعف الاهتمام بتنمية القدرات الديناميكية وتمكين العاملين، وأوصت بتبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير.

دراسة (Biswakarma & Bohora (2025) هدفت الدراسة إلى فحص أثر القدرات الديناميكية في الأداء التنظيمي، واختبار الدور الوسيط للمرونة التنظيمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات في نيبال، باستخدام المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وأظهرت النتائج أن أبعاد القدرات الديناميكية (الاستشعار، والاعتماد، وإعادة التشكيل) تسهم بصورة مباشرة في تعزيز المرونة التنظيمية، والتي بدورها تحسن الأداء التنظيمي وتزيد قدرة المؤسسات على مواجهة الصدمات. وأوصت الدراسة بالاستثمار في الابتكار، وتنمية قدرات العاملين، وتطوير عمليات تنظيمية مرنة تدعم الاستدامة.

دراسة (Setiawan & Ellitan (2025) هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيق القدرات الديناميكية في تعزيز تنافسية واستدامة الشركات العائلية ذات الموارد المحدودة في ظل التحول الرقمي، باستخدام منهج دراسة الحالة. وأظهرت النتائج نجاح الشركة في توظيف قدرات الاستشعار والاعتماد وإعادة التشكيل لتحديد الفرص، وتطوير المنتجات، وتحسين الهياكل التنظيمية والتقنيات المستخدمة، بما عزز قدرتها التنافسية واستدامتها. وأوصت الدراسة بتسريع التحول الرقمي، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز مبادرات الاستدامة.

دراسة (Kristian et al. (2025) هدفت الدراسة إلى استكشاف دور القدرات الديناميكية في تعزيز مرونة المؤسسات العامة وإدارة الكوارث، باستخدام منهج دراسة الحالة في مؤسسات إدارة الكوارث الإندونيسية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك قدرات أعلى على الاستشعار المبكر للمخاطر، واعتماد الفرص، وإعادة تشكيل الروتينات التنظيمية كانت أكثر قدرة على الاستجابة والتكيف مع الكوارث. وأوصت الدراسة بتمكين الوحدات الميدانية، وتعزيز مرونة الهياكل التنظيمية، وتطوير أنظمة معلومات تدعم اتخاذ القرار في الوقت الفعلي.

دراسة (Rosenbäck & Eriksson (2024) هدفت إلى تقييم دور القدرات الديناميكية في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الصحية خلال جائحة كوفيد-19، باستخدام منهج دراسة الحالة المتعددة في مستشفيات حكوميين بالسويد. وأظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية كانت أكثر فاعلية في المستويات التشغيلية والميدانية مقارنة بالمستويات الإدارية العليا، مما عزز سرعة التكيف والاستجابة للأزمة. وأوصت الدراسة بتبني الإدارة الموزعة، وتمكين الوحدات الميدانية، وتعزيز المرونة التنظيمية في إدارة الأزمات الممتدة.

دراسة (Orvain et al. (2024) هدفت إلى استكشاف كيفية بناء القدرات الديناميكية لمواجهة الأزمات المتكررة من خلال التعلم القائم على الخبرة، باستخدام منهج نوعي في وكالة الطوارئ الصحية الفرنسية (EPRUS). وأظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تتطور بصورة تراكمية عبر الخبرات الميدانية، بدءًا من إعادة تشكيل الموارد، مرورًا بتطوير أساليب العمل، وصولًا إلى بناء الروتينات والاستراتيجيات التنظيمية. وأكدت الدراسة أن توثيق الخبرات والتعلم من الأزمات يمثلان أساسًا لتعزيز جاهزية المنظمة واستجابتها المستقبلية.

دراسة (Son, et al., 2025)، هدفت التعرف إلى كيفية تطوير واستخدام القدرات الديناميكية (الاستشعار، الاغتنام، وإعادة التشكيل) استجابة للاضطرابات العالمية الكبرى (مثل جائحة كوفيد-19). اعتمدت المنهج النوعي باستخدام دراسة حالة متعددة شملت (12) منظمة إنسانية (عالمية ومحلية) تعمل في بيئات نزاع واضطراب. وقد كشفت الدراسة عن تباين في ممارسة القدرات؛ حيث تعتمد المنظمات المحلية على "الاستشعار المجتمعي"، بينما تعتمد العالمية على "الاستشعار التقني"، وأثبتت أن "إعادة التشكيل" هي القدرة الحاسمة التي مكنت المنظمات من البقاء، عبر تعديل برامجها الإغاثية وشراكاتها الميدانية بشكل لحظي أثناء الأزمة. كما ركزت على أن القدرات الديناميكية تعمل كـ "آلية دفاعية" تمنع انهيار المنظمة عند انقطاع الموارد الخارجية.

دراسة (Markovich et al., 2025)، هدفت إلى تحليل أثر الصدمات البيئية في القدرات الديناميكية وفقاً لاختلاف مصادر المعلومات، باستخدام تصميم تجريبي. وأظهرت النتائج أن تأثير الصدمات البيئية في القدرات الديناميكية يتحدد بنوعية المعلومات المتاحة، حيث كانت المصادر البشرية أكثر فاعلية من المصادر الرقمية، خاصة في البيئات عالية التهديد، كما اختلفت درجة تفعيل أبعاد الاستشعار والاعتنام وإعادة التشكيل تبعاً لطبيعة البيئة.

دراسة (Govindan 2025) هدفت إلى تحليل دور التقنيات الناشئة في تعزيز القدرات الديناميكية لدعم إدارة الطوارئ والأزمات التشغيلية في القطاع الصناعي، بالاستناد إلى نظرية القدرات الديناميكية في سياق الثورة الصناعية الرابعة. وأظهرت النتائج أن فاعلية إدارة الأزمات لا تعتمد على تبني التكنولوجيا وحدها، بل على امتلاك قدرات ديناميكية تمكن المنظمة من الاستشعار المبكر للأزمات، وتعبئة الموارد، وإعادة تشكيل العمليات التشغيلية بسرعة ومرونة، بما يعزز المرونة التنظيمية واستدامة الأداء.

التحليل العام والفجوة البحثية:

أظهر استعراض الدراسات السابقة أن العلاقة بين القدرات الديناميكية وإدارة الأزمات قد عولجت بصورة جزئية وغير متكاملة، مع تباين واضح في السياقات التنظيمية والمنهجية والبيئات الزمنية والمكانية، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم النتائج على المنظمات الإنسانية، ولا سيما في سياقات النزاع المعقدة.

وتتنق الأديبات على أن القدرات الديناميكية لم تعد خياراً إدارياً، بل ضرورة استراتيجية لبقاء واستمرارية المنظمات في مختلف القطاعات. فقد ركزت دراسات في سياقات الأزمات والكوارث والمنظمات غير الربحية (Kaltenbrunner, 2018; Mansoor, 2021; Kristian, 2025) على أهمية هذه القدرات في تعزيز الاستجابة، بينما قدمت دراسات أخرى (Son et al., 2025) منظوراً استراتيجياً لتكيف المنظمات مع اختلاف السياقات الجغرافية، وأكدت دراسات كمية (Osuno & Omwenga, 2024) الدور الحاسم للفعالية اللوجستية في تحسين سرعة الاستجابة وجودتها.

كما اتجهت دراسات حديثة نحو القطاعات الصناعية والخدمية، مبرزة دور القيادة التشاركية، والتعلم التنظيمي، وإعادة تشكيل الموارد في تجاوز الجمود البيروقراطي وتحقيق الاستدامة. ويلاحظ كذلك تزايد الاهتمام باستخدام متغيرات وسيطة ومعدلة مثل المرونة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي والتجديد المؤسسي، بهدف تفسير آليات انتقال القدرات الديناميكية إلى أداء فعلي.

وتشير الأدبيات الحديثة (Son et al., 2025; Harake, 2026) إلى تحول مفاهيمي مهم في تفسير القدرات الديناميكية، إذ لم تعد تقتصر على كونها أداة تنافسية، بل أصبحت إطاراً تفسيريًا لبقاء المنظمات في البيئات عالية الاضطراب، خصوصاً في سياقات النزاعات والأزمات الممتدة، من خلال أبعادها الثلاثة: الاستشعار، والاعتنام، وإعادة التشكيل.

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة داخل السياق الإنساني، ولا سيما في البيئة العربية وقطاع غزة، إضافة إلى غياب نماذج تفسيرية مباشرة تربط بين القدرات الديناميكية وإدارة الأزمات ضمن إطار تكاملي. ومن هنا، تأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل كمي تطبيقي يختبر العلاقة بين المتغيرين في سياق المنظمات الإنسانية في قطاع غزة بعد حرب أكتوبر 2023، بما يسهم في تطوير فهم أعمق للآليات المؤثرة في إدارة الأزمات في البيئات عالية عدم اليقين.

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها :

يتضمن هذا الجزء خطوات منهجية تتمثل في تحديد منهج الدراسة، واختيار العينة، وإعداد أداة الدراسة وتقنياتها، وعرض الأساليب المستخدمة، وذلك على النحو الآتي:

3.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، لملاءمته لأهداف الدراسة وما تنطوي عليه من رصد للواقع وللعلاقة بين المتغيرات ووصفها وصفاً كمياً.

من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت على البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المترج الذي يتكوّن من خمسة مستويات وذلك على النحو التالي: الرقم (1) يقابل غير موافق بشدة، والرقم (2) عير موافق، والرقم (3) محايد، والرقم (4) موافق، والرقم (5) موافق بشدة، وتمت مراعاة الجوانب الرئيسية والأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط والانسجام بين موضوعات الدراسة.

3.2 مجتمع الدراسة وعيّنتها:

تكوّن المجتمع النظري للدراسة من العاملين في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، في حين تمثل المجتمع المستهدف بالعاملين في المنظمات الإنسانية الفاعلة المنضوية ضمن شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية (PNGO)، نظراً لدورها المباشر في الاستجابة الإنسانية خلال فترة الحرب. وشملت الدراسة العاملين في (71) منظمة، وتم جمع البيانات من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية. وبعد استبعاد الاستبانة غير المكتملة، بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (327) استجابة، وهي العينة المعتمدة في اختبار فرضيات الدراسة. وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لتعرضه المباشر لتحديات إدارة الأزمات في بيئة تتسم بالاضطراب والتقلب الشديد والممتد، وهو ما يتطلب تفعيل القدرات الديناميكية المؤسسية.

3.3 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة لدعم الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي والإجابة على تساؤلاتها وتحقيق أهدافها.

3.3.1 بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وفي ضوء معطيات تساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء كالآتي:

القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: يحتوي على المتغيرات الديمغرافية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: (الجنس – العمر – الخبرة المهنية – المستوى التعليمي)

القسم الثالث: ويتكون من (24) عبارة، موزعة على محورين أساسيين: فالمحور الأول خاص بأبعاد القدرات الديناميكية وهو عبارة عن 12 فقرة، أما المحور الثاني خاص بإدارة الأزمات ويتكون من 12 فقرة.

3.3.2 قياس صدق الاستبانة:

يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه فعلاً، وقد تم اتباع الخطوات الآتية:

1. **صدق المُحكِّمين (الصدق الظاهري):** تم عرض الاستبانة الأولية على مجموعة من المحكِّمين المتخصصين في مجال العلوم

الإدارية في المنظمات الإنسانية، وعددهم (11) مُحكِّماً، وفي ضوء التعديلات التي أشار عليها المحكمون، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (24) فقرة موزعة على (6) مجالات.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقيس الصدق الداخلي مدى الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد أو المتغير الذي تنتمي إليه؛ بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ ، وأشادت المؤشرات الإحصائية عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع عبارات أبعاد القدرات الديناميكية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ حيث تراوحت القيم بين (0.411- 0.803)، كما أظهرت المؤشرات أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين جميع عبارات إدارة الأزمات مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ حيث تراوحت القيم بين (0.542 و 0.848)، وجميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$ وهذا مؤشر على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، وتقيس ما صُممت لقياسه، ويمكن الوثوق بها في التطبيق الميداني للدراسة.

3.3.3 ثبات الاستبانة:

تم التأكد من الثبات بواسطة معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) لحساب ثبات المحاور، كما هو موضح في جدول (1):

جدول رقم (1) جدول موثوقية الاتساق الداخلي وتقييم نموذج القياس

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	Composite	AVE
القدرات الديناميكية (المتغير المستقل)	قدرة الاستشعار	4	0.796	0.869	0.629
	قدرة الاغتنام والتعبئة	4	0.858	0.904	0.703
	قدرة إعادة التشكيل	4	0.904	0.933	0.776
إدارة الأزمات (المتغير التابع)	البعد الوقائي	4	0.908	0.936	0.785
	البعد المواجه	4	0.906	0.935	0.783
	البعد التعليمي	4	0.905	0.934	0.778
الثبات الكلي للاستبيان		24	0.968		

يتضح من الجدول (1) أن كافة معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة القيمة أكبر من 0.7 ، وأن قيم الثبات لأبعاد الدراسة تراوحت بين (0.796–0.908) ، ونجد أن الدرجة الكلية لثبات الاستبانة جاءت بدرجة مرتفعة (0.968)، ومما سبق يتبين ان الاستبانة تتسم بالثبات مما يمكننا من الاعتماد على محاور ومفردات الاستبانة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة والتحقق من أهداف الدراسة. كما أظهرت نتائج تقييم نموذج القياس أن قيم الثبات المركب (CR) تراوحت بين (0.869–0.936)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول البالغ (0.70). كما أظهرت نتائج الصدق التقاربي أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تراوحت بين (0.629–0.785)، متجاوزة القيمة المرجعية (0.50)، مما يؤكد تمتع أبعاد الدراسة بدرجة مناسبة من الصدق التقاربي.

3.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS V26)، وبرنامج (SmartPLS 4) كالآتي:

تم ترميز البيانات وإدخالها وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لقياس درجة تشتت الاستجابات حول القيم الوسطية. كما تم عكس ترميز الفقرات ذات الصياغة السلبية قبل إجراء التحليلات الإحصائية لضمان توحيد اتجاه القياس. بالإضافة للتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والثبات المركب (CR) ، ومتوسط التباين المستخرج (AVE). وقد استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاختبار أثر القدرات الديناميكية في إدارة الأزمات، من خلال تحليل معاملات المسار (Path Coefficients) ، وقيم (T)، ومستويات الدلالة الإحصائية، ومعامل التحديد (R^2) ، كما تم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للحكم على معنوية النتائج. وللحكم على متوسطات استجابات افراد العينة على المجالات والأفراد حسب مقياس ليكرت الخماسي ، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى ($4=1-5$)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس الخمس للحصول على طول الفئة ($0.8=5 \div 4$)، ومن ثم تحديد حدود الفئات، والمحك المعتمد الموضح في جدول (2).

جدول (2) : مقياس ليكرت الخماسي والمحك المعتمد لتحليل النتائج

5.0-4.2	4.2-3.4	3.4-2.6	2.6-1.8	1.8-1	الفترة (متوسط الفقرة)
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة
%100-%84	%84-%68	%68-%52	%52-%26	%36-%20	الوزن النسبي
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	درجة التقدير

4. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة وذلك بعد أن تم معالجتها إحصائياً والوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

4.1 النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول: ما درجة توافر قدرات المنظمة الديناميكية بأبعادها في المنظمات الإنسانية بقطاع غزة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، ودلالة إحصائية لجميع الفقرات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث جاءت جميع القيم الاحتمالية (sig) أقل من (0.001)، كما في الجدول (3):

جدول (3): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، وقيم اختبار (T)، والترتيب النسبي لكل بُعد من أبعاد القدرات الديناميكية

ترتيب الفقرات	درجة التقدير	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	تسلسل الفقرات
1	مرتفعة	0.000	20.642	76.72%	0.73	3.84	قدرة الاستشعار والاستكشاف	4 - 1
2	مرتفعة	0.000	12.270	71.97%	0.88	3.60	قدرة الاغتنام والتعبئة	8 - 5
3	مرتفعة	0.000	10.766	70.87%	0.91	3.54	إعادة التشكيل والتحويل	12 - 9
	مرتفعة	0.000	15.610	73.19%	0.76	3.66	الوسط الكلي لمحور (القدرات الديناميكية)	

من الجدول (3)، جاءت النتائج لتؤكد أن المنظمات الإنسانية في قطاع غزة تمتلك مستوى مرتفعاً نسبياً من القدرات الديناميكية حيث جاء المتوسط الحسابي للمحور (3.66)، بدرجة موافقة مرتفعة، بانحراف معياري (0.76)، وهو ما يعكس إدراكاً إيجابياً لدى أفراد العينة لتوافر هذه القدرات بأبعادها المختلفة داخل المنظمات الإنسانية في قطاع غزة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، أظهرت النتائج تبايناً في مستوى النضج التنظيمي لهذه القدرات؛ حيث تصدرت قدرة الاستشعار والاستكشاف المرتبة الأولى، ثم جاءت قدرة الاغتنام والتعبئة في المرتبة الثانية، أما قدرة إعادة التشكيل والتحويل فقد جاءت في المرتبة الأخيرة. وهو ما يشير إلى أن هذه المنظمات قد طوّرت آليات بقاء متقدمة استجابةً للبيئة العدائية.

ويُمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكاً لدى العاملين في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة لمضمون القدرات الديناميكية، وتتفق هذه النتائج مع نتائج Son et al. (2025)، التي أكدت أن المنظمات الإنسانية العاملة في البيئات المعقدة تعتمد بشكل كبير على القدرات الديناميكية لضمان استمرارية الاستجابة في حالات الطوارئ. كما دعمت دراسة بلعاوي (2023) ودراسة منصور ويعقوب (2021) هذا الاتجاه، حيث بينتا أن المؤسسات التي تمتلك مستويات مرتفعة من القدرات الديناميكية تكون أكثر جاهزية واستجابة للتغيرات البيئية. وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير العاملين لتوافر القدرات الديناميكية في المنظمات الإنسانية بقطاع غزة داخل كل مجال من مجالات الاستبانة حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (4)، (5)، (6) :

المجال الأول: قدرة الاستشعار والاستكشاف

يوضح الجدول (4) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الأول (قدرة الاستشعار والاستكشاف)

الجدول (4): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، وقيم اختبار (T)، والترتيب النسبي لفقرات بُعد "قدرة الاستشعار والاستكشاف"

ترتيب الفقرات	درجة التقدير	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرات
3	مرتفعة	0.000	12.145	73.21%	0.98	3.66	تمتلك المنظمة آليات منهجية	1.
2	مرتفعة	0.000	18.705	76.88%	0.82	3.84	تقوم المنظمة بجمع وتحليل	2.
4	متوسطة	0.000	-	44.41%	1.05	2.22	لا تمتلك المنظمة نظامًا واضحًا	3.
1	مرتفعة	0.000	23.594	81.41%	0.82	4.07	تتابع المنظمة بشكل مستمر	4.
	مرتفعة	0.000	20.642	76.72%	0.73	3.84	التقدير العام لمجال "قدرة الاستشعار"	

يتضح من جدول (4) أنّ المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة توافر قدرة الاستشعار والاستكشاف لدى المنظمات محل الدراسة هو (3.84)، وبوزن نسبي (76.72%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، مما يعكس امتلاك المنظمات مستوى جيدًا من القدرة على رصد المتغيرات البيئية واستكشاف الفرص والتحديات المرتبطة بعملها الإنساني.

وقد كان أعلى مستوى في الفقرة (4) "تتابع المنظمة بشكل مستمر فرص التمويل أو الشراكات الجديدة المرتبطة بالاستجابة للأزمات"، بمتوسط حسابي (4.07)، ومتوسط نسبي (81.41%)، وبلغت قيمة الاختبار T (23.594)، وهي موجبة ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى إدراك القائمين على المنظمات بضرورة تأمين الموارد وتعزيز الشراكات باعتبارها من المتطلبات الأساسية لاستمرارية العمل الإنساني. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في فقرة (3): (لا تمتلك المنظمة نظامًا واضحًا ومنهجياً لمتابعة التغيرات في البيئة المحيطة)، بمتوسط حسابي منخفضًا (2.22)، والمتوسط النسبي (44.41%) وبلغت قيمة الاختبار T (-13.295) وهي قيمة سالبة، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على أنّ غالبية المستجيبين لا يؤيدون هذه الفقرة، وهو ما يشير إلى انخفاض هذا السلوك، ويُعد مؤشرًا إيجابيًا يدعم النتائج العامة المتعلقة بتوافر أنظمة متابعة ورصد داخل المنظمات.

المجال الثاني: قدرة الاغتنام والتعبئة

يوضح الجدول (5) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الأول (قدرة الاغتنام والتعبئة):

جدول (5): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، وقيم الاختبار (T)، والترتيب النسبي لفقرات بُعد "قدرة الاغتنام والتعبئة"

ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرات
1	مرتفعة	0.000	19.287	78.29%	0.86	3.91	تتخذ الإدارة قرارات سريعة وفعالة لتعديل	1.

4	غير	0.000	-	54.11%	1.24	2.71	تواجه المنظمة صعوبة في تحويل الفرص
3	مرتفعة	0.000	8.953	70.76%	1.09	3.54	تمتلك المنظمة القدرة على حشد وتعبئة
2	مرتفعة	0.000	11.261	72.88%	1.03	3.64	تتمتع المنظمة بالمرونة في إعادة توجيهه
التقدير العام لمجال (قدرة الاغتنام والتعبئة)		0.000	12.270	71.97%	0.88	3.60	

يتضح من الجدول (5) إلى أن المستوى العام لتقدير المبحوثين لدرجة توافر قدرة الاغتنام والتعبئة لدى المنظمات محل الدراسة هو (3.60)، وبوزن نسبي (71.97%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (1): (تتخذ الإدارة قرارات سريعة وفعالة لتعديل البرامج أو الأنشطة عند ظهور احتياجات طارئة)، وهو ما يعكس امتلاك الإدارة درجة جيدة من المرونة والجاهزية في التعامل مع الحالات الطارئة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة العمل في بيئات الأزمات، التي تفرض على القيادات تبني أنماط اتخاذ قرار سريعة لتفادي تفاقم التحديات.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (2): (تواجه المنظمة صعوبة في تحويل الفرص أو التهديدات إلى استجابات عملية وفعالة) بمتوسط حسابي منخفضاً (2.71)، متوسط النسبي (54.11%)، وبلغت قيمة الإختبار $T (-4.305)$ وهي قيمة سالبة، وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن غالبية المستجيبين لا يؤيدون هذه الفقرة، وهو ما يشير إلى وجود صعوبات فعلية لدى بعض المنظمات في تحويل الفرص أو التهديدات إلى استجابات عملية، مما يكشف عن فجوة بين مرحلة الإدراك ومرحلة التنفيذ.

البُعد الثالث: قُدرة إعادة التشكيل والتحويل

يوضح الجدول (6) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الأول (قدرة إعادة التشكيل والتحويل)

جدول (6) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، وقيم اختبار (T)، والترتيب النسبي لفقرات بُعد " قدرة إعادة التشكيل والتحويل "

ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرات
1	مرتفعة	0.000	11.015	72.11%	0.99	3.61	تُعيد المنظمة تعديل إجراءاتها التشغيلية	1
2	مرتفعة	0.000	11.016	71.38%	0.93	3.57	تُعدّل المنظمة هيكلها التنظيمية بناءً	2
4	غير	0.000	-8.016	49.60%	1.17	2.48	تواجه المنظمة صعوبة في إعادة ترتيب	3
3	مرتفعة	0.000	8.371	69.72%	1.05	3.49	تمتلك المنظمة القدرة على إعادة تشكيل	4
التقدير العام لمجال (قدرة إعادة التشكيل)		0.000	10.766	70.87%	0.91	3.54		

يتضح من الجدول (6) أن المستوى العام لتقدير المبحوثين لدرجة توافر قدرة إعادة التشكيل والتحويل لدى المنظمات محل الدراسة هو (3.54) وبوزن نسبي (70.87%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (1): (تُعيد المنظمة تعديل إجراءاتها التشغيلية بشكل مستمر لتتلاءم مع التغيرات في البيئة)، حيث بلغ قيمة المتوسط الحسابي (3.61)، المتوسط النسبي (72.11%) وبلغت قيمة الاختبار $T (11.015)$ ، وهي موجبة، وهو ما يدل على قدرة المنظمات على إجراء تعديلات

تشغيلية مستمرة استجابةً للتغيرات البيئية. ويعكس ذلك أن التكيف على المستوى التشغيلي يُعد الأكثر حضوراً وسهولة في التطبيق مقارنة بالتغيرات الهيكلية العميقة. كما يتضح أن أدنى مستوى في الفقرة (3): (تواجه المنظمة صعوبة في إعادة ترتيب مواردها أو هياكلها التنظيمية عند الحاجة)، بمتوسط حسابي منخفضاً (2.48)، المتوسط النسبي (49.60%) وبلغت قيمة الإختبار $T (-8.016)$ وهي قيمة سالبة، وهذا يدل على أنّ غالبية المستجيبين لا يؤيدون هذه الفقرة، وهو ما يشير إلى وجود صعوبات لدى بعض المنظمات في إعادة ترتيب مواردها أو هياكلها التنظيمية عند الحاجة، وهو ما يكشف عن قيود هيكلية وتنظيمية تحد من مرونة التحول العميق.

4.2 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الذي ينص على: ما مستوى قدرة المنظمة على الاستعداد للأزمات وإدارتها في المنظمات الإنسانية بقطاع غزة؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة، ودلالة إحصائية لجميع الفقرات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث جاءت جميع القيم الاحتمالية (sig) أقل من (0.001)، كما في الجدول (7).

جدول (7): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، وقيم اختبار (T)، والترتيب النسبي لكل بُعد من أبعاد متغير إدارة الأزمات

ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور	تسلسل الفقرات
3	متوسطة	0.000	6.319	66.69%	0.96	3.33	البُعد الوقائي (قبل الأزمة)	4 - 1
1	مرتفعة	0.000	12.521	73.47%	0.97	3.67	البُعد المواجه (أثناء الأزمة)	8 - 5
2	مرتفعة	0.000	12.457	72.54%	0.91	3.63	البُعد التعليمي (بعد الأزمة)	12 - 9
	مرتفعة	0.000	11.311	70.90%	0.87	3.55	الوسط الكلي لمحور (إدارة الأزمات)	

يتضح من جدول (7)، أن درجة التقدير الكلية لتوافر إدارة الأزمات في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بلغت (3.55)، وبوزن نسبي (70.90%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير الكلية بشكل عام كانت مرتفعة، وبالنسبة للمجالات فقد حصل المجال المواجه (أثناء الأزمة) على الترتيب الأول، ثم مجال البُعد التعليمي (بعد الأزمة) في الترتيب الثاني، بمستوى مرتفع، في حين جاء البُعد الوقائي (قبل الأزمة) في الترتيب الأخير وبمستوى استجابة متوسط، وهو ما يشير إلى ضعف نسبي في أنشطة الاستعداد المسبق للأزمات والتخطيط الوقائي، مقارنة ببعدي المواجهة والتعلم، ما يعني أن المنظمات محل الدراسة تمتلك قدرة جيدة على التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها والتعلم منها بعد انتهائها، إلا أن مستوى الاستعداد الوقائي المسبق لا يزال بحاجة إلى تعزيز، بما يعكس وجود فجوة نسبية في التحول من إدارة الأزمات التفاعلية إلى الإدارة الاستباقية المبنية على التنبؤ والوقاية. وتتفق هذه النتائج مع ما أوضحتها دراسة Kurtmollaiev (2020) التي أكدت أن المنظمات الإنسانية في بيئات النزاع تعتمد على آليات مرنة لإدارة مراحل الأزمة المختلفة رغم محدودية الموارد. كما بينت دراسة Rosenbäck & Eriksson (2024) أن نجاح إدارة الأزمات يرتبط بقدرة المنظمة على الانتقال بين مراحل الاستجابة والتعافي بشكل متكامل. وفي السياق الإنساني المشابه، أشارت دراسة

Aslam & Blome (2021) إلى أن المنظمات العاملة في بيئات الصراع تسعى إلى تعزيز الجاهزية المسبقة والاستجابة الفورية، مما يفسر مستوى التوافر في الدراسة الحالية. وفيما يلي عرض ومناقشة درجة تقدير الباحثين لتوافر قدرات إدارة الازمات في المنظمات الإنسانية داخل كل مجال من مجالات الاستبانة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية لجميع فقرات الاستبانة، وهي مفصلة تحت مجالاتها، كما هو موضح في الجداول (8)، (9)، (10):

المجال الأول: البُعد الوقائي (قبل الأزمة)

يوضح الجدول (8) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الأول البُعد الوقائي (قبل الأزمة):

الجدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، وقيم اختبار (T)، والترتيب النسبي لفقرات البُعد الوقائي (قبل الأزمة)

ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرات
1	مرتفعة	0.000	8.583	69.57%	1.01	3.48	تتوفر لدى المنظمة خطط مكتوبة ومحدثة	1.
2	مرتفعة	0.000	7.531	68.13%	0.98	3.41	تُنفذ المنظمة عمليات تحليل منهجية ومنتظمة	2.
4	متوسطة	0.000	-	52.29%	1.22	2.61	تُعاني المنظمة من ضعف في الاستعداد	3.
3	متوسطة	0.283	1.076	61.35%	1.13	3.07	تُنفذ المنظمة تدريبات أو محاكاة دورية لقياس	4.
	متوسطة	0.000	6.319	66.69%	0.96	3.33	التقدير العام لمجال البُعد الوقائي (قبل الأزمة)	

يتضح من الجدول (8) أن المستوى العام لتقدير الباحثين لدرجة توافر "البُعد الوقائي" في المنظمات الإنسانية هو (3.33) وبوزن نسبي (66.69%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير متوسطة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (1): (تتوفر لدى المنظمة خطط مكتوبة ومحدثة بشكل دوري للتعامل مع الأزمات المحتملة)، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بالتخطيط الوقائي ورصد المخاطر داخل المنظمات الإنسانية. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (3): (تعاني المنظمة من ضعف في الاستعداد المسبق لمواجهة الأزمات المحتملة)، حيث جاء المتوسط الحسابي منخفضاً (2.61)، وبلغ المتوسط النسبي (52.29%) وبلغت قيمة الإختبار T (-5.734) وهي قيمة سالبة وبذلك وباعتبارها فقرة عكسية، فإن انخفاض مستوى الموافقة عليها يعكس انخفاضاً نسبياً في إدراك الباحثين لوجود ضعف حاد في الجاهزية الوقائية داخل منظماتهم، مع بقاء تحديات قائمة تتعلق بتطوير أنظمة وقائية أكثر استدامة ومرونة وفاعلية في التعامل مع الأزمات الممتدة والمعقدة. وعلى الرغم من عدم دلالة إحدى الفقرات الفرعية إحصائياً، فإن نتائج البُعد الوقائي ككل جاءت دالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.001$)،

نخلص مما سبق، توافر ممارسات البُعد الوقائي في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة بصورة عامة، وإنها تمتلك مستوى مقبولاً من التخطيط والاستعداد الوقائي، إلا أن هذا المستوى لا يزال بحاجة إلى تعزيز، لا سيما فيما يتعلق ببناء الجاهزية التشغيلية، وتفعيل التدريب العملي والمحاكاة الدورية، بما ينسجم مع طبيعة الأزمات الممتدة وعالية الاضطراب.

المجال الثاني: البُعد المواجه (أثناء الأزمة) يوضح الجدول (9) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الثاني (البُعد المواجه):

جدول (9): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، وقيم اختبار (T)، والترتيب النسبي لفقرات "البُعد المواجه (أثناء الأزمة)"

ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرات
1	مرتفعة	0.000	12.182	74.92%	1.11	3.75	تستجيب المنظمة للأزمات بسرعة ومرونة	5.
3	مرتفعة	0.000	11.174	68.13%	0.98	3.41	تستند القرارات أثناء الأزمة إلى معلومات	6.
2	مرتفعة	0.000	13.310	73.03%	1.05	3.65	يتم تنسيق الجهود والتواصل بوضوح	7.
4	غير مرتفعة	0.000	-8.484	48.33%	1.24	2.42	تتسم استجابة المنظمة للأزمة بالتردد في	8.
	مرتفعة	0.000	12.521	73.47%	0.97	3.67	التقدير العام لمجال البُعد المواجه (أثناء الأزمة)	

يتضح من الجدول (9) أن المستوى العام لتقدير العاملين لدرجة توافر البُعد المواجه (أثناء الأزمة) في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة هو (3.67) وبوزن نسبي (73.47%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (1): (تستجيب المنظمة للأزمات بسرعة ومرونة بما يتناسب مع طبيعة الموقف)، مما يعكس وجود قدرة عالية على الاستجابة الفورية والتكيف مع متغيرات الموقف أثناء الأزمة.

كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (4): (تتسم استجابة المنظمة للأزمة بالتردد في اتخاذ القرار)، حيث بلغ المتوسط الحسابي منخفضاً (2.42)، النسبي (48.33%)، وبلغت قيمة الإختبار T (-8.484) وهي قيمة سالبة، وهو ما يدل على انخفاض هذا السلوك، ويعكس قدرة نسبية جيدة على اتخاذ القرار تحت الضغط، رغم وجود حالات محدودة من التردد. وبشكل عام، تعكس النتائج أن المنظمات محل الدراسة تمتلك قدرة مرتفعة على إدارة الأزمات أثناء وقوعها، من خلال الاستجابة السريعة، والتنسيق الفعال، وتقليل التردد في اتخاذ القرار، إلا أن هناك حاجة لتعزيز نظم المعلومات الداعمة للقرار في سياقات الأزمات.

البُعد الثالث: البُعد التعليمي (بعد الأزمة)

يوضح الجدول (10) النتائج المتعلقة باستجابات العاملين على فقرات المجال الأول (البُعد الوقائي):

جدول (10): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات النسبية، وقيم اختبار (T)، والترتيب النسبي لفقرات " البُعد التعليمي (بعد الأزمة) "

ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة	القيمة الاحتمالية	قيمة T	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل الفقرات
1	مرتفعة	0.000	12.263	73.21%	0.97	3.66	تُجري المنظمة مراجعة منهجية	9.
2	مرتفعة	0.000	11.116	72.35%	1.00	3.62	تقوم المنظمة بتوثيق واستخلاص	10.
3	مرتفعة	0.000	10.259	71.01%	0.97	3.55	تُدخل المنظمة تحسينات فعلية على	11.
4	منخفضة	0.000	-	46.44%	1.18	2.32	لا تستفيد المنظمة من خبرات	12.
	مرتفعة	0.000	12.457	72.54%	0.91	3.63	التقدير العام لمجال البُعد التعليمي (بعد الأزمة)	

يتضح من الجدول (10) أن المستوى العام لتقدير المبحوثين لدرجة توافر البُعد التعليمي (بعد الأزمة) في المنظمات محل الدراسة هو (3.63)، ويوزن نسبي (72.54%)، ويدل ذلك على أن درجة التقدير مرتفعة، وقد كان أعلى مستوى هو المتضمن في الفقرة (9): (تُجري المنظمة مراجعة منهجية لأدائها بعد انتهاء الأزمة)، مما يشير إلى اهتمام واضح بتقييم الاستجابة وتحليل الأداء التنظيمي بعد الأزمات. كما يتضح أن أدنى مستوى هو المتضمن في الفقرة (12): (لا تستفيد المنظمة من خبرات الأزمات السابقة في تطوير سياساتها وإجراءاتها)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي منخفضاً (2.32)، والمتوسط النسبي (46.44%)، وبلغت قيمة الإختبار T (-10.343) وهي قيمة سالبة، وهو ما يعكس انخفاض هذا السلوك، ويُعد مؤشراً إيجابياً على وجود توجه فعال نحو التعلم من الخبرات السابقة وتوظيفها في تطوير الممارسات التنظيمية. وبشكل عام، تعكس النتائج أن المنظمات محل الدراسة تمتلك مستوى مرتفع من التعلم التنظيمي بعد الأزمات، من خلال مراجعة الأداء والتقييم.

4.3 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثالث الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين درجة توافر القدرات الديناميكية ودرجة توافر أبعاد إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة خلال حرب أكتوبر 2023؟

جدول (11): علاقة الارتباط بين القدرات الديناميكية وإدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة

الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	البعد التعليمي	البعد المواجه	البعد الوقائي	المتغير التابع / المتغير المستقل
0.714	0.687	0.684	0.641	الاستشعار والاستكشاف
0.817	0.734	0.819	0.695	الاغتنام والتعبئة
0.838	0.844	0.836	0.715	إعادة التشكيل والتحويل
0.875**	0.839**	0.866**	0.756**	الدرجة الكلية للقدرات الديناميكية

أظهرت النتائج في جدول (11) وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين القدرات الديناميكية وإدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية المبحوثة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.875$)، كما نلاحظ أن قدرة إعادة التشكيل والتحويل هي أقوى أبعاد القدرات الديناميكية ارتباطاً بإدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Teece (2018) التي أكدت أن القدرات الديناميكية تشكل الأساس التفسيري لقدرة المنظمات على التعامل مع الأزمات. كما دعمت دراسة Jousse et al. (2025) هذا الاتجاه من خلال تأكيد أن المرونة التنظيمية تتبع من تكامل أبعاد القدرات الديناميكية. وفي السياق الإنساني، بينت دراسة Son et al. (2025) أن المنظمات التي تمتلك قدرات ديناميكية عالية تكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات المتكررة والمعقدة. كما أكدت دراسة الأنصاري وآخرون (2021) وجود ارتباط إيجابي بين القدرات الديناميكية والأداء التنظيمي، مما يعزز نتائج هذه الدراسة.

4.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع الذي ينص على: ما أثر القدرات الديناميكية في إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية في قطاع غزة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

4.4.1 تقييم النموذج البنائي (تقييم القدرة التنبؤية والتفسيرية للنموذج)

جدول (12) : مؤشرات تقييم جودة النموذج البنائي (Q^2 , f^2 , R^2)

المؤشر	القيمة
R^2 (إدارة الأزمات)	890.7
R^2 Adjusted	0.787
R^2 (القدرات الديناميكية)	0.728
f^2	0.681
Q^2 (إدارة الأزمات)	0.593

تشير نتائج جدول (12) إلى أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية مرتفعة، حيث بلغت قيمة $R^2 = 0.789$ ، مما يعني أن القدرات الديناميكية تفسر 78.9% من التباين في إدارة الأزمات، مما يعكس أهمية القدرات الديناميكية كأحد الركائز الأساسية للأداء التنظيمي في البيئات الإنسانية غير المستقرة وعالية الاضطراب وعدم اليقين. كما أنّ الفارق الطفيف جداً بين R^2 و R^2 adjusted يعكس استقرار النموذج الإحصائي وعدم وجود مشكلة فرط التخصص (Overfitting)، مما يعزز موثوقية النتائج التفسيرية. كما بلغت قيمة حجم الأثر ($f^2=0.681$)، وهي قيمة تدل على أثر كبير وفقاً لمعايير Cohen.

كما أظهرت النتائج أن قيمة Q^2 predict لمتغير إدارة الأزمات بلغت (0.593)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة، كما تشير النتائج التفصيلية إلى أن قيم Q^2 predict للأبعاد الفرعية تراوحت بين (0.455 – 0.647)، مما يدل على قدرة تنبؤية جيدة للنموذج تجاه إدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية محل الدراسة عبر جميع مراحلها

جدول (13): اختبار التعدد الخطي (Multicollinearity)

VIF	Tolerance	المتغير المستقل
3.681	0.272	القدرات الديناميكية

كما أظهرت نتائج فحص التعدد الخطي أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) 3.681 كانت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي تؤثر على صلاحية النموذج.

4.4.2 نتائج تحليل المسار (Path Coefficients)

جدول (14): تأثير القدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة على إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل، أثناء، بعد) في المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة.

المسار	معامل المسار	الانحراف	قيمة T	القيمة
أ. نتائج تحليل المسار على أبعاد إدارة الأزمات				
القدرات الديناميكية ← البعد الوقائي (قبل الأزمة)	-0.192	0.059	3.249	0.001
القدرات الديناميكية ← البعد المواجه (أثناء الأزمة)	0.183	0.055	3.313	0.001
القدرات الديناميكية ← البعد التعليمي (بعد الأزمة)	0.231	0.079	2.918	0.004
ب. نتائج تحليل المسار على إدارة الأزمات ككل				
القدرات الديناميكية ← إدارة الأزمات ككل	0.722	0.051	14.283	0.001
$R^2 = 0.789$				

أشارت النتائج في جدول (14) إلى وجود أثر إيجابي قوي جداً وذو دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية بأبعادها مجتمعة على إدارة الأزمات الإنسانية عبر مراحلها في المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن ($\beta = 0.722, 0.001, T = 14.283, p = 0.000$)، مما يعكس الدور المحوري للقدرات الديناميكية في تعزيز جاهزية المنظمات الإنسانية للتعامل مع الأزمات بمختلف مراحلها.

أما البعد الوقائي (قبل الأزمة)؛ فقد أظهرت النتائج في جدول (4.12) وجود تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية ($\beta = -0.192, p = 0.001$)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى القدرات الديناميكية يرتبط بانخفاض نسبي في مستوى الأداء الوقائي قبل وقوع الأزمة. كما أظهرت النتائج في جدول (4.12) وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية ($\beta = 0.183, p = 0.001$)، على البعد المواجه (أثناء الأزمة)؛ مما يدل على أن القدرات الديناميكية تعزز قدرة المنظمات على إدارة الأزمة أثناء حدوثها. أما في التأثير على البعد التعليمي (بعد الأزمة)؛ فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية ($\beta = 0.231, p = 0.004$)، مما يشير إلى أن القدرات الديناميكية تسهم بشكل واضح في تعزيز التعلم التنظيمي بعد انتهاء الأزمة.

بشكل عام، تتفق النتيجة مع دراسة Govindan (2025) التي أوضحت أن القدرات الديناميكية تمثل العامل الحاسم في نجاح إدارة الطوارئ من خلال تمكين الاستشعار المبكر وتعبئة الموارد وإعادة تشكيل العمليات. وفي السياق الإنساني، دعمت دراسة Biswakarma & Bohora (2025) هذا الاتجاه، حيث بينتا أن القدرات الديناميكية تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز المرونة في إدارة الأزمات. كما أكدت دراسة خطيب (2022) في السياق الفلسطيني أن هذه القدرات تمثل عنصراً أساسياً في دعم التحول التنظيمي والتعامل مع التغيرات البيئية.

5. نتائج الدراسة

5.1 نتائج الهدف الأول: تحديد درجة توافر القدرات الديناميكية

القدرات الديناميكية تتمتع بدرجة توافر مرتفعة في المنظمات الإنسانية العاملة في قطاع غزة، بما يعكس امتلاكها قدرات تنظيمية تمكنها من التعامل مع التغيرات والتحديات الناجمة عن بيئة العمل الإنسانية المعقدة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة البيئة التشغيلية التي تعمل فيها

هذه المنظمات. وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات (Son et al. (2025) وبلعاوي (2023) ومنصور ويعقوب (2021) التي أكدت أهمية القدرات الديناميكية في تعزيز قدرة المنظمات الإنسانية على التكيف والاستجابة في البيئات المتأثرة بالأزمات.

5.2 نتائج الهدف الثاني: تحديد درجة توافر إدارة الأزمات

كشفت النتائج عن وجود مستوى مرتفع من إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الوقائية، والمواجهة، والتعلمية)، مع تباين نسبي بين هذه المراحل في درجة التوافر. يُعزى لطبيعة السياق الإنساني في قطاع غزة، الذي فرض على هذه المنظمات تطوير آليات مستمرة للاستعداد والاستجابة والتعلم التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Rosenbäck and Eriksson (2024).

a. نتائج الهدف الثالث: الكشف عن العلاقة بين القدرات الديناميكية وإدارة الأزمات

كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية جداً بين القدرات الديناميكية وإدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.875$)، مما يشير إلى أن ارتفاع مستوى القدرات الديناميكية ينعكس إيجاباً على قدرة المنظمات على إدارة الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Teece (2018) و (Joussen et al. (2025)، اللذين أكداً أن القدرات الديناميكية تمثل الأساس التنظيمي للتكيف والاستجابة في البيئات عالية الاضطراب.

5.4 نتائج الهدف الرابع: تحديد أثر القدرات الديناميكية في تحسين إدارة الأزمات

أظهرت نتائج النموذج البنائي وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية على إدارة الأزمات، حيث فسرت القدرات الديناميكية ما نسبته (78.9%) من التباين في إدارة الأزمات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القدرات الديناميكية تمكن المنظمات من استشعار التهديدات والفرص، وتعبئة الموارد، وإعادة تشكيل العمليات بما يعزز قدرتها على التعامل مع الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج (Govindan (2025) و (Aslam and Blome (2021).

6. التوصيات والمقترحات:

1. تعزيز قدرات إعادة التشكيل والتحويل المؤسسي، من خلال تطوير آليات مؤسسية مرنة في المنظمات الإنسانية لإعادة توزيع الموارد البشرية واللوجستية والمالية، مع مراجعة تصميم الإجراءات التشغيلية بما يتناسب مع التغيرات السريعة التي تفرضها الأزمات الممتدة.
2. إدماج تنمية القدرات الديناميكية ضمن استراتيجيات المنظمات الإنسانية، وعدم الاقتصار على إجراءات الاستجابة الطارئة، بما يعزز قدرتها على التكيف والاستمرار في بيئات تتسم بالتقلبات الحادة والأزمات الممتدة.
3. ضرورة مأسسة التعلم التنظيمي من خلال إنشاء آليات رسمية لتوثيق الخبرات والدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحويلها إلى بروتوكولات عمل وإجراءات تشغيلية معيارية تساهم في بناء ذاكرة تنظيمية مستدامة.
4. تطوير أنظمة الاستشعار المبكر للتغيرات البيئية، وتحليل المخاطر بصورة مستمرة، قبل تحولها إلى أزمات تشغيلية تؤثر في استمرارية الخدمات الإنسانية، مما يساعد في تحسين جودة القرار التنظيمي ورفع كفاءة الاستجابة الإنسانية.
5. تعزيز المرونة التشغيلية أثناء مرحلة المواجهة؛ حيث تطوير آليات اتخاذ القرار السريع، وتبسيط الإجراءات التشغيلية، وتوسيع صلاحيات فرق العمل الميدانية بما يدعم سرعة الاستجابة الإنسانية في ظروف الطوارئ.
6. تنظيم دورات تدريبية لتمكين القيادات في المنظمات الإنسانية وإدارة الأزمات بما يساعد على حل المشكلات التنظيمية والتكيف مع التغيرات البيئية في واتخاذ القرارات المناسبة.
7. توصي الدراسة بإجراء بحوث مستقبلية تتناول القدرات الديناميكية بوصفها متغيراً تفسيرياً رئيسياً في البيئات الإنسانية عالية المخاطر، مع اختبار نماذج أكثر تعقيداً تتضمن متغيرات تنظيمية وسياقية أخرى مثل المرونة التنظيمية، والتعلم المؤسسي، والرشاقة الإنسانية، في سياقات إنسانية مختلفة د

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية

الأنصاري، محمد صبري، ومحمد، رجب أحمد عطا. (2021). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، 89، 319-490. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2021.182799>

القحطاني، محمد عبد الهادي ظافر العرجي. (2023). أثر القدرات الديناميكية في إدارة المخاطر السيبرانية: المرونة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة، الكرك، الأردن. <http://search.mandumah.com/Record/1363729>

بلعاوي، مجدولين عمر محمد. (2023). أثر التجديد الاستراتيجي في النجاح المنظمي: الدور المعدل للقدرات الديناميكية في الجامعات الحكومية الأردنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

<http://search.mandumah.com/Record/1405891>

حسين، روان جمال محمد. (2023). أثر القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

<http://search.mandumah.com/Record/1444763>

خطيب، عهد يوسف محمد. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

<http://search.mandumah.com/Record/1263605>

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2024). التقييم الأولي السريع لمنظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. منصة مصادر للمعرفة <https://pngoportal.org/uploads/documents/2024/09/SF7Gj.pdf>.

شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية. (2025، أغسطس 22). بيان صادر عن شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية حول إعلان المجاعة في قطاع غزة وفق التصنيف المرحلي المتكامل للأمن الغذائي <https://www.pngo.net/content/publications/593.html>.

عبد الهادي، محمد (2021). أثر القدرات الديناميكية على تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، (1)، 83-142. <https://n9.cl/x3qwk>

منصور، حمدان عبيد، ويعقوب، نجوى باقر. (2021). تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات. *المجلة العربية للإدارة*، (2)، 41-394.

<https://doi.org/10.21608/aja.2021.74379.1081>

ثانياً: المصادر الأجنبية

Aslam, H., & Blome, C. (2021). Dynamic capabilities for humanitarian supply chain management: Evidence from conflict-affected regions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 26(4), 512–530. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2020-0195>

Biswakarma, G., & Bohora, B. (2025). Dynamic capabilities and organizational performance: the mediating role of organizational resilience in IT sector. *Future Business Journal*, 11(1), 173. <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00592-w>

Cristofaro, M., Helfat, C. E., & Teece, D. J. (2025). Adapting, Shaping, Evolving: Refocusing on the Dynamic Capabilities–Environment Nexus. *Academy of Management Collections*, 4(1), 20–46. <https://doi.org/10.5465/amc.2022.0008>

- European Commission. (2024). Global Humanitarian Overview 2025: Commissioner calls for respect for international humanitarian law and increased efforts. https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/news-stories/news/2025-global-humanitarian-overview-commissioner-lahbib-calls-respect-ihl-and-boosting-efforts-address-2024-12-04_en
- Govindan, K. (2025). Analyzing the dynamic capabilities of emerging technologies for industrial emergency situations. *International Journal of Production Economics*, 281, 109495. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109495>
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (n)on-innovator. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Joussen, T. P., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Enabling strategic change toward resilience: A systematic review from a dynamic capabilities perspective. *Strategic Change*, 34(3), 373–405. <https://doi.org/10.1002/jsc.2626>
- Kristian, I., Kurniawan, Y. T., Khaerani, T. R., Pramana, I., & Marbun, F. K. (2025). Beyond Bureaucratic Rigidity: A Dynamic Capability Framework for Public Sector Disaster Response. *PUBLICA*, 17(1), 39–61. <https://doi.org/10.15575/jpan.v17i1.45351>
- Kurtmollaiev, S. (2020). Dynamic capabilities and organizational resilience: Lessons from humanitarian organizations in Syria and Sudan. *International Journal of Management and Applied Research*, 7(3), 235–248. <https://doi.org/10.18646/2056.73.20-018>
- Linnenluecke, M. K. (2025). Organizational Resilience and Immunity in Extreme Environments. *Academy of Management Annals*.
- Markovich, A., Raban, D. R., & Efrat, K. (2025). The differential effect of environmental jolts and information sources on dynamic capabilities. *European Management Review*, 22(1), 155–171. <https://doi.org/10.1111/emre.12631>
- Ntale, P. D., Ssempebwa, J., Nalubega, V., Mugabe, R., Gumoshabe, F., Namaganda, J., & Balikudembe, V. (2026). Interagency collaboration and agile humanitarian crises response among humanitarian organizations in Uganda. *Discover Global Society*, 4(35). <https://doi.org/10.1007/s44282-026-00371-0>
- Osumo, C. K., & Omwenga, J. Q. (2024). Humanitarian Logistics and Emergency Response in Humanitarian Organizations in Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 2(1), 237–246. <https://doi.org/10.61108/ijssshr.V2i1.85>
- Rosenbäck, R., & Eriksson, K. M. (2024). COVID-19 healthcare success or failure? Crisis management explained by dynamic capabilities. *BMC Health Services Research*, 24(759). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11201-x>
- Setiawan, L. B., & Ellitan, L. (2025). The role of dynamic capabilities in achieving business sustainability: The case of PT XYZ Indonesia. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(02), 654–672. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0447>
- Son, B.G., Roscoe, S., & Sodhi, M.M. (2025). Dynamic capabilities of global and local humanitarian organizations with emergency response and long-term development missions. *International Journal of Operations & Production Management*, 45(1), 1–32. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2022-0778>
- Tece, D. J. (2017). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in multifirm organizations: At the frontier of strategic management. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1–14.
- Tece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Case, P. (2024). Leading in a poly-crisis world: A call for phenomenon-driven research on the future of leadership. *The Leadership Quarterly*, 35(2), 10176. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2023.101764>
- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2023). Revisiting dynamic capabilities: Toward a process-oriented understanding. *Strategic Organization*, 21(1), 15–35. <https://doi.org/10.1177/14761270221123145>