



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجا  
The Role of Major Companies in Hebron Governorate in Crisis  
Management: The Covid-19 Crisis as a Model.

إعداد

إبراهيم "محمد عودة" إبراهيم الكركي

إشراف الدكتور

صلاح الزرو التميمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية

الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل، فلسطين

1444هـ - 2023م

## إجازة الرسالة

دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد

## 19 نموذجاً

إعداد

إبراهيم "محمد عودة" إبراهيم الكركي

إشراف الدكتور

صلاح الزرو التميمي

نوقشت هذه الرسالة وأُجيزت بتاريخ: 19 / 4 / 2023م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتواقيعهم:

- |                       |                          |          |
|-----------------------|--------------------------|----------|
| 1. رئيس لجنة المناقشة | د. صلاح الزرو التميمي    | التوقيع: |
| 2. ممتحنًا خارجيًا    | أ. د. عبد الفتاح أبو شكر | التوقيع: |
| 3. ممتحنًا داخليًا    | د. محمد الجعبري          | التوقيع: |

1444هـ\_2023م

## الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم.

إلى الرجل العظيم، صاحب الصبر الجميل، إلى الذي أفنى حياته من أجل تعليمي إلى أعز إنسان، أبي

العزير حفظه الله.

إلى قرة العين، إلى من جعلت الجنة تحت قدمها، إلى التي وهبتي كل شيء إلى أعلى إنسان، أُمي الغالية

حفظها الله.

إلى من دعمي في هذه الدنيا من لولا وجودهم لا طعم للحياة إخوتي وأخواتي

إلى أحباب قلبي زوجتي وابنائي

إليهم جميعا أهدي هذه الدراسة

كما أهدي هذا البحث إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة أنها قُدمت إلى جامعة الخليل للحصول على درجة الماجستير، حيث إنها نتيجة أبحاثي الخاصة، ما عدا ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أيّ جزءٍ منها لم يُقدم لنيل أيّ درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد.

التوقيع:

إبراهيم "محمد عودة" إبراهيم الكركي

التاريخ: / / 2023 م

## شكر وتقدير

**يقول سبحانه تعالى " لئن شكرتم لأزيدنكم " ( سورة إبراهيم " آية 7 )**

بعد الشكر والامتنان لله سبحانه وتعالى على ما أنعمه عليّ من فضله وكرمه الذي مكّني من إنجاز دراستي، أتقدم بعظيم الشكر والتقدير لجامعتي جامعة الخليل - الخليل، وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، وكلية إدارة الأعمال، لما بذلوه وبيذلونه من عطاء دائم لخدمة العلم والبحث العلمي.

كما أتقدم بعظيم الشكر والتقدير لجميع أساتذتي في كلية إدارة الأعمال الذين ظلوا معي طوال فترة دراستي للماجستير يقدمون نصائحهم لي أخوةً وأساتذةً حتى وصلت لما أنا عليه الآن.

ولا يفوتني أن أتقدم بعظيم الشكر والعرفان لكل من:

الدكتور / صلاح الزرو التميمي وذلك على قبوله الإشراف على رسالتي والذي اعتبره وساماً على صدري ما حبيت، حيث كان نعم المشرف والدكتور والأستاذ، والذي تقبل أسئلتي واستفساراتي بصدر رحب، حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور، فجزاه الله عنا خير الجزاء، وحفظه الله لنا وزاده الله شرفاً ورفعةً في الدنيا والآخرة، فأشكره شكراً جزيلاً على ذلك.

كما أتقدم بجزيل العرفان والشكر إلى:

الدكتور /: عبد الفتاح أبو شكر مناقشاً خارجياً

والدكتور /: محمد الجعبري مناقشاً داخلياً

وذلك لقبولهما التكريم بمناقشة دراستي، والذي زادني وزادها بهم شرفاً ورفعةً.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ الشاعر احمد بصيلة على تكريمه بتدقيق هذه الرسالة لغويًا.

كما لا يفوتني أن أعبر عن شكري وتقديري لعائلتي الكريمة التي أحاطتني بالرعاية والاهتمام والدعم الكبير لإنجاز هذه الأطروحة، سائلاً الله العلي القدير أن يعينني على رد شيء من هذا الجميل.

إبراهيم الكركي

## ملخص الرسالة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجا، والتعرف على وجه التحديد على دور هذه الشركات في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها بهذا الخصوص، وقد استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، وعليه شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الكبرى العاملة في محافظة الخليل والتي يزيد عدد العاملين فيها عن مائة عامل وعاملة وعددها 27 شركة. تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من "99" فقرة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وقد صممت فقرات الاستبانة كمقياس لدور الشركات في مواجهة الأزمات، وجرى التأكد من صدقها وثباتها بالطرق الاحصائية الملائمة.

أظهرت نتائج الدراسة دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة الأزمات بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (3.79) وبانحراف معياري(0.508).

كما أظهرت النتائج الدور الواضح للشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (4.06) وبانحراف معياري(0.633).

توصي الدراسة بتعزيز الشراكة مع القطاع العام في مواجهة الأزمات. واستهداف مؤسسات القطاعين العام والخاص بدراسات مشابهة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، الشركات الكبرى، أزمة كوفيد 19، محافظة الخليل.

## **Abstract**

This study aimed to identify The Role of Major Companies in Hebron Governorate in Crisis Management: The Coved-19 Crisis as a Model, and to identify specifically the role of these companies in facing the Corona pandemic and the measures that have been taken in this regard. The researcher used the comprehensive survey method. The study includes all major companies operating in the Hebron Governorate, where the number of employees exceeds one hundred workers. The number of companies is 27. The questionnaire was used as a tool for data collection, and the questionnaire consisted of "99" items according to the five-point Likert scale. The items of the questionnaire were designed as a measure of the role of companies in facing crises, and their validity and stability were confirmed by appropriate statistical methods

The results of the study showed the role of large companies in the Hebron Governorate in facing crises to a large extent, as the average total score of the respondents' answers was (3.79), with a standard deviation of (0.508).

The results also showed the clear role of large companies in the Hebron Governorate in facing the Corona pandemic, as the average total score of the respondents' answers was (4.06), with a standard deviation of (0.633).

The study recommends to strengthen the relationship between companies and public sector in facing crises, and targeting public and private sector institutions with similar studies.

**Keywords:** Crisis management, Major companies, Coved-19, Hebron Governate.

## فهرست المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	إجازة الرسالة .....
ت	الإهداء.....
ث	إقرار.....
ج	شكر وتقدير.....
ح	ملخص الرسالة.....
خ	<b>Abstract</b> .....
د	فهرست المحتويات.....
ز	فهرست الجداول .....
<b>الفصل الأول</b>	
<b>الإطار العام للدراسة</b>	
1	1.1 مقدمة .....
2	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
3	1.3 أهداف الدراسة.....
4	1.4 أهمية الدراسة.....
4	1.5 مجتمع الدراسة.....
5	1.6 منهجية الدراسة.....
5	1.7 متغيرات الدراسة.....
5	1.8 حدود الدراسة.....
6	1.9 مصطلحات الدراسة.....
<b>الفصل الثاني</b>	
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
8	2.1 الجزء الاول: الإطار النظري.....
8	2.1.1 المحور الأول: إدارة الأزمات.....



8	2.1.1.1 مقدمة.....
9	2.1.1.2 أسباب الأزمات:.....
9	2.1.1.3 أساليب إدارة الأزمات.....
10	2.1.1.4 مراحل إدارة الأزمات.....
11	2.1.1.5 العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة.....
12	2.1.1.6 عوامل النجاح في إدارة الأزمة.....
13	2.1.2 المحور الثاني: جائحة كورونا (كوفيد-19).....
17	2.1.3 المحور الثالث: دور الشركات في مواجهة أزمة فيروس كورونا.....
22	2.1.4 المحور الرابع: المسؤولية الاجتماعية.....
22	2.1.4.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....
23	2.1.4.2 دوافع المسؤولية الاجتماعية.....
29	2.1.4.3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
31	2.2 الجزء الثاني :.....
31	2.2.1 الدراسات السابقة.....
41	2.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
<b>الفصل الثالث</b>	
<b>الطريقة والإجراءات</b>	
48	3.1 مقدمة.....
48	3.2 منهج الدراسة.....
48	3.3 وصف مجتمع الدراسة.....
49	3.4 محاور الدراسة.....
51	3.5 طرق استخراج الدرجات.....
52	3.6 صدق أداة الدراسة.....
53	3.7 ثبات أداة الدراسة.....

55	3.8 التحليل الاحصائي.....
<b>الفصل الرابع</b>	
<b>نتائج الدراسة</b>	
57	4.1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:.....
57	4.1.1 إجابة السؤال الأول .....
58	4.1.2 إجابة السؤال الثاني .....
59	4.1.3 إجابة السؤال الثالث .....
60	4.1.4 إجابة السؤال الرابع .....
61	4.1.5 إجابة السؤال الخامس .....
62	4.1.6 إجابة السؤال السادس .....
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>	
66	5.1 مقدمة.....
66	5.2 نتائج الدراسة.....
70	5.3 مناقشة نتائج الدراسة.....
70	5.3.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
72	5.3.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
73	5.3.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
74	5.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
75	5.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
77	5.3.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس.....
81	5.4 توصيات الدراسة.....
<b>المصادر والمراجع</b>	
82	المراجع العربية.....
87	المراجع الأجنبية.....

## الملاحق

89	ملحق رقم (1) أسماء الشركات التي تم بحثها.....
91	ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها الأولية.....
100	ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية.....
107	ملحق رقم (4) أسماء المحكمين.....
108	ملحق رقم (5) كتاب تسهيل المهمة.....
111	ملحق رقم (6) جداول الدراسة.....

## فهرست الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	خصائص مجتمع الدراسة حسب نوع الشركة والموقع الوظيفي	1
50	الفقرات الموجبة والسالبة في أداة الدراسة القسم الأول	2
50	الفقرات الموجبة والسالبة في أداة الدراسة القسم الثاني	3
111	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لسياسة الشركة (دورها المفترض في مواجهة الازمات ومكافحتها)	4
113	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات دور الشركة مع الدرجة الكلية لدور الشركة في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها	5
114	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا	6
116	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور	7
116	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية للإجراءات لدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء	8
117	الثبات لأداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونيباخ ألفا)	9
118	دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة الأزمات	10
121	دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها	11
122	نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لدور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها	12

122	الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا	13
124	نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا	14
124	الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى	15
125	نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى	16
125	الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل	17
126	نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء	18
127	تحليل التباين b	19
127	اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) لدور الشركات في إدارة الأزمات : جائحة كوفيد نموذجاً	20
128	تحليل التباين b	21
128	اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للإجراءات الداخلية التي اتخذتها الشركات الكبرى في مواجهة جائحة كوفيد	22
129	تحليل التباين b	23
129	اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور	24
130	تحليل التباين b	25
130	اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء	26

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- ❖ مقدمة
- ❖ مشكلة الدراسة وأسئلتها
- ❖ أهداف الدراسة
- ❖ أهمية الدراسة
- ❖ مجتمع الدراسة
- ❖ منهجية الدراسة
- ❖ متغيرات الدراسة
- ❖ حدود الدراسة
- ❖ مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

في عصر العولمة والتقدم التكنولوجي بدأت الشركات تبحث عن نظم أكثر سرعة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وزيادة تأثيرها على البيئة الاجتماعية والطبيعية التي تعيش فيها، ومواجهة المشاكل التي تواجهها، والأزمات التي تعصف بها وبمجتمعاتها أحياناً، ولتحسين صورتها أمام جمهورها والبيئة المحيطة، وبناء علاقات قوية مع الحكومات، ومجتمعات المستهلكين وغيرها. (دويكات، 2021 ، وغنيم، 2015) .

لذا أصبحت الشركات في السنوات الأخيرة تتحمل مسؤوليات أكبر تجاه الأفراد والمجتمع والدولة، وبخاصة بعد أن أصبحت الحكومات غير قادرة وحدها على تحمل كافة المسؤوليات ، وذلك في ظل الأزمات الاقتصادية التي تعصف بكثير من دول العالم، وتداعيات الخصخصة والعولمة والتغلغل غير المسبوق في الثقافات المحلية.

يعتبر حقل إدارة الأزمات من الحقول الإدارية الحديثة، وقد نمت وترعرعت أسس هذا الحقل ومفاهيمه ومحاوره وجوانبه المتعددة بصورة لافتة وبارزة في العقود الأخيرة، وربما يعود ذلك لكثرة الأزمات التي تعصف وتواجه الدول والمؤسسات على السواء، وما يزال الباحثون في هذا الحقل يبحثون بصورة مستمرة عن الأسس والأساليب والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والتكتيكات المناسبة لإدارة الأزمات، مما جعل من حقل إدارة الأزمات علماً وفاقاً لتطوير تصورات قادرة على مواجهة الأزمات بأشكالها المتعددة، وأنواعها المختلفة (أبو فارة، 2018).

مع ظهور فايروس كورونا (Covid 19) في العام 2019، وتحوله إلى جائحة عالمية ضربت كل القارات وجُلّ الدول والمجتمعات، دخل العالم بأكمله في أزمة عميقة، ودخلت كل دولة على حدة في أزمة بل أزمات بسبب هذه الجائحة المرعبة، الأمر الذي استدعى تدخل كل الجهات على المستويين العام والخاص لمواجهتها، ومواجهة الآثار الاقتصادية والاجتماعية الناجمة عنها. لقد لعبت هذه الجائحة دورا جوهريا في تغيير مستقبل العمل وطبيعته حيث إنها رسمت خارطة طريق لوظائف وأساليب العمل في المستقبل، وأجبرت الكثير من الشركات وأساليب العمل على التحول إلى العمل عن بُعد، وهو التحول الذي قد يكون بداية سلسلة طويلة من التغيرات والتطورات، ليس على صعيد العمل فحسب، وإنما على صعيد جوانب أخرى ذات علاقة بحياة الإنسان، فليس بمستغرب، والحال كذلك، أن هناك آراء تقول إن العالم بعد أزمة كورونا لن يكون كما كان عليه قبلها.

لقد أدى انتشار جائحة كورونا إلى أزمة صحية واقتصادية واجتماعية على مستوى العالم، تطلبت تعاون كافة الجهات لمواجهتها، وخاصة تعاون القطاع الحكومي مع القطاع الخاص، ومن المفترض أنها أجبرت القطاع الخاص على تضمين جهود مكافحة الوباء ضمن برامجه وأنشطته وذلك لمواجهة الأزمات الاقتصادية والإنسانية والصحية التي سببتها، وعليه فإن الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو معرفة الإجراءات التي اتخذتها الشركات الكبرى في محافظة الخليل، والآليات التي انتهجتها لمواجهة جائحة كورونا.

## 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

عانى العالم برمته من جائحة كورونا، وواجهت حكومات العالم هذه الجائحة باعتبارها التحدي الأكبر في القرن الواحد والعشرين حتى وقتنا الحاضر، ولم تكن فلسطين استثناءً من هذا التحدي، وقد بُدلت في فلسطين جهوداً رسمية ومؤسسية وشعبية لمواجهة هذه الجائحة، ولذلك تتطلع هذه

الدراسة إلى معرفة دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مكافحة جائحة كورونا والتخفيف من آثارها، وطبيعة الإجراءات التي تم اتخاذها على صعيد علاقات هذه الشركات مع موظفيها وزبائنها ومورديها، ومنظمات الرعاية الصحية، والمجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة. تتلخص مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات، وبخاصة أزمة جائحة كورونا؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

1. ما هو دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة الأزمات عموماً؟
2. ما هو دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا بوجه خاص والإجراءات التي تم اتخاذها؟
3. ما هي فاعلية الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا؟
4. ما هي الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟
5. ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل لدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء؟
6. ما هي المجالات الأكثر تأثيراً على دور الشركات في مكافحة الوباء، والإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور، والإجراءات ذات العلاقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني؟

### 1.3 أهداف الدراسة:

تهدف هذا الدراسة الميدانية إلى تسليط الضوء على دور الشركات في إدارة الأزمات، والتخفيف من آثارها، مع التركيز على وباء كورونا المستجد Covid-19، وبصورة محددة تتطلع هذه الدراسة إلى التعرف على:



1. الدور الذي قامت به الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات.
2. الدور الذي قامت به الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة أزمة كوفيد-19.
3. بيان الدروس المستفادة من تجربة الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا.

#### 1.4 أهمية الدراسة:

1. تقدم هذه الدراسة الميدانية إطاراً نظرياً حول دور القطاع الخاص في إدارة الأزمات من أجل التغلب على المشكلات التي تعصف بالمجتمعات من خلال عرض تجربة الشركات الكبرى في محافظة الخليل في هذا المجال.
2. تتناول الدراسة موضوعاً بالغ الأهمية في الفكر الإداري، وهو إدارة الأزمة، وتأثيرات ذلك على العاملين والمجتمع والمستهلكين والبيئة.
3. عرض تجربة الشركات في محافظة الخليل ودورها في مكافحة فيروس كورونا كدروس مستفادة، قد تصلح لتعميمها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للاستفادة منها واستخلاص العبر اللازمة.
4. وضع مُتَّخِذِي القرارات في الشركات التي شاركت في الدراسة في صورة ما ستتوصّل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات لتسهم في مساعدتهم بوضع برامج أكثر ملاءمة ومواكبة لبيئة الأعمال الحاليّة.

#### 1.5 مجتمع الدراسة: الشركات الكبرى في محافظة الخليل التي يزيد عدد العاملين فيها عن

١٠٠ شخص، وعددها 27 شركة.

**1.6 منهجية الدراسة:** تم استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، وتم اعتماد أسلوب المسح الشامل. كما تم تطبيق استبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، لرصد آراء المشاركين في الدراسة.

### **1.7 متغيرات الدراسة:**

العامل المستقل: أدوار الشركات الكبرى في محافظة الخليل.

العامل التابع الاول: إدارة الأزمات.

العامل التابع الثاني: الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا.

العامل التابع الثالث: الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور لمكافحة الوباء.

العامل التابع الرابع: الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء.

### **1.8 حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:** دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات مع

التركيز على أزمة كوفيد-19 كنموذج.

**الحدود المكانية:** الشركات الكبرى في محافظة الخليل التي يزيد عدد العاملين فيها عن

100 موظف، وعددها 27 شركة وفقا لإحصائيات العام ٢٠٢٢، والتي تم الحصول

عليها من الغرف التجارية في محافظة الخليل.

**الحدود البشرية:** رؤساء مجالس الإدارة، ومدراء الشركات في محافظة الخليل و/أو

نوابهم أو من ينوب عنهم.

**الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال الفترة من 2022-2023.

## 1.9 مصطلحات الدراسة:

**الأزمة:** هي عبارة عن لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير ومستقبل الشركة التي تتعرض لها أو المجتمع الذي تنتمي إليه، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في الشركة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة والمطلوبة كماً ونوعاً للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة. (أبو فارة، 2018، ص16)

**إدارة الأزمات:** تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد الحركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات. (السيد عليوة، 1997، ص17)

**جائحة كورونا(كوفيد-19):** جائحة عالمية سببها انتشار فيروس كورونا المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة، وهي فصيلة من الفيروسات التي قد تسبب المرض للحيوان والإنسان، بدأت الجائحة في العام 2019 وما زالت مستمرة حتى كتابة هذه الكلمات (مطلع العام 2023) (منظمة الصحة العالمية، 2019).

**المسؤولية الاجتماعية:** التزام أصحاب الشركات بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم أهداف الشركة، ويخدم عملية التنمية المجتمعية في آن واحد. (عجاس، 2018، ص33).

## الفصل الثاني

الجزء الأول: الإطار النظري:



1. المحور الأول: إدارة الأزمات

2. المحور الثاني: جائحة كورونا (كوفيد-19)

3. المحور الثالث: دور الشركات في مواجهة أزمة فيروس كورونا

4. المحور الرابع: المسؤولية الاجتماعية

الجزء الثاني:



الدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 الجزء الأول: الإطار النظري

#### 2.1.1 المحور الأول : إدارة الأزمات

##### 2.1.1.1 مقدمة

الأزمات هو ما تتعرض له الشركات من عوائق بصفة دورية أو بصفة عشوائية، ومنها ما يمكن التنبؤ به أو ما يحدث دون سابق إنذار، وقد تسبب خسائر وأضراراً للشركات مثل الأضرار الاقتصادية أو الإدارية، وقد تطل هذه الأضرار الأيدي العاملة في الشركات، وهذا قد يؤدي إلى تقليل فرص الشركات في التقدم والتطور، وعجزها عن تحقيق رؤيتها ورسالتها التي من أجلها وجدت، لذلك تعد الأزمات عقبة أمام تنمية وتطور الشركات.

في بيئة الاعمال شديدة التنافس اليوم، أصبح الأداء الاقتصادي والاستدامة أهدافا ملحة وملزمة لكل الشركات، فالشركات التي لم تنجح في مجالاتها الاقتصادية أو المالية سوف تخرج من السوق، ولن يبقى لها وجود، ففي بيئة الأعمال شديدة التنافس لم يعد بإمكاننا اعتبار استمرارية الأعمال أمرا مفروغا منه، لذلك لا بد للشركات من أخذ إدارة الأزمات في عين الاعتبار لما له من دور مهم في بقاء الشركات واستمراريتها، وبخاصة في ظل أزمة جائحة كورونا.

ومن هذا المنطلق تتركز أهمية إدارة الأزمات في تقادي أو على الأقل التقليل من آثار الأزمات في حال وقوعها، والعمل أيضا على تجنبها قبل حدوثها، وتعلم الدروس منها للمستقبل.

إدارة الأزمات وظيفة يمكن أن يؤدي الفشل فيها إلى ضرر جسيم لأصحاب المصلحة، أو خسائر للشركة، أو إنهاء وجودها ذاته، وغيرها من الامور التي قد تهدد الشركات وكيانها وتعود عليها بالأثار السلبية غير المرغوب فيها.

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم المتعددة الجوانب التي يصعب تحديدها. وكغيرها من المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، لا يوجد اتفاق بين العلماء والخبراء على تعريف واحد محدد لها، فمفهوم الأزمة يثير صعوبات كثيرة، ويثير كثيراً من الإشكاليات والجدل بين الباحثين والمحللين في مجال دراسة الأزمات، وإن كان ذلك لا يمنع من اتفاق هؤلاء على وجود سمات مشتركة أو عامة تتميز بها الأزمات بشكل عام على اختلاف أنماطها وأنواعها. ( أبو سمرة وآخرون، 2012)

### 2.1.1.2 أسباب الأزمات:

هناك أسباب كثيرة للأزمات منها (السكرانة، 2014):

1. أسباب خارجية (خارجة عن إدارة المنظمة): مثل البراكين والزلازل وغيرها من الكوارث الطبيعية.
2. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تقادم الأزمات وتحولها لكوارث تزيد الخسائر الناجمة عنها.
3. تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.
4. عدم وضوح أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.

### 2.1.1.3 أساليب إدارة الأزمات:

ومن أبرز هذه الأساليب التي أشار إليها الباحثون (حسان، العجمي، 2010)

- أسلوب التساوم الإكراهي (الضاغط): وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تقوم بها المؤسسة بهدف إظهار الحزم تجاه الطرف الآخر المتسبب بالأزمة من خلال التهديد باستخدام القوة.

• **أسلوب التساوم التوفيقي:** وهو مجموعة من التصريحات والأفعال التي تسعى بها المؤسسة للتوفيق بين مصالح الأطراف في الأزمة من خلال حل وسط أو تنازلات متبادلة بهدف معالجة الأزمة.

• **أسلوب التساوم والإقناع:** وهو مجموعة التصريحات والأفعال الداعية للتصالح التي تقوم بها المؤسسة، ويعد هذا الأسلوب أضعف أساليب إدارة الأزمات لما يرتبط به من تنازلات لصالح الخصم من قبل الأطراف المتفاوضة.

#### 2.1.1.4 مراحل إدارة الأزمات:

قسم أبو سمرة وآخرون (2012) المراحل الأساسية لإدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل:

1. مرحلة ما قبل الأزمة (التلطيف والاستعداد) تمثل نشاطات منتظمة ومنسجمة للحيلولة دون وقوع الكارثة المتوقعة أو المفترضة ما أمكن، أو تخفيف حدة آثارها التدميرية في حالة عدم القدرة على درئها.

2. أثناء الأزمة (المواجهة) تعتبر هذه المرحلة الاختبار الحقيقي للخطط المعدة في السابق وللتدريبات التي سبقت حدوث الأزمة، فإذا كان التخطيط جيدا في المرحلة السابقة سيؤدي في الأغلب إلى النجاح في إدارة الأزمة في عملية المواجهة.

3. مرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن) إن مهمة إدارة الأزمة هي مجابهة الأزمة والقضاء عليها، وإعادة بناء ما تم تدميره، وهي أيضا محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة، ووضع الضوابط لعدم تكرارها، والاستفادة من دروس الأزمة في المستقبل.

أما ( الحارثي، 2011) فقد صنف مراحل تطور الأزمة إلى أربع مراحل كما يلي:

1. المرحلة الأولى- ميلاد الأزمة (التحذير والإنذار): وتسمى بمرحلة ما قبل الأزمة، حيث يلوح شيء ما في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم أو الاتجاه، أو المدى الذي يصل إليه.

2. المرحلة الثانية- نشوء الأزمة: عندما لا تنتبه إدارة الشركة إلى خطورة الأزمة وهي ما زالت في مرحلة التكوين. أو تخفق في التعامل معها واحتوائها فإنها تنمو، وتتسع وتتعاظم آثارها وتهديداتها المتسارعة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها، نظرًا للضغوط المباشرة التي تسببها الأزمة.

3. المرحلة الثالثة- نضج الأزمة (انفجار وتفاقم): تحدث عندما تخفق الإدارة في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة، أو في السيطرة على متغيراتها المتسارعة لتصل إلى هذه الدرجة من القوة والعنف، منذرة بخطر محقق على مستقبل المنظمة أو العاملين فيها وتصل الأزمة إلى مرحلة متقدمة، حيث تزداد القوى المتفاعلة، والتي تتعدى الأزمة بقوى تدميرية بحيث تصعب السيطرة عليها.

4. المرحلة الرابعة- انحسار الأزمة: هذه المرحلة تأتي بعد مرور مرحلة مجابهة الأزمة مباشرة، وفيها تتحسر الأزمة وتتلاشى بفقدائها بشكل كبير وكامل لقوى الدفع، أو العوامل المحركة لها، وتعود المنظمة إلى وضعها الطبيعي قبل وقوع الأزمة.

#### 2.1.1.5 العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

لخص أبو فارة (2018) أهم هذه العوامل كما يلي:

1- حجب القاعدة للبيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمات المحتملة) عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها، وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها.



2- عدم قدرة المؤسسة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الأزمات).

3- وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المؤسسة بخصوص قدرات هذه المؤسسة ومناعتها ضد الأزمات.

#### 2.1.1.6 عوامل النجاح في إدارة الأزمة:

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها زيادة الفعالية في إدارة الأزمات وهي كالاتي(ديري،2018):

1- إدراك أهمية الوقت: وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها، إذ إن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرار المناسب.

2- إنشاء قاعدة بيانات شاملة ودقيقة: تكون خاصة بكافة أنشطة المنظمة.

3- توفر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة: والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

4- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وهي تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات.

5- توفر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية: وأثبت ذلك من خلال الدراسات والبحوث التي أجريت على أزمات سابقة وأثبتت أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات داخل المنظمة ومع العالم الخارجي.

ومن هنا نلاحظ أنه على الرغم من تعدد جوانب إدارة الأزمات وكبر هذا الحقل، إلا أنه يوجد مساحة مشتركة يتفق عليها الباحثون والمتخصصون في هذا المجال، وهي أن الأزمات تمثل تهديداً لموارد وقيم وأهداف الشركات، وأنها قد تُسبب ارتباكاً لمتخذي القرارات خاصة في حالة نقص المعلومات، وعدم دقتها، وضعف التخطيط لإدارة الأزمات، وعدم توفر المخصصات المالية اللازمة، وأيضاً ضعف الكادر البشري، وفي النهاية عنصر المفاجأة الذي قد تُسببه الأزمات، ولا أدل على ذلك من أزمة جائحة كورونا التي أحدثت تغييراً كبيراً في شتى مجالات الحياة.

## 2.1.2 المحور الثاني: جائحة كورونا (كوفيد-19)

يهدف هذا القسم إلى تقديم بعض الحقائق الأولية حول جائحة كورونا، هذه الجائحة (الأزمة) التي أثرت على العالم والشركات والأشخاص في جميع مناحي الحياة، ومن المهم التنويه إلى أن بعض المعلومات قد تتغير بتغير تاريخ كتابة الدراسات المذكورة في هذا القسم كعدد الإصابات والوفيات والتطورات المتلاحقة الناتجة عن هذه الجائحة.

جائحة كورونا، كما أصبح يُطلق عليها الآن، هي مرض فيروس كورونا، ولقد أصبح معترفاً به باعتباره خامس جائحة موثقة منذ جائحة الأنفلونزا عام 1918، وقد تم الإبلاغ عن كوفيد-19 في البداية في ووهان، الصين، وانتشر بعد ذلك في جميع أنحاء العالم، نظراً لأن الفيروس شديد العدوى، حيث إنه ينتشر بسرعة ويتطور باستمرار بين البشر. (Liu et al، 2020)

تم الإعلان عن وباء كوفيد-19 في 31 ديسمبر 2019، وهو التاريخ الذي كانت فيه منظمة الصحة العالمية على علم رسمي بـ 27 حالة التهاب رئوي من مسببات غير معروفة، وفي 11 آذار 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية الوباء وباءً عالمياً، والذي تجاوز في ذلك الوقت 32.5 مليون حالة إصابة وقرابة تسعمائة ألف حالة وفاة. (Sánchez & Sánchez, 2020)

خلال الأشهر الستة الأولى من عام 2020 ، تطور كوفيد-19 من كونه مرضاً منعزلاً في منطقة معينة من الصين إلى وباء عالمي وانتشر في كل أنحاء العالم، مما أدى إلى تباطؤ التنقل بين البلدان وإغلاقها، وأدى إلى ضغط كبير على المستشفيات، ووضع الأنظمة الطبية على حافة الخطر، وأدخل اقتصاد العالم في حالة ركود. (American Journal of Managed Care, 2020)

انتشرت جائحة كورونا بسرعة في جميع أنحاء العالم، وقد شكلت تحديات صحية واقتصادية واجتماعية وبيئية هائلة لجميع السكان، وبحلول خريف عام 2020، إرتفعت حالات الإصابة الجديدة بالفيروسات في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا والعالم. (Maan, 2020)

تسبب الفيروس في إصابة 23,038 مليون شخص به، وأدى إلى وفاة ما يقرب من 15 مليون شخص حول العالم، وأحدث ضرراً اقتصادياً في مختلف أنحاء العالم، وتغييراً في معايير وقواعد السياحة والتجارة الدوليتين (WHO, 2022).

لقد أصبح العالم كله في حالة طوارئ بسبب جائحة كورونا، التي تسببت في أزمة صحية واقتصادية واجتماعية، وحالة من الهلع والخوف لانتشارها بشكل سريع ومرعب وصل إلى أغلب مناطق العالم، خاصة في ظل انعدام اللقاح المناسب لمعالجة المصابين، ودعوة العديد من الدول والمنظمات إلى وضع استراتيجياتها المناسبة للتعايش مع وجود هذا الوباء. (الدهشان، 2020)

حاولت الحكومات في مختلف أنحاء العالم، تطوير وتنفيذ استراتيجيات لاحتواء تقدم هذا الفيروس على أساس الحبس الكلي أو الجزئي للسكان، وكذلك حظر الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية غير الأساسية. وفي المقابل، بادرت أغلب الحكومات إلى تنفيذ حزم مساعدات

وتدابير اقتصادية تستهدف بشكل رئيس الوكلاء الأكثر تضرراً من هذا الوضع: مواطنيهم وشركاتهم. (Sánchez & Sánchez, 2020)

ولقد كان للانتشار السريع لفيروس كورونا وصعوبة احتوائه، فضلاً على إيجاد اللقاح المضاد له بعد وقوع العالم في خسائر مادية وبشرية غير مسبوقة، الأمر الذي جعل جميع دول العالم تسعى لإيجاد حلول بديلة من شأنها التخفيف من الآثار المترتبة عن هذا الوباء، وشكلت هذه الجائحة أمراً غير مسبوق في الاقتصاد الحديث من حيث طبيعتها ومظهرها وأعراضها وأسبابها، لذا فإن الدول أو المؤسسات الدولية شعرت بالصدمة التي سرعان ما تحولت إلى مبادرات وأساليب ومناهج وسياسات في طرق التعامل مع الجائحة، وما تمخض عنها من آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية. (طروبيا، 2020)

أما على الصعيد الفلسطيني فقد خلفت أزمة جائحة كورونا جملة من الآثار الاقتصادية على المجتمع الفلسطيني في الضفة الغربية منها زيادة هشاشة القطاعات الاقتصادية الناشئة، وانعكس ذلك على الفئات الضعيفة، في ظل عدم وجود نظام حماية اجتماعية لهذه الفئات، كما وساهمت إجراءات الحكومة في مواجهة الأزمة بتعميق آثارها. في سياق يتسم بمحدودية إمكانيات السلطة الفلسطينية وقصور سيادتها بفعل الاحتلال الاسرائيلي، وارتباط بيئة العمل باتفاقية أوسلو والذي بموجبه قسم الضفة الغربية إدارياً وأمنياً الى مناطق (أ،ب،ج)، وكذلك ضعف بنية ومقومات الاقتصاد الفلسطيني بفعل خلل اقتصادي بنيوي، حيث تعتمد الحكومة على معظم إيراداتها وموازنتها من عائدات الضرائب والمنح، بالإضافة الى مركزية النظام السياسي والذي أثر على عملية صنع القرار وتنفيذه، ومنها تغييب المجلس التشريعي الفلسطيني، وهيمنة السلطة التنفيذية على السلطة القضائية واستحوادها على عملية صنع القرار، والذي أفضى إلى حدوث تضارب

في المهام والصلاحيات أنتج حالةً من الارتباك في تنفيذ القرارات، وتناقضات عديدة في فرض الإجراءات الوقائية على مستوى القطاعات والمناطق. وقد استجابت الحكومة الفلسطينية للأزمة باتباع سلسلة من الإجراءات الاحترازية، منها منع وصول الوباء من خلال منع الحجوزات السياحية، والحد من انتشار الوباء من خلال فرض الإغلاق الكلي أو الإغلاق الجزئي، كما شكلت الحكومة لجنة الطوارئ المركزية ولجان فرعية انبثقت عنها، ولجان طوارئ محلية في المدن والقرى في الضفة الغربية وذلك بهدف مساعدة الأجهزة الأمنية في فرض التدابير والإجراءات الوقائية، وتوفير التطعيم ضد فيروس كورونا، ولكن المحاولات نحو معالجة آثار الأزمة كانت ضعيفة ومحدودة، ولم تتناسب مع حجم الأزمة وعمقها. (علي حسين، 2021)

في العام 2022، ظهر جليا أن العالم قد تغلب على هذه الجائحة أو كاد، وذلك يعود لقيام عدد من البلدان بتطوير لقاحات مضادة لفيروس كورونا، وقيام أغلب دول العالم بتنظيم حملات تطعيم منهجية لسكانها والإجراءات الاحترازية التي اتخذتها كثير من دول العالم لمواجهة المرض، ومع نهاية العام 2022 رفعت معظم دول العالم القيود والتدابير الاحترازية التي فرضتها على مواطنيها لمواجهة الجائحة.

يلاحظ أخيرا أن جهود مكافحة جائحة كورونا في أغلب مؤسسات وشركات القطاع الخاص قد جاءت ضمن برامج المسؤولية الاجتماعية (**Social Responsibility**) التي تتبناها هذه الشركات، الأمر الذي يقتضي التعرّيج على مصطلح المسؤولية الاجتماعية وهو ما سيعالجه المحور الرابع من هذه الدراسة.

### 2.1.3 المحور الثالث : دور الشركات في مواجهة أزمة فيروس كورونا

أحدثت جائحة كورونا موجات من الصدمات التي اجتاحت الاقتصاد العالمي وتسببت في أزمة اقتصادية عالمية أدت الى التأثير على مختلف مناحي الحياة ولا سيما النواحي الاقتصادية والاجتماعية، فجائحة كورونا تسببت في تعطيل الكثير من الأعمال، والتعليق والإغلاق الكامل أو الجزئي الذي طال كل شيء في المجتمع من شركات، ومؤسسات، ومدارس، وجامعات، ومساجد، ودور العبادة، وغيرها، لذلك كان لا بد من معرفة دور الشركات في مواجهة أزمة فيروس كورونا (COVID 19).

كان لجائحة كورونا تأثير كبير على الشركات، وعلى الرغم من الصعوبات المالية المرتبطة بذلك منذ اندلاع أزمة COVID-19، انخرطت العديد من الشركات في مبادرات متعددة لمواجهة الجائحة، وإحدى المبادرات الرئيسية للشركات كانت في قطاع الفنادق مع منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة والتي بادرت إلى دعم المجتمع أثناء الأزمات، حيث قدمت الفنادق مساهمات طوعية لمساعدة المجتمعات المحلية على تحمل الأزمات والتعافي منها، وأحد الأمثلة على هذا الدعم المجتمعي هو المساهمات العينية مثل توفير الإقامة المجانية في الفنادق للسكان المحليين خلال جائحة COVID-19. وهذا زاد من مبادرات نوايا السائحين لنشر الحديث الإيجابي عن قطاع الفنادق ونواياهم للزيارة عندما ينتهي الوباء الحالي. (Chen, 2021 & Hang)

وقد ركزت العديد من الشركات الإسبانية على المساهمة في تحسين مجموعة الظروف المعيشية للمجتمع، وتعزيز الموارد الصحية والرفاهية والاقتصادية للمواطنين، حيث أظهرت النتائج أن 34 شركة إسبانية أظهرت التزاما كبيرا تجاه المجتمع، وتعمل في انسجام مع الإدارة العامة والقطاع الثالث (الفئات الضعيفة) لصالح الفئات الأكثر ضعفاً. حيث أدت مساهماتهم في الصالح العام

إلى تبرعات بالمواد الصحية وأموال للبحث، فضلاً عن نقل البنية التحتية المادية وغير المادية اللازمة لتحسين رعاية المرضى وظروف العمل الصحية.

كما أظهرت النتائج أن العديد من الشركات أظهرت التزاماً كبيراً تجاه المجتمع، حيث طورت إجراءات تخفف من عواقب COVID-19، كما أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها التزام المديرين والمساهمين بالتنمية المستدامة، بدوافع اعتقادية، وأخلاقية أو نفعية . ( Sánchez & (Sánchez, 2020

أدت جائحة كورونا الى إعطاء الشركات الكبيرة في بعض المجتمعات القدرة على التحكم في إدارتها بطرق إيجابية. ولحسن الحظ، حافظت العديد من الشركات على أخلاقياتها من خلال تحديد النهج المؤسسي الأمثل لتنفيذه لصالح إدارة الأزمات، والتي ستسمح بتحسين ممارسات إدارة الشركات في البلدان المتقدمة والنامية والتغلب على الوباء، وتنفيذ المبادرات التطوعية للشركات لتحسين ظروف عمل موظفيها وتنفيذ مشاريع ذات أهمية اجتماعية من أجل تجنب أو تقليل آثار الوباء على المجتمع. (Popkova et al, 2021)

ومن الأمثلة على ذلك الشركات الإسبانية، فقد أظهرت أهم الشركات الإسبانية التزاماً قوياً بالإيثار تجاه المجتمع، ولعبت دوراً في الانتعاش الاقتصادي والاجتماعي للصحة في إسبانيا. وقد تم الجمع بين هذه الالتزامات، في حالة القطاع المالي، مع استراتيجيات تجارية تهدف إلى تحقيق فوائد على المدى المتوسط والطويل، وكانت هذه المساهمات ذات أهمية خاصة في إسبانيا. على سبيل المثال أظهرت العديد من الشركات التزامها تجاه المجتمع من خلال التعاون مع القطاع العام لتحسين الأوضاع والظروف المعيشية للفئات الأكثر ضعفاً من الناس، بالإضافة

إلى إطلاق خطط اقتصادية تهدف إلى تعزيز النشاط الاقتصادي. ( Sánchez & Sánchez, 2020 )

ومن الأمثلة أيضا الشركات الإيطالية، حيث أجريت دراسة على خمس شركات: شركات السيارات (لامبورغيني، فيراري، دالارا) ، وشركة الطباعة ( جرافيك فينيتا)، وشركة الاستشارات والهندسة وإنشاء القوالب وتصنيع منتجات المطاط والبلاستيك (سيوم تيرمو بلاست)، حيث استطاعت هذه الشركات إعادة تنظيم أنشطتها وتوظيف قدراتها في مجال البحث والتطوير والابتكار، من أجل تعزيز مرونتها التنظيمية وتوقع المتغيرات البيئية كالأزمات والتكيف والاستجابة معها، وأكد البحث الذي طبق على الشركات التي سبق ذكرها، أن هناك علاقة/صلة بين الابتكار(البحث والتطوير) والمرونة التنظيمية، وذلك من خلال حشد موارد الشركات وقدراتها على التكيف والتعامل مع الأزمات على المستوى التنظيمي كجائحة كورونا. (Bergami et al, 2021)

لكن ومع ذلك أظهرت بعض الدراسات، أن هناك شركات في بعض المجتمعات لم تبادر في مواجهة الأزمات، من الأمثلة على ذلك دراسة أجريت على شركات إندونيسية وعددها 680 شركة عامة، وكان الغرض من هذه الدراسة هو إظهار دور هذه الشركات في المساعدة في مكافحة جائحة كورونا، لكن نتائج هذه الدراسة كانت صادمة حيث إن ٧.٥٪ فقط من الشركات المشاركة كان لها دور في مكافحة تفشي فيروس كورونا من خلال تقديم تبرعات مالية وخدمات انترنت مجانية ومنتجات غذائية واقنعة ومستلزمات طبية. (Abbas,Ilham, et al, 2020)

ورأت العديد من المنظمات والشركات أن تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) من شأنه مساعدة البشرية على التغلب على هذا الوباء وعلى سبيل المثال، بادرت بعض الشركات إلى تقديم إعانات مالية مباشرة أو عينية مثل تطوير أنظمة التطهير مثل مطهرات الهواء



والمعقمات، وتطوير معدات وأساليب الصرف الصحي، وتوفير معدات الحماية الشخصية المجانية وهي الملابس الواقية أو الخوذات أو النظارات الواقية أو غيرها من الملابس أو المعدات المصممة لحماية جسم مرتديها من الإصابة أو العدوى، وتوفير الطعام ومجموعات الحصص التموينية المجانية، وغيرها. (John et al, 2022)

ومن النماذج لشركات عالمية تحركت لمواجهة جائحة كورونا الشركات التالية:

**شركة فيسبوك:** حيث أعلنت شركة فيسبوك إنشاء برنامج منح بقيمة 100 مليون دولار لمساعدة 30 ألف شركة صغيرة في جميع أنحاء العالم، لتتضم إلى عمالقة التقنية الآخرين الذين تقدموا لمساعدة الشركات المختلفة في مواجهة أزمة نقشي فيروس كورونا، وبدأت مبادرة شركة فيسبوك مع الشركات في 30 دولة قبل أن تتوسع في جميع أنحاء العالم. حيث تم تقديم تبرع الشركة في صورة رصيد للخدمات الإعلانية، بالإضافة إلى المنح النقدية التي يمكن إنفاقها على التكاليف التشغيلية مثل دفع أجور العاملين وتغطية تكاليف الإيجار. (نديشو، 2020)

أما شركة "أمازون" لخدمات التجارة الإلكترونية: فقد أعلنت مع دخول شهر رمضان المبارك 2021 عن إسهامها في تلبية الاحتياجات الغذائية للعائلات المتعثرة في العديد من الدول (مصر، الإمارات، السعودية، الأردن) خلال شهر رمضان المبارك، وذلك من خلال توفير أكثر من مليون وجبة طعام بالشراكة مع بنوك الطعام من كل دولة، كما وفرت شركة أمازون مجموعة من المنتجات والخدمات والتبرعات المالية، بما في ذلك المستلزمات الغذائية ومواد التعبئة والتغليف، التي سيتم توزيعها مع اتباع إرشادات التباعد الاجتماعي والسلامة الضرورية. (البدوي، 2021)

أما شركة أفايا وهي شركة تكنولوجيا أمريكية متعددة الجنسيات يقع مقرها الرئيس في ولاية كارولينا الشمالية، وهي متخصصة في اتصالات الأعمال، وعلى وجه التحديد الاتصالات الموحدة، ومركز الاتصال، والخدمات. فقد أطلقت الشركة برنامجها التعاوني المسمى (Spaces) مجاناً للشركات التعليمية بما في ذلك الكليات والجامعات، بالإضافة إلى الشركات غير الهادفة للربح في جميع أنحاء العالم، كما شهدت الشركة في عام 2020 زيادة بنسبة 200% في استخدام خدمته التعاون عبر الفيديو على منصتها، كما أن الشركة تمتلك 40 مليون مستخدم لخدمات الاتصال الموحد، وتتواصل مع مقدمي الخدمة الرئيسيين على مستوى الولايات والحكومات المحلية، بالإضافة إلى سوق التعليم في جميع أنحاء العالم؛ لذلك فإن مسيري الشركة يعلمون متطلبات هذا القطاع، وتركز الشركة على خدمات أفايا سبيس وفقاً لذلك. (نديشو، 2020)

أما بالنسبة لمجموعة علي بابا الصينية، فقد بادرت إلى اتخاذ عدد من القرارات والإجراءات التي تنبع من تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه الصين بصفة عامة، وتجاه المدن المنكوبة على وجه الخصوص، حيث أعلنت المجموعة تخصيص مبلغ 14.4 مليون دولار للمساعدة في العثور على لقاح لفيروس كورونا ولدعم تدابير "الوقاية والعلاج". (فرج، 2020)

أخيراً من الأمثلة على الشركات العربية التي تحركت لمواجهة جائحة كورونا شركة MTC القابضة الكويتية، وهي شركة تعمل في مجال صناعة مواد التغليف من الألمنيوم والورق والبلاستيك، والمنتجات الصحية التي تستخدم لمرة واحدة، والكمادات ثلاثية الأبعاد، والمواد الخام لأغشية تغليف المواد الغذائية، فقد أطلقت الشركة الصناعية للمنتجات الطبية\_ وهي

إحدى شركات MTC مشروعها الوطني في إنتاج الكمادات ثلاثية الأبعاد، والكمادات ذات ثلاث الطبقات، تزامنا مع حلول شهر رمضان المبارك، ويهدف هذا المشروع إلى تعزيز الأمن القومي للكويت عبر تلبية الطلب المتزايد على الكمادات سعيا لمضاعفة الإجراءات الوقائية لأهل الكويت والمقيمين، وذلك في ظل تفشي وباء كورونا. (الراي، 2020)

وكما نرى مما تم عرضه من دراسات أجريت على شركات مختلفة في عدد من دول العالم، ونماذج لشركات عالمية في إدارة الأزمات في ظل أزمة كورونا، نرى أن هذه الشركات كان لها دور ومشاركة اجتماعية تجاه مجتمعاتهم، وهو شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية وهو ما سوف نتحدث عنه بتفصيل أكبر في المحور الرابع من هذه الدراسة.

#### 2.1.4 المحور الرابع : المسؤولية الاجتماعية

##### 2.1.4.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

تمثل المسؤولية الاجتماعية مدخلا مهما لتحديد علاقة الشركات مع مجتمعاتها، ومواجهة كافة الانتقادات والضغوط التي تتعرض لها، فهي تساعد الشركة على تفعيل علاقتها بالمجتمع المحلي، وتوسع من دائرة تفاعلها مع أصحاب القرار في إطار تقديم خدمات مجتمعية. (توام ورزاي، 2020)

إن تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات ليس ثابتا بل هو ديناميكي وواقعي ومنطور يتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، غير أن معظم التعاريف التي وجهت لها ركزت على تحمل الشركات لمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم، والعمالين، والمستهلكين، والعملاء، والموردين، والمجتمع، والبيئة. (غردي، 2013، ص 61)

ولقد كان مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات موجوداً بالفعل بأشكال وممارسات مختلفة قبل بداية شعبيته المتزايدة في أواخر التسعينات. وفي أعقاب الأزمات الاقتصادية الكبرى التي تعرض

لها العالم أضحت المسؤولية الاجتماعية للشركات تحتل أولوية متقدمة في جدول أعمال الشركات والأبحاث الأكاديمية. (Hui & Mokhtar, 2018)

تاريخياً، وفي بداية تكريس الانفصال بصورة متزايدة وكبيرة ما بين أصحاب الملكية ومديري الشركات خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي، بدأ دور جماعات الضغط من خلال الجمعيات الحقوقية المدنية وجمعيات حماية المستهلكين، وغيرها من الحركات الاجتماعية بالتأثير على سلوك منظمات الأعمال ومنها الشركات، عبر مراقبة الآثار السلبية للصناعات الكبيرة، مما دفع الشركات للاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والقضايا المتعلقة بالفقر والبطالة. (دراجي، 2018)

أما في المجتمعات العربية، فيعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوماً حديثاً، حيث بدأ تداول هذا المصطلح مع بداية الألفية الجديدة، بعدما تعاضم دور المجتمع المدني، وتزايدت قناعة المسؤولين في المؤسسات الأهلية بأهمية دور القطاع الخاص في الجهود التنموية، على اعتبار أن المجتمع وحدة متكاملة، ويفترض به أن يكون مجتمعاً متعاوناً، متراحماً، ومنتجاً، فبدأت المسؤولية المجتمعية تتبلور؛ لتأسيس نشاط داعم ومساند للجهود الحكومية. (عواد وآخرون، 2016).

عرف الأميري المسؤولية الاجتماعية بأنها: " التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية". ( الأميري، 2015)

#### 2.1.4.2 دوافع المسؤولية الاجتماعية:

يرى أبو زنيد أن المسؤولية الاجتماعية تدور حول كيفية إدارة الشركات للعمليات التجارية لإحداث تأثير إيجابي في المجتمع، كما أنها التزام بالعمل بطريقة تحقق كلاً من مصلحة الشركة والمجتمع، ويضيف أن المسؤولية الاجتماعية تتعدى ما هو مطلوب بالقانون، بل يجب أن تكون

استباقية وتشجع على التغييرات الإيجابية، وهو يرى أيضاً أن المسؤولية الاجتماعية جزء من الأخلاق وتستخدم يومياً في الشركات وتتعلق بكيفية تصرفها، فالمسؤولية الاجتماعية للشركات تتعامل مع النتائج المترتبة على القرارات الأخلاقية، والطريقة التي تحسن فيها هذه القرارات أو تلحق الضرر بالمجتمع المحيط. ( أبو زنيد، 2016 )

ونلاحظ أن (أبو زنيد) هنا قد ربط بين المسؤولية الاجتماعية والأخلاق وعلى هذا النحو سار درحمون، حين اعتبر أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي ممارسة ما تقوم به المؤسسة من نشاطات مع مراعاة الجوانب الاجتماعية والأخلاقية والبيئية والقانونية دون إهمال لأهدافها الربحية، بما يعود بالنفع على جميع أصحاب المصالح، وبما يسمح بالمشاركة في تحقيق التنمية المستدامة. (درحمون، 2018)

حتى إنَّ البعض حاول البحث عن جذور المسؤولية الاجتماعية في الأديان، على اعتبار أن الأديان قد ركزت على القيم الخلقية، والإيثار ومساعدة الآخرين. مثل محاولات الربط هذه التي قام بها أيضاً جرادات وأبو الحمام ( 2014 ) حين اعتبراً أن الإسلام قد امتلك المفاهيم الخاصة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وربطها بالعقيدة الدينية له، بل إن الإسلام قد وضع أيضاً بعضاً من معايير تطبيقها عن طريق الزكاة أو الصدقات أو الأخماس والأعشار وما إلى ذلك من معايير محددة يتم تطبيقها على المنتجين والمالكين والأغنياء، وقد حفّز الدين الإسلامي المسلمين إلى أداء العديد من الصدقات التطوعية وجعل بعضها شكلاً من أشكال التكفير عن الذنوب، أو من باب التقرب إلى الله تعالى زيادة على ما جعله فرضاً مقررّاً من الزكاة.

بيد أنَّ تغليف المسؤولية الاجتماعية بغلاف أخلاقي فيه تبسيط قد يكون مخلاً للأمر، ففي عالم المال والأعمال لا تحظى القيم الأخلاقية بكبير اهتمام، والدافع نحو إطلاق سياسات المسؤولية الاجتماعية هو إظهار التعبير عن الالتزام بخدمة المجتمع والبيئة المحيطة، لكن لا يوجد ما

يثبت أنّ إطلاق مثل هذا الالتزام يتم لدوافع أخلاقية، وليس من أجل التأثير على المجتمع، وإعادة تسويق المؤسسة بمسحة إنسانية، وقد عبر عن هذا الرأي Vargas حين اعتبر أن المسؤولية المجتمعية للشركات تشير إلى الآثار الاجتماعية التي "تؤثر" الشركة من خلالها على المجتمعات التي تعمل فيها من خلال رفع درجة الالتزام بإنتهاج سلوك تنظيمي يعود تأثيره على المجتمع إيجابياً. (Vargas, 2017)

إنّ من المهم الإشارة إلى أن العديد من الدراسات بينت أن وفاء الشركة بالمسؤولية الاجتماعية يضيفي تحسناً مستمرا لمناخ العمل السائد داخل الشركة، ويحسن من إنتاجيتها، كما أنها تقوم بتحسين صورتها في المجتمع من خلال تلبية حاجات المجتمع، مما يجعلها مقبولة اجتماعياً، وبالتالي التنوع في المصادر التمويلية بسبب زيادة المساهمين والتخفيض من تكاليفها من خلال الفعالية البيئية، التي تقتضي إعادة تدوير المخلفات في تصميم المنتج، مما يؤدي إلى تفاذي تبذير الموارد ومنع التلوث وكذا الحصول على عمال أكثر كفاءة. (حفصي، 2018، ص 132) إن ما تقدم ينسجم مع تدرج مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية لمسؤوليات المنظمة تتمثل في :

#### أ-المسؤولية تجاه تحقيق الأرباح: Profit Responsibility

وتشير إلى أن مسؤولية المنظمة كانت تتمثل فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم.

#### ب-المسؤولية تجاه أصحاب المصالح: Stakeholder Responsibility

نتيجة الانتقادات الموجهة للأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المنظمة، ظهر ما يسمى بالمسؤولية تجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية احتياجات وأهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، وعاملين، وموردين، وغيرهم.

#### ج-المسؤولية تجاه المجتمع: Societal Responsibility

بدأ انتشار هذا المفهوم في الأعوام الأخيرة، ويشير إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية تجاه البيئة والمجتمع بشكل عام، وذلك من خلال الاهتمام بما تطرحه الجماعات ذات العلاقة مثل جماعة السلام الأخضر " Green Peace " والتي تنادي بالأعمال الإيجابية تجاه البيئة مثل التسويق الأخضر " Green Marketing " .

تعد تطبيقات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ذات مردود يحقق لمنظمات الأعمال قيمة عالية، مما يحسن من صورتها، ويعزز حصتها السوقية أمام المنظمات المنافسة المماثلة، ويحقق التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع المختلفة. (الشريف، 2016)

وفي ظل تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، تبلورت بعض الأسباب التفصيلية التي يمكن القول انها تقف وراء ذلك، حيث أصبح هناك اتفاق عام بأن المسؤولية الاجتماعية هي عملية مهمة ومفيدة وتحقق للمنظمة العلاقة الجيدة مع المجتمع، وبالتالي تحقق مردوداً عالياً من الأرباح، ويمكن تلخيص أهم هذه الاسباب في (عواد وآخرون، 2016):

- تحسين سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع، خاصة لدى العملاء والعاملين.
- تساعد نشاطات المؤسسة المسؤولة اجتماعياً على كسب ثقة المجتمع والحصول على تأييد قوي للمؤسسة، مما يساعد على توطيد علاقة جيدة مع الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد في المستقبل. (محمد و جمال، 2018)
- بناء علاقات قوية مع الحكومات، مما يساعد على حل المشكلات، من خلال تبني دعم للبرامج الثقافية والتعليمية والاجتماعية بمستوى فعال. (العودات، 2015)
- دعم أفراد المجتمع لأهداف المؤسسة ونشاطاتها التنموية، والإسهام في الوصول إلى أهدافها، بما في ذلك أهدافها الربحية، والعمل على استقطاب الكفاءات البشرية، حيث

يمثل التزام المؤسسة بمسئوليتها المجتمعية عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، خاصة للشركات التي تعمل في مجالات متخصصة، وتستخدم التكنولوجيا الحديثة.

(عواد وآخرون، 2016)

- الحصول على معاملة ضريبية تفضيلية. (أبو هرييد، 2017)
  - زيادة المبيعات وزيادة مستوى ولاء المستهلكين. (أبو هرييد، 2017)
- أما جرادات وأبو الحمام،(2014) فقد قسما أهداف ودوافع المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعتين أساسيتين وهما:
- من وجهة نظر الشركات:**

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين، بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للشركات.
- تؤدي المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الحسن لها، وحصول الشركات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.
- إنتاجية عالية للعاملين، وانخفاض عدد الدعاوى القضائية، وتحقيق ولاء أكبر للعاملين، وبالتالي تحقيق رضا عالٍ للمستهلكين.
- رعاية شؤون العاملين، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاستقرار النفسي لهم مما يزيد من إنتاجهم، وتوفير الأمن والرعاية الصحية لهم.
- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وبالتالي الحصول على مردود مالي يعود بالنفع على المنظمة.
- تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية؛ لتحسين صورة المنظمة وإظهارها بأحسن صورها، وتحسين علامتها التجارية، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والحصول على



حصّة سوقية أعلى، كما وتحقق الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع

لآرائهم ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط.

### من وجهة نظر المجتمع:

- التماسك، والذي يعني زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- الرفاه، من خلال تحسين مستوى الحياة الاجتماعية لأفراد المجتمع.
- الشمولية، من خلال مساهمة أفراد المجتمع في تحقيق التنمية المستدامة.
- التمكين والتشاركية، من خلال تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
- التكاملية والتشاركية، من خلال تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة.

وعلى الرغم من التوجهات العديدة نحو الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، وتبني هذا المفهوم والعمل على تطوير برامجه، إلا أن البعض ما زال يعتقد بأن هذا ليس من عمل منظمات الأعمال، على اعتبار أنّ الهدف الرئيس لمنظمات الأعمال هو تحقيق الأرباح من خلال الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، وتترك هذه الأعمال لمؤسسات المجتمع، وكونه لا يوجد سلطة رسمية من الجمهور تتمكن من متابعة مدى الإنجاز الاجتماعي المحقق، وكما تتحمل المؤسسة أعباء إضافية قد يتحملها في النهاية الزبائن. (صالح، 2015)

أما المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية فتبرز أهمية الحجج المؤيدة لهذا المفهوم من أنه على المدى البعيد يجب أن تكون مؤسسات الأعمال مسؤولة اجتماعياً، إذ إنّ المصالح التجارية بحاجة لأن يكون لها مناخ صحي للعمل في المستقبل، ولذلك يجب اتخاذ إجراءات مسبقة من شأنها أن تضمن قدرتها على الاستمرار على المدى الطويل. (أبو هرييد، 2017)

إن جميع هذه الآراء تتفق من حيث مضمونها على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والقطاع الخاص عموماً، ولكن هذه المسؤولية لا يمكن فرضها بقوة إلزامية أو قانونية أو وطنية أو دولية، كون هذه المسؤولية لا زالت تأخذ طابعاً أدبياً ومعنوياً، وتستمد انتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، حيث ينظر لها على أنها التزام مستمر وطوعي من قبل الشركات للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين بيئة العمل وتحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة والمجتمع ككل بما فيها سلامة البيئة العاملة. (أبو هرييد، 2017)

بعبارة أخرى تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بفعل تطور المجتمعات، وارتفاع مستوى وعي الشعوب، وضغوطات المجتمع المدني، وتحقيقاً لمصالح المؤسسة وليس لدوافع أخلاقية أو إنسانية.

#### 2.1.4.3 أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

حدد فلاق وحدو أبعاداً للمسؤولية الاجتماعية، وهي: البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخيري، وتفصيلها كما يلي (فلاق وحدو، 2021):

أ. **البعد الاقتصادي:** بين هذا البعد ضرورة تحقيق أعلى الأرباح، والحفاظ على أعلى كفاءة ممكنة في العمليات، والحفاظ على أفضل وأقوى وضع منافس للشركات الأخرى، وضرورة أن تكون الشركة مربحة بشكل مستمر.

ب. **البعد القانوني:** بين هذا البعد أهمية أن تعمل الشركة ضمن توقعات الحكومة والقانون، وأن تمتثل لتعليمات الأنظمة المحلية والدولية، وأن تعمل في نطاق قانوني يضمن عدم التعدي على الشركات الأخرى، وضرورة الوفاء بالالتزامات القانونية، وأن تقدم البضائع والخدمات بما يحقق أقل مستوى للمتطلبات القانونية.

ج. **البعد الأخلاقي:** من المهم أن يتم تنفيذ الأعمال بطريقة تتفق مع توقعات الأعراف والأخلاق السائدة في المجتمع، وضرورة احترام الأعراف الجديدة التي يتبناها المجتمع، وعدم تحقيق أهداف الشركة بما ينتهك هذه القيم والأخلاق، وأن تقدم الشركة المنتجات والخدمات التي تحقق هذه القيم والأخلاق، ومن المهم أن يتعدى الالتزام بهذه القيم والأخلاق مجرد الالتزام بالقوانين والأنظمة.

د. **البعد الخيري:** ضرورة عمل الشركة في إطارٍ خيريٍّ يحقق توقعات المجتمع، وضرورة أن يشارك المدراء والموظفون في الأنشطة التطوعية والخيرية داخل مجتمعهم، وتقديم المساعدة للمؤسسات التعليمية الخاصة والعامة، والمساهمة الطوعية في تلك المشاريع التي تعزز نوعية الحياة للمجتمع.

أخيرا يبدو أن الآثار التي سببها وتركها الوباء سوف تدفع الشركات إلى الاهتمام أكثر بالصالح العام، وإلى تطوير اهتماماتها في حل المشاكل الاجتماعية، ومن الواضح إنَّ انتشار الوباء قد رفع من توقعات المجتمع والناس من الشركات، ورفع من الآمال المعقودة عليها في التصدي إلى آثار الوباء.

## 2.2 الجزء الثاني:

### 2.2.1 الدراسات السابقة

رغم حداثة جائحة كورونا، فقد تناول العديد من الدراسات تأثير هذه الجائحة على عمل الشركات، وكيف تفاعلت الشركات معها، وكيف ساهمت في التصدي لها، وتتميز جميع هذه الدراسات بالحدثة، وقد سبقت الإشارة إلى أن أغلب الشركات قد تعاملت مع جائحة كورونا ضمن أنشطة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها هذه الشركات، لذا فإن أغلب الدراسات التي تطرقت إلى دور الشركات في مواجهة كورونا قد ربطت الموضوع بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

#### دراسة علي حسين (2021) بعنوان:

##### أزمة وباء كورونا في الضفة الغربية المحتلة: بين الاستجابة الرسمية والتبعات الاقتصادية

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الآثار الاقتصادية التي ترتبت على جائحة كورونا في الضفة الغربية، كما تطرقت إلى الإجراءات التي اتخذتها السلطة الفلسطينية في التعامل مع هذه الأزمة، واصطدامها بالسياق السياسي والاقتصادي البنيوي في البيئة الفلسطينية المحتلة المرتبطة باتفاق أوسلو ومخرجاته، ومساهمته في تعميق الآثار وزيادة المعوقات، وكذلك تحركات الحكومة الفلسطينية لمعالجة الآثار المترتبة على الجائحة وجدواها، وتستند هذه الدراسة إلى مؤشرات إحصائية، وإلى البيانات الصحفية والتصريحات الرسمية وتقارير المؤسسات الدولية والأهلية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى أن الإجراءات التي تم اتخاذها تركزت على منع وصول الوباء والحد من انتشاره من خلال الإجراءات الاحترازية المتعلقة بالحالة الوبائية بشكل يفوق الاهتمام بتبعات الأزمة وآثارها الاقتصادية بشكل عام وعلى الفئات والقطاعات الضعيفة على وجه الخصوص.

كما أظهرت الدراسة سيطرة السلطة الفلسطينية على انتشار الوباء بداية الأزمة، لكنها لم تستطع السيطرة على التداعيات اللاحقة الناتجة عن هذا الاغلاق، وما تعرضت له الفئات الهشة التي تفتقد لأنظمة الحماية الاجتماعية، وأيضا كانت محاولات رأب الصدع الاقتصادي محدودة ومتواضعة مقارنة بحجم الخسائر والمتضررين من الأزمة.

أما دراسة قمان ووبو سعدية (2021) بعنوان:

مساهمة المسؤولية الاجتماعية للشركات في إدارة الأزمات والوقاية منها "أزمة فيروس كورونا (COVID-19) نموذجا" - تجارب دولية-

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التخفيف من آثار أزمة فيروس كورونا (COVID-19) من خلال عرض تجارب لشركات دولية عالمية (عمالقة التقنية ومجموعة علي بابا ومجموعة MTC القابضة)، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها دور كبير في إدارة الأزمات والتخفيف من آثارها، كما تبين الدراسة أنه يمكن للاقتصاد عبر الشركات الدخول على خط أزمة فيروس كورونا (COVID-19) للتخفيف من آثارها الاقتصادية والاجتماعية، إذ هناك العديد من الشركات الدولية وبدافع مسؤوليتها الاجتماعية قدمت مجموعة من الأنشطة التي ساهمت بشكل كبير في مواجهة الأزمة، وتمثلت هذه الأنشطة أساسا في: المنتجات الطبية، الخدمات الصحية، التبرعات المالية، دعم الشركات المتضررة، دعم الجانب التعليمي.

أما دراسة علي وعبد السلام (2021) بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كورونا COVID-19-، دراسة ميدانية على مجمع طبرق الصناعي

فقد هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كورونا - COVID-19 ، دراسة ميدانية على مجمع طبوق الصناعي، والتعرف على الدور التي تقوم به الشركات ضمن المسؤولية الاجتماعية في ظل تفشي وباء مميت يهدد حياة البشر، والدور الذي تقوم به الشركات تجاه العاملين والعملاء والدور المجتمعي تجاه المجتمع.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات تلتزم في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العاملين والعملاء، من خلال توزيع الأقنعة الواقية والكحول وتعقيم مواقع العمل وأماكن أداء الخدمات، وتم ملاحظة أن الشركات لم تقم بتسريح العاملين لديها مع تحمل تكاليفهم مراعاة للبعد الاجتماعي، ودعمت بعض الجهات الحكومية في تقديم السلع بسعر أقل من السوق، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات محل الدراسة لم تقم بمساعدة القطاع الصحي من خلال توفير المعقمات والكمادات، كما لم تساعد مركز العزل في توفير أجهزة اسطوانات الأكسجين كدور اجتماعي لها في مواجهة الأزمة.

كذلك قام (Bergami et al, 2021) بدراسة بعنوان: الصمود في مواجهة المجتمع: أدلة

من الشركات التي استفادت من مواردها وقدراتها لمحاربة أزمة كوفيد-19

**Being resilient for society: evidence from companies that leveraged their resources and capabilities to fight the COVID-19 crisis**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الشركات المرنة تجاه المجتمع والتي استفادت من مواردها وقدراتها من أجل مساندة المجتمع في محاربة جائحة كورونا وتبنت هذه الدراسة منظور المرونة لشرح كيفية تمكن الشركات التي طبقت عليها هذه الدراسة من المساهمة في إيجاد حلول مبتكرة لمحاربة أزمة كوفيد-19، من خلال إعادة تنظيم الأنشطة وتوظيف قدراتها في البحث والتطوير

والابتكار لتعزيز مرونتها. في الوقت نفسه، قاموا بزيادة قدرة النظام الصحي على التعامل مع تفشي المرض.

طبقت الدراسة على خمس شركات تعمل في صناعات مختلفة في إيطاليا (ثلاث في صناعة السيارات، وواحدة في الطباعة، وواحدة في تصنيع منتجات المطاط والبلاستيك)، بناءً على مقابلات مع مديري الشركات. وقد وجد أن الشركات حشدت مواردها وقدراتها لتوسيع قدرتها على التكيف والتعامل مع الشدائد على المستوى التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، نشرت الشركات نفس الهبات لتعزيز استجابة المجتمع للأزمة. تُظهر الدراسة أن أي منظمة يمكن أن تعزز بشكل مباشر وإيجابي مرونتها تجاه المجتمع والتعامل مع الظروف العصيبة وتحمل الصدمات والتكيف المستمر والانطلاق بسرعة كافية.

أما دراسة (Popkova et al, 2021) بعنوان:

المسؤولية الاجتماعية للشركات وسط التباعد الاجتماعي أثناء أزمة COVID-19: دول البريكس مقابل دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

### **Corporate Social Responsibility amid Social Distancing During the COVID-19 Crisis: BRICS vs. OECD Countries**

فقد هدفت الدراسة إلى المقارنة بين إدارة الشركات في الأسواق النامية (دول البريكس) (اختصاراً يشير إلى الأحرف الأولى من أسماء البلدان هذه على التوالي: البرازيل وروسيا والهند والصين وجنوب إفريقيا)، مقابل الأسواق المتقدمة (دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، كما هدفت الدراسة إلى توضيح وفهم دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظروف الأزمة الاقتصادية على خلفية جائحة COVID-19، يوفر البحث رؤية جديدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات كمقياس لإدارة الأزمات. إنه يعكس مزاياها في وقت التباعد الاجتماعي في ظروف جائحة

COVID-19. إن إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية للشركات في البلدان الناشئة لا يتم تحديده مسبقاً بوساطة العوامل الداخلية (نهج ممارسة الأعمال التجارية أو الثقافة التنظيمية) ، إن لم يكن من خلال عوامل خارجية (حالة السوق ، وتنظيم الدولة ، وتوعية المستهلك). تثبت هذه الظروف التعقيد الكبير لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في البلدان النامية. في ظروف التباعد الاجتماعي - بسبب جائحة COVID-19 - تنتقل المسؤولية الاجتماعية للشركات إلى مستوى جديد. في كل من البلدان النامية والمتقدمة ، يتمثل أحد أكثر مظاهر المسؤولية الاجتماعية للشركات انتشاراً في انتقال ريادة الأعمال إلى الشكل البعيد من الأنشطة. ويتوخى ذلك توفير فرص العمل عن بعد للعمال وشراء السلع والخدمات عبر الإنترنت للمستهلكين.

كذلك جاءت دراسة (Chen & Hang, 2021) بعنوان:

**المسؤولية الاجتماعية للشركات في أوقات الحاجة: دعم المجتمع أثناء أوبئة COVID-19**  
**Corporate social responsibility in times of need: Community support during the COVID-19 pandemics**

والتي هدفت إلى تسليط الضوء على مساهمة قطاع الفنادق في بريطانيا مع منظمة السياحة العالمية التابعة للأمم المتحدة، والتي بادرت إلى دعم المجتمع أثناء جائحة كورونا، فمنذ اندلاع COVID-19، شارك قطاع الفنادق في العديد من مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات لإظهار التضامن مع المجتمعات المحلية، كما تطرقت الدراسة لمعرفة تأثير مثل هذه المبادرات على نوايا السائحين لنشر الحديث الإيجابي عن قطاع الفنادق ونواياهم للزيارة عندما ينتهي الوباء الحالي.



تشير نتائج الدراسة التجريبية إلى أن دعم المجتمع في شكل توفير سكن مجاني في الفنادق للمشردين يزيد من نوايا السائحين لنشر الإيجابية، مما يجلب فوائد السمعة الجيدة. لكن مثل هذه المبادرات تقلل من نوايا السائحين للزيارة، مما يعرض مخاطر الأعمال المحتملة بسبب المخاطر الصحية المرتبطة بالفيروس، لذلك يحتاج مديرو الفنادق إلى التأكيد على التزامهم بالنظافة.

أما دراسة العينوس (2021) بعنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التخفيف من آثار الأوبئة و الكوارث الصحية: دراسة حالة مساهمة شركات التكنولوجيا العالية العالمية الخمسة الكبرى في التخفيف من آثار

فيروس كورونا Covid-19

والتي هدفت إلى تسليط الضوء على مساهمة أنشطة المسؤولية الاجتماعية لشركات التكنولوجيا العالية العالمية الخمس الكبرى في التخفيف من آثار الأوبئة والكوارث الصحية مع التركيز على وباء كورونا المستجد Covid-19، وذلك بدراسة حالة مساهمة شركات التكنولوجيا العالية العالمية الخمسة الكبرى (شركة أمازون، آبل، مايكروسوفت، فيسبوك، وشركة جوجل) في إطار مسؤوليتها الاجتماعية في تخفيف الآثار الاقتصادية والاجتماعية لوباء Covid-19.

اتضح أن لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الخمس الكبرى دوراً في تخفيف آثار الأوبئة والأزمات الصحية، وذلك من خلال جهود دعم الموظفين ومنظمات الرعاية الصحية والمحافظة على العلاقات مع الموردين والزبائن، كما تبين أن شركات التكنولوجيا العالية العالمية الخمسة الكبرى طبقت مفهوم المسؤولية الاجتماعية، للتخفيف من آثار فيروس كورونا المستجد، من خلال دعم المؤسسات الصغيرة بمساعدات مالية، وتدعيم البحوث الرامية لإيجاد لقاح للفيروس، ودعم الرعاية الصحية، إضافة إلى دعم غرف الأخبار ووسائل الإعلام وتقديم تبرعات للمنظمات غير الربحية العاملة في مجال مكافحة الفيروس.

وأما دراسة محمد (2020) بعنوان:

متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلية من منظور

### تنظيم المجتمع

فهدفت إلى تحديد متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (201) من العاملين في بعض المؤسسات المحلية، وكذلك على عدد (15) من الخبراء والمتخصصين بمجال الأزمات والكوارث.

أظهرت نتائج الدراسة أن أهم متطلبات البرامج الوقائية: التدريب على نظم الرصد المبكر، وتنوع البرامج الوقائية، وتنفيذ برامج للتدريب على التقنيات الحديثة. وأهم المتطلبات الفنية: تنفيذ حملات توعوية لتقليل الضغوط المجتمعية، وإقامة ندوات لتنمية القيم المجتمعية، ووجود أجهزة اتصال متطورة، وتطوير آليات الرصد والإنذار المبكر. وأهم المتطلبات التنسيقية: إقامة شراكة بين المؤسسات المحلية، والاتصال المستمر لتحديث المعلومات، وتكامل جهود المؤسسات المحلية والأهلية، لتوفير الخدمات والمساهمة مع أجهزة الإعلام في توعية الرأي العام بالوقاية من الأزمات.

أما دراسة (Sánchez & Sánchez, 2020) بعنوان:

المسؤولية الاجتماعية للشركات أثناء جائحة COVID-19

### Corporate Social Responsibility during the COVID-19 Pandemic

فقد سلط الضوء على العواقب الصحية والاقتصادية والاجتماعية لفيروس كوفيد-19، والحاجة إلى التعاون بين جميع العوامل الصحية والاقتصادية والاجتماعية لمواجهة سيناريو لم نشهده من قبل. تم تحديد ثلاث مجموعات من المسؤولية: حماية مصالح المساهمين والمستثمرين فقط، وتفضيل رفاهية المجتمع الإسباني بشكل عام والفئات الضعيفة بشكل خاص، والجمع بين أعمال

الإيثار السابقة والمصالح التجارية. هدفت الدراسة إلى تحليل المشاركة التي أظهرتها الشركات الإسبانية الكبيرة خلال أصعب لحظات الوباء، وتحديد الأهداف التي سعت هذه الشركات لتحقيقها.

أظهرت النتائج أن 34 شركة إسبانية أظهرت التزاماً كبيراً تجاه المجتمع، وتعمل في انسجام مع الإدارة العامة والقطاع الثالث (الفئات الضعيفة) لصالح الفئات الأكثر ضعفاً. على وجه التحديد، أدت مساهماتهم في الصالح العام إلى تبرعات بالمواد الصحية وأموال للبحث، فضلاً عن نقل البنية التحتية المادية وغير المادية اللازمة لتحسين رعاية المرضى وظروف العمل الصحية. كما أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها التزام المديرين والمساهمين بالتنمية المستدامة، بدافع في البداية من خلال المعتقدات الدينية والأخلاقية والنفعية.

وكذلك دراسة ( Harris & He, 2020 ) بعنوان:

تأثير جائحة كوفيد-19 على المسؤولية الاجتماعية للشركات وفلسفة التسويق

## **The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy**

والتي هدفت إلى معرفة تأثير جائحة كورونا على المسؤولية الاجتماعية للشركات، وعلى مدى استفادة الشركات من ذلك في التسويق لشركاتهم. في هذه الدراسة، تم تقديم بعض الفحوصات الأولية حول كيفية تأثير جائحة Covid-19 على تطورات المسؤولية الاجتماعية للشركات والتسويق.

أظهرت الدراسة أن جائحة Covid-19 توفر فرصة رائعة للشركات للتحويل نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات أثناء الأزمة، وأن يحفز حقبة جديدة من تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات على المدى الطويل، والمساهمة في مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية العالمية

الملحة، كما أظهرت الدراسة التأثير الإيجابي وزيادة التسويق للشركات الممارسة للمسؤولية الاجتماعية. بالنسبة للمستهلكين وقد أظهرت الدراسة أن البعد الأخلاقي لقرار المستهلك أصبح بارزاً خلال الوباء، والذي حول المستهلكين نحو استهلاك أكثر مسؤولية وإيجابية. كما أظهرت الدراسة كيفية تعامل الشركات مع جهود التسويق الاستراتيجية الخاصة بهم، وتحديد عدد من الموضوعات والاتجاهات البحثية المثمرة بالنسبة لهذه للشركات.

ودراسة (Abbas, et al, 2020) بعنوان:

مشاركة الشركات في المساعدة في مكافحة جائحة COVID-19: أدلة من إندونيسيا.

### **The Involvement of Firms in Helping Fight the Pandemic of COVID-19: Evidence from Indonesia.**

والتي هدفت إلى إظهار حجم الشركات المشاركة اجتماعيا في المساعدة في مكافحة جائحة COVID-19، حيث تسلط هذه الدراسة الضوء على 680 شركة عامة في إندونيسيا، وتم استخدام تحليل المحتوى للعثور على معلومات المشاركة الاجتماعية للشركات. أظهرت نتيجة الدراسة أنه من بين 680 شركة عامة مدرجة خلال الوباء وشملتهم الدراسة، هناك فقط سبعة ونصف بالمائة من الشركات قامت بالمشاركة والمساهمة في مكافحة تفشي فيروس كورونا، حيث قامت الشركات المشاركة في مكافحة الجائحة بالتبرع بالأموال، وخدمات الإنترنت المجانية، ومنتجات التغذية والأقنعة والمستلزمات الطبية، واعتبار مشاركتهم كشكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية.

ودراسة الجبوري (2018) بعنوان:

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء - العراق

هدفت الدراسة إلى تشخيص أهم المشكلات التي تواجه المنظمات نتيجة التطورات التي تفرزها البيئة التي تعمل فيها، والتي بدورها تضع هذه المنظمات أمام الأزمات التي تحتاج إلى حلول للخروج منها بأقل الخسائر، الأمر الذي يستدعي فهم دور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتفوق، وبالتالي القدرة على مواجهة الأزمات والوقاية منها. وقد برزت أهمية الدراسة من الدور الإيجابي الذي يمكن أن يؤديه التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات واحتواء آثارها، وأُعدّ المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد افترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وهو ما تم إثباته.

ودراسة ( Christine Vallaster 2017 ) بعنوان:

إدارة أزمة الشركة من خلال المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للشركات: تحليل قائم على الممارسة

### **Managing a Company Crisis through Strategic Corporate Social Responsibility: A Practice-Based Analysis**

هدفت الدراسة إلى تعزيز فهم المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستراتيجية، والتعافي من الأزمات، والعلاقة المحتملة بينهما، ومعرفة إمكانية تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في الأوقات الصعبة اقتصادياً أيضاً كآلية استراتيجية محتملة للتعافي من أزمة الشركة . وللخروج بنتائج من الدراسة تم مراقبة مؤشرات الأزمة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية، وتحديد فرص الخروج من الأزمة، وإصلاح الشركة من خلال موازنة الشركة مع احتياجات العمل والاحتياجات الاجتماعية، واستخدام أصحاب المصلحة للتعلم والتطور من خلال حلقات التغذية الراجعة.

تشير نتائج دراسة الحالة إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات الاستراتيجية يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على التعافي من الأزمات، وتعزز بمراجعة الممارسات اللازمة لإدارة أزمة الشركة.

### 2.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أنها قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها واختلاف الإجراءات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي استهدفتها، كما تم توضيحه عند استعراض كل دراسة على حدة.

ومن المهم الإشارة إلى أن معظم الدراسات السابقة التي استعرضها الباحث هي دراسات حديثة ومعظمها أجريت بعد جائحة كورونا، كما أن معظم هذه الدراسات قد تعاملت مع جائحة كورونا ضمن أنشطة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها هذه الدراسات والتي أشارت إلى أثر المسؤولية الاجتماعية الإيجابي في مواجهة جائحة كورونا والتخفيف من آثارها، وقد حاول الباحث التركيز على الدراسات الأقرب وذات الصلة إلى موضوع الدراسة الحالية.

فقد هدفت دراسة قمان وبوسعدية(2021)، ودراسة علي وعبد السلام(2021)، ودراسة ( Cheng & Hang, 2021)، ودراسة العينوس(2021)، ودراسة (Sanchez & Sanchez, 2020)، ودراسة (Abbas, et al, 2020)، إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية للشركات وتطبيقها في التخفيف من آثار جائحة كورونا ومكافحتها تجاه العاملين والعملاء والمجتمع ككل. وهو ما يتفق مع هدف هذه الدراسة في معرفة الدور الذي قامت به الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا.

أما دراسة علي حسين(2021) فقد هدفت إلى إبراز الآثار الاقتصادية التي ترتبت على جائحة كورونا في الضفة الغربية، وتطرقت إلى الإجراءات التي اتخذتها السلطة الفلسطينية في التعامل

مع هذه الأزمة، واصطدامها بالسياق السياسي والاقتصادي النيوي في البيئة الفلسطينية المحتلة المرتبطة باتفاق أوسلو ومخرجاته، وكذلك تطرقت الدراسة إلى تحركات الحكومة الفلسطينية لمعالجة الآثار المترتبة على الجائحة وجدواها.

أما دراسة (Bergami et al, 2021)، فقد بينت للشركات كيفية استخدام مواردها وقدراتها لمواجهة جائحة كورونا من خلال البحث والتطوير والابتكار. وبينت دراسة (Popkova et al, 2021) تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية الإيجابي مع الأخذ في الاعتبار التباعد الاجتماعي، بالإضافة إلى الممارسات المالية المسؤولة على جميع الاستثمارات على النمو الاقتصادي، وأظهرت دراسة محمد (2020) أهمية تطبيق الدور الوقائي في مواجهة الأزمات وإدارتها وما له من أثر إيجابي.

أما بالنسبة لدراسة (Harris & He, 2020)، ودراسة (Christine Vallaster, 2017)، فقد أظهرتا أن جائحة كورونا وفرت فرصة للشركات لتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة علي حسين (2021) من حيث استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي التحليلي، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة علي حسين (2021) في أنها تناولت دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات مع التركيز على أزمة كوفيد-19 كنموذج، بينما ركزت دراسة علي حسين (2021) على الآثار والتبعات الاقتصادية لوباء كورونا في الضفة الغربية وعلى الإجراءات التي اتخذتها السلطة الفلسطينية في التعامل مع هذه الأزمة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة قمان وبوسعدية (2021) من حيث استخدام نفس المنهج ومساهمة المسؤولية الاجتماعية في إدارة الأزمات والتخفيف من آثارها كأزمة كورونا وتطبيقها على الشركات، فيما اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة قمان وبوسعدية (2021) في عدم حصر

إدارة الأزمات ضمن مدخل المسؤولية الاجتماعية فقط، بل تجاوزت هذا الإطار لتتناول دور الشركات الكبرى ككل في إدارة الأزمات كأزمة كورونا، وكانت المسؤولية الاجتماعية جزءاً من مهام وأدوار الشركات الكبرى في إدارة الأزمات كأزمة كورونا.

أما دراسة علي وعبد السلام(2021)، فانفتحت مع الدراسة الحالية في التزام الشركات في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العاملين والعملاء، من خلال توزيع الأقنعة الواقية والكحول وتعقيم مواقع العمل وأماكن أداء الخدمات، فيما اختلفت الدراسة الحالية في قيام بعض الشركات في محافظة الخليل بتسريح بعض العاملين لديها، فيما قامت بدعم الجهد الوطني والمجتمعي. أما دراسة علي وعبد السلام(2021)، فأظهرت أنّ الشركات لم تقم بتسريح العاملين لديها مع تحمل تكاليفهم، كما أظهرت الدراسة أنّ الشركات محل الدراسة لم تقم بمساعدة القطاع الصحي.

أما دراسة (Bergami et al, 2021)، فانفتحت مع الدراسة الحالية في الاستفادة من موارد الشركات وقدراتها في مساندة المجتمع لمكافحة جائحة كورونا، فيما اختلفت الدراسة الحالية في عدم حصر مكافحة جائحة كورونا في موارد الشركات وقدراتها، فقد تجاوزت هذا الإطار لتتناول دور الشركات الكبرى ككل في إدارة الأزمات كأزمة كورونا.

أما دراسة (Popkova et al, 2021)، فانفتحت مع الدراسة الحالية في تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية الإيجابي مع الأخذ في الاعتبار التباعد الاجتماعي، بالإضافة إلى الممارسات المالية المسؤولة، فيما اختلفت الدراسة الحالية في عدم حصر مكافحة جائحة كورونا في التباعد الاجتماعي وتنفيذ الأعمال عن بعد، رغم أنّ الدراسة الحالية أظهرت أنّ الشركات قامت بتوفير برامج تدريبية للعمل عن بعد إن توفرت الظروف المناسبة.



أما دراسة (Cheng & Hang, 2021)، فاتفقت مع الدراسة الحالية في تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية الإيجابية في مكافحة جائحة كورونا، فيما اختلفت الدراسة الحالية في أن الشركات أدخلت أنشطة مكافحة جائحة كورونا ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية وليس فقط في أوقات الحاجة.

أما دراسة العينوس(2021)، فاتفقت مع الدراسة الحالية في مساهمة أنشطة المسؤولية الاجتماعية في مكافحة جائحة كورونا والتخفيف من أثارها، فيما اختلفت الدراسة الحالية في عدم حصر إدارة الأزمات في المسؤولية الاجتماعية، بل تجاوزت هذا الإطار لتتناول دور الشركات الكبرى ككل في إدارة الأزمات كأزمة كورونا.

أما دراسة محمد (2020)، فاتفقت مع الدراسة الحالية في تطبيق الإجراءات الوقائية في مواجهة الأزمات وإدارتها وما له من أثر إيجابي، فيما شملت الدراسة الحالية بالإضافة الى الإجراءات الوقائية أموراً أخرى لمواجهة الأزمات مثل التخطيط الفعال وتوفير البيانات والمعلومات والفعالية في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصال فعال وإجراءات دعم الجهد الوطني والمجتمعي.

أما دراسة (Sanchez & Sanchez, 2020)، فاتفقت مع الدراسة الحالية في مساهمة المسؤولية الاجتماعية في مكافحة جائحة كورونا، فيما شملت الدراسة الحالية بالإضافة للمسؤولية الاجتماعية دور الشركات الكبرى ككل في إدارة الأزمات كأزمة كورونا.

أما دراسة (Harris & He, 2020)، فاتفقت مع الدراسة الحالية في التأثير الإيجابي للشركات الممارسة للمسؤولية الاجتماعية وأنها فرصة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية، فيما شملت الدراسة الحالية بالإضافة للمسؤولية الاجتماعية دور الشركات الكبرى ككل في إدارة الأزمات كأزمة كورونا.

أما دراسة (Abbas, et al, 2020)، فاتفقت مع الدراسة الحالية في دور المسؤولية الاجتماعية في مكافحة تفشي فيروس كورونا، فيما شملت الدراسة الحالية بالإضافة للمسؤولية الاجتماعية دور الشركات الكبرى ككل في إدارة الأزمات كأزمة كورونا.

أما دراسة الجبوري (2018)، فاتفقت مع الدراسة الحالية في دور التخطيط الفعال والاستراتيجي في إدارة الأزمات ومكافحتها واحتواء آثارها نتيجة التطورات الفجائية التي تفرزها البيئة المحيطة بالشركات والتي تضع الشركات امام الأزمات، فيما شملت الدراسة الحالية بالإضافة الى التخطيط الفعال أموراً أخرى لمواجهة الأزمات مثل توفير البيانات والمعلومات والفعالية في اتخاذ القرارات وتوفير نظام اتصال فعال والإجراءات الوقائية واجراءات دعم الجهد الوطني والمجتمعي.

أما دراسة (Christine Vallaster 2017)، فاتفقت مع الدراسة الحالية في أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لها تأثير إيجابي على التعافي من الأزمات، وتعزز بمراجعة الممارسات اللازمة لإدارة أزمة الشركة، فيما شملت الدراسة الحالية بالإضافة للمسؤولية الاجتماعية دور الشركات الكبرى ككل في إدارة الأزمات كأزمة كورونا.

لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات في تطوير الإطار النظري للدراسة الحالية، وتوجيه الباحث إلى المراجع والمقالات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، بالإضافة إلى مساعدة الباحث في تحديد منهج الدراسة واختيار وتطوير أدواتها المستخدمة في الدراسة، كما اكتسب الباحث من هذه الدراسات دراية وتعمقاً ومعلوماتٍ ساعدت الباحث في معالجة القضية البحثية التي تتناولها الدراسة الحالية.

أما ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فهو:

1. إن معظم الدراسات السابقة قد انحصرت في إطار المسؤولية الاجتماعية، ومساهمتها

في مواجهة وإدارة جائحة كورونا، أما الدراسة الحالية فقد تجاوزت هذا الاطار لتتناول

دور الشركات الكبرى ككل في إدارة الأزمات كأزمة كورونا، وكانت المسؤولية الاجتماعية جزءاً من مهام وأدوار الشركات الكبرى في إدارة الأزمات كأزمة كورونا، وليست الوسيلة الوحيدة.

2. تعد من الدراسات القليلة، والدراسة الأولى في فلسطين على حد علم الباحث التي تناولت موضوع دور الشركات الكبرى في إدارة الأزمات وعلى وجه التحديد التصدي لجائحة كورونا.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- ❖ مقدمة
- ❖ منهج الدراسة
- ❖ وصف مجتمع الدراسة
- ❖ محاور الدراسة
- ❖ طرق استخراج الدرجات
- ❖ صدق أداة الدراسة
- ❖ ثبات أداة الدراسة
- ❖ التحليل الإحصائي

### 3.1 مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات المتبعة بهدف تنفيذ الدراسة الحالية، وقد اشتمل على منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة والأدوات.

### 3.2 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، حيث إنّ هذا الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه والتعبير عنه كماً ونوعاً. وقد تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة، كما تم تحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS وصولاً إلى استنتاجات خاصة بدور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات بشكل يتيح تعميم هذه النتائج والتوصيات.

### 3.3 وصف مجتمع الدراسة:

تم استهداف جميع الشركات الكبرى العاملة في محافظة الخليل والتي يزيد عدد العاملين فيها عن مائة عامل وعاملة، وعددها 27 شركة وفق معطيات الغرف التجارية في المحافظة، وقد وافقت 26 شركة منها على المشاركة، واعتذرت شركة واحدة عن المشاركة، ويعرض الملحق رقم (1) قائمة بأسماء الشركات المشاركة في الدراسة. كما يعرض الجدول التالي خصائص مجتمع الدراسة حسب نوع الشركة والموقع الوظيفي للمشاركين في الدراسة.

## جدول رقم (1):

### خصائص مجتمع الدراسة حسب نوع الشركة والموقع الوظيفي

65.4	17	صناعية	نوع الشركة
7.7	2	تجارية	
15.4	4	خدماتية	
11.5	3	صناعية تجارية	
100.0	26	المجموع	
11.5	3	صاحب الشركة(رئيس مجلس الإدارة)	الموقع أو
7.6	2	المدير العام	المسمى
15.4	4	مدير دائرة الموارد البشرية	الوظيفي
65.4	17	رئيس قسم	للمشارك
100.0	26	المجموع	في الدراسة

### 3.4 محاور الدراسة:

ركزت استبانة الدراسة على ثلاثة محاور:

**المحور الأول:** اشتمل على صفحة البيانات الأولية، وتضمنت عددا من المتغيرات الديموغرافية

كالمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في العمل، والعمر، والجنس، ونوع الشركة، والموقع الوظيفي.

**المحور الثاني:** اشتمل المحور الثاني على دور الشركات في مواجهة الأزمات ومكافحتها،

وتألف المقياس من "42" فقرة مدرجة بطريقة ليكرت من خمسة مستويات، وقد صممت فقرات

هذا الجزء كمقياس لدور الشركات في مواجهة الأزمات في المجالات التالية:

التخطيط لإدارة الأزمة وعدد فقراتها "10"، توفر البيانات والمعلومات وعدد فقراتها "7"، الفعالية في اتخاذ القرار وعدد فقراتها "5"، نظام الاتصال وعدد فقراتها "7"، توفر المخصصات المالية وعدد فقراتها "6"، والكوادر البشرية وعدد فقراتها "7".

**المحور الثالث :** واشتمل على أربعة أقسام :

**القسم الأول:** دور الشركات في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها، ويتألف من "15" فقرة مدرجة بطريقة ليكرت من خمسة مستويات .

### الجدول رقم (2)

**الفقرات الموجبة والسالبة في أداة الدراسة القسم الأول**

من 1-14	الفقرات الموجبة
15	الفقرات السالبة

**القسم الثاني:** اشتمل على فقرات الإجراءات التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا- الإجراءات الداخلية، وتألف من "23" فقرة مدرجة بطريقة ليكرت من خمسة مستويات .

### الجدول رقم (3)

**الفقرات الموجبة والسالبة في أداة الدراسة القسم الثاني**

-14-12-11-10-9-8-7-6-4-3-2-1	الفقرات الموجبة
23-22-20-19-18-17-15	
21-16-13-5	الفقرات السالبة

**القسم الثالث:** اشتمل على فقرات الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور، وتألف من "6" فقرات مدرجة بطريقة ليكرت من خمسة مستويات.

**القسم الرابع:** اشتمل القسم الرابع على فقرات الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي

لمكافحة الوباء، وتألف من "13" فقرة مدرجة بطريقة ليكرت من خمسة مستويات .

وقد تدرجت الاستجابة على العبارة من " موافق بدرجة كبيرة " إلى "معارض بدرجة كبيرة" .

### 3.5 طرق استخراج الدرجات

تم تصحيح فقرات المحور الثاني كما يلي :

الاستجابة " موافق بدرجة كبيرة" (5) درجات.

الاستجابة "موافق " (4) درجات.

الاستجابة "محايد " (3) درجات.

الاستجابة "معارض " (2) درجات.

الاستجابة "معارض بدرجة كبيرة" (1) درجة واحدة .

هذا وقد تم عكس درجات الفقرات سالبة الاتجاه التي تمت الإشارة إليها أعلاه في القسم

الأول والثاني من المحور الثالث.

وقد تم احتساب مفاتيح التصحيح للاستبانة على النحو التالي: تشكل درجة الموافقة التي تعبر

عنها الفقرة **بدرجة كبيرة جدا** من وجهة نظر أفراد العينة، إذا تراوح المتوسط الحسابي للفقرة من

"4.24-5"، وتعتبر **كبيرة** إذا تراوح المتوسط الحسابي للفقرة من "3.43-4.23"، وتعتبر

**متوسطة** إذا تراوح المتوسط الحسابي من "2.62-3.42"، وتعتبر درجة الموافقة **قليلة** إذا تراوح

المتوسط الحسابي للفقرة من "1.81-2.61"، بينما تعتبر درجة الموافقة **قليلة جدا** إذا تراوح

المتوسط الحسابي من "1-1.8".



### 3.6 صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، والذين أبدوا بعض الملاحظات حول عدد من الفقرات، وعليه تم تعديل الاستبانة بشكلها السابق، وتم التحقق من صدق الأداة أيضا بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم(4)، والجدول رقم(5)، والجدول رقم(6) ، والجدول رقم(7) في الملحق رقم(6).

يتبين من الجدول رقم(4) في الملحق رقم(6) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة سياسة الشركة (دور الشركة المتوقع) لدى شركات الخليل الكبرى مع الدرجة الكلية للسياسة أو الدور كانت دالة إحصائيا باستثناء الفقرة الأولى من فقرات نظام الاتصال والتي سيتم حذفها من الأداة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معا في قياس درجة الموافقة على سياسة الشركة في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه .

يتبين من الجدول رقم(5) في الملحق رقم(6) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات أداة دور الشركة في مواجهة الجائحة لدى شركات الخليل الكبرى مع الدرجة الكلية للدور كانت دالة إحصائيا، باستثناء الفقرة رقم(15) من فقرات دور الشركة، والتي سيتم حذفها من الأداة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معا في قياس درجة الموافقة على سياسة الشركة في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه .

يتبين من الجدول رقم(6) في الملحق رقم(6) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الإجراءات الداخلية التي اتخذتها الشركات في مواجهة الجائحة مع الدرجة الكلية للإجراءات الداخلية كانت دالة إحصائيا باستثناء الفقرات رقم(7+13+16) من فقرات الإجراءات الداخلية والتي سيتم حذفها من الأداة، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معا في قياس درجة

الموافقة على الإجراءات الداخلية للشركات في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

يتبين من الجدول رقم(7) في الملحق رقم(6) أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور مع الدرجة الكلية لهذه الإجراءات كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معا في قياس درجة الموافقة على الإجراءات المتعلقة بالزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركة في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه .

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم(8) ملحق رقم(6) الى أن جميع قيم مصفوفة ارتباط فقرات الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء مع الدرجة الكلية لهذه الإجراءات كانت دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، وأنها تشترك معا في قياس درجة الموافقة على الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء التي تم اتخاذها من قبل الشركة في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه .

### 3.7 ثبات أداة الدراسة:-

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة المكونة من عامل مستقل وأربعة عوامل تابعة، كما تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية (spilt-half). والجدول رقم(9) في الملحق رقم(6) يبين معاملات الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية لكل مجال من مجالات الاستبانة.

حيث بلغت الدرجة الكلية لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) الخاص بسياسة الشركة (دورها المفترض) المحور الأول (0.91) وهو معامل موجب ومرتفع بينما تراوحت معاملات المحاور الفرعية له كالتخطيط لإدارة الأزمة، توفر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار، نظام

الاتصال، توفر المخصصات المالية، والكوادر البشرية من (0.65-0.89) ، وهي معاملات موجبة ومقبولة مما يؤهل الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

وبلغت الدرجة الكلية لمعامل التجزئة النصفية (0.91) ، وهو معدل موجب ومرتفع، بينما تراوحت معاملات المجالات الفرعية من (0.60-0.85) ، وهي معاملات موجبة ومقبولة مما يعزز الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

بينما بلغت الدرجة الكلية لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) الخاص بدور الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها المحور الثاني (0.83) ، وهو معامل موجب ومرتفع مما يؤهل الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

وبلغت الدرجة الكلية لمعامل التجزئة النصفية (0.76) ، وهو معدل موجب ومتوسط مما يعزز الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

بينما بلغت الدرجة الكلية لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) الخاص بالإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة كورونا، المحور الثالث (0.91)، وهو معامل موجب ومرتفع مما يؤهل الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

وبلغت الدرجة الكلية لمعامل التجزئة النصفية (0.94) الخاص بالإجراءات الداخلية وهو معدل موجب ومرتفع، مما يعزز الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

وبلغت الدرجة الكلية لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) الخاص بالإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور، المحور الرابع (0.82) وهو معامل موجب ومرتفع، مما يؤهل الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

بينما بلغت الدرجة الكلية لمعامل التجزئة النصفية (0.80)، وهو معدل موجب ومرتفع مما يعزز الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

وبلغت الدرجة الكلية لمعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) الخاص بالإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء، المحور الخامس (0.94)، وهو معامل موجب ومرتفع مما يؤهل الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه. بينما بلغت الدرجة الكلية لمعامل التجزئة النصفية (0.96)، وهو معدل موجب ومرتفع مما يعزز الأداة لأغراض البحث وفق الأدب التربوي الذي بنيت الأداة على أساسه.

### 3.8 التحليل الإحصائي:

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي، ومعاملات التجزئة النصفية للتأكد من ثبات الاستبانة، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لصدق الاستبانة، والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية واختبار "ت" للمجموعة الواحدة للإجابة على واقع دور المؤسسات المفترض والفعلي في إدارة الأزمة، وتم حساب اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) وذلك بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

الإجابة عن أسئلة الدراسة



يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام الاختبارات التي تم ذكرها سابقاً، وكما يرد لاحقاً:

#### 4.1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

##### 4.1.1 إجابة السؤال الأول:

ما هو دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة الأزمات عموماً ؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة، وترتيبها ترتيباً تنازلياً حسب درجة الموافقة والجدول رقم (10) ملحق رقم (6) بين نتائج التحليل .

من خلال استعراض النتائج المبينة في الجدول رقم (10) ملحق رقم (6) يوافق المفحوصون على أداء الشركات الكبرى بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (3.79) وانحراف معياري (0.508) ، وهذا يعكس درجة موافقة كبيرة على دور هذه المؤسسات المفترض (سياساتها) في مجال إدارة الأزمات .

وقد بلغت الموافقة أقصاها فيما يتعلق ب "تبذل الكوادر البشرية أقصى طاقاتها وقت الأزمات". وبلغت أدنى درجات الموافقة "محايد" فيما يتعلق ب "تمنح الشركة حوافز مالية لفريق إدارة الأزمات"، "يمنح العاملون صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمات".

#### 4.1.2 إجابة السؤال الثاني:

ما هو دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا بوجه خاص

والإجراءات التي تم اتخاذها؟

للإجابة على السؤال تم حساب اختبار "ت" للعينة الواحدة لكل بند من بنود الاستبانة وترتيبها

ترتيباً تنازلياً حسب درجة الموافقة والجدول رقم(11) ملحق رقم(6) يبين نتائج التحليل.

من خلال استعراض النتائج المبينة في الجدول رقم(11) ملحق رقم(6) يوافق المفحوصون على

دور الشركات الكبرى بدرجة كبيرة (موافق)، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات

المفحوصين (4.06) وبانحراف معياري(0.633)، وهذا يعكس درجة موافقة كبيرة (موافق) على

دور هذه الشركات والإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الشركات.

وقد بلغت الموافقة أقصاها فيما يتعلق ب "تحملت الشركة المسؤولية عن سلامة وصحة العاملين

فيها في ظل انتشار فيروس كورونا".

وبلغت أدنى درجات الموافقة "محايد أو متوسطة" فيما يتعلق باستخدام الشركة خاصية

Video Conference لعقد الاجتماعات.

وتشير نتائج اختبار "ت" كما هو موضح في جدول رقم(12) ملحق رقم(6) لعينة واحدة لدور

الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات والإجراءات التي تم اتخاذها الى أن دور

الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها كان فاعلا، حيث بلغ متوسط الدور (4.06) بانحراف

معياري (0.633)، وقد بلغت قيمة "ت" (8.53) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من

(0.05).

### 4.1.3 إجابة السؤال الثالث:

ما هي فاعلية الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب اختبار "ت" للعينة الواحدة لكل بند من بنود الاستبانة، وترتيبها

ترتيباً تنازلياً حسب درجة الموافقة والجدول رقم(13) ملحق رقم(6) يبين نتائج التحليل .

من خلال استعراض النتائج المبينة في الجدول رقم(13) ملحق رقم(6) يوافق المفحوصون على

الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها لمواجهة جائحة كورونا بدرجة كبيرة (موافق)، حيث بلغ

متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (4.047) وبانحراف معياري (0.598)، وهذا

يعكس درجة موافقة كبيرة (موافق) على الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة الجائحة.

وقد بلغت الموافقة أقصاها فيما يتعلق بتنفيذ الشركة ما طلبته الجهات الرسمية بخصوص مكافحة

الوباء، والتزمت الشركة بالتعليمات الرسمية الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة

الوباء.

وبلغت أدنى درجات الموافقة "محايد"/متوسطة" فيما يتعلق بقيام الشركة بتوفير برامج تدريبية

للعمل عن بعد للعاملين فيها.

وتشير نتائج اختبار "ت" الموضح في جدول رقم(14) ملحق رقم(6) لعينة واحدة للإجراءات

الداخلية التي تم اتخاذها من الشركات الكبرى لمواجهة الجائحة إلى أن الإجراءات الداخلية التي

تم اتخاذها كانت فعالة، حيث بلغ متوسط الإجراءات (4.047) بانحراف معياري (0.598)،

وقد بلغت قيمة "ت" (8.92) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05).



#### 4.1.4 إجابة السؤال الرابع:

ما هي الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات

الكبرى في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال تم حساب اختبار "ت" للعينة الواحدة لكل بند من بنود الاستبانة وترتيبها

ترتيباً تنازلياً حسب درجة الموافقة والجدول رقم(15) ملحق رقم(6) يبين نتائج التحليل .

من خلال استعراض النتائج المبينة في الجدول رقم(15) ملحق رقم(6) يوافق المفحوصون على

الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى

بدرجة كبيرة (موافق)، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (3.76) وبانحراف

معياري(0.595)، وهذا يعكس درجة موافقة كبيرة (موافق) على الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع

الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى.

وقد بلغت الموافقة أقصاها بخصوص أن الشركة طلبت من الزبائن والمراجعين الالتزام بإجراءات

الوقاية من فايروس كورونا، واتخاذ الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الوباء.

وتشير نتائج إختبار "ت" كما هو موضح في جدول رقم(16) ملحق رقم(6) لعينة واحدة إلى أن

الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها كانت فعالة حيث بلغ متوسط

الدور (3.76) بانحراف معياري (0.595)، وقد بلغت قيمة "ت" (6.54) وهي ذات دلالة

إحصائية عند مستوى أقل من (0.05).

#### 4.1.5 إجابة السؤال الخامس:

ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل لدعم الجهد

المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء؟

للإجابة عن السؤال تم حساب اختبار "ت" للعينه الواحدة لكل بند من بنود الاستبانة وترتيبها

ترتيباً تنازلياً حسب درجة الموافقة والجدول رقم(17) ملحق رقم(6) يبين نتائج التحليل .

من خلال استعراض النتائج المبينه في الجدول رقم(17) ملحق رقم(6) يوافق المفحوصون على

الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء الذي قدمته الشركات الكبرى

بدرجة كبيرة (موافق)، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (3.93) وبانحراف

معياري(0.682)، وهذا يعكس درجة موافقة كبيرة (موافق) على الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد

الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء الذي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى.

وقد بلغت الموافقة أقصاها على تفاعل الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء، وأن الشركة

شاركت في الجهود الوطنية لمكافحة الوباء.

وتشير نتائج اختبار "ت" كما هو موضح في جدول رقم(18) ملحق رقم(6) لعينة واحدة الى أن

الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي الذي تم اتخاذه من الشركات الكبرى كانت

فعالة حيث بلغ متوسط الدور (3.93) بإنحراف معياري (0.682) وقد بلغت قيمة "ت"

(6.915) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05).

#### 4.1.6 إجابة السؤال السادس:

ما هي المجالات الأكثر تأثيراً على دور الشركات في مكافحة الوباء، والإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور، والإجراءات ذات العلاقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني؟

للإجابة عن السؤال تم تحليل التباين (b) وحساب اختبار معامل الانحدار المعياري

(Regression) كما هو موضح في الجداول من (19-26) ملحق رقم (6).

كما هو موضح في الجدول رقم (20) ملحق رقم (6) تم حساب معامل الانحدار بين المجالات الذي ظهر وفقاً لقيم "بيتا" مما يشير إلى أن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (التخطيط، وتوفير المخصصات المالية، والفعالية في اتخاذ القرار، ونظام الاتصال)، وبين دور الشركة، والإجراءات التي تم اتخاذها كانت موجبة، بمعنى أن توفر هذه المجالات بفاعلية في الشركة يزيد من دورها في مواجهة جائحة كورونا ويشجعها على اتخاذ الإجراءات اللازمة.

وأن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (الكوادر البشرية، وتوفير البيانات والمعلومات)، وبين دور الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها كانت سالبة، بمعنى أن نقص الكوادر البشرية، أو نقص توفر البيانات والمعلومات، يحد من دور الشركة في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها.

كما هو موضح في الجدول رقم (22) ملحق رقم (6) تم حساب معامل الانحدار بين المجالات الذي ظهر وفقاً لقيم "بيتا" مما يشير إلى أن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (توفير المخصصات المالية، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفير البيانات، ونظام الاتصال)، وبين متغير الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا كانت موجبة، بمعنى أن توفر هذه المجالات شجع على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمكافحة وباء كورونا.

وكان أقواها وأكثرها دلالة وتأثيرا على الإجراءات الداخلية هو توفر المخصصات المالية حيث بلغت بيتا "0.567" وبلغت قيمة "ف" (1.612) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة أقل من 0.05.

وأن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (التخطيط ، والكوادر البشرية ) وبين متغير الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها كانت سالبة، بمعنى أن ضعف التخطيط، ونقص الكوادر البشرية، يحد من الإجراءات الداخلية للشركة في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها. كما هو موضح في الجدول رقم(24) ملحق رقم(6) تم حساب معامل الانحدار بين المجالات الذي ظهر وفقا لقيم "بيتا" مما يشير إلى أن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (الفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر البيانات ونظام الاتصال)، وبين متغير الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور كانت موجبة في العلاقة، بمعنى أن وجود هذه المجالات يشجع على اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور.

وأن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (التخطيط، والكوادر البشرية، وتوفر المخصصات)، وبين متغير الإجراءات المتعلقة بالعلاقة مع الجمهور والزبائن كانت سالبة، بمعنى أن النقص في مجالات التخطيط وتوفر الكوادر البشرية وتوفر المخصصات يحد من الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور والزبائن .

كما هو موضح في الجدول رقم(26) ملحق رقم(6) تم حساب معامل الانحدار بين المجالات الذي ظهر وفقا لقيم "بيتا" مما يشير إلى أن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (توفر المخصصات المالية، نظام الاتصال، وتوفر البيانات والمعلومات) على التوالي وبين متغير الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء كانت موجبة في العلاقة، بمعنى أن توفر هذه المجالات المختلفة يشجع الشركات على اتخاذ إجراءات لدعم الجهد

المجتمعي والوطني في مكافحة الوباء، وكان أقواها وأكثرها دلالة على الإجراءات المتعلقة بدعم

الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء هو توفر المخصصات المالية حيث بلغت بيتا

"0.701" وبلغت قيمة "ف" (2.254) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة أقل من

**.0.05**

وأن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (التخطيط ، الكوادر البشرية ، والفعالية في اتخاذ القرار)

ويبين متغير الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء كانت سالبة ،

بمعنى أن ضعف التخطيط ونقص الكوادر البشرية، يحد من اتخاذ الإجراءات المتعلقة بدعم

الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

مقدمة



نتائج الدراسة



مناقشة نتائج الدراسة



توصيات الدراسة



## 5.1 مقدمة:

هدفت الدراسة إلى إظهار دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات كأزمة جائحة كورونا، التي أدت إلى أزمة صحية واقتصادية واجتماعية تطلبت تعاون كافة الجهات لمواجهتها وخاصة تعاون القطاع الخاص مع القطاع الحكومي الذي انبرى بحكم المسؤولية والقانون إلى مواجهة الجائحة، كما أن انتشار جائحة كورونا قد أجبر القطاع الخاص على إدراج جهود مكافحة الوباء ضمن سياسة الشركات وأنشطتها، وبنقاش هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

## 5.2 نتائج الدراسة:

1. أظهرت الدراسة أن دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة الأزمات ومكافحتها كان فعالا وبناءً من حيث التخطيط الفعال، مع توفر وإتاحة البيانات والمعلومات ذات الدقة والمصدقية والحديثة للعاملين لديهم، مع الفعالية في اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذ القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها واختيار البديل الأفضل، مع وجود نظام اتصال فعال يتصف بسهولة وسرعة الوصول إليه ومتابعة تطورات الأزمات من خلال التغذية الراجعة، مع توفر المخصصات والسيولة المالية الكافية للتعامل مع الأزمات ومكافحتها، مع وجود كادر بشري مدرب ولديه القدرة على التعامل و تحمل ضغط العمل وبذل أقصى طاقاته.
2. أظهرت الدراسة أن دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها كان فعالا، حيث تحملت الشركات مسؤولية سلامة وصحة العاملين فيها والمتعاملين معها من خلال توفير المعقمات والكمادات، ونشر الوعي

والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع الجائحة، وتقليل ساعات العمل مع استمرارية دفع المرتبات رغم توقف العمل أحيانا وخاصة المصابين بفيروس كورونا أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل، واستخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع أصحاب العمل و تجاه الشركة نحو استخدام تقنيات الاتصال عن بعد، وتخصيص موارد مالية للتعامل مع تطورات جائحة كورونا.

3. أظهرت الدراسة فاعلية الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في

محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا، حيث التزمت ونفذت الشركات ما طلبته الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء وطلبت من العاملين لديها تلقى التطعيمات المتاحة وتعزيز إجراءات النظافة و متطلبات الوقاية من الوباء، وعملت على وضع وتطبيق خطة طوارئ وبرامج توعية للتعامل مع مستجدات الوباء لحماية العاملين والمتعاملين معها. كما أظهرت الدراسة أيضا أن بعض الشركات قامت بتخفيض أجور العاملين لديها وتسريح البعض بسبب الوباء، كما أظهرت الدراسة وجود إصابات بين العاملين.

4. أظهرت الدراسة فاعلية الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم

اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل، حيث اتخذت الشركات إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن ومطالبتهم بالالتزام بها، كما بادرت الشركات إلى تعزيز التواصل الإلكتروني وتحسين الخدمات المقدمة لهم، وامتناعها عن تقديم الخدمات للزبائن غير الملتزمين بالإجراءات الوقائية.

5. أظهرت الدراسة فاعلية الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة

الخليل لدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء، حيث شاركت وتفاعلت الشركات



مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء وقدمت مساعدات عينية ومادية ومبادرات خاصة، وشاركت في الجهود الإعلامية لمكافحة الوباء، كما بادرت الشركات إلى تقديم تسهيلات ومساعدات للعاملين في الخط الأول وسمحت للعاملين فيها التطوع في الجهود المجتمعية، كما خصصت الشركات جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية، وأدخلت أنشطة مكافحة الوباء ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية، و قدمت الدعم للمؤسسات التعليمية التي تقدم تعليماً إلكترونياً.

6. أظهرت الدراسة أن توفر التخطيط والمخصصات المالية والفعالية في اتخاذ القرار ونظام الاتصال بفاعلية في الشركة يزيد من دورها في مواجهة جائحة كورونا ويشجعها على اتخاذ الإجراءات اللازمة، كما أظهرت الدراسة أن ضعف الكوادر البشرية ونقصها ونقص توفر البيانات والمعلومات يحد من دور الشركات في مواجهة جائحة كورونا.

7. أظهرت الدراسة أن توفر المخصصات المالية، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر البيانات والمعلومات، ونظام اتصال فعال، يشجع على اتخاذ الإجراءات الداخلية اللازمة لمكافحة وباء كورونا ويزيد من فاعليتها، كما أظهرت الدراسة أن ضعف التخطيط ونقص وضعف الكوادر البشرية يحد من الإجراءات الداخلية للشركات في مواجهة جائحة كورونا.

8. أظهرت الدراسة أن وجود الفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر البيانات والمعلومات، ووجود نظام اتصال فعال، يشجع على اتخاذ الإجراءات اللازمة المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور ويزيد من فاعليتها، كما أظهرت الدراسة أن ضعف التخطيط ونقص الكوادر البشرية وضعفها وعدم توفر المخصصات المالية الكافية يحد من الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور والزبائن.

9. أظهرت الدراسة أن توفر المخصصات المالية الكافية، نظام اتصال فعال، وتوفر البيانات والمعلومات، يشجع الشركات على اتخاذ إجراءات لدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء، كما أظهرت الدراسة أن ضعف التخطيط وضعف الكوادر البشرية ونقصها وعدم الفاعلية في اتخاذ القرارات يحد من اتخاذ الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي و الوطني لمكافحة الوباء.

بناء على ما تقدم يمكن تلخيص نتائج الدراسة بما يلي:

#### 1. في التعامل مع الأزمات عموماً:

تتوفر للشركات الكبرى في محافظة الخليل قدرة عالية على مواجهة الأزمات الخارجية، حيث إن هذه الشركات تمتلك المعلومات والبيانات والخطط اللازمة لمواجهة الأزمات، ولديها أنظمة اتصال فعالة، ويتوفر لكوادرها خبرة جيدة في التعامل مع الأزمات الخارجية وإرهاصاتها.

#### 2. في مواجهة جائحة كورونا:

أظهرت الدراسة دوراً فاعلاً للشركات المستهدفة في مواجهة جائحة كورونا، حيث أبدت هذه الشركات التزاماً عالياً بالمحافظة على صحة وسلامة العاملين في ظل انتشار جائحة كورونا. ووفرت المواد اللازمة للحد من انتشار الوباء مثل المعقمات والكمادات. كما التزمت بالمحافظة على صحة وسلامة العملاء، واستمرت بدفع مرتبات العاملين بالرغم من توقف العمل أكثر من مرة. وعملت الشركات على تخفيف ساعات العمل من أجل الحد من انتشار فيروس كورونا، ودفعت المرتبات كاملة للمصابين بفيروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل. كما ساهمت الشركات بنشر

الوعي والتنقيف الصحي وكيفية التعامل مع الجائحة. وشجعت العاملين على استخدام

تقنيات الاتصال عن بعد للقيام بأعمالهم في ظل انتشار فايروس كورونا.

### 5.3 مناقشة نتائج الدراسة:

#### 5.3.1 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هو دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة الأزمات عموماً ؟

يوافق المفحوصون على اداء الشركات الكبرى في محافظة الخليل بدرجة كبيرة على دورها في

مواجهة الأزمات ومكافحتها، حيث كان دور الشركات دورا إيجابيا في التعامل مع الأزمات

ومكافحتها، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (3.79)، وهذا يعكس درجة

موافقة كبيرة على دور هذه المؤسسات المفترض (سياساتها ) في مجال إدارة الأزمات .

وبلغت الموافقة أقصاها فيما يتعلق ببذل الكوادر البشرية أقصى طاقاتها وقت الأزمات بمتوسط

حسابي بلغ (4.27)، وجاء في المركز الثاني قدرة الكوادر البشرية لديها على تحمل ضغط

العمل وقت الأزمات بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، أما المركز الثالث فكان تعديل الخطط عند

الضرورة بمتوسط حسابي بلغ (4.11).

ويفسر الباحث هذه النتيجة لكون الشركات امتلكت التخطيط الجيد لإدارة الأزمات من خلال

الخطط المعدة مسبقا وفعاليتها، ووجود الخطط البديلة والمرنة وتعديلها عند اللزوم، كما اهتمت

الشركات بالموثرات الواردة عن بوابر حدوث الأزمات، بالإضافة الى تحديد وتقييم المخاطر

والتهديدات المتوقع حدوثها. هذه الاجراءات التي اتخذتها الشركات قبل واثناء وبعد وقوع الأزمات

جعلت التخطيط لإدارة الأزمات فعالا وإيجابيا.

كما كان للعاملين في الشركة دور مهم في إدارة الأزمات ومكافحتها، وذلك من خلال بذل العاملين أقصى طاقاتهم وتحملهم لضغط العمل، ووجود فريق من ذوي الخبرة ، وكوادر مدربة قادرة على إدارة الأزمات والتعامل معها، ودرايتهم بخطط واستراتيجيات الشركة، وعمل برامج تدريب للتعامل مع الأزمات، كل ذلك ساهم في ايجاد كادر بشري قادر على التعامل مع الأزمات ومكافحتها.

كما كان لتوفر المخصصات والسيولة المالية الكافية لإدارة الأزمات دور فعال في إدارتها ومكافحتها، حيث قامت الشركات بتسديد المبالغ المالية المستحقة عليها من خلال توفير السيولة المالية الكافية لذلك، ووجود الرقابة على الإجراءات المالية المتبعة، وتوفير موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات.

كما كان لنظام الاتصال دور في إدارة الأزمات ومكافحتها، حيث تميز وقت الأزمات بالسرعة وسهولة التعامل معه، ومتابعة أية تطورات من خلال التغذية الراجعة، بالإضافة الى وجود وسائل اتصال بديلة عند حدوث الأزمات، أو عند حدوث خلل في نظام الاتصال الرئيس.

كما كان لعملية توفر وإتاحة البيانات والمعلومات للعاملين متى وأين يحتاجون إليها وقت الأزمات دور في مواجهتها ومكافحتها، حيث تميزت المعلومات والبيانات بالحدثة والتجديد والدقة، كما كان لها دور في التنبؤ عن بوادر حدوث الأزمات، وأيضا استخدام التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات، كما تميزت المعلومات بسهولة وسرعة الوصول إليها، بالإضافة إلى توفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها.

أما بالنسبة للفعالية في اتخاذ القرار فكان لها دور في مواجهة الأزمات ومكافحتها، من خلال دراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل من بين البدائل، كما كان هناك متابعة لتنفيذ

الأوامر وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، بالإضافة إلى أن القرارات الإدارية تتخذ وفق المنهج العلمي، كما كان هناك ميل نحو مركزية اتخاذ القرار.

أخيرا تجدر ملاحظة أنه ربما وقع بعض المفحوصين بما يسمى " تحيز المفحوصين " حيث إن كل المفحوصين هم من أصحاب الشركات أو أعضاء مجالس الإدارات أو المدراء أو نوابهم وهم بالعادة لا يعبرون إلا عن آراء إيجابية تجاه شركاتهم، وربما كان هناك مبالغة في تقييماتهم لدور شركاتهم في مواجهة الأزمات.

### 5.3.2 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هو دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا بوجه خاص والإجراءات التي تم اتخاذها؟

يوافق المفحوصون على دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (4.06)، وهذا يعكس درجة موافقة كبيرة على دور هذه الشركات والإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الشركات في مواجهة جائحة كورونا.

حيث بلغت الموافقة أقصاها فيما يتعلق بتحمل الشركات المسؤولية عن سلامة وصحة العاملين فيها في ظل انتشار فيروس كورونا بمتوسط حسابي بلغ (4.56)، وجاء في المركز الثاني توفير الشركات المواد اللازمة من معقمات وكمامات بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، أما في المركز الثالث فكان التزام الشركات في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العاملين بمتوسط حسابي (4.46).

ويفسر الباحث هذه النتيجة لكون الشركات الكبرى في محافظة الخليل اتخذت إجراءات ذات أهمية لمواجهة جائحة كورونا وكان لها دور إيجابي في ذلك، حيث تحملت والتزمت المسؤولية

عن سلامة وصحة العاملين فيها والعملاء على حد سواء، من خلال توفير المعقمات والكمادات والإجراءات الوقائية، كما استمرت في دفع مرتبات العاملين رغم توقف العمل أو الغياب بسبب الإصابة، وقامت بنشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع الجائحة، ومن أجل الحد من انتشار فيروس كورونا قامت الشركات بتخفيف ساعات العمل وتقليلها، وتخصيص موارد مالية خاصة للتعامل مع تطورات جائحة كورونا، ومن أجل تقليل التواصل المباشر قامت باستخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع اصحاب المصلحة وتشجيع العاملين فيها على القيام بأعمالهم عن بعد، من خلال استخدام تقنيات الاتصال عن بعد، ورسم خريطة الموقع الخاص بها لتسهيل الوصول إلى المعلومات والتواصل معها في ظل جائحة كورونا.

أخيرا تجدر ملاحظة أنه ربما وقع بعض المفحوصين بما يسمى " تحيز المفحوصين " حيث إن كل المفحوصين هم من أصحاب الشركات أو أعضاء مجالس الإدارات أو المدراء أو نوابهم وهم بالعادة لا يعبرون إلا عن آراء إيجابية تجاه شركاتهم، وربما كان هناك مبالغة في تقييماتهم لدور شركاتهم في مكافحة جائحة كورونا.

### 5.3.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما هي فاعلية الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا ؟  
يوافق المفحوصون على الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها لمواجهة جائحة كورونا بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (4.047)، وهذا يعكس درجة موافقة كبيرة على الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة الجائحة.

وبلغت الموافقة أقصاها بتنفيذ والتزام الشركات بما طلبته الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وجاء في المركز الثاني مطالبة الشركات من جميع العاملين

فيها تلقي التطعيمات المتاحة بمتوسط حسابي بلغ (4.50)، وجاء في المركز الثالث تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركات بمتوسط حسابي بلغ (4.42).

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها كانت فعالة لكون الشركات الكبرى في محافظة الخليل ملزمة بقوة القانون بتنفيذ ما طلبته الجهات الرسمية وفق التعليمات الصادرة عنها بخصوص مكافحة الوباء، حتى وصل الأمر إلى إغلاق ابوابها في أيام الإغلاق المعلنة .

وحرصا من الشركات على كادرها، وتجنباً لعواقب الإصابة بالجائحة المالية والاقتصادية والاجتماعية وتأثير ذلك على عمليات الإنتاج والتسويق في الشركات فقد طلبت الشركات من العاملين فيها تلقي التطعيمات المتاحة وتعزيز إجراءات النظافة داخل أبنيتها، وقامت بتوفير متطلبات الوقاية من الوباء، ودفع رواتب موظفيها كاملة خلال الوباء، واتخاذ إجراءات داخلية لحماية العاملين من الإصابة بفيروس كورونا، من خلال وضع خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات الوباء وتطبيقها، وعزل المصابين بفيروس كورونا عن غير المصابين، وإطلاق برامج توعية وتدريب للعاملين، وتقديم الدعم الفني للعاملين فيها للتخفيف من تبعات الوباء.

#### 5.3.4 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما هي الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل؟

يوافق المفحوصون على الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (3.76)، وهذا يعكس درجة موافقة كبيرة (موافق) على الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى.

وقد بلغت الموافقة أقصاها مطالبة الشركات من الزبائن والمراجعين الالتزام بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وجاء في المركز الثاني اتخاذ الشركات إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الوباء بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، أما في المركز الثالث فكان تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها بمتوسط حسابي (3.85).

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنَّ الإجراءات المتعلقة مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من الشركات الكبرى في محافظة الخليل كانت فعالة لكون الشركات قامت بتطبيق وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور أثناء الجائحة، حيث إنَّ الشركات كانت ملزمة بتنفيذ تعليمات الجهات الرسمية بهذا الخصوص هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن مصلحة الشركات وسمعتها كانتا تقتضيان إظهار حرصها الشديد على اتخاذ كافة إجراءات الوقاية لحماية مراجعيها وزبائنها، وذلك من خلال الطلب من الزبائن والمراجعين الالتزام بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا، واتخاذ الإجراءات الوقائية، كما بادرت الشركات إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها، وعملت على تحسين الخدمات المقدمة وتمديد ساعات الخدمة، كما امتنعت عن تقديم الخدمات للزبائن غير الملتزمين بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا.

### 5.3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما هي الإجراءات التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل لدعم الجهد

المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء؟

يوافق المفحوصون على الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء الذي قدمته الشركات الكبرى بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لإجابات المفحوصين (3.93)، وهذا يعكس درجة موافقة كبيرة على الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء الذي تم اتخاذه من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل.



وقد بلغت الموافقة أقصاها بخصوص تفاعل الشركات مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء بمتوسط حسابي بلغ (4.54)، وفي المركز الثاني مشاركة الشركات في الجهود الوطنية لمكافحة الوباء بمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وجاء في المركز الثالث تقديم الشركات مساعدات عينية لمكافحة الوباء بمتوسط حسابي بلغ (4.04).

ويبدو واضحا أن الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي الذي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى في محافظة الخليل كانت فعالة، وقد تفاعلت الشركات مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء، من خلال تقديم المساعدات العينية والمالية، وتخصيص جزء من مواردها لدعم الجهود الوطنية والمجتمعية، وتقديم مبادرات خاصة بها، والمشاركة في الجهود الإعلامية لمكافحة الوباء والسماح للعاملين فيها بالتطوع في الجهود المجتمعية والوطنية، وضم أنشطة مكافحة الوباء ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية لديها ودعمت المؤسسات التعليمية التي تقدم تعليما إلكترونيا، كما قامت بالاهتمام بالعاملين في الخط الأول لديها من خلال تقديم تسهيلات ومساعدات لهم لمواجهة الوباء.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هذا التفاعل الواسع من قبل الشركات لم يأت فقط على خلفية حرص الشركات على صورتها الإعلامية والتسويقية الإيجابية، وإنما أيضا جاء بسبب ضغوط الرأي العام الذي كان ينظر بتقدير واحترام لكل الشركات التي بادرت وتفاعلت وقدمت في سبيل مكافحة الجائحة، وبسبب شعور الشركات نفسها بالخطر الوجودي الذي يشكله الوباء عليها وعلى العاملين فيها.

### 5.3.6 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

ما هي المجالات الأكثر تأثيراً على دور الشركات في مكافحة الوباء، والإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها، والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور، والإجراءات ذات العلاقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني؟

إن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (التخطيط، وتوفير المخصصات المالية، والفعالية في اتخاذ القرار، ونظام الاتصال)، وبين دور الشركات، والإجراءات التي تم اتخاذها كانت موجبة.

ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن وجود تخطيط فعال، يهتم بالمشورات الواردة عن بوابر حدوث الأزمات، ووضوح الخطط وسهولة فهمها وتطبيقها، وتحديد وتقييم المخاطر والتهديدات، وتعديل الخطط عند الضرورة، ووجود خطط بديلة عند الحاجة، مع توفر المخصصات المالية الكافية، مع الفعالية في اتخاذ القرار ووضع القرارات وفق المنهج العلمي ومتابعة تنفيذها وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، ودراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل، مع وجود نظام اتصال فعال يتميز بالسرعة وسهولة التعامل معه، وتوفر آليات اتصال معدة مسبقاً، ومتابعة تطورات الأزمات من خلال التغذية الراجعة، يساعد في إدارة الأزمات.

وأن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (الكوادر البشرية، وتوفر البيانات والمعلومات)، وبين دور الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها كانت سالبة، ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن ضعف الكوادر البشرية ونقصها من عدم وجود كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات، وعدم دراية الكوادر البشرية بخطط الشركة، وعدم بذلهم أقصى طاقاتهم، وعدم توفر برامج تدريب، مع نقص البيانات والمعلومات، أو عدم دقتها، وصعوبة الوصول إليها أو صعوبة فهمها والمراد منها، وعدم تنبئها بقرب وقوع الأزمات، كل هذا يعود بالأثر السلبي على دور الشركات في مواجهة الأزمات كجائحة كورونا ومكافحتها.

إن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (توفر المخصصات المالية، والفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر البيانات والمعلومات، ونظام الاتصال)، وبين متغير الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا كانت موجبة، ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن توفر المخصصات والسيولة المالية الكافية، مع الفعالية في اتخاذ القرار من خلال وضع القرارات وفق المنهج العلمي، ومتابعة تنفيذ القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، ودراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل، مع توفر البيانات والمعلومات من حيث توفر قاعدة بيانات ومعلومات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمات، وتتسم بالصحة والدقة، وتمتاز بسهولة وسرعة الوصول إليها، وتتصف بالحدثة والتجديد وقادرة على التنبؤ بقرب وقوع الأزمات، مع وجود نظام اتصال فعال يتميز بالسرعة وسهولة التعامل معه، وتوفر آليات اتصال معدة مسبقا، ومتابعة تطورات الأزمات من خلال التغذية الراجعة. فإن محصلة هذا يزيد من فعالية الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا.

وأن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (التخطيط ، والكوادر البشرية ) وبين متغير الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها كانت سالبة، ويفسر الباحث هذه النتيجة أن ضعف التخطيط، وعدم الاهتمام بالمؤشرات الواردة عن بؤادر حدوث الأزمات بعين الاعتبار، وعدم وضوح الخطط مما يصعب فهمها وتطبيقها، وعدم القدرة على تحديد وتقييم المخاطر والتحديات، وعدم تعديل الخطط عند الضرورة، ولا وجود لخطط بديلة عند الحاجة، مع ضعف الكوادر البشرية، من عدم وجود كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات ، وعدم درايتهم بخطط الشركة، وعدم بذلهم أقصى طاقاتهم، وعدم توفر برامج تدريب للمساعدة في إدارة الأزمات، فإن محصلة هذا يقلل ويضعف من فعالية الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا.

إن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (الفعالية في اتخاذ القرار، وتوفر البيانات والمعلومات، ونظام الاتصال)، وبين متغير الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور كانت موجبة في العلاقة، ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن الفعالية في اتخاذ القرار من خلال وضع القرارات وفق المنهج العلمي، ومتابعة تنفيذ القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، ودراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل، مع توفر البيانات والمعلومات من حيث توفر قاعدة بيانات ومعلومات شاملة يعتمد عليها، وتتسم بالصحة والدقة، وتمتاز بسهولة وسرعة الوصول إليها، وتتصف بالحدثة والتجديد وقادرة على التنبؤ بقرب وقوع الأزمات، مع وجود نظام اتصال فعال يتميز بالسرعة وسهولة التعامل معه، وتوفر آليات اتصال معدة مسبقا، ومتابعة تطورات الأزمات من خلال التغذية الراجعة. فإن محصلة هذا يزيد ويقوي من فعالية الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور لمواجهة جائحة كورونا.

وأن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (التخطيط، والكوادر البشرية، وتوفر المخصصات)، وبين متغير الإجراءات المتعلقة بالعلاقة مع الجمهور والزبائن كانت سالبة، ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن ضعف التخطيط، وإهمال المؤشرات الواردة عن بوادر حدوث الأزمات، وعدم وضوح الخطط وصعوبة فهمها وتطبيقها، وعدم القدرة على تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات وتعديل الخطط عند الضرورة، ولا وجود لخطط بديلة عند الحاجة، مع ضعف الكوادر البشرية، من عدم وجود كوادر مدربة، وعدم درايتهم بخطط الشركة وقت الأزمات، وعدم بذلهم أقصى طاقاتهم، وعدم توفر برامج تدريب، مع عدم توفر المخصصات والسيولة المالية الكافية للتعامل مع الأزمات، فإن محصلة هذا يقلل ويضعف من فعالية الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور لمواجهة جائحة كورونا.

إن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (توفر المخصصات المالية، نظام الاتصال، وتوفر البيانات والمعلومات) على التوالي وبين متغير الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء كانت موجبة ، ويفسر الباحث هذه النتيجة على أنه إذا توفرت المخصصات والسيولة المالية الكافية للتعامل مع الأزمات، مع وجود نظام اتصال فعال يتميز بالسرعة وسهولة التعامل معه، وتوفر آليات اتصال معدة مسبقا، ومتابعة تطورات الأزمات من خلال التغذية الراجعة، مع توفر البيانات والمعلومات من حيث توفر قاعدة بيانات ومعلومات شاملة يعتمد عليها، وتتسم بالصحة والدقة، وتمتاز بسهولة وسرعة الوصول إليها، وتتصف بالحدثة والتجديد وقادرة على التنبؤ بقرب وقوع الأزمات، فإن محصلة هذا يزيد ويقوي من فعالية الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء.

وأن العلاقة بين المجالات المتعلقة ب (التخطيط ، والكوادر البشرية ، والفعالية في اتخاذ القرار) وبين متغير الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء كانت سالبة، ويفسر الباحث هذه النتيجة على أن ضعف التخطيط، وإهمال المؤشرات الواردة عن بوادر حدوث الأزمات، و عدم وضوح الخطط مما يصعب فهمها وتطبيقها، وعدم القدرة على تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات وتعديل الخطط عند الضرورة، ولا وجود لخطط بديلة عند الحاجة، مع ضعف الكوادر البشرية، من عدم وجود كوادر مدربة، وعدم درايتهم بخطط الشركة وقت الأزمات، وعدم بذلهم أقصى طاقاتهم، وعدم توفر برامج تدريب للمساعدة في إدارة الأزمات، مع ضعف الفعالية في اتخاذ القرار من حيث أن القرارات الإدارية ارتجالية ولا تتخذ وفق منهج علمي وإداري، ولا يتم متابعة تنفيذ القرارات وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، ولا يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمات واختيار البديل الأمثل، فإن محصلة هذا يقلل ويضعف من فعالية الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور لمواجهة جائحة كورونا.

#### 5.4 توصيات الدراسة:-

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- 1- تعزيز الشراكة ما بين القطاع الخاص والقطاع العام في مواجهة الأزمات.
- 2- استهداف شركات القطاع الخاص في كل المحافظات بدراسات مشابهة من قبل الباحثين.
- 3- استهداف مؤسسات القطاع العام بدراسات مشابهة من قبل الباحثين.

## المراجع العربية:

- أبو فارة، يوسف. (2018). إدارة الأزمات، دار الابتكار للنشر، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد وعاشور، فانتن. (2012). إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودورها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، مجلة جامعة الأزهر، 14(1)، 35-72.
- أبو زنيد، جهاد. (2016). مقابلة منشورة على موقع مؤسسات القدس الفلسطينية: حصار تمويلي وعجز السلطة والمنظمة <https://www.jadaliyya.com/Details>
- أبو هريبيد، ياسر. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظة غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى، فلسطين.
- الأميري، وليد حميد رشيد. (2015)، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة، عمان، الأردن، دار اليازوري.
- البديوي، محمد. (2021). أبرز مبادرات الخيرية التي أطلقتها الشركات في شهر رمضان، <https://waya.media/arabi>
- توام، واهية ورزاي، سعاد. (2020). تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كورونا نموذج عن شركات عالمية، مجلة الميادين الاقتصادية، 3(1)، 21-40.
- الجبوري، نسرين (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (24)، 143 - 168

- جرادات، ناصر. أبو الحمام، عزام. (2014). المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للمنظمات. إثراء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- الحارثي، شاهر ابن فهد. (2011). بناء نموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي مدخل لإدارة الأزمات المدرسية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- حسان، حسن والعجمي، محمد. (2010). الإدارة التربوية ، ط (2)، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان.
- حفصي، رشيد. (2018). دراسة وتحليل المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، 2(2).
- دراجي، خولة. (2018). آليات تحقيق المسؤولية الاجتماعية في البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- دويكات، بسام. (2021). أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين على التجنب الضريبي، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- ديربي، زاهد محمد. (2018). إدارة الأزمات الإدارية، دار الميسرة للنشر، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- الدهشان، جمال. (2020). مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا: سيناريوهات استشرافية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 3(4)، 105-169.
- درحمون، حنان. (2018). تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المصارف الإسلامية -دراسة تطبيقية على عينة من المصارف الإسلامية .مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية. (43) 2.

<https://journals.qou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/1786>



- السكارنة، بلال خلف. (2014). إدارة الأزمات، درة الميسرة للنشر، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- السيد، عليوة. (1997). إدارة الأزمات والكوارث حلول عملية "أساليب وقائية"، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.
- الشريف، عبير. (2016). المسؤولية المجتمعية للجامعات في المجتمع المصري، مجلة بحوث كلية الآداب، 15-54.
- الصالحي، صالح. (2015). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- طروبيا، نذير. (2020). فيروس كورونا: تأزم الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المواجهة، مجلة مدارات سياسية، 3(3)، 10-25.
- عجاج، سهام. (2018). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمدخل أساسي لتجسيد التنمية المستدامة إزاء العاملين : دراسة تحليله سوسيلوجية، مجلة روافد، 2(2)، 31-61.
- علي، مصطفى وعبد السلام، عبد السلام (2021). المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل جائحة كورونا - COVID -19 ، دراسة ميدانية على مجمع طبرق الصناعي، المجلة الليبية العالمية، (51)، 1-28.
- علي حسين، حمدي أحمد (2021). أزمة وباء كورونا في الضفة الغربية المحتلة: بين الاستجابة الرسمية والتبعات الاقتصادية، وقائع المؤتمر العلمي السنوي الأول للعلوم الاجتماعية والسياسية للمراكز المستقلة.

- العينوس، رياض (2021). دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التخفيف من آثار الأوبئة والكوارث الصحية: دراسة حالة مساهمة شركات التكنولوجيا العالية العالمية الخمسة الكبرى في التخفيف من آثار فيروس كورونا Covid-19، مجلة تنمية الموارد البشرية، 16(2)، 444-421.
- العودات، أنس. (2015). أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على القيمة السوقية للبنوك التجارية الأردنية وفقاً لنموذج ()، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- غردي، محمد ويدو، محمد. (2016). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة إبداع، 6(6)، 129-143.
- غنيم، فاروق . (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات بين تعظيم الأرباح والتنمية المستدامة (المجلد 1). الإسكندرية.
- فرج، أحمد. (2020). المسؤولية الاجتماعية للشركات وتخفيف آثار فيروس كورونا في الصين، <https://www.youm7.com/story>
- فلاق، محمد. وحدو، أحلام. (2021). مساهمة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في إدارة الأزمات والوقاية منها، مجلة دفاتر الأيام، 7(2)، 185-172
- قمان، مصطفى. وبوسعدية، مسعود. (2021). مساهمة المسؤولية الاجتماعية للشركات في إدارة الأزمات والوقاية منها "أزمة فيروس كورونا (Covid-19) نموذجاً" - تجارب دولية-، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، 3(2)، 114-97.

- مسك، زينات موسى. (2011). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- محمد، هيثم (2020). متطلبات استخدام الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلية من منظور تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 49(1)، 259-302.
- نديشو، ديفيد. (2020). عمالقة التقنية يعززون المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل تفشي فيروس كورونا، <https://www.forbesmiddleeast.com/ar>
- موقع الراي. (2020). القابضة MTC تطلق مشروعها الاستراتيجي للكمامات ثلاثية الأبعاد [/https://www.alraimedia.com](https://www.alraimedia.com)
- موقع منظمة الصحة العالمية. (2019م). فيروس كورونا (كوفيد-19) <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-19-coronavirus-2019>

## المراجع الأجنبية:

- Abbas, Ahmad and Ilham, Mohamad and Triani, Neks and Arizah, Ainun and Rayyani (2020). Wa Ode, The Involvement of Firms in Helping Fight the Pandemic of COVID-19: Evidence from Indonesia (June 17, 2020). *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, (8). 72-76, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3826021>.
- American Journal of Managed Care Staff (2020), “A timeline of COVID-19 developments in 2020”, July 3, available at: <https://www.ajmc.com/view/a-timeline-of-COVID-1919-developments-in-2020> (accessed 2 November 2020).
- Bergami, M et al (2021). Being resilient for society: evidence from companies that leveraged their resources and capabilities to fight the COVID-19 crisis, *Special Issue: Providing solutions in emergencies*, 52(2), 235-254.
- Chen, C, Hang, H. (2021) Corporate social responsibility in times of need: Community support during the COVID-19 pandemics, *Tourism Management*, (87), 1-5.
- He, H., & Harris, L. (2020). The Impact of Covid-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Marketing Philosophy. *Journal of Business Research*.
- John, A, et al (2022). Understanding the Role of Corporate Social Responsibility and Human Resource Practices on Employees' Attitudes During COVID-19 in the Hospitality Sector, *ORIGINAL RESEARCH*, (13), 1-11

- Liu, Y.-C., Kuo, R.-L. and Shih, S.-R. (2020), “COVID-19: the first documented coronavirus pandemic in history”, *Biomedical Journal*, Vol. 43, pp. 328-333.
- Mann, T. (2020), “New virus cases surge across U. S., Europe”, *Wall Street Journal*, October 10-11, p. A1.
- Popkova, E. et al. (2021). Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the COVID-19 Crisis: BRICS vs. OECD Countries, *Research in International Business and Finance*, (55), 1-12.
- Sánchez, I, Sánchez, A.(2020). Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic, *Journal of Open Innovation*, (6), 1-21.
- Vallaster, Christine (2017). *Managing a Company Crisis through Strategic Corporate Social Responsibility: A Practice-Based Analysis*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*,

## الملاحق:

### ملحق رقم (1): أسماء الشركات المشاركة في الدراسة

اسم الشركة	
شركة الجنيدى لتصنيع الألبان والمواد الغذائية	1
شركة رويال الصناعية التجارية	2
شركة زمزم للصناعات البلاستيكية	3
شركة سوبر نمر الصناعية الاستثمارية	4
شركة الجبريني لتصنيع الألبان والمواد الغذائية	5
الشركة العالمية لصناعة الفرشات والإسفنجة (يونيفيرسال)	6
شركة ابيكو بلاست للتجارة والصناعة	7
شركة الأمير العقارية الاستثمارية	8
شركة زلومكو للمفروشات/ شركة زلوم والسعيد لصناعة الإسفنجة والفرشات	9
شركة صلاح التجارية لصناعة المواد الغذائية	10
مجموعة الجراشي للاستثمار الصناعي والسياحي والتجاري والعقاري	11
الشركة المتحدة لصناعة وتجارة الحديد والإسمنت /شركة ازدهار فلسطين	12
شركة المصنوعات الورقية	13
شركة القصاروي التجارية الصناعية	14
شركة زلوم للإعمار	15
شركة نبروخ لصناعة القبانات والموازين والأثاث المعدني م.خ.م	16
شركة المشروبات الوطنية م.خ.م	17
شركة كهرياء الخليل	18

الشركة الدولية آي زد للمقاولات	19
شركة أعالي البحار للتجارة الدولية	20
شركة حرياوي الصناعية التجارية	21
شركة الاتصالات الفلسطينية	22
شركة جوال	23
شركة العابد للصناعات الإنشائية	24
شركة الحلايقة للإنشاءات والمقاولات	25
شركة مصنع شاور للبلاستيك	26

## ملحق رقم (2)

### الاستبانة في صورتها الأولية.



كلية الدراسات العليا

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في مدينة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجاً، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، نأمل من حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لكم من دور كبير في إتمام هذه الدراسة علماً بأن المعلومات التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع (x) أمام الإجابة المناسبة أدناه:

1) المؤهل العلمي:

- أ- ثانوي فأقل [ ] . ب. دبلوم [ ] .  
ج- بكالوريوس [ ] . د- دراسات عليا [ ] .

2) سنوات الخبرة في العمل:

- أ- أقل من 10 سنوات [ ] . ب- 10-15 سنة [ ] .  
ج- 15-20 سنة [ ] . د- أكثر من 20 سنة [ ] .



### (3) العمر:

- أ- أقل من 30 سنة [ ]. ب- 30-45 سنة [ ]. ج- 45-60 سنة [ ]. د. اكبر من سنة 60 [ ].

### (4) الجنس:

- أ- ذكر [ ]. ب- انثى [ ].

القسم الثاني: أرجو قراءة العبارات الآتية بعناية وتدبر والإشارة إلى الإجابة التي تعبر عن رأيك عن طريق وضع دائرة حول رقم الإجابة المناسبة بجانب كل عبارة:

### أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>البعد الاقتصادي</b>						
1.	تساهم الشركة في دعم الاقتصاد المحلي والوطني.					
2.	تهدف الشركة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاية في العمل					
3.	تساهم الشركة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي					
4.	تخلق الشركة فرص عمل جديدة					
5.	تحرص الشركة على تحقيق الربح بأساليب مشروعة					
6.	تسعى الشركة إلى التميز عن المنظمات الأخرى بالأساليب المشروعة					
7.	تستخدم الشركة الوسائل الاقتصادية المناسبة والعادلة لتحقيق الغاية الربحية					
8.	تهدف الشركة للوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل					
<b>البعد القانوني</b>						
1.	تلتزم الشركة بالقوانين والتشريعات المنصوص عليها في المجتمع					
2.	تؤكد الشركة على التزام العاملين بتعليمات وإجراءات الصحة والأمن والسلامة المهنية					
3.	تأخذ الشركة بالاعتبار توجيهات جمعية حماية المستهلك الفلسطيني					
4.	توفر الشركة خدمة التأمين الصحي للعاملين لديها					
5.	توجد برامج متطورة للصحة والسلامة المهنية لكل من المعتمدين					

					والعاملين
					6. تلتزم الشركة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في الدولة والمجتمع
					7. تتحمل الشركة مسؤوليتها تجاه أفراد المجتمع المحلي ككل دون تمييز.
					8. تلتزم الشركة بتطبيق متطلبات الصحة والسلامة أثناء أداء العمل.
					9. تلتزم الشركة بالأنظمة الخاصة بحماية البيئة.
<b>البعد الأخلاقي</b>					
					1. تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع
					2. تقوم الشركة بالدعاية والإعلان لخدماتها أو أعمالها بشكل أخلاقي
					3. تحترم الشركة عادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي تعمل فيه
					4. تمارس الشركة كافة أنشطتها بأسلوب يتوافق مع عادات وتقاليد المجتمع
					5. تدعم الشركة أنشطة مكافحة الجرائم التي تدعمها الحكومة، مثل جرائم غسل الاموال
					6. تروج الشركة لأعمالها وفق أخلاقيات المهنة
					7. تتجز الشركة أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع المحلي.
					8. توفر الشركة فرصاً وظيفية متكافئة وعادلة للجميع.
					9. تتوافق أهداف الشركة مع قيم المجتمع.
<b>البعد الخيري</b>					
					1. تخصص الشركة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية والثقافية
					2. تساهم الشركة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة
					3. تدعم الشركة أنشطة الشباب والأندية الرياضية
					4. تساهم الشركة بتخفيف عبء المعيشة للعاملين من خلال تقديم المعونات أو القروض
					5. تساهم الشركة في توفير فرص عمل للمرأة إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين معيشتهم.
					6. تساهم الشركة في توفير فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة
					7. تخصص الشركة جزءاً من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية

ثانياً: تحديد المشاكل وحلها

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>تحديد المشكلة</b>						
1.	يرغب العاملون في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة التي تواجه الشركة التي أعمل بها					
2.	يستطيع العاملون في الشركة تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب أهميتها					
3.	تساهم الشركة في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات					
4.	يحاول العاملون في الشركة تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجههم عند أدائهم لمهامهم					
5.	يستطيع العاملون تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب طبيعتها					
6.	يحاول العاملون في الشركة تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل					
7.	يستطيع العاملون تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب حجمها					
8.	يتابع العاملون المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل					
9.	يستطيع العاملون تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب درجة تعقيدها					
10.	يحاول العاملون اكتشاف المشاكل بهدف حلها					
11.	تحظى المشاكل طويلة الأجل باهتمام الإدارة العليا					
<b>الحلول المقترحة</b>						
1.	تقوم الشركة بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات					
2.	تقوم الشركة بتحديد الحلول المقترحة اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية					
3.	تحتوي الحلول المقترحة على برامج تحديد الكيفية التي سيتم بها تحقيق أهداف الشركة التي أعمل بها					
4.	تختار الشركة الحلول المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي					
5.	تحدد الشركة الحلول البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة					
6.	تمتلك الشركة التي أعمل بها حلولاً واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة					

					7. تضع الشركة معايير لامتلاك حلول مناسبة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح
					8. تعمل الشركة على تطوير الحلول اللازمة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها مستقبلاً
					9. تضع الشركة جدولاً زمنياً محدداً لتطبيق الحل وبدائله
					10. تضع الشركة جدولاً زمنياً محدداً للاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير الحلول المقترحة

### ثالثاً: دور الشركات في مواجهة الأزمات ومكافحتها

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>التخطيط لإدارة الأزمة</b>						
1.	توجد لدى الشركة خطة معدة مسبقاً لإدارة الأزمة					
2.	الخطط المعدة من قبل الشركة تساعد في إدارة الأزمات بشكل فعال					
3.	تهتم الشركة بالمشورات الواردة عن بوابر حدوث أزمة					
4.	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات					
5.	تمتاز الخطة بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات					
6.	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها					
7.	يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة					
<b>توفر البيانات والمعلومات</b>						
1.	تمتاز المعلومات التي تجمعها الشركة وقت الأزمة بالدقة					
2.	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمة					
3.	تستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات					
4.	يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات للتعامل مع الأزمة					
5.	تتميز المعلومات الخاصة بالأزمة بالحدثة والتجديد					
6.	تتميز المعلومات وقت الأزمة بسهولة وسرعة الوصول إليها					
7.	المعلومات التي تجمعها الشركة تساعد على التنبؤ بقرع وقوع الأزمة					
<b>الفعالية في اتخاذ القرار</b>						
1.	القرارات الإدارية وقت الأزمة تتخذ وفق المنهج العلمي					
2.	يوجد ميل نحو لا مركزية اتخاذ القرار وقت الأزمة					
3.	يتم متابعة تنفيذ الأوامر وتقييم إيجابياتها وسلبياتها					
4.	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل					

					يُمنح العاملون صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة	5.
<b>نظام الاتصال</b>						
					يتأثر نظام الاتصال في الشركة بالأزمات التي واجهتها	1.
					يتم اللجوء إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمة	2.
					عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال متعارف عليها مسبقاً	3.
					يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمة	4.
					تمتاز وسائل الاتصال التي تستخدمها الشركة وقت الأزمة بالسرعة	5.
					تهتم الشركة بالاتصال الجماهيري وقت الأزمة	6.
					يتم متابعة تطورات الأزمة من خلال التغذية الراجعة	7.
<b>توفر المخصصات المالية</b>						
					توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات	1.
					تقوم الشركة بتسديد المبالغ المالية المستخدمة أثناء إدارة الأزمة	2.
					السيولة النقدية المتوفرة كافية وقت الأزمات	3.
					الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمة	4.
					تمنح الشركة حوافز مالية لفريق إدارة الأزمة	5.
					توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة	6.
					تمد الشركة يد العون عند الكوارث	7.
					تساهم الشركة في حل المشاكل والتخفيف من الأضرار التي تحل بالمجتمع المحلي أثناء الأزمات	8.
<b>الكوادر البشرية</b>						
					يوجد في الشركة برامج تدريب لإدارة الأزمات	1.
					يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات	2.
					العاملون في إدارة الأزمة على دراية كافية بخطط واستراتيجيات العمل	3.
					يتوفر في الشركة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمة والتعامل معها	4.
					الكوادر البشرية لديها القدرة على تحمل ضغط العمل وقت الأزمات	5.
					يتم اختيار فريق إدارة الأزمات بناءً على الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.	6.
					تبذل الكوادر البشرية أقصى طاقتها وقت الأزمة	7.

رابعاً: دور الشركة في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	التزمت الشركة في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العاملين والعملاء					
2.	توفر في الشركة المواد اللازمة من معقمات وكمامات					
3.	قامت الشركة في ظل جائحة كورونا في نشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع المرض					
4.	تحملت الشركة المسؤولية الاجتماعية عن سلامة وصحة العاملين فيها في ظل انتشار فايروس كورونا					
6.	عملت الشركة على تخفيف ساعات العمل من أجل الحد من انتشار فايروس كورونا					
7.	شجعت الشركة العاملين للقيام بأعمالهم عن بعد في ظل انتشار فايروس كورونا					
9.	أدى انتشار فايروس كورونا إلى اتجاه الشركات نحو التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا الرقمنة					
11.	استخدمت الشركة خاصية Conference Video لعقد اجتماعات الشركة					
12.	استخدمت الشركة البريد الإلكتروني للتواصل مع أصحاب المصالح في ظل انتشار فايروس كورونا					
13.	عملت الشركة على رسم خريطة الموقع الخاص بها لسهولة الوصول إلى المعلومات والتواصل مع الشركة في ظل جائحة كورونا					
14.	استمرت الشركة بدفع مرتبات العاملين في ظل انتشار فايروس كورونا					
15.	تم تخصيص موارد مالية خاصة للتعامل مع تطورات أزمة كورونا					
16.	تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفايروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل					
17.	عملت الشركة على تسريح عدد من العاملين في ظل أزمة كورونا					

خامساً: الإجراءات التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا

أولاً: الإجراءات الداخلية

الرقم	الفقرات	نعم	نوعاً ما	لا
1.	هل التزمت المؤسسة بالتعليمات الرسمية الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء			
2.	هل نفذت المؤسسة ما طلبته الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء			
3.	هل التزمت المؤسسة بإغلاق أبوابها في أيام الإغلاق المعلنة لمكافحة الوباء			
4.	هل ألزمت المؤسسة جميع العاملين فيها بتلقي التطعيمات المتاحة			
6.	هل تم تخفيض أجور العاملين خلال فترة كورونا			
7.	هل بادرت المؤسسة إلى اتخاذ إجراءات داخلية لحماية العاملين من الإصابة بالمرض			
9.	هل شكلت المؤسسة فريق أزمة لمواجهة تداعيات انتشار كورونا			
11.	هل وضعت المؤسسة خطة طوارئ لحماية العاملين والمتعافين مع المؤسسة من المرض			
12.	هل تم تعزيز إجراءات النظافة داخل المؤسسة			
13.	هل وضعت المؤسسة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات كورونا			
14.	هل طبقت المؤسسة خطة الطوارئ للتعامل مع مستجدات كورونا			
15.	هل التزمت المؤسسة بدفع رواتب موظفيها كاملة خلال جائحة كورونا			
16.	هل قامت المؤسسة بخصم أيام غياب الموظفين الناتجة عن جائحة كورونا			
17.	هل كان هناك إصابات بفيروس كورونا بين العاملين			
18.	هل اتخذت المؤسسة إجراءات لعزل المصابين بكورونا عن العاملين			
19.	هل كان هناك وفيات بين العاملين بسبب كورونا			
20.	هل التزمت المؤسسة بعلاج المصابين بكورونا من العاملين			
21.	هل بادرت المؤسسة إلى إطلاق برنامج توعية للعاملين لمواجهة كورونا			
22.	هل وفرت المؤسسة متطلبات الوقاية من الوباء للعاملين			
23.	هل قامت المؤسسة بتسريح بعض العاملين فيها بسبب كورونا			
24.	هل قامت المؤسسة بتوفير برامج تدريبية للعمل عن بعد للعاملين فيها			
25.	هل قدمت المؤسسة دعماً فنياً للعاملين فيها للتخفيف من تبعات الجائحة			

ثانياً: إجراءات متعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور

الرقم	الفقرات	نعم	نوعاً ما	لا
1.	هل اتخذت المؤسسة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الأزمة			
2.	هل كانت المؤسسة تطلب من الزبائن والمراجعين الالتزام بإجراءات الوقاية من كورونا			
3.	هل كانت المؤسسة تتمتع عن تقديم الخدمات للزبائن غير الملزمين			
4.	هل بادرت المؤسسة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها			
6.	هل بادرت المؤسسة إلى تمديد ساعات الخدمة المقدمة للزبائن			
7.	هل بادرت المؤسسة إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن			

ثالثاً: إجراءات لدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء

الرقم	الفقرات	نعم	نوعاً ما	لا
1.	هل تفاعلت المؤسسة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء			
2.	هل شاركت المؤسسة في الجهود الوطنية لمكافحة الوباء			
3.	هل سمحت المؤسسة للعاملين فيها التطوع في الجهود المجتمعية لمكافحة الوباء			
4.	هل خصصت المؤسسة جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية لمكافحة الوباء			
6.	هل اقتطعت المؤسسة جزءاً من موازنة برامج المسؤولية الاجتماعية لمواجهة الوباء			
7.	هل أدخلت المؤسسة أنشطة مكافحة الوباء ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية			
9.	هل قدمت المؤسسة مساعدات عينية لمكافحة الوباء			
11.	هل قدمت المؤسسة مساعدات مالية لمكافحة الوباء			
12.	هل قدمت المؤسسة مبادرات خاصة للمساهمة في مكافحة الوباء			
13.	هل بادرت المؤسسة إلى تقديم هدايا/ منح/ مساعدات/ تسهيلات/ للعاملين في الخط الأول في مواجهة الوباء			
14.	هل شاركت المؤسسة في أية جهود إعلامية لمكافحة الوباء			
15.	هل قدمت المؤسسة ما تحتاج إليه المؤسسات التعليمية التي تقدم تعليماً إلكترونياً			

مع الشكر الجزيل على جهودكم وتعاونكم



## ملحق رقم (3)

### الاستبانة في صورتها النهائية.



كلية الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

تحية طيبة وبعد ...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في إدارة الأزمات:  
أزمة كوفيد 19 نمونجا، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، نأمل من  
حضرتكم التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة لما لكم من دور كبير في إتمام هذه الدراسة  
علماً بأن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

رقم الهاتف: 0595-930999

الاسم: إبراهيم "محمد عودة" إبراهيم الكركي

البريد الإلكتروني: [karakiit4801674@gmail.com](mailto:karakiit4801674@gmail.com)

[21929007@students.hebron.edu](mailto:21929007@students.hebron.edu)

المشرف: الدكتور صلاح الزرو التميمي

القسم الأول: المعلومات والبيانات الشخصية:

يرجى وضع (x) أمام الإجابة المناسبة أدناه:

1) المؤهل العلمي:

أ- ثانوي فأقل [ ] .

ب. دبلوم [ ] .

ج- بكالوريوس [ ] .

د- دراسات عليا [ ] .

(2) سنوات الخبرة في العمل:

- أ- أقل من 5 سنوات [ ] . ب- 5-10 سنة [ ] .  
ج- 10-15 سنة [ ] . د- أكثر من 15 سنة [ ] .

(3) العمر:

- أ- أقل من 25 سنة [ ] . ب- 25-35 سنة [ ] .  
ج- 35-45 سنة [ ] . د- أكبر من 45 سنة [ ] .

(4) الجنس:

- أ- ذكر [ ] . ب- أنثى [ ] .

(5) نوع الشركة:

- أ- شركة صناعية [ ] . ب- شركة تجارية [ ] .  
ج- شركة خدماتية [ ] .

(6) الموقع الوظيفي:

- أ- صاحب الشركة ( رئيس مجلس الادارة ) [ ] . ب- المدير العام [ ] .  
ج- مدير دائرة الموارد البشرية [ ] . د- رئيس قسم [ ] .

القسم الثاني: أرجو قراءة العبارات الآتية بعناية والإشارة إلى الإجابة التي تعبر عن رأيك عن طريق وضع إشارة حول رقم الإجابة المناسبة بجانب كل عبارة:  
أولاً: دور الشركات في مواجهة الأزمات ومكافحتها

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
التخطيط لإدارة الأزمة: هي الإجراءات التي يتعين اتخاذها مباشرة قبل وأثناء وبعد وقوع الازمة.						
1.	توجد لدى الشركة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.					
2.	الخطط المعدة من قبل الشركة تساعد في إدارة الأزمات بشكل فعال.					
3.	تهتم الشركة بالمشورات الواردة عن بوابر حدوث الأزمات.					
4.	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.					
5.	تمتاز الخطط بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات.					
6.	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها.					
7.	يتم متابعة تطورات أية أزمات بشكل مباشر.					
8.	يجري تعديل الخطط عند الضرورة.					
9.	تعمل الشركة على تحديد المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عند وقوع الأزمات.					

					10. تعمل الشركة على تقييم المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عند وقوع الأزمات
<b>توفر البيانات والمعلومات:</b> هي عملية توفر وإتاحة البيانات والمعلومات للموظفين، متى وأين يحتاجون إليها وقت الأزمات.					
					1. تمتاز المعلومات التي تجمعها الشركة وقت الأزمات بالدقة.
					2. تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمات.
					3. تستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات.
					4. يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات للتعامل مع الأزمات.
					5. تتميز المعلومات الخاصة بالأزمات بالحدثة والتجديد.
					6. تتميز المعلومات وقت الأزمات بسهولة وسرعة الوصول إليها.
					7. المعلومات التي تجمعها الشركة تساعد على التنبؤ بقرى وقوع الأزمات.
<b>الفعالية في اتخاذ القرار:</b> هي العملية التي يتم من خلالها اختيار البدائل ومن ثم إدارتها من خلال التنفيذ لتحقيق أهداف الشركة وقت الأزمات.					
					1. القرارات الإدارية وقت الأزمات تتخذ وفق المنهج العلمي.
					2. يوجد ميل نحو مركزية اتخاذ القرار وقت الأزمات.
					3. يتم متابعة تنفيذ الأوامر وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.
					4. يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمات واختيار البديل الأمثل.
					5. يُمنح العاملون صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمات.
<b>نظام الاتصال:</b> هو نظام يصف تبادل المعلومات بين موظفي الشركة، وتسمى عملية إرسال واستقبال المعلومات بالتواصل التي تتم من خلال وسائل الاتصال المعمول بها في الشركة وقت الأزمات.					
					1. يتأثر نظام الاتصال في الشركة بالأزمات التي تواجهها.
					2. يتم اللجوء إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمات.
					3. عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال معدة مسبقاً.
					4. يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمات.
					5. تمتاز وسائل الاتصال التي تستخدمها الشركة وقت الأزمات بالسرعة.
					6. تهتم الشركة بالاتصال الجماهيري وقت الأزمات.
					7. يتم متابعة تطورات الأزمات من خلال التغذية الراجعة.
<b>توفر المخصصات المالية:</b> عملية تعيين أو "تخصيص" السيولة المالية اللازمة لإدارة الأزمات.					
					9. توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات.
					10. تقوم الشركة بتسديد المبالغ المالية المستحقة أثناء إدارة الأزمات.
					11. توفر الشركة السيولة المالية الكافية وقت الأزمات.
					12. الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمات.
					13. تمنح الشركة حوافز مالية لفريق إدارة الأزمات.
					14. توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة حتى وقت الأزمات.
<b>الكوادر البشرية:</b> هم العاملون في الشركة.					
					1. يوجد في الشركة برامج تدريب لإدارة الأزمات.

					2. يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات.
					3. العاملون في إدارة الأزمات على دراية كافية بخطط واستراتيجيات العمل.
					4. يتوفر في الشركة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمات والتعامل معها.
					5. الكوادر البشرية لديها القدرة على تحمل ضغط العمل وقت الأزمات.
					6. يتم اختيار فريق إدارة الأزمات بناءً على الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.
					7. تبذل الكوادر البشرية أقصى طاقاتها وقت الأزمات.

ثانياً: دور الشركة في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1.	التزمت الشركة في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العاملين.					
2.	التزمت الشركة في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العملاء.					
3.	توفر الشركة المواد اللازمة من معقمات وكمامات.					
4.	قامت الشركة في ظل جائحة كورونا بنشر الوعي والتنظيف الصحي وكيفية التعامل مع الجائحة.					
5.	تحملت الشركة المسؤولية عن سلامة وصحة العاملين فيها في ظل انتشار فايروس كورونا.					
6.	عملت الشركة على تخفيف ساعات العمل من أجل الحد من انتشار فايروس كورونا.					
7.	شجعت الشركة العاملين على القيام بأعمالهم عن بعد في ظل انتشار فايروس كورونا.					
8.	أدى انتشار فايروس كورونا إلى اتجاه الشركة نحو استخدام تقنيات الاتصال عن بعد.					
9.	استخدمت الشركة خاصية Video Conference لعقد الاجتماعات					
10.	استخدمت الشركة البريد الإلكتروني للتواصل مع أصحاب المصالح خلال الجائحة.					
11.	عملت الشركة على رسم خريطة الموقع الخاص بها لتسهيل الوصول إلى المعلومات والتواصل مع الشركة في ظل جائحة كورونا.					
12.	استمرت الشركة بدفع مرتبات العاملين في ظل انتشار فايروس كورونا.					
13.	تم تخصيص موارد مالية خاصة للتعامل مع تطورات جائحة كورونا.					

					14. تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفايروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل.
					15. عملت الشركة على تسريح عدد من العاملين في ظل جائحة كورونا.

ثالثاً: الإجراءات التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا

أولاً: الإجراءات الداخلية

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1.	التزمت الشركة بالتعليمات الرسمية الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء.					
2.	نفذت الشركة ما طلبته الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء.					
3.	التزمت الشركة بإغلاق أبوابها في أيام الإغلاق المعلنة لمكافحة الوباء.					
4.	طلبت الشركة من جميع العاملين فيها تلقي التطعيمات المتاحة.					
5.	تم تخفيض أجور العاملين خلال فترة الوباء.					
6.	بادرت الشركة إلى اتخاذ إجراءات داخلية لحماية العاملين من الإصابة بفايروس كورونا.					
7.	شكلت الشركة فريق أزمة/ خلية لمواجهة تداعيات انتشار الوباء.					
8.	وضعت الشركة خطة طوارئ لحماية العاملين والمتعاملين مع الشركة من الوباء.					
9.	تم تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركة.					
10.	وضعت الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات الوباء.					
11.	طبقت الشركة خطة الطوارئ للتعامل مع مستجدات الوباء.					
12.	التزمت الشركة بدفع رواتب موظفيها كاملة خلال الوباء.					
13.	قامت الشركة بخصم أيام غياب الموظفين الناتجة عن الوباء.					
14.	كان هناك إصابات بفايروس كورونا بين العاملين.					
15.	اتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بفايروس كورونا عن العاملين.					
16.	كان هناك وفيات بين العاملين بسبب فايروس كورونا.					
17.	التزمت الشركة بعلاج المصابين بفايروس كورونا من العاملين.					
18.	بادرت الشركة إلى إطلاق برنامج توعية للعاملين لمواجهة الوباء.					
19.	بادرت الشركة إلى إطلاق برنامج تدريب للعاملين لمواجهة الوباء.					
20.	وفرت الشركة متطلبات الوقاية من الوباء للعاملين.					
21.	قامت الشركة بتسريح بعض العاملين فيها بسبب الوباء.					
22.	قامت الشركة بتوفير برامج تدريبية للعمل عن بعد للعاملين فيها.					
23.	قدمت الشركة دعماً فنياً للعاملين فيها للتخفيف من تبعات الوباء.					

ثانياً: إجراءات متعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1.	اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الوباء.					
2.	طلبت الشركة من الزبائن والمراجعين الالتزام بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا.					
3.	امتعت الشركة عن تقديم الخدمات للزبائن غير الملتزمين بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا.					
4.	بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها.					
5.	بادرت الشركة إلى تمديد ساعات الخدمة المقدمة للزبائن.					
6.	بادرت الشركة إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.					

ثالثاً: إجراءات لدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء

الرقم	الفقرات	موافق بدرجة كبيرة	موافق	محايد	معارض	معارض بدرجة كبيرة
1.	تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء.					
2.	شاركت الشركة في الجهود الوطنية لمكافحة الوباء.					
3.	سمحت الشركة للعاملين فيها التطوع في الجهود المجتمعية لمكافحة الوباء.					
4.	خصصت الشركة جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية لمكافحة الوباء.					
5.	خصصت/ اقتطعت الشركة جزءاً من موازنة برامج المسؤولية الاجتماعية لمواجهة الوباء.					
6.	أدخلت الشركة أنشطة مكافحة الوباء ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية.					
7.	قدمت الشركة مساعدات عينية لمكافحة الوباء.					
8.	قدمت الشركة مساعدات مالية لمكافحة الوباء.					
9.	قدمت الشركة مبادرات خاصة للمساهمة في مكافحة الوباء.					
10.	بادرت الشركة إلى تقديم تسهيلات للعاملين في الخط الأول في مواجهة الوباء.					
11.	بادرت الشركة إلى تقديم مساعدات للعاملين في الخط الأول في مواجهة الوباء.					
12.	شاركت الشركة في الجهود الإعلامية لمكافحة الوباء.					

أي معلومات أخرى تود إضافتها:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكراً على تعاونكم

## ملحق رقم (4) أسماء المحكمين

1. الدكتور سمير ابو زنيد

2. الدكتور محمد الجعبري

3. الدكتور حسين الجبارين



## ملحق رقم (5) كتاب تسهيل المهمة

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

رقم الوثيقة

الرقم :

Date : 21.4.2022

التاريخ :

لمن يهمه الأمر

الموضوع: للطالب ابراهيم "محمد عوده" الكركي

هوية رقم: 937179406

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب المذكور بعمل رسالة ماجستير بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجا" وهو بحاجة الى بعض المعلومات من مؤسستكم الزاهرة. ارجو التكرم بالموافقة على تقديم المساعدة له في إنجاز هذه الرسالة، والإيعاز الى الجهات ذات العلاقة في مؤسستكم الزاهرة بتسهيل مهمته وتزويده بالبيانات المتاحة.

مع التقدير والاحترام.

المشرف على الرسالة

الدكتور صلاح الزرو التميمي

شعير التريبيا :-

لأعلى مع لذيذات مع فروع الامتياز م

رعة

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date 21.4.2022

التاريخ :

الأخ الاستاذ عامر العسيلي المحترم

رئيس ملتقى رجال الأعمال في الخليل

الموضوع: الطالب ابراهيم "محمد عوده" الكركي

هوية رقم: 937179406

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب المذكور بعمل رسالة ماجستير بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في محافظة الخليل في إدارة

الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجا " وهو بحاجة الى بعض المعلومات من ملتقاكم الزاهر .

ارجو التكرم بالموافقة على تقديم المساعدة له في إنجاز هذه الرسالة، والإيمار الى الجهات ذات العلاقة لديكم بتسهيل مهمته

وتزويده بالبيانات المتاحة.

مع التقدير والاحترام،،،

المشرف على الرسالة



الدكتور صلاح الزرو التميمي

Ref.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الرقم :

Date 21.4.2022

التاريخ :

الأخ الاستاذ خالد لافي المحترم  
رئيس الغرفة التجارية لمنطقة جنوب الخليل

الموضوع: الطالب ابراهيم "محمد عوده" الكركي

هوية رقم: 937179406

تحية طيبة وبعد،

يقوم الطالب المذكور بعمل رسالة ماجستير بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في محافظة الخليل في إدارة الأزمات: أزمة كوفيد 19 نموذجا" وهو بحاجة الى بعض المعلومات من غرفتكم الزاهرة. ارجو التكرم بالموافقة على تقديم المساعدة له في إنجاز هذه الرسالة، والإيعاز الى الجهات ذات العلاقة لديكم بتسهيل مهمته وتزويده بالبيانات المتلحة.

مع التقدير والاحترام.

المشرف على الرسالة

الدكتور صلاح الزرو التميمي



## ملحق رقم (6) جداول الدراسة

### جدول رقم (4)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة

الكلية لسياسة الشركة (دورها المفترض في مواجهة الأزمات ومكافحتها)

الرتبة	الرقم الداخلي	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	.1	توجد لدى الشركة خططٌ معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.	.655**	<.001
2	.2	الخطط المعدة من قبل الشركة تساعد في إدارة الأزمات بشكل فعال.	.768**	<.001
3	.3	تهتم الشركة بالموشرات الواردة عن بوادر حدوث الأزمات.	.710**	<.001
4	.4	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.	.757**	<.001
5	.5	تمتاز الخطط بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات.	.723**	<.001
6	.6	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها.	.566**	.003
7	.7	يتم متابعة تطورات أية أزمات بشكل مباشر.	.847**	<.001
8	.8	يجري تعديل الخطط عند الضرورة.	.539**	.004
9	.9	تعمل الشركة على تحديد المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عند وقوع الأزمات.	.567**	.003
10	.10	تعمل الشركة على تقييم المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عند وقوع الأزمات	.518**	.007
11	.1	تمتاز المعلومات التي تجمعها الشركة وقت الأزمات بالدقة.	.684**	<.001
12	.2	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمات.	.764**	<.001
13	.3	تستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات.	.801**	<.001

<.001	.776**	4. يتم التحقق من صحة ودقة المعلومات للتعامل مع الأزمات.	14
<.001	.816**	5. تتميز المعلومات الخاصة بالأزمات بالحدثة والتجديد.	15
<.001	.725**	6. تتميز المعلومات وقت الأزمات بسهولة وسرعة الوصول إليها.	16
<.001	.695**	7. المعلومات التي تجمعها الشركة تساعد على التنبؤ بوقوع الأزمات.	17
<.001	.670**	1. القرارات الإدارية وقت الأزمات تتخذ وفق المنهج العلمي.	18
.034	.418*	2. يوجد ميل نحو مركزية اتخاذ القرار وقت الأزمات.	19
<.001	.749**	3. يتم متابعة تنفيذ الأوامر وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.	20
<.001	.718**	4. يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمات واختيار البديل الأمثل.	21
<.001	.837**	5. يُمنح العاملون صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمات.	22
.349	.191	1. يتأثر نظام الاتصال في الشركة بالأزمات التي تواجهها.	23
.002	.583**	2. يتم اللجوء إلى وسائل اتصال بديلة وقت الأزمات.	24
.005	.535**	3. عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال معدة مسبقاً.	25
<.001	.640**	4. يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمات.	26
.019	.456*	5. تمتاز وسائل الاتصال التي تستخدمها الشركة وقت الأزمات بالسرعة.	27
<.001	.613**	6. تهتم الشركة بالاتصال الجماهيري وقت الأزمات.	28
.006	.522**	7. يتم متابعة تطورات الأزمات من خلال التغذية الراجعة.	29
<.001	.827**	1. توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات.	30
<.001	.881**	2. تقوم الشركة بتسديد المبالغ المالية المستحقة اثناء إدارة الأزمات .	31
<.001	.837**	3. توفر الشركة السيولة المالية الكافية وقت الأزمات.	32
<.001	.817**	4. الإجراءات الإدارية لأصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمات.	33
<.001	.718**	5. تمنح الشركة حوافز مالية لفريق إدارة الأزمات.	34
.006	.521**	6. توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة حتى وقت الأزمات.	35

36	.1	يوجد في الشركة برامج تدريب لإدارة الأزمات.	.750**	<.001
37	.2	يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات.	.723**	<.001
38	.3	العاملون في إدارة الأزمات على دراية كافية بخطط واستراتيجيات العمل.	.790**	<.001
39	.4	يتوفر في الشركة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمات والتعامل معها.	.830**	<.001
40	.5	الكوادر البشرية لديها القدرة على تحمل ضغط العمل وقت الأزمات.	.723**	<.001
41	.6	يتم اختيار فريق إدارة الأزمات بناءً على الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.	.932**	<.001
42	.7	تبذل الكوادر البشرية أقصى طاقاتها وقت الأزمات.	.736**	<.001

#### جدول رقم (5)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات دور الشركة مع الدرجة

الكلية لدور الشركة في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	التزمت الشركة في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العاملين.	.773**	<.001
2.	التزمت الشركة في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العملاء.	.772**	<.001
3.	توفر الشركة المواد اللازمة من معقمات وكمامات.	.718**	<.001
4.	قامت الشركة في ظل جائحة كورونا بنشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع الجائحة.	.792**	<.001
5.	تحملت الشركة المسؤولية عن سلامة وصحة العاملين فيها في ظل انتشار فايروس كورونا.	.536**	.006
6.	عملت الشركة على تخفيف ساعات العمل من أجل الحد من انتشار فايروس كورونا.	.432*	.031
7.	شجعت الشركة العاملين على القيام بأعمالهم عن بعد في ظل انتشار فايروس كورونا.	.408*	.039

8.	أدى انتشار فايروس كورونا إلى اتجاه الشركة نحو استخدام تقنيات الاتصال عن بعد.	.626**	<.001
9.	استخدمت الشركة خاصية Video Conference لعقد الاجتماعات .	.584**	.002
10.	استخدمت الشركة البريد الإلكتروني للتواصل مع أصحاب المصالح خلال الجائحة.	.580**	.002
11.	عملت الشركة على رسم خريطة الموقع الخاص بها لتسهيل الوصول إلى المعلومات والتواصل مع الشركة في ظل جائحة كورونا.	.708**	<.001
12.	استمرت الشركة بدفع مرتبات العاملين في ظل انتشار فايروس كورونا.	.734**	<.001
13.	تم تخصيص موارد مالية خاصة للتعامل مع تطورات جائحة كورونا.	.784**	<.001
14.	تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفايروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل.	.776**	<.001
15.	عملت الشركة على تسريح عدد من العاملين في ظل جائحة كورونا.	.014	.946

### جدول رقم (6)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة

الكلية للإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	التزمت الشركة بالتعليمات الرسمية الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء.	.694**	<.001
2.	نفذت الشركة ما طلبته الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء.	.825**	<.001
3.	التزمت الشركة بإغلاق أبوابها في أيام الإغلاق المعلنة لمكافحة الوباء.	.502**	.009
4.	طلبت الشركة من جميع العاملين فيها تلقي التطعيمات المتاحة.	.722**	<.001
5.	تم تخفيض أجور العاملين خلال فترة الوباء.	.721**	<.001
6.	بادرت الشركة إلى اتخاذ إجراءات داخلية لحماية العاملين من الإصابة بفايروس كورونا.	.766**	<.001

.073	.357	شكّلت الشركة فريق أزمة/ خلية لمواجهة تداعيات انتشار الوباء.	.7
<.001	.624**	وضعت الشركة خطة طوارئ لحماية العاملين والمتعاملين معها من الوباء.	.8
.001	.599**	تم تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركة.	.9
<.001	.709**	وضعت الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات الوباء.	.10
<.001	.710**	طبقت الشركة خطة الطوارئ للتعامل مع مستجدات الوباء.	.11
<.001	.793**	التزمت الشركة بدفع رواتب موظفيها كاملة خلال الوباء.	.12
.074	.356	قامت الشركة بخصم أيام غياب الموظفين الناتجة عن الوباء.	.13
.041	.402*	كان هناك إصابات بفايروس كورونا بين العاملين.	.14
<.001	.729**	اتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بفايروس كورونا عن العاملين.	.15
-.055	.790	كان هناك وفيات بين العاملين بسبب فايروس كورونا.	.16
<.001	.609**	التزمت الشركة بعلاج المصابين بفايروس كورونا من العاملين.	.17
<.001	.742**	بادرت الشركة إلى إطلاق برنامج توعية للعاملين لمواجهة الوباء.	.18
<.001	.706**	بادرت الشركة إلى إطلاق برنامج تدريب للعاملين لمواجهة الوباء.	.19
<.001	.623**	وفرت الشركة متطلبات الوقاية من الوباء للعاملين.	.20
.018	.462*	قامت الشركة بتسريح بعض العاملين فيها بسبب الوباء.	.21
<.001	.705**	قامت الشركة بتوفير برامج تدريبية للعمل عن بعد للعاملين فيها.	.22
<.001	.901**	قدمت الشركة دعماً فنياً للعاملين فيها للتخفيف من تبعات الوباء.	.23



### جدول رقم (7)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة

الكلية للإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الوباء.	.715**	<.001
2.	طلبت الشركة من الزبائن والمراجعين الالتزام بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا.	.630**	<.001
3.	امتعت الشركة عن تقديم الخدمات للزبائن غير الملتزمين بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا.	.799**	<.001
4.	بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها.	.873**	<.001
5.	بادرت الشركة إلى تمديد ساعات الخدمة المقدمة للزبائن.	.485*	.012
6.	بادرت الشركة إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.	.816**	<.001

### جدول رقم (8)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لفقرات الدراسة مع الدرجة

الكلية للإجراءات لدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء

الرقم	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1.	تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء.	.573**	.002
2.	شاركت الشركة في الجهود الوطنية لمكافحة الوباء.	.750**	<.001

<.001	.768**	سمحت الشركة للعاملين فيها التطوع في الجهود المجتمعية لمكافحة الوباء.	3.
<.001	.847**	خصصت الشركة جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية لمكافحة الوباء.	4.
<.001	.785**	خصصت/ اقتطعت الشركة جزءاً من موازنة برامج المسؤولية الاجتماعية لمواجهة الوباء.	5.
<.001	.791**	أدخلت الشركة أنشطة مكافحة الوباء ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية.	6.
<.001	.836**	قدمت الشركة مساعدات عينية لمكافحة الوباء.	7.
<.001	.813**	قدمت الشركة مساعدات مالية لمكافحة الوباء.	8.
<.001	.847**	قدمت الشركة مبادرات خاصة للمساهمة في مكافحة الوباء.	9.
<.001	.755**	بادرت الشركة إلى تقديم تسهيلات للعاملين في الخط الأول في مواجهة الوباء.	10.
<.001	.866**	بادرت الشركة إلى تقديم مساعدات للعاملين في الخط الأول في مواجهة الوباء.	11.
<.001	.811**	شاركت الشركة في الجهود الإعلامية لمكافحة الوباء.	12.
<.001	.701**	قدمت الشركة دعماً للمؤسسات التعليمية التي تقدم تعليماً إلكترونياً.	13.

### جدول رقم (9)

#### الثبات لأداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

معامل التجزئة النصفية	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	عدد المستجيبين	عدد الفقرات	اسم المجال
0.78	0.85	26	10	التخطيط لإدارة الأزمة
0.76	0.87	26	7	توفر البيانات والمعلومات
0.66	0.70	26	5	الفعالية في اتخاذ القرار
0.47	0.45	26	7	نظام الاتصال
0.60	0.65	26	6	نظام الاتصال معدل

0.81	0.86	26	6	توفر المخصصات المالية
0.85	0.89	26	7	الكوادر البشرية
<b>0.91</b>	<b>0.96</b>	<b>25</b>	<b>*41</b>	<b>الدرجة الكلية لسياسة الشركة (دورها المفترض في مواجهة الأزمات ومكافحتها)</b>
0.76	0.83	24	15	دور الشركة في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها
0.94	0.91	25	23	الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها
0.80	0.82	26	6	الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الجمهور والزبائن
0.96	0.94	24	13	إجراءات لدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء

\*بعد حذف فقرة الاتصال رقم (1) لحصولها على معامل تمييز سالب

### جدول رقم (10)

#### دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة الأزمات

الرتبة	رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	hum7	تبذل الكوادر البشرية أقصى طاقاتها وقت الأزمات.	26	4.2692	.66679	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
2	hum5	الكوادر البشرية لديها القدرة على تحمل ضغط العمل وقت الأزمات.	26	4.1923	.63367	كبيرة (موافق)
3	p8	يجري تعديل الخطط عند الضرورة	26	4.1154	.71144	كبيرة (موافق)
4	p6	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها.	26	4.0769	.68836	كبيرة (موافق)
5	fund2	تقوم الشركة بتسييد المبالغ المالية المستحقة أثناء إدارة الأزمات.	26	4.0769	.84489	كبيرة (موافق)

كبيرة (موافق)	.91568	4.0385	26	تعمل الشركة على تحديد المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عند وقوع الأزمات.	p9	6
كبيرة (موافق)	.82369	4.0385	26	تهتم الشركة بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث الأزمات.	p3	7
كبيرة (موافق)	.84853	4.0000	26	توفر الشركة السيولة المالية الكافية وقت الأزمات.	fund3	8
كبيرة (موافق)	.66216	3.9615	26	تمتاز وسائل الاتصال التي تستخدمها الشركة وقت الأزمات بالسرعة.	cons5	9
كبيرة (موافق)	.66216	3.9615	26	توجد لدى الشركة خططاً معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.	p1	10
كبيرة (موافق)	.91568	3.9615	26	تعمل الشركة على تقييم المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عند وقوع الأزمات.	p10	11
كبيرة (موافق)	.77360	3.9615	26	يتم متابعة تطورات أية أزمات بشكل مباشر.	p7	12
كبيرة (موافق)	.68836	3.9231	26	تمتاز الخطط بالمرونة مما يزيد من فعاليتها في مواجهة الأزمات.	p5	13
كبيرة (موافق)	.81618	3.8846	26	تتميز المعلومات الخاصة بالأزمات بالحدثة والتجديد.	in5	14
كبيرة (موافق)	.71144	3.8846	26	يتم التحقق من صحة ودقة البيانات للتعامل مع الأزمات	in4	15
كبيرة (موافق)	.99305	3.8846	26	يتم اختيار فريق إدارة الأزمات بناءً على الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.	hum6	16
كبيرة (موافق)	.73170	3.8462	26	توجد رقابة على الإجراءات المالية المتبعة حتى وقت الأزمات.	fund6	17
كبيرة (موافق)	.73170	3.8462	26	يتوفر لدى الشركة نظام اتصال فعال يسهل التعامل مع الأزمات.	cons4	18
كبيرة (موافق)	.78446	3.8462	26	تمتاز المعلومات التي تجمعها الشركة وقت الأزمات بالدقة.	in1	19
كبيرة (موافق)	.54349	3.8462	26	توجد خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات.	p4	20
كبيرة (موافق)	.67482	3.8462	26	الخطط المعدة من قبل الشركة تساعد في إدارة الأزمات بشكل فعال.	p2	21
كبيرة (موافق)	.64550	3.8000	25	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمات واختبار البديل الأمثل.	des4	22
كبيرة (موافق)	.76460	3.7692	26	يتم متابعة تنفيذ الأوامر وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.	des3	23
كبيرة (موافق)	.82741	3.7308	26	المعلومات التي تجمعها الشركة تساعد على التنبؤ بقرب وقوع الأزمات.	in7	24

كبيرة (موافق)	.77757	3.7308	26	تستخدم التقنيات الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات.	in3	25
كبيرة (موافق)	.92819	3.6923	26	تتميز المعلومات وقت الأزمات بسهولة وسرعة الوصول إليها.	in6	26
كبيرة (موافق)	.89184	3.6538	26	يتوفر في الشركة كوادر بديلة قادرة على إدارة الأزمات والتعامل معها.	hum4	27
كبيرة (موافق)	.79711	3.6538	26	القرارات الإدارية وقت الأزمات تتخذ وفق المنهج العلمي.	des1	28
كبيرة (موافق)	.69725	3.6154	26	العاملون في إدارة الأزمات على دراية كافية بخطط واستراتيجيات العمل.	hum3	29
كبيرة (موافق)	.75753	3.5769	26	تتوفر قاعدة بيانات شاملة يعتمد عليها وقت الأزمات.	in2	30
كبيرة (موافق)	.85665	3.5769	26	يتوفر في الشركة كوادر مدربة في مجال التعامل مع الأزمات.	hum2	31
كبيرة (موافق)	1.06699	3.5385	26	الإجراءات الإدارية لصرف المخصصات المالية أكثر مرونة وقت الأزمات.	fund4	32
كبيرة (موافق)	.90554	3.5000	26	يتم متابعة تطورات الأزمات من خلال التغذية الراجعة.	cons7	33
كبيرة (موافق)	.94868	3.5000	26	يوجد في الشركة برامج تدريب لإدارة الأزمات.	hum1	34
كبيرة (موافق)	1.10384	3.4615	26	توجد موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات.	fund1	35
كبيرة (موافق)	.80861	3.4231	26	عند انقطاع الاتصال يتم التصرف وفق آليات اتصال معدة مسبقاً.	cons3	36
متوسطة (محايد)	.91903	3.2692	26	تمنح الشركة حوافز مالية لفريق إدارة الأزمات.	fund5	37
متوسطة (محايد)	1.05198	3.2400	25	يمنح العاملون صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمات.	des5	38
موافق (كبيرة)	.50815	3.7956	26	<b>الدرجة الكلية للمجال الثاني: دور الشركة (سياساتها)</b>		

## جدول رقم (11)

دور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها

الرتبة	رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة
1	compr5	تحملت الشركة المسؤولية عن سلامة وصحة العاملين فيها في ظل انتشار فايروس كورونا.	25	4.5600	.71181	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
2	compr3	توفر الشركة المواد اللازمة من معقمات وكمامات.	26	4.5385	.76057	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
3	compr1	التزمت الشركة في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العاملين.	26	4.4615	.70602	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
4	compr2	التزمت الشركة في ظل جائحة كورونا بالمحافظة على صحة وسلامة العملاء.	26	4.4231	.85665	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
5	compr12	استمرت الشركة بدفع مرتبات العاملين في ظل انتشار فايروس كورونا.	26	4.3846	1.02282	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
6	compr4	قامت الشركة في ظل جائحة كورونا بنشر الوعي والتثقيف الصحي وكيفية التعامل مع الجائحة.	26	4.3077	.83758	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
7	compr14	تم دفع المرتبات كاملة للمصابين بفايروس كورونا من العاملين أثناء إصابتهم وتغيبهم عن العمل.	26	4.2308	1.10662	كبيرة (موافق)
8	compr6	عملت الشركة على تخفيف ساعات العمل من أجل الحد من انتشار فايروس كورونا.	25	4.0400	1.09848	كبيرة (موافق)
9	compr13	تم تخصيص موارد مالية خاصة للتعامل مع تطورات جائحة كورونا.	26	3.9231	1.05539	كبيرة (موافق)
10	compr10	استخدمت الشركة البريد الإلكتروني للتواصل مع أصحاب المصالح خلال الجائحة.	26	3.8077	.84943	كبيرة (موافق)
11	compr7	شجعت الشركة العاملين على القيام بأعمالهم عن بعد في ظل انتشار فايروس كورونا.	26	3.7308	1.21845	كبيرة (موافق)
12	compr8	أدى انتشار فايروس كورونا إلى اتجاه الشركة نحو استخدام تقنيات الاتصال عن بعد.	26	3.6154	1.09825	كبيرة (موافق)

كبيرة (موافق)	.85665	3.5769	26	عملت الشركة على رسم خريطة الموقع الخاص بها لتسهيل الوصول إلى المعلومات والتواصل مع الشركة في ظل جائحة كورونا.	compr11	13
متوسطة (محايد)	1.05612	3.3462	26	استخدمت الشركة خاصية Video Conference لعقد الاجتماعات .	compr9	14
كبيرة (موافق)	.63341	4.0600	26	الدرجة الكلية لدور الشركة والإجراءات التي تم اتخاذها		

### جدول رقم (12)

نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة لدور الشركات الكبرى في محافظة الخليل في مواجهة جائحة

كورونا والإجراءات التي تم اتخاذها

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
<.001	8.53	25	.633	4.060	26	دور الشركات الكبرى والإجراءات التي تم اتخاذها

### جدول رقم (13)

الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرة	رقم الفقرة في الاستبانة	الرتبة
كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	.58177	4.5385	26	نفذت الشركة ما طلبته الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء.	kip2	1
كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	.50839	4.5385	26	التزمت الشركة بالتعليمات الرسمية الصادرة عن الجهات الرسمية بخصوص مكافحة الوباء.	kip1	2

كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	.76158	4.5000	26	طلبت الشركة من جميع العاملين فيها تلقي التطعيمات المتاحة.	kip4	3
كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	.50383	4.4231	26	تم تعزيز إجراءات النظافة داخل الشركة.	kip9	4
كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	.57110	4.3846	26	وفرت الشركة متطلبات الوقاية من الوباء للعاملين.	kip20	5
كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	.98293	4.3846	26	التزمت الشركة بدفع رواتب موظفيها كاملة خلال الوباء.	kip12	6
كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	1.15092	4.2692	26	تم تخفيض أجور العاملين خلال فترة الوباء.	kip5	7
كبيرة (موافق)	.86291	4.2308	26	بادرت الشركة إلى اتخاذ إجراءات داخلية لحماية العاملين من الإصابة بفايروس كورونا.	kip6	8
كبيرة (موافق)	.74936	4.1923	26	وضعت الشركة خطة طوارئ للتعامل مع مستجدات الوباء.	kip10	9
كبيرة (موافق)	.69393	4.1923	26	طبقت الشركة خطة الطوارئ للتعامل مع مستجدات الوباء.	kip11	10
كبيرة (موافق)	.86380	4.1154	26	اتخذت الشركة إجراءات لعزل المصابين بفايروس كورونا عن العاملين.	kip15	11
كبيرة (موافق)	.84489	4.0769	26	كان هناك إصابات بفايروس كورونا بين العاملين.	kip14	12
كبيرة (موافق)	1.35647	4.0000	26	قامت الشركة بتسريح بعض العاملين فيها بسبب الوباء.	kip21	13
كبيرة (موافق)	.69282	4.0000	26	وضعت الشركة خطة طوارئ لحماية العاملين والمتعاملين معها من الوباء.	kip8	14
كبيرة (موافق)	1.07059	3.8846	26	التزمت الشركة بإغلاق أبوابها في أيام الإغلاق المعلنة لمكافحة الوباء.	kip3	15
كبيرة (موافق)	1.04954	3.6923	26	بادرت الشركة إلى إطلاق برنامج توعية للعاملين لمواجهة الوباء.	kip18	16
كبيرة (موافق)	.98826	3.6800	26	بادرت الشركة إلى إطلاق برنامج تدريب للعاملين لمواجهة الوباء.	kip19	17



كبيرة (موافق)	1.10454	3.5000	25	قدمت الشركة دعماً فنياً للعاملين فيها للتخفيف من تبعات الوباء.	kip23	18
متوسطة (محايد)	1.13205	3.1923	26	قامت الشركة بتوفير برامج تدريبية للعمل عن بعد للعاملين فيها.	kip22	19
كبيرة (موافق)	.59834	4.047	26	الدرجة الكلية للإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا		

### جدول رقم (14)

نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
<.001	8.920	25	.59834	4.047	26	الإجراءات الداخلية التي تم اتخاذها في مواجهة جائحة كورونا

### جدول رقم (15)

الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى

الرتبة	رقم الفقرة في الإستبانة	الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	kp2	طلبت الشركة من الزبائن والمراجعين الالتزام بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا.	26	4.2692	.53349	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
2	kp1	اتخذت الشركة إجراءات وقائية للتعامل مع الزبائن أثناء الوباء.	26	4.2308	.65163	كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)
3	kp4	بادرت الشركة إلى تعزيز التواصل الإلكتروني مع الزبائن والمتعاملين معها.	26	3.8462	.96 715	كبيرة (موافق)
4	kp6	بادرت الشركة إلى تحسين الخدمات المقدمة للزبائن.	26	3.6538	.97744	كبيرة (موافق)
5	kp3	امتنتعت الشركة عن تقديم الخدمات للزبائن غير الملتزمين بإجراءات الوقاية من فايروس كورونا.	26	3.5769	.98684	كبيرة (موافق)

متوسطة (محايد)	.69282	3.0000	26	بادرت الشركة إلى تمديد ساعات الخدمة المقدمة للزبائن.	kp5	6
كبيرة (موافق)	.59474	3.7628	26	الدرجة الكلية للإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن		

### جدول رقم (16)

نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم

اتخاذها من قبل الشركات الكبرى

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
<.001	6.540	25	.59474	3.7628	26	الإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن والجمهور التي تم اتخاذها من قبل الشركات الكبرى

### جدول رقم (17)

الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء التي تم اتخاذها من قبل

الشركات الكبرى في محافظة الخليل

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرة	رقم الفقرة في الإستبانة	الرتبة
كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	.50839	4.5385	26	تفاعلت الشركة مع الجهود الوطنية لمكافحة الوباء.	socp1	1
كبيرة جدا (موافق بدرجة كبيرة)	.66679	4.2692	26	شاركت الشركة في الجهود الوطنية لمكافحة الوباء.	socp2	2
كبيرة (موافق)	.95836	4.0385	26	قدمت الشركة مساعدات عينية لمكافحة الوباء.	socp7	3
كبيرة (موافق)	.93808	4.0000	26	قدمت الشركة مساعدات مالية لمكافحة الوباء.	socp8	4

كبيرة (موافق)	.91568	3.9615	26	خصصت الشركة جزءاً من مواردها لدعم الجهود المجتمعية والوطنية لمكافحة الوباء.	socp4	5
كبيرة (موافق)	1.05987	3.9600	25	قدمت الشركة مبادرات خاصة للمساهمة في مكافحة الوباء.	socp9	6
كبيرة (موافق)	.76561	3.8846	26	بادرت الشركة إلى تقديم تسهيلات للعاملين في الخط الأول في مواجهة الوباء.	socp10	7
كبيرة (موافق)	.84943	3.8077	26	بادرت الشركة إلى تقديم مساعدات للعاملين في الخط الأول في مواجهة الوباء.	socp11	8
كبيرة (موافق)	.87442	3.7308	26	شاركت الشركة في الجهود الإعلامية لمكافحة الوباء.	socp12	9
كبيرة (موافق)	1.00231	3.7308	26	خصصت/ اقتطعت الشركة جزءاً من موازنة برامج المسؤولية الاجتماعية لمواجهة الوباء.	socp5	10
كبيرة (موافق)	.79162	3.7200	25	سمحت الشركة للعاملين فيها التطوع في الجهود المجتمعية لمكافحة الوباء.	socp3	11
كبيرة (موافق)	.92819	3.6923	26	أدخلت الشركة أنشطة مكافحة الوباء ضمن أنشطة المسؤولية الاجتماعية.	socp6	12
كبيرة (موافق)	.80384	3.6154	26	قدمت الشركة دعماً للمؤسسات التعليمية التي تقدم تعليماً إلكترونياً.	socp13	13
كبيرة (موافق)	.68212	3.9251	26	الدرجة الكلية للإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء		

جدول رقم (18)

نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة للإجراءات المتعلقة بدعم الجهد الوطني والمجتمعي لمكافحة الوباء

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
<.001	6.915	25	.68212	3.9251	25	الإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي والوطني لمكافحة الوباء

جدول رقم (19)

تحليل التباين b

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Model
.011 <sup>b</sup>	3.858	.918	6	5.508	Regression
		.238	19	4.522	Residual
			25	10.030	Total

جدول رقم (20)

اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) لدور الشركات في إدارة الأزمات : جائحة

كوفيد نموذجاً

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	قيمة "Beta"	المجالات
.701	.389	.123	التخطيط لإدارة الأزمة
.954	-.059	-.018	الكوادر البشرية
.061	1.988	.510	توفر المخصصات المالية
.392	.876	.201	الفعالية في اتخاذ القرار
.620	-.504	-.148	توفر البيانات والمعلومات
.617	.509	.132	نظام الاتصال

جدول رقم (21)

تحليل التباين b

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Model
.024 <sup>b</sup>	3.217	.752	6	4.510	Regression
		.234	19	4.440	Residual
			25	8.950	Total

جدول رقم (22)

اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للإجراءات الداخلية التي اتخذتها الشركات

الكبرى في مواجهة جائحة كوفيد

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	قيمة "Beta"	المجالات
.681	-.417	-.138	التخطيط لإدارة الأزمة
.802	-.254	-.083	الكوادر البشرية
.048	2.109	.567	توفر المخصصات المالية
.338	.982	.236	الفعالية في اتخاذ القرار
.728	.353	.109	توفر البيانات والمعلومات
.693	.401	.109	نظام الاتصال

جدول رقم (23)

تحليل التباين b

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Model
.088 <sup>b</sup>	2.203	.605	6	3.628	Regression
		.274	19	5.215	Residual
			25	8.843	Total

جدول رقم (24)

اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للإجراءات المتعلقة بالتعامل مع الزبائن

والجمهور

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	قيمة "Beta"	المجالات
.796	-.262	-.095	التخطيط لإدارة الأزمة
.848	-.195	-.069	الكوادر البشرية
.717	-.368	-.108	توفر المخصصات المالية
.088	1.797	.471	الفعالية في اتخاذ القرار
.184	1.378	.462	توفر البيانات والمعلومات
.849	.193	.057	نظام الاتصال

جدول رقم (25)

تحليل التباين b

الدلالة الإحصائية	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	Model
.198 <sup>b</sup>	1.612	.654	6	3.923	Regression
		.406	19	7.709	Residual
			25	11.632	Total

جدول رقم (26)

اختبار معامل الانحدار المعياري (Regression) للإجراءات المتعلقة بدعم الجهد المجتمعي

والوطني لمكافحة الوباء

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت"	قيمة "Beta"	المجالات
.658	-.450	-.172	التخطيط لإدارة الأزمة
.700	-.391	-.147	الكوادر البشرية
.036	2.254	.701	توفر المخصصات المالية
.475	-.729	-.202	الفعالية في اتخاذ القرار
.820	.231	.082	توفر البيانات والمعلومات
.381	.896	.281	نظام الاتصال