

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار السادس - العدد الثامن عشر || تاريخ الإصدار 2026-09-20



الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة الأزمات بنقابة مستوردين المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

Organizational Culture and Its Impact on Crisis Management in the Vehicle Importers' Union in the Southern Palestinian Governorates

د. رامز جمال حسونة

Ramez Jamal Hassouna

رئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة الإسراء – فلسطين

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss6185>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)



الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة الأزمات بنقابة مستوردين المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من (249) عضو بالجمعية العمومية بنقابة مستوردي المركبات. توصل البحث إلى وجود درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية بنسبة (66.80%) لدى نقابة مستوردين المركبات، ووجود درجة متوسطة من إدارة الأزمات بنسبة (64.66%)، ووجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات لدى نقابة مستوردين المركبات، بينما لا توجد فروق بين استجابة المشاركين حول الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية. يُوصي البحث بضرورة ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي عبر توحيد القيم والمعايير المهنية بين أعضاء النقابة، بما يعزز من قدرتهم على مواجهة الأزمات بشكل متماسك ومتناسق، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي تستهدف أعضاء الجمعية العمومية للنقابة، بما يرفع من وعيهم وقدرتهم على التكيف مع الظروف غير المستقرة، إضافة إلى إرساء نظام حوكمة نقابي يعتمد على مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى نجاح النقابة في إدارة الأزمات، وتقييم مستوى تأثير التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على استمرارية العمل.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة الأزمات، التوجه الاستراتيجي، نقابة مستوردي المركبات.

Abstract:

This study aimed to examine organizational culture and its impact on crisis management within the Vehicle Importers Syndicate in the Southern Palestinian Governorates. The study employed a descriptive-analytical approach and used a structured questionnaire to collect data from 249 members of the Syndicate's General Assembly. The findings revealed that the level of organizational culture within the Syndicate was moderate, with a relative weight of 66.80%. Crisis management was also rated at a moderate level, with a relative weight of 64.66%. Furthermore, the results demonstrated that organizational culture had a statistically significant impact on crisis management within the Vehicle Importers Syndicate. However, no statistically significant differences were found in participants' responses regarding organizational culture or crisis management attributable to personal or organizational variables. The study recommends strengthening an organizational culture that supports teamwork by promoting shared values and unified professional standards among Syndicate members, thereby enhancing their ability to respond to crises in a coherent and coordinated manner. It also recommends developing specialized training programs in crisis management and strategic planning for members of the General Assembly to increase their awareness and improve their capacity to adapt to unstable conditions. In addition, the study calls for establishing a governance system within the Syndicate based on strategic performance indicators to assess the effectiveness of crisis management and evaluate the extent to which strategic orientation and organizational culture contribute to operational continuity.

Keywords: Organizational Culture, Crisis Management, Strategic Orientation, Vehicle Importers' Union.

أولاً: الإطار العام للبحث

1. مقدمة البحث

تواجه المؤسسات في البيئات المعاصرة تحديات متزايدة تتسم بعدم اليقين، وسرعة التغير، وتكرار الأزمات، مما يفرض عليها تبني أدوات استراتيجية تضمن قدرتها على البقاء والاستمرارية. ويُعد التوجه الاستراتيجي أحد أبرز هذه الأدوات، إذ يمثل الإطار الذي يحدد اتجاهات المؤسسة المستقبلية، ويمكنها من استشراف التغيرات البيئية والتكيف معها بكفاءة.

تمثل الثقافة التنظيمية إطاراً قيمياً ومعيارياً يحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويحدد طبيعة التفاعلات بينهم، فهي تضم مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة التي ترسم هوية المنظمة وتُميّزها عن غيرها.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية القوية قادرة على تعزيز الولاء والانسجام الداخلي، وتوفير مناخ يدعم الإبداع والتغيير الإيجابي.

أما إدارة الأزمات فهي تمثل استجابة مؤسسية منظمة للتحديات الطارئة التي قد تهدد بقاء المؤسسة أو استقرارها، وتقوم على التخطيط المسبق، وتخصيص الموارد، واستقطاب الكفاءات، واستخدام التكنولوجيا، وتفعيل نظم الاتصال الداخلي والخارجي.

وفي ضوء ذلك، اختيرت نقابة مستوردي المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية كحالة للدراسة، نظرًا لخصوصية بيئتها التي تتسم بالحروب والأزمات المتكررة، وما يترتب على ذلك من تحديات تمس قطاع المركبات بشكل مباشر، حيث تمثل النقابة إطارًا تنظيميًا يضم المستوردين والتجار، وهو ما يجعلها نموذجًا مناسبًا لتحليل أثر التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في ظل الثقافة التنظيمية.

2. مشكلة البحث

تعيش نقابة مستوردي المركبات في قطاع غزة بيئة ملؤها الأزمات متعددة الأبعاد، وظلت تترشح تحت وطأة تحديات تنظيمية وإدارية وتكنولوجية، حيث فرضت السلطات الإسرائيلية ضرائب باهظة على المركبات المستوردة، أحيانًا تتجاوز 100% من قيمة المركبة (وزارة الاقتصاد الفلسطيني، 2025).

في حين تفرض السلطة الفلسطينية ضرائب على المركبات المستوردة بموجب بروتوكول باريس، لكن حصة كبيرة من ضرائبها تعتمد على تحصيلات تخضع لسيطرة إسرائيل التي تدير المعابر وتفرض ضغوطًا إضافية، كما أبرزت الإغلاق المتكرر للمعابر أثره الكارثي على النشاط الاستيرادي، حيث يؤدي إلى تكس المركبات على أرضية المعبر وتراكم غرامات التخزين والتأخر، مما يزيد من أعباء التاجر لوجستيًا وماديًا وسط بيئة غير مستقرة، إضافة إلى ذلك، يمنع الجانب الإسرائيلي استيراد أنواع محددة من السيارات مثل المركبات ذات الدفع الرباعي، مما يحد من تنوع السوق ويشكل اختلالًا في المعروض ومتطلبات الزبائن.

في السياق نفسه، يفرض الجانب الإسرائيلي تقييدًا على عمر المركبة المستوردة بحيث لا يتجاوز ثلاث سنوات، وهو ما يزيد التكاليف ويستنزف رأس المال بسرعة، ما يضع التاجر في وضع مالي حرج يُزيد من هشاشته أمام الأزمات (وزارة الاقتصاد الفلسطيني، 2024).

الجدير بالذكر، أن الحرب الإسرائيلية على قطاع غزة (2023-2025) فاقمت من الأزمة، حيث دمرت عددًا من المعارض والشركات، إضافة إلى تدمير وحرق المركبات، وقد تسبب هذا الدمار في خسائر مالية ضخمة، مما أضعف قدرة التجار على الاستمرار والانخراط في السوق بفعالية، كما طال الدمار مقر نقابة مستوردي المركبات أيضًا، مما أحدث إرباكًا في الهيكل التنظيمي وقدرات النقابة التشغيلية (نقابة مستوردي المركبات، 2025).

هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بنقابة مستوردي المركبات؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية بنقابة مستوردي المركبات؟
- ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات في نقابة مستوردي المركبات؟
- هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الأزمات بنقابة مستوردي المركبات؟
- هل توجد فروق لمتوسط استجابة أعضاء نقابة مستوردي المركبات حول الثقافة التنظيمية تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية؟
- هل توجد فروق لمتوسط استجابة أعضاء نقابة مستوردي المركبات حول إدارة الأزمات تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية؟

3. أهداف البحث

تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بنقابة مستوردي المركبات.
- التعرف على مستوى ممارسة إدارة الأزمات في نقابة مستوردي المركبات.
- تفحص أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الأزمات بنقابة مستوردي المركبات.
- استكشاف الفروق لمتوسط استجابة أعضاء نقابة مستوردي المركبات حول الثقافة التنظيمية تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.
- استكشاف الفروق لمتوسط استجابة أعضاء نقابة مستوردي المركبات حول إدارة الأزمات تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

4. أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من الأهمية النظرية والتطبيقية، وذلك على النحو التالي:

– الأهمية النظرية:

- أ. الإسهام في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات.
 - ب. تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات في بيئة تعاني من أزمات متكررة.
 - ج. توفير إطار نظري يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة ضمن السياق الفلسطيني والعربي.
- ##### – الأهمية التطبيقية:
- أ. مساعدة نقابة مستوردي المركبات على تحسين ثقافتها التنظيمية بما يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات.
 - ب. تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها النقابات المهنية والمؤسسات الأخرى في غزة.
 - ج. دعم صانعي القرار في وزارة الاقتصاد وهيئة المعابر والجهات الحكومية ذات العلاقة، لاتخاذ قرارات تعزز الاقتصاد الفلسطيني في ضوء الاهتمام بمجال استيراد وتجارة المركبات.

5. فرضيات البحث

في سبيل الوصول إلى نتائج الدراسة، قام الباحث باختبار الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الأزمات بنقابة مستوردين المركبات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الثقافة التنظيمية بنقابة مستوردي المركبات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول إدارة الأزمات بنقابة مستوردي المركبات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

6. حدود البحث

طبق البحث وفق الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: يركز البحث على أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في نقابة مستوردي المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الحدود البشرية: اقتصر عينة البحث على أعضاء الجمعية العمومية للنقابة.
- الحدود الزمنية: طبق البحث خلال الفترة الزمنية (2023-2025م).

7. مصطلحات البحث

تكونت مصطلحات البحث مما يلي:

- **الثقافة التنظيمية:** منظومة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة، التي تحكم سلوكهم وتوجه قراراتهم وتشكل هوية المؤسسة (Reisberger, et al., 2025).
- **إدارة الأزمات:** جملة الإجراءات والسياسات التي تُتخذ للاستعداد للأزمات والتعامل معها والتقليل من آثارها السلبية (المحلاوي، وآخرون، 2025).

8. الدراسات السابقة

- **دراسة (بن زايد، وبديوي، 2025):** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية قلمة شملت هذه الدراسة عينة من 61 موظف وتم في هذه الدراسة استخدام الاستبيان كأداة أساسية جمع البيانات وزرع على مختلف العاملين بالمنظمة، تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود أثر واضح للثقافة التنظيمية على فاعلية الاتصال الصبح هذا من خلال وجود أثر الأغلب أبعاد الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي من بينها بعد الالتزام بالقيم التنظيمية، ثقافة الإبداع في المؤسسة، ثقافة العمل، ما يعكس وجود بيئة تنظيمية داعمة للاتصال التنظيمي الفعال بين الموظفين والإدارة ومع ذلك سجلت الدراسة أيضا عدم وجود تأثير المستوى الثقافة التكنولوجية على فاعلية الاتصال التنظيمي في سونغاز.
- **دراسة (المحلاوي، وآخرون، 2025):** هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات وذلك من إجمالي عدد شركات الطيران العاملة في المطارات المصرية البالغ عددها نحو (50 شركة)، وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالثلاث شركات التي تم اختيارها والبالغ عددهم (8413) مفردة، وبناء على تطبيق معادلة تحديد حجم العينة العشوائية الطبقية بلغ حجم عينة البحث (384 مفردة). وأوضحت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وإدارة الأزمات بأبعادها. كما توصل أيضاً إلى أن هناك تأثير معنوي قوي للثقافة التنظيمية بأبعادها على إدارة الأزمات بأبعادها ولكن اختلف هذا التأثير قبل الأزمة عن أثناء وبعد الأزمة.
- **دراسة (أبو الفتوح، 2025):** هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، حجم العينة هو 360 مفردة. ولقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، أهمها: اختلاف التأثير المعنوي لأبعاد المنظمات المتعلمة على أداء الأجهزة الحكومية عند توظيف الثقافة التنظيمية لدى العاملين في قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.954 وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية والمنظمات المتعلمة تساهمان بنسبة تفسير 95.4% من التغيرات التي تطرأ على مستوى أداء الأجهزة الحكومية.
- **دراسة (الشيخ، 2025):** هدفت الدراسة إلى بيان مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها وخصائصها، مع بيان تأثيرها على مستشفى الملك خالد بحفر الباطن على وجه الخصوص. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأهم ما جاء في المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بأدبيات الدراسة ومنهج دراسة الحالة، وأسلوب الاستقصاء، عن طريق تصميم الاستبانة ثم توزيعها على عينة الدراسة. ولتحقيق هدف الدراسة صمم الباحث استبانة وفق الخطوات العلمية لاستخدامها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، اختار الباحث عينة قصديه قوامها (40) فرداً، تم التوصل إلى أهمية تعزيز تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية في مستشفى الملك خالد، من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة، وتحديد أهداف قابلة للقياس، ومتابعة تنفيذها بشكل دوري. وجود تأثير إيجابي لتطبيق الإدارة الاستراتيجية على أداء المستشفى.
- **دراسة (محمد، 2025):** هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي، وقد خلصت الدراسة التي تمت على عينة قوامها 40 مفردة من العاملين في قطاع الاتصالات مقسم بين العاملين في القطاع (9 عمال من كل شركة)، 4 مدربين، فقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود تأثير للإدارة الاستراتيجية على تحقيق التميز المؤسسي وذلك عبر الإدارة الاستراتيجية، أم المتغير المستقل الثاني وهو الثقافة التنظيمية فقد خلصت الدراسة إلى الثقافة التنظيمية بكل أبعادها ذات تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز المؤسسي، وهو ما يدفع الباحث إلى ضرورة الاهتمام بتدعيم ثقافة المنظمة لدورها الكبير في تميز المؤسسة واستدامة أدائها المتميز.
- **دراسة (Oliva, et al., 2025):** هدفت إلى تطوير إطار مفاهيمي متكامل لإدارة الأزمات التنظيمية، استناداً إلى الدروس المستفادة من جائحة كوفيد-19، وتوضيح كيفية تطبيقه في قطاع صناعة السيارات. طُبقت الدراسة في شركة Hyundai Motor Brazil في البرازيل. واعتمدت الدراسة المنهج النوعي ودراسة الحالة، إلى جانب المراجعة المنهجية للأدبيات. وتمثلت أدوات جمع وتحليل البيانات في تحليل المحتوى والتحليل البليوغرافي للدراسات السابقة، ثم تطبيق الإطار المقترح على حالة الشركة. وأظهرت النتائج أن الابتكار وإدارة المعرفة كانا من أهم الآليات التي ساعدت الشركة على مواجهة الأزمة، وأن الربط بين إدارة المخاطر المؤسسية وإدارة الأزمات يعزز المرونة التنظيمية ويحافظ على المركز التنافسي للشركة.
- **دراسة (Ortiz-Vázquez, et al., 2025):** هدفت إلى تطوير مقياس علمي وتحليل بنيته العاملية للتحقق من صلاحيته في قياس الثقافة التنظيمية الإيجابية داخل قطاع صناعة السيارات. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بأسلوب تطوير المقاييس والتحقق السيكموني، باستخدام التحليل العامل الاستكشافي والتحليل العامل التوكيدي. وتمثلت أداة الدراسة في مقياس الثقافة التنظيمية الإيجابية POC-S، الذي طُوّر من خلال مراجعة الأدبيات والمقابلات ومجموعات التركيز والوثائق التنظيمية، ثم طُبّق إلكترونياً عبر

منصة Qualtrics. وتكوّنت صورته النهائية من 28 فقرة موزعة على ستة أبعاد. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركة سيارات إسبانية بلغ إجمالي موظفيها 6,512 موظفًا، بينما بلغت العينة الفعلية 1,208 موظفين من العاملين في خطوط الإنتاج والوظائف الإدارية وقُسمت إلى عينة أولى من 418 موظفًا وعينة ثانية من 790 موظفًا. أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تتكون من ستة أبعاد رئيسية، هي: الاتصال المفتوح والدعم، والمعرفة الاستراتيجية، والثقة والتعاون، والتوجه نحو التعلم، والتقدير، والمرونة التنظيمية. كما أثبت المقياس مستويات مرتفعة من الصدق والثبات، وارتبطت الثقافة التنظيمية الإيجابية بصورة دالة بمؤشرات رفاه الموظفين، والاندماج الوظيفي، والثقة، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي.

– **دراسة (حمد، 2024):** هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير فاعلية إدارة الأزمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يناسب واقع الدراسة، وقام بتصميم استبانة موزعة على الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددهم (178) موظف. توصلت الدراسة إلى أن الدرجة لواقع إدارة الأزمات لدى شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة، كذلك كانت الدرجة الكلية الخاصة بمحور التميز المؤسسي بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة بين فاعلية إدارة الأزمات وبين التميز المؤسسي، كما تبين وجود أثر لإدارة الأزمات على التميز المؤسسي في شركات التأمين.

– **دراسة (الصاعدي، وآخرون، 2024):** هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها، وإلقاء الضوء على مفهوم سلاسل الإمداد ومبادئها وعناصرها، والتعرف على دور الاتصالات والقيادة العليا في التعامل مع الأزمات في الشركة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: عملية إثارة ملاحظات العاملين ساهمت في التعرف على مؤشرات حدوث الأزمة. أن استخدام أسلوب تحليل SWOT الرباعي ساهم لدى الشركة في التنبؤ بالأزمات. التخطيط الاستراتيجي ساهم في توفير غرفة عمليات ذات تقنية عالية تساهم في احتواء الأزمة. التخطيط الاستراتيجي ساهم في إدارة الأزمات. الاتصالات بين الإدارات ساهمت بالتنبؤ بوقوع الأزمات. الاتصالات سهلت في تحديد المناطق المعرضة للخطر.

– **دراسة (كريم، 2024):** هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات بالشركة من وجهة نظر المبحوثين بشركة ليبيا للتأمين، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تمثل مجتمع الدراسة في (مديري الإدارات ورؤساء الأقسام) بشركة ليبيا للتأمين مصراتة، تم أخذ عينة قصدية مكونة (42) موظفًا. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأزمات بشركة ليبيا للتأمين مرتفع، وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالشركة. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بالشركة.

– **دراسة (مطابس، وآخرون، 2022):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين _ دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط (الجزائر)، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مقدارها (99) مفردة، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: يوجد أثر لاستراتيجية المشاركة الديمقراطية على الأداء في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

ثانيًا: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية والمعتقدات المشتركة التي يتبناها العاملون داخل المنظمة، والتي تؤثر في أسلوب عملهم وطريقة إدارتهم للمواقف المختلفة، وبما يركز على الطابع الجمعي للثقافة، فهي ليست نتاجًا لفرد واحد، وإنما تعكس هوية مشتركة تُبنى عبر الزمن من خلال التجارب التراكمية للمؤسسة (Reisberger, et al., 2025).

في المقابل، ينظر إلى الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من الرموز والمعاني التي تميّز مؤسسة عن غيرها (الشكري، وجمال، 2025)، فالشعارات، الطقوس، أسلوب اللباس، وحتى طريقة الاحتفال بالإنجازات، كلها عناصر مرئية تعكس الثقافة العميقة غير المرئية التي تحكم سلوك الأفراد. بهذا المعنى، الثقافة التنظيمية تتكون من مستويات ظاهرية يسهل ملاحظتها، وأخرى ضمنية يصعب اكتشافها لكنها الأكثر تأثيرًا (المحلاوي، وآخرون، 2025).

ويذهب بعض المنظرين إلى تقسيم الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة مستويات أساسية: الرموز الظاهرة مثل: اللباس والشعارات، القيم المعلنة مثل الرسائل الرسمية والتصريحات العلنية، والافتراضات الأساسية التي تشكل جوهر الثقافة وتمثل المعتقدات الراسخة التي تحكم السلوك غير الواعي للأفراد (Abdelwahed, et al., 2025).

إن إدراك مفهوم الثقافة التنظيمية يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال فهم الدوافع العميقة التي تحرك الأفراد، فالقادة الذين يعون تأثير الثقافة يستطيعون استخدامها كأداة للتعزيز والتغيير الإيجابي، في حين أن تجاهلها قد يؤدي إلى صراعات داخلية وإضعاف الولاء التنظيمي (بن زايد، وبدودي، 2025).

ويرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بعدد من المدارس الفكرية، فبينما ركزت المدرسة السلوكية على دور القيم والسلوكيات، اهتمت المدرسة الرمزية بالمعاني والطقوس، في حين تناولت المدرسة المؤسسية الثقافة بوصفها نظامًا يرسخ استمرارية المنظمة. هذه التعددية في الطرح تعكس ثراء المفهوم وصعوبة حصره في تعريف واحد (Bogale, A., & Debela, 2024).

ويعرّف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والاتجاهات والافتراضات العميقة، تُبنى عبر التفاعل الجمعي بين أعضاء المؤسسة، وتنعكس في أنماط سلوكهم ورموزهم وطرق تواصلهم، بما يوجّه عمليات صنع القرار ويحدد هوية المنظمة، ويُمكنها من التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية في مواجهة التغيرات والأزمات.

2. أهداف الثقافة التنظيمية

تسعى الثقافة التنظيمية إلى تعزيز الانتماء المؤسسي، إذ يشعر الأعضاء بأنهم جزء من كيان أكبر، ما يرفع من مستوى ولائهم ويحفزهم على بذل جهد إضافي من أجل نجاح المؤسسة. فالولاء هنا لا يقوم فقط على الحوافز المادية، بل يتجذر في إحساس الفرد بالانتماء للقيم والمعايير التي تعتنقها المنظمة (أبو الفتوح، 2025)، كذلك، تُعنى بتعزيز الاستقرار الداخلي عبر بناء بيئة عمل مستقرة تحكمها قواعد واضحة ومعايير مشتركة. فالاستقرار التنظيمي لا يعني الجمود، بل يمثل أساسًا يمكن من خلاله مواجهة التغيرات الخارجية بثبات وثقة أكبر، حيث يشعر الأعضاء بالأمان النفسي داخل المؤسسة (Chalmers, et al., 2025).

ومن الأهداف المهمة أيضًا تعزيز الابتكار والإبداع، إذ تشجع الثقافة التنظيمية المرنة الأعضاء على طرح أفكار جديدة وتقبل المخاطرة المحسوبة، فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة منفتحة على التجديد قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة وتحويل الأفكار إلى حلول عملية تدعم استمراريته (الشيخ، 2025).

كما تعمل على بناء الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة، فهي تُنشئ مناخًا يتيح تبادل المعلومات بشفافية ويقلل من النزاعات. الثقة هنا عنصر أساسي يعزز من جودة القرارات ويزيد من سرعة تنفيذها، خاصة في البيئات المعقدة التي تتطلب تعاونًا متواصلًا (محمد، 2025).

كما تهدف إلى بناء القدرة التنافسية المستدامة من خلال الجمع بين الانتماء والابتكار، والاستقرار، والسمعة المؤسسية، فالمؤسسات التي تنجح في تحقيق هذه الأهداف تصبح أكثر قدرة على الصمود أمام الأزمات، وأكثر جاذبية للشركاء والموارد البشرية المتميز (Riza, et al., 2025).

وَيُلَخِّصُ الباحث أهداف الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعزيز الانتماء المؤسسي لدى الأعضاء بما يرفع من مستوى التماسك والولاء.
- توحيد السلوكيات والقيم داخل النقابة بما يقلل من التباين الفردي ويزيد الانسجام.
- توجيه السلوك والقرارات عبر معايير غير مكتوبة تُغني عن الرقابة المباشرة.
- إدارة التغيير وتعزيز الابتكار من خلال ترسيخ قيم مرنة تدعم التكيف مع الأزمات.
- ترسيخ القيم الأخلاقية والالتزام المهني بما يعزز الثقة الداخلية والخارجية.
- بناء هوية تنظيمية قوية تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

3. أهمية الثقافة التنظيمية

تُعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا أساسيًا في بقاء المؤسسات واستمرارها، فهي تمثل البنية غير الملموسة التي تمنح المنظمة شخصيتها وتحدد هويتها. من خلال الثقافة، تستطيع المؤسسة أن تُعرّف نفسها أمام موظفيها وأمام بيئتها الخارجية، مما يجعلها مميزة عن غيرها حتى وإن تشابهت معها في الموارد أو الهيكل الإداري (Iddrisu & Adam, 2025).

وتسهم في إدارة التغيير المؤسسي. فحين تسعى المؤسسة إلى إدخال أنظمة جديدة أو إعادة هيكلة عملياتها، تصبح الثقافة الداعمة للتطوير عاملاً مساعدًا في تقليل مقاومة الأعضاء، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع الظروف المستجدة (الشيخ، 2025).

كما تمثل ركيزة أساسية في تعزيز الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، فالثقافة التي تشجع على التفكير الحر وتقدير المبادرات الفردية تحفز الموظفين على ابتكار حلول جديدة، وهو ما يساهم في استمرارية المؤسسة في ظل بيئة تنافسية متغيرة (المحلاوي، وآخرون، 2025). ومن ناحية أخرى، تساعد على بناء علاقات عمل قائمة على الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة، فالثقة المتبادلة تقلل من النزاعات وتعزز من سرعة اتخاذ القرار، وهو ما يجعل المؤسسة أكثر مرونة وكفاءة في التعامل مع القضايا الطارئة (سوالمة، ولعموري، 2024).

حيث تبرز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- ضمان الاستقرار المؤسسي في مواجهة الأزمات والتغيرات.
- تعزيز الولاء والانتماء بما يزيد من التماسك والالتزام.
- دعم التواصل الداخلي ونقل الرؤية الإستراتيجية بفعالية.
- بناء سمعة قوية للمؤسسة تمنحها ميزة تنافسية.
- تقليل مقاومة التغيير ودعم عمليات التطوير المستمر.
- تحفيز الإبداع والابتكار كمحرك رئيسي للنمو.

4. أبعاد الثقافة التنظيمية

تمثل الأبعاد المكونات الأساسية التي تحدد هوية المؤسسة وتشكل الإطار الذي يحكم سلوك الأعضاء، ويؤثر في قدرتها على التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهي

- **القيم التنظيمية:** تشكل البنية الأساسية التي تُبنى عليها الثقافة التنظيمية، فهي بمثابة "البوصلة" التي تحدد الاتجاه العام لسلوك الأعضاء. هذه القيم تمثل المبادئ التي ترى المؤسسة أنها جوهرية مثل العدالة، الشفافية، التعاون، أو الجودة، وهي لا تُفرض مباشرة وإنما تُكتسب من خلال الممارسة والتفاعل المستمر (Chalmers, et al., 2025).
- **المعتقدات التنظيمية:** هي التصورات والافتراضات التي يتبناها الأعضاء حول طبيعة العمل، وكيفية النجاح، وأفضل السبل لمواجهة المشكلات، هذه المعتقدات غالبًا ما تكون ضمنية وغير مكتوبة، لكنها مؤثرة بقوة لأنها ترسخت عبر خبرات المؤسسة وتجاربها التاريخية (Riza, et al., 2025).
- **التوقعات التنظيمية:** تشير إلى ما تنتظره المؤسسة من أعضائها من التزامات وسلوكيات، وفي المقابل ما يتوقعه الأعضاء من المؤسسة من دعم وعدالة، وتُعد التوقعات جزءًا أساسيًا من الثقافة لأنها تُحدد العلاقة المتبادلة بين الطرفين (Bogale, A., & Debela, 2024).

ثالثًا: الإطار النظري لإدارة الأزمات

1. مفهوم إدارة الأزمات

مع تصاعد أعداد الأزمات من حيث الكم والكيف، لم يعد يُنظر إلى الأزمة على أنها حدث مفاجئ يتم التعامل معه برد فعل سريع، بل أصبحت تُفهم على أنها ظاهرة تنظيمية معقدة تتطلب استعدادًا استباقيًا واستجابة مدروسة (Setyawan, et al., 2025).

وتُعرّف إدارة الأزمات كذلك بأنها مجموعة من العمليات المتداخلة التي تهدف إلى التنبؤ بالأزمات، والتخطيط المسبق للتعامل معها، ومواجهتها أثناء وقوعها، والتعافي منها بأقل الخسائر الممكنة، مع تعلّم الدروس المستفادة (Jarasuniene, & Gelzinis, 2025).

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الأزمات تختلف جذريًا عن "إدارة الطوارئ" أو "حل المشكلات" (حمد، 2024)، فبينما تُركّز إدارة الطوارئ على الاستجابة التشغيلية السريعة، وتميل إدارة المشكلات إلى معالجة القضايا المتكررة أو المعروفة، فإن إدارة الأزمات تُعنى بالتعامل مع أحداث غير متوقعة، وعالية التأثير، وقد تهدد استمرارية المنظمة، وتتطلب قرارات استراتيجية في ظل معلومات غير مكتملة وظروف ضاغطة (Jin, et al., 2025).

وتُعد الأزمة لحظة اختبار حقيقي للقيادة، وللأنظمة الإدارية، وللثقافة التنظيمية. ولذلك، فإن المؤسسات التي تبني قدراتها الاستباقية، وتُدرّب كوادرها على سيناريوهات محتملة، وتتبنّى مرونة إدارية، تكون أكثر قدرة على امتصاص الصدمة، وتقليل أثارها، وتحويلها إلى فرصة للتطور والتعلم المؤسسي (FERMA, 2025).

وقد توسع مفهوم إدارة الأزمات في الفكر المعاصر ليشمل عنصرين رئيسيين (Grotsch, 2025):

– العنصر الوقائي الاستشرافي: ويشمل التخطيط المسبق، والتنبؤ، وتقدير السيناريوهات.

– العنصر الاستجابي والتعافي: ويشمل التنفيذ الفعلي للاستجابة، وإدارة الحدث أثناء وقوعه، ومرحلة ما بعد الأزمة.

كما يعتقد الباحث أن الفهم الشامل لإدارة الأزمات لا يكتمل دون الربط بين عنصرها الوقائي والاستباقي من جهة، وعنصرها الاستجابي والتعافي من جهة أخرى، إضافة إلى أن المفهوم الواسع لإدارة الأزمات يجب أن يُدمج في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، وألا يقتصر على وحدات الطوارئ أو الأمن والسلامة فقط.

2. أهمية إدارة الأزمات

تبرز أهمية إدارة الأزمات كوظيفة استراتيجية بالغة الحساسية في سياق يتسم بتعاظم حجم المخاطر وتزايد تعقيد التحديات التي تواجه المنظمات على مختلف الأصعدة (Christopher, et al., 2025).

ولم تعد الأزمات استثناءً نادرًا في حياة المؤسسات، بل أصبحت واقعًا محتملاً في أي وقت، ما يستدعي بالضرورة وجود منظومة إدارة رشيدة قادرة على التعامل مع هذه المواقف بكفاءة ومرونة (الصاعدي، وآخرون، 2024).

وهذا يعزز ما يُعرف بالجاهزية التنظيمية، التي تُعد من أهم مؤشرات النضج الإداري، فالجاهزية لا تعني الاستعداد المادي فقط، بل تشمل الجاهزية الفكرية، والإجرائية، والقيادية، والاتصالية، وهو ما يجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع متغيرات البيئة (كريم، 2024).

تُعد إدارة الأزمات من مؤشرات الحوكمة الجيدة، حيث تكشف مدى شفافية المؤسسة، ومستوى استعدادها، وقدرتها على التفاعل مع المخاطر المحتملة. كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط الاستراتيجي، حيث تُعد جزءاً من خطط الاستدامة، وإدارة المخاطر، واستشراف المستقبل (Jin, et al., 2025).

يرى الباحث أن إدارة الأزمات أصبحت ممارسة مؤسسية ذات بُعد استراتيجي تُسهم في بناء منظمة أكثر وعياً وصلابة، وتكمن أهميتها فيما يلي:

– تكشف الأزمات عن الفروق الحقيقية بين المؤسسات من حيث النضج الإداري، والجاهزية المؤسسية، والمرونة في اتخاذ القرار.

– تزداد أهمية إدارة الأزمات في السياقات المعقدة والمتقلبة، مثل البيانات التي تعاني من أزمات سياسية أو اقتصادية متكررة.

– إن المؤسسة التي تُجيد إدارة أزماتها، لا تضمن فقط الاستمرار، بل تمتلك فرصة فريدة للنمو، والتعلم، والارتقاء.

3. أبعاد إدارة الأزمات

تُعد أبعاد إدارة الأزمات بمثابة المكونات الجوهرية التي تُشكّل الإطار العملي والمنهجي لإدارة الأزمة داخل المؤسسة. وتكمن أهمية هذه الأبعاد في أنها تُحوّل المفهوم العام لإدارة الأزمات إلى ممارسة تنظيمية يمكن قياسها، وتقييمها، وتحسينها، ويوضح الشكل التالي أبعاد إدارة الأزمات.

– **البُعد القيادي:** يُعد حجر الزاوية في إدارة الأزمات، إذ تُختبر في لحظات الأزمة قدرة القادة على اتخاذ قرارات صعبة تحت ضغط، والتواصل بفعالية، وتحفيز الفرق، وضبط الانفعالات، وتوجيه المنظمة نحو النجاة أو الاستقرار (Rahman, et al., 2025)، وتعني القيادة احتواء القلق، توجيه الطاقات، وتحفيز الأمل لدى الموظفين وأصحاب المصلحة (Jarasuniene, & Gelzinis, 2025).

– **البُعد الاتصالي:** يشكل عنصرًا حاسمًا في احتواء الموقف ومنع تفاقمه. وقد أثبتت التجارب أن فشل الاتصال قد يُحوّل الأزمة المحدودة إلى كارثة إعلامية وتنظيمية (FERMA, 2025).

- **البُعد التشغيلي:** يتمثل في القدرة على الحفاظ على الحد الأدنى من استمرارية العمليات والأنشطة الحيوية للمؤسسة أثناء الأزمة. وهو بُعد تقني وإجرائي يختبر فعالية الخطط التشغيلية في ظل الاضطرابات (Grotsch, 2025).
- **البُعد البشري:** يمثل الجانب الأكثر تأثرًا في أي أزمة، إذ غالبًا ما تُخلف الأزمات آثارًا نفسية ومعنوية على الموظفين، قد تمتد لفترات طويلة بعد انتهائها (Jin, et al., 2025).
- **البُعد التكنولوجي:** أصبحت التكنولوجيا عنصرًا لا غنى عنه في إدارة الأزمات الحديثة، سواء في مرحلة التنبؤ، أو التواصل، أو الاستجابة، أو التقييم. كما أن أمن المعلومات يُعد من أولويات إدارة الأزمات، خصوصًا في حالات الهجمات السيبرانية (Grotsch, 2025).
- **رابعًا: الدراسة الميدانية**
- **1. مجتمع البحث**

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الجمعية العمومية بنقابة مستوردين المركبات، حيث تكون مجتمع البحث من (320) عضو، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة واسترداد (249) استبانة، ونسبة (77.81%).

- 2. أداة البحث

جدول (1): الاتساق الداخلي

الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون	الفقرة	معامل بيرسون
الثقافة التنظيمية					
1	**0.789	1	**0.790	1	**0.776
2	**0.755	2	**0.803	2	**0.777
3	**0.791	3	**0.797	3	**0.808
4	**0.767	4	**0.812	4	**0.786
5	**0.781	5	**0.763	5	**0.779
إدارة الأزمات					
1	**0.805	6	**0.769	11	**0.817
2	**0.767	7	**0.782	12	**0.784
3	**0.760	8	**0.764	13	**0.775
4	**0.758	9	**0.798	14	**0.752
5	**0.771	10	**0.759	15	**0.764

** دالة إحصائية عند 0.01

يتضح أن معامل الارتباط دال إحصائيًا عند ($\alpha \leq 0.05$) لكلٍ من محور الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، وبالتالي تُعد المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

3. ثبات أداة البحث

جدول (9.5): قياس ثبات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	15	0.833
إدارة الأزمات	15	0.796

يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية (0.833)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، كما يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور إدارة الأزمات (0.796)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

4. تحليل البيانات

ما مستوى الثقافة التنظيمية بنقابة مستوردين المركبات؟

جدول (16.5): تحليل فقرات الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تهتم النقابة بتطوير اتجاهات مستوردي المركبات نحو الحفاظ على البيئة بصورة مستمرة.	3.17	63.40	0.429	متوسطة	11
2	تعزز النقابة من المناخ الإيجابي بين أعضاء النقابة.	3.76	75.20	0.530	كبيرة	2
3	ترتبط البيئة الداخلية للنقابة بالقيم الأخلاقية.	3.20	64.00	0.509	متوسطة	10
4	تهتم النقابة بتحسين العلاقات الاجتماعية بين أعضائها.	3.73	74.60	0.428	كبيرة	3
5	تعزز النقابة روح التعاون الجماعي أعضائها.	3.25	65.00	0.544	متوسطة	8
6	تتبنى النقابة نظام فرق العمل في دوائرها وأقسامها.	3.11	62.20	0.439	متوسطة	14
7	تعتمد النقابة لوائح تنظيمية صديقة للبيئة.	3.72	74.40	0.618	كبيرة	4
8	تعزز النقابة من ثقافة تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات لأعضاء النقابة.	3.31	66.20	0.549	متوسطة	5
9	تتوافق معتقدات أعضاء النقابة مع المعتقدات التنظيمية للنقابة.	3.22	64.40	0.499	متوسطة	9
10	تلتزم النقابة بالأعراف التنظيمية المتعارف عليها في بيئة العمل.	3.15	63.00	0.523	متوسطة	12
11	تسهم المعايير السائدة في بيئة النقابة بتهيئة مناخ الإبداع والابتكار.	3.00	60.00	0.607	متوسطة	15
12	تسعى النقابة لتخفيض مستويات الصراع التنظيمي من خلال نظم العدالة والمساواة.	3.30	66.00	0.537	متوسطة	6
13	تحرص النقابة على مشاركة أعضاء النقابة في أخذ القرارات المتعلقة بمستقبل النقابة.	3.28	65.60	0.480	متوسطة	7

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
14	تسعى النقابة إلى تلبية توقعات أعضاء النقابة بخصوص الشؤون المالية.	3.78	75.60	0.473	كبيرة	1
15	تحرص النقابة على توفير الأمان الوظيفي لأعضاء النقابة.	3.12	62.40	0.511	متوسطة	13
محور الثقافة التنظيمية		3.34	66.80	0.530	متوسطة	

يرى الباحث بأن نقابة مستوردي المركبات تمتلك قاعدة ثقافية تنظيمية واضحة، فالثقافة التنظيمية تمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأعضاء ويحدد القيم المشتركة بينهم، وبالتالي فإن ضعفها أو محدوديتها ينعكس مباشرة على قدرة النقابة في مواجهة الظروف المعقدة التي يفرضها الحصار والحرب الإسرائيلية المستمرة على غزة.

كما أن النقابة تعمل على تعزيز المناخ الإيجابي بين الأعضاء من خلال تشجيع روح الانتماء والمشاركة، وهو أمر بالغ الأهمية في بيئة مليئة بالضغط النفسي والاقتصادية. غير أن هذا المناخ الإيجابي ما زال بحاجة إلى تدعيم أكبر عبر مبادرات عملية مثل تعزيز قنوات الاتصال الداخلي وتنظيم لقاءات دورية تُعزز الحوار بين الأعضاء.

ويتضح أن النقابة تولي اهتمامًا بتطبيق ثقافة تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات، وهو ما يساهم في رفع مستوى الكفاءة المؤسسية وتقليل حالات التضارب أو التداخل في الأدوار.

حيث إن وجود هيكل تنظيمي واضح يُعزز من قدرة النقابة على الاستجابة الفورية للآزمات، ويمنح الأعضاء شعورًا بالعدالة في توزيع المهام، غير أن النتيجة المتوسطة تعكس أن هذه الممارسات ما زالت في طور التطوير وتحتاج إلى إجراءات أكثر صرامة في متابعة التنفيذ وضمان الالتزام بالمسؤوليات المحددة.

لذا فإن النقابة مطالبة بتعزيز آليات المشاركة الفاعلة والشفافية المالية بما يرفع مستوى الثقة بين القيادة والأعضاء، ويجعل الثقافة التنظيمية رافعة أساسية لدعم إدارة الآزمات وتحقيق الاستدامة في بيئة صعبة كالتّي يمر بها قطاع غزة.

– ما مستوى إدارة الآزمات بنقابة مستوردين المركبات؟

جدول (17.5): تحليل فقرات إدارة الآزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1.	تتبنى الإدارة العليا منهجية إدارة الآزمات في سياساتها وإجراءاتها.	3.04	60.80	0.413	متوسطة	11
2.	تعمل النقابة على رصد المؤشرات التي تتعلق بالآزمة.	3.13	62.60	0.527	متوسطة	7
3.	تضع النقابة خططاً للآزمات ضمن خطتها الاستراتيجية.	3.05	61.00	0.419	متوسطة	10
4.	تقوم النقابة بتزويد أعضاء النقابة بمختلف المعلومات المتعلقة بالآزمة.	3.00	60.00	0.433	متوسطة	15
5.	تعمل النقابة على فهم وإدراك طبيعة الآزمة بشكل واضح.	3.18	63.60	0.508	متوسطة	5
6.	توفر النقابة الميزانية الخاصة لإدارة الآزمات.	3.27	65.40	0.627	متوسطة	2
7.	تستقطب النقابة الكفاءات المتخصصة للمساهمة في إدارة الآزمات.	3.11	62.20	0.490	متوسطة	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8.	توفر النقابة البرامج التدريبية المتخصصة لإدارة الأزمات.	3.01	60.20	0.476	متوسطة	14
9.	توفر النقابة معدات وأجهزة احتياطية للمساعدة في حل الأزمة	3.22	64.40	0.583	متوسطة	3
10.	تستخدم النقابة التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات.	3.29	65.80	0.525	متوسطة	1
11.	تأخذ النقابة في عين الاعتبار عامل الوقت عند التعامل مع الأزمة.	3.02	60.40	0.530	متوسطة	13
12.	توفر النقابة نظم اتصالات فعالة لإدارة الأزمات.	3.20	64.00	0.468	متوسطة	4
13.	تحرص النقابة على التعلم والاستفادة من تجارب الآخرين في إدارة أزماتها.	3.03	60.60	0.528	متوسطة	12
14.	تزود النقابة الوحدات والأقسام المتضررة بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها.	3.14	62.80	0.436	متوسطة	6
15.	تحدد النقابة الأنشطة الواجب تنفيذها لتقليل من آثار الأزمة.	3.09	61.80	0.419	متوسطة	9
محور إدارة الأزمات		3.23	64.66	0.420	متوسطة	

يرى الباحث بأن إدارة الأزمات في بيئة هشة كقطاع غزة ضرورة استراتيجية، ويتطلب الأمر خطاً شاملاً للتعامل مع الأزمات الاقتصادية، اللوجستية، والسياسية التي تواجه عمليات استيراد المركبات.

ومن خلال خبرة الباحث فإن النقابة تُخصص ميزانية خاصة لإدارة الأزمات وتعمل على استقطاب الكفاءات المتخصصة للمساهمة في إدارة المواقف الحرجة، هذه الممارسات تعكس وعياً متزايداً بأهمية وجود موارد مالية وبشرية مهيأة لمواجهة الطوارئ. لكن محدودية الإمكانيات الاقتصادية بسبب الحرب تجعل هذه الميزانيات غير كافية دائماً، مما يفرض على النقابة البحث عن موارد بديلة أو شراكات خارجية لتعزيز قدراتها.

كما يتضح أن النقابة تعتمد على نظم اتصالات فعالة لإدارة الأزمات، وهو عنصر حاسم في تنسيق الجهود بين الأعضاء وتبادل المعلومات بسرعة. فالاتصالات الفعالة تُعزز القدرة على الاستجابة الفورية للأحداث المفاجئة وتقلل من احتمالية تفاقم الأزمة، حيث إن النقابة مطالبة بتقوية بنيتها الاتصالية عبر نظم أكثر حداثة واستدامة، بحيث تضمن انسيابية المعلومات بين جميع الأطراف، مما يعزز من تكامل إدارة الأزمات وفعاليتها في بيئة مليئة بالتحديات.

– هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الأزمات بنقابة مستوردين المركبات؟

قام الباحث باستخدام (الانحدار الخطي البسيط) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (20.5): أثر للثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الأزمات

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	0.761	4.668	0.000
الثقافة التنظيمية	0.490	8.347	0.000
معامل التحديد المُعدّل = 0.418			
قيمة الاختبار F = 143.516			
القيمة الاحتمالية = 0.000			

- بلغت قيمة F والتي تقيس جودة النموذج (143.516)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يعني أن النموذج جيد إحصائياً، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه وتحليل النتائج.
- بلغ معامل الانحدار للثقافة التنظيمية (0.490)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا يدل على وجود أثر للثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الأزمات بنقابة مستوردين المركبات.
- يرى الباحث بأن وجود أثر للثقافة التنظيمية في تعزيز إدارة الأزمات لدى نقابة مستوردي المركبات يعكس أن البيئة الداخلية للنقابة وقيمتها وسلوكياتها المشتركة تمثل عاملاً حاسماً في قدرتها على مواجهة التحديات. فالثقافة التنظيمية الإيجابية توفر أرضية صلبة للتعاون، الالتزام، والمبادرة، وهي عناصر تُعتبر ضرورية للتعامل مع الأزمات المنكررة التي يشهدها قطاع غزة في ظل الحصار والحرب المستمرة.
- كما أن تعزيز المناخ الإيجابي والعلاقات الاجتماعية بين أعضاء النقابة يساهم في دعم إدارة الأزمات بشكل مباشر، حيث يؤد الثقة المتبادلة ويُسهل عملية تبادل المعلومات. فالأزمات غالباً ما تتطلب استجابة سريعة وقرارات جماعية، وهو ما يتعزز بوجود ثقافة تنظيمية تُشجع على الحوار المفتوح والتواصل الفعال بين الأعضاء.
- وتُسهل ثقافة تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات في جعل إدارة الأزمات أكثر انضباطاً وتنظيماً. فحين يعرف كل عضو دوره وحدود مسؤوليته، تقل الفوضى ويزداد التنسيق، مما يُمكن النقابة من التعامل مع الأزمات بكفاءة. هذه الثقافة تُحول الأعضاء إلى فريق عمل منظم قادر على مواجهة الأزمات المعقدة التي تشمل أبعاداً مالية، إدارية، ولوجستية في آن واحد.
- إلى جانب ذلك، فإن إشراك الأعضاء في صنع القرار يخلق ثقافة تقوم على المشاركة والالتزام الجماعي، وهو ما يعزز قدرة النقابة على إدارة الأزمات، فالمشاركة لا تزيد فقط من شرعية القرارات، بل ترفع أيضاً من مستوى استعداد الأعضاء لتنفيذها، مما يقلل من فرص المقاومة الداخلية ويُسرّع من الاستجابة للأزمات.
- كما أن الثقافة التنظيمية التي تهتم بتلبية توقعات أعضاء النقابة، خصوصاً في الجوانب المالية، تُساهم في خلق ثقة متبادلة تجعل الأعضاء أكثر تعاوناً عند مواجهة الأزمات. فحين يشعر الأعضاء بأن النقابة تلبي احتياجاتهم وتحقق العدالة في تعاملها معهم، يصبحون أكثر استعداداً لتقديم الدعم والتضحية في المواقف الحرجة. وهكذا يتضح أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد بيئة عمل، بل هي رافعة استراتيجية لتعزيز إدارة الأزمات وضمان استمرارية النقابة في بيئة غير مستقرة.
- هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول الثقافة التنظيمية بنقابة مستوردين المركبات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

جدول (23.5): تحليل الفروق حول الثقافة التنظيمية

المتغيرات الشخصية والتنظيمية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	Sig.	النتيجة
الصفة التجارية	T-Test	0.458	0.733	غير دالة
العمر	One Way Anova	0.699	0.307	غير دالة
المؤهل العلمي	One Way Anova	0.654	0.331	غير دالة
سنوات الخدمة	One Way Anova	0.627	0.356	غير دالة

ويُفسر الباحث هذه النتائج كما يلي:

أ. الصفة التجارية

يرى الباحث بأن عدم وجود فروق بين التجار والمستوردين في تقييمهم للثقافة التنظيمية يدل على أن القيم والسلوكيات السائدة داخل النقابة تُمارَس بشكل عادل وموحد، بغض النظر عن طبيعة النشاط التجاري. وهذا يعكس أن النقابة استطاعت خلق بيئة تنظيمية متوازنة يشعر فيها جميع الأعضاء بالانتماء والعدالة.

ب. العمر

يرى الباحث بأن الفئة العمرية لم يكن لها تأثير يُذكر على مستوى إدراك الثقافة التنظيمية، حيث ينظر الأعضاء من مختلف الأعمار إلى المناخ التنظيمي بنفس الدرجة. وهذا يعكس أن القيم التنظيمية مثل التعاون، المشاركة، وتقسيم العمل أصبحت ممارسات متفق عليها داخل النقابة بغض النظر عن الفارق العمري.

ج. المؤهل العلمي

يرى الباحث بأن المؤهل العلمي لم يشكّل اختلافاً في إدراك الثقافة التنظيمية، ما يعني أن النقابة رسخت ثقافة عملية قائمة على التجربة والممارسة الميدانية أكثر من ارتباطها بالتحصيل الأكاديمي. فالقيم التنظيمية مثل الشفافية والمشاركة أصبحت جزءاً من السلوك الجمعي للأعضاء مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية.

د. سنوات الخدمة

يرى الباحث بأن سنوات الخدمة لم تؤثر بدورها في تقييم الثقافة التنظيمية، وهو ما يشير إلى أن النقابة تعاملت مع أعضائها بروح المساواة، سواء كانوا قدامى أو حديثي الانضمام، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية في النقابة ذات طابع شمولي ومستقر، يلمسه جميع الأعضاء بشكل متقارب دون تمييز مرتبط بمدة الخبرة.

– هل توجد فروق لمتوسط استجابات مجتمع الدراسة حول إدارة الأزمات بنقابة مستوردين المركبات تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

جدول (24.5): تحليل الفروق حول إدارة الأزمات

المتغيرات الشخصية والتنظيمية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	Sig.	النتيجة
الصفة التجارية	T-Test	0.513	0.627	غير دالة
العمر	One Way Anova	0.734	0.250	غير دالة
المؤهل العلمي	One Way Anova	0.852	0.216	غير دالة
سنوات الخدمة	One Way Anova	0.671	0.359	غير دالة

ويُفسر الباحث هذه النتائج كما يلي:

أ. الصفة التجارية

يرى الباحث بأن عدم وجود فروق بين التجار والمستوردين في إدراكهم لممارسات إدارة الأزمات يشير إلى أن النقابة تتعامل مع جميع الأعضاء باعتبارهم يواجهون تحديات متشابهة في بيئة العمل. فالأزمات المرتبطة بالاستيراد أو التجارة في قطاع غزة تمس الجميع بشكل متساوٍ، مما جعل استجاباتهم تجاه إدارة الأزمات متقاربة وموحدة.

ب. العمر

يرى الباحث بأن الفئة العمرية لم تُحدث أي اختلاف في تقييم إدارة الأزمات، مما يدل على أن الأزمات التي تواجه النقابة لها تأثير شامل يتجاوز الفروق العمرية، سواء كان العضو شاباً أو من الفئة الأكبر سناً، فإن إدراكه لطبيعة إدارة الأزمات يظل متماثلاً، ما يعكس تجانس التجربة الواقعية التي يعيشها جميع الأعضاء في مواجهة التحديات.

ج. المؤهل العلمي

يتبين للباحث بأن المؤهل العلمي لم يشكّل عاملاً مؤثراً في استجابات الأعضاء نحو إدارة الأزمات، وهو ما يعني أن النقابة تنجح في إشراك الجميع في خططها وإجراءاتها بغض النظر عن المستوى الأكاديمي. فالأزمات في هذا القطاع تُدار عملياً أكثر من كونها نظرية، مما يجعل التجربة العملية أقوى من أثر التحصيل العلمي في تشكيل وعي الأعضاء.

د. سنوات الخدمة

يرى الباحث بأن سنوات الخدمة لم تؤثر على تقييم إدارة الأزمات، حيث ينظر الأعضاء القدامى والجدد إلى سياسات النقابة وإجراءاتها تجاه الأزمات بذات المستوى من الإدراك. هذا يدل على أن النقابة تبني ممارساتها بطريقة عامة وشمولية، بحيث لا يشعر الأعضاء الجدد أو القدامى بأي تفاوت في التعامل مع الأزمات أو في فرص المشاركة في مواجهتها.

خامسًا: النتائج والتوصيات

1. النتائج

في ضوء النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي، يتضح للباحث النتائج التالية:

- وجود درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية بنسبة (66.80%) لدى نقابة مستوردين المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- وجود درجة متوسطة من إدارة الأزمات بنسبة (64.66%) لدى نقابة مستوردين المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- وجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات لدى نقابة مستوردين المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- لا توجد فروق بين استجابة المشاركين حول الثقافة التنظيمية لدى نقابة مستوردين المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.
- لا توجد فروق بين استجابة المشاركين حول إدارة الأزمات لدى نقابة مستوردين المركبات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

2. التوصيات

في ضوء النتائج، يُوصي الباحث بما يلي:

- ترسيخ الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل الجماعي عبر توحيد القيم والمعايير المهنية بين أعضاء النقابة، بما يعزز من قدرتهم على مواجهة الأزمات بشكل متماسك ومتناسق.
- الاستفادة من التوجه الاستراتيجي في بناء المرونة المؤسسية، وذلك عبر ربط الأهداف والخطط الاستراتيجية بآليات مواجهة المخاطر غير المتوقعة في قطاع استيراد السيارات.
- توجيه الحكومة الفلسطينية والوزارات المختصة نحو تشجيع بيئة الاستثمار داخل قطاع غزة، وإعادة النظر في نظام الضريبة المفروض حاليًا.
- تطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي تستهدف أعضاء الجمعية العمومية للنقابة، بما يرفع من وعيهم وقدرتهم على التكيف مع الظروف غير المستقرة.
- إرساء نظام حوكمة نقابي يعتمد على مؤشرات أداء استراتيجية لقياس مدى نجاح النقابة في إدارة الأزمات، وتقييم مستوى تأثير التوجه الاستراتيجي والثقافة التنظيمية على استمرارية العمل.

سادسًا: المراجع

- المراجع العربية

- بدر الدين، رانيا محمد بهاء الدين، الرميدي، بسام سمير، سارة عبد الحكيم. (2025). الدور الوسيط للتوجه الريادي في العلاقة بين الصحة التنظيمية والأداء الإستراتيجي في شركات السياحة المصرية. *مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات*, 9(2), 85-104.
- بن زايد، ملاك وبدودي، رميسة. (2025). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية الإتصال التنظيمي. *مجلة جامعة قلمة*, 3(1): 115-130.
- سوالمية، صديق ولعموري، أسامة. (2024). دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات الصحية. *مجلة جامعة قلمة*, 15(1): 59-90.

- كريم، شعبان. (2024). دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بشركات التأمين الليبية دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين-مصراتة. مجلة القرطاس، 1(25): 212-229.
- الشكري، باسم وجمال، دينا. (2025). أثر بُعد الثقافة التنظيمية على تنمية السياحة المستدامة-دراسة تحليلية لهيئة السياحة في العراق. مجلة الاقتصاد، 2(1): 15-31.
- الشيخ، سامي. (2025). تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات بالتطبيق على مستشفى الملك خالد بحفر الباطن. مجلة جامعة المهرة للعلوم الإنسانية، 6(1)، 362-393.
- الصاعدي، سامي والمعمري، حسان وبازير، تركي. (2024). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات. المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، 8(32)، 175-226.
- فارس، حمد. (2024). تأثير فعالية إدارة الأزمات على التميز المؤسسي لدى شركات التأمين في فلسطين. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة القدس. فلسطين.
- أبو الفتوح، السيد. (2025). دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين المنظمات المتعلمة وأداء الأجهزة الحكومية (بالتطبيق على قطاع شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية). مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 26(3)، 218-264.
- الفرماوى، محمد (2024). مبررات تطوير الإفصاح المحاسبي وأثره على التوجه الاستراتيجي. مجلة البحوث المالية والتجارية-1، 25(4)، 23.
- المحلاوي، أحمد وأبو بكر، صالح وأبو شحاته، ثناء. (2025). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على شركات الطيران العاملة بالمطارات المصرية). المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، 3(2): 233-300.
- محمد، باسم. (2025). أثر الإدارة الاستراتيجية وثقافة المنظمة على التميز المؤسسي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المصرية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(12)، 1-26.

– المراجع الأجنبية

- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165-190.
- Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.
- Chalmers, R., Marras, A., & Brannan, G. D. (2025). Organizational culture. In *StatPearls*. StatPearls Publishing.
- Christopher, E., Kingsley, U., & Aarron, U. (2025). Crisis Management on Organisational Resilience in Manufacturing Firms in Akwa Ibom State. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 9(1), 791-805.
- FERMA. (2025). Business Continuity, Emergency and Crisis Management. In *Risk Treatment* (pp. 89-130). Emerald Publishing Limited.
- Grotsch, M. (2025). Crisis and crisis management in the Upper Franconian textile industry. *Review of Evolutionary Political Economy*, 6(1), 157-181.
- Hasan, E. F., Alzuod, M. A., Al Jasimee, K. H., Alshdaifat, S. M., Hijazin, A. F., & Khrais, L. T. (2025). The role of organizational culture in digital transformation and modern accounting practices among Jordanian SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 147.

- Iddrisu, I., & Adam, A. (2025). Nexuses between induction training and on the-job-training on employee job performance: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(4), 879-895.
- Jarasuniene, A., & Gelzinis, M. (2025). Risk and Crisis Management Strategies in the Logistics Sector: Theoretical Approaches and Practical Models. *Future Transportation*, 5(2), 74.
- Jin, Y., Shivers, B. N., Wang, Y., Coombs, W. T., & van der Meer, T. G. (2025). READINESS as a new framework for crisis management: academic-industry integrated expert insights from practitioners and scholars. *Journal of Communication Management*, 29(1), 1-16.
- Oliva, F. L., Bution, J. L., Paza, A. C. T., Martins, R. A., Albuquerque, M., Savio, R., & Briamonte, M. F. (2025). Crisis management: A post-pandemic framework proposition and lessons learned at Hyundai Motor Brazil. *European Journal of Innovation Management*, 28(5): 1858–1889.
- Ortiz-Vázquez, A., Llorens, S., & Salanova, M. (2025). Development and validation of the Positive Organizational Culture Scale (POC-S). *Psicothema*, 37(1): 71–80.
- Rahman, A. U., Wen, F., Amjad, F., & Ullah, R. (2025). Exploring the impact of crowdfunding and collaborations on firm survival through crisis management in the context of Pakistan. *Technology Analysis & Strategic Management*, 37(8), 904-920.
- Reisberger, T., Reisberger, P., Copuš, L., Madžík, P., & Falat, L. (2025). The linkage between digital transformation and organizational culture: Novel machine learning literature review based on latent dirichlet allocation. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(1), 2082-2118.
- Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884.
- Setyawan, R. N. A., & Putra, M. R. H. (2025). The Effectiveness of Management Information Systems in Crisis Management Strategy and Business Continuity. *Journal of Management Economics and Financial Accounting*, 1(1), 17-22.