مجلة جامعة الأزهر – غزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2018، المجلد 20، عدد خاص (B) ص 351-383

أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات
دراسة ميدانية على بلدية خانيونس

محمد جودت فارس منيب عبدالله السقا هاني فؤاد الفقعاوي

جامعة الأزهر –غزة

تاريخ الاستلام 2018/9/6 تاريخ القبول 2019/2/17

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات وذلك من خلال دراسة ميدانية على بلدية خانيونس، والتعرف على أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA بأبعادها (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس، ولقد تم اختبار ذلك من خلال فرضيات الدراسة، وتم إعداد أداة الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة المكون من (125) موظفاً، وتم استرداد (92) استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA في بلدية خانيونس، وحصل مجال تطبيق إدارة الأزمات في بلدية خانيونس على درجة كبيرة، وتبين أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين إدارة الأزمات، وتبين أنه يوجد تأثير لمكونين من مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA هي (المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) أي أنها تؤثر في إدارة الأزمات، ولذلك يوصي الباحثين باعتماد المنهج العلمي في إدارة الأزمات والتعلم علي مراحل إدارة الأزمات من خلال عقد دورات تدريبية والاستعانة بخبراء في هذا المجال وعقد الندوات الخاصة بذلك.

Abstract:

The aim of this study was to identify the impact of the components of organizational DNA on crisis management through field study on Khan Younis Municipality. Also, to identify the nature of the relationship and the impact of the components of organizational DNA and its dimensions (decision rights, motivators, information and communications, and structure) on crisis management in Khan Younis Municipality. This was

tested through research hypotheses. The research tool was prepared and distributed to the sample of 125 employees, and 92 questionaries' were retrieved. The study has used the descriptive analytical method.

The results of the study showed a group of results most important of it was the availability of the DNA components in the municipality of Khan Younis and the crisis management in Khan Younis municipality has obtained high score. There was also a statistically significant relationship between the availability of the organizational structure and crisis management, and it was found that there was an effect of two components of the organizational DNA (information and communication, organizational structure) on crisis management. Therefore, the researchers recommend adopting the scientific method in crisis management and learning in the stages of crisis management through holding training courses and using experts in this field and holding workshops for this purpose.

مقدمة الدراسة:

إن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتطورات، التغيرات، والتحديات في كثير من مجالات الحياة بكافة أشكالها التي هي في حالة تنامٍ، وإن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والدول نظراً للنمو السريع في العلم أو التقدم العلمي، والتقني، والتكنولوجي، والانفجار الهائل في المعلومات، والمعارف المختلفة، أدى ذلك إلى ظهور الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها وحدة تأثيرها في خلق حالة من عدم الاستقرار وإحداث انهيارات، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية (عبد العال، 2:2017) .

مما لا شك فيه أن لكل منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية بصمة وراثية تميزها عن غيرها من المنظمات، ومن خلال اختيار تلك البصمة الوراثية أو ما يسمى الحمض النووي التنظيمي DNAكونها استعارة بيولوجية بمكوناتها (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات والاتصالات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) لتجمع بين مكونات المنظمة بطرق متداخلة وهو التحدي الأساس لتمايز أي منظمة عن غيرها خاصة بالنسبة للمنظمات الناشئة يؤدي التغير في بيئة المنظمة إلى تغيرات في الجينات التنظيمية لها (الساعدي والدهان، 2:2014).

فالأزمات في الوقت الحالي أصبحت تشكل مصدراً مقلقاً للمديرين والعاملين على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والسياسية والإدارية، وضعف الإدارات المسئولة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم لتلك التغيرات من ناحية أخرى، وقد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة وبقائها (عودة، 2:2008). ويتوقف التعامل مع الأزمات على الحمض النووي التنظيمي DNA الذي

يميز المنظمة في إدارتها بدءاً بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها وانتهاءاً بمعالجة نتائجها والاستفادة منها.

من خلال ما تقدم وانطلاقاً من أهمية موضوع إدارة الأزمات في البلديات والتي تعد من أهم مكونات القطاع الخدمي العام والمزودة الرئيسية للكثير من الخدمات التي تقدم للمجتمع، جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات من خلال دراسة ميدانية على بلدية خانيونس.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يعيش قطاع غزة على مدار السنوات الماضية أزمات متعددة أثرت على أداء كافة المنظمات العاملة فيه بدرجات متفاوتة، مما يستدعي تضافر كافة الجهود والمتابعة والدراسة والبحث لدى هذه المنظمات لمعرفة كيفية استعدادها الجيد والمبكر لمواجهة الأزمات وقت حدوثها والحد من آثارها عند وقوعها. وانعكس هذا الواقع أيضاً بشكل كبير على بلديات قطاع غزة وذلك لكثرة المهام الواقعة على كاهلها. وتواجه البلديات أزمات متعددة ومعقدة توثر سلباً على الأداء والكفاءة وجودة الخدمات. وأظهرت العديد من الدراسات التي أجريت على البلديات في قطاع غزة مدى معاناتها من تذبذب وضعف في مستويات الأداء منذ وقت طويل منها دراسة صندوق تطوير وإقراض البلديات عام 2012 والتي صنفت من خلالها البلديات بناءً على مستويات أدائها وكفاءتها، وأظهرت دراسة (بكير، 2016) أن متطلبات إدارة الطوارئ لدى بلديات قطاع غزة الكبرى كانت ضعيفة، وأوصت دراسة (المصري، 2017) بضرورة إدارة الأزمات في البلديات من خلال الاستشعار بها قبل حدوثها، وتعتبر بلدية خانيونس ثاني أكبر بلدية في قطاع غزة حيث تأسست سنة 1917 وتخدم عدد سكان يبلغ 230 ألف نسمة ومساحة نفوذها 54 كيلومتر مربع، حيث تتشابه ظروف عملها مع ظروف عمل باقي البلديات في قطاع غزة بشكل كبير جداً وذلك لوجودها ضمن مساحة جغرافية واحدة تتشابه فيها كافة الظروف والتحديات التي تستوجب وضع منهجية جديدة للنهوض بهذا الواقع ومواكبة التطور الفكري المتسارع للإدارة، وقد نال مصطلح الحمض النووي التنظيمي DNA اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي من الباحثين في المجتمعات الغربية ولم يلق الاهتمام المطلوب من الباحثين العرب. ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس؟

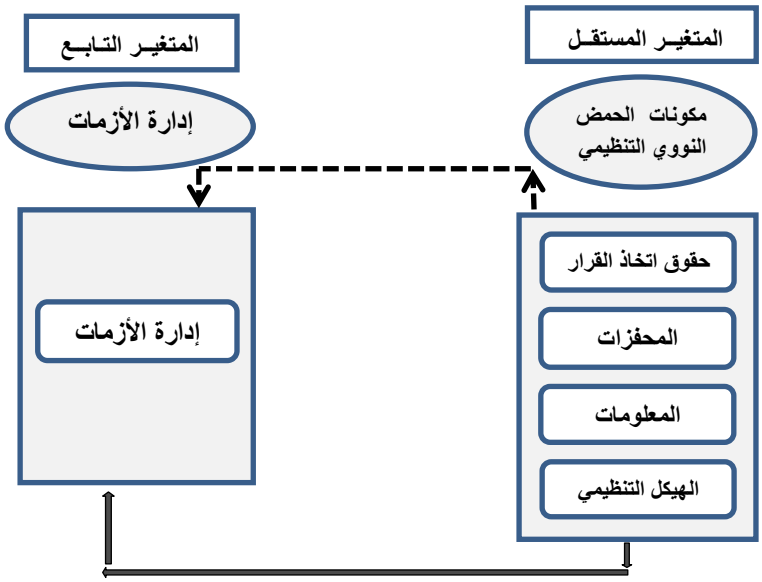
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توافر **مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** في بلدية خانيونس؟
2. ما مستوى تطبيق **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس؟

3. هل يوجد علاقة بين **مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** وبين مستوى تطبيق **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس؟
4. هل يوجد أثر **لمكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** على مستوى تطبيق **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس؟

ثانياً: متغيرات ونموذج الدراسة:

بناء على متغيرات الدراسة الظاهرة في الفرضيات السابقة يمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (1) متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحثين بناء على الدراسات السابقة بالاعتماد على دراسات (أبو حجير وأبو ناصر، 2017 والساعدي وزعلان، 2015 وأمينة وميمون، 2017 و Khorasgani et al., 2015 و Soroush, et al., 2013) لمكونات الحمض النووي التنظيمي DNA، بينما إدارة الأزمات تم الاعتماد على دراسات (السلطاني وآخرين، 2017 والمصري، 2017 وعبدالعال، 2017).

ثالثاً: الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) وبين إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.

الفرضية الرئيسة الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.

رابعاً: أهداف الدراسة:

1. التعرف على توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA في بلدية خانيونس.
2. بيان مستوى تطبيق إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.
3. بيان طبيعة العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وبين إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.
4. التعرف على طبيعية أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.
5. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير بلدية خانيونس.

خامساً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة في طبيعة الموضوع الذي تتناوله والمتعلق بدراسة مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وإدارة الأزمات، إذ يمكن بيان أهميتها من خلال الآتي:

1. تناولت الدراسة موضوعاً مهماً جداً في الوقت الحاضر يتطلب التعمق فيه من قبل الباحثين نظراً لكون البيئة الفلسطينية من أكثر البيئات تأثراً بالأزمات.
2. تعد الدراسة من المواضيع الحيوية التي تهتم بها الإدارة الحديثة نظراً لكثرة الأزمات وتنوعها، إضافة إلى ظهور مفاهيم حديثة منها الحمض النووي التنظيمي DNA والمتوقع لها أن تكون أساساً لدراسات أخرى مستقبلية.
3. إثراء المكتبة العربية ولو بجزء بسيط لدراسة الحمض النووي التنظيمي DNA مما يحث الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بهذا المجال.
4. الدراسة يتم تطبيقها على البلديات حيث تلعب البلديات الفلسطينية دوراً حيوياً وفعالاً على مستوى قطاع الخدمات العامة في فلسطين وترتبط بجميع نواحي الحياة اليومية للمواطن.

سادساً: الدراسات السابقة:

1. **دراسة (السلطاني وأخرين، 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل وتوصلت إلى عده نتائج أهمها أن هناك أنواع مختلفة من الأزمات تتعرض لها المديرية، وأن هناك أسباب متعددة تؤدي إلى نشوء الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وأظهرت أيضاً النتائج علاقة الارتباط بين الأزمات وإستراتيجية التعامل معها.
2. **دراسة (أمينة وميمون، 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA مجتمعة وأبعاد الريادة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمكونات الحمض النووي التنظيمي DNA للمؤسسات محل الدراسة على أبعاد الريادة.
3. **دراسة (المصري، 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى استعراض دور رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، بالتطبيق على العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها حصول العاملين على تقدير مرتفع من رأس المال العاطفي وقدرة عالية على إدارة الأزمات، وتبين أيضًا وجود علاقة طردية بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، باستثناء إدارة وتنظيم إعادة التوجه الانفعالي.
4. **دراسة (عبدالعال، 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة الأزمات، وأثرها على وجود القرارات الإدارية بوزاراتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، تبعاً لمراحلها الخمسة) مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد الوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم)، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف الوزارتين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر نظام لإدارة الأزمات بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وتوجد علاقة طردية قوية بين مراحل إدارة الأزمات ووجود القرارات الإدارية بوزاراتي العمل، والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، ويوجد أثر لمراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على وجود القرارات الإدارية.
5. **دراسة (أبو حجير وأبو ناصر، 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش في الوزارات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية ودرجة ممارسة الشفافية المالية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد، ووجود علاقة

طردية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية المالية ومستوى تطبيق إدارة مخاطر الفساد.

6. **دراسة (العمري وأبو علايا، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية وممارسة القيادة لمديري المدارس في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية القيادة وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" جاءت مرتفعة، وأن درجة ممارستها متوسطة، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية القيادة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء وفق نموذج "الحمض النووي للقيادة" وممارستها تبعا لاختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في التعليم.
7. **دراسة (بكير، 2016):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه بلديات قطاع غزة الكبرى لتقديم خدماتها للمواطنين أثناء حالات الطوارئ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن توفر متطلبات إدارة الطوارئ لدى بلديات قطاع غزة الكبرى كانت ضعيفة.
8. **دراسة (عياد، 2015):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة. وتوصلت لعده نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة.
9. **دراسة (الساعدي وزعلان، 2015):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إسهام عمليات إدارة المعرفة من خلال أبعادها الفرعية في البصمة الوراثية التنظيمية DNA بأبعادها (الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات)، وبينت النتائج تقدم عمليات إدارة المعرفة على البصمة الوراثية التنظيمية على المستوى العام وتقدم بعد المحفزات وتراجع بعد الهيكل التنظيمي على مستوى البصمة الوراثية التنظيمية على المستوى الفرعي للمتغير.
10. **دراسة (العبيدي، 2015):** هدفت هذه الدراسة إلى بناء إطار معرفي لموضوعات الحمض النووي التنظيمي وصحة المنظمات ومتغيراتها عبر تتبع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة، والربط بينها ميدانياً في إطار البحث الميداني، وتوصلت إلى عدة نتائج كان أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وأنواع المنظمات سواء كانت صحية أو غير صحية ولا توجد علاقة أثر بين متغيري البحث.

11. **دراسة (Nafeaa', 2015):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الحمض النووي التنظيمي DNA في تطوير أداء الشركات الصناعية في مصر، وقد تم تطبيق الاستبانة على (372) موظفاً في شركات صناعية مصرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين أبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA الهيكل التنظيمي، حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات) وبين تحسين مستوى الأداء للشركات الصناعية في مصر.

12. **دراسة (Bahrami et al., 2015):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاختلافات في الحمض النووي التنظيمي DNA في الشركات الخاصة في مدينة أصفهان من حيث التهرب الضريبي. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA تتوافر في الشركات غير الموثوقة وعددها 70 بدرجة أكبر من الشركات ذات الجدارة الائتمانية والموثوقة وعددها 80، وهناك علاقة مباشرة بين تاريخ الشركات الخاصة والتهرب الضريبي، ولا توجد علاقة مباشرة بين نوع النشاط وحجم المنظمات والتهرب الضريبي.

13. **دراسة (أبوحجير، 2014):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.

14. **دراسة (الساعدي والدهان، 2014):** هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية DNA في عينة من المنظمات العراقية بوصفها مجموعة من العناصر والعوامل تتمثل في (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات ، الهيكل التنظيمي). وتوصلت الدراسة أن هناك فهماً واضحاً لمكونات البصمة الوراثية من قبل العينة المستهدفة، كما أنه لا يوجد تباين في إدراك المنظمات عينة الدراسة لمكونات البصمة الوراثية.

15. **دراسة (Nelson et al., 2014):** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المبادئ العشرة للحمض النووي التنظيمي DNA، بعد 10 سنوات من تطبيق الاستبانة الالكترونية عام 2004 بواسطة شركة Booz والتي بلغ عدد المشاركين فيها 220,000 عام 2014. وتوصلت الدراسة إلى أن بعدي حقوق اتخاذ القرار والمعلومات هي جينات سائدة لدى المنظمات المستطلعة آرائهم وأنها حصلت على ضعفي درجة الأهمية للبعدين الآخرين للحمض النووي التنظيمي DNA وهما المحفزات والهيكل التنظيمي.

16. **دراسة (أحمد، 2013):** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الجينات التنظيمية بمكوناتها الأربعة (حقوق اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) على دوافع العاملين بمكوناتها الثلاثة (الإنجاز، الانتماء، السيطرة والقوة) بالتطبيق على العاملين بمؤسسات التعليم

العالي في السودان ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجينات التنظيمية بجميع ابعادها ودوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي السودانية.

17. **دراسة (أصفهاني وآخرين، 2012):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المدراء في نوادي الشباب والنوادي الرياضية لأبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA الأربعة (حقوق اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) في ولاية أصفهان في إيران بحسب نموذج هولاند وسيلفرمان. وشملت الدراسة 52 من المدراء وتوصلت إلى توافر ممارسة الأبعاد الأربعة للحمض النووي التنظيمي DNA لدى المدراء التي شملتهم الدراسة.

18. **دراسة (Kronenberg, 2011):** هدفت هذه الدراسة إلى بيان كيفية تجنب الكوارث الذاتية في المنظمات عن طريق الوعي بأبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA الأربعة بناء على نتائج الدراسة والاستبانة الالكترونية التي قامت بها شركة Booz عام 2004. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات حول أهمية الوعي بأبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA في تجنب الكوارث الذاتية للمنظمات.

19. **دراسة (Booz and Co, 2004):** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الشركات والمنظمات المشاركة في الاستبيان الإلكتروني من حيث توافر الأبعاد الأربعة للحمض النووي التنظيمي DNA (حقوق اتخاذ القرارات، المعلومات، المحفزات، والهيكل التنظيمي) لدى المنظمات والشركات المشاركة في الاستبيان. تم ترجمة الاستبيان الإلكتروني إلى 14 لغة وشارك في الاستبيان أكثر من 220,000 شخص من أكثر من 50 دولة ومن أكثر من 1000 منظمة وشركة خاصة وحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن معظم الشركات والمنظمات المشاركة لا يتوافر لديها أبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA، وبينت أيضاً أن بعدي حقوق اتخاذ القرار والمعلومات هي صفات سائدة لدى معظم المنظمات بينما بعدي المحفزات والهيكل التنظيمي أيضاً تبقى مهمة ولكنها جينات تنظيمية نادرة.

- **التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عنها:**

يتضح من الدراسات السابقة أن مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA مازالت بحاجة إلى المزيد من الدراسة لفحص علاقتها بالمزيد من المتغيرات المختلفة في مجتمعات دراسة مختلفة أخرى مثل البلديات، وقد أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية كل من مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وإدارة الأزمات واتفقت أيضا مع الدراسة الحالية بعضها في المتغير المستقل، والبعض الآخر في المتغير التابع، وفي منهج وأداة الدراسة أيضاً، وما يميز هذه الدراسة أنها ركزت على إدارة الأزمات كمتغير تابع يتأثر بالمتغير المستقل وهو مكونات الحمض النووي التنظيمي

DNA، ومن خلال الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحثون وعلى حد علمهم تعتبر هذه الدراسة هي أول دراسة ربطت بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وبين إدارة الأزمات وطُبقت على البلديات، الأمر الذي يعطي هذه الدراسة التميز والحداثة من وجهة نظر الباحثين.

الإطار النظري:

اولاً: مفهوم الحمض النووي التنظيمي DNA :

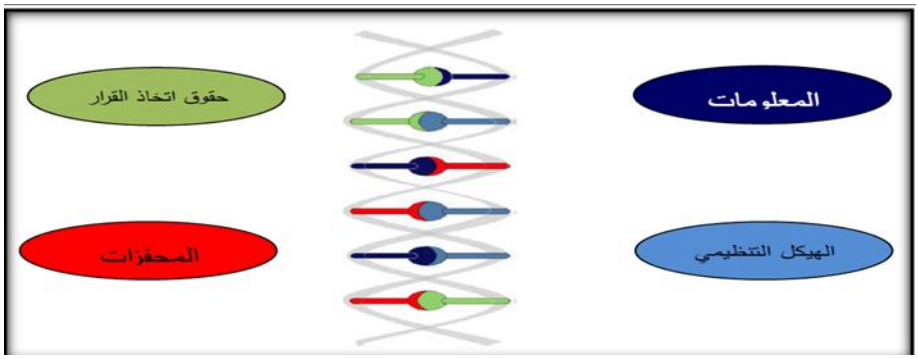
قد تطورت المفاهيم النظرية والفلسفية للحمض النووي التنظيمي DNA ليسهم في تحديد هوية المنظمة والخصائص المميزة لها. والجينات التنظيمية أو ما يعرف بالبصمة الوراثية التنظيمية أو الحمض النووي التنظيمي DNA هو مصطلح مجاز يوضح العوامل الأساسية التي تكون شخصية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها والتي تتكون من الخصائص الداخلية للمنظمة والتي يتوقف عليها نجاح المنظمة وتحريكها نحو أداء أفضل لتحقيق اهدافها. (أبو حجير و أبوناصر، 2017 : 8).

وقد عرف Ivanov (2013: 208) الحمض النووي للمنظمة بأنه يعكس الهيكل الداخلي والديناميكي للمنظمة، فهو يتكون من الأدوار، والعلاقات، التي تشكل ديناميكية المنظمة سواء داخل أو خارج المنظمة. وأوضح الطائي، (2007: 41) أنه النهج التنظيمي الذي يميزها عن غيرها من خلال العناصر الأساسية التي تتضمن (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، الحوافز، الهيكل التنظيمي).

كما جرى تعريفها من خلال.Edward, et al (2006: 2) بأن البصمة الوراثية هي المدى الذي يفهم فيه الموظفون بيئة الأعمال ذات الصلة ومن ثم يحولون هذا الفهم إلى قيمة اختلاف في السوق عن المنظمات المماثلة المنافسة.

ثانياً: مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA :

يمكن توضيح أبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA (حقوق اتخاذ القرار، المعلومات، المحفزات، الهيكل التنظيمي) كما في الشكل التالي:



شكل رقم (2): أبعاد الحمض النووي التنظيمي DNA

Source: Bordia, Rakesh & Kronenberg, Eric & Neely, David "**Innovation's Org. DNA**" Booz, Allon Hamilton, USA, 2005**,** p6.

وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1- حقوق اتخاذ القرار:

يتّخذ كل فرد في أي منظمة القرارات بصورة مستمرة سواءً كان ذلك متعلقاً بتحدي الخدمات المقدمة، أو اختيار مشاريع وطرق تمويل جديدة أو تمويلها من الميزانية المحددة أو تحديد السلع والخدمات التي يجب تقديمها قبل غيرها، وتحدّد الفعالية في اتخاذ مثل هذه القرارات إلى حد بعيد نجاح المنظمة، وتحدّد حقوق اتخاذ القرار والتقنيات الأساسية الخاصة بكيفية اتخاذ القرارات فعلياً مدي فعالية عمل المنظمات وسرعة طرح الخدمات الجديدة للمستفيدين والمدة الزمنية اللازمة للمنظمة للحصول على النتائج، لذلك تعد حقوق اتخاذ القرار الوحدة المكونة الأولى التي يجب أن تتطرق إليها المنظمات التي تعاني خللاً وظيفياً، فهي ركيزتها للتجديد الفعال(Daft,2000: 268) .

2- المعلومات:

فقد رأى Moukdad (2013) أن المعلومات عبارة عن حقائق وأرقام وأشكال أخرى من التمثيلات ذات المعنى والتي تعزز فهم الموضوع ذو الصلة عند تقديمه، والتواصل الفاعل يتطلب ليس فقط تطوير قنوات الاتصال الفعلية، ولكن تطوير آليات الثقافة والحوافز التي تعزز الرغبة في السعي وتبادل المعلومات، فالمعلومات توجد داخل التنظيم بشكل سريع ومجدي وتؤثر في اتخاذ القرارات ومعدل أداء المنظمة كلها وبذلك تكون المعلومات أحد مكونات خصائص التنظيم.

3- المحفزات:

تتمثل في الوسائل والأدوات (الجينات) التي تقوم بها المؤسسة لدفع العمال إلى تقديم أفضل ما عندهم فهي تلعب دوراً مهماً في رفع مستويات الأداء وتشمل التحفيز المادي والمعنوي وهي تعمل

على تشجيع الموظفين على موائمة أهدافهم الشخصية مع أهداف المؤسسة وتشمل ثلاث جينات هي الأجر السائد، المكافآت والحوافز المادية، فرص الترقية والتقدم. (أمينة وميمون، 2017: 62).

4- الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم مكونات المنظمة والتي لابد أن يتلاءم مع البيئة الخارجية والداخلية لإجراء التغيرات الملائمة وهذا يتعلق بالمرونة التي يتمتع بها ولكن يجب ألا يكون الهيكل التنظيمي نقطة البداية بل الناتج (أمينة وميمون، 2017: 62).

ثالثاً: مفهوم إدارة الأزمات:

تعدّ إدارة الأزمات ضرورة تتطلب تمتع المدراء بمجموعة من الخصائص والمهارات والقدرات، ولتحديدها وفهمها فلابد من تعّرف الآتي:

عرّف سيد جاد (2011: 106) إدارة الأزمات بأنها معاني ومفاهيم عديدة منها التخطيط لمنع حدوث الأزمات، أو وضع الخطط للاستجابة للأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها، وبالرغم من شيوع هذا المفهوم بوفرة في مجال العلاقات الدولية إلا أنه امتد ليشمل جميع مناحي الحياة والدول والمنظمات. أما **توفيق (2004: 18)** فقد عرّف إدارة الأزمات بأنها: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك".

وعرّف الكوفحي (2008: 4) إدارة الأزمات بأنها عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات ومواجهتها بنجاح وتحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص العبر والدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

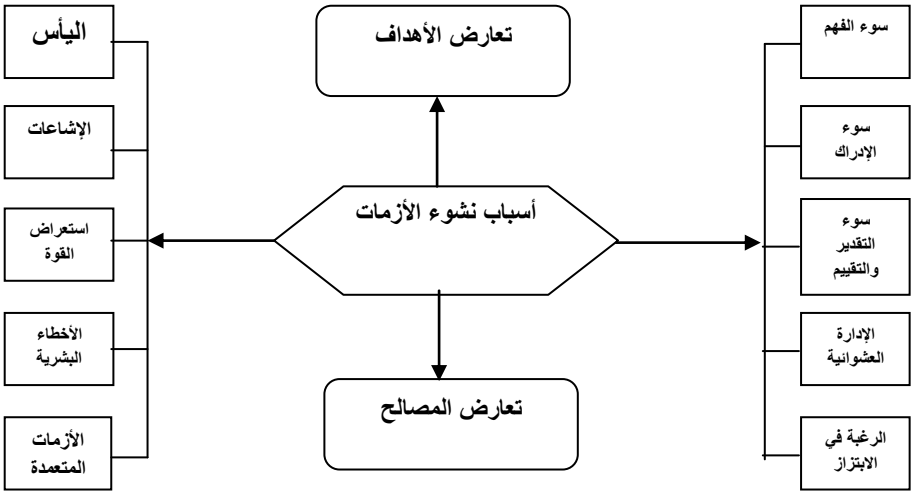
وعرف Shekhar (2: 2009) إدارة الأزمات بأنها فن إزالة الكثير من الخطر في حالة عدم التأكد وعدم اليقين، مما يسمح للمعنيين بالمزيد من السيطرة على مصيرهم في المنظمة.

بينما يري الباحثون أن إدارة الأزمات هي عبارة عن العملية أو النظام التي تتعامل بها المنظمة للتنبؤ بالأحداث غير المتوقعة وتحديدها وتجنبها والسيطرة عليها ووضع السيناريوهات لمنع انتشارها والتقليل من آثارها السلبية على أصحاب المصلحة أو الجمهور العام وتوفير الدعم اللازم لإعادة حالة التوازن.

رابعاً: أسباب نشوء الأزمة:

إن نشوء أي أزمة من المؤكد أن له أسباب معينة وتتعدد هذه الأسباب حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب، كما قد يكون للأزمة أكثر من مسبب في نفس الوقت. ويعتبر معرفة وتحديد سبب

الأزمة عامل مهم في نجاح الإدارة لمواجهة الأزمة أو للتعلم منها. **وحسب الخضيري (2000: 66) يمكن الحديث عن الأسباب المبينة بالشكل رقم (1) أدناه لنشوء الأزمة:**



شكل رقم (1) أسباب نشوء الأزمة

المصدر: (الخضيري ومحسن أحمد، 66:2000).

مراحل وخطوات إدارة الأزمات:

تم تناول نماذج متقاربة لإدارة الأزمات ويمكن الاطلاع على بعضها من خلال الجدول التالي: *

جدول رقم (1): نماذج لإدارة الأزمات

الباحث	النموذج
Augustine, 1995	1- مرحلة تجنب الأزمة. 2- مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة. 3- مرحلة الاعتراف بوجود أزمة. 4- مرحلة احتواء الأزمة مرحلة تسوية الأزمة. 5- مرحلة التعلم من الأزمة.
Runyan, 2006	**1-الوقاية من الأزمة:** أنشطة التلطيف والتخطيط اللازمة. **2-الاستجابة للأزمة:** كافة القرارات والجهود المبذولة للتخفيف من آثار الأزمة. **3-إعادة التوازن:** الأنشطة المتعلقة بالبحث لتقليل تأثيرات الأزمة والتعلم من الأحداث.
Coombs, 2007	**1-ما قبل الأزمة:** إشارات الإنذار (تحديد إشارات الإنذار المبكرة، جمع وتحليل المعلومات) – الوقاية من الأزمة (تقليل إشارات الخطر، معرفة مستوى الخطر) – الاستعداد للأزمة

	(تطوير خطط الأزمات واختبارها وتحديثها، اختيار وتدريب فريق الأزمة، تحديد هيكلة الاتصالات). **2- خلال الأزمة:** الاعتراف بالأزمة (تحديد الأزمة)- الاستجابة للأزمة (اعتماد خطط وإجراءات لتقليل آثارها الجانبية). **3- بعد توقف الأزمة:** استعادة التوازن (التصرفات المتخذة لحل المشاكل الناتجة عن الأزمة) - تقويم إدارة الأزمة (إدراك ومعاينة الأزمة لمنعها من الاستمرار، دراسة الأخطاء للتعلم منها) - تحسين الأداء والاستعداد للأزمة القادمة.
أبو حجير، 2014	1- **مرحلة إدارة ما قبل الأزمة** Crisis Management Pre-Crisis (الاستعداد والوقاية +اكتشاف الإشارات) 2- **مرحلة إدارة التعامل مع الأزمة** Crisis Management On-Crisis (المواجهة + تخفيف الآثار) 3- **مرحلة إدارة ما بعد الأزمة** Crisis Management After-Crisis (استعادة النشاط + التعلم)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

خامساً: الدراسة الميدانية:

1. منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة لتحقيق أهدافها، فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله الباحثون وصف الظاهرة موضع الدراسة، وتحليل وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أسلوبي الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، حيث تهدف الدراسة النظرية الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، أما الدراسة الميدانية فتهدف إلي الحصول على البيانات الأولية. واستخدم الباحثون مصدرين أساسيين لجمع المعلومات هما:

- **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحثون في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة فقد لجأ الباحثون إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، حيث استخدمت لقياس أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.

2. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في بلدية خانيونس (تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة) والذي يتكون من الإدارة العليا والوسطي والبالغ عددهم (125) موظفاً، إذ جرى توزيع (125) استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد عدد (92) استبيان بنسبة استرداد (73.6%). ويتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2): توزيع أفراد مجتمع الدراسة

	البيانات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	84	91.3
		أنثى	8	8.7
2	العمر	أقل من 30 عاماً	14	15.2
		من 30-40 عاماً	37	40.2
		من 41-50 عاماً	18	19.6
		51 عاماً فأكثر	23	25.0
3	المؤهل العلمي	دبلوم	38	41.3
		بكالوريوس	46	50.0
		ماجستير	6	6.5
		دكتوراة	2	2.2
4	المسمى الوظيفي	مدير عام	2	2.2
		مدير دائرة	3	3.3
		رئيس قسم	8	8.7
		رئيس شعبة	10	10.9
		موظف	69	75.0
5	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	18	19.6
		من5-أقل من 10 سنوات	26	28.3
		من 10-أقل من 15 سنة	27	29.3
		15 سنة فأكثر	21	22.8
		المجموع	**92**	**%100**

يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من الذكور بنسبة (91.3%)، وكانت نسبة الإناث (8.7%)، ويعزى ذلك لطبيعة عمل البلدية الذي يغلب عليه العمل الميداني، ويتضح من الجدول أيضاً أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من متنوعي الخبرات بنسبة تراوحت بين (22.8%-28.3%)، ويتضح من الجدول أيضاً أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة بلغت (50.0%)، وتبين أيضاً أن معظم أفراد مجتمع الدراسة من الموظفين بنسبة بلغت (75.0%)، ويُعزى ذلك لوجود تناسق في شكل التوزيع الهرمي حيث أن عدد العاملين في وظائف إشرافية يتناسب مع عدد العاملين في وظائف دون ذلك.

3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور ويحتوي المحور الأول على المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، عدد المرؤوسين اللذين تشرف عليهم) ويحتوي المحور الثاني على أبعاد الحمض النووي التنظيمي (8 فقرات تتعلق ببعد حقوق اتخاذ القرار، 7 فقرات تتعلق ببعد المحفزات، 7 فقرات تتعلق ببعد المعلومات والاتصالات، 7 فقرات تتعلق ببعد الهيكل التنظيمي)، ويحتوي المحور الثالث على 20 فقرة تتعلق بإدارة الأزمات. وتباين درجة الموافقة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتم تحديد القيم (1, 2, 3, 4, 5) لتقابل التقديرات السابقة لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

وقد تم حساب درجات الموافقة بحسب مقياس خماسي التدريج، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3) : مقياس خماسي التدريج

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي	
	من	إلى	من	إلى
قليلة جداً	1.00	أقل من 1.80	20.00	أقل من 36.00
قليلة	1.80	أقل من 2.60	36.00	أقل من 52.00
متوسطة	2.60	أقل من 3.40	52.00	أقل من 68.00
كبيرة	3.40	أقل من 4.20	68.00	أقل من 84.00
كبيرة جداً	4.20	5.00	84.00	100.00

4. صدق أداة الدراسة:

ونعني بصدق أداة الدراسة، أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال الطرق التالية:

أ- الصدق من وجهة نظر المحكمين:

تم عرض الاستبانة على عدد (3) من المحكمين من ذوى الاختصاص، من أجل التأكد من سلامة الصياغة اللغوية للاستبانة، ووضوح تعليماتها، وانتماء الفقرات لأبعادها، ومدى صلاحية هذه الأداة لقياس الأهداف المرتبطة بالدراسة، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة ".Sig"	الدلالة
1	حقوق اتخاذ القرار	0.704	0.000	دالة عند 0.01
2	المحفزات	0.894	0.000	دالة عند 0.01
3	المعلومات والاتصالات	0.817	0.000	دالة عند 0.01
4	الهيكل التنظيمي	0.901	0.000	دالة عند 0.01
5	إدارة الأزمات	0.746	0.000	دالة عند 0.01

الجدول رقم (4) يوضح أن جميع قيم الاحتمال (.Sig) كانت أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدلل على أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وعليه فإن فقرات المجال الأول منتمية وصادقة لقياس ما وضعت لقياسه وتفي بأغراض الدراسة.

ج- ثبات أداة الدراسة:

ونعني بثبات أداة الدراسة أن الأداة تعطي نفس النتائج تقريباً لو طبقت مرة أخرى على نفس المجموعة من الأفراد، أي أن النتائج لا تتغير، وقد تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال الطرق التالية:

- **الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:**

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (5): معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

م	المحور	معامل الارتباط
1	حقوق اتخاذ القرار	0.951
2	المحفزات	0.925
3	المعلومات والاتصالات	0.960

4	الهيكل التنظيمي	0.963
5	إدارة الأزمات	0.959
	الاستبانة ككل	**0.978**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض البحث، وبلغت الدرجة الكلية للاستبانة ككل (0.978)، وجميعها معدلات الارتباط مرتفعة جداً.

- **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:**

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (6) معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية

	المحور	معامل الارتباط	
		قبل التعديل	بعد التعديل
1	حقوق اتخاذ القرار	0.773	0.872
2	المحفزات	0.750	0.857
3	المعلومات والاتصالات	0.872	0.932
4	الهيكل التنظيمي	0.709	0.830
5	إدارة الأزمات	0.674	0.805
	الاستبانة ككل	**0.917**	**0.957**

يتبين من الجدول السابق أن معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية هي معاملات ثبات دالة إحصائياً، وتفي بأغراض الدراسة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS):

1- معامل ارتباط بيروسون.
2- معادلة ألفا كرونباخ.
3- طريقة التجزئة النصفية.
4- اختبار "T" للعينة الواحدة.
5- اختبار T-Test.
6- اختبار (One-Way ANOVA) في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للدراسة.

وقد تم استخدام درجة ثقة (95%) في اختبار كل الفروض الإحصائية للدراسة، بما يعني أن احتمال الخطأ يساوي (5%)، وهي النسبة المناسبة لطبيعة الدراسة.

تاسعاً: نتائج الدراسة الميدانية:

نتائج السؤال الأول:

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما مدى توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA في بلدية خانيونس؟"

تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (7): تحليل محاور مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	حقوق اتخاذ القرار	3.644	0.623	9.921	0.000	72.880	2	كبيرة
2	المحفزات	3.154	0.830	1.777	0.079	63.075	4	متوسطة
3	المعلومات والاتصالات	3.918	0.741	11.874	0.000	78.354	1	كبيرة
4	الهيكل التنظيمي	3.498	0.827	5.780	0.000	69.969	3	كبيرة
	مكونات الحمض النووي التنظيمي	**3.557**	**0.666**	**8.020**	**0.000**	**71.132**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

واقع توافر **مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** في بلدية خانيونس جاء بوزن نسبي (71.132)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). وهذا يعود لمدى الوعي والإدراك لدى مجتمع الدراسة بمكونات الحمض النووي التنظيمي DNA ، ومدى قدرتهم على تشخيصها من المصادر الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف امتلاك قدرة أكبر على حل المشكلات، وتحسين الأداء وفق الإمكانيات المتوفرة، ومحاولة الوصول إلى مكانة بين البلديات، ويمكننا دراسة مكونات الحمض النووي للبلدية من التعرف على مستوى ونمطية التفكير الموجودة فيها، حيث إن الغالبية العظمى من المدراء المبحوثين من حملة الشهادات وأصحاب الخبرة والذين مروا بتجارب وخبرات طويلة في مجال العمل، ويشغلون المراكز الإدارية العليا في البلدية، ونتيجة هذا المجال تتفق مع دراسة (أبوحجير وأبوناصر، 2017) ودراسة (أمينة وميمون، 2017).

1- قد جاء مكون **المعلومات والاتصالات** بالمرتبة الأولى، وتوافر **المعلومات والاتصالات** في بلدية خانيونس جاء بوزن نسبي (78.354)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة) وهي تتفق مع دراسة

(الساعدي والدهان، 2014). وهذه النتيجة تدل على أن لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو هذا المحور، وربما يعود ذلك لوجود تأثير كبير للأنظمة الالكترونية، وتوفير وسائل الاتصال التي تنشر المعرفة بين دوائر بلدية خانيونس. ويعزو الباحثون ارتفاع نسبة مكون المعلومات والاتصالات إلى اهتمام وحرص إدارة بلدية خانيونس على استغلال التكنولوجيا ومواكبة التطورات الحديثة في أعمالها الإدارية، وذلك لوجود حواسيب مركزية وشبكات إنترنت تمكنهم من تحديد المعارف المطلوبة للرجوع إليها والاستفادة منها وقت الحاجة ويؤدي ذلك إلى تسهيل معاملات المراجعين.

2- قد جاء مكون **حقوق اتخاذ القرار** بالمرتبة الثانية، وتوافر **حقوق اتخاذ القرار** في بلدية خانيونس جاء بوزن نسبي (72.880)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة) وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الساعدي وزعلان، 2015). ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن قرارات بلدية خانيونس متماشية مع طبيعة وحجم المشكلة مما يجعلها تحرص على دراسة المشكلة التي يراد اتخاذ قرارات بشأنها واستخدام الأسلوب الرشيد الشامل لجعل البلدية أكثر فاعلية وقدرة على البقاء، إضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات لا تكون عفوية، إضافة لطبيعة العمل في البلدية يتطلب من المدراء خاصة في المستويات الإدارية العليا استخدام جميع معارفهم وخبراتهم في أعمالهم، وذلك لتقديم أفضل الخدمات، ويلاحظ أن المدراء يحاولون الاستفادة القصوى من معارفهم في المجال العملي والتطبيقي، التي تساعد في حل المشكلات خلال تأديتهم لأعمالهم الإدارية في منظمتهم وهذا ما يزيد من أدائهم بشكل إيجابي.

3- قد جاء مكون **الهيكل التنظيمي** بالمرتبة الثالثة، وتوافر **الهيكل التنظيمي** في بلدية خانيونس جاء بوزن نسبي (69.969)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة). تبين من هذه النتيجة اختلاف طبيعة العمل في البلدية واختلاف نمط القيادة لكل دائرة واختلاف الواجبات والمسؤوليات ونوعية القرارات التي يتم اتخاذها في البلدية تعتمد بصورة أساسية عند قيامها باتخاذ القرارات علي مستوياتها الإدارية المختلفة، حيث إنه عادة ما تقوم المستويات العليا في التنظيم باتخاذ القرارات الإستراتيجية و القرارات التي تحتاج إلى سرعة لا يتيح لها الوقت الكافي للتفويض، وعادة ما تقوم المستويات الدنيا في البلدية باتخاذ القرارات اليومية، والمستويات الوسطى باتخاذ القرارات التكتيكية، فيكون لدى كل تنظيم خبرة عملية طويلة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يقلل من درجة اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حسين، 2015).

4- قد جاء مكون **المحفزات** بالمرتبة الرابعة والأخيرة، وتوافر **المحفزات** في بلدية خانيونس جاء بوزن نسبي (63.075)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة). وتعزى هذه النتيجة أن المدراء لا يسعون لإجراء تطوير العمل الإداري في البلدية، وهذا يدل على عدم دعم البلدية مادياً ومعنوياً لحث

القيادات الإدارية على تشجيع العاملين، إضافة إلى أن إجراء مثل هذه الحوافز يتطلب ميزانية ونفقات مالية، وأن التكاليف المالية لا تستطيع أن تتحملها ميزانية البلدية في الوقت الحالي.

نتائج السؤال الثاني:

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى تطبيق **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس؟" تم الإجابة على هذا السؤال باستخدام اختبار "T" للعينة الواحدة، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12): تحليل فقرات محور إدارة الأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1	نهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها.	3.533	0.818	6.245	0.000	70.652	11	كبيرة
2	نقوم بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة.	3.565	0.893	6.069	0.000	71.304	9	كبيرة
3	نقوم بتشكيل وتدريب فرق مختصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة.	3.435	0.964	4.325	0.000	68.696	17	كبيرة
4	يتم وضع سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات.	3.489	0.932	5.036	0.000	69.783	15	كبيرة
5	نتخذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	3.533	0.919	5.557	0.000	70.652	11	كبيرة
6	يوجد تعاون للاستعداد للأزمة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة.	3.587	0.787	7.157	0.000	71.739	8	كبيرة
7	يتم إنشاء فريق	3.696	0.874	7.636	0.000	73.913	1	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء.							
8	يوجد لدينا نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات المحتملة مستقبلا.	3.304	0.935	3.124	0.002	66.087	20	متوسطة
9	يتم التحكم في مسار الأزمة وفقا للإمكانات المتاحة.	3.609	0.811	7.195	0.000	72.174	5	كبيرة
10	يتم استخدام تقنيات المواجهة حسب طبيعة كل أزمة وخطورة تداعياتها.	3.620	0.782	7.597	0.000	72.391	4	كبيرة
11	يتم التعامل مع الأزمة وفق المنهجية العلمية.	3.391	0.825	4.550	0.000	67.826	18	متوسطة
12	يتم توفير غرفة عمليات لإدارة الأزمة.	3.641	0.921	6.680	0.000	72.826	2	كبيرة
13	يتم أخذ عامل الوقت في سرعة اتخاذ القرار للتعامل مع التطورات غير المتوقعة أثناء الأزمة.	3.609	0.889	6.568	0.000	72.174	5	كبيرة
14	يتم العمل على	3.609	0.864	6.758	0.000	72.174	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.							
15	يتم إعطاء كافة الصلاحيات لفريق إدارة الأزمة.	3.489	0.943	4.973	0.000	69.783	15	كبيرة
16	تعتمد إدارة البلدية على الإجراءات المناسبة لضمان عدم التكرار.	3.522	0.895	5.589	0.000	70.435	13	كبيرة
17	يتم تفعيل الاستراتيجيات الوقائية اللازمة لاستعادة السيطرة على مجريات الأزمة.	3.565	0.803	6.755	0.000	71.304	9	كبيرة
18	تستخدم إدارة البلدية الوسائل اللازمة لتوجيه العاملين وإرشادهم للأزمات اللاحقة.	3.641	0.859	7.160	0.000	72.826	2	كبيرة
19	تقيم إدارة البلدية كفاءة خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.	3.500	0.763	6.284	0.000	70.000	14	كبيرة
20	يتم استخلاص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات	3.370	0.934	3.794	0.000	67.391	19	متوسطة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة "Sig."	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
	أخرى ذات ظروف متشابهة.							
	المحور ككل	**3.535**	**0.651**	**7.886**	**0.000**	**70.707**		**كبيرة**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- مستوى تطبيق **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس جاء بوزن نسبي (70.707)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة) وهذه الدراسة تتوافق مع دراسة (عبدالعال، 2017).
- **أعلى** فقرة رقم (7)، وهي (يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء)، وقد جاءت بوزن نسبي (73.913)، وهي بدرجة موافقة (كبيرة).
- **أدنى** فقرة رقم (8)، وهي (يوجد لدينا نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات المحتملة مستقبلاً)، وقد جاءت بوزن نسبي (66.087)، وهي بدرجة موافقة (متوسطة).

وهذا يبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة الأزمات بشكل عام، وهذا يدل على وجود إدارة فعالة للأزمات داخل بلدية خانيونس، والاهتمام بوجود فرق العمل واللجان للتنبؤ والاستعداد والتعلم من كل مرحلة من مراحل الأزمات. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المصري، 2017) والتي أظهرت توافر قدرة كبيرة لدى العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة على إدارة الأزمات. وتختلف مع دراسة (عبد العال، 2017) التي أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر نظام لإدارة الأزمات بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية.

نتائج السؤال الثالث:

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل يوجد علاقة بين **مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** وبين **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين **مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) وبين **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس.

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية عن طريق إيجاد معاملات الارتباط، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13): معاملات ارتباط بيرسون بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وبين إدارة الأزمات

م	المحور	معامل الارتباط	قيمة "Sig."	مستوى الدلالة
1	حقوق اتخاذ القرار	0.736	0.000	دالة عند 0.01
2	المحفزات	0.659	0.000	دالة عند 0.01
3	المعلومات والاتصالات	0.787	0.000	دالة عند 0.01
4	الهيكل التنظيمي	0.823	0.000	دالة عند 0.01
	مكونات الحمض النووي التنظيمي	**0.847**	**0.000**	**دالة عند 0.01**

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- معامل الارتباط بين **حقوق اتخاذ القرار** وبين **إدارة الأزمات** دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين **حقوق اتخاذ القرار** وبين **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس.
- معامل الارتباط بين **المحفزات** وبين **إدارة الأزمات** دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين **المحفزات** وبين **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس.
- معامل الارتباط بين **المعلومات والاتصالات** وبين **إدارة الأزمات** دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين **المعلومات والاتصالات** وبين **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس.
- معامل الارتباط بين **الهيكل التنظيمي** وبين **إدارة الأزمات** دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين **الهيكل التنظيمي** وبين **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس.
- معامل الارتباط بين **مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** وبين **إدارة الأزمات** دال إحصائياً، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين **مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** وبين **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس. وهذه الفرضية تتفق جزئياً مع دراسة (حسين، 2015) وتتفق أيضا مع دراسة العبيدي (2015).

وبناءً على ما سبق يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وبين إدارة الأزمات.

نتائج السؤال الرابع:

الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص على: "هل يوجد أثر **لمكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** على **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضية الرئيسة التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) **لمكونات الحمض النووي التنظيمي DNA** على **إدارة الأزمات** في بلدية خانيونس.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression Analysis)، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14): تحليل الانحدار الخطي

م	المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة "T"	قيمة ".Sig"	الدلالة
1	**المتغير الثابت**	0.617	2.775	0.007	**دالة**
2	حقوق اتخاذ القرار	0.112	1.129	0.262	غير دالة
3	المحفزات	0.062	0.968	0.336	غير دالة
4	المعلومات والاتصالات	0.290	3.654	0.000	دالة
5	الهيكل التنظيمي	0.337	4.057	0.000	دالة
معامل التحديد = (0.862) – معامل التحديد المعدل = (0.743)					

* قيمة "T" الجدولية عند درجة حرية (91) ومستوى دلالة (0.05) = (1.984)

وقد تبين من الجدول السابق أن:

- **معامل التحديد**= (0.862)، **ومعامل التحديد المعدل**= (0.743)، أي أن ما نسبته (74.30%) من التغير في (مستوى تطبيق **إدارة الأزمات**) يعود للتغير في المتغيرات المستقلة سابقة الذكر في الجدول، والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.
- **المتغيرات ذات دلالة إحصائية** هي: (**المتغير الثابت**، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي)، أي أنها تؤثر في مستوى تطبيق **إدارة الأزمات**.

  المتغيرات ليست ذات دلالة إحصائية هي: (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات)، أي لا أنها تؤثر في مستوى تطبيق **إدارة الأزمات** وهذه النتيجة تتفق مع دراسة العبيدي(2015)
- **معادلة الانحدار** هي: مستوى تطبيق **إدارة الأزمات**= 0.617 + 0.290 * (المعلومات والاتصالات) 0.617 + 0.337 * (الهيكل التنظيمي).

عاشراً: النتائج والتوصيات:

ملخص نتائج الدراسة:

1- أظهرت نتائج تحليل البيانات أن واقع توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA في بلدية خانيونس جاء بوزن نسبي (71.132)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

2- قد جاء مكون المعلومات والاتصالات في بلدية خانيونس بالمرتبة الأولى بوزن نسبي (78.354)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

3- قد جاء مكون حقوق اتخاذ القرار في بلدية خانيونس بالمرتبة الثانية بوزن نسبي (72.880)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

4- قد جاء مكون الهيكل التنظيمي في بلدية خانيونس بالمرتبة الثالثة بوزن نسبي (69.969)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

5- قد جاء مكون المحفزات في بلدية خانيونس بالمرتبة الرابعة والأخيرة بوزن نسبي (63.075)، وهو بدرجة موافقة (متوسطة).

6- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات في بلدية خانيونس جاء بوزن نسبي (70.707)، وهو بدرجة موافقة (كبيرة).

7- تبين أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) وبين إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.

8- تبين أنه يوجد تأثير لمكونين من مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA والمتغيرات ذات الدلالة الإحصائية هي: (المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي)، أي أنها تؤثر على إدارة الأزمات.

النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف:

على ضوء الدراسة الميدانية، واختبار الفروض، يمكن توضيح أهداف الدراسة، وكيفية تحقيقها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (15): يوضح كيفية تحقيق الهدف

الهدف	المضمون	كيفية تحقيق الهدف	النتيجة
الأول	التعرف على توافر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA في بلدية خانيونس.	الإطار النظري، ونتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الأول.	تم تحقيقه
الثاني	بيان مستوى تطبيق إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.	الإطار النظري، نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الثاني.	تم تحقيقه
الثالث	بيان طبيعة العلاقة بين مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA وبين إدارة الأزمات في بلدية خانيونس	الإطار النظري، نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الثالث. ونتائج اختبارات الفروض (الفرض الاول)	تم تحقيقه
الرابع	التعرف على طبيعة أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس.	نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال السؤال الرابع، ونتائج اختبارات الفروض (الفرض الثاني)	تم تحقيقه
الخامس	وأخيراً تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير بلدية خانيونس.	نتائج الدراسة الميدانية، النتائج والتوصيات.	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثين

توصيات الدراسة:

1. العمل على إيجاد آلية لتتناسب المعلومات التي يحصل عليها العاملون مع طبيعية وظيفتيهم ومتطلباتها مما يسهم في توفير الجهد، وتسهيل مهامهم وتحسن أدائهم.
2. حث المدراء على الابتعاد عن أي تدخلات من جهات خارجية من شأنها أن تؤثر على سير العمل.
3. الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي عند التغيير في ظروف العمل ليكون أكثر موائمة مع التطورات المتسارعة، مما يساعد في زيادة سرعة الأداء.
4. أهمية العمل لحصول العاملين على الحوافز بناءً على اللوائح والضوابط العادلة.
5. بذل المزيد من الجهود في استخلاص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات أخرى ذات ظروف مشابهة.
6. زيادة تطبيق وتوظيف المنهجية العلمية في التعامل مع الأزمات والتخفيف من آثارها.
7. العمل على إيجاد نظام فعال لجمع المعلومات عن الأزمات المحتملة مستقبلاً.
8. تنمية مهارات فريق خاص من العاملين وتدريبهم بشكل مستمر للتعامل مع الظروف والأزمات الطارئة حال حدوثها.
9. ضرورة تبني البلدية مدخل إدارة الأزمات كمنهج إداري شامل متكامل يهدف إلى تحقيق طموحات عالية ونتائج فائقة في الأداء، وجودة في الخدمات، ورضا للمستفيدين.
10. من القضايا المهمة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار توفير البنية التقنية اللازمة لإدارة الأزمات في البلدية.
11. تخصيص الميزانيات لتعليم وتدريب العاملين على مراحل إدارة الأزمات وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية، وإصدار النشرات للتوعية والإرشاد، وعقد الندوات الخاصة بذلك، والاستعانة بخبراء في هذا المجال.
12. أن تسعي البلدية إلي زيادة الاهتمام بالتعلم من الدروس المستفادة بعد وقوع الأزمات.
13. أن تأخذ البلدية آراء أصحاب المصالح وتلبي رغباتهم المتجددة بالاستجابة الفورية لمشكلاتهم.
14. إشاعة مفهوم مكونات الحمض النووي التنظيمي بين العاملين وبيان أهميته في تحديد الهوية المتميزة للبلدية والحفاظ على ديمومتها.

المراجع العربية:

أبو حجير، طارق، (2014)، **القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات–دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر.

أبوحجير، طارق مفلح وأبوناصر، حسن عاطف (2017) **الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد** (دراسة تطبيقية على الوزرات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش)، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان.

أحمد، الطيب محمد زين(2015) **أثر الجينات التنظيمية علي دوافع العاملين بمؤسسات التعليم العالي الولائية بالسودان دراسة تطبيقية على جامعات** (وادي النيل – القضارف – ستار – كردفان) 2008– 2013، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الاسلامية، السودان.

أمينة، مولاي وميمون، كافي (2017) الحمض النووي التنظيمي DNA وريادية المؤسسات (دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال في الجزائر)، **مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد 4، عدد 1.**

توفيق، عبد الرحمن ،(2004): "**إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث**"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

جاد الرب، سيد محمد (2011)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، القاهرة**، دار النهضة العربية، مصر.

جلاب، احسان دهش ورشيد، صالح عبد الرضا (2007) **أثر ال DNA المنظمي في الأداء الإبداعي: دراسة ميدانية في عينه من المنظمات الصناعية العراقية**، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (9)، العدد (4).

الخضيري، محسن أحمد (2002)، "**إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف**"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2.

الخضيري، محسن أحمد (2000) "**إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف**"، القاهرة، مجموعة النيل العربية طباعة ونشر توزيع.

الساعدي، مؤيد والدهان، جنان مهدي(2014) تشخيص واقع البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال العراقية بحث- استطلاعي تحليلي في عينة من المنظمات العراقية، **المجلة العراقية للعلوم الإدارية**، المجلد(10)، العدد (40).

الساعدي، مؤيد و زعلان، عبد الفتاح جاسم (2015) **دور عمليات إدارة المعرفة في البصمة الوراثية التنظيمية (DNA) لمنظمات الأعمال- بحث استطلاعي في عينة من المصارف العراقية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد الثالث، العدد العاشر.

السلطاني، سعدية حايف وعلوان، بشرى محمد و علي، نغم دايخ (2017) تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مدرية توزيع كهرباء بابل، **مجلة جامعة كربلاء العلمية**، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع.

الطائي، يوسف حجيم (2007) **الشراكة ودورها في تحقيق المناعة التنظيمية**، المجلة العراقية للعلوم الادارية ,العدد (28).

العبيدي، ميسون علي حسين (2015) استخدام مكونات الحمض النووي التنظيمي لتشخيص المنظمات الصحية بحث استطلاعي لآراء عينة من اطباء مستشفى مرجان التعليمي –بابل، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية**، السنة الحادية عشر، المجلد الثالث عشر، العدد السادس والثلاثون.

العمري، أيمن و أبوعلايا، محمد(2016) درجة أهمية وممارسة القيادة وفق نموذج الحمض النووي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلميهم، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، مجلد 12 ، عدد4 .

بكير، حسام (2016) **معوقات أداء بلديات قطاع غزة الكبرى لخدماتها أثناء حالات الطوارئ**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية- غزة.

عبد العال، محمد حسين محمد (2017) **إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية**، رسالة ماجستير غير منشورة برنامج القيادة ولإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة – فلسطين.

عودة، رهام راسم (2008) واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية– غزة.

عياد، لؤي سليم (2015) **أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية– غزة.

المصري، نضال حمدان (2017) إطار مقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية**، مجلد (2)، عدد (7).

المراجع الأجنبية:

Alter, Steven, " A General, Yet Useful Theory of Information Systems ", Volume 1, Article 13 March 1999**.**

Augustine, R. Norman, (1995), Managing Crisis you Tried to Prevent, Harvard Business Review, Vol. 6, No. 73.

Bahrami, Maryam, Khorasgani, Akbar Etebarian, and Abbas Nosouhi (2015) A Comparative Study of Organizational DNA In Private Companies in Terms of Tax Evasion Based on Honald And Silverman's Model, Indian **Journal of Fundamental and Applied Life Sciences**, Vol. 5 (S4), pp. 1391-1400.

Coombs, W. Timothy, (2007), Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding, 2nd ed, Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sag.

Daft, Richard L, " Organization Theory and Design by Richard", 17th, Paperback, 2000.

Edwrd et al, the strengths approach in to the DNA of the organization ,2006.

Hovivyan, L.H. (2006). **Organizational DNA: Diagnosing the Health of Organization in Armenia**. Unpublished Thesis Master, American University of Armenia, Yerevan, Armenia.

Ivanov, S. (2013). **Defects in modern organizations: Field findings and discovery**. International Journal of Innovation, Management and Technology,4(2), 204-208.

Poimenidis, loannis & Priporas, Vasilios, (2008), Services Managers of crisis management: attitudes and preparation, innovative marketing, Vol (4), Issue (3), P37-42.

Moukdad, Haider et al. (2013), Non-Communicable diseases and injuries in Pakistan: Strategic Priorities.

Soroush, Sedigheh, Davood Nasr Esfahani and Behzad poorfarahmand (2013) Investigation of organizational DNA in Esfahan Province sport and youth offices according to Honold and Silverman Model, **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**, Vol, 4 (6): 1417-1425.

Shekhar, Manisha, (2009), Crisis Management: A Case Research on Mumbai Terroris, **European Journal of Scientific Research**, Vol. 27, No. 3. P360.

Khorasgani, Akbar Etebarian, Abbas Nosouhi And Maryam Bahrami (2015) A Comparative Study of Organizational DNA In Private Companies in Terms of Tax Evasion Based on Honald And Silverman's Model, Indian **Journal of Fundamental and Applied Life *Sciences,*** Vol. 5 (S4), Pp. 1391-1400.