



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في  
محافظة المهرة  
"دراسة ميدانية"

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان

لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد

ريم أحمد سالم مهومد

إشراف

الأستاذ المشارك الدكتور

خالد محمد أحمد الجابري

2023م / 1445هـ

## إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة "دراسة ميدانية")، التي تقدّمت بها الطالبة/ ريم أحمد سالم مهومد، قد تَسَّتُ مُرَاجَعَتَهَا من الناحية اللُّغويَّة تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوبٍ عِلْمِيٍّ، وسليمة من الأخطاء اللُّغويَّة؛ ولأجل هذا أوقَع.

المراجع اللغوي: علي سالم الشرقي

الدرجة العلمية: مدرس

جامعة: حضرموت

التوقيع: 

التاريخ: 2023/9/18م

### إقرار المراجع اللغوي لترجمة ملخص الرسالة

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ (أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة "دراسة ميدانية")، التي تُقدِّمت بها الطالبة/ ريم أحمد سالم مهومد، قد تُنَّت مُراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة من الأخطاء اللغوية.

المراجع اللغوي: صالح عمر حسين باحسين

الدرجة العلمية: مدرس

جامعة: حضرموت

التوقيع: .....

التاريخ: 2023/9/19م

## إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ :

(أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة  
المهرة - دراسة ميدانية)

التي تقدمت بها الباحثة ريم أحمد سالم مهومد قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي وأرسلتها للمناقشة.

المشرف العلمي

الاسم: د. خالد محمد الجابري

الدرجة العلمية : أستاذ مشارك

التوقيع: 

التاريخ: / / م

## قرار لجنة المناقشة

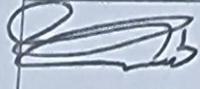
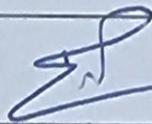
بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم ( 11 ) لعام 2023م الصادر بتاريخ 5 / 10 / 2023 م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ:

( اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة  
- دراسة ميدانية )

للقائمة من الباحث **ريم أحمد سالم مهومد** تخصص: إدارة الأعمال

نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الباحث في محتوياتها،  
وبن ماله علاقة بها، وأجيزت الرسالة بتاريخ: 6 / 11 / 2023م.

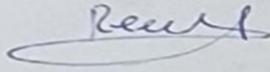
أعضاء لجنة المناقشة:

م	الاسم	اللقب العلمي	الصفة في اللجنة	التوقيع
1	د. خالد محمد الجابري	أستاذ مشارك	رئيساً ومشرفاً	
2	د. محسن محمد بن كليب	أستاذ مشارك	مناقشاً خارجياً	
3	د. هاني سالمين بلعيزير	أستاذ مشارك	مناقشاً داخلياً	

تفويض بنشر الرسالة العلمية

أنا الباحثة: ريم أحمد سالم مهومد تخصص: إدارة الأعمال أفوض جامعة الريان، وأمنح لها الحق بتصوير رسالتي العلمية للماجستير الموسومة بـ:

(أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة - دراسة ميدانية) ونسخها ورقياً، وإلكترونياً، كلياً، أو جزئياً، وذلك لأغراض البحث والنشر العلمي، وللتبادل مع المؤسسات والجهات التعليمية والجامعية ذات العلاقة.



التوقيع:

٢٠٢٤/٢١٧

التاريخ:

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَابًا فَمَا حَصَدْتُمْ  
فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ  
شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ  
عَامٌ فِيهِ يَغَارُ النَّاسُ فِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾ ﴾

[الآيات: 47-49 من سورة يوسف]

## إهداء

إلى الروح التي ما انفكَّت تشجعي على العلم والمعرفة وسلوك سبيل الرفعة، إلى روح أفتقدتها كل يوم،

وكم تمنيت أن يرى ثمرة غراسه

أبي العزيز -رحمة الله تغشاه-

إلى عائلتي الكريمة والمُحِبَّة

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع..

الباحثة

## شكر وتقدير

﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾

الشكر والحمد والثناء لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني الطموح والصبر وسدد خطايي بأن منّ عليّ بإتمام هذه الدراسة، وأسأل الله أن يزيدني علمًا بها، وقد تأذن بالزيادة لمن شكر. كذلك فإنّ الواجب يدفعني إلى أن أوجه شكري بعد الله تعالى إلى نبع المعرفة والعلم أستاذي الفاضل، الدكتور/ خالد محمد الجابري، الذي شرفني بالإشراف على إعداد هذه الدراسة، وغمرني بفضله وتشجيعه المستمر لي منذ اختيار عنوان الرسالة حتى إتمامها، فكان حقًا نعم المشرف الجوّاد، فله مّي كل التقدير والاحترام، وله الأجر العظيم من الله تعالى، وجعله من أفضل الناس بعلمه وخبرته.

كما أتقدم بجزيل الشكر لجامعة الريان التي أتاحت لي الفرصة لاستكمال دراسة الماجستير، في الوقت الذي كان التعليم العالي في محافظة حضرموت غير متاح، ولا أنسى كافة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وكل ما بذلوه من نصح وإرشاد وتقدير وتقديم يد العون دائمًا.

وأيضًا كل الحب والتقدير للأساتذة المحكمين لأداة الدراسة، وما أبدوه من ملاحظات عليها.

وكذلك لم ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والاحترام والتقدير، إلى الأعضاء في لجنة المناقشة؛ على قبولهم مناقشة رسالتي وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

## المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى ممارسة المديرين للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل البيئي، صياغة الخطة إستراتيجيا) وكذا التعرف إلى مستوى إدارة الأزمات بأبعاده (التقاط إشارات، الاستعداد ومواجهة الأزمة، التعافي من آثار الأزمة، الاستثمار الإيجابي للأزمة) لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة فضلاً عن اختبار علاقة، وأثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والذي يتكون من الفئة القيادية (مدراء عموم، مدراء إدارات، رؤساء أقسام، ونوابهم) وتم تطبيق أسلوب الاستبيان على عينة عشوائية وبلغ عددهم (144) شخص، وخرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها: توافر التخطيط الإستراتيجي وأبعاده بمستوى توافر عالي، وحظيت إدارة الأزمات بأبعادها باهتمام كبير لدى المؤسسات الحكومية إذ حصلت جميع أبعادها على مستوى توافر عالي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل البيئي، صياغة الخطة الإستراتيجية) في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، وبالاستناد إلى النتائج قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، أهمها الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة المؤسسة باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسة على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، وعلى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وذلك لأهميته ودوره في إدارة الأزمات، ولكون المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تشتغل في ظروف وبيئة سريعة التغير والتقلبات الفجائية يجب أن تعطي اهتمامًا كبيرًا بمفهوم إدارة الأزمات لزيادة جاهزيتها لمواجهة الأزمات.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المستخلص
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
ن	قائمة المختصرات
1	مقدمة
<b>2</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
3	المبحث الأول: منهجية الدراسة
3	مشكلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	فرضيات الدراسة
9	نموذج الدراسة
10	منهج الدراسة
10	مصادر جمع البيانات
11	مجتمع وعينة الدراسة
11	حدود الدراسة
11	أداة الدراسة
14	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
14	المجموعة الأولى: وشملت تلك مجموعة من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي
17	المجموعة الثانية: وشملت مجموعة من الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات
18	المجموعة الثالثة: وشملت تلك الدراسات التي ربطت بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات
25	مناقشة الدراسات
30	قياس أبعاد التخطيط الإستراتيجي

32	قياس أبعاد إدارة الأزمة
<b>35</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
36	<b>المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي</b>
36	أولاً: مفهوم التخطيط
37	ثانياً: أنواع التخطيط
39	ثالثاً: مفهوم الإستراتيجية
41	رابعاً: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
44	خامساً: أهمية التخطيط الإستراتيجي
45	سادساً: أهداف التخطيط الإستراتيجي
46	سابعاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي
48	ثامناً: مبررات التخطيط الإستراتيجي
50	تاسعاً: متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي
53	عاشراً: عناصر التخطيط الإستراتيجي
54	حادي عشر: أبعاد التخطيط الإستراتيجي
63	ثاني عشر: معوقات التخطيط الإستراتيجي
66	ثالث عشر: أساليب التخطيط الإستراتيجي
68	<b>المبحث الثاني: إدارة الأزمات</b>
68	أولاً: مفهوم الأزمة
72	ثانياً: أسباب نشوء الأزمات
73	ثالثاً: أنواع الأزمات
75	رابعاً: مفهوم إدارة الأزمات
79	خامساً: أهمية إدارة الأزمات
80	سادساً: أهداف إدارة الأزمات
81	سابعاً: متطلبات إدارة الأزمات
84	ثامناً: مراحل إدارة الأزمات
86	تاسعاً: أبعاد إدارة الأزمات
91	عاشراً: عوامل نجاح إدارة الأزمات
93	حادي عشر: أساليب إدارة الأزمات
95	ثاني عشر: معوقات نجاح إدارة الأزمات
99	<b>المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات</b>

99	أولاً: دور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات
100	ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
101	ثالثاً: مبادئ التخطيط للأزمات
102	رابعاً: متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات
<b>106</b>	<b>الفصل الثالث: الجانب العملي</b>
107	<b>المبحث الأول: منهجية الدراسة</b>
107	صدق الأداة
107	المحور الأول (المتغير المستقل): التخطيط الإستراتيجي
109	المحور الثاني (المتغير التابع): إدارة الأزمات
111	خامساً: ثبات أداة الدراسة
112	أساليب المعالجة الإحصائية
114	<b>المبحث الثاني: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة</b>
114	1. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)
115	2. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير نوع المؤسسة
116	3. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير العمر
116	4. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير التعيين الوظيفي
117	5. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي
118	6. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي
119	7. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية
120	8. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير مجال الدراسة
122	9. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير الدورات التدريبية
122	10. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل
123	11. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير حلقات النقاش
125	<b>المبحث الثالث: وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة</b>
126	أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)
134	ثانياً: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)
144	<b>المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة</b>
144	1. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي
145	2. التحقق من شرط عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات
146	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة (H01)

148	أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01-1)
149	ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2)
151	ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3)
152	د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01-4)
154	ثانيًا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H02)
155	1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H02-1)
156	2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02-2)
157	3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3)
158	4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H02-4)
159	5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H02-5)
161	6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة (H02-6)
163	7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة (H02-7)
164	8. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة (H02-8)
<b>167</b>	<b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات</b>
168	النتائج والتوصيات
168	أولاً: النتائج
170	ثانيًا: التوصيات
172	قائمة المصادر والمراجع
186	الملاحق
210	Abstract

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	يوضح بعض مؤشرات الأداء المقارن لمؤسسة الكهرباء بالمهرة بين عامي 2014م و2022م بالنسبة لمديرية الغيضة	4
(2-1)	يوضح أعداد ونسب العاملين بالمؤسسة في العام 2022م وفقاً لطريقة التوظيف	4
(3-1)	المحك الإحصائي للحكم على آراء أفراد العينة	13
(4-1)	يلخص بعض الخصائص العامة للدراسات السابقة مرتبة تصاعدياً بحسب سنة نشر الدراسة	26
(5-1)	وضح بعض أبعاد وحدات التحليل الكمي للتخطيط الإستراتيجي في الدراسات السابقة	30
(6-1)	يلخص أبعاد إدارة الأزمة وحدات التحليل في الدراسات السابقة	32
(1-2)	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	41
(2-2)	مفهوم الأزمة	69
(3-2)	مفهوم إدارة الأزمات	76
(1-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	108
(2-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول التخطيط الإستراتيجي	108
(3-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه	109
(4-3)	معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثاني إدارة الأزمات	109
(5-3)	قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة	111
(6-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)	114
(7-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع المؤسسة	115
(8-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر	116
(9-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير التعيين الوظيفي	117
(10-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي	117
(11-3)	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	118

119	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة	(12-3)
121	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير مجال الدراسة	(13-3)
122	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدورات التدريبية	(14-3)
123	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل	(15-3)
124	توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير حلقات النقاش	(16-3)
125	مقياس ليكارت الخماسي (Five Likert Scale)	(17-3)
125	قيم ومستويات المتوسطات الحسابية	(18-3)
126	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)	(19-3)
128	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير الإستراتيجي	(20-3)
129	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد مقومات التخطيط	(21-3)
131	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تحليل البيئة	(22-3)
133	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الإستراتيجية	(23-3)
135	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)	(24-3)
137	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التقاط الإشارة	(25-3)
138	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستعداد ومواجهة الأزمة	(26-3)
140	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التعافي من آثار الأزمة	(27-3)
141	نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة	(28-3)
144	معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة	(29-3)
145	نتائج اختبار Collinearity للكشف عن الارتباطات الخطية بين المتغيرات المستقلة	(30-3)
147	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة	(31-3)

148	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعدها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة	(32-3)
150	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مقومات التخطيط في إدارة الأزمات بأبعدها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة	(33-3)
151	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحليل البيئي في إدارة الأزمات بأبعدها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة	(34-3)
153	أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر صياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعدها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة	(35-3)
155	نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (النوع) حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعدها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة	(36-3)
156	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعدها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة	(37-3)
157	نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير طريقة التوظيف حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعدها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة	(38-3)
158	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده عينة في إدارة الأزمات بأبعدها عينة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير المؤهل الدراسي	(39-3)
159	نتائج اختبار (LSD) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	(40-3)
160	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده عينة في إدارة الأزمات بأبعدها عينة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير مجال الدراسة	(41-3)
161	نتائج اختبار (LSD) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	(42-3)
162	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة	(43-3)

	حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادهما لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير سنوات الخدمة	
163	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادهما لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير المستوى الإداري	(44-3)
164	نتائج اختبار (LSD) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	(45-3)
165	نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادهما لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير نوع المؤسسة	(46-3)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	(1-1)
110	المعادلة البنائية لفقرات المحور الأول بمساراته	(1-3)
111	المعادلة البنائية لفقرات المحور الأول بمساراته	(2-3)
114	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)	(3-3)
115	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع المؤسسة	(4-3)
116	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر	(5-3)
117	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير التعيين الوظيفي	(6-3)
118	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي	(7-3)
119	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي	(8-3)
120	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة	(9-3)
121	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير مجال الدراسة	(10-3)
122	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدورات التدريبية	(11-3)
123	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل	(12-3)
124	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل	(13-3)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
187	الاستبانة قبل التحكيم	(1)
199	الاستبانة بعد التحكيم	(2)
209	قائمة بأسماء المحكمين	(3)

## قائمة المختصرات

No.	Abbreviation	Original Words	الترجمة باللغة العربية
1.	SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
2.	CFA	Chartered financial analyst	المحلل المالي المعتمد
3.	Sig.	Statistical significance	الدلالة الإحصائية
4.	LISREL	Linear structural relations	برنامج للتحليل الإحصائي

## مقدمة:

شهدت الألفية الثالثة تغييرات جذرية، سريعة ومتتابعة، إذ أصبحت السمة الغالبة على بيئة الأعمال هي التقلب والتغير الديناميكي السريع، فالمؤسسات على اختلاف أحجامها ونوعياتها تعيش الان واقعاً جديداً ومختلفاً عما كان من قبل، ولم تعد تصلح معه أساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية، مما يزيد احتمالية تعرضها للأزمات، وهذا يستدعي امتلاك هذه المؤسسات القدرة على توقع الأزمات وتجنب حدوثها مع وجود مهارة عالية في إدارتها والتصدي لها عند حدوثها، ويدفع باتجاه استخدام التخطيط الإستراتيجي كبديل عن التخطيط التقليدي، لاستخدام أكثر كفاءة وفاعلية.

وبما أن الأزمة تنتج موقفاً أو حالة يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بحسب شدة تأثيرها ودرجة حدوثها، حيث إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة ثم تكبر، ونتيجة لعدم القدرة على مواجهتها وادارتها بالشكل الصحيح، تتفاقم وتصبح اعصاراً مدمراً للمؤسسات والعاملين فيها.

كل هذا يستوجب على المؤسسات فهم وتبني التخطيط الإستراتيجي باعتباره ضرورة أساسية وحيوية في عملية إدارة الأزمات، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين الأساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة مع الإمكانيات المتاحة، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها، ومساعدة المؤسسات بشتى أنواعها في التكيف مع الظروف البيئية التي تحيط بها.

والحال لا يختلف في المؤسسات اليمنية الحكومية، خاصة في ظل ظروف الحرب المستمرة والأزمات وتداعياها تواجه هذه المؤسسات جملة من التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة، وفيما يخص محافظة المهرة تحديداً، منها حالة لا استقرار الدولة، وارتفاع النمو السكاني والتوسع العمراني، وتدفق النازحين، وكذا تداعيات الكوارث الطبيعية، وانعكاسات الأزمات العالمية، كل هذه التحديات لها تداعيات سلبية ومؤشرات خطيرة تساهم في تفاقم الأزمات.

وبناء على ما سبق فقد جاءت هذه الدراسة لتركز على الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية اليمنية العاملة في محافظة المهرة، قد قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول.

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### مشكلة الدراسة

يعتمد المواطنون في اليمن -عمومًا- بشكل كبير على الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية (الشركات والمؤسسات والمصالح العامة) وهي خدمات أساسية لحياة المواطنين كالمياه والكهرباء والوقود والاتصالات ..، وفي السنوات الأخيرة (2015م-2022م) وفي ظل ظروف الحرب المستمرة والأزمات وتداعياتها تواجه هذه المؤسسات جملة من التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة، وفيما يخص محافظة المهرة -تحديدًا- يمكن تلخيص أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الحكومية على النحو الآتي:

1) حالة لا استقرار الدولة: تعيش الدولة المركزية اليمنية وأجهزتها حالة عدم استقرار منذ نحو عقدين حيث تخلل هذه الفترة سلسلة من الصراعات والأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية تعاني البلاد من آثارها وتداعياتها فمن الأزمة السياسية القائمة من 2011م إلى الحرب الدائرة منذ 2015م وحتى الآن، ولقد انعكست هذه الحالة على طبيعة علاقة فروع المؤسسات الحكومية ومراكزها الرئيسة في صنعاء سابقًا وعدن حاليًا الأمر الذي أثر على أوضاعها الإدارية والمالية (الماوري، 2022م، ص36).

2) ارتفاع وتير النمو السكاني والتوسع العمراني: والسبب الرئيس في ذلك أن محافظة المهرة شهدت -ولازالت تشهد- تدفقًا للنازحين من مناطق المواجهات والوافدين إليها لطلب العمل والاستقرار، مما يشكل طلبًا متزايدًا على الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات وعلى البنية التحتية للمحافظة، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة توسعها وتطوير أدائها لمواكبة هذه التغيرات، وللتوضيح نأخذ بعض مؤشرات أداء مؤسسة الكهرباء على مستوى مديرية الغيضة (العاصمة) كما في الجدول (1-1):

جدول رقم (1-1) يوضح بعض مؤشرات الأداء المقارن لمؤسسة الكهرباء بالمهرة بين عامي 2014م و2022م بالنسبة لمديرية الغيضة

2022م	2014م	العام وجه المقارنة
عشرون ألف مشترك	إحدى عشر ألف مشترك	عدد المشتركين
20 ميغا وات ساعة	4 ميغا وات ساعة	متوسط الطاقة المولدة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على التواصل التحضيري للدراسة مع مدير عام مؤسسة الكهرباء بالمهرة

3) تداعيات الكوارث الطبيعية، مثل: إعصاري مكونو ولبان اللذان ضربا المحافظة بشكل مباشر، حيث أدى اعصار لبنان الذي ضرب محافظة المهرة في الفترة من 14 حتى 21/10/2018م إلى اعلانها منطقة منكوبة ونزوح 200 أسرة داخل المحافظة وتهدم العديد من منازل المواطنين وأضرار كبيرة لحقت بالبنية التحتية حيث قطعت الفيضانات الطرق وجرفت شبكات المياه والكهرباء والاتصالات، وقدرت الخسائر الأولية 18 مليون دولار في قطاع الكهرباء و4 مليار ريال في الاتصالات وأعلنت الحكومة تشكيل لجنة لتقييم الأضرار ورصد مبلغ اثنين مليار ريال لتغطية عملية الاغاثة والإصلاحات الأولية (مؤتمر صحفي لرئيس الوزراء، الغيضة، 27 أكتوبر 2018م).

4) انعكاسات الأزمات العالمية: مثل جائحة كورونا (كوفيد 19) في عام 2020م، والحرب الروسية الأوكرانية التي اندلعت منذ شهر مايو من العام الجاري على الدولة اليمنية عمومًا وعلى هذه المحافظة الحدودية ومؤسساتها العامة التي تشكل إيرادات المنافذ وما يرتبط بها جزء لا يستهان به من إيراداتها.

5) هناك تغيير جذري بالدراسة في تركيبة تلك المؤسسات، ونتيجة لتوقف التوظيفات الرسمية (عن طريق التعيين) شهدت التوظيفات التعاقدية ازديادًا ملحوظًا، فعلى سبيل المثال يشكل الموظفون بالتعاقد في مؤسسة الكهرباء بالمحافظة ضعف عدد الموظفين بالتعيين.

جدول رقم (1-2) يوضح أعداد ونسب العاملين بالمؤسسة في العام 2022م وفقًا لطريقة التوظيف

النسبة	العدد	البيان طريقة التوظيف
33%	165	تعيين رسمي
67%	329	تعاقد مؤقت
100%	494	الكل

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على التواصل التحضيري للدراسة مع مدير عام مؤسسة الكهرباء بالمهرة

إن هذه التحديات والتغييرات الداخلية والخارجية تحمل لإدارات المؤسسات الحكومية في المحافظة احتمالات استمرار أو تغيير حدة أزمات قائمة أو نشوء أخرى جديدة في المستقبل، وكما أن لها الأزمات تداعيات سلبية ومؤشرات خطيرة يمكن أن تحمل في طياتها نتائج إيجابية وفرص للتطور والنمو (ما يمكن أن نطلق عليه الاستثمار الإيجابي للأزمة) فعلى سبيل المثال نجد أن محافظة المهرة - وبخلاف المحافظات الأخرى - قد تمكنت خلال هذه الفترة من الاستغناء عن محطات الطاقة المستأجرة واعتمدت على الطاقة المنتجة من منشآت مؤسستها العامة فقط (المحمدي وآخرون، 2021م، ص19)، ولكن تلاحظ الباحثة - ومن واقع معايشة للأوضاع على الأرض - أنه رغم هذا التوسع في التوليد مثلاً لكن مازالت المحافظة تعاني من أزمات انقطاع التيار الكهربائي وعدم وصوله إلى الكثير من التجمعات السكانية خارج المدن الرئيسية، وحتى المدن الرئيسية تعاني من أزمات انقطاع المياه والوقود والكهرباء التي تحدث من حين لآخر وانعدام شبكات الصرف الصحي . وتتلخص الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجية وإدارة الأزمة والعلاقة بينهما والتي أجريت على عدد من منظمات الأعمال (خاصة وعامة وأهلية) خارج اليمن إلى أن الأزمات تكون لها نتائج هدامة أو بنائه اعتماداً على أسلوب التخطيط الإستراتيجي والنمط المستخدم في إدارة الأزمة، وإن المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي الملائم هي الأكثر جاهزية لإدارة الأزمات (Eke & Kalu, 2020, p43)؛ لكن لم تعثر الباحثة على دراسات تناولت التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة قد طبقت على هذه المؤسسات في المحافظة، وهذا عائد -عمومًا- كما يرى الماوري (2022م، ص 36) إلى أن جهاز الإدارة العامة في اليمن -و حتى في ظل الأوضاع- لم يحظى بالاهتمام الباحثين العرب واليمنيين .

وعليه؛ يجدر دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، مع الأخذ في الاعتبار التغييرات التي طرأت على هذه المؤسسات ومنها تركيبها الإدارية حيث إنَّ جزءاً من القوة العاملة قد التحق بها عن طريق التوظيفات التعاقدية خلال هذه الفترة حيث بلغ ثلثي إجمالي القوة العاملة كما هو الحال في مؤسسة الكهرباء (جدول رقم 2)، يضاف إلى ذلك احتمالات اختلاف الاستجابة للأزمة من مؤسسة إلى أخرى نتيجة للاختلاف المنظمي (طبيعة المؤسسة نفسها)، لذا يجدر ضم متغيرين ضابطين هما طريقة التوظيف (معين أو متعاقد) والمؤسسة (المدروسة نفسها) - لما قد يكون لهما من تأثير على العلاقة المدروسة - إلى جانب الخصائص الاعتيادية (الجنس، العمر المؤهل والتخصص الدراسي، سنوات الخدمة، المستوى الإداري).

وبناءً على ما سبق يمكن إيجاز مشكلة الدراسة، في التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؟
2. ما مستوى إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؟

3. ما أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط الإستراتيجي، التحليل الإستراتيجي، صياغة الخطة الإستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف الإشارات، الاستعداد ومجابهة الأزمة، التعافي من آثار الأزمة، الاستثمار الإيجابي للأزمة) في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى للعوامل الضابطة: (الجنس، والعمر، والمؤهل، والتخصص الدراسي، وطريقة التوظيف، وسنوات الخدمة، والمستوى الإداري، ونوع المؤسسة المدروسة)؟

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من الإطار النظري لموضوعها، كما يمكن لنتائجها أن تحقق فوائد عملية لإدارات المؤسسات الحكومية وصناع القرار في السلطات الرسمية والجهات ذات الصلة، كما يأتي:

#### 1) الأهمية العلمية:

أ) من ناحية الموضوع فهو يتناول علاقة التخطيط الإستراتيجي (الذي هو من الأدوات الإدارية الحديثة)، وإدارة الأزمة (التي هي من الموضوعات الهامة في عصرنا الحاضر) داخل قطاع مؤسسات عامة تمثل ركيزة هامة في المجتمع والاقتصاد الوطني.

ب) قد تفيد في الكشف عن واقع ممارسات التخطيط الإستراتيجي من جهة وممارسات إدارة الأزمات من جهة أخرى، والعلاقة التي تربط التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمات ومن ثمَّ يقدم البحث صورة واقعية عن ممارسات التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في حالة المؤسسات الحكومية محل البحث.

#### 2) الأهمية العملية:

أ. لجهة إدارة المؤسسات الحكومية وفروعها:

- تحفيز هذه الإدارات على التطبيق السليم لأساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.
- مساعدة هذه الإدارات في تطوير وابتكار إستراتيجيات أفضل لتحقيق أهداف المؤسسات الحكومية في خدمة المجتمع والاقتصاد الوطني بكفاءة وفعالية أكثر.

- في حدود علم الباحثة، فإنَّ دراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة في مؤسسات القطاع العام هي الأولى من نوعها على مستوى محافظة المهرة، بل ربما تكون حتى على مستوى اليمن.
  - تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة اليمنية والعربية في موضوعها.
- ب. لجهة صناع القرار في السلطات الحكومية المختصة:
- تأمل الباحثة أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة في مسار دراسة تأثيرات الأدوات الإدارية الحديثة على التحديات المعاصرة التي تواجهها منظمات الأعمال.
  - تحفيزهم على تبني استخدام التخطيط الإستراتيجي -بوصفه أداة إدارية حديثة- في مجال الإدارة بشكل عام وإدارة الأزمات بشكل خاص.
  - مساعدتهم في اتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالحد من الأزمات وآثارها السلبية.
  - مساعدتهم في تطوير سياسات وإستراتيجيات متكاملة بين القطاعات تزيد من موارد الدولة واسهامها في التنمية المجتمعية.

## أهداف الدراسة

تمثل اهداف الدراسة في الأهداف الآتية:

1. قياس مستوى التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل البيئي، صياغة الخطة إستراتيجيا) لدى إدارات فروع المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.
2. قياس مستوى إدارة الأزمة بأبعادها (اكتشاف الإشارات، الاستعداد ومجابهة الأزمة، التعافي من آثار الأزمة، الاستثمار الإيجابي للأزمة) لدى إدارات المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.
3. قياس مستوى أثر أبعاد التخطيط الإستراتيجي (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل الإستراتيجي، صياغة الخطة الإستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة لدى إدارات المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.
4. قياس مستوى الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها التي تُعزى للعوامل الضابطة (الجنس، والعمر، والمؤهل، والتخصص الدراسي، وطريقة التوظيف، وسنوات الخدمة، والمستوى الإداري، والمؤسسة المدروسة).
5. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية التي من شأنها تطوير أداء إدارات تلك المؤسسات فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

## فرضيات الدراسة

### 1. الفرضية الرئيسة الأولى HO1:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل البيئي، صياغة الخطة إستراتيجيا) في إدارة الأزمات بأبعادها (التقاط الإشارات، الاستعداد والمجاهمة، التعافي، الاستثمار الإيجابي) في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

#### أ- الفرضية الفرعية الأولى:

HO<sub>1-1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.

#### ب- الفرضية الفرعية الثانية:

HO<sub>1-2</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمقومات التخطيط في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.

#### ج- الفرضية الفرعية الثالثة:

HO<sub>1-3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل التحليل البيئي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.

#### د- الفرضية الفرعية الرابعة:

HO<sub>1-4</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.

### 2. الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى للعوامل الضابطة: (الجنس، العمر، المؤهل، التخصص الدراسي، طريقة التوظيف، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، ونوع المؤسسة)

## نموذج الدراسة

### 1) متغيرات الدراسة:

بحسب ما ذكرت الباحثة في توضيحات مناقشة وتحليل الدراسات السابقة فإنه تم صياغة نموذج الدراسة

من المتغيرات الآتية:

أ- متغير مستقل: التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المتمثلة في: التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل

البيئي، صياغة الخطة إستراتيجيا

ب- متغير تابع: إدارة الأزمات، بأبعاده الآتية: التقاط الإشارات، الاستعداد ومواجهة الأزمة، التعافي من آثار

الأزمة، الاستثمار الإيجابي للأزمة.

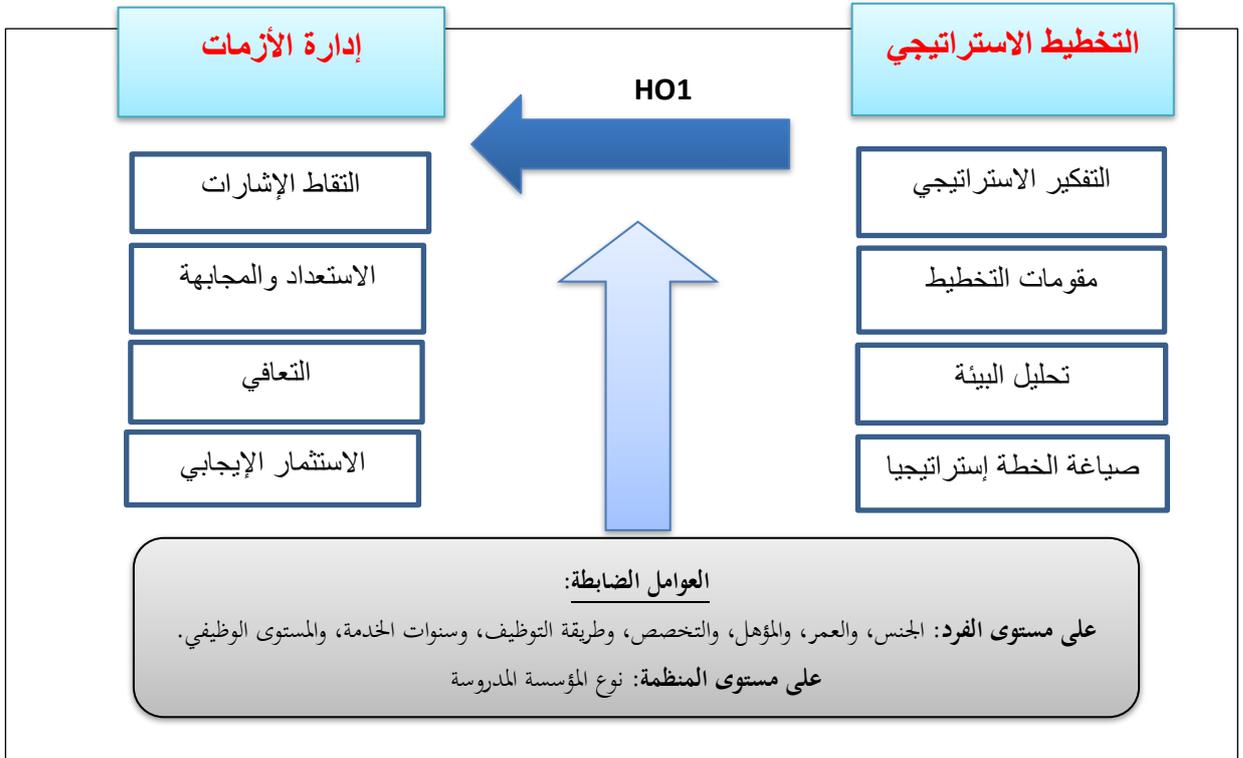
ج- متغيرات وسيطة (عوامل ضابطة): متغيرات شخصية ووظيفية: الجنس، العمر، المؤهل، التخصص الدراسي،

طريقة التوظيف، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، نوع المؤسسة المدروسة.

### 2) شكل نموذج الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة بحسب المخطط الآتي:

#### شكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والتحليلي للوصول إلى النتائج أو تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع معطيات المشكلة، والمنهج الوصفي التحليلي يُعدُّ منهجًا مناسبًا وملائمًا حيث يتم من خلاله وصف الظاهرة كما هي، ثم القيام بتحليل أبعادها، كما يعتمد هذا المنهج على الدراسة النظرية من خلال الوصف والتفسير، التحليل، التركيب. فهو لا يقتصر فقط على وصف الواقع عن طريق جمع البيانات بل يهتم أيضًا بتفسير هذه البيانات وتنظيمها وتحليلها واستخراج الاستنتاجات والتعميمات التي تساعد في فهم واقع التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة والعلاقة بينهما في المؤسسات الحكومية والعمل على تطويره.

## مصادر جمع البيانات

استخدمت الباحثة العديد من المصادر الثانوية في دراستها الحالية بهدف اختبار فروضها، وتحقيق أهدافها، والوصول إلى النتائج، وهي كالآتي:

### 1) المصادر الثانوية: في المصادر والمراجع المتصلة بالموضوع:

أ) الوثائق والنشرات والإحصائيات الحكومية وغير الحكومية.

ب) الدراسات والبحوث السابقة المنشورة وغير المنشورة.

ج) الكتب والدوريات والمجلات المتخصصة.

د) المواد المعرفية على شبكة الإنترنت.

### 2) المصادر الأولية:

قامت الباحثة بإعداد واختبار استبانة (الأداة الرئيسة) ثم توزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين في عدد أربع مؤسسات عامة بمحافظة المهرة هي (المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، المؤسسة العامة للكهرباء، شركة النفط اليمنية، المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي)، وذلك لأخذ آرائهم فيما يتعلق بموضوع الدراسة الحالية ومعالجتها وتحليلها إحصائيًا والحصول على النتائج.

كما أجرت الباحثة مقابلات (الأداة الثانوية) مع بعض مدراء عموم المؤسسات المدروسة ونوابهم والمختصين فيها للاستيضاح منهم حول الجوانب العملية والإجرائية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات التي واجهتها تلك الإدارات وكيفية تعاملهم معها.

وذلك لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف إلى مواطن القوة والضعف فيما يخص التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة والعلاقة بينهما في المؤسسات الحكومية.

## مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الفئة القيادية (مدراء عموم، مدراء إدارات، رؤساء أقسام، ونوابهم) في مؤسسات القطاع العام في محافظة المهرة وعددها أربع مؤسسات هي: المؤسسة العامة للكهرباء، المؤسسة العامة للمياه والصرف الصحي، المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، شركة النفط اليمنية؛ وعددهم حوالي (225) فرداً، ونظراً لكبر حجم مجتمع تم تطبيق أسلوب الاستبيان على عينة عشوائية عددها (144) بحسب جدول اختبار العينات (سيكران: 421) .

## حدود الدراسة

### 1. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة وهي شركة النفط، مؤسسة الاتصالات، مؤسسة الكهرباء، مؤسسة المياه والصرف الصحي.

### 2. الحدود الزمانية:

ركزت الدراسة على وضعية المؤسسات خلال الثمان سنوات الأخيرة (2015م-2022م)، بينما اقتصر المسح الميداني على السنة الحالية 2023م.

### 3. الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام ونوابهم بإدارات ومدراء المنشآت التابعة لتلك المؤسسات ونوابهم.

### 4. الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على موضوع أثر التخطيط الإستراتيجي (بوصفه أحد الأدوات الإدارية الحديثة) على إدارة الأزمات (كواحدة من الاستخدامات المتعددة لهذه الأداة) وعلى القطاع العام (كقطاع واحد من ضمن القطاعات الاقتصادية الثلاثة).

## أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة للتعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في محافظة المهرة، وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين رئيسة يمكن توضيحها كما يأتي:

## القسم الأول: البيانات العامة:

وتشمل كلا من المتغيرات الإستراتيجية: (الجنس، والعمر، والمؤهل، والتخصص الدراسي، وطريقة التوظيف، وسنوات الخدمة، والمستوى الإداري، والمؤسسة المدروسة).

## القسم الثاني: فقرات الاستبانة:

تم توزيع فقرات الاستبانة على المجالين كالتالي:

### ■ المجال الأول: المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)

يتناول هذا الجزء الفقرات التي تناولت دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في

المؤسسات قيد الدراسة ويحتوي على (26) فقرة موزعة على أربعة أبعاد أساسية وهي:

البعد الأول: يقيس التفكير الإستراتيجي ويشمل (6) فقرات.

البعد الثاني: يقيس مقومات التخطيط ويشمل (7) فقرات.

البعد الثالث: يقيس التحليل البيئي ويشمل (5) فقرات.

البعد الرابع: يقيس صياغة الخطة إستراتيجيا ويشمل (8) فقرات.

### ■ المجال الثاني: المتغير التابع (إدارة الأزمات)

ويتكون هذا الجزء من (23) فقرة تقيس (إدارة الأزمات) موزعة على أربعة أبعاد أساسية وهي:

البعد الأول: يقيس التقاط الاشارات ويشمل (5) فقرات

البعد الثاني: يقيس الاستعداد والمجاهة ويشمل (7) فقرات

البعد الثالث: يقيس التعافي ويشمل (5) فقرات

البعد الرابع: يقيس الاستثمار الإيجابي ويشمل (6) فقرات

وتضمن الاستبانة عموما (49) فقرة مستخدما مقياس ليكرت الخماسي، وكانت اراء افراد العينة على

كل فقرة مكونة خمسة بدائل، ، إذ أعطي الرقم [5] للإجابة ب (موافق بشدة) وهي أعلى درجات المقياس، والرقم

[4] للإجابة ب (موافق)، و[3] للإجابة ب (محايد)، و[2] للإجابة ب (لا أوافق)، والرقم [1] للإجابة ب (لا أوافق

بشدة) وهي أدنى درجات المقياس كما استخدم الرقم [3] كمتوسط فرضي للدراسة، وتم الحكم على درجة الموافقة،

وتحديد مستوى الفقرة على بنود الأداة من خلال مدى المتوسط طبقا للمعادلة الآتية:

طول الفئة - (أكبر قيمة - أقل قيمة) مقسوما على عدد المستويات

$$\frac{5-1}{5} = \frac{4}{5} = 0.80 \text{ وذلك يعني:}$$

والجدول الآتي يوضح المحك الإحصائي والحكم على درجة الموافقة لآراء أفراد العينة:

جدول رقم (1-3) المحك الإحصائي للحكم على آراء أفراد العينة

الدرجة الوزنية	بدائل الإجابة	مدى المتوسط المرجح	طول الفترة	درجة الموافقة
5	موافق بشدة	5 – 4.20	0.80	مرتفعة جدا
4	موافق	4.19 – 3.40	0.79	مرتفعة
3	محايد	3.39 – 2.60	0.79	متوسطة
2	لا أوافق	2.59 – 1.80	0.79	منخفضة
1	لا أوافق بشدة	1.79 – 1	0.79	منخفضة جدا

المصدر: (من إعداد الباحثة بالاعتماد على Pimentel, J. L, 2010).

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

في هذا الجزء تستعرض الباحثة بعضًا من الدراسات العربية، والأجنبية التي تمكنت من الاطلاع عليها والمتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وتم تقسيمها إلى ثلاث مجموعات لتسهيل تناولها، على النحو الآتي:

المجموعة الأولى: وشملت تلك مجموعة من الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي:

1. دراسة (بوزيان، 2011م)، بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات - ولاية الوادي"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث مستوى الممارسة والمتطلبات والمعوقات، بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعامّة بولاية الوادي- الجزائر وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أسلوب الاستبيان على عينة عشوائية عددها (26) من ملاك ومدراء تلك المؤسسات البالغ عددها (118) مؤسسة.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تولي أهمية للتخطيط الإستراتيجي حيث إنّ (37%) من تلك المؤسسات فقط تطبق التخطيط الإستراتيجي، وفيما يتعلق بمعوقات التخطيط فقد احتلت المرتبة الأولى الأسباب: صعوبة الحصول على المعلومات عن المنافسين، وعدم استيعاب مبادئ ومهارات التخطيط الإستراتيجي، والتركيز على العمليات اليومية بنسبة (58%) لكلٍ منها كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة قيام الجهات المسؤولة بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعلم وتطبيق أسس وممارسات التخطيط الإستراتيجي لتعزيز أدائها وتطوير إنتاجها حتى يتم احداث نقلة في هذا القطاع لمواجهة المنافسة مع الواردات الخارجية .

2. دراسة (الديراوي، 2019م)، بعنوان: "أثر التخطيط على أداء المنظمات: الريادة كمتغير وسيط -دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة بغزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية بقطاع غزة، مع الأخذ في الحسبان، حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة -باعتبارها متغيراً وسيطاً- في تحقيق التميز في

الأداء وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية معتمداً على الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية بغزة وبلغ حجم العينة المدروسة (250) مفردة.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، تقييم) وأداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كما أظهرت دور الريادة كعامل وسيط معزز لهذا الارتباط كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاستعانة بالخبراء عند تجهيز الخطط الإستراتيجية وزيادة الانفاق المخصص للتخطيط الإستراتيجي، وإشراك العاملين في وضع الخطط.

### 3. دراسة (العلي، 2020م)، بعنوان: " أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة أداء العاملين في وزارة الإعلام"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة العاملين لدى وزارة الإعلام (الهيئة العامة الجمهورية العربية السورية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية معتمدة على استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على ستة محاور رئيسة منها محور للبيانات الشخصية، وثلاثة محاور للتخطيط الإستراتيجي (تطبيق، مشاركة القيادات التنفيذية، الأهمية المدركة، تنفيذ الخطة)، والمحور السادس لتقييم أداء العاملين؛ وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مقدارها (100) مدير وعامل في الوزارة المدروسة.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: أن هناك ارتباط إيجابي قوي بين التخطيط الإستراتيجي وأداء العاملين لدى الوزارة المدروسة، كما أظهرت أثرًا مرتفعًا لكل من تطبيق التخطيط الإستراتيجي وأهميته المدركة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية على تحسن أداء العاملين، وأثرًا متوسطًا لمشاركة القيادات التنفيذية كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كأداة إدارية فعالة لتحسين الأداء عند صياغة الخطة يجب إشراك الأطراف التي ستتولى التنفيذ، إعداد كوادر مؤهلة قادرة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

### 4. دراسة (الزبيدي، 2021م)، بعنوان: " درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور بمحافظة عمان (العاصمة) بالمملكة الأردنية الهاشمية وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية معتمدة على الاستبانة مكونة من (26) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات بحسب متطلبات التخطيط الإستراتيجي الثلاثة المدروسة وهي

(المتطلبات البشرية، المتطلبات التنظيمية، المتطلبات الإدارية) وتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الأهلية بغزة وعددها (177) معلماً ومعلمة.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: أن استجابات العينة كانت موافقة بدرجة متوسطة على توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس المدروسة، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.5$ ) بين تقديرات الأفراد على جميع المجالات المدروسة تُعزى لأياً من المتغيرات الضابطة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل) كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: العمل على استدامة توفير المتطلبات الإدارية والتنظيمية والبشرية التي تدعم نجاح التخطيط الإستراتيجي، وإجراء المزيد من المقارنات المرجعية والدراسات أثناء عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتعميمها.

#### 5. دراسة (العكاوي وآخرون، 2021م) بعنوان: "واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم إعداد استبانة أداة للدراسة تضمنت مراحل التخطيط الإستراتيجي ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (65) من المسؤولين عن التخطيط الإستراتيجي.

أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تطبيق لمراحل التخطيط الإستراتيجي عند بدايات درجة التوافر، ويرجع هذا إلى: مقاومة بعض مديري المدارس أو ترددهم في استخدام هذا النوع من التخطيط لاعتقادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، انعدام الحوافز المادية والمعنوية المقدمة عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي وانعدام وجود ميزانية خاصة لتنفيذ مشروعات الخطة الإستراتيجية، ضعف إدراك بعض مسؤولي التخطيط الإستراتيجي بمدارس المحافظة بكيفية إعداد خطة المدرسة الإستراتيجية وفق مراحل التخطيط الإستراتيجي.

#### 6. دراسة (زهرة ويدو، 2021م) بعنوان: "دراسة تحليلية لواقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر".

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر، من خلال قياس وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودرجة توافره لدى مصرف السلام الجزائر، حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالاعتماد على أداة المقابلة عن طريق استمارة المعلومات، والتي تضمنت أربعة محاور

تمثلت في مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ومدى استخدامه، وقدرة المصرف على التحليل الإستراتيجي، ومدى تطبيق مراحل التخطيط الإستراتيجي.

أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى نجاعة التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر جاء بدرجة (مرتفعة) نسبياً بلغت 60%، نتيجة تفوق الفقرات (المتوفرة) على الفقرات (غير متوفرة) في استمارة معلومات المقابلة.

المجموعة الثانية: وشملت مجموعة من الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات، وهي:

7) دراسة (الأعرجي والسيد، 2004) بعنوان " جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الأردني وفروعها في مجال مواجهة الأزمات المختلفة، من خلال قياس مستوى تطبيق المراحل الخمس لنظام إدارة الأزمات والمتمثلة في: اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم وقد طبق الباحث دراسته على عينة قوامها (259) ضابطاً وضابطاً صف من كوادر المديرية العامة وفروعها في عموم المملكة الأردنية الهاشمية.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: توافر المراحل الخمس لإدارة الأزمات بدرجة عالية، وأيضاً توافر الإجراءات الوقائية بنفس الدرجة، وبينت هذه الدراسة أن العوامل المحتمل تأثيرها في جاهزية المديرية وفروعها بحسب أهميتها هي: العوامل البيئية، التباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية، العوامل التكنولوجية ونظم الاتصالات، المعدات والإمكانات والآليات، وأخيراً العوامل البشرية.

8) دراسة (الدليمي، 2008) بعنوان: " إدارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة الإعمار في مدينة الفلوجة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أبعاد إدارة الأزمات في ظل بيئة العولمة، من خلال التعرف إلى مدى نجاح أساليب إدارة الأزمة في حالات المدن التي شهدت مواجهات عسكرية تبعتها تداعيات أزمات متعددة وقد طبق الباحث دراسته على مدينة الفلوجة العراقية، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي ومعتمداً على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: إن ضعف الإعلام هو من بين الأسباب الأكثر أهمية في مضاعفة الآثار السلبية للأزمات، وبينت هذه الدراسة أن من أهم العوامل في نجاح إدارة الأزمة، هي تكوين غرفة عمليات

دائمة، يديرها فريق عمل مؤهل وذا خبرة، وتحشد وتنظيم الإمكانيات المادية والبشرية على شكل فرق ميدانية كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: يجب على المؤسسات الحكومية -وقت الأزمات- العمل على توفير وسائل إعلام لنقل المعلومات الصحيحة ورصد ومحاربة الإشاعات، كما يجب على الأطراف المنخرطة في أي صراع العمل على تحييد المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات حيوية للمواطنين كما أوصت بأن يكون يتم تقديم الضمانات والحوافز للعاملين في فرق إدارة الأزمة (الميدانية وغرفة العمليات) نظير ما تتطلبه هذه المهام من تعرض للمخاطر .

## 9) دراسة (محمد، 2011م) بعنوان: " إستراتيجية إدارة الأزمة تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي".

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة وفق المنظور الإسلامي بالاستناد على نموذج أجوستين -1995م؛ وركزت هذه الدراسة على معالجة جوانب الأزمات الثانوية المرافقة للأزمة الرئيسة وعلى وجه التحديد أزمة الإعلام التي تتعلق بالاتصالات خلال الأزمة وترتبط بالجانب المعلوماتي والأزمة النفسية التي ترتبط بالجانب الانساني (الضحايا) والتعامل معها (إدارة الضحية) وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي النظري من خلال تقصي الأدبيات ذات العلاقة وتحليل محتواها وصولاً إلى الاستنتاجات.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: يختلف النموذج الإسلامي لإدارة الأزمة بمطلقاته الفكرية ومرتكزاته القيمية وجوانبه الروحية، وإن التعامل مع الأزمة يستدعي تجاوز الطرائق المعتادة إلى أخرى مبدعة، كما بينت أن العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة نتيجة لأن الأزمة تتوالى أحداثها بسرعة وتحدث في أجواء من اللاتأكد مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: يجب على قادة المنظمات توفير خبراء الأزمة قبل وقت سابق من أجل بناء أطر تنظيمية تعزز علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرارات الحاسمة، وعليهم خلق أطر شراكة بين المنظمات المحلية والحكومية وقطاعات المجتمع من أجل تقليل حجم الأضرار واستعادة النشاط، ومن الأهمية بمكان المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية في المنظمة والأزمات المشابهة أينما حدثت من أجل التعلم من الأخطاء والإعداد لخطط مستقبلية سليمة.

المجموعة الثالثة: وشملت تلك الدراسات التي ربطت بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وهي:

## 10) دراسة (أبو حليمه، 2013) بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة حالة: جمعية بيت لاهيا بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي، ومدى ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمات من قبل موظفي ومدراء جمعية تطوير بيت لاهيا - كحالة دراسية لمنظمات المجتمع

المدني بقطاع غزة وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية مستخدمة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ومدراء الجمعية المذكورة، حيث وزعت أداة البحث على مجتمع الدراسة والذين بلغ عددهم (23) موظفًا.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: أن (87، 66%) من العاملين بهذه الجمعية لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي ويميلون إلى ممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، وأن (75، 2%) من مجتمع الدراسة لديهم وضوح لدور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات؛ وبينت هذه الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور) فيما يتعلق بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة؛ كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.005$ ) تُعزى لطبيعة العمل (متطوع، موظف)، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: يجب على إدارات منظمات المجتمع المدني القيام بتدريب كوادرها وتحفيزهم على مهارات التخطيط الإستراتيجي وتحليل ودراسة الأزمات، والاستفادة المتبادلة من التجارب الناجحة في هذا المجال، كما أكدت على ضرورة إطلاع العاملين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية وأخذ آرائهم بعين الاعتبار. وفيما يتعلق بالتخفيف من حدة أزمة التمويل فقد أوصت الباحثة بالعمل على تفعيل مساهمة المجتمع المحلي والقطاع الخاص في عملية التمويل وتنويع مصادر الدخل.

## 11) دراسة (المبارك، 2016م) بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، ووضع قائمة توصيات بالممارسات بحيث يؤدي للتخطيط الإستراتيجي دورًا في إدارة الأزمة يعمل على تلافي آثارها السلبية على البيئة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية مستخدمة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ومدراء الجامعة وكلياتها، حيث وزعت أداة البحث على عينة الدراسة والتي بلغ عددهن (100) موظفة من القيادات الإدارية والعاملات بالجامعة وكلياتها.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: عدم وجود مستوى ملائم من التخطيط الإستراتيجي بالجامعة، وعدم توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية بشكل مناسب؛ في حين بينت توافق بين أفراد العينة على وجود معوقات للتخطيط الإستراتيجي، وأيضًا توافق على السبل المطروحة للتغلب عليها؛ وأشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0، 01) بين متوسطات الاستجابات حول دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة بمحاورة الأربعة تُعزى لمتغير الوظيفة، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: حث

وزارة التعليم على إعادة النظر في الأساليب والنظم الإدارية التقليدية والاتجاه نحو استخدام التخطيط الإستراتيجي كأسلوب إداري يساعد العاملين بالجامعات على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، وإنشاء وحدة للتخطيط الإستراتيجي وأخرى لإدارة الأزمات بحسب آلية التخطيط الإستراتيجي ورؤية الجامعة لخلق التوازن بين الوضع ضرورة إنشاء وحدة مستقلة بإدارة الأزمات في الإدارة العليا، وضرورة التأهيل المستمر للكادر فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، ومنح القيادات المتميزة في هذين المجالين الحوافز والصلاحيات وشددت على أهمية الاستفادة من التجارب الأجنبية في هذا المجال.

(12) (Aljuhmani and Emeagwai, 2017) بعنوان:

### **The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector.**

"أدوار التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات المؤسسية: حالة القطاع المصرفي الأردني".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أدوار التخطيط الإستراتيجي على الإدارة المؤسسية للأزمة في قطاع البنوك الأردنية في الرمثة وقد استخدم الباحثان في دراستهم منهج البحث الوصفي التحليلي، حيث قاما بتصميم استبيان لجمع وتحليل البيانات والتعرف إلى العلاقات بين متغيري الدراسة المتمثلان في التخطيط الإستراتيجي (الانتباه إلى المظاهر الداخلية والخارجية) ومراحل إدارة الأزمة (التقاط الإشارات، الاستعداد والوقاية، التعافي، التعلم) وتفسيرها وفق نموذج الدراسة واختبار فرضياتها على البيانات المجموعة من عينة غير احتمالية تكونت من (75) مبحوثاً يعملون في القطاع المدروس.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: أن هناك تأثيراً ذي دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة، حيث كان الارتباط موجباً بين التخطيط الإستراتيجي وكل من مراحل إدارة الأزمة (الاستعداد والوقاية، التعافي والتعلم) بينما كان الارتباط سالباً بين التخطيط الإستراتيجي ومرحلة التقاط إشارات الأزمة.

(13) دراسة (جعفر، 2017م) بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي وأبعاده وعناصر التخطيط الفعال التي يجب على الإدارة الاهتمام بها بغرض التخفيف من آثار الأزمات، ركزت الدراسة على أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي تواجه في المؤسسات العامة في الضفة الغربية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً

على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث وزعت أداة البحث على مجتمع الدراسة والذين بلغ عددهم (850) موظفًا.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: إنه بالرغم من أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يُسهم في التقليل من المشكلات المحتملة، لكن قلة توضيحه للموظفين وقلة إشراكهم في إعداد الخطط الإستراتيجية يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما بينت أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الإستراتيجي، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: يجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الإستراتيجي في أعمالها وخاصة طويلة الأجل، على أن تشمل تلك الخطط برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة الأزمات مسبقًا، ويجب على متخذي القرار في تلك المؤسسات إحالة وضع الخطة إلى موظفين مختصين ذوي كفاءة وخبرة، وعليهم إطلاع العاملين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية وأخذ آرائهم بعين الاعتبار .

#### 14) دراسة (العناتي وآخرون، 2018) بعنوان " دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية بالمملكة الأردنية الهاشمية، ومعرفة فيما إذا كان للتخطيط الإستراتيجي للمديرين -تبعًا للمتغيرات الديموغرافية - أثر على إدارة الأزمات وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية مستخدمة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي ومدراء الجامعة المذكورة، حيث وزعت أداة البحث على عينة من مجتمع الدراسة بلغت (500) مديرًا وموظفًا.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرؤية، القيم، الأهداف الإستراتيجية) على إدارة الأزمات في الجامعة المدروسة، وأن اتجاه أفراد العينة بشكل عام كان إيجابيًا بمستوى عالٍ عدم توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية بشكل مناسب، غير أن اتجاههم نحو مجال رسالة الجامعة كانت إيجابية بدرجة متوسطة؛ كما أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في جميع مجالات الدراسة تعزي للمستوى الوظيفي، في حين بينت وجود فروق تُعزى لمتغيرات (الجنس، العمر سنوات الخبرة) في بعض مجالات الدراسة، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: الاستفادة من المخصصات المالية لتطوير إستراتيجيات الحد من الأزمات وإدارتها على المستوى المحلي، زيادة تأهيل العاملين -بجميع مستوياتهم الإدارية- في مجال التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات عبر دورات تدريبية.



### Impact of Strategic Planning on Crisis Management: in the Profit and Non-Profit Sector in Jordan

"تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة: في القطاع الربحي وغير الربحي في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى مسح تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة على بيئة الأعمال (الربحية، وغير الربحية) في المملكة الأردنية الهاشمية، والكيفية التي يمكن عن طريقها لهذه المنظمات الاستفادة من أوقات الأزمات وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي النظري، حيث قام بمسح أدبي للدراسات التي تناولت تأثير ممارسة التخطيط الإستراتيجي على منظمات الأعمال في الدول النامية وما هي النتائج المستفادة لتطوير الإستراتيجيات العملية على مستوى قطاع الأعمال في الأردن.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: إن استعداد المنظمات وممارستها للتخطيط لأسوء الاحتمالات، يزيد من قدرتها على إنهاء الأزمات والحد من تأثيراتها، علاوة على زيادة ثقة موظفيها لاستمرار مواجهة تداعيتها وتطوير طرق أكثر فعالية للتعامل معها، إن مزيجاً تركيبياً من التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة يشكل العمود الفقري المستخدم للسيطرة على الطوارئ التي من الممكن أن تقع في الشركات كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: أن يقوم مجتمع الشركات الأردنية والجهات الحكومية المختصة بالعمل معاً لتطوير إستراتيجيات مشتركة لمواجهة الأزمات المحتملة على عدة مستويات .

(16) (Karam, 2018) بعنوان:

### The impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels

"تأثير التخطيط الإستراتيجي على أنماط إدارة الأزمة في فنادق الخمسة نجوم".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص التخطيط الإستراتيجي وأنماط إدارة الأزمة وتأثير التخطيط الإستراتيجي على تلك الأنماط من وجهة نظر مدراء فنادق 5-نجوم في جمهورية مصر العربية وقد استخدم الباحث في دراسته مزيج من مدخلي البحث الكمي والنوعي، حيث قام بمراجعة واسعة للكاتب والدراسات والمقالات وقواعد البيانات والدوريات المتخصصة التي تناولت موضوعي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة وذلك لتطوير الإطار النظري وتصميم إستراتيجية البحث؛ كما قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات والتعرف إلى العلاقات بين متغيري الدراسة المتمثلان في عملية التخطيط الإستراتيجي وأنماط إدارة الأزمة (الهروب، المجابهة، التعاون،

الاحتواء) وتفسيرها وفق نموذج الدراسة واختبار فرضياتها على البيانات المجموعة بواسطة الاستبيان الإلكتروني الذي شمل (190) مديرًا.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: أن هناك ارتباطًا وتأثيرًا ذي دلالة إحصائية بين عمليات التخطيط الإستراتيجي وأنماط إدارة الأزمة المستخدمة، حيث كان الارتباط سالبًا بين التخطيط الإستراتيجي ونمط الهروب، بينما كان الارتباط موجبًا بين التخطيط الإستراتيجي وكل من أنماط: المجاهدة والتعاون والاحتواء؛ مما يشير ضمناً إلى الدور الهام للتخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات لتطوير قدرة الفنادق على البقاء والنمو إذا ما أديرت الأزمة باستخدام نمط المجاهدة أو التعاون أو الاحتواء كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: يجب على ملاك ومدراء الفنادق ادماج خطة إدارة الأزمات ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي بشكل تكاملي .

**17 (سلامة، 2019م) بعنوان: " دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية".**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية ومدى كفاءته وفعاليته والقناعة بأهمية دوره، وفقاً لمتغيرات: الجنس والعمر والدرجة الوظيفية وسنوات الخبرة وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي معتمداً على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية، حيث وزعت أداة البحث على عينة الدراسة والبالغ عددهم (386) عاملاً وعاملة تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية غير الاحتمالية.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: وجود دور للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة بدرجة متوسطة، كما أن درجة فاعلية وكفاءة التخطيط الإستراتيجي كانت متوسطة أيضاً، وأن هناك ضرورة للتواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية ومنفذيها لنقل الخطط من المجال النظري إلى الواقع العملي بكفاءة عالية، كما بينت أن العاملين بغض النظر عن الجنس أو سنوات الخبرة أو مستواهم الوظيفي يدركون أهمية هذا الدور بينما يزداد إدراك دور التخطيط في إدارة الأزمة كلما أرتفع مؤهل المبحوث، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: حث المؤسسات الحكومية على مراجعة وتطوير خططها السابقة بصورة دورية، والعمل على توفير كادر مؤهل ومدرب للقيام للمشاركة في عملية التخطيط، والعمل على توفير قدرة وسرعة عالية مناسبة في حشد وتحريك الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمات.

### **Strategic Planning and Crisis Management Styles in Organizations: A review of related literature.**

"التخطيط الإستراتيجي وأنماط إدارة الأزمة في المنظمات: مراجعة للأدبيات ذات الصلة".

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير التخطيط الإستراتيجي على أنماط إدارة الأزمة في منظمات الأعمال وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي النظري، حيث قاما بمراجعة واسعة للدراسات التي تناولت تأثير ممارسة التخطيط الإستراتيجي وأنماط إدارة الأزمة على منظمات الأعمال في عدة بلدان: نيجيريا وسيرلانكا وقطاع غزة وجنوب أفريقيا والأردن والولايات المتحدة واجهت أزمات مثل: الفيضانات وانحيار الأسواق المالية وتفشي الأوبئة (إبولا، الكوليرا).

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: أن الأزمات تكون لها نتائج هدامة أو بنائه اعتمادًا على أسلوب التخطيط الإستراتيجي والنمط المستخدم في إدارة الأزمة، وإن المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي الملائم هي الأكثر جاهزية لإدارة الأزمات، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: وجوب استعانة المنظمات بخبراء إدارة الأزمات والمخططين الإستراتيجيين لتحليل أوضاعها وتحديد أنواع ومصادر الأزمات المحتملة مواجهتها بما يمكنهم من اقتراح أفضل الحلول، ومتابعة تطبيق أنماط إدارة الأزمة وضبطها لتصبح أكثر كفاءة وفعالية اعتمادًا على ظروف للمنظمة الخارجية والداخلية الراهنة والمستقبلية والإشراف على تدريب وإعادة تدريب فريق إدارة الأزمة بالمنظمة؛ وأن يكون لدى المنظمة سجل أزمات يضاف له حيثيات ونتائج ومعالجات كل أزمة حدثت يتم مراجعته سنويًا لمساعدتها على التخطيط المستقبلي لتحاشي حدوث أزمات مماثلة .

(19) (Alafi and others, 2020) بعنوان:

### **The impact of Strategic Planning on the Methods of Crisis Management in Jordanian Ministry of Health.**

"أثر التخطيط الإستراتيجي على طرق إدارة الأزمة في وزارة الصحة الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والطرق المستخدمة في إدارة الأزمات إضافة إلى التعرف إلى تأثير التخطيط الإستراتيجي على تلك الطرق في إطار وزارة الصحة الأردنية وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واعتمدا على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الصحة الأردنية، حيث وزعت أداة البحث على عينة الدراسة والبالغ عددهم (70) عاملاً.

أظهرت الدراسة عدة نتائج أبرزها: أن هناك مستوى مرتفع من التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة في المجتمع المدروس، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مرتفعة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق التخطيط الإستراتيجي وطرق إدارة الأزمة، كما أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية مرتفعة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي على الطرق المستخدمة في إدارة الأزمة من وجهة نظر العاملين في وزارة الصحة الأردنية، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: وجوب تطبيق التخطيط الإستراتيجي -نتيجة لأهميته- في الإدارة عمومًا وفي إدارة الأزمات بشكل خاص، يجب توافر كادر على درجة عالية من التأهيل بالمنظمة لتطبيق عمليات التخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط استباقية لمواجهة الأزمات .

### مناقشة الدراسات:

بلغ عدد الدراسات السابقة التي تم عرضها (19) دراسة، وتناولت التخطيط الإستراتيجي ومقوماته وأهميته وخصائصه وأنواعه وتطبيقاته؛ كما تناولت موضوع الأزمة مفهومها والعوامل المؤثرة فيها وإدارة الأزمة وخصائصها ومتطلباتها؛ وتناولت تسع من تلك الدراسات (المجموعة الثالثة) موضوع العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة.

لقد استفادت الباحثة من الدراسات في اختيار موضوع دراستها نظرًا لأهميته وتحديد أسلوب ومنهجية البحث وتحديد محاورها، وتوفر هذه الدراسات والمصادر الأخرى -الواردة في قائمة المراجع- المادة العلمية لبناء الإطار النظري للبحث الحالي، كما أن نتائجها توفر معلومات مرجعية لمقارنتها مع النتائج العملية للبحث الحالي، وتأتي الدراسة الحالية للمساهمة في الجهود السابقة في هذا المجال وسد الفجوة البحثية فيه، وتنوعت تلك الدراسات ويمكن توضيح أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها ومع الدراسة الحالية على النحو الآتي:

- ناحية أسلوب ومنهجية الدراسة: اعتمدت دراسة (محمد، 2011م) و (Al-Kharabsheh, 2018) و (Eke & Kalu, 2020) على أسلوب البحث النوعي ومنهجية التحليل الوصفي واستخدام أداة تحليل المحتوى لعدد كبير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمة والعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة، بينما اعتمدت بقية الدراسات وعددها (16) على أسلوب البحث الكمي ومنهجية التحليل الوصفي واستخدام أداة الاستبانة وطبقت على منظمات أعمال متنوعة حكومية وأهلية وخاصة.

- أكدت مجمل الدراسات على أهمية متغيري الدراسة الحالية التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة، وأحدث دراسة تناولت التخطيط الإستراتيجي هي دراسة (الزبيدي، 2021م) ودراسة (العكاوي وآخرون، 2021م) ودراسة (زهرة ويدو، 2021م) وأحدث دراسة تناولت إدارة الأزمة هي (محمد، 2011م)، بينما أحدثت الدراسات التي

تناولت العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة هي دراستنا: (Alafi and others, 2020) و (Eke & Kalu, 2020)؛ مما يشير إلى أهمية موضوع البحث الحالي وحدائته.

- تنوعت البلدان التي أجريت فيها لكن لم تعثر الباحثة في التخطيط الإستراتيجي أو إدارة الأزمة أو العلاقة بينهما في ظل واقع المؤسسات الحكومية في اليمن ومع أهمية الموضوع والحاجة الماسة لدراسته، وكما يؤكد الماوري (2022م، ص36) على الندرة في الدراسات التي تصدت بالبحث في جهاز الإدارة العامة في اليمن في ظل الأزمة والمشاكل والأوضاع الراهنة التي يعانيتها مع الحاجة لذلك.

- أقرب الدراسات للدراسة الحالية من حيث الموضوع وطبيعة المؤسسات المدروسة هما دراستنا: (جعفر، 2017م) و(سلامة، 2019م) وتناولتا موضوع أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة وأجريت على مؤسسات عامة (حكومية) في فلسطين، لكنها أجريت قبل خمس إلى ثلاث سنوات سابقة إضافة للفجوة المكانية والموضوعية التي تفصلها عن الدراسة الحالية.

وتخلص الباحثة مما سبق إلى أن التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمة من الاتجاهات المعاصرة والهامة في مجال علوم الإدارة، ويجب على إدارات المنظمات (بمختلف تصنيفاتها) استخدام هذه الأدوات الإدارية كمنهج عمل لتحسين أدائها وتعزيز بنيتها المؤسسية ومنتجاتها وخدماتها المقدمة، وعلى وجه الخصوص يجدر دراسة أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة في المؤسسات الحكومية في اليمن التي تعمل في ظل أزمات متوالية وتواجه تحديات عدة وتتطلب معالجات إدارية فعالة.

جدول رقم (1-4) يلخص بعض الخصائص العامة للدراسات السابقة مرتبة تصاعدياً بحسب سنة نشر

#### الدراسة

الرقم	الدراسة	هدفت إلى التعرف إلى	أجريت على	الحدود الزمانية	نوع الدراسة	منهج الدراسة	الأدوات
7	الأعرجي والسيد، 2004 م	مدى جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات	المديرية العامة للدفاع المدني وفروعها - الأردن	2004م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
8	الدليمي، 2008م	إدارة الأزمات	مؤسسات عامة -	2008م	كمية	وصفي	الاستبانة

الرقم	الدراسة	هدفت إلى التعرف إلى	أجريت على	الحدود الزمانية	نوع الدراسة	منهج الدراسة	الأدوات
1	بوزيان، 2011م	درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي	مدينة الفلوجة - العراق	2011م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
			المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - قطاع عام وخاص - ولاية الوادي الجزائر				
9	محمد، 2011م	إدارة الأزمة تأطير مفاهيمي إسلامي		2011م	نوعية	تقصي أدبيات	تحليل محتوى
10	أبوحليمة، 2013م	دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	جمعية بيت لاهيا بقطاع غزة	2013م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
11	المبارك، 2016م	دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية	جامعة - السعودية	2016م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
12	Aljuhmani and Emeagwai , 2017	أدوار التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	البنوك تجارية - الرمثة - الأردن	2017 م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
13	جعفر، 2017م	أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	مؤسسات عامة - ضواحي القدس - فلسطين	2017م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة

الرقم	الدراسة	هدفت إلى التعرف إلى	أجريت على	الحدود الزمانية	نوع الدراسة	منهج الدراسة	الأدوات
14	العناتي وآخرون، 2018م	دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	جامعة عمان الأهلية - عمان - الأردن	2018م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
15	Al-Kharabsheh، 2018	تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة	مجموعة منظمات ربحية وغير ربحية في كل من:	2018م	نوعية	تقصي أدبيات	تحليل محتوى
16	Karam، 2018	تأثير التخطيط الإستراتيجي على أنماط إدارة الأزمة	فنادق خمسة خاصة - مصر	2018م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
2	الديراوي، 2019م	أثر التخطيط على أداء	منظمات أهلية - قطاع غزة - فلسطين	2019م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
17	2019، سلامة	دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	المؤسسات الحكومية - الضفة الغربية - فلسطين	2019م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
3	العلي، 2020م	أثر التخطيط على أداء	العاملين في وزارة الإعلام - سوريا	2020م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
19	Alafi and others ، 2020	أثر التخطيط الإستراتيجي على طرق إدارة الأزمة	وزارة الصحة - الأردن	2020م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
18	Eke & Kalu	التخطيط	نيجيريا وسيرلانكا	2020م	نوعية	تقصي	تحليل

الرقم	الدراسة	هدفت إلى التعرف إلى	أجريت على	الحدود الزمانية	نوع الدراسة	منهج الدراسة	الأدوات
	2020,	الإستراتيجي وأنماط إدارة الأزمة في المنظمات	قطاع غزة وجنوب أفريقيا والأردن والولايات المتحدة	وماقبلها	أدبيات	محتوى	
4	الزبيدي، 2021م	توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي	مدارس حكومية - ولاية ناعور - لواء عمان - الأردن	2021م	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
5	العكاوي وآخرون، 2021م	واقع التخطيط الإستراتيجي	مدارس التعليم الأساسي	2021	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة
6	زهرة ويدو، 2021م	تحليل واقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي	مصرف السلام الجزائر	2021	كمية	وصفي تحليلي	الاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على الدراسات السابقة

### قياس أبعاد التخطيط الإستراتيجي

وفيما يخص دراسات التحليل الوصفي الكمية السابقة التي تناولت موضوع التخطيط الإستراتيجي، فقد اتفقت أيضاً - في استخدام الاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات، لكنها تنوعت فيما بينها في تحديد أبعاد إدارة الأزمة والمتغيرات الضابطة التي تم دراستها ويمكن تلخيصها على النحو المبين في الجدول رقم (1-5).

جدول رقم (1-5) يوضح بعض أبعاد وحدات التحليل الكمي للتخطيط الإستراتيجي في الدراسات السابقة

وحدة التحليل	أبعاد المتغير المدروسة												الخصائص الدراسة		
	وضوح المفاهيم	إدراك الأهمية	المشاركة	دعم الإدارة العليا	تحليل البيئة	الصياغة	الدقة والرسالة	أهداف	إعداد	تشكيل فريق	التنفيذ	الرقابة والتقييم		التقييم	التفاعلية
فرد (إداري)	√	√								√					أبو حليمة، 2013م
فرد (إداري)				√	√	√					√				المبارك، 2016م
فرد (إداري)					√										Aljuhmani and 2017, Emeagwai
فرد (إداري)	√	√	√	√									√		جعفر، 2017م
فرد (إداري)						√	√				√				العناتي وآخرون، 2018م
فرد (إداري)															2018, Karam
فرد (إداري)		√											√		سلامة، 2019م
فرد (إداري)					√		√	√			√	√			الديراوي، 2019م
فرد (إداري)															2020, Alafi et al
فرد (إداري)		√	√	√							√				العلي، 2020م
فرد (إداري)					√		√	√			√	√			الزبيدي، 2021م
فرد (إداري)	√			√							√				زهرة ويديو، 2021م
	4	4	2	1	5	2	2	3	2	1	6	2	1	2	مجموع التكرارات

من الجدول رقم (1-5) يتبين أن الدراسات التي درست التخطيط الإستراتيجي اتفقت فيما بينها على استخدام أداة الاستبيان لقياس مستوى التخطيط الإستراتيجي كميًا، لكنها اختلفت فيما بينها على تحديد المتغيرات الفرعية (الأبعاد) التي تقيسها الاستبانة كمؤشرات دالة على المتغير الرئيس حيث يلاحظ أن الأبعاد التي حصلت على التكرارات الأعلى هي: التنفيذ (6 تكرارات)، والتحليل (5 تكرارات) وإدراك الأهمية، ووضوح المفاهيم (حصل كل منها على 4 تكرارات) ومن ثم الاهداف (3 تكرارات) وتوزعت بقية الأبعاد بين 2 و 1 تكرار.

ويعود هذا الاختلاف إلى نموذج التخطيط الإستراتيجي المستخدم (حيث إنَّ للتخطيط الإستراتيجي عدة نماذج) كما يعود الاختلاف إلى منظور الباحث للتخطيط الإستراتيجي الذي يتداخل مع مفهوم أشمل هو الإدارة

الإستراتيجية والتي يمثل التخطيط أحد مراحلها وعنصر من أهم عناصرها (الدجني، 2006م، ص37) و(بوبكر، 2012م، ص47)، وتبعاً لذلك فقد اختلفت المجالات المقاسة في أدوات الدراسات السابقة، فبعض الدراسات ركزت على مخرجات عملية التخطيط (أي الخطة الإستراتيجية) والتي تتحدد في أربعة عناصر هي أوردتها أبو النصر(2009م، ص93) وبوبكر (ص ص51-52): رؤية المنظمة، رسالة المنظمة، غايات المنظمة (أهدافها الإستراتيجية)، وقيمتها الإستراتيجية؛ بينما ركزت أخرى تقسيمه وفق مقومات عملية التخطيط؛ وحصرته ثلاثة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية وربطه بأبعاد إدارة الأزمة الأسلوبية، وقامت رابعة بمعاملته كمتغير مستقل (دون تقسيمه إلى أبعاد) وربطته بأبعاد متغير إدارة الأزمة المرهلي.

وبالنظر لعدم وجود دراسات سابقة تناولت التخطيط الإستراتيجي على المؤسسات محل الدراسة الحالية تم الاسترشاد بالدجني (ص ص 40-41) وأبو النصر (ص ص 58-59) و(AI-Kharabash، 2018، p7) والسويدان (2006م، ص ص) وما تضمنه الدراسات السابقة من أبعاد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة المخصصة في جدول رقم (5)، وضعت الباحثة أربعة أبعاد يمكن من خلالها قياس مستوى التخطيط الإستراتيجي توضحها كما يأتي:

- **التفكير الإستراتيجي**: ويقصد به مدى وضوح مفاهيم التخطيط الإستراتيجي لدى قيادة المؤسسات المدروسة، وإدراكها لأهمية دوره كنهج عمل تتطلبه إدارة المؤسسة لتلبية متطلبات عملها الراهنة والمستقبلية، ويتمثل في تصورات محددة لدى القيادات لسبب وجود المنظمة والمكانة التي تريد الوصول إليها.

- **مقومات التخطيط (الإستراتيجي)**: امتلاك المؤسسة للموارد (البشرية والتنظيمية والمالية والتقنية) لوضع وتنفيذ وتقييم (رقابة ومتابعة) الخطط الإستراتيجية.

- **التحليل البيئي (الإستراتيجي)**: قيام إدارة المؤسسة وبمشاركة المعنيين من مختلف مستوياتها بإجراءات تحضير (جمع ووتصنيف وتوثيق) المعطيات اللازمة لعملية التخطيط من خلال عملية فحص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

- **صياغة الخطة (إستراتيجية)**: انطلاق المؤسسة من موجهات الإستراتيجية للمؤسسة (الرسالة، الرؤية، الأهداف، والقيم) يتم المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الملائمة، وتضمن خططها المتوسطة والقصيرة لهذه الموجهات.

قياس أبعاد إدارة الأزمة

فيما يخص دراسات التحليل الوصفي الكمية السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمة، فقد اتفقت في استخدام الاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات، لكنها تنوعت فيما بينها في تحديد أبعاد إدارة الأزمة والمتغيرات الضابطة التي تم دراستها ويمكن تلخيصها على النحو المبين في الجدول رقم (1-6).

جدول رقم (1-6) يلخص أبعاد إدارة الأزمة وحدات التحليل في الدراسات السابقة

وحدة التحليل	أبعاد المتغير المدروسة									الخصائص الدراسة	
	النقاط الإشارات	الوقاية والاستعداد	الاجتهاد	التعاون	التعلم	التفاعلية	الكفاءة	التعاون	الإجراءات		الفرز
فرد (إداري)	√	√		√	√					√	الأعرجي والسيد، 2004م
فرد (إداري)											أبو حليمه، 2013م
فرد (إداري)	√	√		√	√					√	Aljuhmani and Emeagwai, 2017
فرد (إداري)						√	√				جعفر، 2017م
فرد (إداري)											العناتي وآخرون، 2018م
فرد (إداري)			√					√	√	√	Karam , 2018
فرد (إداري)	√	√		√	√					√	سلامة، 2019م
فرد (إداري)			√					√	√	√	Alafi and others , 2020
	3	3	2	3	3	1	1	2	5	2	مجموع التكرارات

من هذا الجدول يتبين أن الدراسات التي درست إدارة الأزمة اتفقت فيما بينها على استخدام أداة الاستبيان لقياس مستوى إدارة الأزمة كمتغير كمي، لكنها اختلفت فيما بينها على تحديد المتغيرات الفرعية (المجالات) التي سوف تقيسها الاستبانة كمؤشرات دالة على المتغير الرئيس (إدارة الأزمة)؛ ويعود هذا الاختلاف إلى المنظور التصنيفي المستخدم في الدراسة، وتبعاً لذلك تختلف المجالات المقاسة في الاستبيان، ويمكن توضيح تلك الاختلافات كما يأتي:

- منظور الجاهزية (الاجراءات المرحلية): عند النظر إلى الأزمة كفترات زمنية نجد أنها إلى ثلاث فترات هي: فترة ما قبل الأزمة، فترة الأزمة، فترة ما بعد الأزمة (اللامي والعيساوي، 2015م، ص 39-40) (محمد، 2011م،

ص 52-53)، وعلى هذا الأساس قسمها (المحلاوي، 1995م) إلى خمس مراحل (وضعية جاهزية) هي: اكتشاف الاشارات، الوقاية والاستعداد، الاحتواء، استعادة النشاط، التعلم (الحنفي، 2011م، ص 18-19)؛ وهذا التقسيم استخدم في دراسات: (الأعرجي والسيد 2004م) و (Aljuhmani and Emeagwai 2017) و (سلامة، 2019م).

– **منظور الأداء (الكفاءة والفعالية):** وفق هذا المنظور يتم النظر إلى إدارة الأزمة كأداء لنشاط إداري مستمر شأنه شأن باقي أنشطة الانتاج والتسويق... الخ، يتم قياسه وفق عنصري تقييم الأداء وهما: الكفاءة (التخصيص الأمثل للموارد) والفاعلية (تحقيق الأهداف) (مزهود، 2001م، ص 45)؛ وهذا التقسيم استخدم في دراسات: (جعفر، 2017م).

– **منظور السلوك (الأنماط):** وفق هذا المنظور يتم النظر إلى إدارة الأزمة كسلوك إداري، التعرف إلى الأسلوب (النمط) الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع الأزمة (مسبباتها، أو أطرافها الفاعلة)، وهي أربعة أنماط: المجابهة، الاحتواء، التعاون، الهروب (Al-Kharabsheh, 2018, p3)؛ وهذا التقسيم استخدم في دراسات: (Alafi et al, 2020) و (Karam, 2018).

وعليه استخدمت الباحثة أربعة مجالات (التقاط الاشارات، والاستعداد والمجابهة، والتعافي، والاستثمار الايجابي) لقياس (مجالات) مستوى إدارة الأزمة (المتغير التابع) في المؤسسات المدروسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بالمقارنة مع الدراسات السابقة فإنَّ الدراسة الحالية تمتاز عنها بما يأتي:

- 1) تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من ناحية الحدود المكانية والزمانية ومجتمع البحث.
- 2) طبقت هذه الدراسة على مؤسسات القطاع العام في اليمن وتحديداً في محافظة المهرة، وهو قطاع لم ينل حظه الكافي من دراسة علاقة التخطيط الإستراتيجي بإدارة الأزمة مع حاجته الماسة لذلك.
- 3) تناولت الدراسة مؤسسات عامة (وطنية) لبلد يعيش في ظل أزمات متوالية ومتعددة المستويات ومتداخلة فيما بينها، الأمر الذي سيوفر المزيد من الوضح والعمق في موضوع الدراسة.
- 4) تناولت هذه الدراسة تأثير التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة باستخدام وحدتي تحليل هما الفرد (وتتمثل في إداريي المؤسسات المدروسة) والمنظمة (المؤسسة المدروسة نفسها).

5) كما اضيف متغير طريقة التوظيف (تعين، تعاقد) ومتغير المنظمة (المؤسسة المدروسة) إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية والمنظمية لعينة الدراسة، وبذا تصبح المتغيرات الشخصية والوظيفية والمنظمية المدروسة ثمانية وهي: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، التخصص الدراسي، طريقة التوظيف، سنوات الخدمة، المستوى الإداري، نوع المؤسسة؛ وذلك لتوفير المزيد من الشمولية والدقة إلى هذه الدراسة ونتائجها.

6) إلى جانب أداة الدراسة الرئيسة استخدمت الباحثة أيضاً المقابلات كطريقة لجمع المعلومات المطلوبة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدارسة

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المبحث الثالث: التخطيط الإستراتيجي وإدارة

الأزمات

## المبحث الأول

### التخطيط الإستراتيجي

أولاً: مفهوم التخطيط:

التخطيط كممارسة إنسانية ليس حديث الظهور، فقد عرف الإنسان عمليات التخطيط منذ القدم، إذ كان يخطط للقيام بعملية الصيد لتأمين لقمة العيش، وكان أيضاً يخطط لبناء مساكن ودور العبادة وأيضاً لتفادي الكوارث كالفيضانات والجحاعة، وقصة سيدنا يوسف خير شاهد على هذا، قال تعالى: ﴿قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون، ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداداً يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون﴾ [سورة يوسف، الآية 47-48].

والتخطيط في اللغة هو "الخط: أي الطريقة المستطيلة في الشيء أو هو الطريق الخفيف في السهل" (المعجم الوسيط، 2004: 244).

وهو أيضاً بحسب ابن منظور "إثبات الفكرة بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الرسم أو الكتابة؛ وهو أيضاً التسطير والتهذيب والطريقة" (ابن منظور، 2003: 98). ويقال فلان يخط في الأرض إذا كان يفكر في أمره ويقدره (يدبره)، وفي حديث صلح الحديبية يقول الرسول صلى الله عليه واله وسلم: (والذي نفسي بيده، لا يسألوني خطة يعظمون فيها حرمت الله إلا أعطيتهم إياها.... وأنه هذا قد عرض عليكم خطة رشد فاقبلوها) أي أمراً واضحاً في الهدى والاستقامة، والتخطيط كالتسطير وأطلقوا كلمة التخطيط على الأكل القليل، وعلى الطريق المستقيم الواضح، وهذه المعاني اللغوية لها ارتباط وثيق بالمعنى الاصطلاحي للتخطيط؛ لأنه يحتاج إلى تدبير وتقدير ومعه يصبح الطريق واضحاً لا عوج فيه، مما يسهل العمل ويحقق النتائج المرجوة (خلف، 2014م: 5).

تعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه، حيث لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان حيث إنَّها نشأت معه وتطورت مع تطوره (الحريري، 2007: 14).

أما قاموس أوكسفورد عرف الفعل الثلاثي خطط بالفعل صمم أو نظم مسبقاً (عبدالله، 2019م: 5). أما اصطلاحاً فيمكن القول بأنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف محدد لمفهوم التخطيط، وإن كان هناك شبه إجماع غير مباشر على محتوى هذا المفهوم في مستوياته ومراحله المختلفة، وعلى الرغم

من اختلاف الزوايا التي تم فيها تناول هذا المفهوم، ونظرًا لأهمية التخطيط كان هناك اهتمام بالغ به من قبل الكتاب والباحثين، ولذلك ظهرت عدة مفاهيم للتخطيط، سيتم توضيحها كما يأتي:

عرّفه فريدمان بأنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط عملية التغيير الراهنة لتحقيق أهداف واضحة ومحددة (محمد، 2016: 15).

وعرّف هنري فايول التخطيط بأنه "يشتمل على التنبؤ بالمستقبل بما سيكون عليه مع الاستعداد لهذا المستقبل" (محي الدين، 2019: 28).

ويُعرّفه اليوت بأنه "محاولة لتطبيق المنطق والعقل وبعد النظر لتنظيم مصالح البشر وتحقيق الأهداف الإنسانية" (الموسوي، 2004: 95).

كما يري (الماضي، 2006) أن التخطيط هو تحديد الوسيلة أو الأسلوب المناسب لتحقيق هدف مستقبلي، في ضوء الظروف المحيطة والإمكانات المتاحة (صيام، 2010: 55).

كما عرّف بأنه عملية تنبؤ بالمستقبل وذلك من خلال تحليل البيانات في الماضي والتنبؤ بالأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المستقبل؛ أي أن التخطيط هو خطة للمستقبل وبيان الأهداف المراد تحقيقها في المستقبل (طلحة، 2008: 44).

وعرّف التخطيط بأنه هو رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد إلى الحقائق الخاصة بالمواقف وبناءً على تجميع وتحليل تلك الحقائق (الصانع، 2011م: 72).

وذكر أنه الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف ووضع المعايير، وتحديد القواعد والاجراءات وصياغة الخطط واجراء التنبؤات المستقبلية (العنزي، 2015: 295).

فيما أوضح مشرف وتويج بأنه عملية التعامل مع عدم اليقين من خلال صياغة مسارات العمل المستقبلية لتحقيق نتائج محددة، فهو عملية لا تنتهي بسبب التغيير المستمر وعدم اليقين، والمنافسة الجديدة، ومشكلات غير متوقعة، وفرص ناشئة وهو يؤثر في كافة وظائف الإدارة (مشرف وتويج، 2017م: 90).

وترى الباحثة من خلال ما تم ذكره من التعريفات السابقة أن التخطيط هو عملية تحديد الأهداف المستقبلية ووضع الخطط لتحقيقها بناءً على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

### ثانيًا: أنواع التخطيط:

لا يقتصر مفهوم التخطيط على نمط معين، بل تتباين وتختلف أنماطه وأنواعه باختلاف حاجات وتصنيفات المؤسسات والهيئات والقطاعات التي تقوم به، ومن أجل أن تختار المؤسسة نمط التخطيط الذي يتناسب مع طبيعة عملها ويحقق أهدافها، وفيما يلي استعراضًا موجزًا لمجموعة من أنواع التخطيط: (علمي، 2013م: 38) (الساكنة، 2009م: 112) (المناصرة، 2019: 15)

## 1. التخطيط بحسب المدى الزمني ويشمل:

- أ- **تخطيط طويل المدى:** هو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبيا إن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة التخطيط الطويل المدى.
- ب- **التخطيط متوسط المدى:** وهو الذي يغطي فترة تتراوح في معظم الأحيان بين سنة إلى خمس سنوات.
- ج- **التخطيط قصير المدى:** هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

## 2. التخطيط بحسب الوظيفة ويشمل:

- أ- **تخطيط الإنتاج:** ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.
- ب- **تخطيط التسويق:** هو التخطيط الذي يركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع.
- ج- **تخطيط المالي:** يركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها.
- د- **تخطيط القوة العاملة:** يركز على كل ما يتعلق بكيفية اختبار الاستقطاب والتدريب والتطوير وتمهئة الموظفين والعمال الجدد في المؤسسة.
- هـ- **التخطيط للشراء والتخزين:** هو التخطيط الذي يركز على تخطيط شراء المواد والأدوات والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين والتطوير وغيرها.

## 3. التخطيط بحسب الإدارة، ويشمل:

- أ- **التخطيط المركزي:** يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالبا ما تكون في العاصمة، وتقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك.
- ب- **التخطيط اللامركزي:** يتمثل بميئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية، والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالبا السكان المحليون وبالتحديد المجموعات المستهدفة.

## 4. التخطيط بحسب مدى تأثيره ويشمل:

- أ- **التخطيط الإستراتيجي:** هو التخطيط الذي يشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية، بمعنى آخر إستراتيجية المؤسسة في مجال نشاطها لتحقيق الأهداف المتبغاة، ويمتاز هذا التخطيط بالثبات وعدم التغير،

إذ إنَّ قراراته تدوم لفترة طويلة فمثلا سمعة المؤسسة وحجمها ونوع نشاطها تمثل إستراتيجية معينة للمؤسسة لا تتغير خلال فترة بسيطة.

ب- **التخطيط التكتيكي**: هو التخطيط أو العمليات التي تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره في متوسط المدى يوضع لمساعدة التخطيط الإستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

ج- **التخطيط التشغيلي**: تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا وتأثيره متوسط المدى ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من الموارد وقطع الغيار.

### ثالثاً: مفهوم الإستراتيجية:

يرجع أصل كلمة إستراتيجية (Strategy) إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك، ويعرف قاموس ويبستر Webster الإستراتيجية على أنها "علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية"، أما قاموس المورد فيعرفها على أنها "علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة المعركة الحربية"، ويتفق معها قاموس أكسفورد Oxford فيوضح معناها "على أساس الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية ليتمكن من السيطرة على الموقف والعدد بصورة شاملة" (يونس، 2009: 72).

إن المفاهيم الحالية المتعارف عليها لمصطلح الإستراتيجية لا تعتبر جديدة، بل جاءت أثر تطور هذا المفهوم عبر فترات زمنية طويلة، مع تباين معاني واستخدامات هذا المصطلح، وتعدد اتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم، فالإستراتيجية كحقل دراسة تعتبر حديثة العهد، حيث إنَّ مفهومها سريع التطور، ويُعدُّ ذلك سبب الاختلاف في وجهات نظر الكتاب والمهتمين حولها، إلا أن حالات الاختلاف هذه لا تكون سلبية دائماً بل قد تكون إيجابية لأنها تحفز الباحثين للتعمق في دراسة الإستراتيجية، وعلى الرغم من الاختلافات بين العديد من الكتاب حول الإستراتيجية إلا أن أغلبهم يتفقون على مضمونها (شراب، 2011: 10).

وأوضح (العلاق، 2008: 98) عدة مقاصد للإستراتيجية من وجهات نظر متعددة: ففي المجال العسكري "وضع القوات المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء"، أما الإستراتيجية في المجال السياسي فهي تعني "استغلال الموارد المادية والبشرية من أجل تحقيق الأهداف القومية العليا"، وفي المجال الاقتصادي فإنَّ الإستراتيجية تعني "توزيع الموارد النادرة بما يحقق الأهداف المرسومة" أما في المجال الإداري فإنَّ الإستراتيجية تعني "عملية تحديد الأهداف والأغراض والسياسات الرئيسة والخطط لتحقيق هذه الأهداف بطريقة تعرف بنوع العمل الذي تعمل فيه المؤسسة أو ستعمل فيه ونوع المنشأة الحالية أو الذي ستكون عليه.

ويطلق لفظ الإستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقويمها ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ (ثروت، 2007م: 83).

وعرّف شاندلر الإستراتيجية بأنها تحديد المؤسسة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات (صيام، 2010: 10).

وُعرّف الإستراتيجية كذلك بأنها الوسيلة أو الطريقة التي من خلالها تعمل المؤسسة على تحقيق أهدافها ورسالتها، بمعنى أوسع هي الوصول إلى النهايات، وهذه النهايات تتعلق برسالة وأهداف المؤسسة (العريقي، 2006: 13).

في حين وُصفت الإستراتيجية بأنها عملية أخذ المؤسسة من موقعها الحالي إلى موقعه المطلوب من النقطة ألف إلى ياء من أهدافها المعلنة (Burack & Mathys, 2006: 266).

وعبر (Porter) بقوله إن الإستراتيجية تعكس ما تفعله المؤسسة أو مدى كفاءة العمل فيها مقارنة مع غيرها من المؤسسات، ونظرا لهذا الفهم بأن الإستراتيجية دليل سلوك المؤسسة، والإستراتيجية أساسية لرسالة المؤسسة وهي أداة لتحسيد هذه المهمة، وايدده (Richards) بقوله أن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، بينما عرف (Olsen) الإستراتيجية بأنها الاختيار المحدد الذي يحدد توجهات المؤسسة وعلاقته بما يحدث في البيئة الديناميكية بما يجعل المؤسسة أكثر استجابة للمتغيرات البيئية (الشويخ، 2013: 6).

وعرّفها (توماس) بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، بما يكفل التلاؤم بين المؤسسة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة (الدوري، 2010: 25). وأشار (الخفاجي، 2004) بأنها الخطة التي توجه المؤسسة ونطاقها الكلي بعيد الأمد بما يضمن توافق مواردها الداخلية والخارجية مع تغيرات البيئة. (محمد، 2020: 36)

وعرّفت بأنها العملية التي تتضمن وضع وتصميم ومن ثم تنفيذ الأهداف ذات الأمد البعيد والتي تؤدي إلى بلوغ المؤسسة لأهدافها الأساسية (الكرخي، 2009: 45).

ويرى ياسين أن الإستراتيجية هي تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط، وهي الوسائل العملية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة (ياسين، 2010: 27).

كما عرّفت بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الاطراف المختلفة (الطيبي، 2013: 43).

واعتمادًا على المفاهيم السابقة يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها وضع خطة شاملة وكاملة في الحاضر من شأنها أن تؤدي إلى حدوث تغيرات أساسية في المستقبل مثل تحقيق الأهداف الرئيسة للمؤسسة.

## رابعًا: مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

في الواقع إن تاريخ التخطيط الإستراتيجي يبدأ عسكريًا، اذ يتمثل الهدف الرئيس لكل من الإستراتيجية التجارية والعسكرية في "اكتساب ميزة تنافسية"، وتشبه إستراتيجية الأعمال الإستراتيجية العسكرية في الكثير من النواحي، وقد تعلم الإستراتيجيون العسكريون الكثير على مر القرون والتي يمكن أن تفيد اليوم خبراء الأعمال، ان كلا من المؤسسات التجارية والعسكرية تحاول استخدام نقاط القوة الخاصة بها لاستغلال نقاط الضعف لدى المنافسين (كريم، 2020: 39).

واختلف الباحثون في إعطاء مفهوم موحد للتخطيط الإستراتيجي الذي يعد وليدًا جديدًا لعلم الإدارة، لذا فإن تعريفات التخطيط الإستراتيجي تتعدد على وفق مجالات استخداماته وأدواره نوجزها في الجدول ادناه بحسب آراء الباحثين:

### جدول رقم (2-1) مفهوم التخطيط الإستراتيجي

المفهوم	الباحث
عملية أساسية لتحقيق رسالة المؤسسة وتزودها باطار عملي لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد ومواجهة التحديات والاستفادة من الفرص المتاحة وهي عملية منظمة تسعى إلى تحديد وضع المؤسسة الان واين تريد ان تصل في المستقبل	Namken & Rapp ,1997: 2
مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات، ويحتاج القادة الإداريون والمخططون إلى أن يتوخوا الحذر عند تناولهم للتخطيط؛ لأن نجاحهم سوف يعتمد في جانب منه على الأقل على أسلوب صياغتهم لعملية التخطيط بما يتلاءم وأوضاعهم	عاشور، 2003: 45
نطاق المؤسسة على المدى الطويل والذي يحقق ميزة من خلال تكوينها للموارد، ضمن بيئة متغيرة لتلبية احتياجات الاسواق والوفاء لأصحاب المصالح	Keithenge , 2003: 61
عملية منظمة تضع الأولويات اللازمة والضرورية لتحقيق أهدافها لتستجيب للبيئة المحيطة بها وترشد إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.	Allison & Kage, 2005: 1
أسلوب عمل مبني على التحليل الدقيق لبيئة المؤسسة (الداخلية والخارجية) لتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) والعمل على تطوير الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لبقاء المؤسسة واستمرارها	العزاوي، 2005: 6
تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة ووضع الخطط والسياسات والبرامج المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة بالشكل الذي يمكن من تحقيق أهداف في إطار	(السني والشامي، 2008: 59)

المفهوم	الباحث
الفرص المتاحة للمؤسسة والقيود المفروضة عليها من البيئة المحيطة	
عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتحليل كمي ووصفي للبيئة الخارجية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الداخلية (فرص وتهديدات) فتصاغ خارطة التغيير الإستراتيجي	معروف، 2009: 26
العملية التي يتم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة مع الفرص المتاحة لها على المدى الطويل، وهو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الحسبان المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة واسلوب المنافسة	السكرانة، 2010: 91
عملية تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المؤسسة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المؤسسة	Basel, 2011: 13
عملية تحديد الأهداف والغايات بعيدة الأمد منظمة ثم اختيار النهج الأنسب لتحقيق تلك الأهداف.	Cascarino, 2012: 153
عملية مُنظمة وتخطيط شامل تقوم به الإدارة العليا على عدة مراحل ينتهي بوضع إستراتيجية ضمن فترة زمنية معينة.	البلوشي، 2012: 17
الصياغات بعيدة المدى للخطط الإستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المؤسسة.	إدريس والغالي، 2012: 138
عبارة عن عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.	أبو حليلة، 2013: 4
العملية التي يتمكن اعضاء الإدارة العليا بوساطتها من وضع تصور لتوجه المؤسسة المستقبلي، ومن ثم تحديد الخطة والسياسات والاجراءات واساليب عمل ذلك التصور ووضعه موضع التنفيذ.	درة وجرادات، 2014: 51
واحد من الخيارات التي تجعل المؤسسة تعرف إلى اين تريد ان تذهب، وكيف تدير التغيرات بنفسها من خلال أجندة تناول إنجازاتها في المستقبل القريب والبعيد فالتخطيط الإستراتيجي	العنزي، 2015: 439

المفهوم	الباحث
يمثل أسلوب أو طريقة للتفكير، الفعل والتعلم، وعادة ما يجعل المؤسسة تتخذ النظرة الشاملة من حيث التركيز على الصورة الكبيرة لها ولكن في الوقت نفسه إن هذا التخطيط يتوجه نحو الأعمال المحددة والمستهدفة	
هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الاعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة، وتطويرها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.	محمد، 2016: 27
تكوين مسارات العمل المستقبلية لتحقيق نتائج واضحة ومحددة، فهو عملية لا ينتهي مفعولها بسبب التغير وعدم اليقين والمنافسة الحديثة والمشكلات غير المتوقعة والفرص المتوافرة بل يستغلها للحفاظ على استمراريتها.	مشرف وتويج، 2017: 90
أسلوب علمي مستقبلي يقوم على رصد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية والقيام بوضع الخطط الإستراتيجية والعمل على تنفيذها ومتابعتها عبر المشاركة الجماعية من قبل أعضاء المؤسسة في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية	عودة، 2017م: 28
أداة إدارية تستخدم على نطاق واسع في المؤسسات المعاصرة، وينظر إليها بوصفها أداة تسهم في تطوير الأداء التنظيمي	Aggerholm & Thomsen, 2017: 1
مطلب أساسي للمؤسسات والذي يؤثر في جميع الوظائف الإدارية المعاصرة فهو السمة الرئيسة في التباين بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة.	عواد ومحمود، 2018: 147
هو صنع الخيارات، أي الرؤية والتصور للعملية المصممة لدعم المخططين في جميع مستويات الإدارة كونه أداة إدارية تستخدم لهدف واحد.	محمود، 2020: 37

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات (عركوب، 2018) (محي الدين، 2019) (عبدالله، 2019م) (العامري، 2020)

من المفاهيم السابقة نلاحظ أن بعضها ركز على تخصيص الموارد اللازمة وفق الأولويات والبعض الآخر ركز على عملية التحليل البيئي لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ونقطة انطلاق لعملية التخطيط الإستراتيجي، فيما ذهب بعضها إلى التركيز على الفرق بين الغاية والهدف واختيار النهج الأنسب لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، في حين ركزت

بعض المفاهيم على أن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع الأمور المستقبلية ذات الطابع المعقول والتي تسمح بتحويل الأفكار إلى واقع ملموس.

وترى الباحثة أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية علمية إدارية تشمل جميع اجزاء المؤسسة، وتبدأ بتحليل الواقع الحالي وتحديد الأهداف المبتغاة واختيار الوسائل والبدائل لتحقيقها وتقييمها ومراجعة تنفيذها.

#### خامساً: أهمية التخطيط الإستراتيجي:

يُعد التخطيط عمومًا والتخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية؛ لأنه يُعد الأساس لتلك الوظائف، فإذا لم يكن هنالك خطة لدى الإدارة، فإن ذلك يعني إنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة، فالتخطيط هو الأساس في كل تلك الوظائف (الضمور، 2008: 27).

أن التخطيط الإستراتيجي شاع استخدامه على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها، وتكمن أهميته في تركيزه على الربط بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لابد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في مجالاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية، كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية، والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية، وفي رفع مستوى الوعي بالتغيير الحادث في بيئتها الخارجية، ويسعى إلى تنمية طريقة في التفكير تأخذ بالحسبان رسالة المؤسسة وقدراتها الخاصة والفرص المتاحة أمامها، ويؤكد على أهمية الوقت والتكامل الرأسي بين مختلف مستويات المؤسسة والتكامل الأفقي بين مختلف الوظائف التي تؤديها (اللوحي، 2007: 16).

وهناك العديد من الأسباب التي تعظم أهمية استخدام التخطيط الإستراتيجي في أي مؤسسة، حيث إنَّ

أهمية التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة تتجسد فيما يلي (طوقان، 2018: 21):

1. أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المؤسسة والقائمين عليها في تحديد وبلورة أهدافها.
2. يساعد التخطيط الإستراتيجي المؤسسة على التعرف إلى قدرتها وتحديد مواردها وكيفية توظيفها.
3. يُسهِّمُ التخطيط الإستراتيجي في التنبؤ بأية معوقات أو متغيرات في البيئة الخارجية ويساعد في التخطيط للتغلب على هذه المعوقات.
4. يساعد التخطيط الإستراتيجي في إيجاد رؤية شاملة لوحدة المؤسسة والتخطيط لتفعيل مهامها بشكل متكامل لا تضارب فيه.
5. يساعد التخطيط الإستراتيجي على توزيع الأهداف على الفترة الزمنية المناسبة.

6. يُسهّم التخطيط الإستراتيجي في الاستفادة من كافة المستويات الإدارية.

7. يُسهّم التخطيط الإستراتيجي في بناء الأفكار والتصورات الإبداعية.

كما يرى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة تتجسد فيما يلي (محمد، 2016: 72):

1. يمكن من تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل في المؤسسة، الداخلية منها والخارجية، ووضع إستراتيجيات التعامل الفعال معها، لإحداث التغييرات الإيجابية.
2. يساعد على الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة البشرية والمادية، ومن ثمّ خفض التكاليف وتقليل الهدر بشقيه البشري والمادي.
3. يمكن من رسم التوجه العام للمؤسسة، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
4. يعمل على تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين في المؤسسة، وحثهم على التفكير في المشاكل التي يواجهونها أو تواجه المؤسسة.
5. يوجد حالة من الرضا الوظيفي بين العاملين، والاستقرار النفسي؛ نتيجةً لما يوجده من بيئة عمل متعاونة، وإحساس بأن الأمور تسير كما رسم لها.

ويتضح مما تقدم أن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة تبرز في كونه يساعد المؤسسة إلى الوصول إلى أفضل مجالات العمل والتنفيذ والتميز، بناءً على الاستخدام والتوظيف الأمثل لقدرات العاملين والإمكانات والموارد المتاحة من خلال تقديم معلومات فاعلة تخاطب الجميع، فضلاً عن تخصيص الموارد في المجالات الصحيحة لها، والقدرة على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية، والنجاح في اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد ووقت وكلفة ممكنة، لضمان بقاء المؤسسة واستمرار عملها بكفاءة عالية.

#### سادساً: أهداف التخطيط الإستراتيجي:

- إن المسؤولية الرئيسة للإدارة العليا هي وضع خطة الإستراتيجية تعمل على قيادة الأنشطة المؤسسة بكفاءة مستوياتها وأن تعمل هذه الخطة على تحقيق أهدافها، وذلك لتوجيه السياسات والغايات المؤسسة بشكل جيد، ويمكن تحديد أهداف التخطيط الإستراتيجي بالنقاط الآتية: (الصميدعي ويوسف، 2010: 355)
1. تحديد رسالة أو مهمة: ويقصد بها الغرض الأساسي من قيام المؤسسة وما تريد ان تحققه من تأسيسها ضمن البيئة المحيطة.

2. تحديد المهام المشتركة: في ضوء رسالة أو مهمة المؤسسة يتم تعريف وتحديد المهام المشتركة على مستوى المؤسسة والإدارات التابعة لها، وأن يكون هذا التحديد واضحًا لتلافي زج المؤسسة بأخطاء أو وسائل لا تهدف في المدى البعيد من تحقيق النمو أو التطور.

3. وضع الأهداف العامة المشتركة: حيث لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة بل يجب وضع الأهداف المشتركة التي توفر التوجيه الواضح لمختلف الأنشطة.

4. تحقيق الانسجام والتكامل في توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة: ان توزيع الموارد بين مختلف أنشطة المؤسسة يجعلها أكثر قدرة على استغلال هذه الموارد بالشكل الأفضل والأمثل.  
وأضاف الأهداف الآتية (السكرانة، 2010: 95):

1. التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
  2. توجيه الجهود لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي.
  3. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق النمو والتقدم للمؤسسة.
- وذكر زعبي أن أهداف التخطيط الإستراتيجي تتبلور في النقاط الآتية (زعبي، 2014: 36):

1. يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات.
2. توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.
3. تحديد الرؤية والأهداف بوضوح.
4. توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
5. تحديد وتوجيه مسار العمل في المؤسسة.
6. صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية المختلفة.

ومما سبق ترى الباحثة أن التخطيط الإستراتيجي يهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة، والمساهمة في وضع الإستراتيجيات التي تساعد في علاج المشكلات والصعوبات التي تواجه المؤسسة، وإيجاد بيانات دقيقة عن جميع عناصر عمليات المؤسسة والتي تساعد في تحسين عملية اتخاذ القرار.

#### سابعاً: خصائص التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو صنع الاختيارات، فهو عملية تهدف إلى دعم القادة لكي يكونوا على علم بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فالتخطيط الإستراتيجي هو أداة إدارية ولا تستخدم إلا لغرض واحد مثل مساعدة المؤسسة على أداء عمل أفضل، ويمكن أيضاً للتخطيط الإستراتيجي أن يساعد المؤسسة على أن تركز على نظرتها

وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المؤسسة يعملون باتجاه تحقيق الأهداف نفسها.

ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه يضع المسارات والبدائل الإستراتيجية، لاختيار المسار أو الإستراتيجية التي تحقق الوضع الأفضل في المستقبل، مع الأخذ بنظر الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتوفرة، ولا يستبعد المخاطرة بل انه يقوم بتحليل ومعرفة احتمالية حجم المخاطر والاستعداد لمواجهتها (العلاق، 2008م: 107).

ويعزى نجاح التخطيط الإستراتيجي إلى ما يتسم به من خصائص تتمثل بمرونته في الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وقدرته على التحديث المستمر بعد تحليل المواقف لاستكشاف التحديات والفرص المتاحة مما يعطيه أهمية كبيرة لتحقيق أي تقدم تنموي مستدام، وفيما يأتي خصائص التخطيط الإستراتيجي: (حمدان وإدريس، 2009: 14) (خلف، 2014م: 22)

1. **المرونة والديناميكية** (قابلية التكيف) فعلى الرغم من كون التخطيط الإستراتيجي يأخذ مسار طويل المدى، إلا أن استعمال التحديثات والمراجعات المنتظمة لتحديد مدى التقدم وإعادة تقييم صلاحية الخطة استنادا على أساس القضايا والمحاور الإستراتيجية التي يتم الكشف عنها في مرحلة التقييم الداخلي والخارجي كل هذه الامور تساعد على اضعاف طابع المرونة على عملية التخطيط الإستراتيجي، ويمكن اجراء التحديث على الخطة واجراء التعديلات اللازمة عليها استجابة إلى الظروف المتغيرة والاستفادة من الفرص الناشئة.

2. **المبادرة:** يتميز التخطيط الإستراتيجي بطابع المبادرة لا بطابع رد الفعل أي أنه يسعى إلى احداث التغيير بدلا من مجرد اتخاذ جانب رد الفعل على المواقف والمتغيرات الخارجية، فالثابت الوحيد في البيئة الآن هو التغيير.

3. **الهيكلية:** عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسة والإستراتيجيات التشغيلية، وهي تعمل على وضع الخطط التفصيلية المبنية على المعلومات والمعطيات لتصبح سهلة المفهوم والإدراك عند التطبيق وصولا إلى تحقيق الأهداف.

4. **المستقبلية:** ومع كونها تختص باتخاذ قرارات أساسية والقيام بتنفيذ تلك القرارات إلا أنها ليست محاولة لاتخاذ قرارات مستقبلية ويتضمن التخطيط الإستراتيجي توقع البيئة في المستقبل، لكن القرارات تتخذ في الحاضر بمعنى أن على المؤسسة أن تحتفظ بموقعها في ظل التغيرات على ممر الوقت بحيث يمكنها اتخاذ أفضل القرارات في أي وقت أي أن تدار وتخطط إستراتيجيا.

5. **الفلسفة:** التخطيط الإستراتيجي هو اتجاه وطريقة في الحياة، ووسيلة للتفكير والتصرف من أجل تغيير معين لتحقيق الأهداف، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والمسائل، وانما يمثل اعتماد نوعي يعتمد على الدراسة والمعرفة.

6. **النظامية:** يعد التخطيط الإستراتيجي عملية علمية نظامية، ويُسهّم في كيفية انتقال المؤسسة من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغوب فيه من خلال اتخاذ خطوات وقرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات الاستخبارية (أين، كيف، متى)، بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط المبنية على المعلومات والبيانات وتنفيذها، ومراقبة سير عملها وتقييمها، في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يجب الالتزام به.

7. **الشمولية:** أن الفعل الإستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل ويقوم بأدوار واسعة الأفق، وربما غير متخصصة بوظيفة محددة بعينها ويتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء أكانت داخلية أم خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة، نظراً لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فهو ليس بعمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.

8. **الأهمية:** يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق أهداف كبرى وطموحة، ويتضمن اختيار ضمن أولويات محددة ومما هو أفضل استجابة للظروف المتغيرة، فالعملية تختص بقرارات وفعاليات أساسية لأن هناك اختيارات يلزم انتقاءها كي يمكن الإجابة عن سلسلة الاسئلة التي تتمخض عنها العملية والخطة في النهاية هي مجموعة من القرارات لا أكثر ولا أقل عما يجب فعله والدافع لما يجب عمله وكيفية ذلك العمل ولما كان من المستحيل القيام بعمل كل ما يلزم عمله في العالم فإنّ التخطيط الإستراتيجي يشير إلى بعض قرارات تنظيمية وفعال هي أكثر أهمية لإنجاز ما يمكن معه نجاح المؤسسة

9. **عملية مستديمة** لأن أهدافه بعيدة المدى فمثلاً تحقيق الامن الغذائي يصبح هدفا بعيد المنال مع وجود بيئة زراعية متخلفة وتدفع هجرة سكان الريف إلى المدن الكبيرة وهنا يفترض التفكير في خطط الأعمال لمراحل الإنجاز (أو التنظيمات الثانوية)، وفي خطط العمليات للوحدات الصغيرة، كما ولا بد من مجال كاف لوضع خطط إستراتيجية عدة ضمن مجال التغيير العام.

#### ثامناً: مبررات التخطيط الإستراتيجي:

لا شك أن التخطيط الإستراتيجي لأي مؤسسة يتميز كثيراً عن غيره من آليات الإدارة الشائعة، إذ إنّ التخطيط الإستراتيجي ليس مجرد بيانات وتقارير، لكنها تظهر بالفعل على نتائج الأداء وسرعة تحقيق الهدف حيث إنّ التخطيط الإستراتيجي يوفر للمؤسسة منافع عدة فهو يمكن المؤسسة من التعرف إلى الفرص والمخاطر وتحليل نقاط القوة والضعف ومن ثم تحديد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة؛ لتحقيق الأهداف المنشودة والحصول على المعلومات، ووضوح التوجه الإستراتيجي، والتأسيس للأسبقيات، وإيصال وفهم النية الإستراتيجية والاستجابة التنظيمية، وتحقيق أداء فاعل، ومساعدة المؤسسة في تركيز اهتمامها نحو الاتجاهات البيئية البارزة، وتحديد أهداف

المؤسسة بما يسهم في تعزيز أداؤها وكما يشكل مدخلاً للحصول على إدامة ميزة تنافسية (الكبيسي ومحمد، 2013: 275).

إن التخطيط الإستراتيجي هو نتاج التفكير الإستراتيجي، حيث توضع الأهداف لتوضح الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة، ويرشدها التخطيط الإستراتيجي في تحديد المواضيع التي يجب أن توضع فيها الموارد، وتساعد في وضع وتحديد أهداف المؤسسة، ويعد أيضاً خريطة الطريق للتغيير وتحديد الأولويات في المستقبل، وبها يتم توجيه عملية صناعة القرار واختيار الارتباطات الملائمة لها (كريم، 2020م: 44)

هناك عدة أمور تؤدي بالمؤسسة إلى التفكير بالتخطيط الإستراتيجي إذ يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً؛ نظراً إلى أنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي، وعليه كان لابد من التساؤل الآتي: ما المبررات التي تؤدي إلى أن تفكر المؤسسة بالشروع في عملية التخطيط الإستراتيجي؟ والجواب يتلخص في ظهور أكثر من مبرر، والتي نقدمها فيما يأتي: (مشرف وتويج، 2017: 95) (العارف، 2009: 12)

1. تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات وتزايد حدة المنافسة بينها أدى إلى ضرورة قيام تلك المؤسسات بعملية التخطيط الإستراتيجي.
2. يزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير في المؤسسة ككل مما يجعل المدير خلاقاً، ومبتكراً، ومبادراً في صنع الحدث وليس متلقياً له.
3. وجود فجوات في أداء المؤسسات، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء بعيدة عن التوقعات أو الأهداف المراد تحقيقها.
4. اكتشاف أخطاء في عمل المؤسسة وتمثل هذه الأخطاء في الوصول إلى نتائج غير متطابقة مع الأهداف الموضوعية، إذ تستخدم نتائج الأداء للدلالة على ما تم تحقيقه قياساً بالأهداف الموضوعية.
5. تبلور فجوة ملفتة للنظر في أداء المؤسسة، وذلك عندما تصبح نتائج الأداء تبتعد كثيراً عن التوقعات، أو عن تلك العائدة للمؤسسات المنافسة.
- وفي حالة حدوث ذلك؛ تطرح كل الأمور والمسلمات الزائدة لدى طاولة البحث، وتتجه الأنظار المتشكلة إلى رسالة المؤسسة، أهدافها الإستراتيجية وخططها وسياساتها بحثاً عن السبب أو الأسباب.
6. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل؛ فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.

7. نقص الموارد والإمكانات وهذا يتطلب تخطيطاً إستراتيجياً ؛ طويل الأمد مدروس بطريقة علمية مع مراعاة المتغيرات البيئية، ومن ثمّ تتمكن المؤسسة من استخدام مواردها المتاحة بطريقة عقلانية واقتصادية لتلبية احتياجات المؤسسة.

8. يوفر التخطيط الإستراتيجي مناخاً ديمقراطياً يسمح بالمشاركة في صنع القرارات، ويفسح مجالاً أمام الإدارة لتحقيق الاتصال مع مختلف المستويات الإدارية، ويعمل على تحقيق التنسيق الكامل بين مختلف مستويات الإدارة .

9. يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة، ويزود المسؤولين في المؤسسة بالأسلوب وملامح التفكير في المؤسسة ككل.

10. ندرة الموارد وضرورة توزيعها بحسب الأهمية والأولوية المحددة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة؛ الذي يعني حسن استخدام هذه الموارد من جهة وتوجيهها للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الأجلين المتوسط والبعيد من جهة أخرى.

11. التقدم التقني التكنولوجي، إذ تعتمد معظم المؤسسات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال؛ ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات، فإنّ عدم مواكبة هذا التغير يضع المؤسسة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيئ إدارة المؤسسات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة، والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.

ويرى (Bryson & Alston, 2005) أنه على المؤسسات غير الربحية إنشاء برمجة مستمرة للتخطيط الإستراتيجي على أن تكون بسيطة ومرنة، تكون أساس لعملية التخطيط الإستراتيجي، ومن أكثر الأمور أهمية هي أن تبدأ بتعريف حالتين حيث لا يمكن أن يكون التخطيط الإستراتيجي ملائماً، الأول: في حالات الطوارئ والحالات النادرة، وفي الحالة الثانية من هذه الحالات عندما ينعدم الدعم من أصحاب القرار والمدراء المؤثرين في المؤسسة لهذه العملية، لد فإنهما يقترحان في مرحلة ما قبل التخطيط الإستراتيجي التركيز على تشجيع وتأمين الدعم اللازم لهذه العملية (كريم، 2020م: 44).

**تاسعاً: متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي:**

نظراً لتمييز التخطيط الإستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية، فإنّ هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المأمولة، واللازم توافرها لبلوغ النجاح المنشود، ويمكن ابراز أهم متطلبات التخطيط الإستراتيجي فيما يأتي: (إبراهيم، 2018: 127)

1. التحديد الدقيق للهدف الرئيس الذي ترمى إلى تحقيقه الإستراتيجية، ويمكن أن ينطوي هذا الهدف على عدة أهداف فرعية.
2. ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثقة حول الهدف، والظرف المتوقع أن تحيط به، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.
3. التعرف إلى الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة؛ لتنفيذ الأهداف، وهذا مطلب ضروري لأنها الأداة الفعالة في تحقيق الأهداف.
4. تقديم تصور للأنشطة التي يجب أن تتخذ لتحقيق الأهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن أن تحصل، وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الإمكانيات المتاحة.
5. إيجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الإستراتيجية ومنفذيها؛ وذلك لتفعيل نقل التخطيط الإستراتيجي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.
6. قد تنطوي الإستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالإستراتيجية حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيز والتشغيل والاحتياطات، وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
7. وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيس وما يتضمنه من أهداف فرعية.
8. توفير معايير لقياس الإنجازات الحاصلة ومدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
9. إن جوهر التخطيط الإستراتيجي يتمثل في إمكانية التعرف إلى الفرص والتهديدات المستقبلية، ويقتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية.

وذكر أن متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي تتمثل في (الجبوري، 2014: 89):

1. ضرورة امتلاك المؤسسات قوة التنظيم يؤدي إلى وضوح الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق كل فرد في المؤسسة.
2. الإيمان بأن عملية التخطيط الإستراتيجي هي ليست عملية تقليدية ذات طابع روتيني؛ لذلك فهي تحتاج إلى جهود مضاعفة وكبيرة من قبل العاملين؛ الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بما يؤدي إلى الحصول على أقصى الطاقات في العمل
3. تحمل المديرين درجة عالية من المخاطر.

وأورد أن متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي تتضمن الآتي (عبدالله، 2019م: 11):

1. ضرورة إنشاء عملية تعاونية مبنية على الثقة مع الأطراف ذات العلاقة كافة للحصول على الدعم.
2. الالتزام بإجراءات التغيير وإطلاق عنان الابتكار بالتخلي عن المألوف وعدم الخوف من المجهول.

3. التركيز على الاستثمارات المطلوبة لضمان الحفاظ على إمكانيات النجاح الحالية وبناء قدرات جديدة لضمان النجاح في المستقبل.
4. القدرة على تحليل السوق وتحليل الجدوى.
5. الاستماع إلى أصحاب المصالح قبل وضع الخطة وإلى مخاوف وأفكار العاملين على نحو مستمر.
6. التواصل الفعال بتوصيل الخطة الإستراتيجية إلى جميع العاملين.
7. الحسم إذ يتضمن التخطيط الإستراتيجي الكثير من القرارات السريعة ومن ثمَّ يجب على المخططين أن يكونوا قادرين على فحص جميع المعلومات المتاحة لهم باستمرار ثم اتخاذ قرار مدروس على نحو حاسم.
8. امتلاك المديرين إمكانية إلهام جميع العاملين وتحفيزهم ليكونوا مسؤولين في كل خطوات وضع الخطة الإستراتيجية. وحيثُ إنَّ التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجي يلزم ضرورة توافر عدة متطلبات أساسية وهي (عبدالله، 2007: 17):

1. تهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تعميق اقتناع الإدارة العليا بأهميته، التعرف إلى حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة، التأكد من تفاعل أعضاء المؤسسة، ووضع آلية تطبيق نظام التخطيط وإعداد الإستراتيجية للمؤسسة.
  2. التعريف بعملية التخطيط الإستراتيجي ومنهج إعداد الإستراتيجية من خلال معرفة أعضاء المؤسسة بهدف عملية التخطيط الإستراتيجي ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلباتها.
  3. استمرارية التفكير الإستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الإستراتيجية، وبناء وتنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى أعضاء المؤسسة، وتطوير التنظيم الإداري.
  4. توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية، مصادر الحصول عليها، أساليب وأدوات تحليلها، كيفية الاستفادة منها، وحفظها ومتابعة تحديثها.
  5. إعطاء الأولوية للتخطيط الإستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي وعدم الانغماس في الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- ويلاحظ أن توافر المقومات السابقة في التخطيط الإستراتيجي يُسهمُ بشكل كبير في الوصول إلى إستراتيجية فعالة على مستوى المؤسسة لكي تصبح بعد ذلك الأساس الذي تبنى عليه إستراتيجيات باقي أنشطة المؤسسة.

## عاشراً: عناصر التخطيط الإستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين العناصر الرئيسة للتخطيط الإستراتيجي، وذكر أن التخطيط الإستراتيجي

يتكون من مجموعة من العناصر وهي (السكرانز، 2010: 100):

1. وضع الإطار العام للإستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة سواء خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات، بحيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وأهداف قصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج مزمّنة.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية؛ مع مراعاة تحقيق تكيف المؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

ويرى (الضمور، 2010) انه في البيئة شديدة التغير تعاني المؤسسات من عدم ثبات الحال مما يزيد من

الحاجة إلى استخدام التخطيط الإستراتيجي الذاتي وإذا اريد لها النجاح لابد من اعتماد العناصر والمركبات الآتية:  
(هادي، 2018: 25)

1. ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود التخطيط الإستراتيجي مثل وجود مدراء ذوي خبرة في هذا المجال، وانظمة معلومات، ونظام الاتصال، وتوفر الموارد المالية وغيرها.
2. وجود حماس كامل من قبل اعضاء الإدارة العليا والاعضاء من باقي المستويات الإدارية المشاركة للقيام بجهود التخطيط الإستراتيجي.
3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكون من افراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.
4. يحتاج التخطيط الإستراتيجي الذي يطبق لأول مره إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته. أما (وادي والأشقر، 2006) ذكرا أن أهم عناصر التخطيط الإستراتيجي يقوم على أربعة عناصر مهمة، وهي: (حليفة، 2018: 15)

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: وهو ضرورة تحديد البدائل التي يمكن اتباعها مستقبلاً في عملية اتخاذ القرارات، وبعد تحديد البدائل يتم اختيار البديل الأساسي لجميع القرارات التي تؤدي إلى تكامل المعلومات ذات العلاقة؛ والتي تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها، وبذلك فإنّ هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وآلية تحقيقها.
2. العملية: أي أن التخطيط الإستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها؟ ومن يقوم بها؟ وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الإستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة المتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، والتي تتطلب إجراء بعض التغييرات بما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط.
3. الفلسفة: التخطيط الإستراتيجي، هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمدراء والعاملين في أي مؤسسة من الاقتناع بأنه مهم ومفيد، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.
4. الهيكلية: عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والإستراتيجيات التشغيلية، وهي أيضاً تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط الإستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الإستراتيجية والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

#### حادي عشر: أبعاد التخطيط الإستراتيجي:

تباين آراء الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد التخطيط الإستراتيجي، وربما يرجع هذا التباين إلى الاختلاف في منظور الباحث للتخطيط الإستراتيجي الذي يتداخل مع مفهوم أشمل هو الإدارة الإستراتيجية والتي يمثل التخطيط أحد مراحلها وعنصر من أهم عناصرها، أو بسبب خلفياتهم النظرية والعلمية، أو بسبب الاختلاف في تجاربهم وخبراتهم العملية التي يمتلكونها، وتبعاً لذلك فقد اختلفت المجالات المقاسة في أدوات الدراسات السابقة، فبعض الدراسات ركزت على مخرجات عملية التخطيط (أي الخطة الإستراتيجية) والتي تتحدد في أربعة عناصر هي: رؤية المؤسسة، رسالة المؤسسة، غايات المؤسسة (أهدافها الإستراتيجية)، وقيمها الإستراتيجية؛ بينما ركزت أخرى تقسيمه وفق مقومات عملية التخطيط؛ وحصرته ثالثة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

وبناء على ما سبق وبالاستناد إلى أدبيات الدراسة ومن خلال اطلاع الباحثة على مفهوم، ومتطلبات، وخصائص، وعناصر التخطيط الإستراتيجي، وجدت أن التخطيط الإستراتيجي يتمحور حول أربعة أبعاد أساسية شاملة (وهي ما تضمنته هذه الدراسات أبعاد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) لقياس التخطيط الإستراتيجي، وهذه الأبعاد هي:

1. التفكير الإستراتيجي:
2. مقومات التخطيط.
3. تحليل البيئة.
4. صياغة الإستراتيجية.

وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

### 1. التفكير الإستراتيجي:

يعد التفكير الإستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز، وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى الطويل، والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الإستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الإستراتيجي (الذجني، 2006: 40).

ويعتمد التفكير الإستراتيجي على المفهوم الحدسي والابداعي لأجل تطوير وخلق أفاق حديثة وجديدة لاستشراف المستقبل، إذ يعد أكثر وسيلة مستحدثة للتفكير في جميع الأوقات وبجميع المستويات حول الأهداف العامة والخاصة في العمل والتنظيم (محمود، 2020: 38).

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المؤسسة والاستفادة من مواردها النادرة (العشي، 2013: 13).

ويمثل التفكير الإستراتيجي عملية مستمرة وليست مجرد خطة سنوية أو ممارسة موسمية، ومن شأن الاستمرار في التفكير الإستراتيجي والارتفاع في مستواه أن يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويقدم خدمة ذات قيمة لأصحاب المصلحة في مقدمتهم المستهلكين ويعزز فرصة المؤسسة في النمو والازدهار (العامري، 2022: 22)

ويُعرّف التفكير الإستراتيجي بأنه ذلك الأسلوب الذي يمكن من خلاله المسئولون من توجيه المؤسسة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة

للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي (أمزربة، 2012: 23).

أما (مفلح، 2009) أشار إلى أن التفكير الإستراتيجي هو أداة لاستشراف المستقبل الذي تراه المؤسسة، والذي يعمل بتحديد الاتجاهات، وقيادة المؤسسة لأجل الاستفادة من الفرص والمتغيرات المستقبلية ورسم السيناريوهات المناسبة لتحويل رؤيتها إلى واقع ملموس (محمود، 2020: 38).

كما يمكن تعريف التفكير الإستراتيجي بأنه: " ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية" (السلطان، 2006، 43).

ويرتبط التفكير الإستراتيجي بالمستقبل من خلال دمج التفكير المستقبلي في عمليات صنع القرار للتعامل مع البيئة التنافسية وأداء الأعمال في ضوء تحليل الماضي وتوقع المستقبل مما يعني تحديد البديل الممكن والمعقول، واستخدام المعرفة المكتسبة لتعزيز التفكير حول الخيارات المستقبلية المحتملة (Conway, 2015: 20)

فالتفكير الإستراتيجي يعني في عبارة واحدة: هي العملية التي يتم من خلالها وضع أنجح إستراتيجية ممكنة للمؤسسة صياغتها وتنفيذها، وأيضاً هي العملية الذهنية التي يتم من خلالها جمع المعلومات وتحليلها وذلك للوصول إلى وضع أهداف ممكن تحقيقها في المؤسسة، وهذا النوع من التفكير مهتم بالتنظيم الذي تعمل من خلاله ويجمع بين العوامل الداخلية والخارجية عند التخطيط للمستقبل، والتفكير الإستراتيجي أصبح ضرورة من مجال نشاطات الأعمال وركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية (قاسم، 2010: 45).

كما عرف التفكير الإستراتيجي بأنه هو عملية تفكير موسعة ومستحدثة تستند على أساس إستراتيجي أي نظرة بعيدة المدى وأكثر شمولية لجوانب المؤسسة والبيئة حيث يصور المؤسسة ومستقبلها من حيث مركزها، وما الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل البعيد (الغالي والقطان، 2018: 27).

ويرتبط التفكير الإستراتيجي ارتباطاً وثيقاً كصفة لازمة بالقيادة والمخططين الإستراتيجيين؛ لأنّ أول خطوة في التخطيط الإستراتيجي من الناحية التقليدية هي القيام بتشخيص واع للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية، ثم وضع رؤية وبدائل وكل ذلك لا يتأتى إلا بالتفكير الإستراتيجي (الدجني، 2006: 55).

وترى الباحثة أن التفكير الإستراتيجي يُعدُّ نقطة البدء والانطلاق وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطة إستراتيجية، لذلك فإنّ هذه الدراسة تنحاز إلى الرأي الذي يتبنى أن التفكير الإستراتيجي محطة أولى وأساسية في سلسلة خطوات التخطيط الإستراتيجي، وتُعرّف الباحثة التفكير الإستراتيجي بأنه مدى وضوح مفاهيم التخطيط

الإستراتيجي لدى قيادة المؤسسات المدروسة، وإدراكها لأهمية دوره كنهج عمل تتطلبه إدارة المؤسسة لتلبية متطلبات عملها الراهنة والمستقبلية، ويتمثل في تصورات محددة لدى القيادات لسبب وجود المؤسسة والمكانة التي تريد الوصول إليها.

## 2. مقومات التخطيط الإستراتيجي:

لن يتمكن المسؤول عن التخطيط الإستراتيجي من أداء عمله ان لم يكن لديه ما يعينه على ذلك، والمقصود هنا كافة الامكانيات والموارد سواء المادية أو البشرية أو المالية التي تتعلق بتسهيل العمل، واهم شيء يجب توفره هنا المورد البشري المتمثل بالمرؤوسين الكفاء والمديرين القادرين على العمل بكفاءة وفاعلية عن طريق استثمار طاقاتهم وخبراتهم بأحسن صورة ممكنة (الآلوسي وآخرون، 2019: 588)

يقصد بمقومات التخطيط الإستراتيجي هي جميع العناصر والموارد البشرية والمالية والتجهيزات المادية والتقنية الواجب توفرها والتي تدعم تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ومجمل العمليات والأنشطة التي توفر البيانات والمعلومات التي تمكن المؤسسة من الإحاطة بظروف بيئاتها الداخلية والخارجية، وامكانية تحليلها، وصياغة خططها الإستراتيجية، وتطبيق التخطيط الإستراتيجي مدعوماً بجميع ما ذكر (حسن، 2020: 294).

وترتبط عملية إضافة القيمة في المؤسسة ارتباطاً قوياً بعدة عناصر أهمها كيفية إدارة الموارد، ورضا الزبائن والافراد العاملين فيها، إذ إنّ نجاح المؤسسة في إدارة الموارد يعد مؤشراً مهماً لأدائها ومقياساً لقوة قراراتها الإستراتيجية الرشيدة، وقد أدركت المؤسسات التي تنشُد البقاء في عالم تسوده المنافسة والتغيرات المستمرة على ضرورة تبني منهجاً يعتمد على ارضاء الزبائن للوصول إلى المكاسب المادية والمعنوية (المولى، 2014: 46).

وأشار (حمادي ونديم، 2017: 172) إلى ضرورة أن تتصف موارد المؤسسة بمواصفات تعد معايير أساسية من أجل حصول المؤسسة على ميزة تنافسية وهي يجب أن تكون الموارد قيّمة، نادرة، غير قابلة للمحاكاة والتقليد من قبل المنافسين، عدم وجود بدائل فاعلة إستراتيجياً لهذه الموارد.

ويمكن تقسيم الموارد إلى موارد ملموسة، وموارد غير ملموسة، وموارد بشرية، فالموارد الملموسة **Tangible Resources** وتشمل كلاً من الموارد المالية مثل السيولة ومصادر التمويل والأصول الفيزيائية مثل المعدات والمحلات والمخازن والأدوات ومخزون الخامات والموقع ومرونة استخدام المعدات في منتجات مختلفة؛ أما الموارد غير الملموسة **Intangible Resources** فهي تشمل: السمعة والاسم التجاري والموارد التكنولوجية أو الفكرية: براءات الاختراع وأسرار الصناعة وحقوق الملكية الفكرية وعلاقات الشركة مع الموردين؛ أما الموارد البشرية **Human Resources** فتشمل كفاءة العاملين وخبراتهم ومستواهم العلمي وولائهم ومستوى التدريب ومعدلات الغياب وترك الخدمة (علي، 2018: 26).

كما اشارت (بن موفق، 2006: 7) إلى أنه "يمكن القول إنَّ المؤسسة عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والمالية والبشرية وجدت من أجل تحقيق أهدافها.

وقد أكد (الجبوري، 2014: 89) على ضرورة توافر ميزانية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الإستراتيجية والمستشارين والخبراء في مجال التخطيط الإستراتيجي، وكل من له علاقة بعملية التخطيط، وأشار (Firnstahl, 2009: 29) إلى أنه لا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية حيث إنَّ التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة، لذا أصبح من الأساسيات في الإدارة الناجحة ان يتركز اهتمام الإدارة الإستراتيجية على خلق حالة من التوازن بين التخطيط الإستراتيجي وبين الموارد المتاحة لدى المؤسسة لتنفيذ تلك الخطط.

ولنجاح عملية التخطيط لا بد من توافر عدد من المقومات التي لا يمكن إتمام عملية التخطيط من غيرها، لذا يمكن تصنيف هذه المقومات إلى الآتي:

#### أ- الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم مدخلات التخطيط؛ إذ تتوقف نجاح الخطط على درجة كفاءة العنصر البشري، فنجاح التخطيط يتوقف على توافر المخططين ذوي الخبرة والمقدرة على تحديد الأهداف وإعداد الخطط الواقعية، إذ لا بد من وجود التخصصات المطلوبة في العنصر البشري مثل الإحصاء وبحوث العمليات والاقتصاد، وأيضاً التدريب المناسب للعنصر (قاسم، 2010: 36).

ويقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المؤسسة بما يحملوه من طاقات واستعدادات ومهارات وقيم واتجاهات وخصائص ديموغرافية، وهم المديرون والقادة والإداريون والفنيون والمستخدمون، والموظفون الدائمون وغير الدائمون الذين تستخدمهم المؤسسة، هذه الموارد تقدم للمؤسسة مساهمات متنوعة وبصورة متواصلة من أجل تحقيق أهدافها، وهي تحصل لقاء هذه المساهمات على تعويضات مالية وغير مالية على شكل رعاية وخدمات متنوعة فكلما امتلكت المؤسسة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء انشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق اهدافها ورسالتها بتميز عالٍ (السالم، 2009: 24).

#### ب- الموارد المالية:

هي الإمكانيات المالية المتاحة للإنفاق على الخطط المراد تنفيذها، وتتنوع تلك الإمكانيات بين ميزانية الدولة وتبرعات الأفراد أو الاقتراض الداخلي أو الخارجي أو كليهما، ومن الأفضل إيجاد مصادر تمويلية ثابتة من غير الاعتماد على التبرعات أو الهبات، وهذا يتطلب قدرًا من التخطيط المالي طويل الأجل (قاسم، 2010: 36).

ويعرف علم المالية بأنه علم الحصول على الاموال واستخدامها بشكل فاعل بما يحقق أهداف المشروع (ال شبيب، 2013: 27)، اما تعريف الوظيفة أو الإدارة المالية فهي مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها التنظيم والاقسام التابعة له بهدف إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية الضرورية والاستخدام الأمثل لها، كما اضافة الإدارة المالية ذلك المجال من علوم الإدارة الذي يهتم بالجوانب المالية داخل المؤسسة ويسعى إلى تحقيق وتطبيق مختلف الأهداف والمخططات المالية، حيث يستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من الادوات والطرائق والأساليب والتقنيات التي تساعد التنظيم على الاندماج مع مكونات المحيط المالي (بن ساسي وقرشي، 2011: 57).

### ج- الموارد المادية:

تعد الإمكانيات والموارد المتاحة ودرجة تطورها وحدثتها كأجهزة الحاسب الآلي التي يستفاد منها في إعداد برامج لإعداد سيناريوهات للمستقبل، وكذلك أجهزة الاتصال حديثة تؤدي إلى قصر خطوط الاتصال داخل التنظيم من المقومات الرئيسة لعملية التخطيط (قاسم، 2010: 38).

إنَّ الأجهزة والمعدات التي تمتلكها المؤسسة تؤثر إلى درجة كبيرة في العملية الإنتاجية، إذ تحيط بهذا العامل بعض العناصر الواجب توافرها حتى تكون له الفاعلية المطلوبة مثل الأجهزة والتكنولوجيا، والصيانة المستمرة للمعدات، وتوفير قطع الغيار في الوقت المناسب... إلخ (العابدين، 2012: 96).

وليس بمستغرب أن تطغى نسبة الآلات في منظمات المستقبل على نسبة العاملين في منظمات اليوم إذا أدركنا التغير الهائل الذي يحدث خلال القرن الحادي والعشرين، إذ تستخدم الحاسبات الإلكترونية في حل أعقد المعضلات (قاسم، 2010: 38).

بالإضافة إلى ذلك فهي تشمل (الأراضي: فضلاً عن المباني التي لها أهمية في وجود المؤسسة، والآلات والأدوات: من أجل القيام بعملية الإنتاج، ووسائل النقل: لغرض النقل الداخلي للمواد والأشخاص أو للنقل من وإلى المؤسسة) (محمد، 2016: 1).

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن مقومات التخطيط الإستراتيجي تتمثل في امتلاك المؤسسة للموارد البشرية والتنظيمية والمالية والتقنية) لوضع وتنفيذ وتقييم (رقابة ومتابعة) الخطط الإستراتيجية.

### 3. التحليل البيئي (الإستراتيجي):

إن التحليل الإستراتيجي للبيئة هو مفتاح التخطيط الإستراتيجي من حيث التعرف إلى البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف) لتحديد كفاءة المؤسسة، وقدراتها المتميزة، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على (الفرص

والتحديات) التي يمكن أن تواجه المؤسسة مستقبلاً، والتعرف إلى الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المؤسسات (شراب، 2011: 25)

والمقصود بالبيئة هو كل ما يحيط بالمؤسسة من مكونات وأبعاد داخلية للمؤسسة، وأبعاد ومكونات خارجية للمؤسسة حيث تعيش أي مؤسسة في وسط متغيرات عديدة منها ما يمثل حياته الداخلية والتي تسمى البيئة الداخلية، ومنه ما يقع خارج إطار سيطرتها وتسمى بالبيئة الخارجية (الكرخي، 2009: 159).  
قبل بدء المؤسسة بصياغة الإستراتيجية المناسبة، تقوم بالتحليل البيئي للقوى البيئية المحيطة بالمؤسسة، ويقصد بالبيئة هو كل ما يحيط بالمؤسسة من مكونات وأبعاد داخلية للمؤسسة، وأبعاد ومكونات خارجية للمؤسسة (الغالي وإدريس، 2018: 123).

وتشير الإستراتيجيات إلى القرارات التي تتخذها المؤسسة باختيار توجهات إستراتيجية معينة بناءً على الافتراضات الرئيسة التي اعتمدها الإدارة العليا، وفي ضوء هذه الإستراتيجية يتم وضع الخطط والبرامج، وهي مناهج عمل تعتمدها المؤسسة الواحدة، وتصنع في ضوء مناهج المؤسسات المماثلة، والمنافسة على الفرص السوقية المتاحة بقصد بلوغ الأهداف المنشودة (علمي، 2013: 47).

ويعرف التحليل البيئي (الإستراتيجي) على أنه مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتحديات، وتشخيص السمات والمميزات للبيئة الداخلية للمؤسسة بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الإستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الإستراتيجية المطلوبة (الدوري، 2010: 83).

أما (Thompson) فيعرف التحليل الإستراتيجي على أنه "فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق الأداء المتفوق"، كما عرفا (Pearce & Robinson) التحليل الإستراتيجي هو تشخيص العوامل الداخلية (جوانب القوة والضعف) والعوامل الخارجية (الفرص والتحديات)، والإستراتيجية التي تمثل الملاءمة الأفضل فيما بينهما (القطب، 2012: 83).

وعادة يمكن تقسيم التحليل البيئي إلى جزئين هما:

#### أ- تحليل البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المؤسسة بشكل محدد والتي يتضمن مواردها، ومراكز قوتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي (العمرى والسامرائي، 2008: 36).  
وأطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية (التنظيمية) مرحلة تشخيص وتحليل الميزة الإستراتيجية للمؤسسة والتي تعرف بأنها عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وانشطة الإدارات الانتاجية

والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية (ياسين، 2010: 78).

وعرف (Harrison & Johon) نقاط القوة (الموارد والقابليات داخل المؤسسة والتي تسمح بتحقيق الميزة، كما عرفها (Pearce & Robinson) "مورد أو مهارة أو ميزة أخرى بالقياس بالمنافسين واحتياجات الاسواق التي تخدمها أو توقع انها تخدمها" (القطب، 2012: 88). حيث إنّ البيئة الداخلية تتكون من متغيرات (عوامل القوى والضعف) داخل المؤسسة نفسها وتخضع لرقابة الإدارة العليا في الاجل القصير (خير الدين، 2013: 21).

## ب- تحليل البيئة الخارجية:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الإستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة والتعرف إلى الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتمكن المؤسسة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمؤسسة سواءً بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين (الدوري، 2010: 158).

ان الاهتمامات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الإستراتيجية ويعد التقييم لهذه المتغيرات خطوة مهمة لصياغة رسالة المؤسسة، وقد عرفنا تحليل البيئة الخارجية "هو عملية جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية والتي تؤثر بالمؤسسة بما تتيحه لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات (العمرى والسامرائي، 2008: 20).

ويقصد بتحليل البيئة الخارجية بانها عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافة وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو اجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة والمؤسسات من جهة اخرى (ياسين، 2010: 63).

وبين (خير الدين، 2013: 21) ان البيئة الخارجية تحتوي على مجموعتين هما البيئة العامة والبيئة الخاصة

(بيئة العمل):

- **البيئة العامة:** وتشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على كافة المؤسسات وليس على بعضها. مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والطبيعية، ويصعب إلى حد كبير السيطرة عليها.

- **البيئة الخاصة:** وهي جزء من البيئة الخارجية وتعرف بأنها التي تمارس تأثيراً متفاوتاً على المؤسسات، أي أنها تؤثر على بعض المؤسسات وليس كلها، يصعب السيطرة عليها إلا أنه يمكن التأثير فيها.

وترى الباحثة أن التحليل البيئي (الإستراتيجي) هو قيام إدارة المؤسسة وبمشاركة المعنيين من مختلف مستوياتها بإجراءات تحضير (جمع وتصنيف وتوثيق) المعطيات اللازمة لعملية التخطيط من خلال عملية فحص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

#### 4. صياغة الخطة (إستراتيجياً):

تمتلك المؤسسات الناجحة عادةً أغراضاً وقيماً جوهرية تتسم بالثبات فيما تتغير إستراتيجيتها ونشاطاتها باستمرار لمساعدتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها، ويحقق أداء متميزاً على الأمد الطويل، وهذا يعني أن هذه المؤسسات تمتلك القدرة على التمييز بين ما هو جوهري وينبغي المحافظة عليه، وبين ما ينبغي تغييره لتحقيق التقدم تجاه الغرض المنشود، وتنبثق هذه القدرة على إدارة الاستمرارية والتغيير من قدرة المؤسسة على تطوير رؤية إستراتيجية تحدد الأساس الذي يجب المحافظة عليه، في الوقت الذي ترسم فيه صورة المستقبل الذي يلهم الجميع لتحقيق التقدم باتجاهه (رشيد وجلاب، 2008: 166).

وتوصف الرؤية أنها طموحات المؤسسة وأمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمؤسسة، وهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي، والقريبة في فضاءها من طبيعة الحلم الإنساني الذي يتضمن أكثر المعاني والآفاق اتساعاً في الزمن والاتجاه صوب المستقبل (الحري، 2010: 76).

وبعد صياغة الرؤية تأتي عملية صياغة رسالة المؤسسة التي يمكن اعتبارها خطوة مهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي عرفت بأنها تحدد الغرض من وجود المؤسسة، حيث يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسو المؤسسة، ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، ويمكن اعتبارها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة والمرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد (العمرى والسامرائي، 2008: 46).

وتشير الأهداف إلى البعد التشغيلي التفصيلي المحدد الذي عادة ما يكون مرشداً للنائج ومعياراً للقياس والتقييم، حيث تمثل العنصر المحوري في عمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، كما تحدد الإطار العام للجهود والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، كما توفر إطاراً لمستويات تخطيط أكثر تفصيلاً وتحديدًا من بيان الرسالة، إلا أنها تبقى في إطار العمومية والشمول والمحاكاة لشكل المؤسسة والتغيرات التي ستكون عليها في المستقبل البعيد، لذا فهي تعتبر وصفاً للصورة المستقبلية للمؤسسة ومحددات واضحة ودليلاً هادياً للاتجاه الإستراتيجي الذي يرتبط بالأنشطة الرئيسة لها (الدجني، 2011: 62).

ولكي تتم عملية التخطيط الإستراتيجي لا بد ان يكون لدى إدارة المؤسسة رؤية واضحة تتطلع للوصول إليها، وكذلك يكون لديها رسالة ناجحة تميزها عن غيرها من المؤسسات وبعد ان يتم تحديد الرؤية والرسالة يتم ترجمة ذلك إلى اهداف محددة يمكن تحقيقها، فالرؤية هي أوضح صورة للوضع المستقبلي الطموح والمرغوب والذي يتعين أن يكون أفضل من الوضع الحالي وهي نقطة البداية لأي إطار إستراتيجي وتصف ما تتطلع المؤسسة للوصول إليه، اما الرسالة هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تعبر عن مفهوم الذات وما تقدمه المؤسسة من منتج أو خدمة أو السوق التي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به فهي صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية (هادي، 2018: 27).

لذلك يمكن القول إنَّ الصياغة المحكمة للرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة تعتبر عاملاً مساعداً في توليد قيمة إدارية حقيقية تتمثل في توحيد آراء المديرين حول الاتجاهات المستقبلية للمؤسسة، وتقليل المخاطر الناتجة عن فقدان الرؤية الواضحة، مما يخلق حثاً للعاملين على التعاون والمشاركة في تحويل الرؤية إلى واقع عملي، وتوليد الاقتناع والانتماء للتنظيم والحرص على تحقيق أهدافه، كما تحقق الصياغة المحكمة التهيئة اللازمة للتعامل مع متغيرات وتحديات المستقبل، بمعنى ان بعد تحديد الرؤية والرسالة يأتي دور ترجمة ذلك إلى أهداف محددة لكل مستوى من مستويات المؤسسة، فإذا كانت الرؤية والرسالة توضح الاتجاه العام، فالأهداف تضيق نطاق الرؤية وتسلط الضوء على بؤرة أكثر تركيزاً، وهي تترجم رسالتها إلى غايات أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها والتأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة في الوصول إليها.

ومن خلال ما سبق ترى الباحثة أن صياغة الخطة (إستراتيجياً) يعبر عن انطلاق المؤسسة من موجهات الإستراتيجية للمؤسسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف) ويتم المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية الملائمة، وتضمن خططها المتوسطة والقصيرة لهذه الموجهات.

## ثاني عشر: معوقات التخطيط الإستراتيجي

يتوقف نجاح المؤسسة على مدى قدرتها واستيعابها لأهمية التخطيط الإستراتيجي؛ إلا أن استخدامه ليس أمراً هيناً، ف وتمر عملية التخطيط الإستراتيجي بمعوقات وعقبات عديدة تتسبب بتوقف المؤسسة وتحاول المؤسسة بصورة دائماً الكشف عنها وتجنبها من أجل ان تقوم عملية التخطيط الإستراتيجي بالصورة الصحيحة وتحقق الاهداف المنشودة لكن عدم تجنبها يؤدي إلى غياب التخطيط الإستراتيجي في اي مؤسسة، ومن هذه المعوقات الآتي: (كريم، 2020: 51)

1. حدة المنافسة وعدم استقرار الظروف والمتغيرات البيئية.
2. المعوقات الخاصة بالمؤسسة ذاتها فيما يخص امكانياتها وقدراتها من المهارات والكوادر والإدارة العليا والمسؤولة على التخطيط الإستراتيجي وعدم اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي وقصور الإدارة العليا وقلت المهارات لديهم وقصور الوعي بأساليب المعرفة الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.
3. قصور نظم المعلومات لدى المؤسسة التي توفر البيانات والمعلومات الأساسية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي.
4. عدم وجود المناخ المناسب لممارسة التخطيط الإستراتيجي من حيث (الهيكلة التنظيمي - المهارات - المؤهلات - المعلومات والبيانات).
5. الانشغال بالأعمال الروتينية اليومية واغفال الدور الأساسي للإدارة العليا المتمثل بالتخطيط الإستراتيجي وعدم الإدارة بالصورة المناسبة والصحية.
6. تجاهب الجانب الانساني في عمل المؤسسات يؤدي إلى تجاهل الخطة للعامل الإنساني يؤدي إلى مقاومة وعرقلة تنفيذها وهذا يؤدي إلى فشل تحقيق الاهداف

وهناك من أورد أن أهم العقبات التي تعوق عملية التخطيط الإستراتيجي تتمثل في الآتي: (المري،

2014: 49)

1. عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي، وقد يرجع ذلك للأسباب الآتية:
  - أ- اعتقاد (المديرين) بعدم توفر الوقت الكافي للتخطيط الإستراتيجي.
  - ب- اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته.
  - ج- اعتقاده أنه لا يكافأ على عملية التخطيط الإستراتيجي.
2. البيئة الخارجية مضطربة مما يجعل التخطيط الإستراتيجي متقادماً قبل أن يبدأ، وذلك للأسباب الآتية:
  - أ- تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية، السياسية، الاقتصادية، ... إلخ)
  - ب- ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
3. مشاكل التخطيط الإستراتيجي تترك انطباعاً سيئاً في ذهن المدير، وذلك للأسباب الآتية:
  - أ- مشاكل وضع نظام التخطيط الإستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.
  - ب- وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
4. ضعف الموارد المتاحة مثل:
  - أ- صعوبة الحصول على مواد أولية.
  - ب- صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

ج- نقص وقلة في القدرات الإدارية.

5. التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب الآتية:

أ- تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف المؤسسة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا.

ب- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصائيات المكلفة التي تتطلب وقتاً وإتفاقاً كبيراً عليها لا تستطيع بعض المؤسسات صغيرة الحجم تحملها.

أما (الكرخي، 2009: 50) فقد بين أن التخطيط الإستراتيجي تقف امامه العديد من العقبات

والمصاعب منها:

1. التغيير والتبدل السريع في البيئة (القانونية، السياسية، الاقتصادية، ..): بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى

(5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغييرات السريعة تؤدي

بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل

بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضرورته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد

أهدافها وخطة التنفيذ حيث إن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وأن استعانت

بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

3. مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير: أن من أول مهام التخطيط الإستراتيجي أحداث تغييرات في عمل

المؤسسة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المؤسسة التي

عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4. الموارد المالية للمؤسسة: من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد

تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية

نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي: أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على

المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الإستراتيجي يُعدُّ إحدى

أهم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: أن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم

الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطورها يشغل المؤسسة ويمنعها من

الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

7. المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الاسس المهمة منها الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون على اسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض وبعبارة أخرى يواجه المخطط الصعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

8. ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بان التخطيط الإستراتيجي هو عمل الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من اهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها حيث إنَّ التخطيط الإستراتيجي اسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المؤسسة واستمرارها.

### ثالثاً عشر: أساليب التخطيط الإستراتيجي:

عادة ما يمارس التخطيط الإستراتيجي من خلال مجموعة من الأساليب أهمها: (الضمور، 2008:

37).

#### 1) أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل:

يرتبط هذا الأسلوب بالمؤسسات التي تتسم بالمركزية حيث تقوم الإدارة العليا في هذه المؤسسات بعملية التخطيط الإستراتيجية، وذلك بإعداد الخطط، وإرسالها إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها، وأما المؤسسات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الإدارة العليا بإعداد الخطوط العريضة، والتوجهات إلى الإدارات والأقسام طالبة منها تقديم الخطط، وبعدها تراجع الخطوط من قبل الإدارة ويجري تعديلها وترسل مرة أخرى إلى الإدارات والأقسام لتنفيذها.

#### 2) أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

يتم تطبيق هذا الأسلوب بطلب الإدارة العليا من مديري الأقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية، وكذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والأرباح، وطريقة سير الأعمال في القسم ومدى مواءمة ذلك مع التغيرات البيئية المختلفة، وبعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإجراء التعديلات اللازمة ويتم وضع الخطط الملائمة طبقاً للوضع القائم.

#### 3) المزيج بين الأسلوبين:

تبعاً لهذا الأسلوب لا يقتصر على المديرين في المركز الرئيس للمؤسسة في القيام بعملية التخطيط، وإنما يشترك في ذلك الاستشاريون في المركز الرئيس للمؤسسة وإدارتها؛ وتقدم الإدارة العليا الخطوط العريضة للإدارات، إذ تتمتع بمرونة عالية في وضع خططها، ومن خلال الحوار يمكن صياغة إستراتيجية المؤسسة.



#### 4) أسلوب فريق التخطيط:

تعتمد المؤسسة فريقاً من المخططين الإستراتيجيين الذين يقومون بوضع خطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمؤسسة وما يجب أن يكون عليه، وهذا يتم في المؤسسات الكبرى. وهناك أساليب أخرى يوردها (هلال، 2008: 59) كما يأتي:

أ) **الأسلوب الأول:** الاعتماد على الحدس والتخمين

وفيه يعتمد الشخص على قدرته الذاتية في اتخاذ قرارات إستراتيجية، ووفق هذا الأسلوب تتم العملية في ذهن متخذ القرار ولا تسفر عن أية خطط مكتوبة؛ كما أنها تتسم بأفق زمني محدود. ولكن كم عدد هؤلاء المدراء الذين يتمتعون بهذه الخصائص ويعيب هذا الأسلوب أن:

- ❖ القائم بالتخطيط يعتمد على خبرته الشخصية.
- ❖ القائم بالتخطيط يعتمد على قدرته الذهنية.
- ❖ يتصف هذا الأسلوب بقصر المدى الزمني.

ب) **الأسلوب الثاني:** الاعتماد على الأسلوب العلمي أو العقلي:

هذا الأسلوب يتم بناء على منهج متسلسل وفقاً لمجموعة من الإجراءات حيث يعرف كل شخص ماذا يجري وما هو دوره، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على البحوث، وتسفر عملية التخطيط الإستراتيجي في النهاية عن خطط مكتوبة.

## المبحث الثاني

### إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم الأزمة:

تعتبر الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في الحياة البشرية سواء كانوا أفراداً أو منظمات أو دول، فقد أصبحت الأزمة جزءاً مرتبطاً بحياة الناس وتشكل مصدر قلق للقيادة والمسؤولين والمواطنين على حد سواء، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية من جهة وضعف الإدارة المسؤولة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم للتغيرات من جهة أخرى (المعموري، 2014: 21).

ولا شك أن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمؤسسات والمؤسسات والدول يمثل مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمات، والعمل على الوقاية منها وإدارتها بطريقة علمية وإدارية من خلال دراسة الأزمات السابقة، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وتحديد مراحل الأزمة، والتخطيط لإدارتها اعتماداً على فرق خاصة لإدارة الأزمة تتلقى تدريباً نظرياً وعلمياً (خالد، 2014: 261).

باستعراض التطور التاريخي لاستخدام مصطلح الأزمة (Crisis) المصطلح نجد أنه يضرب بعمق جذوره في علم الطب الإغريقي القديم، إذ كان مرادفها يستخدم للدلالة على جود نقطة تحول هامة (Turning point) أو لحظات مصيرية في تطور المرض، فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري مفاجئ في جسم الإنسان من تطور المرض ويتوقف عليها إما شفاء المريض خلال فترة قصيرة وإما موته، واستخدم الفيلسوف والمؤرخ الإغريقي القديم (ثيو ديدس) هذا المصطلح عدة مرات للدلالة على حدوث منعطفات حاسمة في مسار الحرب، وفي هذا عرف موقف الأزمة بأنه المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث، وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقة بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر توافر استخدامه للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (شحاته، 2004: 41) (الربيعي، 2018: 46).

وفي التراث الإسلامي يحكى أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة الدواء فأجابته "الأزم" ويعني الحمية، والمأزم هو المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين يقال له مأزم، كما يدعى موضع الحرب أيضاً بالمأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبيت عرفة بمكة المكرمة مأزمين (محمد، 2021: 59).

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvev) أي بمعنى لتقرره ( To Decide)، وتستخدم في الغالب بمعنى سلمي لتبين نقطة تحول في الأمراض الخطيرة، القاتلة التي تقضي عادة إلى الموت المحقق أو الشفاء التام، أما في اللغة الصينية فقد ورد هذا المصطلح في كلمتين هما (Wet- Ji) تعبر الأولى (Wet) عن الخطر، والثانية (Ji) عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة، وما تنطوي من مخاطر إلى فرص؛ لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي وإيجاد الحلول البناءة (الكعي، 2016: 16).

أما الأصل في اللغة العربية فتتفق المعاجم العربية على معنى الأزمة فهي تعني الشدة والعسر والضيق، وفيها يذكر أن أزم عن الشيء بمعنى أن أمسك عنه وأحجم، ويطلق على كل طريق بين جبلين (مأزم)، وتأزم أي أصابته أزمة (بغداددي، 2014: 41).

وفي قاموس أكسفورد (Oxford) كلمة الأزمة "تعني نقطة التحول في مرض أو حياة أو تاريخ، أو تعني وقت الخطورة والصعوبة ووجوب اتخاذ قرار معين" (شيخ، 2010: 41).

أما التعريف الاصطلاحي للأزمة فقد حاولت الكثير من الدراسات تقديم تعريف محدد لمفهوم الأزمة، وقد تمايزت تلك التعريفات فيما بينها فيما يتعلق بالعناصر الرئيسة لموضوع الأزمة، والجدول (8) يوضح عرضاً لهذه المفاهيم:

#### جدول رقم (2-2) مفهوم الأزمة

المفهوم	الباحث
حدث أو تراكم أو تزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في منظمة أو جزء منها	(الرازم، 1995: 19)
فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة، وتنطوي في أغلب الأحيان على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة.	البريدي، 1999: 3
حدث وموقف مفاجئ وغير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المؤسسات على البقاء	أبو قحف، 2002: 3
موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة، وتفاعل صناعات القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية	شومان، 2003: 117
بأنها حادثة مفاجئة تتطلب استجابة سريعة، تجلب المخاطر والضغط، ويمكن أن تقوض سمعة المؤسسة ويمكن أن تغير حالها بشكل أساس.	( Millar & Heath, ) 2004: 3
موقف ينتج عن تغيرات بيئية، ويخرج عن إطار العمل المعتاد وتضمن قدرًا من الخطورة	عبسات وطولبة،

المفهوم	الباحث
والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في وقت الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة في رد الفعل ويؤثر آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم"	2005: 4
حدث أو سلسلة من الإحداث ذات التأثير السلبي الشديد على المؤسسة، قد يطال التأثير السلبي النتائج المالية للشركة وقيمتها أو سمعتها أو علاقتها مع موظفيها أو الزبائن أو المجهزين.	Dorfman,2008: 47
هي الحدث الذي يقاطع العمليات الطبيعية بصورة بارزة، والذي يسبب أو من المحتمل إن يسبب ضغطاً شديداً" أو نتائج قاسية للأفراد أو المؤسسات وتتطلب مقاييس غير اعتيادية من أجل استعادة النظام والعودة إلى الطبيعة.	Behn, 2010: 33
هي موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع وخارج عن السيطرة يؤدي إلى خلل في النظام يؤثر على الأمن العام، والصحة العامة والسكينة العامة، مما يتطلب رد سريع، وخارج إطار العمل المعتاد.	الطراونه، 2011: 4
أما نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن إن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء اخطارها.	مسك، 2011: 15
حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة.	المساعدة، 2012: 22
انعكاس لموقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الإدارية حيث تتلاحق الاحداث وتداخل وتتشابك الاسباب والنتائج وتختلط الامور وتتعقد وربما يفقد متخذ القرار للوهلة الأولى قدرته على الرؤية عند اصطدامه واحتكاكه بها أو عند محاولته السيطرة عليها أو على منحنياتها وتوجهاتها	الهدمي ومحمد، 2013: 18
موقف تواجهه إدارة المؤسسة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المؤسسة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المؤسسة ومستقبلها	الخضيرى، 2014: 15
حدث خطير وفجائي يضرب قواعد الأنظمة والسلوكيات المعتادة في المؤسسة ويتضمن خطراً موشكاً وتهديداً كبيراً على استمرارية المؤسسة في أداء أعمالها وعلى أصحاب	مكيد وخليفة، 2016: 11

المفهوم	الباحث
المصالح فيها ويتطلب تدخلاً سابقاً وأنيباً ولاحقاً من لدن إدارة المؤسسة	
حادث مفاجئ متسارع الاحداث غالباً ما يكون ذات ملامح سلبية تضع مصالح المؤسسات على المحك	الربيعي، 2018: 21
موقف مفاجئ يتخلله أحداث خارج عن السيطرة يهدد تحقيق أهداف المؤسسة، مما ينتد حالة من الارباك تحتم على المؤسسة اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة هكذا تهديدات	عدوان، 2019: 38
هي حالة أو خلل غير متوقع وموقف مفاجئ نتيجة وضع غير مستقر ينتج عنها اتخاذ قرار يعكس حلول لذلك الخلل	الوائلي، 2021: 927

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (أبو فارة، 2020: 24) (محمد، 2021: 60) (الربيعي، 2021: 70)

من خلال استعراض المفاهيم السابقة نجد أن بعض التعريفات ركزت على كيفية تطور الأزمة وتأثيرها في النظام الذي حدثت في إطاره، وركزت تعريفات أخرى على الخصائص الموضوعية لموقف الأزمة، وركزت مجموعة ثالثة على عنصر الضغط النفسي الذي يتولد عن الأزمة، إلا أن هناك عناصر مشتركة فيما بينها

1. وجود خلل وتوتر في العلاقات.
2. الحاجة إلى اتخاذ قرار.
3. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة.
4. نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.
5. أن الوقت يمثل قيمة حاسمة.

واستنتاجاً مما سبق ترى الباحثة أنه يمكن التعبير عن مفهوم الأزمة: بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة تأثير سلبياً، وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة.

## ثانياً: أسباب نشوء الأزمات:

إن لكل شيء سبباً، فإنَّ هناك عوامل تسبب في وجود الأزمة، فهي لا تنشأ من عدم، وليست وليدة اللحظة، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة، وتتعدد الأسباب التي تؤدي إلى نشوب الأزمة، ويمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسة وراء الأزمة في النقاط الآتية: (المعموري، 2014: 26) (المساعدة، 2012: 33) (أحمد، 2010: 82)

1. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متخذ القرار ان يتأكد أولاً من إن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة، وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين أولهما: المعلومات المبتورة وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل بيان حقيقته.
2. سوء الإدراك: الإدراك هو أحد المراحل الأساسية الرئيسة للسلوك؛ إذ يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي من ثمَّ إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي تتخذ، مما يمثل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.
3. سوء التقدير والتقييم: وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، ولاسيما المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الأخر.
4. الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كمسبب وباعث للأزمات ولكن أيضاً وبدرجة أشد خطورة كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته، ومن أمثله سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق وإشاعة الصراع الداخلي بين الأفراد والكيان الإداري
5. الرغبة في السيطرة على متخذي القرار: تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجنبي المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفاعلة إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف، واخضاعه لسلسلة متوالية ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.
6. اليأس: هو أزمة نفسية سلوكية تشكل خطراً على الإدارة، وهو كسب للأزمة مما يؤدي إلى الإحباط وعدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير والتنمية والتحسين، واحد بواعث الأزمات ويتفاقم ليصبح حالة اغتراب بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه.
7. الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل ان كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، ولملوسة من

جانب قطاع كبير من الأفراد، وإحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة، وإعلانها في توقيت خاص وفي إطار مناخ وبيئة محيطة تم اعدادها لاستغلالها في تفجير الأزمة.

8. استعراض القوة: وهذا المسبب النشط يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة كما انه يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة، وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الأصغر، وعلى مدى رد فعل الكيان الأكبر حجماً.

9. الأخطاء البشرية: وهي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء في الماضي، أو في الحاضر أو في المستقبل فحادث انفجار مكوك الفضاء "تشالنجر: وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برامجها، وما أحدثته الأزمة من صدمة في كيان المجتمع الأمريكي، كان باعته الأساسي خطأ بشري يعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب.

10. الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضا الاختراقات الأزمومية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

11. تعارض الأهداف: أن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، ولاسيما إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

12. تعارض المصالح: وهي أيضا من أهم أسباب حدوث الأزمات سواء على النطاق الدولي، أو المحلي، أو حتى داخل المؤسسات ووحدات النشاط الاقتصادي صغيرة الحجم، فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد، برز الدافع لإحداث ونشوء الأزمة.

إضافة إلى الأسباب السابقة ترى تضيف الباحثة أن عدم وجود خطط دقيقة لمنع حدوث الأزمات يُعدُّ أحد أهم أسباب حدوث الأزمات.

### ثالثاً: أنواع الأزمات:

تعدد أنواع الأزمات وتختلف، وتقسم الأزمات بحسب الزوايا التي يتم فيها دراستها ومعالجتها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار أنه عند حدوث الأزمة يكون من الصعب تقسيمها بشكل سريع وتصنيفها، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس، إلا أن التصنيف لا يمنع من وجود تداخل بين هذه المجموعات، ويمكن تصنيف الأزمات على وفق الأسس والمعايير الآتية: (شيخ، 2010: 46) (خليفة، 2018: 36)

#### 1. معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني):

ووفقاً لهذا الأساس يمكن أن نميز بين نوعين من الأزمات هما:

أ- أزمة متكررة (دورية): هي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً، وإن كان مدى الأزمة وحجمها وشدتها لا يمكن توقعها بشكل دقيق وكامل. ويُعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة.

ب- أزمة غير متكررة (غير دورية): هي التي تحدث فجأة من غير مقدمات، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها، وتكون شديدة التأثير في الغالب. ويُعالج هذا النوع من الأزمات بمعالجة النتائج التي أفرزتها الأزمة.

## 2. شدة تأثيرها وعمقها:

وتصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى:

أ- أزمة سطحية أو ظرفية هامشية محدودة التأثير: هي الأزمة وليدة الظروف، التي تحدث عادة من غير أن تترك نتائج واضحة، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها؛ لأنها أزمة بلا جذور، وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي، وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها غير العميقة فهي أزمة بدون جذور، وتختفي دون أن تترك آثاراً ورائها، وتُعالج بتعديل السياسات وأساليب عمل المؤسسة المستخدمة.

ب- أزمة جوهرية هيكلية التأثير: هي التي تؤثر في كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تقويض كيان المؤسسة.

## 3. شمولية الأزمة (المستوى):

تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى:

أ- أزمة جزئية: هي التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة، ومن ثم لا يمتد حجم تأثيرها في - الغالب - إلى خارج الوحدة. وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً إلى أن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة.

ب- أزمة شاملة: هي التي تحدث على مستوى الكيان التنظيمي ككل، ويتأثر بها جميع أجزاء النظام (المؤسسة)، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.

## 4. موضوع (مجال) الأزمة:

تصنف الأزمة تبعاً لموضوعها إلى:

أ. أزمة مادية: هي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة.

ب. أزمة معنوية: هي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة؛ مثل: أزمة الثقة والولاء؛ لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات؛ نظرًا إلى أنه غير ملموس. وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه المضموني.

ج. أزمات مادية ومعنوية: غالبًا ما تضم الأزمة الواحدة النوعين المذكورين سابقًا.

## 5. وفقًا لسبب حدوث الأزمة:

أ. أزمة يكون الإنسان سببًا لحدوثها، وهي أزمة من صنع الإنسان، وتكون ناجمة عن اتخاذ القرارات غير الصائبة.

ب. أزمة لا علاقة للإنسان بحدوثها - طبيعية - وهي الأزمة التي لا علاقة للإنسان بحدوثها كالأزمات الناجمة من التغيرات المناخية، كالزلازل والبراكين.

## رابعًا: مفهوم إدارة الأزمات:

في البداية إن المفهوم المبسط لإدارة الشيء: هو التعامل معه للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة، بما يحقق مصالح القائم بالإدارة، ولكن قبل توضيح مفهوم إدارة الأزمات من خلال التعريفات التي قدمها كثير من الكتاب يستحسن التمييز بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، وثمة فرق بين هذين المصطلحين: (عليان، 2007: 83)

1- إدارة الأزمات: (Crisis Management) هي معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المنشودة والنتائج الجيدة.

2- الإدارة بالأزمات: (Management by Crisis) هي مصطلح يشير إلى افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين.

ومن هذين التعريفين ندرك أن في الأزمات المفتعلة يستخدم مفتعل الأزمة "الإدارة بالأزمات" في حين أن الطرف الآخر يلجأ إلى "إدارة الأزمات"، وهذا لا يعني أن جميع الأزمات مفتعلة من أحد أطراف الأزمة، بل قد تكون الأزمة حدثت من جراء عوامل خارجية عن سيطرة أطراف الأزمة ونطاقها.

كما إن إدارة الأزمات تعبر عن مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام، والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ Emergencies وحالات الكوارث Disasters، وإدارة الأزمات: هي نظام يزود المؤسسة

باستجابة نظامية Systematic Response منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المؤسسات قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات، وكسب الأرباح وغيرها في الوقت نفسه الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح (ابو فارة، 2009: 59).

إن مصطلح إدارة الأزمات (Crisis Management) قد نشأ في الأصل ضمن إدارة الدولة، لكنه ما لبث إن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية الحادة، وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة؛ لأنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ (المعموري، 2014: 32).

ومن هذا المنطلق نورد بعض من تعاريف إدارة الأزمات كما هي موضحة في الجدول (2-3):

### جدول رقم (2-3) مفهوم إدارة الأزمات

المفهوم	الباحث
مجموع الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب عن الأزمة	أبو قحف، 1999: 74
نظام أو مجموع الأطر والأساليب والتدابير التي تتخذ لمواجهة التحديات والطوارئ والتطورات المتلاحقة التي قد تهدد المؤسسة أو تؤثر بشكل مباشر في مسيرتها	الخالدي، 2001: 33
عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف إلى أسبابها الداخلية الخارجية، تحديد الاطراف الفاعلة المؤثرة فيها، واستخدام الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من اساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل	شومان، 2001: 1
الأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في المجالات كافة	عليوة، 2004: 25
أنها تقنيه لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها وهذه التقنية الإدارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والإضرار المتتابة التي يمكن إن تترتب على الخلل	الدهلكي، 2005: 39
يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي	الصيرفي، 2007: 16

المفهوم	الباحث
وإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة 0	
عملية ترمي إلى التنبؤ بما قبل حدوثها، ومن ثم محاولة منعها من الحدوث، وكذلك عمل الاحتياطات الممكنة للتقليل من آثارها الضارة في حال عدم التمكن من منعها، وأيضًا هي السعي إلى التعامل مع كل مكوناتها السلبية، والإيجابية. إن هذه العملية كأية عملية إدارية أخرى تتضمن ثلاثة مراحل، هي: التخطيط والتنفيذ والتقييم	العسلي، 2008: 58
هي المحافظة على الأصول والممتلكات الخاصة بالكيان الذي يتعرض للأزمة سواء أكان دولة أو شركة أو ما شابه وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بما ضد المخاطر المختلفة	الحريري، 2010: 15
تقنية أو أسلوب معين يستخدم عند مواجهة الحالات الطارئة، والتعامل مع الأزمات التي لا بد من مواجهتها والتخطيط لأسلوب المواجهة بشكل مبكر بناء على الافتراضيات المبنية على المعلومات التي تنبئ بحدوث مثل هذه الأزمات.	قطيش، 2009: 25
هي مدخل إداري متكامل يجري استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور ويستطيع المديرون ان يقودوا نقطة التحول هذه في الاتجاه الايجابي من خلال هذا المدخل وتعزيزه بمدخل تخطيط الأزمات	الشمري، 2011: 144
عملية إدارية يتم من خلالها تحقيق استجابة إستراتيجية لموقف الأزمة من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقا والمدربين تدريباً خاصا، ويستخدمون مهاراتهم وإجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى أدنى حد.	المساعدة، 2012: 38
العملية الإدارية التي تقوم على الدمج والتكامل في الجهود لتعبئة (الخبرات، المهارات، الموارد) المتاحة والتفاعل بينها لرصد متغيراتها والتنبؤ بالأزمات للتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية للحد من آثارها بما يعظم الفرص الإيجابية وتقليل المخاطر واستخلاص النتائج منها	عبدالعزیز، 2014: 179
تعد عملية إدارة الأزمة بمثابة المقياس والمؤشر الحقيقي الذي يوصلنا إلى الإمكانية والقدرة المتوفرة لدى القيادات الإدارية في إدارتها للظرف القائم الذي حدث كنتيجة مباشرة للأزمة	السويدي، 2015: 270
عملية إدارية هادفة ومستمرة لتمكين المؤسسة من معالجة وتحويل الأزمات لفرص يمكن	Hacioglu et al, 2017: 109

المفهوم	الباحث
استثمارها والخروج في حالة أفضل ما قبل الأزمة من خلال التحالفات الإستراتيجية والتعاون والمناورة	
هي عملية مستمرة لمنع أو تقليل العواقب السلبية واحدى المسؤوليات التي تقع على قادة المؤسسة لمواجهة الأزمات والتعامل معها من خلال اكتسابهم المعرفة والخبرات والمهارات من تجاربهم خلال تعاملاتهم اليومية والتي تسهم في مراقبة الاحداث والشعور بالأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها قبل حدوثها	Hede, 2018: 3
هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير من أجل التحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة	الآلوسي وآخرون، 2019: 589
عملية توقع، وتحديد، ومنع وإدارة الكوارث المحتملة من خلال وضع الخطط المناسبة للتعامل مع الأزمات عند ظهورها، في ضوء التأثير المدمر للأزمة عندما لا تتم إدارتها بشكل صحيح	Wobodo et al, 2020: 19
هي عملية تخطيط للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تصورها من خلال تحديد التهديدات المحتملة لمؤسسة ما، والأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتعامل مع هذه التهديدات، وحسب طبيعتها، وعند حدوثها، مما يتطلب اتخاذ الإجراءات والقرارات بسرعة	Sennewald & Baillie, 2021: 199

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على (المعموري، 2014: 33) (محي الدين، 2019: 60) (الريبيعي، 2021: 84)

من المفاهيم السابقة تعرف الباحثة إدارة الأزمات بأنها التخطيط المسبق لحدث غير متوقع بصورة كاملة للحد أو التقليل من أضراره على المؤسسة، وذلك بوضع إستراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث، واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثها.

## خامساً: أهمية إدارة الأزمات:

تبرز أهمية إدارة الأزمات من خلال: تقليل الخسائر في الموارد، وذلك لأن الموارد التي تستهلك نتيجة لوقوع الأزمة تعد موارد ضائعة بالكامل، والحد من الآثار السلبية لحالة عدم التأكد، والخسائر المحتملة من خلال تقليل درجة احتمالية وقوع الأزمة، وتوقع الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها، وإيجاد الثقة، والاستقرار، والأمن لدى جميع العاملين في المؤسسات، والتحرك المنتظم للتدخل في التعامل مع الأزمة، والمواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، ووضوح الأوامر والتعليمات، وعدم تضارب الأدوار في موقف الأزمة، وإيجاد نظام اتصال على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها، وترشيد استخدام الإمكانيات المادية والبشرية بالقدر الضروري، وتكوين سمعة إيجابية في المجتمع الخارجي نحو الكيان الإداري، وزيادة إنتاجية العاملين في الكيان (مقابلة وآخرون، 2016: 11).

ويشير كومبس (coombs) إلى أن هناك أهمية كبيرة لإدارة الأزمات تتمثل في عدة نقاط يمكن سرد أهمها فيما يأتي: (لظفي، 2018: 62).

1. أن عدم الإعداد والتجهيز للأزمات القصوى في الإدارة أصبحت تكلفتها كبيرة، وأكبر من أي وقت مضى.
2. ان سمعة المؤسسة التي تعد واحداً من المواد غير الملموسة في المؤسسة، ستتعرض حتماً للخطر ما لم يكن هناك إدارة جيدة للأزمات قادرة على حماية سمعة المؤسسة.
3. أن أصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة مثل (العملاء، المساهمين، العاملين، والمجتمع) أصبح لهم صوت، وأكثر قدرة على التعبير عن مشاكلهم مع المؤسسة، الامر الذي أصبح يشكل خطورة كبيرة على سمعة المؤسسة ما لم يتم الإعداد له، ووضع خطة محكمة لمواجهة الأزمات التي يمكن أن يسببها هؤلاء الأطراف.
4. أن العالم لم يعد فيه أي منطقة بمعزل عن باقي المناطق؛ لذا فإن أي حدث لن يقتصر أثره على المنطقة التي حدث فيها، وهنا تكمن أهمية وجود إدارة للأزمات قادرة على دراسة وتحليل البيئة بشكل مستمر.

ومن أسباب زيادة الاهتمام بحقل إدارة الأزمات وأهميته يعود إلى عدة عوامل: (أبو فارة، 2020: 35)

1. أن الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الافراد وعلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية الخارجية، وهذا ما يجعل حقل إدارة الأزمات موضع اهتمام وعناية من كافة المستويات.

2. ان استخدام منهج إدارة الأزمات يعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة، إذ إن الأزمات تؤدي إلى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية.

3. هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المؤسسات في مواجهة الأزمات التي تعرضت لها، وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استعمال سيناريوهات إدارة الأزمات في مواجهة هذه الأزمات والتصدي لها والقضاء عليها

وعلى آثارها، ومن هنا فقد أدركت معظم المؤسسات أهمية هذا الحقل في حمايتها من الأزمات المحتملة، وقد أيقنت هذه المؤسسات ان تبني مدخل إدارة الأزمات تديني وتقلل الخسائر المالية والاقتصادية.

### سادسًا: أهداف إدارة الأزمات:

من المعروف أن لكل إدارة أهدافًا تسعى دومًا إلى تحقيقها في فترة زمنية محددة، وتتحدد لإدارة الأزمات أهداف يتعين الوصول إليها، وتمثل في أهداف فورية عاجلة لوقف تطور الموقف، وتصاعد الأحداث، والحد من الخسائر والنفقات، وأخرى نهائية لمعالجة آثار الأزمة، وتطوير الأداء؛ لاستعادة الأوضاع كما كانت عليه قبلها، ووضع نظام وقائي يمنع تكرارها، ويحول دون الأزمات المشابهة.

ويتمثل الهدف الكلي لإدارة الأزمات في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة للظروف والمتغيرات المتسارعة اللازمة لدرء أخطارها قبل وقوعها، والحد من آثارها ونتائجها بعد وقوعها، وذلك من خلال اتخاذ الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات (العامري، 2022: 38).

أن إدارة الأزمات تهدف إلى التعرف إلى القوى الصانعة للأزمة وطرق تحاشي وقوع الأزمة وتخفيف آثارها، والتعامل معها بطريقة علمية والسعي للاستفادة من نتائجها، فضلًا عن تمكينها من حشد القوى من أجل امتصاص أضرار الأزمة خلال ذروتها، ثم إيقافها أو تحويل جزء منها إلى مكاسب جديدة أو حينها قبل حصول الأزمة، ويتضمن التعامل مع الأزمات هدفين أساسيين، هما (أحمد، 2010: 98):

1- الهدف الوقائي: يسعى إلى إيجاد نظام الحماية (نظم الإنذار المبكر) يقدم إشارات وأعراض الأزمة للاستعداد والوقاية منها، والتقليل ما أمكن من عواملها، وعناصرها لاجتناب كثير من الخسائر والأضرار الشديدة الناجمة عنها.

2- الهدف العلاجي: يعني احتواء الأضرار والخسائر التي تسبب الأزمة في حال وقوعها، من خلال معرفة دقيقة، وخبرة كاملة بكيفية التعامل مع تلك الأضرار أو الخسائر، واستخلاص الدروس والعبر من الأزمة لمنع تكرارها في المستقبل.

وذكر (الطراونة، 2011: 46) إن الهدف من إدارة الأزمات: هو الاستعداد الدائم للتعامل مع الأزمة ومعرفة مدى الاستجابة في حالة حدوثها، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، ويمكن إبراز الأهداف على النحو الآتي:

1. توفير القدرة العملية على استقرار والتنبؤ بمصادر التهديد المتوقعة والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
2. تفادي الأزمات قبل وقوعها، والعمل على تحقيق الاستقرار وتجنب التهديدات، والعدائيات والمخاطر، والحفاظ على المصالح الحيوية للمؤسسة وحمايتها.

3. احتواء تداعيات الأزمة وآثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من الانتشار.
4. السيطرة على حجم الضرر؛ سواء تعلق بالحد من الوفيات أو الاصابات نتيجة الأزمة، والحيلولة دون وقوع إصابات، وكذلك الحد من تلف الممتلكات والتي تؤثر بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني للدولة، والحد من ضياع الممتلكات بالسرقة والنهب، والسطو على المواقع العامة والخاصة.
5. تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
6. تقديم المساعدات الأمنية الطارئة من أجل مكافحة الأزمات غير المتوقعة مع تقليل الخسائر والأضرار التي تصيب المجتمع، والتعامل بأسلوب علمي مع جميع حالات الطوارئ، والأحداث التي تقع ضد المصالح العامة أو الخاصة.
7. تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل، وتقليل فرص وصول الأزمة إلى مراحل أخطر وعدم المساس بالمصالح والقيم الجوهرية.
8. إزالة الآثار الناجمة عن الأزمة بعد انتهائها وإعادة الاتزان والأوضاع الطبيعية إلى ما كانت عليه، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تكرارها.

وأورد (الخفاجي، 2010: 98) و(العزاوي، 2009: 12) أهداف إدارة الأزمات كما يأتي:

1. العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.
2. تصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.
3. توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة والاستعداد للمواجهة.
4. تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
5. العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
6. وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
7. العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.

#### سابعاً: متطلبات إدارة الأزمات:

هناك عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمات وتختلف هذه المتطلبات بحسب طبيعة الموقف وفي ضوء الإمكانيات المتاحة؛ إذ يتطلب دراستها على ضوء عناصرها الموضوعية وأسبابها الحقيقية وعدم الاكتفاء بالمناكفات والقاء اللوم على الآخرين والخصوم كون ذلك يزيد من تعنت الطرف الآخر ويؤدي إلى طرق مغلقة؛ وأضاف ان هذه العملية تستمد نجاحها وفعاليتها من خلال قوة الطرف الذي يدير الأزمة وتناسق إستراتيجيته من خلال مرونة

القرار وملائمته للأهداف المرسومة؛ وتجاوز التعقيدات الإجرائية؛ والتعاون والمبادرة؛ لبلورة حلول مناسبة وبأسلوب علمي (لكريني، 2010: 18).

وتحتاج إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات نوضحها بالآتي: (عبوي، 2007، 5) (جعفر، 2017: 301) (الريعي، 2021: 88)

(1) **تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها:** وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوعاً من الإرباك، وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

(2) **التنسيق الفعال:** إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة، والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم؛ وذلك لتنفيذ القرارات، والإجراءات للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم منسجم، وكذلك إمكانية تبادل الموارد، والخبرات والآراء.

(3) **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة؛ لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات، وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات.

(4) **التواجد المستمر:** لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة؛ حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء، والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة، واتخاذ القرارات المناسبة والآنية، والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة، وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.

(5) **تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة يُعدُّ في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة؛ فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول الذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته، وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك.

(6) **ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل:** في مجال إدارة الأزمات، وتدريب العاملين حول كيفية البحث وإشارات الإنذار وتعبئها، واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها.

(7) **غرفة عمليات إدارة الأزمات:** تحتاج أي أزمة إلى غرفة عمليات لإدارتها إدارة علمية، وسواء كانت هذه الغرفة في مكان ثابت أم في مكان متحرك بالقرب من الأحداث، ويتعين أن تتوفر في غرفة العمليات خصائص عدة غاية في الأهمية وهي:

أ- أن تكون مؤمنة بشكل كامل.

ب- أن تكون مجهزة تجهيزاً عاليًا بوسائل الاتصال الفعال، ومزودة بالشاشات التي تعكس تطور الأزمة، وبأجهزة الكمبيوتر لإجراء الحسابات كافة بسرعة ودقة.

ج- أن تكون مريحة وصالحة من حيث الحجم والاتساع للقيام بالغرض، ولاستيعاب فريق العمل الذي سيقوم بمعالجة الأزمة والسماح بحرية الحركة الفاعلة داخلها.

(8) إدراك أهمية الوقت: يعد عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالسرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها، واستعادة نشاط المؤسسة في أقرب وقت ممكن كما كان.

(9) اخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: حيث يقوم المنهج الإداري العلمي على أربع وظائف أساسية هي: (اليوسفي، 2015: 51) (ملائكة، 2007: 290) (صقر، 2009: 56).

أ- التخطيط للأزمات: يعد التخطيط للأزمات من المسلّمات الأساسية في المؤسسات الناجحة، فهو يسهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها السلبية، وتلافي عنصر المفاجأة المصاحب لها، كما أن التخطيط يتيح لفريق إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال؛ لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية، والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

والتخطيط للأزمات يوجب على مدير المؤسسة التعاون مع أعضاء فريق الأزمات للقيام بوظائف ونشاطات وإجراءات متعددة على أكمل وجه، تتمثل في الآتي: (أحمد، 2010: 117)

- إجراء مسح كامل للبيئة الداخلية (موارد المؤسسة) والخارجية للمؤسسة عن طريق نظام المعلومات.
- الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بوقوع الأزمة.
- توقع المخاطر ومراقبتها، والأزمات المحتملة حدوثها في ضوء رصد القيم والمتغيرات البيئية التي تشير بوقوع الأزمة وتحليلها.
- وضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات، وتحديد الأزمة التي تمثل خطورة على المؤسسة.
- إعداد السيناريوهات، وردود الأفعال المناسبة تجاه الأزمة، وتحديد السيناريوهات من السيئ إلى الأسوأ لمواجهة الأزمة.
- تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة.
- نشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات جمهور المؤسسة.

ب- التنظيم للأزمات: يعني التنسيق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمات، بتحديد الأشخاص (فريق إدارة الأزمات) الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، والمهام المرتبطة بهم والنشاطات التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، مع تحديد مسؤولياتهم وواجباتهم وصلاحياتهم، وكذلك تحديد خطوط السلطة والمسؤولية والسبل والمحددات للاتصال بالشكل الذي يربط بين العمل والأشخاص، والهيات الخارجية المساندة لهم، وتحديد أماكن المواجهة، والأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة، ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات

معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات، والظروف البيئية المحيطة بالأزمة، وشرح طبيعة المهمة، ووصف العمل نفسه، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة من خلال اجتماع قائد الفريق بأعضاء فريق الأزمات، وعرض الخرائط والصور المطلوبة، والمخططات؛ لإظهار كيفية تقسيم النشاطات، ومدى ارتباطها ببعضها أفقياً ورأسياً، ولضمان التدخل الكفؤ في تنظيم الأزمات ينبغي توافر قسم خاص لإدارة الأزمات.

**ج- التوجيه للأزمات:** تتضمن عملية التوجيه بتنفيذ الأوامر من قائد فريق الأزمات بعد التشاور مع أعضاء الفريق أو توجيهات عليا بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، لذلك يجب أن يتضمن التوجيه الخصائص الآتية: أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلًا للتنفيذ، وواضحاً لا غموض فيه، وكاملاً مبيئاً العمل المطلوب تأديته؛ سواء أكان من الناحية الكمية أم الكيفية، والمكان، والوقت المناسب.

**د- المتابعة والرقابة للأزمات:** تعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات؛ لأنها تساعد قائد فريق الأزمات على مساندة الفريق من حيث إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة وحسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة؛ وذلك للسيطرة على مسار هذه الأحداث والاستفادة منها مستقبلاً.

**هـ- تقويم الأزمات:** يهدف التقويم إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة، ومنع حدوث الأزمات في المستقبل وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع بغرض تحسين مقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات، والتغلب عليها في المستقبل.

### ثامناً: مراحل إدارة الأزمات:

يتفق الباحثون على أن إدارة الأزمات عملية معقدة تتألف من مراحل، ويقصد بالمرحلة تقسيم وظيفة إدارة الأزمة إلى قطاعات منفصلة ذات ترتيب معين وتستخدم هذه المراحل للتكهن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة والاستفادة من ذلك بالتدخل في الوقت المناسب للتعامل معها، ولكن في المقابل لا يتفقون حول ماهية هذه المراحل.

وتقتضي عملية إدارة الأزمة إن تتحمل إدارة المؤسسة وفريق إدارة الأزمة وجهاز العلاقات العامة بما مسؤولية القيام بعدة مهام أساسية لإدارة الأزمة يتناسب كل منها مع طبيعة كل مرحلة من المراحل ومع ما تتطلبه من إجراءات محددة في توقيت مناسب (عجوة وفريد، 2008: 175).

وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لمراحل ومستويات متعددة لإدارة الأزمة؛ فمنهم من صنفها على خمس مراحل ومنهم من قسمها على أربع مراحل، وآخرون صنفوها على ست مراحل، ومنهم من صنفها على ثلاث مراحل، وسوف نركز على أكثرها شيوعاً، وهي على النحو الآتي:

حددها (أوغستن) بست مراحل رئيسة للتعامل مع الأزمة وهي: (الطراونة، 2011: 46)

1- تجنب الأزمة.

2- الإعداد لإدارة الأزمة.

3- الاعتراف بوجود الأزمة.

4- احتواء الأزمة.

5- حل الأزمة.

6- الاستفادة من الأزمة.

أما (أبو فاره، 2009: 34-35) فيقول: إن هنالك من قسمها إلى خمس أو أربع مراحل على النحو

الآتي:

1. مرحلة الميلاد.

2. مرحلة النمو (الاتساع).

3. مرحلة النضوج.

4. مرحلة التقليص (الانحسار).

5. مرحلة الاختفاء.

أما التقسيم على أربع مراحل فهو:

1. مرحلة التحذير من الأزمة والتخطيط لمواجهتها.

2. مرحلة الأزمة الحاسمة والخطرة.

3. مرحلة استعادة الثقة.

4. مرحلة العودة إلى انتظام العمل.

وهناك أيضاً تقسيم آخر لبعض الباحثين يقسمون الأزمة إلى الآتي:

1. مرحلة تقدير الموقف.

2. مرحلة التحذير.

3. مرحلة التأثر.

4. مرحلة التعافي من الأزمة.

ومنهم من حدد مراحل إدارة الأزمة بثلاث مراحل هي: (الطروانة، 2011: 65)

1. الاستعداد المسبق.

2. المعالجة.

3. الإجراء اللاحق.

ومنهم من حددها بخمس مراحل وهي من أشهر التقسيمات وهي: (جاد الله، 2010: 52)

1. الشعور باحتمال الأزمة واكتشاف إشارات الإنذار.

2. الاستعداد والوقاية.

3. مجابهة الأزمة احتواء الأزمة والأضرار والحد منها.

4. استعادة التوازن والنشاط.

5. التعلم وتقييم التجربة.

ومن الملاحظ ان مراحل إدارة الأزمات على الرغم من اختلاف التصنيفات الا انها لم تخرج عن جوهر ما تعنيه مراحل إدارة الأزمة ومن خلال تهيئة الاسلوب الملائم لمواجهة الأزمات والمشاكل الصعبة، ومع ذلك يختلف اسلوب كل مؤسسة عن الاخرى في كيفية التعامل مع الأزمات.

#### تاسعاً: أبعاد إدارة الأزمات:

تباينت الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة الأزمات، وفقاً للمنظور التصنيفي المستخدم في الدراسة، فمنهم من استخدم الأبعاد من منظور الجاهزية (الاجراءات المرحلية) إذ ينظر إلى الأزمة كفترة زمنية وهي: فترة ما قبل الأزمة، وفترة الأزمة، وفترة ما بعد الأزمة، وتم تصنيفها إلى خمس مراحل هي: اكتشاف الإشارات، الوقاية والاستعداد، الاحتواء، استعادة النشاط، التعلم، ومنهم من تطرق إليها من منظور الأداء (الكفاءة والفعالية)، ووفق هذا المنظور يتم النظر إلى إدارة الأزمة كأداء لنشاط إداري مستمر شأنه شأن باقي أنشطة الانتاج والتسويق... الخ، ويتم قياسه وفق عنصري تقييم الأداء وهما: الكفاءة (التخصيص الأمثل للموارد) والفاعلية (تحقيق الأهداف)، وهناك دراسات تطرقت إليها من منظور السلوك (الأنماط)، ووفق هذا المنظور يتم النظر إلى إدارة الأزمة كسلوك إداري، والتعرف إلى الأسلوب (النمط) الذي تستخدمه الإدارة في التعامل مع الأزمة (مسبباتها، أو أطرافها الفاعلة)، وهي أربعة أنماط: المجابهة، الاحتواء، التعاون، الهروب.

وبناء على ما سبق وبالاستناد إلى أدبيات الدراسة، فقد استعملت الباحثة أربعة أبعاد شاملة لقياس إدارة

الأزمات (وهي ما تضمنته هذه الدراسات أبعاد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة)، وهذه الأبعاد هي:

1. النقاط إشارات.

2. الاستعداد ومواجهة الأزمة.

3. التعافي من آثار الأزمة.

4. الاستثمار الإيجابي للأزمة.

وفيما يأتي توضيحاً لهذه الأبعاد: (عبيد، 2022: 126) (الملفي، 2016: 18) (هادي، 2010:

36)

### 1. التقاط إشارات:

تعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، وعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، ويصعب في بعض الأحيان التفرقة بينهما؛ إذ إنّ لكل أزمة إشاراتها، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

وترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية وبصورة دائمة، ويجب أن ينتبه مديرو الأزمات جيداً لتلك التحذيرات، فالأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات التحذيرية، وقد لوحظ أن المؤسسات المستهدفة للأزمات التي يسودها ثقافة تنظيمية مجهضة لجهود إدارة الأزمات تصر على تجاهل إشارات التحذير بل في بعض الأحيان تعمل على إسكاتها ومعاقبة من ينذر بتلك الأزمات، فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغير معرضين للأضرار، أما المؤسسات المستعدة للأزمات يمتلكون مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة. وفي المقابل تمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الحقيقية والهمة، وبالإضافة إلى ذلك فإنّ كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض لها المؤسسات المختلفة:

أ. إشارات الإنذار الخارجية: سواء التغيرات السياسية والتشريعية أو الاجتماعية والثقافية أو الاقتصادية.

ب. إشارات الإنذار الداخلية: مثل المؤشرات المالية أو البيعية أو الإدارية.

وأوضح (الحملاوي، 1993: 47) أن هناك ست إشارات رئيسة لاكتشاف الإنذار المبكر وهي:

أ. تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة، وهي التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وكذلك تحديد المعايير

التي تحدد وجود أو عدم وجود أزمة معينة.

ب. جمع وعرض المعلومات الهامة بشكل دوري؛ لاستخلاص ما يتعلق بنقاط الضعف هذه.

- ج. وجود معايير محددة تحدد وجود أزمة من عدمه.  
د. السيطرة على الموقف.  
هـ. التخطيط لتجنب الأزمة الوشيكة، أو التلطيف من حدثها إذا وقعت، أو تحويل الموقف إلى فرصة.  
و. إزالة الخطر تماما.

وإذا ما أرادت المؤسسة أن تحسن قدرتها في هذه المرحلة فعليها القيام بالآتي:

- أ. إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة.  
ب. فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة.  
ج. مكافأة مكثفي ومبلغي الإنذار.  
د. وصف الوظائف الرسمية المستخدمة في هذا النظام.  
هـ. مركز لتلقي إشارات الإنذار.  
و. ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف إشارات الإنذار.

وترى الباحثة أن التقاط الإشارات تعني قدرة المؤسسة على رصد وتحليل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ومؤشرات الخطورة التي يحتمل أن تسبب في حدوث أزمات تتصل بعملها

## 2. الاستعداد ومجابهة الأزمة:

يجب أن يتوافر لدى المؤسسة أساليب ووسائل وقائية كافية تستخدم لمحاولة منع الأزمات، ومن المعروف أنه ليس هناك طريقة لمنع كل الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد أو انتشار الأزمة لباقي أجزاء المؤسسة. فإذا لم تستطع المؤسسة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهةها عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر، والهدف من هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها والسعي لمنع الأزمة من الوقوع أو إدارة الأزمة في حالة وقوعها بشكل فعال، فكفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد على المرحلة السابقة، انطلاقاً من فكرة أنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه.

وهذا البعد يعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو القلال من آثارها؛ إذ يجب أن يتوافر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك أهمية درجة إشارات الإنذار المبكر؛ لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه.

وأن الهدف من الاستعداد والوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة، ووضع خطة مواجهة، وتحديد الأساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، ويتم تدريب الأفراد والجماعات على كيفية مواجهة الأزمة، ومعالجتها قبل إلحاق الضرر بالمؤسسة.

ويمكن المؤسسة أن تحسن من قدرتها في الاستعداد ومواجهة الأزمة عن طريق ما يأتي:

أ. فحص روتيني وصيانة لكل المعدات.

ب. فحص الأزمات.

ج. إرشادات فنية رسمية، وإجراءات تستخدم كأدوات لإدارة الأزمات (تحليل الخطر - شجرة المخاطر).

د. تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة.

هـ. إدارة النظام ومنع الإسراف.

وترى الباحثة أن الاستعداد ومواجهة الأزمة تعني مدى جاهزية المؤسسة (توفر الإجراءات الاحترازية

ومتطلبات تنفيذها) لمواجهة الأزمات.

### 3. التعافي من آثار الأزمة:

من سوء الحظ أن من المستحيل تجنب تأثير الصدمة، لذا تسعى المؤسسة إلى احتواء الأضرار الناشئة عن

الأزمات والتعافي منها من خلال إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة.

وإذا ما أرادت المؤسسة تحسين قدرتها والتعافي من الأزمة فعليها بالآتي:

أ. الحصول على المعلومات اللازمة.

ب. اختبار قدرات الاحتواء.

ج. تنفيذ أسلوب الاحتواء.

د. تقدير ومكافأة محتوى الأضرار.

هـ. تخصيص الموارد لاحتواء الضرر.

وللتعافي من آثار الأزمة تتم عملية البناء وإصلاح الأضرار لأجل إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل

الأزمة واستعادة حالة التوازن، فيتم التركيز على عدة جوانب منها: استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت

في الأزمة، وإعلان النتائج تجنباً لانتشار الشائعات، وقد ترتكب المؤسسات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً

عندما يتم التركيز على العمليات الداخلية وتتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت

متأخر.

ويمكن للمؤسسة استعادة نشاطها عن طريق:

- أ. تحديد الأطراف المعنية المهمة لمرحلة استعادة النشاط.
- ب. تحديد الاحتياجات الداخلية والخارجية.
- ج. تحديد أولويات للاحتياجات الأساسية.
- د. الحصول على الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط.
- هـ. تحديد أهم الأعمال المطلوبة لاستئناف النشاط.
- و. تحديد التفاعل المحتمل للتكنولوجيا والمتطلبات البشرية في خطط استعادة النشاط.

وترى الباحثة أن التعافي من آثار الأزمة يتمثل في مدى قدرة المؤسسة على حصر وتجاوز أثار الأزمات، وسرعة استعادة وضعها الاعتيادي.

#### 4. الاستثمار الإيجابي للأزمة:

يتضمن الاستثمار الإيجابي للأزمة التعلم منها واسترجاع الأحداث ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المؤسسة في التعامل مع الأزمات المستقبلية، وإيجاد معلومات مفيدة للحيلولة دون تكرار الأزمة، ورغم أهمية الاستثمار الإيجابي للأزمة في عملية إدارة الأزمات، إلا أن كثيرا من المؤسسات لا تقوم بما يجب لاستثمارها بسبب الاعتقاد الخاطئ أن تحليل الماضي يعني فتح الجراح التي اندملت، فالتعلم لا يعني تبادل الاتهامات وإلقاء اللوم والمسؤولية على الغير، إنما يعد أمرا حيويا غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ويمكن للمؤسسة أن تحسن من قدراتها في إدارة مرحلة التعلم عن طريق ما يأتي:

- أ. مراجعة الأزمات السابقة.
- ب. مراجعة أسلوب إدارة الأزمات بدون إلقاء اللوم على أحد.
- ج. عرض الدروس المستفادة بصورة رسمية.
- د. استعادة وتذكر الأزمات السابقة بصورة دورية (سنوية مثلاً).
- هـ. المقارنة بين الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة

لذلك فإن أي أزمة تحمل في طياتها بذور النجاح وجذور الفشل وهذا مصدر استفادة المؤسسة من الاحداث والدروس والعبء التي تستنبط والتي تمكنها من تحاشي تكرار الأزمة أو مواجهة أزمات أخرى محتملة في ضوء الخبرة التي تراكمت من إدارة أزمة سابقة فالخبرة هي الاسم الذي يسمي به الناس اخفاقهم، وتقوم الإدارة

بعملية التقييم للخطط وتطوير نظام الاتصالات والمعلومات وكذلك تطوير وتدريب فريق العمل لإكسابها المناعة والوقاية من الأزمات القادمة.

بمعنى ان يتم جني ثمار النجاح التي تم زراعتها في المراحل السابقة حيث يصبح الكيان الإداري نقطة جذب وفي هذه المرحلة يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة التنافسية وذا امكانيات توليدية ويحمل أيضاً استجابة تفاعلية للرغبات المتصاعدة نحو الارتقاء والاضافة والتنمية والنمو المتسارع سواء بالقفزات الواسعة أو بالطفرة الكبرى بعيداً عن أساليب التقليد والمحاكاة، وأن عصر ما بعد الأزمة لا يعني انتهاء الأزمات أو عدم حدوثها مرة أخرى، بل أن الأزمات تحدث، لكن من المهم في عصر ما بعد الأزمة هو بناء مرحلة جديدة بفكر صاعد نحو الارتقاء وتحقيق إشباع أكبر وأفضل عما كان عليه قبل الأزمات، ومن هنا فإنّ فكر ما بعد الأزمة هو فكر مشرق ومبهج وكفاحي يستخدم لصنع واقع جديد أفضل عما كان عليه الحال قبل حدوث الأزمة.

وترى الباحثة أن الاستثمار الإيجابي للأزمة يعني مدى قدرة المؤسسة على التعلم والاستفادة من الأزمات الداخلية والخارجية بشكل إيجابي لصالح تحقيق الأهداف

#### عاشراً: عوامل نجاح إدارة الأزمات:

إن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار نركز على العوامل الآتية: (سالم، 2015: 63) (جميل، 2016: 30) (الصبري، 2006: 184) (الزبيدي، 2011: 69).

1. إدراك أهمية الوقت: لأنه من أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها؛ إذ إنّ عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات، والقيام بالعمليات الواجبة؛ لاحتواء الأضرار أو الحد منها، واستعادة نشاط المؤسسة؛ ولذا يجب تخطيط الوقت في أثناء الأزمات والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.

2. إنشاء قاعدة بيانات شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات: الخاصة بنشاطات المؤسسة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل نشاطاتها، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل، والمؤكد أن المعلومات المتسمة بالجودة هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ قرارٍ صائبٍ في مراحل الأزمة المختلفة، وإن الأزمة من خلال تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، وعليه فإنّ وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة، والتصنيف الدقيق وسهولة الاستدعاء يساعد كثيراً على وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

3. **توافر نظم إنذار مبكر:** تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر، وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

ويمكن تعريف نظم الإنذار المبكر: بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة احتمالية حدوث خلل ما، يمكن من خلالها التعرف إلى أبعاد موقف ما، قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرًا للخطر على المؤسسة.

4. **تكوين فرق إدارة الأزمات:** تلجأ الكيانات التنظيمية -غالبًا- إلى استخدام فريق إدارة الأزمات الذي يؤدي مهمة خاصة ومحددة للتعامل لها، وإيجاد مخرج منها؛ نظرًا إلى أن الأزمات المعاصرة تتطلب وجود أكثر من فرد متخصص، ومن مجالات علمية مختلفة لمعالجتها.

أما تكوينه فيختلف باختلاف الأزمات نفسها، فيعد ويدرب على وفقها؛ ولذلك تحدد مهمته وسلطته، والإطار العام لحركته ما ويؤدي فريق إدارة الأزمات تنفيذ وظائف أساسية مسندة إليه، وتمثل في جمع الحقائق والمعلومات، وإعداد السيناريوهات للأزمات المتوقعة، وإبلاغ الرسالة إلى جمهور المؤسسة.

ولكي يتمكن الفريق من أداء تلك المهام يجب أن يستوفي شروط، منها: التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها، القدرة على التحليل والاستنتاج، ضبط العواطف والانفعالات، والتفكير العلمي، والقدرة على الانتباه والوعي والحرص، السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة، والتفاوض والطموح وقوة الإرادة.

5. **الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:** إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات: تعني تطوير القدرات العملية لمنع وقوع الأزمات أو مواجهتها، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط المدروسة، وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم في أثناء مواجهة الأزمات. وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات، وبين ثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المؤسسة، والخبرة السابقة للمؤسسة بالأزمات، والمستوى التنظيمي لمديري المؤسسة.

6. **نظام اتصال يقوم بكفاءة وفاعلية:** أثبتت دراسات الأزمة وبحوثها والدروس المستفادة من إدارة أزمات وكوارث عديدة أن الاتصالات في الأزمة تؤدي دورًا بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات وتبادل الآراء داخل المؤسسة وبين المؤسسة والعالم الخارجي، ويقدر سرعة ووفرة المعلومات يزيد نجاح الإدارة في حشد الموارد وتعبئتها وشحن طاقات أفراد المؤسسة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المؤسسة، فضلًا عن كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات في أثناء الأزمة، وتجديدها أولاً بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي، وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المؤسسة باستخدام أدوات الاتصال المناسبة مثل: البيانات الصحفية، وحقبة المواد الصحفية، والمؤتمرات الصحفية، وسواء اعتمدت خطط الاتصال وعملياتها على وسائل اتصال مباشر

أو وسائل اتصال جماهيري؛ فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة، وأهداف الاتصال، والرسالة، والمصدر الذي سينقل محتوى الرسالة، والجهات المساندة التي تقدم النصح والإرشاد في أثناء الأزمة، وتقويم آثار عملية الاتصال، والتعرف إلى التغذية العكسية Feed Back.

**7. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:** مع تعاضم الشعور المشترك بين أعضاء المؤسسة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، ومن ثمَّ شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة، والحفاظ على الحياة تجدر الإشارة أن التحديات الخارجية التي تواجه المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

### حادِي عَشْرَ: أساليب إدارة الأزمات:

إن الهدف من مواجهة الأزمة هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق وقف التدهور والخسائر، وتأمين وحماية العناصر المكونة للكيان الأزموي، والسيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها، والاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير، ودراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها (عياد، 2015: 25)

ومهما تعددت أشكال وأنواع الأزمات ومهما اختلفت خصائصها وأسبابها، فإنَّ أساليب مواجهتها تجتمع على الحد من التدهور والتقليل من الخسائر في إطار العمل وإستراتيجية المواجهة للأزمة، وأبرز هذه الأساليب ما يأتي: (اليوسفي، 2015: 48) (ماهر، 2007: 89) (هادي، 2010: 46):

#### 1. الأساليب التقليدية:

وهي الأساليب التي سبق تجربتها واستخدامها من جميع دول العالم عندما تتعرض لأزمة من الأزمات، وتتسم هذه الأساليب بالسلبية والجمود وهي ابعدها ما تكون عن الإدارة التي هي بمثابة الوسيلة لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة بالإضافة إلى أن انكار الأزمة يعد أحد الاخطاء التي ترتكبها المؤسسات في إدارة الأزمات:

أ- إنكار الأزمة وعدم إعلانها: وهي تستخدم للإدارات المتسلطة والتي تعتقد بان إصرارها على الإنكار يمكنها من السيطرة على الموقف.

ب- كبت الأزمة: وتتم عملية الكبت من خلال اغلاق كافة المنافذ التي يمكن إن تدخل منها قوى صنع الأزمة وإفقادها قيادتها وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي والقضاء أولاً بأول على ما يمكن ان يشكل محورا من محاور التجدد.

ج- تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت هذه الأزمة أو لها مصلحة في إنشائها حيث يتم رصد هذه القوى وتشخيص كافة جوانب الأزمة.

د- **التقليل من شأن الأزمة:** يتم فيها التقليل من تأثير الأزمة ومن نتائجها بعد الاعتراف بالأزمة كحدث فعلي ولكن غير مهم.

ه- **تفريع الأزمة أو تقسيمها:** ويتم فيها إخراج ما في نفوس مصادر قوى الأزمة من غليان شديد عن طريق عمل فتحات جانبية حول الأزمة تقوم بمثابة تخفيف الضغط من خلال دراسة الأزمة ودراسة قوى الضغط على الأزمة، وكذلك تصارع المصالح ومعرفة أطراف العلاقات لقوى الضغط.

و- **عزل القوى الفاعلة في الأزمة:** حيث يتم معرفة قوى الأزمة المؤثرة في أحداثها ومن الذي يقوم بتصعيدها ليتم عزلها وهنا يجب معرفة القوى الصانعة والمؤيدة للأزمة والمهتمة بها.

ز- **طريقة إخماد الأزمة:** وهي من الطرق بالغة العنف التي تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يضمونها التيار الأزموي وتصفيتها بعنف بالغ ومن دون مراعاة لأية مشاعر أو قيم.

## 2. الأساليب غير التقليدية (الحديثة):

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المؤسسات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة، وفق تمحيز الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة الإستراتيجيات غير التقليدية لإدارة الأزمات، وهذه الإستراتيجيات أو الأساليب تنسجم وتوافق طبيعة التطورات التي شهدتها الكيانات الإدارية، ولاسيما نوع الأزمات التي تواجهها، وشكلها وطبيعتها، وتتمثل تلك الأساليب في الآتي:

أ- **الفريق المتكامل:** هي أكثر الطرق شيوعاً في التعامل مع الأزمة نتيجة تشابك وترابط العلاقات والعوامل الدافعة للأزمة ولهذا يتطلب الأمر وجوداً أكثر من خبير ومتخصص وفي مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معها وحل الأزمة في الشكل العلمي السليم، بمعنى انه الفريق الذي يضم كافة التحقيقات ذات العلاقة بالأزمة لتجنبها ودراستها وتحديد سبل التعامل معها وتحديد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح.

ب- **ادخار الاحتياطات:** تستدعي المعرفة بأمكان الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات فيتم تكوين وتنشئة احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حدثت الأزمة، ويستخدم في الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكنها مواجهة أزمة النقص في المواد الخام.

ج- **المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:** تستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد حيث يشار إلى المشاركة الديمقراطية بين الرئيس ومرؤوسيه الذين يُسهّموا بأرائهم ومقترحاتهم لحل الأزمة، بمعنى ان هذه الطريقة تستخدم عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصراً بشرياً.

د- تفتيت الأزمة: ويتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى أجزاء صغيرة ليسهل التعامل معها منفردة ويتم في ثلاثة مراحل هي الاصطدام واعطاء البدائل ومرحلة التفاوض مع كل فريق.

ه- احتواء الأزمة: ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها في نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها في نفس الوقت لإفقادها قوتها.

و- تدمير الأزمة ذاتيا: وهو من أصعب الأساليب غير التقليدية ويستخدم في الأزمات ذات الضغط العنيف والمدمر والتي يفتقر فيها إلى المعلومات حيث يعتمد إلى التأثير في مكان الضعف فيها واستقطاب بعض القوى ذات التأثير المباشر في قوى الدفع في الأزمة؛ بهدف التأثير في استقرارها وإفقادها التماسك وإيجاد حالة من الصراع الداخلي مما يؤدي إلى تدميرها.

ز- تحويل مسار الأزمة: يستخدم هذا الأسلوب في الأزمات العنيفة، التي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا تُحوّل الأزمة إلى مسارات بديلة، وتُحتوى الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرزاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

أما الطرائق العلمية فتتضمن: (هادي، 2010: 48)

أ- مرحلة اختراق جدار الأزمة.

ب- مرحلة التمركز وإقامة قاعدة للتعامل مع عواملها بعد الاختراق.

ج- مرحلة توسيع قاعدة التعامل.

د- مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها.

ه- مرحلة التحكم والسيطرة على موضع الأزمة.

و- مرحلة التوصية القوي للعقل الإداري الصانع للأزمة.

## ثاني عشر: معوقات نجاح إدارة الأزمات:

إن المعوقات التي قد تعرقل عميلة إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها تصنف إلى أربعة أصناف هي:

(العدوان، 2013: 97) (اليوسفي، 2015: 54).

1. المعوقات الطبيعية الإنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة

بالمؤسسة ومن هذه المعوقات:

أ- الإيمان بعبارة أن هذا لا يمكن أن يحصل لنا، فعادةً ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة؛ لأنهم يستبعدون امكانية حدوثها.

ب- قصور الأفراد في معرفة وفهم مكانم الأخطار.

- ج- الاعتقاد أن إدارة الأزمة ليست ذات أهمية.
- د- وجود مفاهيم خاطئة عند بعض الأفراد.
- هـ- الايمان بعبارة لا نستطيع توفير الوقت والمال.
- و- التعامل مع الأزمات وتباينها بالمنهج نفسه الذي استخدم في التعامل مع أزمات سابقة.

## 2. المعوقات التنظيمية: تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها ما يأتي:

- أ- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المؤسسة.
- ب- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ج- صعوبة التنسيق في اتخاذ القرارات.
- د- عدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمات.
- هـ- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال الأزمات.
- و- عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع ظروف الأزمات.
- ز- عدم التقدير الكافي لقيام العاملين بالممارسات المهمة.
- ح- احتفاظ بعض الأشخاص بالمعلومات لأنفسهم حتى في أوقات حرجة قد تكون الحاجة ماسة للحصول عليها.

- ط- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل الجهاز الإداري وخارجه.
- ي- صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمة.

## 3. معوقات الاتصال ومنها ما يأتي:

- أ- صعوبات في عملية نقل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة وخارجها.
- ب- محدودية استخدام أنظمة الاتصالات الحديثة للتصدي للأزمات.
- ج- عدم استعداد المؤسسة للتعامل مع أزمة الاتصالات، فالعديد من المؤسسات لا تعرف مع من تقوم بالاتصال أو ما هي المعلومات التي يمكن نشرها عند وقوع الأزمة.

## 4. المعوقات المتعلقة بالمعلومات: وتتلخص في الآتي:

- أ- تمرد بعض الأشخاص على قبول الأفكار الجديدة من الآخرين؛ لأنهم يعتقدون أن ذلك يعني الاعتراف بعدم كفاءتهم الشخصية.
- ب- التكتل ضد الأفكار الجديدة للاعتقاد أنها سوف تأتي بخبرات ومهارات جديدة لن يستطيعوا التعامل معها.

- ج- الخوف من أن التغيير سوف يولد تغييراً آخر، ويمثل ذلك مستقبلاً مجهولاً عامة، وسيئاً لغير الأكفاء.

د- استخدام عنصر المفاجأة في التغيير دون أن تُعرض الأفكار الجديدة على الأفراد ليناقشوها؛ وذلك لأنها تخلق جوًّا من التشكك والانفراد بالقرار.

ه- مقاومة الحاجة إلى إدخال تعديلات مهمة على فريق إدارة الأزمة أو الهيكل الإداري للمؤسسة.

و- رفض تلقي معلومات جديدة أو تغذية استرجاعية.

ز- محاولة التضليل في النتائج أو الأحداث، وعدم الشفافية.

ح- النقص الخطير في الدارسات الجيدة التي يمكن أن تعطى تطبيقات فعالة في مجال إدارة الأزمات.

ط- الأدوات والأساليب الإدارية غير الملائمة التي يمكن أن تساعد المؤسسات في منع الأزمات أو التعامل معها.

ي- غياب المراجع التي يمكن أن تمد المديرين والمسؤولين عن الاتصالات ومتخذي القرار بالمعلومات اللازمة في مجال الأزمات وإداراتها.

وبالرغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكرة

إدارة الأزمة وأهم العوامل (نصر، 2017: 44-45):

1. إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
2. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
3. نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
4. حجم مؤسستنا كفيل بحمايتنا من الأزمات.
5. قيادات المؤسسة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
6. لا بد أن نتفاءل بالمستقبل.
7. النشاط نجح فيه عديد من المؤسسات قبلنا.
8. نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
9. هناك من سينقذنا - كالحكومة بكل إمكاناتها - عند وقوع الأزمة.
10. موقعنا المختار سوف يحمينا من الأخطار.
11. الشائعات لن تؤثر على مكانتنا في السوق.
12. حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ.
13. وماذا تفعل إدارات الأمن والإنقاذ والمطافئ وغيرها من الإدارات الحكومية.
14. لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.

15. ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
16. الأزمة قدر لا يمكن رده، ألسنا مؤمنين بالله؟ ويجب الأخذ بالأسباب قال الله تعالى: ﴿وخذوا حذرکم﴾، وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا، ماذا نفعل؟
17. سوف تقع يعني سوف تقع، إذا قدر لها ذلك – وحتى إذا استعدنا لها.
18. الأزمات التي وقعت لمؤسسات أخرى سابقًا وقعت لظروف خاصة بهذه المؤسسات، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟
19. هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل أزمة متوقعة؟
20. أهم شيء حماية سمعة المؤسسة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له.
- مما سبق يتضح جلياً بأن الأزمة مهما كانت لا بد من احتوائها والتخلص من آثارها السلبية بل جعلها فرصة يستفاد منها في الحاضر والمستقبل، وذلك من خلال تحشيد جميع عناصر القوة التي تمتلكها أي مؤسسة لاحتواء الأزمة وتحويلها إلى فرصة.

## المبحث الثالث

### التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات

أولاً: دور التخطيط الإستراتيجي في مواجهة الأزمات:

يُعدُّ التخطيط الإستراتيجي عاملاً أساسياً ومتطلباً رئيساً لإدارة الأزمات، حيث يلعب دوراً هاماً، وذلك من خلال تسهيل عملية التخطيط عن طريق إعداد الجداول الزمنية والتأكد من عدم تعارض الخطط الموضوعة من قبل المديرين، والتأكد أيضاً من مدى مصداقيتها ووضع خطط لمعالجة المشكلات المختلفة وبدائل لهذه الخطط وتزويد المديرين بالنصح والمشورة بشكل مستمر، وذلك من خلال دراسة وتفسير الإنذارات المبكرة، كما يعنى التخطيط الإستراتيجي بدراسة الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، والتنبؤ بها، وتحديد آثارها الحالية والمحتملة مستقبلاً؛ نظراً لافتقار عدد من المديرين لمهارة التنبؤ هذه، ويعتمد التخطيط الإستراتيجي على المعلومات التخطيطية والرقابية لتقييم إستراتيجيات المؤسسة، الذي يُسهِّم بدوره في تحسين جودة اتخاذ القرار السليم، وأخيراً يعمل التخطيط الإستراتيجي على جعل المناخ التنظيمي للمؤسسة مهيباً للتغيرات الناجمة عن القرارات الإستراتيجية، وذلك عن طريق الاستعانة بأخصائي التنظيم للعمل على إدخال التعديلات التنظيمية المطلوبة (خليفة، 2018: 52).

لذلك اهتم علم الإدارة بالتخطيط عامة والتخطيط الإستراتيجي خاصة للاستعداد لمواجهة الأزمات، وأيضاً الاهتمام بعملية اتخاذ القرارات أثناءها، وتوفير المعلومات، والاتصالات من بداية الأزمة، والاهتمام بالنتائج الإيجابية أو السلبية للأزمات البيئية، والاهتمام بالإجراءات الوقائية، حيث يبدأ النجاح في إدارة الأزمة بوضع الخطة الإستراتيجية الجيدة للأزمة ومراعاة تحديد الأهداف والتأكد من فهم الأفراد المحيطين بالأزمة لأبعادها المختلفة، وكذلك التنسيق مع الجهات الأخرى التي تتعلق بالأزمة، ومراعاة الدقة عند اتخاذ القرارات المختلفة، إضافة إلى إعداد سيناريوهات وتصورات متعددة لمواجهة الأزمة وحلها بعرض ما يمكن أن يحدث من تطورات باستخدام أسلوب التفكير الإستراتيجي الجيد الذي يتيح إعطاء تصورات لمسارات مختلفة وردود فعل ممكنة، وتخيل للنتائج المترتبة (آل مداوي، 2016: 324).

ومن أجل الوصول للتخطيط السليم؛ لا بد من التركيز على أساسيات التخطيط بشكل مبسط، التي

لا بد من وعيها وتحقيقها وهي: (غنام، 2010: 43)

1. أن جوهر عملية التخطيط هو تخمين الأزمات المحتمل مواجهتها وأطرافها والظروف المحيطة بها.
2. التحديد الدقيق للأسس الإستراتيجية الواجب أتباعها، في مراحل الأزمة المختلفة، سواء أكان ذلك في مرحلة اتخاذ إجراءات الحد منها، أو في مرحلة مواجهتها، أو في مرحلة ما بعدها.

3. تتضمن عملية التخطيط الإجراءات كافة، المُزمَع تنفيذها، والتعبير عنها في وثيقة الخطة، التي تهدف أساسا إلى منع الأزمة، والإعداد الدقيق لإدارتها، في حالة نشوبها.

4. تشمل أهداف الخطة، والأخطار والتهديدات، التي حفزت إليها؛ والمفاهيم والمعايير، التي رُوِّعِيَتْ في إعدادها؛ فضلاً عن مكونات الخطة، والإستراتيجية المتبعة لمواجهة الأزمة، والفريق المكلف بتنفيذها؛ إضافة إلى تحديد مصادر المعلومات وكيفية العِلْم بها، والنظْم الفنية المتكاملة لتبادل المعلومات، وأساليب التدريب المستمرة على تنفيذ الخطة.

ويكمن أيضاً دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات باعتباره متطلباً أساسياً في إدارة الأزمات من خلال (الغزوي، 2009: 25):

1. تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.

2. دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المؤسسة والربط بين أهداف المؤسسة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيثُ إنَّ كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.

3. تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.

4. تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.

5. التقييم المستمر لإستراتيجية المؤسسة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات، وتهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.

ومن خلال ما سبق يتضح أن التخطيط الإستراتيجي يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة، فلا بد أن يكون نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.

**ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات:**

يُعدُّ التخطيط الإستراتيجي من أهم العوامل المساعدة لمواجهة الأزمة والتعامل معها، ويعتمد ذلك على تشكيل فريق عمل من الخبراء والمتخصصين في المجالات المختلفة، وعلى الدراسة المبدئية والتحليلية للأزمة من أجل تحديد أسبابها والوصول إلى معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الهامة واتباع إستراتيجيات معينة تختلف باختلاف نوع الأزمة ومدى قدرة المؤسسة على مواجهتها (وقنوني، 2017: 303).

ويلعب التخطيط الإستراتيجي دورًا مهمًا في إدارة الأزمة؛ حيث إنه يُسهّم في (أرجيلوس، 2020:

42) (وقنوني، 2017: 319)

1. تحديد الأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستعداد لها والوقاية منها.
2. اتخاذ إجراءات وقائية مناسبة تعمل على منع مسببات الأزمات والحد من آثارها السلبية.
3. رصد ومراقب البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل كشف التغيرات وإشارات الإنذار المبكرة التي تشير إلى إمكانية وقوع أزمة والربط بينها.
4. أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات يُسهّم في التقليل من المشكلات محتملة ومن الأزمات، ومن الكوارث.
5. تحديد الموارد البشرية، المادية والمالية لمعالجة الأزمة وتوفير الجهد والوقت للتغلب عليها.
6. التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات تبني التخطيط الإستراتيجي كوسيلة وليس غاية، ومن المهم ان ننظر للتخطيط الإستراتيجي أنه وسيلة للوصول للهدف وليس هو الغاية، فالكثير يقوم بإعداد الخطة الإستراتيجية بهدف اعداد الخطة الإستراتيجية، وهذه مشكلة لأن الخطة الإستراتيجية تبقى في الأدراج ولا يتم الرجوع اليها والاستفادة منها.
7. يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، إذ إنّ الغموض مع الموظفين والشركاء يقلل من فعالية إدارة الأزمات، بينما التخطيط الإستراتيجي يتضمن إشراك الموظفين والشركاء وجميع أصحاب العلاقة.
8. وضع إستراتيجيات ملائمة وإعداد خطط طوارئ للتعامل مع الأزمة التي قد تحدث.
9. تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة.
10. زيادة كفاءة فريق الأزمات في التعامل الفوري مع الأزمة.
11. الاستفادة من الأزمة وتحقيق نتائج إيجابية.

كما أكدت (عودة، 2008: 40) على صعوبة وضع خطة موحدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المؤسسات في كل الأوقات نظرًا لان التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المؤسسة وعلى أساس الإستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة لكل مؤسسة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ومن الخصائص الهامة التي ينبغي أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات أن تكون إجراءات التخطيط اللازمة مرنة وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع.

### ثالثًا: مبادئ التخطيط للأزمات:

يوجد مجموعة من مبادئ التخطيط للأزمات، التي يجب أن تقوم إدارة الأزمات باتباعها عند القيام بعملية التخطيط للأزمة، كما يجب عليهم المعرفة التامة لهذه المبادئ؛ لتحقيق الغاية من التخطيط (أرجيلوس،

2020: 42)

1. العمل وفق أسوء السيناريوهات: تقوم المؤسسات في دراسات الجدوى بوضع مجموعة من السيناريوهات، وعادة نبدأ بالسيناريو المتفائل، ثم نضع السيناريو المتشائم، وغالبا ما يركز قادة الأعمال على السيناريو المتفائل، لكن هنا في إدارة الأزمات دائما نركز على أسوء هذه السيناريوهات، بحيث يتم دراسة السيناريو المتشائم؛ لأن التخطيط له يضمن أن نكون في الاتجاه السليم في السيناريوهات الأخرى لو وقعت؛ لذلك يجب أن نخطط دائما للسيناريو الأسوأ المحتمل، والكارثة الأصعب التي قد تواجه المؤسسة.
2. الدروس المستفادة من الأزمات: التخطيط يبنى على دروس مستفادة سابقة، ومن ثمَّ يجب توثيق ما مر علينا من أحداث أو تجارب سابقة والتي تعبر عن دروس نستفيد منها في التخطيط.
3. اظهار الاهتمام الإنساني والمواساة والمشاعر الوجدانية: يجب أن يتضمن اعداد وتنفيذ وتقييم الخطة، وجميع الخطط المتعلقة بإدارة الأزمات يجب أن تظهر الجانب الإنساني، والاهتمام بالناس، وبمشاعرهم الوجدانية خصوصا من طرف المسؤولين.
4. مصدر المعلومات والتواصل مع الجمهور والخط الساخن: مهمة جدا مصادر المعلومات بالنسبة للتخطيط . تنوعها بيانات أولية وثانوية، والتواصل مع أصحاب العلاقة والجمهور وكيفية الحصول على المعلومات وتغذية المعلومات، كذلك عندما تحدث أزمة يكون هناك مركز موحد ييثر المعلومات، يصدر المعلومات للمجتمع، ويتواصل مع الجمهور، كما يعلن عن خط ساحن للتواصل مع الجمهور لأخذ منهم مشاكلهم وأيضا بث المعلومات المتعلقة بالأزمة.
5. وسائل الإعلام: إرسال البيانات للإعلام واطلاعهم على المستجدات حتى يبقى الجمهور على اطلاع كامل وواضح بمجريات الأمور.
6. غرفة العمليات: التواصل مع غرفة العمليات يتم من خلال غرفة عمليات يتم من خلالها إدارة الأزمة، والتواصل مع الفريق، والتواصل مع فريق الإعلام، ويتم من خلالها بث الر سائل لوسائل الإعلام.
7. الاستعانة بالخبراء من الداخل والخارج: حتى نضمن أننا قمنا باستطلاع جميع الآراء والخبرات ونضمن ان الأزمة التي نخطط لها نستطيع فعلا لو حدثت ادارتها بشكل سليم.
8. التدريب والتطوير: يتضمن التخطيط التدريب والتطوير المستمر، وحتى تطوير الخطة بشكل مستمر حتى تكون خطة فاعلة ومتجددة، ومن ثمَّ نضمن تنفيذها بشكل سليم عند الحاجة لها. وأيضا ذلك يتضمن تدريب الفريق على تفاصيل هذه الخطة.

#### رابعًا: متطلبات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات:

إن التطبيق الفعال لنظام التخطيط الإستراتيجي بحاجة إلى توفر متطلبات ومقومات أساسية لتهيئة المؤسسة للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال: العمل على اقتناع أعضاء المؤسسة بأهمية وضرة إعداد

الخطوة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط، والتأكد من انتماء المؤسسة لها، واقتناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المؤسسة وما يحصلون عليه من امتيازات مادية ومعنوية، والتعرف إلى الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات التي يتطلبها تطبيق التخطيط الإستراتيجي، والتعرف إلى حقيقة الموقف الحالي للمؤسسة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد، وتوظيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المؤسسة، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها، والتعرف إلى المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المؤسسة، ومدى الملائمة للقيام بأعداد الخطوة الإستراتيجية، وإعداد التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها، ووضع آلية تطبيق التخطيط الإستراتيجي وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم، وأن تكون المؤسسة على دراية بالعناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لإعداد الخطوة الإستراتيجية، ومصادر ووسائل الحصول على المعلومات والإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على المعلومات، والأطراف المسؤولة عن توفير المعلومات، وأساليب وأدوات تحليلها وتفسيرها وكيفية الاستفادة منها وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها (آل مداوي، 2016: 326).

إن أي مؤسسة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسة لكي تبدأ في عملية التخطيط الإستراتيجي، وهذه المتطلبات هي (ماهر، 2007: 46):

1. توفر موارد مالية بنود ومخصصات مالية للأنفاق على الدراسة الإستراتيجية والمستشارين الخارجيين والمتخصصين.
2. المهارات العالية لدى الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي.
3. توفر أنظمة معلومات ودراسات لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين على التخطيط.
4. تحتاج لوقت مناسب لجمع المعلومات ولعقد الاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.
5. توفير حوافز لكل مجهود إداري لتشجيع جميع أعمال التخطيط الإستراتيجي بمكافآت مادية وحوافز مرتبطة بالأعمال الإضافية.
6. يجب أن يكون للمؤسسة أنظمة أنصال واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
7. يجب على المؤسسة أن تشجع على التفكير الإستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.
8. على المؤسسة أن تطلق التفكير الابتكاري وتشجعه للحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجي.

9. المرونة من أجل مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة والظروف المحيطة حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.

10. فهم طبيعة أنشطة الوحدات المختلفة والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.

ويتطلب التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات القيام بأمور كثيرة أولاً يجب الإدراك والاعتناع بوجود المخاطر، وثانياً إدراك المؤسسات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات والكوارث ووضع خطة الطوارئ، وثالثاً ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك، بالإضافة إلى تحديد جهة أو لجنة محددة مسئولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط (جعفر، 2017: 300).

ومع ذلك فليس بالضرورة نجاح التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات ويرجع ذلك إلى الاعداد السيء للخطة وعدم الدراسة الجيدة، اعداد الخطة بناء على بيانات غير دقيقة، عدم اخبار المديرين والعاملين بخطة المؤسسة، وعدم اتخاذ القرارات بناء على الخطة الإستراتيجية.

وبما أن القران الكريم بمشمولتيه قد سبق العلوم الحديثة فقد تطرق إلى ذكر كثير من الأزمات وبين كيفية التعامل معها ولا ننسى في هذا المقام الإشارة إلى الأزمة الاقتصادية التي مرت بها مصر في النبي يوسف عليه السلام ولو استخلصنا العبر من قصة سيدنا يوسف عليه السلام في تعبير رؤيا عزيز مصر حيث خلص إلى أن البلاد ستمر بأزمة اقتصادية فماذا حصل؟ تم التخطيط تخطيطاً إستراتيجياً استمر لمدة خمسة عشر عام لاحتواء الأزمة التي استمرت سبع سنوات من الجوع والقحط وتم تحويلها إلى فرصة لفرض العدل وتسوية العبيد بالأسياذ والرجوع إلى الله سبحانه وتعالى.

قال تعالى في محكم كتابه: ﴿يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلي أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون (46) قال تزرعون سبع سنين دأباً فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلاً مما تأكلون (47) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن إلا قليلاً مما تحصنون (48) ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون (49)﴾ صدق الله العظيم.

وختاماً، يمكن القول إنَّ المؤسسات تعيش اليوم واقعا جديدا يتميز بحدة المنافسة، لذا بات من الضروري على إدارات المؤسسات ان تهتم بفعاليات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات، وأن تركز على الإفادة القصوى من المزايا التي يحققها من خلال التطبيق الفعلي والجداد لكل عناصره، إذ إنَّ التخطيط الإستراتيجي يسهم بفاعلية في مواجهة الأزمات والحد من آثارها السلبية والعمل على إيجاد الآليات اللازمة للحد من آثارها على الفرد

والمجتمع لتحقيق أهداف المؤسسات من خلال السيناريوهات المستقبلية اللازمة، وتوفير  
الإمكانات المادية والبشرية والفنية والإدارية لتنفيذ السيناريوهات، وهذا في الغالب يتضمن  
وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع المستقبلي، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب  
تحقيقها في فترة محددة والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدامها  
بكفاءة وفعالية، لتصبح مؤسسات ريادية في أدائها، لها القدرة على مواجهة المتغيرات  
والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث إنَّ  
المؤسسات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك  
التي لا تعتمد.

## الفصل الثالث: الجانب العملي

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث: وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

#### صدق الأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة بوساطة نوعين من أنواع الصدق وهما صدق المحكمين والصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي، صدق البناء).

#### 1. صدق المحكمين:

ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس حيثُ إنَّه يعرف بقدره أداة الدراسة على "قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليها وتفحص مدى ملائمة بنودها لقياس أبعاد المتغير المختلفة، كما أنه من أكثر الأساليب استخدامًا.

ويتمثل هذا الأسلوب في عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال التخصص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المهرة وجامعة عدن للتأكد من مدى وضوح الفقرات وصياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق أهداف من الدراسة وارتباطها بالمجال الذي وضعت من أجله، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، وتم إجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من فاعلية فقرات الأداة تم التحقق من صدق الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل فقرة مع درجة البعد الذي تنتمي إليه وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وذلك على النحو الموضح الآتي:

#### المحور الأول (المتغير المستقل): التخطيط الإستراتيجي.

للتأكد من فاعلية فقرات المحور الأول (المتغير المستقل)، ومن ثم التحقق من توافر الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وأيضًا حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. والجدولان رقم (3-1)، و(3-2) يوضحان النتائج:

جدول رقم (3-1) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه

صياغة الإستراتيجية			تحليل البيئة			مقومات التخطيط			التفكير الإستراتيجي		
الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة	الدلالة	معامل الارتباط	رقم العبارة
.000	.623**	S-1	.000	.689**	A-1	.000	.705**	p-1	.000	.672**	T-1
.000	.702**	S-2	.000	.780**	A-2	.000	.693**	p-2	.000	.564**	T-2
.000	.719**	S-3	.000	.794**	A-3	.000	.691**	p-3	.000	.666**	T-3
.000	.683**	S-4	.000	.702**	A-4	.000	.762**	p-4	.000	.674**	T-4
.000	.764**	S-5	.000	.660**	A-5	.000	.782**	p-5	.000	.820**	T-5
.000	.716**	S-6				.000	.832**	p-6	.000	.841**	T-6
.000	.806**	S-7				.000	.822**	p-7			
.000	.720**	S-8									

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-1) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ). وهذا يشير إلى أن فقرات أبعاد المحور الأول (التخطيط الإستراتيجي) تتمتع بدرجة صدق عالية.

جدول رقم (3-2) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول التخطيط الإستراتيجي

م	أبعاد المحور الأول	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	التفكير الإستراتيجي	.783**	.000
2.	مقومات التخطيط	.891**	.000
3.	تحليل البيئة	.807**	.000
4.	صياغة الإستراتيجية	.857**	.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-2) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الأول (التخطيط الإستراتيجي) عالية ودالة إحصائياً، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط ( $0.891^{**}$ ) عند

مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ )، وأقل معامل ارتباط ( $0.783^{**}$ ) عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ). وهذا يشير إلى أن فقرات المحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية.

المحور الثاني (المتغير التابع): إدارة الأزمات.

للتأكد من فاعلية فقرات المحور الثاني، ومن ثم التحقق من توافر الصدق البنائي؛ تم حساب معاملات الارتباط بين كل درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وأيضًا حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور. والجدولان رقم (12-13) يوضحان النتائج:

جدول رقم (3-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرات كل بُعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

التقاط إشارات			الاستعداد ومجابهة الأزمة			التعافي من آثار الأزمة			الاستثمار الإيجابي للأزمة		
رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	الدلالة
SD-1	.846**	.000	CF-1	.672**	.000	CR-1	.780**	.000	CI-1	.471**	.000
SD-2	.853**	.000	CF-2	.741**	.000	CR-2	.841**	.000	CI-2	.589**	.000
SD-3	.852**	.000	CF-3	.789**	.000	CR-3	.771**	.000	CI-3	.805**	.000
SD-4	.782**	.000	CF-4	.811**	.000	CR-4	.817**	.000	CI-4	.816**	.000
SD-5	.864**	.000	CF-5	.713**	.000	CR-5	.894**	.000	CI-5	.714**	.000
		.000	CF-6	.705**	.000				CI-6	.714**	.000
		.000	CF-7	.723**	.000						

\*\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-3) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه عالية ودالة إحصائية، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.01$ ). وهذا يشير إلى أن فقرات أبعاد المحور الثاني (إدارة الأزمات) تتمتع بدرجة صدق عالية.

جدول رقم (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الثاني إدارة الأزمات

م	أبعاد المحور الثاني	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1.	التقاط إشارات	.883**	.000
2.	الاستعداد ومجابهة الأزمة	.913**	.000

م	أبعاد المحور الثاني	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
3.	التعافي من آثار الأزمة	.907**	.000
4.	الاستثمار الإيجابي للأزمة	.834**	.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.01$ .

تشير نتائج الجدول (3-4) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمحور الثاني إدارة الأزمات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ ، حيث تعدت القيمة  $(0.80)$ ، وهذا يشير إلى أن أبعاد المحور الرابع تتمتع بدرجة صدق عالية.

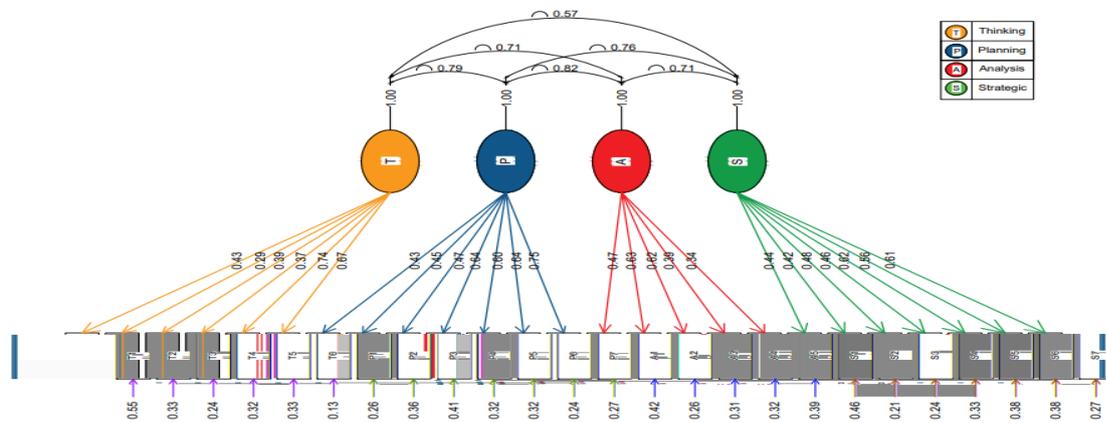
### 3. صدق البناء:

للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج LISREL 8.80؛ وذلك لتحليل المسار للتحقق من النموذج السببي، وحساب تشعبات الفقرات على محاور اداة الدراسة وأبعادها، وتعتبر الفقرة مشبعة بالعامل الخاص إذا كانت قيمة تشعب الفقرة بعاملها الخاص  $(0.3)$  فأكثر، وقد اعتمد التحليل على طريقة الاحتمال الاقصى Maximum Likelihood، وللتأكد من جودة النموذج المفترض مع البيانات الداخلة في التحليل تم اختيار أكثر من مؤشر لجودة المطابقة. وقد تم التحليل على النحو الموضح الآتي:

أ. الصدق البنائي لفقرات المحور الأول (التخطيط الإستراتيجي)

يلاحظ من خلال الشكل (3-1) أن تشعبات فقرات كل بُعد على العامل الخاص كانت عالية ودالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، وتشير هذه النتائج إلى جودة مطابقة النموذج المفترض.

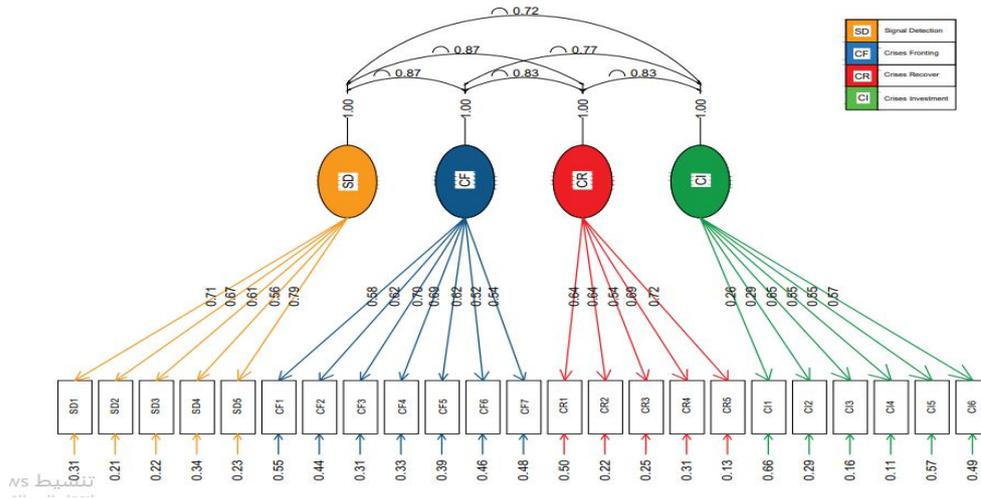
شكل رقم (3-1) المعادلة البنائية لفقرات المحور الأول بمساراته



ب. الصديق البنائي لفقرات المحور الأول (إدارة الأزمات)

يلاحظ من خلال الشكل (3-2) أن تشعبات فقرات كل بُعد على العامل الخاص كانت عالية ودالة إحصائيًا عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، وتشير هذه النتائج إلى جودة مطابقة النموذج المفترض.

شكل رقم (3-2) المعادلة البنائية لفقرات المحور الأول بمساراته



خامسًا: ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك على مستوى كل محور بأبعاده وفقراته وعلى المستوى الكلي للأداة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (3-5) على النحو التالي.

جدول رقم (3-5) قيم معامل ألفا ل كرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التفكير الإستراتيجي	6	0.80
2	مقومات التخطيط	7	0.88
3	تحليل البيئة	5	0.78
4	صياغة الإستراتيجية	8	0.86
المحور الأول (المتغير المستقل): التخطيط الإستراتيجي			
1	التقاط إشارات	5	0.89
2	الاستعداد ومجابهة الأزمة	7	0.86

م	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
3	التعافي من آثار الأزمة	5	0.86
4	الاستثمار الإيجابي للأزمة	6	0.76
	المحور الثاني (المتغير التابع): إدارة الأزمات	23	0.95
	الأداة ككل	49	0.96

يلاحظ من الجدول رقم (3-5) أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغت (0.96)، وبلغت قيمة ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ لفقرات المحور الأول (المتغير المستقل) (0.93)، وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المحور الأول فجميعها قيم ثبات مرتفعة. كما يلاحظ أيضاً أن قيمة معامل ثبات التجانس الداخلي ألفا كرونباخ للمحور الثاني (المتغير التابع) بلغت (0.95). وفيما يتعلق بمعاملات ثبات التجانس الداخلي لأبعاد المحور الثاني فجميعها قيم ثبات مرتفعة. وتعد هذه القيم مرتفعة وتزيد عن الحد الأدنى لمعامل الثبات 0.70.

وهذه النتائج تؤكد صلاحية الأداة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية. وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الأداة وصلاحيتها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها، والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم إجراء التحليل الإحصائي لدرجات عينة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS Version-20) من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:
1. معامل ارتباط بيرسون؛ للتأكد من فاعلية فقرات أداة الدراسة، كما تم التحقق من توافر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً الصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency).
  2. "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)؛ لحساب ثبات فقرات الأداة المستخدمة في جمع البيانات.
  3. المتوسط الحسابي والوزن النسبي؛ لترتيب أفراد الدراسة بحسب درجاتهم على الفقرات.
  4. الانحراف المعياري؛ لقياس تجانس درجات أفراد الدراسة، "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات، بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلَّت قيمة الانحراف المعياري".

5. اختبار (T-test) لعينة واحدة؛ لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيري أداة الدراسة من خلال الدرجة الحرجة (3).
6. أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وطريقة الانحدار الخطي المتعددة؛ لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.
7. اختبار فرق المتوسطين (Independent Sample T.Test) للفروق بين فئتين؛ لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.
8. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين؛ لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

## المبحث الثاني

### وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لكل فئة من فئات متغيرات الدراسة، ويمكن للباحثة عرض ووصف وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة حول المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو الآتي:

#### 1. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس):

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن النوع (الجنس)، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

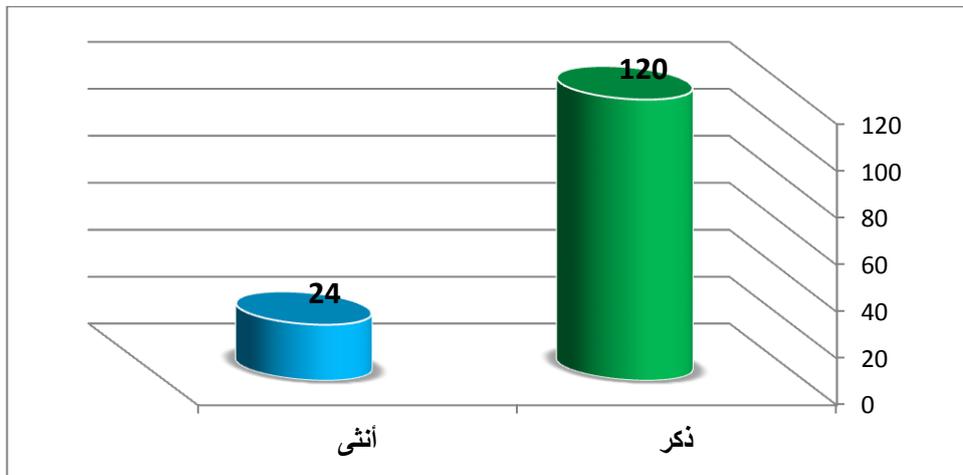
جدول رقم (3-6) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
1	83.3%	120	ذكر	النوع (الجنس)
2	16.7%	24	أنثى	
-	100.0%	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تشير نتائج الجدول رقم (3-6) إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور؛ حيث بلغت نسبتهم (83.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (16.7%). والشكل الآتي يُبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس):

شكل رقم (3-3) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير النوع (الجنس)



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

## 2. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير نوع المؤسسة:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة عن المؤسسة التي يعملون فيها، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول

الآتي:

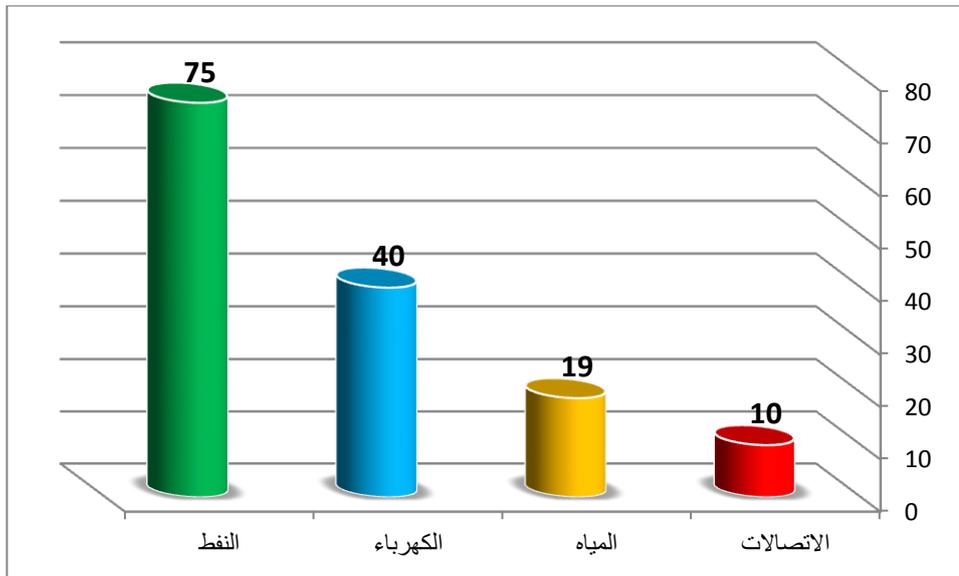
جدول رقم (3-7) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع المؤسسة

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
4	6.9%	10	الاتصالات	نوع المؤسسة
3	13.2%	19	المياه	
2	27.8%	40	الكهرباء	
1	52.1%	75	النفط	
-	%100	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تبين نتائج الجدول رقم (3-7) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة يعملون في مؤسسة النفط؛ حيث بلغت نسبتهم (52.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، يليها في المرتبة الثانية مؤسسة الكهرباء بنسبة (27.8%)، ويليهما مؤسسة المياه بنسبة (13.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثالثة، فيما تأتي مؤسسة الاتصالات في المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (6.9%)، والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير نوع المؤسسة:

شكل رقم (3-4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير نوع المؤسسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

### 3. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير العُمر:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن أعمارهم، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

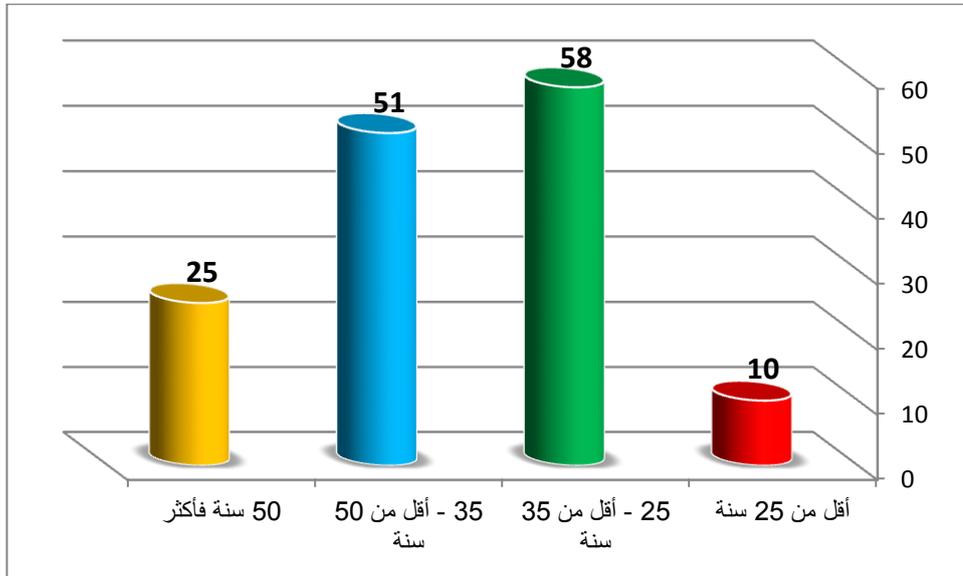
جدول رقم (3-8) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العُمر

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
4	6.9%	10	أقل من 25 سنة	العمر
1	40.3%	58	25 - أقل من 30 سنة	
2	35.4%	51	35 - أقل من 50 سنة	
3	17.4%	25	50 سنة فأكثر	
-	%100	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تبين نتائج الجدول رقم (3-8) أنّ الفئة العمرية (25 - أقل من 30 سنة) شكلت ما نسبته (40.3%)، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (35 - أقل من 50 سنة) بنسبة (35.4%)، ثم تأتي الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (17.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة في المرتبة الثالثة، فيما تأتي الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) في المرتبة الرابعة بنسبة بلغت (6.9%)، والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير العُمر:

شكل رقم (3-5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير العُمر



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

### 4. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير التعيين الوظيفي:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن التعيين الوظيفي، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

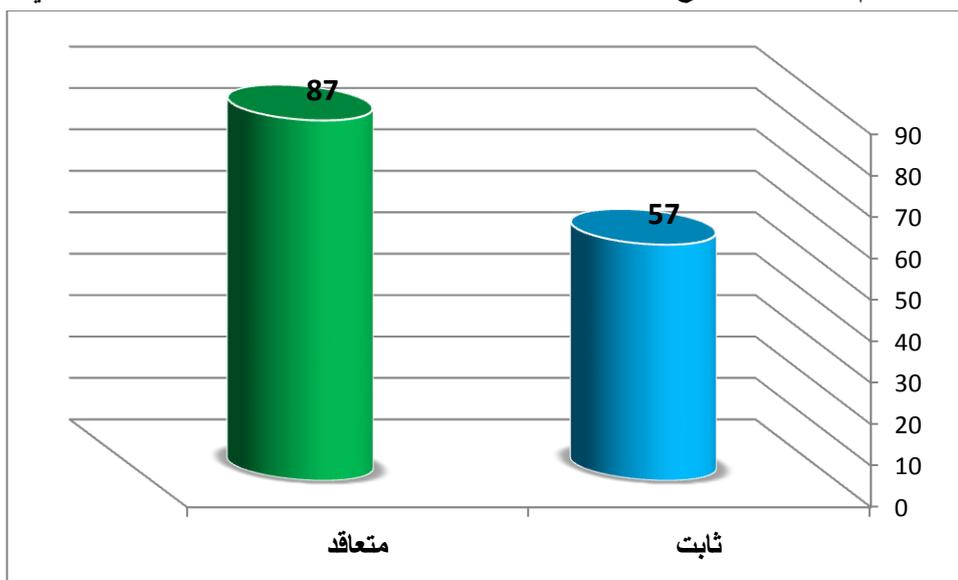
جدول رقم (3-9) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير التعيين الوظيفي

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
2	39.6%	57	ثابت	التعيين الوظيفي
1	60.4%	87	متعاقد	
-	100.0%	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تشير نتائج الجدول رقم (3-9) إلى أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة هم من المتعاقدين؛ حيث بلغت نسبتهم (60.4%)، في حين بلغت نسبة عدد الموظفين الثابتين (39.6%). والشكل الآتي يُبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير التعيين الوظيفي:

شكل رقم (3-6) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير التعيين الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

##### 5. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن المسمى الوظيفي، وكانت نتائج إجاباتهم، كما يوضّحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-10) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي

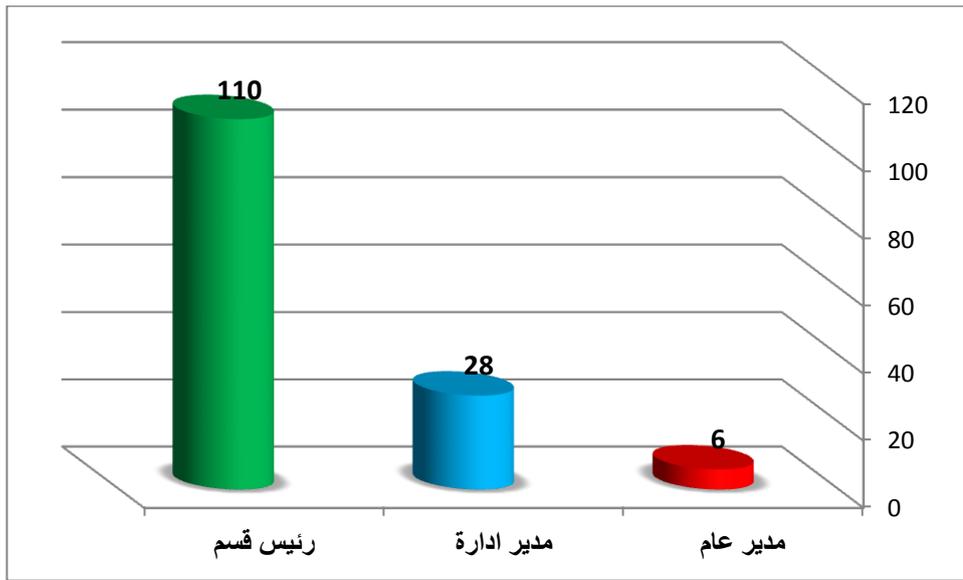
المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
4	4.2%	6	مدير عام	المسمى الوظيفي

الرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
3	19.4%	28	مدير إدارة	
2	76.4%	110	رئيس قسم	
-	%100	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

بيّن الجدول رقم (3-10) أنّ أكثر من غالبية أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس قسم، حيث بلغت نسبتهم (76.4%)، وأنّ (19.4%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفية مدير إدارة، ونسبة (4.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفية مدير عام. والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

شكل رقم (3-7) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

6. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن مؤهلاتهم العلمية، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-11) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

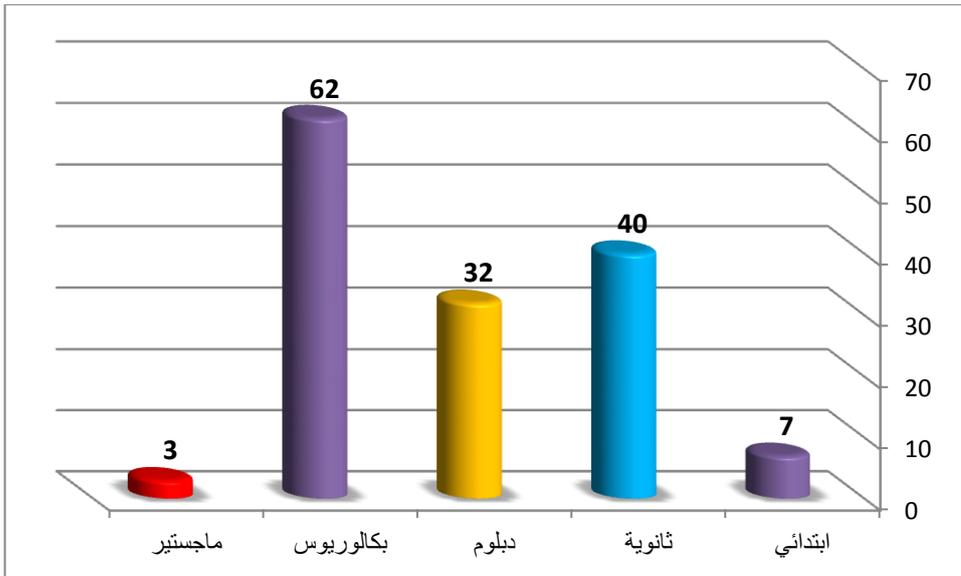
الرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
4	4.9%	7	ابتدائي	المؤهل العلمي
2	27.8%	40	ثانوية	

3	22.2%	32	دبلوم
1	43.1%	62	بكالوريوس
5	2.1%	3	ماجستير
-	%100	144	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م.

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) أن أكثر من ثلث أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (43.1%)، يليها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلاتهم العلمية ثانوية بنسبة (27.8%)، يليها في المرتبة الثالثة أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلاتهم العلمية دبلوم بنسبة (22.2%)، ويليهما في المرتبة الرابعة أفراد عينة الدراسة الذين في مؤهلاتهم العلمية ابتدائي بنسبة بلغت (4.9%)، وفي المرتبة الأخيرة يأتي أفراد عينة الدراسة ذوو المؤهل العلمي ماجستير بنسبة بلغت (2.1%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي:

شكل رقم (3-8) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

#### 7. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:

تم سؤال أفراد عينة الدراسة عن سنوات خدمتهم، وأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-12) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة

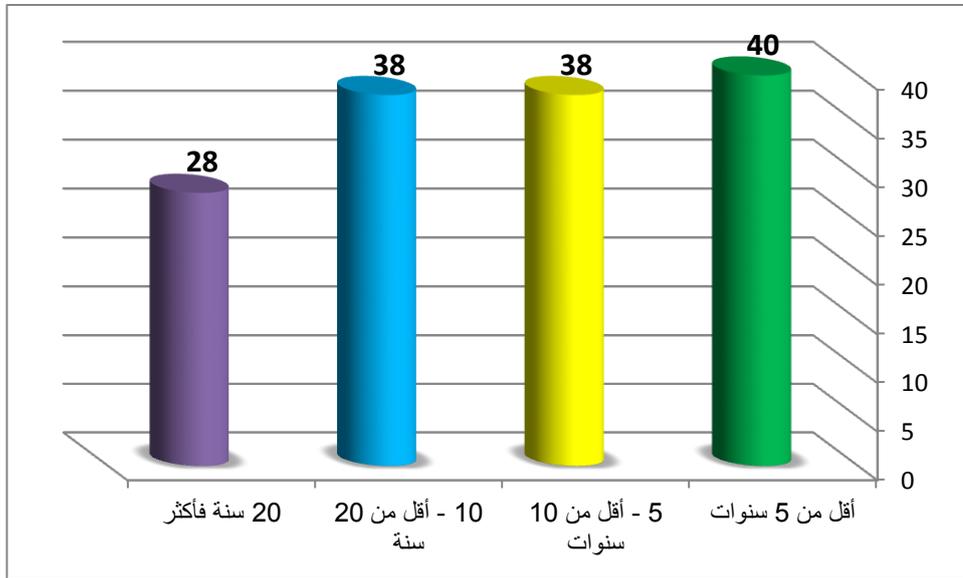
المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
---------	----------------	---------	--------	---------

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
1	27.8%	40	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
2	26.4%	38	5 - أقل من 10 سنوات	
2	26.4%	38	10 - أقل من 15 سنة	
3	19.4%	28	15 سنة فأكثر	
-	%100	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

أوضحت نتائج الجدول رقم (3-12) أنّ ما نسبته (27.8%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، يليها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (5 - أقل من 10 سنة) و(10 - أقل من 15 سنة) بنسبة متساوية لكلا الفئتين بلغت (26.4%)، وفي المرتبة الرابعة والاحيرة جاء أفراد عينة الدراسة الذين بلغت سنوات خدمتهم (15 سنة فأكثر) بنسبة بلغت (19.4%)، والشكل الآتي يبين التكرار لعينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة:

شكل رقم (3-9) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير سنوات الخدمة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

#### 8. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير مجال الدراسة:

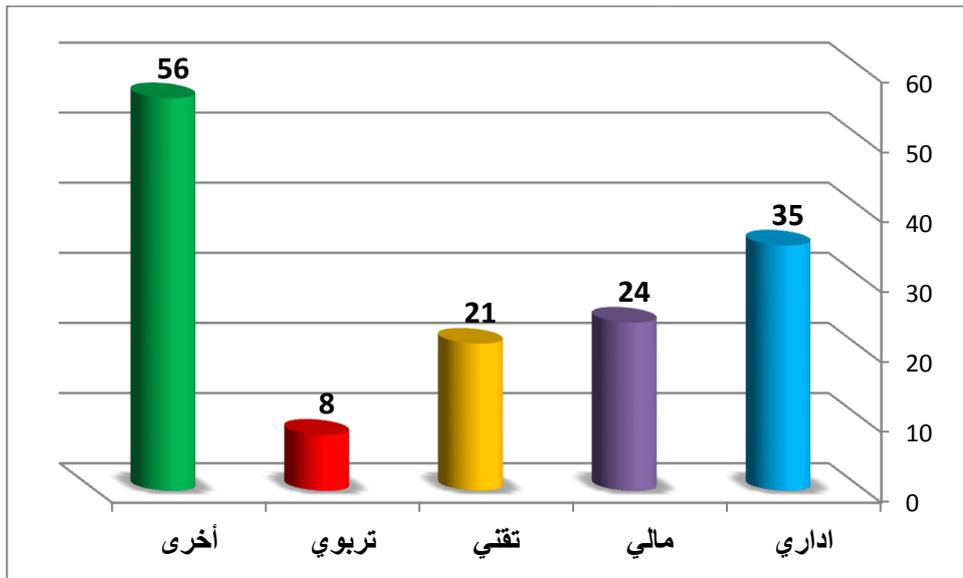
تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة عن مجال الدراسة، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-13) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير مجال الدراسة

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
2	24.3%	35	إداري	مجال الدراسة
3	16.7%	24	مالي	
4	14.6%	21	تقني	
5	5.6%	8	تربوي	
1	38.9%	56	أخرى	
-	%100	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2022م. أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (3-13) أنّ أكثر من ثلث أفراد عينة الدراسة مجال دراستهم أخرى، حيث بلغت نسبتهم (38.9%)، يليها في المرتبة الثانية أفراد عينة الدراسة مجال دراستهم إداري بنسبة (24.3%)، يليها في المرتبة الثالثة أفراد عينة الدراسة الذين في المجال المالي بنسبة (16.7%)، ويليهما في المرتبة الرابعة أفراد عينة الدراسة الذين في المجال التقني بنسبة بلغت (4.9%)، وفي المرتبة الأخيرة يأتي أفراد عينة الدراسة في المجال التربوي بنسبة بلغت (5.6%). والشكل الآتي يبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير مجال الدراسة:

شكل رقم (3-10) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير مجال الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

## 9. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير الدورات التدريبية:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة هل التحقوا بدورات تدريبية في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

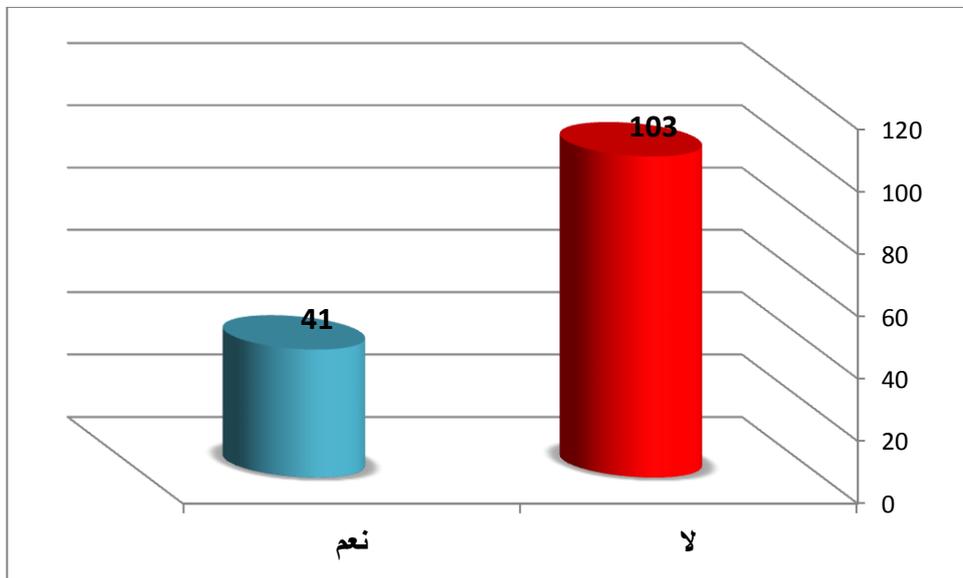
جدول رقم (3-14) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدورات التدريبية

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
2	28.5%	41	نعم	الدورات
1	71.5%	103	لا	التدريبية
-	100.0%	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تشير نتائج الجدول رقم (3-14) إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لم يلتحقوا بدورات تدريبية في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات؛ حيث بلغت نسبتهم (71.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الذين لديهم دورات (28.5%). والشكل الآتي يُبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير الدورات التدريبية:

شكل رقم (3-11) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير الدورات التدريبية



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

## 10. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة هل حضروا ورش عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

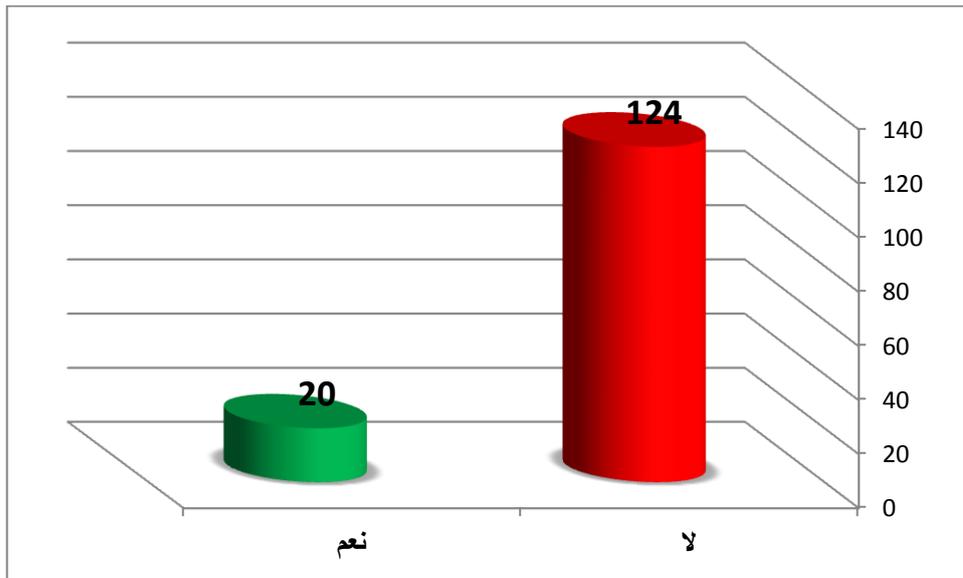
جدول رقم (3- 15) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
2	86.1%	124	لا	ورش العمل
1	13.9%	20	نعم	
-	100.0%	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تشير نتائج الجدول رقم (3-15) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة لم يحضروا ورش عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات؛ حيث بلغت نسبتهم (86.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الذين ورش عمل في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات (13.9%). والشكل الآتي يُبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل:

شكل رقم (3- 12) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

11. وصف وتحليل عينة الدراسة بحسب متغير حلقات النقاش:

تمّ سؤال أفراد عينة الدراسة هل حضروا حلقات نقاش في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وكانت نتائج إجاباتهم كما يوضّحها الجدول الآتي:

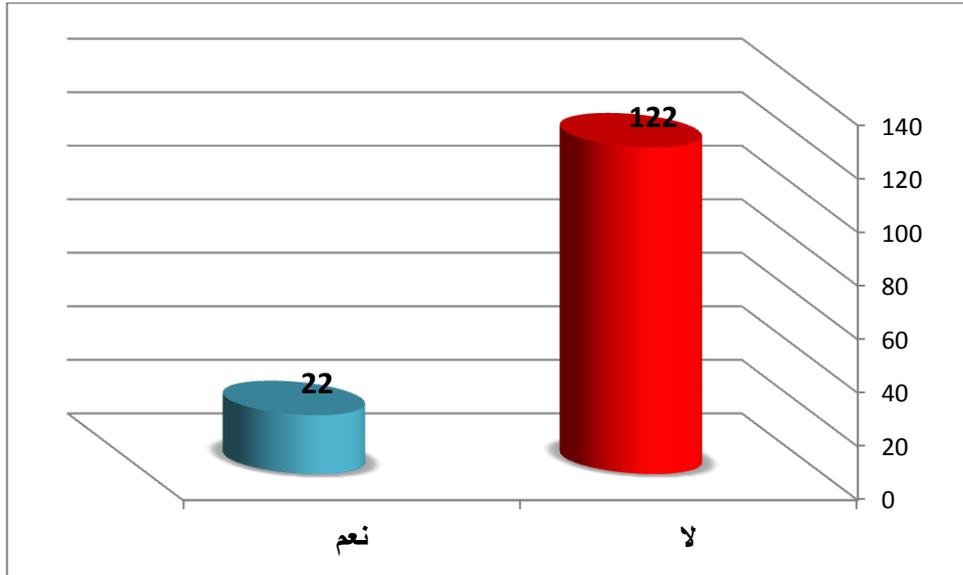
جدول رقم (3-16) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير حلقات النقاش

المرتبة	النسبة المئوية	التكرار	الفئات	المتغير
2	84.7%	122	لا	حلقات نقاش
1	15.3%	22	نعم	
-	100.0%	144	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

تشير نتائج الجدول رقم (3-16) إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة لم يحضروا حلقات نقاش في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات؛ حيث بلغت نسبتهم (84.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الذين حضروا حلقات نقاش في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات (15.3%). والشكل الآتي يُبين التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل:

شكل رقم (3-13) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة بحسب متغير ورش العمل



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، لعام 2023م.

## المبحث الثالث

### وصف وتحليل متغيرات وأبعاد الدراسة

يستعرض هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات) وأبعادهما؛ وذلك من خلال عرض وتحليل إجاباتهم المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية، واختبار (t) لكل متغير من متغيرات الدراسة؛ لمعرفة مدى توافر هذان المتغيران وأبعادهما في ضوء إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأوزان (Five Likert Scale) للخيارات المتعددة، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ويتراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، بحسب الجدول رقم (3-17)

#### جدول رقم (3-17) مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)

الوزن	5	4	3	2	1
الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

#### المصدر: تصميم الباحثة تبعاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)

واعتمدت الباحثة في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة، التي تقضي

بمقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، الذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى)}}{5}$$

أكبر قيمة في المقياس (الحد الأعلى)

$$\text{إذن، فطول الفئة} = \frac{1-5}{5} = 0.8$$

5

وبناءً على ذلك يكون قيم ومستويات المتوسطات الحسابية، بحسب الجدول رقم (3-18):

#### جدول رقم (3-18) قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
من 1 - 1.79	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
1.80 - 2.59	غير موافق	ضعيف
2.60 - 3.39	محايد	متوسط

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
4.19 - 3.40	موافق	عال
5 - 4.20	موافق بشدة	عال جدًا

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على معادلة تطبيق طول الفئة.

ويمكن للباحثة عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات عينة الدراسة حول متغيرات وأبعاد الدراسة على

النحو الآتي:

أولاً: وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي):

لوصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي لدى المؤسسات الحكومية بمحافظه المهرة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) بصورة مجمعة، ومن ثم للأبعاد بصورة منفردة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-19) الخاص بقياس التخطيط الإستراتيجي للأبعاد مجمعة، والجدول رقم (3-20) الخاص ببعد التفكير الإستراتيجي، والجدول رقم (3-21) لبعد مقومات التخطيط، والجدول رقم (3-22) لبعد تحليل البيئة، والجدول رقم (3-23) لبعد صياغة الإستراتيجية، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها من وجهة الإداريين، كما سٌظهر الجداول مستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما يأتي:

### 1. وصف وتحليل أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) مجمعة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية

لأبعاد التخطيط الإستراتيجي مجمعة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-19) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير المستقل

(التخطيط الإستراتيجي)

الرقم	أبعاد التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافر
1.	التفكير الإستراتيجي	4.01	0.54	80.23	22.493	.000	1	عالية
2.	مقومات التخطيط	3.91	0.63	78.12	17.273	.000	3	عالية
3.	تحليل البيئة	3.94	0.58	78.75	19.557	.000	2	عالية
4.	صياغة الإستراتيجية	3.76	0.58	75.23	15.774	.000	4	عالية
	ملخص أبعاد التخطيط الإستراتيجي	3.91	0.50	78.10	21.606	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=144 (مستوى الدلالة (P=0.05)

يبين الجدول رقم (3-19)، أنّ متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، تحليل البيئة، صياغة الإستراتيجية) تراوحت بين (4.01 - 3.76)، وكانت في مستوى "متوافرة بدرجة عالية"، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.50)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (78.10%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد التخطيط الإستراتيجي متوافرة لدى المؤسسات الحكومية.

كما جاء ترتيب أبعاد المتغير المستقل التخطيط الإستراتيجي وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في لدى المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة، كالاتي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد التفكير الإستراتيجي بوسط حسابي عالٍ (4.01)، وانحراف معياري (0.54) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ جداً (80.23%)، وتفسير ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية كان عالياً.

ب. جاء بُعد تحليل البيئة في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ (3.94)، وانحراف معياري (0.58)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (78.75%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد تحليل البيئة في المؤسسات الحكومية كان عالياً.

ج. جاء بُعد مقومات التخطيط في المرتبة الثالثة بوسط حسابي عالٍ (3.91)، وانحراف معياري (0.63)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (78.12%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد مقومات التخطيط في المؤسسات الحكومية كان عالياً.

د. جاء بُعد صياغة الإستراتيجية في المرتبة الرابعة بوسط حسابي عالٍ (3.76)، وانحراف معياري (0.58)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البُعد، وبوزن نسبي عالٍ (75.23%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية كان عالياً.

كذلك يبين الجدول أنّ مستوى الدلالة لكافة أبعاد التخطيط الإستراتيجي (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

مما سبق نجد أنّ مستوى تطبيق أبعاد التخطيط الإستراتيجي لدى المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة كان بدرجة عالية. وبهذه النتيجة تكون الباحثة قد اجابت عن سؤال الدراسة الأول الذي ينصُّ على: ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؟

## 2. وصف وتحليل أبعاد التخطيط الإستراتيجي (منفردة):

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية

لأبعاد التخطيط الإستراتيجي بصورة منفردة، على النحو الآتي:

### أ. وصف وتحليل فقرات بُعد التفكير الإستراتيجي:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية

لفقرات بُعد التفكير الإستراتيجي وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

### جدول رقم (3-20) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير الإستراتيجي

الرقم	فقرات بُعد التفكير الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
T-1	لدى قيادة مؤسستنا (مدير عام الفرع ونوابه) طموحات كبيرة لتطوير بنية وأداء المؤسسة وتوسيع نطاق خدماتها.	4.15	0.87	82.92	15.826	.000	1	عالية
T-2	قيادة مؤسستنا مستوعبة لحالة بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف في البنية والأداء) وبيئتها الخارجية (الفرص والتحديات في محيط عملها).	3.97	0.69	79.31	16.696	.000	4	عالية
T-3	لدى قيادة مؤسستنا القدرة على تصور النتائج العامة للتغيرات الهيكلية في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وكيفية توجيهها لصالح المؤسسة.	3.96	0.65	79.17	17.791	.000	5	عالية
T-4	لدى قيادة وإدارات مؤسستنا القدرة على بناء واختيار التوجهات الرئيسية (الإستراتيجية) لعملها بما يحقق أعلى العائدات للمؤسسة والمجتمع.	4.11	0.67	82.22	19.896	.000	2	عالية
T-5	تشجع قيادة وإدارات مؤسستنا العاملين على تقدم ومناقشة الأفكار والتصورات الخاصة بتطوير التوجهات الإستراتيجية.	3.90	0.97	77.92	11.129	.000	6	عالية
T-6	تحرص قيادة وإدارات وعامل مؤسستنا على نجاح المبادرات التطويرية المتفق على جدواها وامكانية تطبيقها.	3.99	0.76	79.86	15.642	.000	3	عالية
	ملخص بُعد التفكير الإستراتيجي	4.01	0.54	80.23	22.493	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=144 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-20) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التفكير الإستراتيجي جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.15 - 3.90) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (T-1): " لدى قيادة مؤسستنا (مدير عام الفرع ونوابه) طموحات كبيرة لتطوير بنية وأداء المؤسسة وتوسيع نطاق خدماتها." بوسط حسابي عالٍ (4.15)، وانحراف معياري (0.87) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (82.92%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (T-5): " تشجع قيادة وإدارات مؤسستنا العاملين على تقديم ومناقشة الأفكار والتصورات الخاصة بتطوير التوجهات الإستراتيجية." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.97) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (77.92%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التفكير الإستراتيجي كان عالياً بوسط حسابي بلغ (4.01)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.54) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (80.23%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التفكير الإستراتيجي متوافر في المؤسسات الحكومية بمحافظته المهرة. كذلك يبين الجدول رقم (3-20) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق بُعد التفكير الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية بمحافظته المهرة كان بدرجة عالية.

#### ب. وصف وتحليل فقرات بُعد مقومات التخطيط:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد مقومات التخطيط وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

#### جدول رقم (3-21) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد مقومات التخطيط

الرقم	فقرات بُعد مقومات التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	المرتبة	مستوى التوافر
p-1	لدى مؤسستنا إدارة (أو قسم) مسئولة عن توجيه وتنسيق إعداد الخطط وضمان تكاملها وتوافقها مع أهداف المؤسسة.	4.08	0.66	81.67	19.586	.000	1	عالية
p-2	لدى مؤسستنا كادر مؤهل مختص يتولى	4.01	0.74	80.14	16.258	.000	2	عالية

الرقم	فقرات بُعد مقومات التخطيط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
	إعداد التصورات الفنية والمالية التفصيلية لمشاريع الخطط وفق الإجراءات التخطيطية المعتمدة.							
p-3	لدى مؤسستنا نظام معالجة معلومات (يدوي أو إلكتروني) فعال يتيح حفظ وتحليل البيانات المتعلقة بالخطط ونتائج تنفيذها واستخلاص المؤشرات.	3.97	0.83	79.44	14.101	.000	3	عالية
p-4	تُعقد مؤسستنا اجتماعات عمل بحضور المعين بالإعداد والتنفيذ والتقييم لمناقشة وإقرار الخطط، ومتابعة تنفيذها وتقييمها المرحلي والنهائي.	3.71	0.89	74.17	9.530	.000	7	عالية
p-5	قيادة وإدارات مؤسستنا مدركة لأهمية التخطيط وداعمة لمتطلبات نجاحه من إشراك المعين بالتنفيذ، وتخصيص الموارد، وتقييم النتائج.	3.92	0.84	78.33	13.089	.000	4	عالية
p-6	تعمل مؤسستنا وفق خطط عمل معتمدة وذات أهداف واضحة ومحددة وموزعة على المعين بالتنفيذ والإشراف .	3.86	0.83	77.22	12.405	.000	5	عالية
p-7	لدى مؤسستنا آلية عمل محددة لمتابعة تنفيذ الخطط وقياس نتائجها المباشرة والبعيدة وتقويمها.	3.79	0.96	75.83	9.897	.000	6	عالية
	ملخص بُعد مقومات التخطيط	3.91	0.63	78.12	17.273	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=144 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-21) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد مقومات التخطيط جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.71 - 4.08) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (p-1): " لدى مؤسستنا إدارة (أو قسم) مسؤولة عن توجيه وتنسيق إعداد الخطط وضمان تكاملها وتوافقها مع أهداف المؤسسة." بوسط حسابي عالٍ (4.08)، وانحراف معياري (0.66) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (81.67%)، بينما

أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (4-p): " تُعقد مؤسستنا اجتماعات عمل بحضور المعين بالإعداد والتنفيذ والتقييم لمناقشة وإقرار الخطط، ومتابعة تنفيذها وتقييمها المرحلي والنهائي." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.89) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (74.17%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد مقومات التخطيط كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.91)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.63) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متنسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (78.12%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد مقومات التخطيط متوافر في المؤسسات الحكومية بمحافظته المهرة. كذلك يبين الجدول رقم (3-21) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق بُعد مقومات التخطيط في المؤسسات الحكومية بمحافظته المهرة كان بدرجة عالية.

### ج. وصف وتحليل فقرات بُعد تحليل البيئة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية

لفقرات بُعد تحليل البيئة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-22) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد تحليل البيئة

الرقم	فقرات بُعد تحليل البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
A-1	ترفع (الإدارات والأقسام) التقارير والمذكرات في توقيتات مناسبة ومحتوى يعبر بصدق عن الأداء الفعلي والصعوبات والاحتياجات.	3.97	0.83	79.31	13.934	.000	3	عالية
A-2	تحرص مؤسستنا على متابعة المستجندات في مجال عملها ونتائج الدراسات والإحصاءات عن احتياجات المحافظة المستقبلية.	3.88	0.79	77.50	13.254	.000	4	عالية
A-3	تناقش في الاجتماعات المواضيع والقضايا الداخلية وما يتصل من مستجندات خارجية ويتخذ حيالها القرارات المناسبة، ويتم متابعتها.	3.76	0.85	75.28	10.750	.000	5	عالية

الرقم	فقرات بُعد تحليل البيئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
A-4	تستخدم مؤسستنا أنظمة برمجية لإدارة الموارد (البشرية/المالية...) تمتاز بالأمان والدقة والسرعة في النتائج وتحقيق متطلبات العمل.	4.06	0.72	81.25	17.672	.000	1	عالية
A-5	لدى مؤسستنا قدرات تواصل مع المؤسسات الأخرى داخل المحافظة وخارجها تتيح لها الحصول على المعلومات المتصلة بمجال عملها.	4.02	0.74	80.42	16.488	.000	2	عالية
	ملخص بُعد تحليل البيئة	3.94	0.58	78.75	19.557	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م،  $n=144$  (مستوى الدلالة  $P=0.05$ )

تبين نتائج الجدول رقم (3-22) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد تحليل البيئة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.06 - 3.76) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (A-4): "تستخدم مؤسستنا أنظمة برمجية لإدارة الموارد (البشرية/المالية...) تمتاز بالأمان والدقة والسرعة في النتائج وتحقيق متطلبات العمل." بوسط حسابي عالٍ (4.06)، وانحراف معياري (0.72) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (81.25%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (A-3): "تناقش في الاجتماعات المواضيع والقضايا الداخلية وما يتصل من مستجدات خارجية ويتخذ حيالها القرارات المناسبة، ويتم متابعتها." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.76)، وانحراف معياري (0.85) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (75.28%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد م تحليل البيئة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.94)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.58) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (78.75%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد تحليل البيئة متوافر في المؤسسات الحكومية بمحافظته المهرة. كذلك يبين الجدول رقم (3-22) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق بُعد تحليل البيئة في المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة كان بدرجة عالية.

#### د. وصف وتحليل فقرات بُعد صياغة الإستراتيجية:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد صياغة الإستراتيجية وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-23) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الإستراتيجية

الرقم	فقرات بُعد صياغة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
S-1	لمؤسستنا رؤية إستراتيجية (صورة شاملة للوضع الذي تطمح المؤسسة للوصول له) معلنة.	3.85	0.83	77.08	12.386	.000	2	عالية
S-2	لمؤسستنا رسالة إستراتيجية (توجه عمل عام وواقعي مجمع عليه لتحقيق رؤيتها) معلنة.	3.78	0.64	75.56	14.544	.000	4	عالية
S-3	لمؤسستنا أهداف إستراتيجية (قطاعات رئيسة للعمل مستمدة من رسالتها) معلنة ومحددة بالمدى الزمني والمكاني والنوعي للمستهدفين بخدماؤها.	3.82	0.72	76.39	13.734	.000	3	عالية
S-4	وضعت موجّهات مؤسستنا الإستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف) على ضوء معرفة وخبرة كوادرها الواسعة ببيئتها الداخلية والخارجية.	3.77	0.77	75.42	11.967	.000	5	عالية
S-5	صيّغت الموجّهات بمشاركة خبراء استشاريين وممثلي الجهات الحكومية المشرفة على المؤسسة، وأقرت بعد سلسلة نقاشات لمنتسبيها.	3.52	0.92	70.42	6.768	.000	8	عالية
S-6	تصاغ أهداف خطط وبرامج المؤسسة وتقييم وفق مؤشرات واقعية قابلة للقياس ومحددة كمياً وزمنياً استناداً إلى موجهاتها الإستراتيجية.	3.72	0.87	74.31	9.817	.000	7	عالية
S-7	تسترشد قيادة المؤسسة في صناعة قراراتها بمحدداتها الإستراتيجية.	3.73	0.85	74.58	10.239	.000	6	عالية

الرقم	فقرات بُعد صياغة الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
S-8	تحكم محددات المؤسسة في تكامل عمل وحداتها وانسجام إدارتها وعاملها.	3.90	0.85	78.06	12.787	.000	1	عالية
	ملخص بُعد صياغة الإستراتيجية	3.76	0.58	75.23	15.774	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن = 144 (مستوى الدلالة  $P=0.05$ )

تبين نتائج الجدول رقم (3-23) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد صياغة الإستراتيجية جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.90-3.52) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (S-8): "تحكم محددات المؤسسة في تكامل عمل وحداتها وانسجام إدارتها وعاملها." بوسط حسابي عالٍ (3.90)، وانحراف معياري (0.85) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، ووزن نسبي عالٍ (78.06%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (S-5): "صيغت الموجهات بمشاركة خبراء استشاريين وممثلي الجهات الحكومية المشرفة على المؤسسة، وأقرت بعد سلسلة نقاشات لمنتسبيها." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.52)، وانحراف معياري (0.92) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، ووزن نسبي عالٍ (70.42%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد صياغة الإستراتيجية كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.76)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.58) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، ووزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (75.23%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد صياغة الإستراتيجية متوافر في المؤسسات الحكومية بمحافظلة المهرة. كذلك يبين الجدول رقم (3-23) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق بُعد صياغة الإستراتيجية في المؤسسات الحكومية بمحافظلة المهرة كان بدرجة عالية.

#### ثانياً: وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات):

لوصف وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير التابع إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية بمحافظلة المهرة، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t)

ومستوى المعنوية لكل أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) بصورة مجتمعة، ومن ثم للأبعاد بصورة منفردة، كما هو موضح بالجدول رقم (3-24) الخاص بقياس متغير إدارة الأزمات للأبعاد مجتمعة، والجدول رقم (3-25) الخاص ببعدها التقاط إشارات، والجدول رقم (3-26) لبعدها الاستعداد ومواجهة الأزمة، والجدول رقم (3-27) لبعدها التعافي من آثار الأزمة، والجدول رقم (3-28) لبعدها الاستثمار الإيجابي للأزمة، كما تظهر الجداول الآتية رتبة فقرات الدراسة بحسب أهميتها ومستوى التوافر، واختبار (t) ومستوى المعنوية لكل فقرة بحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وكما يأتي:

### 1. وصف وتحليل أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) مجتمعة:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t) ومستوى المعنوية لأبعاد إدارة الأزمات مجتمعة، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-24) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)

الرقم	أبعاد الميزة إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة	الرتبة	مستوى التوافر
1.	التقاط إشارات	3.81	0.75	76.17	12.886	.000	2	عالية
2.	الاستعداد ومواجهة الأزمة	3.78	0.70	75.64	13.316	.000	3	عالية
3.	التعافي من آثار الأزمة	3.78	0.71	75.64	13.144	.000	3	عالية
4.	الاستثمار الإيجابي للأزمة	3.91	0.56	78.29	19.548	.000	1	عالية
	ملخص أبعاد إدارة الأزمات	3.82	0.61	76.40	16.195	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن = 144 (مستوى الدلالة

$$(P=0.05)$$

يبين الجدول رقم (3-24) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع أبعاد إدارة الأزمات (التقاط إشارات، الاستعداد ومواجهة الأزمة، التعافي من آثار الأزمة، الاستثمار الإيجابي للأزمة تراوحت بين (3.78 - 3.91)، وكانت في مستوى "متوافرة بدرجة عالية، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى توافر أبعاد إدارة الأزمات مجتمعة بلغ (3.82)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.61)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه الأبعاد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (76.40%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أبعاد إدارة الأزمات متوافرة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.

كما جاء ترتيب أبعاد إدارة الأزمات وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة، كالآتي:

أ. كان أعلى تلك الأبعاد توافراً هو بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة بوسط حسابي عالٍ (3.91)، وانحراف معياري (0.56) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (78.29%)، وتفسير ذلك أنّ مستوى تحقيق بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة في المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة كان عالياً.

ب. جاء بُعد التقاط الإشارة في المرتبة الثانية بوسط حسابي عالٍ (3.81)، وانحراف معياري (0.75)، يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعد، وبوزن نسبي عالٍ (76.17%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تطبيق بُعد التقاط الإشارة في المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة كان عالياً.

ج. جاء بُعد الاستعداد ومواجهة الأزمة والتعافي من آثار الأزمة في المرتبة الثالثة والاحيرة بوسط حسابي عالٍ (3.78)، وانحرافين معياريين (0.70، 0.71)، يشيران إلى تقارب الآراء وتجانسها حول البعدين، وبوزن نسبي عالٍ جداً (75.78%)، ويعني ذلك أنّ مستوى تحقيق بُعد الاستعداد ومواجهة الأزمة والتعافي من آثار الأزمة في المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة كان عالياً.

كذلك يبين الجدول أنّ مستوى الدلالة لكافة أبعاد إدارة الأزمات (منفردة ومجموعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تحقق أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة كان بدرجة عالية. وبهذه النتيجة تكون الباحثة قد اجابت عن سؤال الدراسة الثاني الذي ينصُّ على: ما مستوى إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؟

## 1. وصف وتحليل أبعاد إدارة الأزمات (منفردة):

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، واختبار (t)، ومستوى المعنوية لأبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) بصورة منفردة، على النحو الآتي:

### أ. وصف وتحليل فقرات بُعد التقاط الإشارة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التقاط الإشارة وإجمالي البعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-25) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التقاط الإشارة

الرقم	فقرات بُعد التقاط الإشارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
SD-1	تجري مؤسستنا عمليات فحص ومراجعة مكتبية وميدانية لبيئتها الداخلية (نزولات ودراسات للمنشآت والقطاعات التابعة لها) توثق نتائجها.	3.96	0.92	79.17	12.567	.000	1	عالية
SD-2	تجري مؤسستنا عمليات فحص ومراجعة مكتبية وميدانية لبيئتها الخارجية (مزودها بالمواد والخدمات، متلقي خدماتها، الجهات الحكومية المشرفة...) وتوثق نتائجها.	3.90	0.83	78.06	13.044	.000	2	عالية
SD-3	ترفع تقارير الأداء والمراجعة والتقييم في مؤسستنا للجهة المختصة بانتظام وشكل يلائم استخلاص مؤشرات تساعد في التنبيه للأزمات.	3.80	0.82	75.97	11.626	.000	3	عالية
SD-4	تستخدم مؤسستنا وسائل تكنولوجيا اتصال ومعلومات فعالة تتيح فرص أكبر في اكتشاف مؤشرات التنبيه المبكر للأزمات.	3.72	0.86	74.44	10.024	.000	4	عالية
SD-5	تعرض نتائج وتحليلات البيئة الداخلية والخارجية للنقاش الصريح في اجتماعات العمل، ويجري تقييم سليم لمؤشرات واحتمالات حدوث أزمات تتصل بعمل المؤسسة.	3.66	0.98	73.19	8.049	.000	5	عالية
	ملخص بُعد التقاط الإشارة	3.81	0.75	76.17	12.886	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=144 (مستوى الدلالة (P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-25) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التقاط الإشارة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.96 - 3.66) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (SD-1): "تجري مؤسستنا عمليات فحص ومراجعة مكتبية وميدانية لبيئتها الداخلية (نزولات ودراسات للمنشآت والقطاعات التابعة لها) توثق نتائجها." بوسط حسابي عالٍ (3.96)، وانحراف معياري (0.92) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ

(79.17%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (SD-5): " تعرض نتائج وتحليلات البيئة الداخلية والخارجية للنقاش الصريح في اجتماعات العمل، ويجري تقييم سليم لمؤشرات واحتمالات حدوث أزمات تتصل بعمل المؤسسة." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.98) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (73.19%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التقاط الإشارة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.75) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (76.17%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التقاط الإشارة متوافر في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة. كذلك يبين الجدول رقم (3-25) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تحقيق بُعد التقاط الإشارة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة كان بدرجة عالية.

#### ب. وصف وتحليل فقرات بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-26) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة

الرقم	فقرات بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
CF-1	لدى مؤسستنا وحدة (خلية، فريق) مختصة في الأزمات تعمل بكادر مؤهل وكفؤ في الاستعداد والتعامل مع الأزمات.	3.56	0.97	71.25	6.936	.000	6	عالية
CF-2	لدى مؤسستنا خطط جاهزة للطوارئ يتم تفعيلها في حال حدوث أزمة.	3.79	0.90	75.83	10.559	.000	4	عالية
CF-3	تخصص مؤسستنا الموارد الإدارية (البشرية/ المالية /التنظيمية...) اللازمة لتنفيذ معالجات مدروسة تزيد من قدراتها على مجابهة الأزمات.	3.72	0.93	74.44	9.274	.000	5	عالية

الرقم	فقرات بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
CF-4	تقوم مؤسستنا باتخاذ تدابير وقائية (إصلاح الاختلالات) لتقليل احتمالات حدوث الأزمات.	3.83	0.92	76.67	10.827	.000	3	عالية
CF-5	هناك آلية مشتركة للتنسيق مع المؤسسات الحكومية لتبادل المعلومات والتنسيق وحشد الموارد لمجابهة الأزمات العامة.	3.72	0.93	74.44	9.349	.000	5	عالية
CF-6	أثبتت مؤسستنا قدراتها على التعامل مع الأزمة الراهنة التي تمر بها البلد واحتوت الكثير من تداعياتها على المؤسسة وخدماتها العامة.	3.92	0.92	78.47	11.992	.000	1	عالية
CF-7	تتعامل قيادة وإدارات المؤسسة مع الأزمات بطرق تلائم طبيعة الأزمة.	3.88	0.94	77.64	11.231	.000	2	عالية
	ملخص بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة	3.78	0.70	75.64	13.316	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن = 144 (مستوى الدلالة  $P=0.05$ )

تبين نتائج الجدول رقم (3-26) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.56 - 3.92) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (CF-6): " أثبتت مؤسستنا قدراتها على التعامل مع الأزمة الراهنة التي تمر بها البلد واحتوت الكثير من تداعياتها على المؤسسة وخدماتها العامة." بوسط حسابي عالٍ (3.92)، وانحراف معياري (0.92) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (78.47%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (CF-1): " لدى مؤسستنا وحدة (خلية، فريق) مختصة في الأزمات تعمل بكادر مؤهل وكفؤ في الاستعداد والتعامل مع الأزمات." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.56)، وانحراف معياري (0.97) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (71.25%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.78)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.70) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (75.64%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد الاستعداد ومجابهة الأزمة متوافر في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة. كذلك يبين الجدول رقم (3-26) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية

الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تحقيق بُعد الاستعداد وبمواجهة الأزمة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة كان بدرجة عالية.

### ج. وصف وتحليل فقرات بُعد التعافي من آثار الأزمة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد التعافي من آثار الأزمة وإجمالي البعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3- 27) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التعافي من آثار الأزمة

الرقم	فقرات بُعد التعافي من آثار الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
CR-1	تعمل خطط الطوارئ بفعالية في الأزمات ويجري تقييمها وإجراء التعديلات عليها بعد كل أزمة.	3.69	0.96	73.89	8.655	.000	4	عالية
CR-2	لدى مؤسستنا القدرة على حصر الخسائر والنتائج السلبية للأزمات لتقييم أضرارها بدقة.	3.81	0.84	76.11	11.528	.000	2	عالية
CR-3	تجري مؤسستنا التدخلات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة واستعادة الوضع الاعتيادي لأدائها وخدماتها المقدمة.	3.85	0.76	76.94	13.374	.000	1	عالية
CR-4	تطرح للنقاش القضايا المتعلقة بالأزمة ومسبباتها ونتائجها والمعالجات في أول اجتماع بعد الأزمة، ويجري متابعة تنفيذ مخرجاتها .	3.85	0.87	76.94	11.664	.000	1	عالية
CR-5	تعد تقارير إدارية شاملة تخص الأزمة التي حدثت تفاصيل عن مجرياتها وجذورها ونتائجها والمقترحات والتوصيات التي توصل لها المكلفون.	3.72	0.85	74.31	10.098	.000	3	عالية
	ملخص بُعد التعافي من آثار الأزمة	3.78	0.71	75.64	13.144	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، n=144 (مستوى الدلالة P=0.05)

تبين نتائج الجدول رقم (3-27) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد التعافي من آثار الأزمة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (3.85 - 3.69) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (CR-3): " تجرى مؤسستنا التدخلات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة واستعادة الوضع الاعتيادي لأدائها وخدماتها المقدمة." بوسط حسابي عالٍ (3.85)، وانحراف معياري (0.76) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (76.94%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (CR-1): " تعمل خطط الطوارئ بفعالية في الأزمات ويجرى تقييمها وإجراء التعديلات عليها بعد كل أزمة." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.96) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (73.89%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد التعافي من آثار الأزمة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.78)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.71) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (75.64%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد التعافي من آثار الأزمة متوافر في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة. كذلك يبين الجدول رقم (3-27) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تحقيق بُعد التعافي من آثار الأزمة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة كان بدرجة عالية.

#### د. وصف وتحليل فقرات بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار (t) ومستوى المعنوية لفقرات بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة وإجمالي البُعد، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (3-28) نتائج اختبار معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة

الرقم	فقرات بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
CI-1	يمكن أن يكون للأزمات نتائج إيجابية تُخدم تحقيق المؤسسة لأهدافها.	3.90	0.91	77.92	11.763	.000	4	عالية

الرقم	فقرات بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	اختبار T	مستوى الدلالة Sig	الرتبة	مستوى التوافر
CI-2	تعطي الأزمات دروس مستقبلية مفيدة لقيادات المؤسسة والعاملين فيها.	4.12	0.64	82.36	20.889	.000	1	عالية
CI-3	تحتفظ مؤسستنا بسجل شامل لتقارير ووثائق الأزمات التي مرت بها.	3.93	0.79	78.61	14.130	.000	3	عالية
CI-4	تلتزم قيادة مؤسستنا بمتابعة تنفيذ المعالجات المقررة في اللقاءات وتقارير اللجان المختصة ومناقشة ما تم تنفيذه في اجتماعات.	3.99	0.66	79.72	17.975	.000	2	عالية
CI-5	تعقد المؤسسة دورات تدريب وورش نقاش للعاملين حول موضوع الأزمات وإدارتها ومشاركة تجارب ما يتم تعلمه.	3.85	0.96	76.94	10.556	.000	5	عالية
CI-6	تجرى تعديلات على خطط مؤسستكم وسياساتها وإجراءات عملها بناءً على النتائج المستخلصة من الأزمات .	3.71	0.95	74.17	8.923	.000	6	عالية
	ملخص بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة	3.91	0.56	78.29	19.548	.000	-	عالية

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية 2023م، ن=144 (مستوى الدلالة  $P=0.05$ )

تبين نتائج الجدول رقم (37) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، والتي تراوحت بين (4.12 - 3.71) والتي تعكس درجة توافر عالية، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (CI-2): " تعطي الأزمات دروس مستقبلية مفيدة لقيادات المؤسسة والعاملين فيها." بوسط حسابي عالٍ (4.12)، وانحراف معياري (0.64) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (82.36%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (CI-6): " تجرى تعديلات على خطط مؤسستكم وسياساتها وإجراءات عملها بناءً على النتائج المستخلصة من الأزمات." بوسط حسابي عالٍ بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.95) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عالٍ (74.17%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.91)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.56) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات البُعد، وبوزن نسبي عام عالٍ يشير إلى أن نسبة (78.29%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أنّ بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة متوافر في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة.

كذلك يبين الجدول رقم (3-28) أنّ مستوى الدلالة لكافة فقرات البُعد (منفردة ومجمعة) كان معنوياً من الناحية الإحصائية، وهذا ما أظهرته قيم اختبار (t) عند مستوى الدلالة الإحصائية التي بلغت قيمها الاحتمالية (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تحقيق بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة كان بدرجة عالية.

## المبحث الرابع

### اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية فرعية على حدة، إذ استخدمت للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها طريقة الانحدار الخطي البسيط، كما استخدمت الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية اختبار فرق المتوسطين (Independent Sample T.Test) للفروق بين فئتين فقط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، ولاختبار بقية الفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين؛ لاختبار الفروق وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة؛ إذ يعد الفرق دالاً إحصائياً (علاقة التأثير معنوية) إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ )، وتُعد علاقة التأثير غير معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ )، مما يعني وجود فروق ذو دلالة إحصائية؛ فإن ذلك يستدعي عمل إحدى اختبارات المقارنة (L.S.D)؛ لتحديد الفرق لصالح أي فئة. وقبل البدء باختبار الفرضيات لابد من التأكد من تحقق افتراضات تحليل الانحدار (التوزيع الطبيعي للبيانات، وعدم الارتباط الخطي بين المتغيرات) وذلك على النحو الآتي:

#### 1. التحقق من شرط التوزيع الطبيعي:

للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، تم حساب معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات الداخلة في التحليل مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) وهذه النتيجة تشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي كما هي موضحة في الجدول رقم (3-29):

جدول رقم (3-29) معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة

العوامل	Skewness
التفكير الإستراتيجي	-.664
مقومات التخطيط	-.475
تحليل البيعة	-.640
صياغة الإستراتيجية	-.750
التخطيط الإستراتيجي	-.763
إدارة الأزمات	-.809

## 2. التحقق من شرط عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات:

يشترط نموذج الانحدار عدم وجود ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة الداخلة في نموذج الانحدار وقد تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi Collinearity) باستخدام معامل تضخم التباين (VIP) Variance Inflation Variance واختبار التباين المسموح (Tolerance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIP) عن القيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، وعليه لا يوجد ارتباطات خطية بين المتغيرات الداخلة في نموذج الانحدار الخطي في هذه الدراسة، كما توضحها نتائج الجدول (3-30):

### جدول رقم (3-30) نتائج اختبار Collinearity للكشف عن الارتباطات الخطية بين المتغيرات

#### المستقلة

العوامل	Tolerance	VIF
التفكير الإستراتيجي	.535	1.869
مقومات التخطيط	.399	2.506
تحليل البيئة	.516	1.939
صياغة الإستراتيجية	.466	2.148

وبعد التأكد من افتراضات نموذج الانحدار تم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة ( $H_{01}$ ):

تنص الفرضية الرئيسة على ما يأتي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (التفكير الإستراتيجي، ومقومات التخطيط، والتحليل البيئي، وصياغة الخطة إستراتيجياً) في إدارة الأزمات بأبعاده (اكتشاف الإشارات، والاستعداد والمواجهة، والتعافي، والتعلم) في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

لاختبار الفرضية الرئيسة استخدمت الدراسة طريقة الانحدار الخطي البسيط لمعرفة للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (التفكير الاستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل البيئي، صياغة الخطة الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعاده (اكتشاف الإشارات، الاستعداد و المواجهة، التعافي، التعلم) في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y=a+bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.

X المتغير المستقل: وهو التخطيط الإستراتيجي.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-31):

جدول رقم (3-31) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة

الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة

البيد	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
التخطيط الاستراتيجي	ثابت الانحدار a	0.034	.246		.136	.892	0.793	0.628	240.065	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.973	.063	0.793	15.494	.000					
إدارة الأزمات = 0.034 + (0.973 × التخطيط الإستراتيجي)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-31)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.973)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (15.494) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ). أي إنه كلما زاد مستوى بُعد التخطيط الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة (76.3%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.793) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط القيمة، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد التخطيط الإستراتيجي أدى إلى زيادة مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.628)، مما يشير إلى أن (62.8%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تعود إلى تطبيق بُعد التفكير الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأن (37.2%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (240.065) إلى أن نموذج

الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01-1}$ ):

نص الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.

X المتغير المستقل: وهو التفكير الإستراتيجي.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-32):

جدول رقم (3-32) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التفكير الإستراتيجي في إدارة

الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	0.000	75.555	0.347	0.589	.000	3.742		.309	1.157	ثابت الانحدار a	التفكير الإستراتيجي

					0.000	8.692	0.589	0.076	0.664	معامل الانحدار b	
إدارة الأزمات = 1.157 + (0.664 × التفكير الإستراتيجي)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-32)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.664)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (8.692) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ). أي إنّه كلما زاد مستوى بُعد التفكير الإستراتيجي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة (66.4%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.589) وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط القيمة، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد التفكير الإستراتيجي أدى إلى زيادة مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.347)، مما يشير إلى أن (34.7%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تعود إلى تطبيق بُعد التفكير الإستراتيجي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (65.3%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (75.555) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{01-2}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمقومات التخطيط في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر مقومات التخطيط في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$ . وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إن:

Y المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.

X المتغير المستقل: وهو مقومات التخطيط.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-33):

جدول رقم (3-33) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر مقومات التخطيط في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة

البيد	المعاملات	قيم المعاملات	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	T sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig	نتيجة اختبار الفرضية
مقومات التخطيط	ثابت الانحدار a	1.282	.237		5.401	.000	0.673	0.452	117.254	0.000	رفض
	معامل الانحدار b	0.650	.060	0.673	10.828	.000					
إدارة الأزمات = 1.282 + (0.664 × مقومات التخطيط)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-33)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لمقومات التخطيط في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.650)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (10.828) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة  $(0.05 \geq \alpha)$ . أي إنّه كلما زاد مستوى بُعد مقومات التخطيط بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة (65%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.673) وهو معامل ارتباط طردي معنوي عال، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد مقومات التخطيط أدى إلى زيادة مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.452)، مما يشير إلى أن (45.2%) من التغيرات

في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تعود إلى تطبيق بُعد مقومات التخطيط وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (54.8%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (117.254) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ )..

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمقومات التخطيط في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لمقومات التخطيط في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{01-3}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل البيئي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر التحليل البيئي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إنّ:

Y المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.

X المتغير المستقل: وهو مقومات التخطيط.

A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.

B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-34):

جدول رقم (3-34) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر التحليل البيئي في إدارة الأزمات

بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البُعد
رفض	0.000	129.596	0.477	0.691	.000	3.705		.255	0.946	ثابت الانحدار a	التحليل البيئي

					0.000	11.384	0.691	0.064	0.730	معامل الانحدار b	
إدارة الأزمات = 0.946 + (0.730 × التحليل البيئي)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-34)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية للتحليل البيئي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.730)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (11.384) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ). أي إنّه كلما زاد مستوى بُعد التحليل البيئي بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة (73%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.691) وهو معامل ارتباط طردي معنوي عال، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد التحليل البيئي أدى إلى زيادة مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.477)، مما يشير إلى أن (47.7%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تعود إلى تطبيق بُعد التحليل البيئي وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (52.3%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (129.596) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل البيئي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنّه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتحليل البيئي في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{01-4}$ ):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لصياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة استخدمت الدراسة أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لمعرفة أثر صياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). وفق النموذج  $y = a + bx$  حيث إنّ:

- Y المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.
- X المتغير المستقل: وهو صياغة الخطة الإستراتيجية.
- A وهو عبارة عن ثابت الانحدار.
- B وهو عبارة عن مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل.
- وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (3-35):

جدول رقم (3-35) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر صياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة

نتيجة اختبار الفرضية	قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	T sig	قيمة T	Beta	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	المعاملات	البعد
رفض	0.000	155.834	0.523	0.723	0.000	4.165		0.232	0.964	ثابت الانحدار a	صياغة الخطة الإستراتيجية
					0.000	12.483	0.723	0.061	0.759	معامل الانحدار b	
إدارة الأزمات = 0.946 + (0.730 × صياغة الخطة الإستراتيجية)											

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

يلاحظ من نتائج الجدول رقم (3-35)، وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية معنوية لصياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.759)، كما أشارت قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (12.483) إلى وجود دلالة معنوية لمعامل الانحدار، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ). أي إنّه كلما زاد مستوى بُعد صياغة الخطة الإستراتيجية بمقدار وحدة قياس واحدة أدى ذلك إلى زيادة في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة (75.9%) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.723) وهو معامل ارتباط طردي معنوي عال، أي كلما زاد الاهتمام بتطبيق بُعد صياغة الخطة الإستراتيجية أدى إلى زيادة مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه المتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.523)، مما يشير إلى أن (52.3%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تعود إلى تطبيق بُعد صياغة الخطة الإستراتيجية وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى)، وأنّ (47.7%) من التغيرات في مستوى إدارة الأزمات تعود إلى عوامل أخرى. كما أشار اختبار (F) المحسوبة الذي بلغت قيمته (155.834) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية، حيث بلغت قيمته الاحتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعتمد في هذه الدراسة ( $0.05 \geq \alpha$ ).

بناء على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لصياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في

المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لصياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بأبعادها عينة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة."

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية ( $H_{02}$ ):

تنص الفرضية الرئيسة الثانية على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى للعوامل الضابطة: (الجنس، والعمر، والمؤهل، والتخصص الدراسي، وطريقة التوظيف، وسنوات الخدمة، والمستوى الإداري، ونوع المؤسسة)".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار فرق المتوسطين (Independent Sample T.Test) للفروق بين فئتين فقط، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفروق بين أكثر من فئتين، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $0.05 \geq \alpha$ )، والعكس صحيح، واختبار الفرضية الرئيسة الثالثة يجب اختبار الفرضيات الفرعية أولاً كل على حدة على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{02-1}$ ):

نص الفرضية الفرعية الأولى: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى للعوامل الضابطة يُعزى لمتغير الجنس (النوع)".

لفحص متغير الجنس (النوع)؛ وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار فرق المتوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T.Test)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-36).

جدول رقم (3-32) نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس (النوع) حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
الجنس (النوع)	ذكر	3.85	0.53	-0.689	0.492	غير دال	قبول
	أنثى	3.93	0.48				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-36) أنه لا توجد دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث حول أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، أي إن النوع لا يؤثر في اتجاهات الأفراد حول أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، وأن الذكور والإناث لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه ذلك؛ إذ بلغت قيمة T (-0.689) عند مستوى دلالة (sig) (0.492)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ومن خلال هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.05$  في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى للعوامل الضابطة يُعزى لمتغير الجنس (النوع)".

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02-2}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات إجابات أفراد الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير العمر".

لفحص متغير العمر، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-36).

جدول رقم (3-33) نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير العمر حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
العمر	أقل من 25 سنة	3.77	0.61	0.895	0.446	غير دال	قبول
	25 - أقل من 35 سنة	3.80	0.57				
	35 - أقل من 50 سنة	3.89	0.38				
	50 سنة فأكثر	3.98	0.60				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

تشير نتائج الجدول رقم (3-37) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة وذلك باختلاف أعمارهم، أي إنَّ العمر لا يؤثر في استجابات أفراد العينة، أي إنَّ الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 25 سنة)، والذين أعمارهم من (25 - أقل من 35 سنة)، والذين أعمارهم من (35 - أقل من 50 سنة)، والأفراد الذين أعمارهم (50 سنة فأكثر)، لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه حول أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية، بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (0.895) عند مستوى دلالة (sig) (0.446)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\geq \alpha$  (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير العمر".

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{02-3}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى للعوامل الضابطة يُعزى لمتغير طريقة التوظيف".

لفحص متغير طريقة التوظيف؛ وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار فرق المتوسطين لعينتين مستقلتين (Independent Sample T.Test)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-38).

جدول رقم (3-34) نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة بحسب متغير طريقة التوظيف حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
طريقة التوظيف	ثابت	3.98	0.46	2.420	0.017	دال	رفض
	متعاقد	3.77	0.54				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

يتضح من نتائج الجدول رقم (3-38) وجود دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين الثابتين والمتعاقدين حول أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، أي إنَّ متغير طريقة التوظيف يؤثر في اتجاهات الأفراد حول أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة؛ إذ بلغت قيمة T (2.420) عند مستوى دلالة (sig) (0.017)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وحيث إنَّ المتوسط الحسابي للموظفين الثابتين يساوي (3.98) وهو أكبر من المتوسط الحسابي للموظفين المتعاقدين والذي يساوي (3.77)، فإنَّ الفروق الملحوظ لصالح الموظفين المتعاقدين. ومن خلال هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات أفراد

العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير طريقة التوظيف".

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H<sub>02-4</sub>):

نص الفرضية الفرعية الرابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير المؤهل الدراسي".

لفحص متغير المؤهل الدراسي، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-39).

جدول رقم (3-35) نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده عينة في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير المؤهل الدراسي

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
المؤهل الدراسي	ابتدائي	4.14	0.42	2.970	0.022	دال	رفض
	ثانوية	4.05	0.37				
	دبلوم	3.74	0.49				
	بكالوريوس	3.77	0.58				
	ماجستير	3.63	0.58				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

تشير نتائج الجدول رقم (3-39) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة وذلك باختلاف مؤهلاتهم الدراسية، أي إنَّ المؤهل الدراسي يؤثر في استجابات أفراد العينة، فالأفراد الذين لديهم ابتدائية، والأفراد الذين لديهم ثانوية، والأفراد الذين لديهم دبلوم، والأفراد الذين لديهم بكالوريوس، والأفراد الذين لديهم ماجستير، ليس لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ونلاحظ ذلك من خلال اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي

(One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (2.970) عند مستوى دلالة (sig) (0.022)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05). وللكشف عن اتجاه الفروق، تم استخدام المقارنات البعدية اختبار أقل مربع الفرق (LSD)، والجدول (3-40) يبين النتائج:

جدول رقم (3-36) نتائج اختبار (LSD) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

البيان	فئات المتغير	ابتدائي	ثانوية	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	ابتدائية	-	.09439	.39860	.36899	.51701
	ثانوية عامة			.30421*	.27461*	.42262
	دبلوم				-.02960	.11841
	بكالوريوس					.14801
	ماجستير					-

كشفت نتائج الجدول رقم (3-40): أن مصدر الفروق كانت بين فئة ذوي المؤهل الدراسي ثانوية مقابل ذوي المؤهل الدراسي دبلوم وبكالوريوس وكانت الفروق لصالح ذوي المؤهل الدراسي ثانوية. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير المؤهل الدراسي".

##### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{02-5}$ ):

نص الفرضية الفرعية الخامسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير مجال الدراسة".

لفحص متغير مجال الدراسة، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-41).

جدول رقم (3-37) نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده عينة في إدارة الأزمات بأبعاده عينة لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير مجال الدراسة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
مجال الدراسة	إداري	3.92	0.54	2.854	0.026	دال	رفض
	مالي	3.65	0.61				
	تقني	3.80	0.54				
	تربوي	3.53	0.54				
	أخرى	3.98	0.41				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

تشير نتائج الجدول رقم (3-41) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة وذلك باختلاف مجالات دراستهم، أي إنّ مجال الدراسة يؤثر في استجابات أفراد العينة، فالأفراد في المجال الإداري، والأفراد في المجال المالي، والأفراد في المجال التقني، والأفراد في المجال التربوي، والأفراد في المجالات الأخرى، ليس لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ونلاحظ ذلك من خلال اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (2.854) عند مستوى دلالة (sig) (0.026)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05). وللكشف عن اتجاه الفروق، تم استخدام المقارنات البعدية اختبار أقل مربع الفرق (LSD) والجدول (3-42) يبين النتائج:

جدول رقم (3-38) نتائج اختبار (LSD) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

البيان	فئات المتغير	إداري	مالي	تقني	تربوي	أخرى
أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	إداري	-	.26727*	.11506	.39227*	-.06108
	مالي		-	.15221	.12500	-.32835-*
	تقني			-	.27721	-.17614
	تربوي				-	-.45335-*
	أخرى					-

كشفت نتائج الجدول رقم (3-42): أن مصدر الفروق كانت بين فئة ذوي المجال الإداري مقابل ذوي المجالات مالي وتربوي وكانت الفروق لصالح ذوي المجال الإداري. كما كشفت المقارنات عن مصدر آخر للفروق كان بين ذوي المجال أخرى مقابل ذوي المجالات مالي وتربوي وكانت الفروق لصالح ذوي المجال أخرى. وبهذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير مجال الدراسة".

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة ( $H_{02-6}$ ):

نص الفرضية الفرعية السادسة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير سنوات الخدمة".

لفحص متغير سنوات الخدمة، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-43).

جدول رقم (3-39) نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير سنوات الخدمة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3.90	0.61	2.516	0.061	غير دال	قبول
	5 - أقل من 10 سنوات	3.71	0.45				
	10 - أقل من 20 سنة	3.82	0.46				
	20 سنة فأكثر	4.05	0.51				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

تشير نتائج الجدول رقم (3-43) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة وذلك باختلاف سنوات الخدمة، أي إن سنوات الخدمة لا تؤثر في استجابات أفراد العينة، أي إن الأفراد حديثي الخبرة وذوي الخبرات المتوسطة وذوي الخبرات العالية، لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات

نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (2.516) عند مستوى دلالة (sig) (0.061)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية السادسة التي تشير إلى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير سنوات الخدمة".

#### 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة ( $H_{02-7}$ ):

نص الفرضية الفرعية السابعة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير المستوى الإداري".

لفحص متغير المستوى الإداري، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-44).

جدول رقم (3-40) نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير المستوى الإداري

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
المستوى الإداري	مدير عام	4.26	0.19	3.926	0.022	دال	رفض
	مدير إدارة	4.01	0.48				
	رئيس قسم	3.80	0.53				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

تشير نتائج الجدول رقم (3-44) إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة وذلك باختلاف المستوى الإداري، أي إنَّ المستوى الإداري يؤثر في استجابات أفراد العينة، أي ان المدراء العامون ومدراء الإدارات، ورؤساء الاقسام، والموظفين، ليس لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، ونلاحظ ذلك من خلال اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (3.926) عند مستوى دلالة (sig) (0.022)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05). وللكشف عن اتجاه الفروق، تم استخدام المقارنات البعدية اختبار أقل مربع الفرق (LSD) والجدول (53) يبين النتائج:

جدول رقم (3-41) نتائج اختبار (LSD) أقل مربع فرق للمقارنات البعدية للكشف عن اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

البيان	فئات المتغير	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	مدير عام	-	.24125	.45788*
	مدير إدارة		-	.21663*
	رئيس قسم			-

كشفت نتائج الجدول رقم (3-45): أن مصدر الفروق كانت بين فئة ذوي المستوى الإداري مدير عام مقابل ذوي المستوى الإداري رئيس قسم وكانت الفروق لصالح ذوي المستوى الإداري مدير عام. كما كشفت المقارنات عن مصدر آخر للفروق كان بين ذوي المستوى الإداري مدير إدارة مقابل ذوي المستوى الإداري رئيس قسم وكانت الفروق لصالح ذوي المستوى الإداري مدير إدارة. وبهذه النتيجة تم رفض الفرضية الفرعية السابعة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير المستوى الإداري".

8. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة ( $H_{02-8}$ ):

نص الفرضية الفرعية الثامنة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير نوع المؤسسة".

لفحص متغير نوع المؤسسة، وما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة أم لا، قامت الباحثة باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين أكثر من فئتين، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية في الجدول رقم (3-46).

جدول رقم (3-42) نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير نوع المؤسسة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
نوع المؤسسة	الاتصالات	3.67	0.49	0.841	0.474	غير دال	قبول
	المياه	3.97	0.29				
	الكهرباء	3.89	0.42				
	النفط	3.84	0.61				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2023م)، ن = 144.

تشير نتائج الجدول رقم (3-46) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعاده لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير نوع المؤسسة، أي إنَّ اختلاف المؤسسة لا تؤثر في استجابات أفراد العينة، أي إنَّ الأفراد في مؤسسة الاتصالات، والأفراد في مؤسسة المياه، والأفراد في مؤسسة الكهرباء، والأفراد في مؤسسة النفط لهم نفس الآراء والاعتقاد تجاه أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، ونلاحظ ذلك من خلال تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة؛ إذ كانت متوسطات إجاباتهم متقاربة، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية بحسب ما أشار إليها اختبار تحليل التباين

الأحادي (One Way ANOVA)، إذ بلغت قيمة F (0.841) عند مستوى دلالة (sig) (0.474)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتيجة يتم قبول الفرضية الثامنة التي تشير إلى أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة يُعزى لمتغير نوع المؤسسة".

كما سبق، ومن خلال تحليل الفرضيات الفرعية الثمان التي أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى لكل من المتغيرات الآتية: (الجنس (النوع)، العمر، سنوات الخدمة، المؤسسة)، في حين توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى لكل من المتغيرات الآتية: (طريقة التوظيف، المؤهل، مجال الدراسة، المستوى الإداري، طريقة التوظيف)، ومن خلال هذه النتائج فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية جزئياً التي تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى للعوامل الضابطة: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، ونوع المؤسسة)". في حين ترفض الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات تقديرات أفراد العينة حول أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادها لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تُعزى للعوامل الضابطة: (المؤهل، التخصص الدراسي، طريقة التوظيف، المستوى الإداري)".



## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## النتائج والتوصيات

فيما يأتي تعرض الباحثة ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، والتي هدفت إلى قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، كالآتي:

### أولاً: النتائج:

1. أشارت النتائج إلى توافر التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة بشكل عالٍ، بمتوسط حسابي (3.91) ووزن نسبي عالٍ بلغ (78.10%)، وتفاوت مستوى التوافر بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي المتمثلة بـ (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل البيئي، صياغة الخطة إستراتيجياً) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.76 - 4.01) بنسب مئوية تراوحت بين (75.23% - 80.23%)، إذ كان بُعد التفكير الإستراتيجي أعلاها توافراً، وصياغة الإستراتيجية أدناها، وهذا يشير إلى اهتمام المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة بالتخطيط الإستراتيجي وتطويره.
2. حظيت إدارة الأزمات باهتمام كبير لدى المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة، بمتوسط حسابي (3.82) ووزن نسبي (76.40%)، إذ حصلت أبعاد إدارة الأزمات المتمثلة بـ (التقاط إشارات، الاستعداد ومواجهة الأزمة، التعافي من آثار الأزمة، الاستثمار الإيجابي للأزمة) على مستوى توافر عالٍ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.78 - 3.91) بنسب مئوية تراوحت بين (75.64% - 78.29%)، كان بُعد الاستثمار الإيجابي للأزمة أعلاها توافراً، يليه التقاط الإشارات، ثم بعدي (الاستعداد ومواجهة الأزمة، التعافي من آثار الأزمة) مما يدل على أن المؤسسات المبحوثة تدرك أهمية إدارة الأزمات للسيطرة عليها من خلال قدرتها على التقاط الإشارات والاستعداد لمواجهتها والتعافي منها واستثمارها بشكل إيجابي.
3. تبين أن القيادات في المؤسسات المبحوثة لديها طموحات كبيرة لتطوير بنية وأداء المؤسسة وتوسيع نطاق خدماتها، ولديها القدرة على بناء واختيار التوجهات الرئيسة (الإستراتيجية) لعملها بما يحقق أعلى العائدات للمؤسسة والمجتمع.
4. اتضح أن المؤسسات المبحوثة لديها إدارة (أو قسم) مسئولة عن توجيه وتنسيق إعداد الخطط وضمان تكاملها وتوافقها مع أهداف المؤسسة، وتعتمد على كادر مؤهل مختص يتولى إعداد التصورات الفنية والمالية التفصيلية لمشاريع الخطط وفق الإجراءات التخطيطية المعتمدة.
5. تبين ان المؤسسات الحكومية تستخدم أنظمة برمجية لإدارة الموارد (البشرية/المالية...) تمتاز بالأمان والدقة والسرعة في النتائج وتحقيق متطلبات العمل، ولديها قدرات للتواصل مع المؤسسات الأخرى داخل المحافظة وخارجها تتيح لها الحصول على المعلومات المتصلة بمجال عملها.

6. بالرغم من أن المؤسسات المبحوثة تحكمها محددات في تكامل عمل وحداتها وانسجام إدارتها وعاملاتها، ولديها رؤية إستراتيجية (صورة شاملة للوضع الذي تطمح المؤسسة للوصول له) معلنة إلا أن الموجهات التي صيغت بمشاركة خبراء استشاريين وممثلي الجهات الحكومية المشرفة على المؤسسة، وأقرت بعد سلسلة نقاشات لمتسيبها دون المستوى المطلوب.
7. اتضح أن المؤسسات الحكومية في المهرة تجري عمليات فحص ومراجعة مكثبية وميدانية لبيئتها الداخلية والخارجية.
8. أثبتت الدراسة أن المؤسسات الحكومية في المهرة لديها قدرات على التعامل مع الأزمة الراهنة التي تمر بها البلد واحتوت الكثير من تداعياتها على المؤسسة وخدماتها العامة، إذ تتعامل القيادات في هذه المؤسسات مع الأزمات بطرق ثلاثم طبيعة الأزمة.
9. تجري المؤسسات المبحوثة التدخلات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة واستعادة الوضع الاعتيادي لأدائها وخدماتها المقدمة، وتطرح القضايا المتعلقة بالأزمة ومسبباتها ونتائجها والمعالجات في أول اجتماع بعد الأزمة للنقاش، ويجري متابعة تنفيذ مخرجاتها.
10. تبين أن الأزمات تعطي دروس مستقبلية مفيدة لقيادات المؤسسة والعاملين فيها، ويلتزم قيادات هذه المؤسسات في متابعة تنفيذ المعالجات المقررة في اللقاءات وتقارير اللجان المختصة ومناقشة ما تم تنفيذه في اجتماعات.
11. تبين وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي المتمثلة بـ (التفكير الإستراتيجي، مقومات التخطيط، التحليل البيئي، صياغة الخطة الإستراتيجية) في إدارة الأزمات؛ إذ إن (62.8%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ في إدارة الأزمات تعود إلى أبعاد التخطيط الإستراتيجي مجتمعة معاً، وهناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات بلغت (0.793)، أما من حيث أثر كل بُعد على حدة وإسهامه في إدارة الأزمات فقد كانت على النحو الآتي:
- أ- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفكير الإستراتيجي في إدارة الأزمات، وأن (34.7%) من التغيرات التي تطرأ في إدارة الأزمات تعود إلى التفكير الإستراتيجي، وتوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة وذات دلالة إحصائية بين التفكير الإستراتيجي وإدارة الأزمات بلغت (0.589).
- ب- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمقومات التخطيط في إدارة الأزمات، وأن (45.2%) من التغيرات التي تطرأ في إدارة الأزمات تعود إلى مقومات التخطيط، وتوجد علاقة ارتباط طردية عالية وذات دلالة إحصائية بين مقومات التخطيط وإدارة الأزمات بلغت (0.673).

ج- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحليل البيئي في إدارة الأزمات، وأن (47.7%) من التغيرات التي تطرأ في إدارة الأزمات تعود إلى التحليل البيئي، وتوجد علاقة ارتباط طردية عالية وذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي وإدارة الأزمات بلغت (0.691).

د- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لصياغة الخطة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، وأن (52.3%) من التغيرات التي تطرأ في إدارة الأزمات تعود إلى صياغة الخطة الإستراتيجية، وتوجد علاقة ارتباط طردية عالية وذات دلالة إحصائية بين صياغة الخطة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بلغت (0.723).

12. أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات) تُعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (النوع، العمر، سنوات الخدمة، نوع المؤسسة).

13. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات) تُعزى لتباينهم في الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة بـ (طرق التوظيف، المؤهل الدراسي، مجال الدراسة، المستوى الإداري).

### ثانياً: التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. على المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وذلك لأهميته ودوره في إدارة الأزمات.
2. الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي من قبل إدارة المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
3. لكون المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة تشغل في ظروف وبيئة سريعة التغير والتقلبات الفجائية يجب أن تعطي اهتماماً كبيراً بمفهوم إدارة الأزمات لزيادة جاهزيتها لمواجهة الأزمات.
4. الاهتمام بتشكيل وحدة أو خلية أو فريق مختص في الأزمات تعمل بكادر مؤهل وكفؤ في الاستعداد والتعامل مع الأزمات.
5. تبنى واتباع منهج التخطيط الإستراتيجي ليوأكب التغيرات المختلفة من تطور تكنولوجي أو تقني أو نقص في الموارد المالية أو المادية.
6. العمل على إفشاء ثقافة التخطيط الإستراتيجي داخل المؤسسات بحيث يصبح جزءاً من ثقافة العاملين في مختلف المستويات الوظيفية.

7. الاستفادة من تجارب المؤسسات الحكومية على مستوى العالم العربي أو الأجنبي في مجال التخطيط الإستراتيجي، وتعزيز الجوانب الإيجابية والحد من السلبيات التي تحول دون تقديم هذا الدعم على الوجه الصحيح والعمل على مواجهة هذه السلبيات، وتوظيفها في إدارة الأزمات.

8. الحد من المركزية الشديدة خاصة في مجال وضع الخطط وإشراك الخبراء والاستشاريين في مجال التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وزيادة مشاركة العاملين كلٌّ بحسب عمله عند صياغة الخطط والموجهات، ومناقشتها على مستوى المؤسسات، لأهميته ودورها في مواجهة الأزمات.

9. إجراء مزيد من الدراسات عن التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات على مستوى المؤسسات الحكومية في الجمهورية اليمنية.

10. تعزيز الاهتمام بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

- أ- القرآن الكريم.
- ب- مجمع اللغة العربية، (2004)، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشرق الدولية، القاهرة، مصر.
- ج- ابن منظور، (2003)، معجم لسان العرب، دار المعارف القاهرة، مصر.

ثانياً: المراجع العربية:

### • الكتب:

1. إبراهيم، نشأت، (2018)، قوة التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، نشأت ابراهيم مصر.
2. أبو فارة، يوسف أحمد، (2009)، إدارة الأزمات مدخل متكامل، الطبعة الأولى، دار إثراء، عمان، الأردن.
3. أبو فارة، يوسف، (2020)، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة: مداخل وحلول عملية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. آل شبيب، دريد كامل (2013)، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. بن ساسي، الياس وقريشي، يوسف (2011)، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. جاد الله، محمود، (2010)، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
7. الجبوري، حسين محمد جواد، (2014م)، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. جميل، عبد الكريم أحمد، (2016)، إدارة الأزمات والكوارث، دار يافا العلمية للنشر، عمان، الأردن.
9. الحري، رافده (2007)، الإشراف التربوي واقعه وآفاقه المستقبلية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
10. حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد (2009)، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.

11. خالد، جميل محمد (2014)، أساسيات الاقتصاد الدولي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. خير الدين، غسان مدحت (2013)، مدخل إلى الفكر الإستراتيجي، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الدوري، زكريا مطلق، (2010)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
14. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، (2008)، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
15. الزبيدي، نصير مطر، (2011)، إدارة الولايات المتحدة للأزمات الدولية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. سالم، أمينة، (2015)، إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.
17. السالم، مؤيد سعيد، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. السكارنة، بلال خلف، (2010)، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن
19. سلامة ، محمد وليد (2019م)، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ع(4) ، مج(39) ، المجلة العربية للإدارة ، غزة – فلسطين
20. الصانع، نبيل ذنون، (2011م)، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.
21. الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان (2011)، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
22. الصيرفي، محمد عثمان، (2006)، إدارة الأزمات، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر.
23. الطراونة، محمد إبراهيم، (2011)، إدارة الأزمات، دار البراع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
24. طلحة، أحمد عثمان، (2008)، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.

25. طوقان، عامر، (2018)، التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي، دار البيروني للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. الطيطي، خضير مصباح اسماعيل (2013)، الإدارة الإستراتيجية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
27. العارف، نادية، (2009)، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والحالات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
28. عبوي، زيد (2007): إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن
29. عجوة، علي، وفريد، كريم، (2008)، إدارة العلاقات العامة، الطبعة الثانية، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
30. العدوان، عزات كريم، (2013)، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. العريقي منصور محمد إسماعيل، (2006)، الإدارة الإستراتيجية، مركز الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
32. العلاق، بشير، (2008)، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
33. عليان، ربحي مصطفى، (2007)، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
34. العمري، غسان عيسى والسامرائي، سلوى أمين، (2008)، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
35. العنزوي، سعد علي (2015)، نظرية المنظمة- مفاهيم- مداخل- عمليات، نشر وتوزيع مكتبة السيسبان، بغداد، العراق.
36. الغالي، طاهر محسن والقطان، مناف عبدالكاظم، (2018)، التفكير الإستراتيجي المفاهيم- الأنماط- المدخل، دار الفيحاء للنشر والطباعة، لبنان.
37. القطب، محي الدين (2012)، الخيار الإستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
38. الكرخي، مجيد، (2009)، التخطيط الإستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

39. الكعبي، أحمد سعيد، (2016)، أهمية التنبؤ الأمني في الوقاية من الأزمات، الطبعة الأولى، المتحدة للطباعة والنشر، ابوظبي، الامارات.
40. لظفي، محمود أحمد، (2018)، برامج التوك شو وإعلام الأزمات، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
41. لكريني؛ إدريس، (2010)، إدارة الأزمات في عالم متغير: المفاهيم والمقومات والوسائل والتحديات، المركز العلمي للدراسات السياسية، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
42. ماهر، أحمد، (2007)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
43. محمد، جمال عبدا لله، (2016)، التخطيط الإستراتيجي، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
44. المساعدة، ماجد عبد المهدي، (2012)، إدارة الأزمات: المدخل - المفاهيم - العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
45. ملائكة، عبد العزيز محمد، (2007)، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، السعودية.
46. الموسوي، سنان، (2004)، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
47. هلال، محمد عبد الغني، (2008)، التفكير والتخطيط الإستراتيجي: كيف نربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
48. ياسين، سعد، (2010)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

● الرسائل العلمية:

1. أبو حليلة ، عزيزة سهيل (2013م) ، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة: دراسة حالة جمعية بيت لاهية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد التعليم العالي ، الجامعة الإسلامية بغزة ، غزة - فلسطين
2. أحمد، حسين عثمان، (2010)، أثر جودة المعلومات في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من شركات الاتصالات الأهلية في الصومال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.

3. امزربة، محمد علوي، (2012)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات في الموانئ اليمنية -دراسة حالة في ميناء عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
4. بغدادي، فيصل، (2014)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر.
5. بن موفق، سهيلة (2006)، أثر تقلبات معدل الفائدة على أداء المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر.
6. بوزيان، جواهر (2011م) ، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات - ولاية الوادي رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة- الجزائر.
7. الحربي، جمال عبده علي، (2010)، الثقافة التنظيمية وأثرها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها دراسة حالة -الشركة اليمنية للصناعة والتجارة المحدودة تعز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
8. الخفاجي، كرار صالح، (2010)، تأثير المتغيرات البيئية في إدارة الأزمات الإستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي/أزمة كتابة الدستور العراقي 2005 أنموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد.
9. خلف، فاتن عايد، (2014م)، دور التخطيط الإستراتيجي في التنمية دراسة لتجربة إقتصادات النمر الآسيوية مع إشارة خاصة للعراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
10. خليفة، احمد محمد، (2018)، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، الأردن.
11. الدجني، اياد علي، (2006)، واقع التخطيط الإستراتيجي في ضوء معايير الجودة بالجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
12. الدجني، اياد علي، (2011)، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
13. الدليمي ، حامد عبد حمد (2008م)، إدارة الأزمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة الإعمار في مدينة الفلوجة ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة كلمنت ، سوريا

14. الربيعي، ريم أكرم، (2018)، التخطيط الإستراتيجي تأثيره في إدارة الأزمات: دراسة حالة في محافظة ديالى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.
15. الربيعي، معزز جاسم، (2021)، الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من قيادات وكالة الوزارة للشؤون الإدارية والمالية في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
16. زعيبي، رحمة، (2014)، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة - رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
17. شحاته، علي حامد، (2004)، أسلوب مقترح لإدارة الأزمات البيئية: دراسة تطبيقية على وحدات الجهاز الحكومي بأقاليم الصعيد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، سوهاج، مصر.
18. شراب، سائد حسن، (2011)، التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الادوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
19. شيخ، فاضل حسين، (2010)، العلاقات العامة ودورها في اداره الأزمات والكوارث: دراسة ميدانية في مصلحة الدفاع المدني فرع محافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
20. صقر، عاطف محمد، (2009)، درجة توافر مهارة إدارة الأزمات لمديري المدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
21. صيام، أمال نمر، (2010)، تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.
22. الضمور، موفق محمد، (2008)، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
23. العابدين، قوجيل نور، (2012)، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
24. العامري، محمد عصام، (2022)، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها على إدارة الأزمات في شركات التأمين العاملة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

25. العامري، هادي علوان، (2020)، تأثير التخطيط الإستراتيجي في إرساء دعائم المنظمة المتعلمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
26. عبدالله، كرم توفيق، (2019م)، التخطيط الإستراتيجي في مدارس نينوى الأهلية: الواقع وأنموذج مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
27. عبدالله، هشام سيد، (2007)، أثر التخطيط الإستراتيجي لنشاط التسويق على الأداء العام للمنظمة: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء العاملة في السوق المصري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
28. عبيد، ليزا ناصر، (2022)، دور إستراتيجية التدريب كمتغير وسيط في تعزيز أثر المرونة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
29. عركوب، عماد أبو صالح، (2018)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء الوظيفي للمرشد الزراعي: دراسة تطبيقية في دائرة الإرشاد والتدريب الزراعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق.
30. العشي، نها شفيق، (2013)، أثر التفكير الإستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
31. علمي، ياسين علي، (2013)، التخطيط الإستراتيجي ودوره في أداء المنظمات: دراسة ميدانية لآراء عينة من الموظفين في ميناء جيبوتي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
32. العلي، زينب (2020م)، أثر التخطيط الإستراتيجي على كفاءة العاملين في وزارة الإعلام، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة السورية الافتراضية، دمشق - سوريا
33. علي، رؤى كريم، (2018)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الخدمات البلدية: دراسة تطبيقية في دائرة بلدية مركز الكرخ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بابل، العراق.

34. عودة، رهام راسم (2008م)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة-دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
35. عياد، لؤي سليم، (2015)، أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
36. غنام، محمود محمد، (2010)، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات لدى العاملين في غرف عمليات الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
37. قاسم، لبيب محمد نعمان، (2010)، متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي في الأجهزة الأمنية في محافظة عدن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.
38. كريم، عمار حسن، (2020)، الانتشار الإستراتيجي ودوره في معالجة غياب التخطيط الإستراتيجي لتوزيع الصيادلة: دراسة استطلاعية في مستشفى الامام الحسين التعليمي لمحافظة ذي قار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
39. اللوح، عادل، (2007)، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
40. محمد، بهاء أمير، (2021)، دور الذكاء المعرفي للقيادات في إدارة الأزمات المالية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لبعض مديريات وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
41. محمود، حيدر عبدالله، (2020)، التخطيط الإستراتيجي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية الأحوال المدنية والجوازات والإقامة في محافظة ديالى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
42. محي الدين، بكيل عبده علي، (2019م)، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية اليمنية-صنعاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن.

43. المري، حمد محمد (2014)، التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
44. المعموري، كواكب عزيز، (2014)، أثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الأزمات لتحقيق إدارة الفشل بنجاح: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
45. الملفي، مشعل نهار ثامر، (2017)، واقع تطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
46. المناصرة، علياء موسى، (2019م)، واقع التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات غير الربحية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، غزة، فلسطين.
47. المولى، سماح مؤيد محمود (2014)، تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية من خلال التفوق الذكي: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، اطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
48. هادي، حيدر صالح، (2010)، مستوى إدارة الأزمات لدى عمداء كليات جامعتي بغداد والمستنصرية: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق.
49. هادي، رائد عبد الهادي، (2018)، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمة المياه: دراسة استطلاعية لآراء مديري الموارد المائية في الفرات الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بابل، العراق.
50. اليوسفي، زينب سمير، (2015)، تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
51. يونس، نزيه حسن، (2009)، توظيف التخطيط الإستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأبحاث المنشورة:
1. أرجيلوس، نسرين، (2020)، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 14.

2. الأعرجي , عاصم؛ وزاهر يوسف السيد (2004م), جاهزية المنظمات في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية في المديرية العامة للدفاع المدني الأردني , ص(53-101) -ع(2) -مج(24) - المجلة العربية للإدارة
3. آل مداوي, عبير محفوظ, (2016), دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد, مجلة كلية التربية, جامعة الازهر, العدد 171, الجزء الثاني.
4. الآلوسي, عبدالوهاب وبدوي, نسرين والعكيدى, سوسن, (2019), متطلبات نجاح التخطيط الإستراتيجي ودورها في إستراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 11, العدد 26.
5. ثروت, عاصم عبدالفتاح, (2007), التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي, ورشة عمل نماذج تحسين الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المعقدة في شرم الشيخ (أعمال مؤتمرات), المنظمة العربية للتنمية الإدارية, مصر.
6. جعفر, يونس إبراهيم, (2017), أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات الخدمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس, مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية, المجلد 21 العدد 1.
7. حسن, منال صبحي, (2020), درجة توظيف متطلبات التخطيط الإستراتيجي في جامعة الزيتونة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس, مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية, الجامعة الإسلامية غزة, العدد (28), المجلد (2).
8. حمادي, انتصار عباس ونديم, عدي زهير (2017), فلسفة دراسة إدارة الموارد البشرية بمنظور إستراتيجي, مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, المجلد 20, العدد 75.
9. الزبيدي , مها سالم (2021م) , درجة توافر متطلبات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية في لواء ناعور , ص(726-747), ع (6) , مج(2) , مجلة العلوم الانسانية والطبيعية, الإدارة التربوية, وزارة التربية والتعليم الأردنية , عمان- الأردن
10. زهرة, فاطمة ويدو, محمد, (2021) دراسة تحليلية لواقع التخطيط الإستراتيجي المصرفي لدى مصرف السلام الجزائر, مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية, المجلد 5 العدد 2.
11. السلطان, خالد, (2006), التفكير الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي, ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة, السعودية.

12. الشويخ، عاطف عبد الحميد عثمان (2013)، أثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي على تحسين اداء الكليات التقنية في محافظة غزة دراسة حالة في كلية فلسطين التقنية- دير البلح، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي في كلية العلوم والتكنولوجيا.
13. الغزاوي، نجم، (2009)، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات -الفرص -الأفاق، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع جامعة الزرقاء
14. العكاوي، سمر وسالم، احمد وطلبة، أمنية، (2021م) واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم الأساسي بشمال سيناء ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، العدد 27.
15. العناتي ، ختام عبدالعزيز؛ سوسن سعدالدين بدرخان؛ محمد أحمد المبيضين (2018م) ، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية ، ص(726-747)، ع (4) ، مج(45) ، مجلة العلوم التربوية، جامعة عمان الأهلية ، عمان- الأردن.
16. العوامل، حمدان سالم؛ شروق كامل رزوقي (2009م) ، أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية ، ص(93-132)، ع (13) ، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، المنصورة- مصر.
17. الكبيسي، صلاح الدين عواد ومحمد، عباس، (2013)، دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة: بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (94)، المجلد (7).
18. المبارك، منصور علي (2017م) ، أثر التخطيط الإستراتيجي على الأداء التنظيمي: بالتطبيق على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت ، ص(543-585)، ع (18) ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة- مصر.
19. محمد ، إيثار عبدالمهادي (2011م) ، إستراتيجية إدارة الأزمة تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي ، ص(47-63)، ع (64) ، مج(17) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد- العراق.
20. محمد ، إيثار عبدالمهادي (2011م) ، إستراتيجية إدارة الأزمة تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي ، ص(47-63)، ع (64) ، مج(17) ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، بغداد- العراق

21. محمد، احمد علي (2016)، القيادة الإستراتيجية المحددة لفاعلية الإدارة العليا في جامعة النهدين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 51.
22. مشرف، عباس وتويج، حيدر، (2017)، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الدوائر الحكومية: دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد (14)، العدد (2).
23. مقابلة، عاطف والحوالدة، تيسير والكيلاني، أحمد، (2016)، واقع التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة عمان من وجهة نظر معلمي المدارس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد الرابع عشر، العدد الثاني.
24. وقنوني، باية، (2017)، التخطيط الإستراتيجي للأزمات في ظل إدارة العلاقات العامة، مجلة معارف، كلية العلوم الاقتصادية، السنة الثانية عشرة، العدد 22.

ثالثًا: المراجع الأجنبية:

1. Albercht , S., (1997): **Crisis Management for Corporative Self-Defense** , USA.
2. Aljuhmani, Hasan Yousef ; Emeagwali , Okechukwu. (2017) **The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector** , International Review of Management and Marketing , Vol(7) , issue (3),pp. 50-60.
3. Al-Kharabsheh , Abdullah . (2018): **Impact of Strategic Planning on Crisis Management in the Profit and Non-Profit Sector in Jordon** , Academy of Strategic management Journal ,Vol(17) , issue (5).

4. Dominic , C. Caudia , H (2011): **Crisis Management – What Is and How Is It Delivered ?** , London , UK.
5. Eke , Ebere ., John Kalu. (2020): **Strategic Planning and Crisis Management Styles in Organizations: A review of related literature**, Journal of Strategic management ,Vol(5) , issue (1),pp. 36-46.
6. Firnstahl, Timothy W, 2009, My employees are my service Guaranteem Harvard Business, Review, July, August, No.4.
7. Goodstein , L et al , (1993): **Applied Strategic Planning** ,McGraw Hill Inc, USA.
8. Karam , MG. (2018): **The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in 5-Star Hotels** , Journal of Hotels & Business Management Vol(7) , issue (1),pp. 1-9.
9. Lusia , C., H (2013): **Crisis Management: Determining Specific and Leadership Style for Effectives** , UK.
10. McNutt , Paul and Robert Backoff , (1992): **Strategic Planning of public and Third Sector Organization** , Jossey-Bass , San Francisco , USA.
11. Mentzberg , Henery., (1994): **The rise and Fall of Strategic Planning** , Free Press , New York , USA.

12. Alafi, Khalaf Khalaf ; Kawkab Musbah Al-Tamimi ; Kaweher A. Karain, (2020)

**The impact of Strategic Planning on the Methods of Crisis**

**Management in Jordanian Ministry of Health** , International Journal of Innovation , Creativity and change , Vol(14) , issue (11), pp. 203–230

13. Conway, Maree (2015). **Foresight: An Introduction A Thinking Futures Reference Guide.**

<http://choo.ischool.utoronto.ca/fis/courses/inf1005/foresight.intro.conway>

## الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم

ملحق رقم (2) الاستبانة بعد التحكيم

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين

## ملحق رقم (1) الاستبانة قبل التحكيم



الجمهوريّة العربيّة السّوريّة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الريان

كلية الدراسات العليا

عزيزي (تي) الموظف(ة) في ..... فرع محافظة المهرة المحترم (ة)

ضمن متطلبات حصولها على شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، تجري الباحثة دراسة ميدانية بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، ويتضمن الجانب التطبيقي القيام بقياس هذا الأثر (باستخدام أداة الاستبيان) من وجهة نظر الكادر الإداري العامل في عدد من فروع المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة.

ويتكون هذا الاستبيان من قسمين، الأول: هو بياناتكم العامة (الشخصية والوظيفية والتأهيلية) والقسم الثاني: يتكون من مجالين هما مجال التخطيط الإستراتيجي ومجال إدارة الأزمة وينقسمان بدورهما إلى (8) محاور، ويشمل كل محور عدة فقرات لقياس آرائكم عن كل بعد من أبعاد هذين المجالين.

- وعليه: ترجو الباحثة تكرمكم مشكورين بالإجابة بكل صراحة ودقة على جميع فقراته، وذلك بالتأشير بعلامة (✓) أمام الخيار المناسب من وجهة نظركم أو تدوين الإجابة في المكان المخصص لها، علماً بأن الاجابات سوف تحاط بالسرية وسوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ويمكن أن يكون لهذه الدراسة عملية مهمة تخدم مؤسستكم.

القسم الأول: بياناتك العامة

Sx- النوع:  ذكر  أنثى

Ag-العمر (بالسنوات):  أقل من 25  من 25 إلى أقل من 35  من 35 إلى أقل من 50  50 فأكثر

As- التعيين الوظيفي:  ثابت  متعاقد

Ps- المنصب:  مدير عام (نائب)  مدير إدارة (نائب)  رئيس قسم (نائب)

Ex- الخدمة (بالسنوات):  أقل من 5  من 5 إلى أقل من 10  من 10 إلى أقل من 20  20 فأكثر

Qf- المؤهل:  ثانوية (عامية أو مهنية)  دبلوم (بعد الثانوي)  بكالوريوس  آخر

.....

Sf- مجال الدراسة:  إداري  مالي  تقني  زبوي  آخر .....

SC- مشاركات تأهيلية في التخطيط الإستراتيجي أو إدارة الأزمة:  لا  نعم (أكمل الجدول التالي)

عدد / مجال	التخطيط الإستراتيجي	إدارة الأزمات	ملاحظات
دورات			
ورش عمل			
حلقات نقاش			

القسم الثاني: تقديراتك حول موضوع الدراسة

المجال الأول: مستوى التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات الحكومية من حيث المحاور الآتية:

(T) المحور الأول: التفكير الإستراتيجي

Thinking	من واقع عملك إلى أي درجة تتفق على انطباق الفقرات الآتية على مؤسساتكم؟	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
T-1	لدى قيادة مؤسستنا (مدير عام الفرع ونوابه) طموحات كبيرة لتطوير بنية وأداء المؤسسة وتوسيع نطاق خدماتها (أي زيادة عائدها ومنافعها العامة).					
T-2	قيادة مؤسستنا مستوعبة لحالة بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف في البنية والأداء) وبيئتها الخارجية (الفرص والتحديات في محيط عملها).					
T-3	لدى قيادة مؤسستنا القدرة على تصور النتائج العامة للتغيرات الهيكلية في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وكيفية توجيهها لصالح المؤسسة.					
T-4	لدى قيادة وإدارات مؤسستنا القدرة على بناء واختيار التوجهات الرئيسة (الإستراتيجية) لعملها بما يحقق أعلى العائدات للمؤسسة والمجتمع.					
T-5	تشجيع قيادة وإدارات المؤسسة العاملين على تقديم ومناقشة الأفكار والتصورات الخاصة بتطوير التوجهات الإستراتيجية..					
T-6	تحرص قيادة وإدارات وعمال المؤسسة على نجاح المبادرات التطويرية المتفق على جدواها وامكانية تطبيقها.					

(P) المحور الثاني: مقومات التخطيط

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	يتوافر في مؤسستنا	Planning
					إدارة (أو قسم) مسؤولة عن توجيه وتنسيق إعداد خطط المؤسسة وضمان تكاملها وتوافقها مع أهداف المؤسسة.	p-1
					كادر مؤهل مختص يتولى إعداد التصورات الفنية والمالية التفصيلية لمشاريع الخطط وفق الإجراءات التخطيطية المعتمدة .	p-2
					نظام معالجة معلومات (يدوي أو إلكتروني) فعال يتيح حفظ وتحليل البيانات المتعلقة بالخطط ونتائج تنفيذها واستخلاص المؤشرات.	p-3
					اجتماعات عمل تُعقد بحضور المعنيين بالإعداد والتنفيذ والتقييم لمناقشة وقرار الخطط، ومتابعة تنفيذها وتقييمها المرحلي والنهائي.	p-4
					قيادة ودوائر مدركة لأهمية التخطيط وداعمة لمتطلبات نجاحه من ابلاغ المعنيين بالتنفيذ، وتخصيص الموارد، وتقييم بنتائج التنفيذ.	p-5
					خطط عمل سنوية وفصلية معتمدة وموزعة على المعنيين بالتنفيذ والمتابعة والتقييم، وذات أهداف واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ .	p-6
					آلية عمل محددة تعمل بها المؤسسة لمتابعة تنفيذ الخطط وقياس نتائجها المباشرة والبعيدة وتقويمها .	p-7

(A) المحور الثالث: تحليل البيئة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Analysis
					ماهي قدرة المؤسسات الحكومية في محافظة المهرة على تحليل بيئتها الداخلية (بنيتها وأدائها)؛ وبيئتها الخارجية (المجتمع، والجهات والتنظيمات ذات الصلة...)?
					A-1 يستلزم النجاح في إدارة المؤسسات رصد مستمر للبيانات عن بيئتها الداخلية والخارجية وتحليلها لاستخلاص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
					A-2 ترفع الدوائر (الإدارات والأقسام) التقارير والمذكرات في توقيتات مناسبة، وتعبر بصدق عن الأداء الفعلي والصعوبات والاحتياجات.
					A-3 تحرص مؤسستنا على متابعة المستجدات في مجال عملها ونتائج الدراسات والإحصاءات عن احتياجات المحافظة المستقبلية.
					A-4 تناقش في الاجتماعات المواضيع والقضايا الداخلية وما يتصل من مستجدات خارجية ويتخذ حيالها القرارات المناسبة، ويتم متابعتها.
					A-5 تستخدم مؤسستنا أنظمة برمجية لإدارة الموارد (البشرية/المالية...) تمتاز بالأمان والدقة والسرعة في النتائج وتحقيق متطلبات العمل.
					A-6 لدى مؤسستنا قدرات تواصل مع المؤسسات الأخرى داخل المحافظة وخارجها تتيح لها الحصول على المعلومات المتصلة بمجال عملها.

(S) المحور الرابع: صياغة الخطة الإستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ما مدى توفر المحددات الإستراتيجية في خطط المؤسسة؟	Strategic
					لؤسستنا رؤية إستراتيجية (صورة شاملة للوضع الذي تطمح المؤسسة للوصول له) معلنة.	S-1
					لؤسستنا رسالة إستراتيجية (توجه عمل عام وواقعي مجمع عليه لتحقيق رؤيتها) معلنة.	S-2
					لؤسستنا أهداف إستراتيجية (قطاعات رئيسة للعمل مستمدة من رسالتها) معلنة، محددة بالمدى الزمني والمكاني والنوعي للمستهدفين بخدماها.	S-3
					وضعت موجهات لؤسستنا الإستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف) على ضوء معرفة وخبرة كوادرها الواسعة بيئتها الداخلية والخارجية.	S-4
					صيغت الموجهات بمشاركة خبراء استشاريين وممثلي الجهات الحكومية المشرفة، وأقرت بعد سلسلة نقاشات لمنتسبيها.	S-5
					تصاغ أهداف خطط المؤسسة وبرامج عملها وتقييمها وفق مؤشرات واقعية قابلة للقياس ومحددة كمياً وزمناً استناداً إلى موجهاتها الإستراتيجية.	S-6
					تسترشد قيادة المؤسسة في صناعة قراراتها بمحدداتها الإستراتيجية.	S-7
					تحكم محددات المؤسسة في تكامل عمل وحداتها وانسجام إدارتها وعاملها.	S-8



المجال الثاني: ما هو تقييمكم لمستوى إدارة الأزمة في مؤسساتكم من حيث المحاور الآتية:

(SD) المحور الأول: النقاط إشارات الأزمات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Detection Signal
					ما مدى قدرة مؤسساتكم على التقاط مؤشرات بوادر الأزمات قبل حدوثها؟ هناك بعض مؤشرات للتغيرات في البيئة الداخلية وخارجية، مثل مستويات: الأداء والمخزون والطلب على الخدمة... الخ ذات أهمية خاصة يمكن أن تنبه الإدارة مبكرًا إلى اختلالات قد تتسبب في أزمات.
					ترفع تقارير الأداء والتقييم في مؤسساتنا بانتظام ومصاغة بشكل يلائم استخلاص مؤشرات تساعد في التنبه للأزمات.
					تجري مؤسساتنا عمليات فحص ومراجعة مكثبية وميدانية لبيئتها الداخلية وتعرض نتائجها وتخضع للنقاش الصريح في اجتماعات العمل .
					تستخدم مؤسساتنا وسائل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فعالة تتيح فرصة أكبر في اكتشاف بعض مؤشرات التنبيه المبكر للأزمات .
					تقوم مؤسساتنا برصد وتحليل المؤشرات الداخلية والخارجية التي يحتمل أن تتسبب في حدوث أزمات تتصل بعملها.
					تجري مؤسساتنا عمليات فحص ومراجعة مكثبية وميدانية لبيئتها الخارجية (نزولات ودراسات للمنشآت والقطاعات التي تشرف عليها المؤسسة)، ويتم مناقشة نتائجها في اجتماعات العمل.

(CF) المحور الثاني: الاستعداد ومجابهة الأزمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ما مدى قدرة مؤسستكم على الاستعداد للأزمات ومجابهتها معها؟	Fronting Crises
					لدى مؤسستنا وحدة (خلية، فريق) مختصة في الأزمات تعمل بكادر مؤهل وكفؤ في الاستعداد والتعامل مع الأزمات.	CF-1
					لدى مؤسستنا خطط جاهزة للطوارئ يتم تفعيلها في حال حدوث أزمة.	CF-2
					تخصص مؤسستنا الموارد الإدارية (البشرية/ المالية /التنظيمية...) اللازمة لتنفيذ معالجات مدروسة تزيد من قدراتها على مجابهة الأزمات.	CF-3
					تقوم مؤسستنا باتخاذ تدابير وقائية (إصلاح الاختلالات) لتقليل احتمالات حدوث الأزمات.	CF-4
					هناك آلية مشتركة للتنسيق مع المؤسسات الحكومية لتبادل المعلومات والتنسيق وحشد الموارد لمجابهة الأزمات العامة.	CF-5
					أثبتت مؤسستنا قدراتها على التعامل مع الأزمة الراهنة التي تمر بها البلد واحتوت الكثير من تداعياتها على المؤسسة وخدماتها العامة.	CF-6
					تتعامل قيادة وإدارات المؤسسة مع الأزمات بطرق تلائم طبيعة الأزمة.	CF-7

(CR) المحور الثالث: التعافي من آثار الأزمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Crises Recover
					ما مدى سرعة مؤسستك في التعافي من نتائج الأزمات في حال حدوثها، واستعادة وضعها الاعتيادي؟
					CR-1 تعمل خطط الطوارئ بفعالية في الأزمات ويجري تقييمها وإجراء التعديلات عليها بعد كل أزمة.
					CR-2 لدى مؤسستنا القدرة على حصر الخسائر والنتائج السلبية للأزمات لتقييم أضرارها بدقة.
					CR-3 تجري مؤسستنا التدخلات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة واستعادة الوضع الاعتيادي لأدائها وخدماتها المقدمة.
					CR-4 تطرح للنقاش المتعلقة بالأزمة ومسبباتها ونتائجها والمعالجات في أول اجتماع بعد الأزمة، ويجري متابعة تنفيذ مخرجاتها .
					CR-5 تعد تقارير إدارية شاملة تخص الأزمة التي حدثت تفاصيل عن مجرياتها وجذورها ونتائجها والمقترحات والتوصيات التي توصل لها المكلفون.

CI) المحور الرابع: الاستثمار الإيجابي للأزمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Crises Investment
					إلى أي مدى يمكن لمؤسستك التعلم من الأزمات وقلب بعض نتائجها السلبية إلى إيجابيات لصالحها؟
					CI-1 يمكن أن يكون للأزمات نتائج ايجابية تخدم تحقيق المؤسسة لأهدافها.
					CI-2 تعطي الأزمات دروس مستقبلية مفيدة لقيادات المؤسسة والعاملين فيها.
					CI-3 تحتفظ مؤسستنا بسجل شامل لتقارير ووثائق الأزمات التي مرت بها.
					CI-4 تلتزم قيادة المؤسسة بمتابعة تنفيذ المعالجات المقررة في اللقاءات وتقارير اللجان المختصة ومناقشة ما تم تنفيذه في اجتماعات.
					CI-5 تعقد المؤسسة دورات تدريب وورش نقاش للعاملين حول موضوع الأزمات وإدارتها ومشاركة تجارب ما يتم تعلمه.
					CI-6 تجرى تعديلات على خطط مؤسستكم وسياساتها وإجراءات عملها بناءً على النتائج المستخلصة من الأزمات .

تحت إشراف: د. خالد محمد الجابري

إعداد الباحثة: ريم أحمد سالم مهومد



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الريان  
كلية الدراسات العليا

عزيزي (تي) الموظف(ة) في ..... فرع محافظة المهرة

المحترم (ة)

ضمن متطلبات حصولها على شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، تجري الباحثة دراسة ميدانية بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، ويتضمن الجانب التطبيقي القيام بقياس هذا الأثر (باستخدام أداة الاستبيان) من وجهة نظر الكادر الإداري العامل في عدد من فروع المؤسسات الحكومية بمحافظة المهرة.

ويتكون هذا الاستبيان من قسمين، الأول: هو بياناتكم العامة (الشخصية والوظيفية والتأهيلية) والقسم الثاني: يتكون من مجالين هما مجال التخطيط الإستراتيجي ومجال إدارة الأزمة وينقسم كل مجال إلى (4) أبعاد، ويشتمل كل بُعد على عدة فقرات لقياس آرائكم عن هذين المجالين.

**وعليه:** ترحو الباحثة تكرمكم مشكورين بالإجابة بكل صراحة ودقة على جميع فقراته، علمًا بأن الاجابات سوف تحاط بالسرية وسوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ويمكن أن يكون لهذه الدراسة نتائج عملية تخدم مؤسستكم.

الباحثة: ريم أحمد سالم مهومد

القسم الأول: الخصائص الشخصية

Sx- النوع: ذكر  أنثى

Ag-العمر (بالسنوات): أقل من 25  من 25 إلى أقل من 35  من 35 إلى أقل من 50  فأكثر

As- التعيين الوظيفي: ثابت  متعاقد

Ps- المسمى الوظيفي: مدير عام  (مدير إدارة) نائب  (رئيس قسم) نائب

Ex- الخدمة (بالسنوات): أقل من 5  من 5 إلى أقل من 10  من 10 إلى أقل من 20  فأكثر

Qf- المؤهل العلمي: ثانوية عامة  دبلوم عام  بكالوريوس  آخر .....

Sf- مجال الدراسة: إداري  مالي  تقني  تربوي  آخر .....

SC- مشاركات تأهيلية في التخطيط الإستراتيجي أو إدارة الأزمة: لا  نعم  (أكمل الجدول التالي):

عدد / مجال	التخطيط الإستراتيجي	إدارة الأزمات	ملاحظات
دورات			
ورش عمل			
حلقات نقاش			

القسم الثاني: قياس أبعاد متغيرات الدراسة

توضيح: أمام كل فقرة من الفقرات الآتية (5) خيارات، للإجابة أشر على الخيار المناسب لدرجة موافقتك على صحته العبارة من واقع عملك في المؤسسة.  
أولاً: قياس أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي)

(T) البعد الأول: التفكير الإستراتيجي: نمط تفكير قيادي يستوعب المفاهيم العامة والتصورات الشاملة لوضع المؤسسة ومحيط عملها الراهن وخلق طموحات وتوجهات تطويرية تسهم في زيادة عائدها ومنافعها العامة مستقبلاً.

Thinking	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
T-1	لدى قيادة مؤسستنا (مدير عام الفرع ونوابه) طموحات كبيرة لتطوير بنية وأداء المؤسسة وتوسيع نطاق خدماتها.					
T-2	قيادة مؤسستنا مستوعبة لحالة بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف في البنية والأداء) وبيئتها الخارجية (الفرص والتحديات في محيط عملها).					
T-3	لدى قيادة مؤسستنا القدرة على تصور النتائج العامة للتغيرات الهيكلية في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وكيفية توجيهها لصالح المؤسسة.					
T-4	لدى قيادة وإدارات مؤسستنا القدرة على بناء واختيار التوجهات الرئيسة (الإستراتيجية) لعملها بما يحقق أعلى العائدات للمؤسسة والمجتمع.					
T-5	تشجع قيادة وإدارات مؤسستنا العاملين على تقديم ومناقشة الأفكار والتصورات الخاصة بتطوير التوجهات الإستراتيجية..					
T-6	تحرص قيادة وإدارات وعمال مؤسستنا على نجاح المبادرات التطويرية المتفق على جدواها وامكانية تطبيقها.					

(P) البُعد الثاني: مقومات التخطيط: مدى امتلاك المؤسسة للمقومات البشرية والتنظيمية والمادية لعملية التخطيط.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	Planning
					لدى مؤسستنا إدارة (أو قسم) مسؤولة عن توجيه وتنسيق إعداد الخطط وضمان تكاملها وتوافقها مع أهداف المؤسسة.	p-1
					لدى مؤسستنا كادر مؤهل مختص يتولى إعداد التصورات الفنية والمالية التفصيلية لمشاريع الخطط وفق الإجراءات التخطيطية المعتمدة .	p-2
					لدى مؤسستنا نظام معالجة معلومات (يدوي أو إلكتروني) فعال يتيح حفظ وتحليل البيانات المتعلقة بالخطط ونتائج تنفيذها واستخلاص المؤشرات.	p-3
					تُعقد مؤسستنا اجتماعات عمل بحضور المعنيين بالإعداد والتنفيذ والتقييم لمناقشة وقرار الخطط، ومتابعة تنفيذها وتقييمها المرحلي والنهائي.	p-4
					قيادة وإدارات مؤسستنا مدركة لأهمية التخطيط وداعمة لمتطلبات نجاحه من إشراك المعنيين بالتنفيذ، وتخصيص الموارد، وتقييم النتائج.	p-5
					تعمل مؤسستنا وفق خطط عمل معتمدة وذات أهداف واضحة ومحددة وموزعة على المعنيين بالتنفيذ والإشراف .	p-6
					لدى مؤسستنا آلية عمل محددة لمتابعة تنفيذ الخطط وقياس نتائجها المباشرة والبعيدة وتقييمها .	p-7

**A) البعد الثالث: تحليل البيئة:** قيام المؤسسة برصد مستمر للبيانات عن بيئتها الداخلية (بنيتها وأدائها) والخارجية (المجتمع، الجهات والتنظيمات ذات الصلة ...). وتحليلها لاستخلاص نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	Analysis
					ترفع (الإدارات والأقسام) التقارير والمذكرات في توقيتات مناسبة ومحتوى يعبر بصدق عن الأداء الفعلي والصعوبات والاحتياجات.	A-1
					تحرص مؤسستنا على متابعة المستجدات في مجال عملها ونتائج الدراسات والإحصاءات عن احتياجات المحافظة المستقبلية.	A-2
					تناقش في الاجتماعات المواضيع والقضايا الداخلية وما يتصل من مستجدات خارجية ويتخذ حيالها القرارات المناسبة، ويتم متابعتها.	A-3
					تستخدم مؤسستنا أنظمة برمجية لإدارة الموارد (البشرية/المالية...) تمتاز بالأمان والدقة والسرعة في النتائج وتحقيق متطلبات العمل.	A-4
					لدى مؤسستنا قدرات تواصل مع المؤسسات الأخرى داخل المحافظة وخارجها تتيح لها الحصول على المعلومات المتصلة بمجال عملها.	A-5

**S) البعد الرابع: صياغة الإستراتيجية:** مدى توافر عناصر صياغة الإستراتيجية (رؤية، رسالة، أهداف) بشكل يحكم في خطة عمل المؤسسة لفترة تمتد من 3 إلى 5 سنوات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	Strategic
					مؤسستنا رؤية إستراتيجية (صورة شاملة للوضع الذي تطمح المؤسسة للوصول له) معلنة.	S-1
					مؤسستنا رسالة إستراتيجية (توجه عمل عام وواقعي يجمع عليه	S-2

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	Strategic
					لتحقيق رؤيتها) معلنة.	
					لمؤسستنا أهداف إستراتيجية (قطاعات رئيسة للعمل مستمدة من رسالتها) معلنة ومحددة بالمدى الزمني والمكاني والنوعي للمستهدفين بخدماؤها.	S-3
					وضعت موجهات مؤسستنا الإستراتيجية (الرؤية والرسالة والأهداف) على ضوء معرفة وخبرة كوادرها الواسعة ببيئتها الداخلية والخارجية.	S-4
					صيغت الموجهات بمشاركة خبراء استشاريين وممثلي الجهات الحكومية المشرفة على المؤسسة، وأقرت بعد سلسلة نقاشات لمنتسبيها.	S-5
					تصاغ أهداف خطط وبرامج المؤسسة وتقييم وفق مؤشرات واقعية قابلة للقياس ومحددة كمياً وزمنياً استناداً إلى موجهاتها الإستراتيجية.	S-6
					تسترشد قيادة المؤسسة في صناعة قراراتها بمحدداتها الإستراتيجية.	S-7
					تحكم محددات المؤسسة في تكامل عمل وحداتها وانسجام إدارتها وعاملاتها.	S-8

ثانياً: قياس أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)

(SD) البعد الأول: التقاط إشارات: قدرة المؤسسة على رصد وتحليل التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية ومؤشرات الخطورة التي يحتمل أن تتسبب في حدوث أزمات تتصل بعملها.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	Signal Detection
					تجري مؤسستنا عمليات فحص ومراجعة مكتبية وميدانية لبيئتها الداخلية (نزولات ودراسات للمنشآت والقطاعات التابعة لها ...). توثق نتائجها.	SD-1
					تجري مؤسستنا عمليات فحص ومراجعة مكتبية وميدانية لبيئتها الخارجية (مزوديهها بالمواد والخدمات، متلقي خدماتها، الجهات الحكومية المشرفة ...). وتوثق نتائجها.	SD-2
					ترفع تقارير الأداء والمراجعة والتقييم في مؤسستنا للجهة المختصة بانتظام وشكل يلائم استخلاص مؤشرات تساعد في التنبيه للأزمات.	SD-3
					تستخدم مؤسستنا وسائل تكنولوجيا اتصال ومعلومات فعّالة تتيح فرص أكبر في اكتشاف مؤشرات التنبيه المبكر للأزمات.	SD-4
					تعرض نتائج وتحليلات البيئة الداخلية والخارجية للنقاش الصريح في اجتماعات العمل، ويجري تقييم سليم لمؤشرات واحتمالات حدوث أزمات تتصل بعمل المؤسسة.	SD-5

(CF) البُعد الثاني: الاستعداد ومجابهة الأزمة: مدى جاهزية المؤسسة (توافر الاجراءات الاحترازية ومتطلبات تنفيذها) لمواجهة الأزمات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	Fronting	CF-
					لدى مؤسستنا وحدة (خلية، فريق) مختصة في الأزمات تعمل بكادر مؤهل وكفؤ في الاستعداد والتعامل مع الأزمات.	1	
					لدى مؤسستنا خطط جاهزة للطوارئ يتم تفعيلها في حال حدوث أزمة.	2	
					تخصص مؤسستنا الموارد الإدارية (البشرية/ المالية /التنظيمية...) اللازمة لتنفيذ معالجات مدروسة تزيد من قدراتها على مجابهة الأزمات.	3	
					تقوم مؤسستنا باتخاذ تدابير وقائية (إصلاح الاختلالات) لتقليل احتمالات حدوث الأزمات.	4	
					هناك آلية مشتركة للتنسيق مع المؤسسات الحكومية لتبادل المعلومات والتنسيق وحشد الموارد لمجابهة الأزمات العامة.	5	
					أثبتت مؤسستنا قدراتها على التعامل مع الأزمة الراهنة التي تمر بها البلد واحتوت الكثير من تداعياتها على المؤسسة وخدماتها العامة.	6	
					تتعامل قيادة وإدارات المؤسسة مع الأزمات بطرق تلائم طبيعة الأزمة.	7	

**CR) البُعد الثالث: التعافي من آثار الأزمة:** مدى قدرة المؤسسة على حصر وتجاوز آثار الأزمات، وسرعة استعادة وضعها الاعتيادي .

CRISIS Recover	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
CR-1	تعمل خطط الطوارئ بفعالية في الأزمات ويجري تقييمها وإجراء التعديلات عليها بعد كل أزمة.					
CR-2	لدى مؤسستنا القدرة على حصر الخسائر والنتائج السلبية للأزمات لتقييم أضرارها بدقة.					
CR-3	تجري مؤسستنا التدخلات اللازمة لمعالجة آثار الأزمة واستعادة الوضع الاعتيادي لأدائها وخدماتها المقدمة.					
CR-4	تطرح للنقاش القضايا المتعلقة بالأزمة ومسبباتها ونتائجها والمعالجات في أول اجتماع بعد الأزمة، ويجري متابعة تنفيذ مخرجاتها .					
CR-5	تعد تقارير إدارية شاملة تخص الأزمة التي حدثت تفاصيل عن مجرياتها وجذورها ونتائجها والمقترحات والتوصيات التي توصل لها المكلفون.					

**CI) البُعد الرابع: الاستثمار الإيجابي للأزمة:** مدى قدرة المؤسسة على التعلم والاستفادة من الأزمات الداخلية والخارجية بشكل ايجابي لصالح تحقيق أهدافها .

Investmen	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
CI-1	يمكن أن يكون للأزمات نتائج ايجابية تخدم تحقيق المؤسسة لأهدافها.					
CI-	تعطي الأزمات دروس مستقبلية مفيدة لقيادات					

Investmen	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	المؤسسة والعاملين فيها.					
CI-3	تحتفظ مؤسستنا بسجل شامل لتقارير ووثائق الأزمات التي مرت بها.					
CI-4	تلتزم قيادة مؤسستنا بمتابعة تنفيذ المعالجات المقررة في اللقاءات وتقارير اللجان المختصة ومناقشة ما تم تنفيذه في اجتماعات.					
CI-5	تعقد المؤسسة دورات تدريب وورش نقاش للعاملين حول موضوع الأزمات وإدارتها ومشاركة تجارب ما يتم تعلمه.					
CI-6	تجرى تعديلات على خطط مؤسستكم وسياساتها وإجراءات عملها بناءً على النتائج المستخلصة من الأزمات .					

انتهت الاستبانة

لكم جزيل الشكر على تعاونكم

ملحق رقم (3) قائمة بأسماء المحكمين

الدرجة العلمية	الكلية	الجامعة	التخصص	الاسم	م
أستاذ مساعد	العلوم التطبيقية	جامعة المهرة	إدارة اعمال	محمد عبدالله حسن الإدريسي	.1
أستاذ مساعد	العلوم التطبيقية	جامعة المهرة	إدارة اعمال	توفيق عبدالباقي محمد ثابت	.2
أستاذ مساعد	العلوم الإدارية	جامعة عدن	إدارة اعمال	ياسر عبدالرحمن احمد القرشي	.3
أستاذ مشارك	الإدارة والاقتصاد	جامعة شبوة	إدارة اعمال	خالد خميس بن سريع	.4
أستاذ مشارك	العلوم التطبيقية	جامعة المهرة	محاسبة	خالد هاشم فضل التوم	.5
دكتوراه	العلوم التطبيقية	جامعة المهرة	اقتصاد	نبيل محمد بروك الغبيسي	.6

## **Abstract**

The study aimed to identify the level of strategic planning practices among managers in its dimensions (strategic thinking, planning components, environmental analysis, and strategic plan formulation) and the level of crisis management in its dimensions (signal detection, preparing for and confronting the crisis, recovering from crisis effects, and positive crisis investment) among government institutions in Al-Mahra Governorate. In addition, the study aimed to test the relationship and impact of strategic planning on crisis management in government institutions in Al-Mahra Governorate. The descriptive and analytical methods were used, and a questionnaire was used as a data collection tool from the study population, which consisted of the leadership category (general managers, department managers, department heads, and their deputies). The questionnaire was applied to a random sample of 144 individuals. This study concluded with several results, the most important of which included the availability of strategic planning and its dimensions at a high level of availability. Crisis management received significant attention from government institutions, as all its dimensions were available at a high level. There was a statistically significant impact of strategic planning in its dimensions (strategic thinking, planning components, environmental analysis, and strategic plan formulation) on crisis management in government institutions in Al-Mahra Governorate. Based on the results, the study provided several recommendations, including the continuation of practicing and implementing the strategic planning process by the institution's management as an administrative tool that helps the institution adapt and cope with its internal and external environment. Governmental institutions in Al-Mahra Governorate should pay attention to strategic planning due to its importance and role in crisis management. Since government institutions in Al-Mahra Governorate operate in rapidly changing conditions and environments with sudden fluctuations, they should give significant attention to the concept of crisis management to increase their readiness to confront crises.

**Republic of Yemen**  
**Ministry of Higher Education**  
**& Scientific Research**  
**Al-Rayan University**  
**Faculty of Higher Studies**



**The Impact of Strategic Planning on Crises**  
**Management in Public Organizations in Al-Maharah**  
**Governorate: Applied Study**

**Thesis Submitted to AL Rayan University**  
**to Complete the Requirements of Obtaining a Master's Degree in MBA**

**By**  
**Rim Ahmed Salem Saad**

**Supervisor**  
**Khaled Mohammed Ahmed Al-jabry**

**1444/م/2023 هـ**