Derna University Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 4, Issue 7, March 2026.

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Derna University Journal of Humanities and Social Sciences (DUJHSS)
Source Homepage: https://dujhss.uod.edu.ly
P-ISSN: 2959-6475 | E-ISSN: 2959-6483 | Impact Factor: 0. 84
https://doi.org/10.58987/dujhss.v4i7.215

# أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة العاملة في محافظة الخليل

أ.د.سمير سليمان الجمل
كلية الدراسات العليا، جامعة فلسطين الأهلية، فلسطين
s.aljamal@paluniv.edu.ps

الباحثة/ رانيا يوسف الشعراوي
كلية الدراسات العليا، جامعة فلسطين الأهلية، فلسطين
raniasharawi678@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2025/07/15 ؛ تاريخ القبول: 2025/11/17 ؛ تاريخ النشر: 2026/03/02

**المستخلص**

هدفت الدراسة التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، ولتحقيق ذلك تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (304) موظفاً وموظفة في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. توصلت الدراسة إلى إنّ واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة، وأن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) يُؤثر في إدارة الأزمات، بينما لا يوجد أثر لبعدي (الرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية). وخرجت الدراسة بعدة توصيات، أهمها: حث المؤسسات العامة على اشراك الموظفين عند صياغة رؤيتها ورسالتها، لما يرتبط بهم من مسؤولية في التعامل المباشر مع المواطنين والمراجعين واستشعار احتياجاتهم، حث المؤسسات العامة على تقييم الظروف والمعطيات الواردة لديها لوضع الخطط المسبقة للأزمات المتوقعة.

**الكلمات المفتاحية:**

التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، المؤسسات العامة.

## The Impact of Strategic Planning on Crises Management in Public institutions in Hebron Governorate

Prof. Dr. Sameer Suleiman Aljamal
Faculty of Higher Studies, Ahliya Palestine University, Bethlehem, Palestine

Rania Yousef Sharawi
Faculty of Higher Studies, Ahliya Palestine University, Bethlehem, Palestine

Received :15/07/2025 Accepted: 17/11/2025 Published: 02/03/2026

***Abstract***

The study aimed to identify the impact of the dimensions of strategic planning on crisis management in public institutions in Hebron Governorate. To achieve this, a questionnaire developed to collect data from the study sample, which consisted of (304) male and female employees in public institutions in Hebron Governorate. The study adopted the descriptive-correlational approach. The findings revealed that the reality of implementing strategic planning in public institutions in Hebron Governorate was at a high level. It also found that the level of applying crisis management in public institutions in Hebron Governorate was high. Furthermore, strategic planning with its dimensions (strategic mission, strategic analysis, and strategic choice) affects crisis management, while no effect found for the dimensions of (strategic vision and strategic objectives). The study concluded with several recommendations: Urging public institutions to involve employees in formulating their vision and mission, given their responsibility for direct interaction with citizens and clients and their awareness of their needs; and urging public institutions to evaluate the prevailing conditions and available data in order to develop proactive plans for potential crises.

**Keywords**

Strategic Planning; Crisis Management; Public Institutions.

© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4)

مقدمة:

بدأت المنظمات الكبيرة في منتصف القرن الماضي في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى بإدخال مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوسائله وأدواته المرنة والمتطورة ومنذ ذلك الحين أصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، وترتبط عملية إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بالعديد من الاعتبارات، حيث إن العملية الإدارية داخل أي مؤسسة تأخذ صفة التنظيم بالمعنى الإداري، وهي بذلك عملية ذات أبعاد عديدة لا يمكن إغفالها، ويجب إعطاء أهمية لعملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة والمراقبة والتحكم في مصادر المؤسسات للوصول إلى الأهداف المرجوة للمؤسسة الحكومية (خليفات، 2016). ومما لا شك فيه فإنّ التخطيط الاستراتيجي لما قبل الأزمات، يعتبر عملية وقائية تجنب المؤسسة الوقوع في فخ الأزمات المفاجئة أو على الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حدودها الدنيا، مما يساعد في المحافظة على سمعة المنظمة، ويقلل من الصعوبات والمخاطر التي قد تلحق بها، ذلك أن التخطيط الاستراتيجي يستهدف الإسهام في منع حدوث الأزمات، والتحضير الجيد للتعامل معها في حالة حدوثها، ثم بعد ذلك الرجوع إلى الوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها، فهو مرحلة من المراحل الرئيسية في العملية الإدارية كونها تمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لتحديد أنجع البدائل في ظل الإمكانيات المتاحة من جهة، وطبيعة الأهداف المقصود تحقيقها من جهة أخرى (السماعنة، 2016).

كما أن التخطيط الاستراتيجي يستهدف وضع السيناريوهات المستقبلية لمواجهة الأزمات، وكذلك توفير الإمكانيات المادية والبشرية والفنية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السيناريوهات، ووضع الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (سليمان، 2020).

ويتعاظم هذا الدور في ظل الأزمات المعاصرة، والتي أدت إلى أن تصبح كل المنظمات عرضة لحدوث وتأثير الأزمات، فالتخطيط الاستراتيجي يرتبط بإدارة الأزمات ارتباطاً وثيقاً، إذ أنه من البديهي أن تكون المنظمة المستعدة والمهيأة بشكل مناسب للظروف الاستثنائية، قادرة على التعامل بكفاءة مع مختلف أساليب إدارة الأزمات (أبو ليلى، 2022).

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تتعرض المؤسسات العامة في فلسطين بشكل عام، وفي محافظة الخليل بشكل خاص، لعدد من الأزمات والتحديات التي تعيق استمرارية عملها، سواء كانت هذه الأزمات داخلية مرتبطة بالهيكل والإجراءات التنظيمية، أو خارجية ناجمة عن الظروف السياسية والاقتصادية المحيطة، ونظرًا لما تتميز به الأزمات من عنصر المفاجأة وعدم القدرة على التنبؤ المسبق بها في كثير من الأحيان، فإن ذلك يتطلب وجود استعداد وخطط استراتيجية تساعد في مواجهتها والتقليل من آثارها. ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره أداة

رئيسة تمكّن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات المفاجئة، وضمان استمراريتها في أداء مهامها. وبناءً عليه، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟**

وينبثق عن السؤال السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟
2. ما مستوى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟
3. هل يوجد أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.
2. قياس مستوى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.
3. معرفة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية النظرية**

تعتبر دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة ذات أهمية نظرية كبيرة، فهو، يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف ووضع الرؤية، مما يمكن المؤسسة من التفكير بشكل مستقبلي وتحديد الاستعداد لمواجهة الأزمات، ويمكن لعملية التخطيط الاستراتيجي تحديد الفرص والتحديات المحتملة، مما يساهم في تحديد النقاط القوية والضعف في هيكل المؤسسة، وبالتالي تعزيز قدرتها على التكيف مع الأوضاع الطارئة، حيث يتيح التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة تخصيص الموارد بشكل فعال، وهو عامل مهم أثناء إدارة الأزمات حيث قد تكون الموارد محدودة وتحتاج إلى توجيهها بشكل فعال للتعامل مع الوضع، كما يقدم التخطيط الاستراتيجي الأساس النظري الذي يمكن للمؤسسات العامة الاعتماد عليه لتعزيز استعدادها وفعاليتها في التعامل مع الأزمات المحتملة.

**الأهمية التطبيقية:**

تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة يظهر في قدرته على تعزيز استعداد المؤسسة وتحسين استجابتها للأوضاع الطارئة، ويُسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف ووضع الخطط الطويلة الأجل، مما يمكن المؤسسة من التعامل بفعالية مع الأزمات وتحديد الأولويات في سياق التحديات المحتملة.

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:** لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال شهري آب وأيلول من العام 2024.

**الحدود المكانية:** المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

**الحدود البشرية:** العاملون في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

**مصطلحات الدراسة:**

**التخطيط الاستراتيجي:** "عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة" (جاد الرب، 2016).

**الأزمات:** "هو مصطلح يعبر عن الحالة العملية الحرجة والطارئة وكذلك عن المصيبة الواقعة أو المتوقعة الحدوث التي تواجه المنظمات الإدارية والمؤسسات المالية والشركات التجارية وكل مجموعة إنسانية قائمة، سواء أكانت مجموعة أعمال إدارية أو تجارية أو مالية أو حتى مجموعة اجتماعية وأسرية، وكذلك أي هيئة أمنية أو سياسية، فتواجه الأزمات هذه الكيانات وتحاصرها بشدة" (الحريري، 2010).

**إدارة الأزمات:** "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به، أو كنتيجة متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة" (سفلو وآخرون، 2022).

**المؤسسة العامة:** جهاز خاضع لقواعد القانون الإداري، ولها شخصية معنوية وقانونية واستقلال مالي، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة المركزية المختصة، وتدار وتسير بالأسلوب الإداري اللامركزي من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها والوصول إليها (بلال وأمين، 2022).

## الإطار النظري والدراسات السابقة:

### المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط محاولة لتعزيز الأداء من خلال التنبؤ بالتغييرات في المنظمة، وبيئتها وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، وأن يتم ذلك بشكل صريح، وعقلاني بالاستناد إلى الأساليب العلمية في تحديد الاستراتيجيات المناسبة (George,et al, 2009). ويرى جورج ألبرت (Albert, 2010) أن التخطيط الاستراتيجي يعد بمثابة العمود الفقري للإدارة الاستراتيجية، والإدارة بشكل عام، فهي التي توفر التوجيه، والحدود للإدارة التشغيلية، فهو أول خطوات ومهام الإدارة الاستراتيجية، وهو يتعلق بتحديد اتجاه المنظمة في المستقبل الذي ينطوي بدوره على تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحيطة والقدرات الذاتية، بعدها يتم ترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات الاستراتيجية، في يرى أبو نوار (2021) التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية إدارية ممنهجة بعيدة المدى تسعى إلى اتخاذ القرارات المرتبطة بمستقبل المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية والداخلية والقطاعات السوقية المستهدفة والتركيز على نقاط القوة في المنظمة والعمل على استثمارها والتعامل بفاعلية مع التهديدات والفرص المتاحة في بيئة المنظمة الخارجية.

#### أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يُساهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التفاعل بين كافة المستويات الإدارية في التخطيط لمستقبل المنظمة وطرق نجاحها وتطورها مما يدعم عمليات اتخاذ القرارات المستقبلية في المنظمة القائمة على أسس علمية تنبئ على التحليل والمقارنة بين مختلف البدائل لتحديد القرارات الأفضل والأكثر قابلية للتنفيذ، إلى جانب قدرتها على بناء مسارات أساسية للأنشطة الاستراتيجية من خلال صياغة خطط استراتيجية أكثر شمولاً ومرونة وأعمق تحليلاً (سليلاتي، 2018)، ويمكن إجمال أهميته في النقاط الآتية (Iberaheem, 2023 ; Gutterman, 2020):

1. **التوجيه:** يوفر التخطيط الاستراتيجي الاتجاه العام للمنظمة، ويحدد أهدافاً قابلة للقياس، وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي أداة مهمة لتوجيه القرارات، ولتقييم مستوى الإنجاز وتغيير الأساليب عند وجود انحرافات أو خلل.
2. **التركيز:** يضمن التخطيط الاستراتيجي تركيز الموارد على المهام الأكثر أهمية، فهو يسمح للمنظمات بتحديد أولويات أهدافها، وبالتالي مساعدة الإدارة على تركيز اهتمامها على المجالات الرئيسية.
3. **النظرة المستقبلية:** يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، والاستعداد لها؛ فمن خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن لهذه المنظمات توقع بعض السيناريوهات التي يمكن أن تؤثر عليها قبل حدوثها وبالتالي اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنبها.

4. **الاستدامة:** يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على أن تكون استباقية وليست رد فعل، فهو يساعدها على الاستعداد للتغيرات في السوق، ومتابعة احتياجات وتفضيلات العملاء، بما يضمن استدامة هذه المنظمات وأعمالها على المدى الطويل.
5. **التواصل:** يعمل التخطيط الاستراتيجي كأداة اتصال لإعلام الموظفين داخل المنظمة بالأهداف التنظيمية والخطوات التي حددتها الإدارة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا يمكن أن يزيد من مشاركة الموظفين والتزامهم.

**أبعاد التخطيط الاستراتيجي:**

**أولاً: الرؤية:** هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يُحدد ما تسعى المنظمة للوصول إليه والموقع السوقي الذي تريد تحقيقه ونوعية القدرات التي تسعى لتنميتها، ويُعد وجود استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة الركيزة الأساسية لبناء الاستراتيجية الفعالة وتحقيقها إذ تعبر عن منهج الفكر الاستراتيجي حول مستقبل المنظمة وطبيعة أنشطتها ومكانتها المتوقعة. فضلاً عن ذلك تحدد الرؤية إلى أين تتجه المنظمة في المستقبل كما توفر الإرشاد الخاص بالأساس الذي لا بد من الحفاظ عليه (الحاج، 2015).

**ثانياً: الرسالة الاستراتيجية:** هي مجموعة الخصائص الجوهرية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها في نفس البيئة التي تعمل بها، كما أنها وثيقة مكتوبة تشكل دستور المنظمة والمرشد الأساسي لمختلف جهودها وقراراتها لفترة زمنية طويلة، كما تحدد القيم والأخلاق التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، وتتضمن الرسالة الاستراتيجية ما تمتلكه المنظمة من موارد بشرية والتكنولوجيا (حسين وحافظ، 2018).

**ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية:** تُعبر عما تسعى المنظمة لتحقيقه على المدى الطويل، كما تُشير إلى النتائج المرغوب الوصول إليها كترجمة لمهام المنظمة ورسالتها، فمن الواجب أن تتسم هذه الأهداف بالدقة وإمكانية القياس والبساطة والوضوح والواقعية وأن تكون مُحددة بالزمن حيث يمكن تصنيفها إلى أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة تبعاً للفترة الزمنية، كما تتضمن الأهداف الاتجاهات والقيم التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق معايير الجودة وفقاً لما تمتلكه من موارد في الوقت الحالي (ادريس، 2017).

**رابعاً: التحليل الاستراتيجي:** هو عملية وضع التخمينات والتوقعات حول درجة نجاح الإعداد في توفير مختلف الأدوات المساهمة في تطبيق الاستراتيجية في عملية التخطيط، وكلما كانت النتائج المتوقعة إيجابية أشار ذلك إلى أن الاستراتيجية المتبعة ملائمة، أما في حين إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية فإنّه يُشير ذلك إلى ضرورة وضع استراتيجيات بديلة ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي (الكسر، 2020).

**خامساً: الخيار الاستراتيجي:** هي المرحلة التي تلي عملية التحليل البيئي، ويُنظر إليها على أنها المرجع في العملية ذات الخطوات المتسلسلة والمترابطة التي يجري فيها استعراض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها تبعاً لمعايير تضعها عملية الخيار نفسها التي تعتمد بشكل أساسي على نتائج التحليل البيئي الموجودة

في الخطوات السابقة. وتبعاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من التحليل البيئي، يتم وضع استراتيجية تحقق بلوغ المواءمة بين موارد المنظمة ومقدرتها الداخلية من جهة، واحتياجات البيئة الخارجية من جهة أخرى. فتكون بعد ذلك المنظمة قادرة على تحفيز مواطن القوة لاستثمار الفرص وتقليص أو التحكم بجوانب الضعف ومجابهة التهديدات المحتملة (فضل، 2017).

## المبحث الثاني: إدارة الأزمات

**مفهوم الأزمة:**

تعرف الأزمة بأنها كل وضع أو حالة يُحتمل أن يؤدي فيها التغيير في الأسباب إلى تغيير مفاجئ وحاد في النتائج، وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة متتابعة ومتراكمة تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حافة الانفجار وتنفجر الأزمة (الخشالي، 2015)، كما تعرف بأنها: الموقف الذي يوجد فيه تهديد محسوس ضد القيم الأساسية أو وظائف الحفاظ على الحياة في النظام الاجتماعي ويتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية عاجلة في ظل ظروف غير مؤكدة (Christensen et al, 2016).

**خصائص الأزمة وأسبابها:**

أورد علي (2021) مجموعة من خصائص إدارة الأزمات تتمثل فيما يلي:

1. الأزمة قد تكون حدثاً مفاجئاً، وقد تكون حدثاً متوقعاً.
2. تختلف الأزمات فيما بينهما، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
3. تتطلب الأزمة تخطيطاً استراتيجياً لتجنب التطورات غير المرغوبة في بيئة المنظمة.
4. تمثل الأزمة تهديداً للمنظمة أو سمعتها.
5. نقص واضح في البيانات والمعلومات أثناء وقوع الأزمة.
6. الأزمة تؤدي إلى إحداث مفاجأة كبيرة عند وقوعها.
7. تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل فور وقوعها.
8. توفر حافز لبعض المديرين القياديين لتعزيز أدوارهم أفراداً أو منظمات.

وأضاف كلٌ من هلال وأرباب (2019)؛ والعتيبي (2018) الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، وهي:

– أسباب ترتبط بالإمكانات المادية والبشرية والتكنولوجية مما يؤدي إلى زيادة الأزمة وتفاقمها ومضاعفة الخسائر.

– أسباب قهرية لا يمكن التنبؤ بها وخارجة عن إرادة البشر كالحروب والكوارث الطبيعية والأوبئة التي تؤثر على أداء المنظمة.

– المعلومات الخاطئة: فعندما تكون المعلومات غير متاحة أو تحتوي على أخطاء فإن ذلك يؤدي إلى تقييم الأمور بشكل خاطئ، وبذلك تصبح الإجراءات والقرارات مصدراً للأزمة.

– ضعف القيادات الإدارية مما يؤدي إلى انعدام الثقة في المدراء وانخفاض مستوى الولاء الوظيفي وعدم قبول آراء ووجهات نظر العاملين.

– أسباب ترتبط بتعارض المصالح، وذلك ينتج عنه عدم انسياب المعلومات، وخلل في موضوعية التقويم وعدم وضوح الأولويات وبالتالي عدم الاتفاق على المصلحة العامة في المنظمة.

–التهوين من الأزمات والتسرع في اتخاذ القرارات، إذ إن اللامبالاة في مواجهة المشاكل تؤدي إلى تفاقمها لدرجة يصعب مواجهتها.

**مفهوم إدارة الأزمات:**

هي عبارة عن عملية مستمرة تقوم على نشاط هادف ومحدد للقضاء على المخاطر وحالات عدم التأكد والتعامل مع الأزمات وفقاً للمعرفة والإمكانيات المتوفرة والاستعدادات والوعي والإدراك وأنماط الإدارة والمهارات وتوضيح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على حدوث الأزمة (الزهري، 2020).

ومن جهة أخرى أضاف أبو نوار (2021) بأنها العملية التي تحاول تحديد مناطق الأزمات والتنبؤ بها وتطوير الإجراءات أو التدابير المصممة لمنع حدوث الأزمات أو من تطور حادث إلى أزمة وتقليل آثار الاضطراب الناجمة عن أزمة لا يمكن منعها، كما تنطوي هذه العملية على التخطيط الدقيق للنهج الذي سيقلل من التأثيرات على تشغيلها على المدى القصير والطويل، والانضباط لإعداد الموارد والهياكل التنظيمية اللازمة للاستجابة بفعالية في مواجهة الأزمات والتعافي بشكل فعال في أعقابها.

**أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات):**

**1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** قبل وقوع الأزمة تُرسل عدد من الإشارات والإنذارات التي تُنبئ بإمكانية وقوعها، وفي هذه المرحلة يجب الانتباه لهذه الإشارات التحذيرية ورصدها واكتشافها واستشعارها. (الحفني، 2017)، وإنّ رصد المنظمة لهذه الإشارات يُعزز من مقدرتها على مواجهتها بالتخطيط المُسبق لها (شاهد وزرقون، 2017).

**2. الاستعداد والوقاية:** تركز هذه المرحلة على مدى مقدرة المنظمة للتصدي للأزمة ومنع وقوعها وذلك من خلال التنبؤ بها، أما الأزمة التي يمكن التنبؤ بها، فتقوم المنظمة برسم سيناريوهات لها للحد من خسائرها إلى أدنى قدر ممكن. (الدوري والحيت، 2017).

**3. احتواء الأضرار والحد منها:** تصل الأزمة إلى ذروتها في هذه المرحلة، فيتم إعداد الوسائل والأساليب للتقليل من الأضرار التي تنجم عنها، واحتوائها ومنع انتشارها إلى الأماكن التي لم تتأثر بها في المنظمة، وذلك يتوقف على طبيعة الأزمة. (ناصر، 2018).

**4. استعادة النشاط:** إن المقصود باستعادة النشاط هو التعافي من الأضرار الناجمة عن الأزمة، فمن الممكن أن تستغرق عملية التعافي وقتاً طويلاً إذا كانت الأزمة كبيرة، إضافة إلى تكاليف استعادة النشاط التي يمكن أن تكون عالية (زويلف، 2015).

**5. التعلم:** هي المرحلة التي يتم فيها بلورة ووضع ضوابط لمنع تكرار حدوث الأزمة مستقبلاً، واكتساب الخبرة منها لضمان الجاهزية لأي حدث غير متوقع، حيث يتم تقييم إدارة الأزمة على مستويين، الأول هو التقييم الاستراتيجي وذلك بتقييم خطة إدارة الأزمة، والثاني هو التقييم التكتيكي وذلك بتقييم الوسائل والأساليب التنفيذية الموضوعة من قِبل الإدارة المستخدمة في إدارة الأزمة بعد وقوعها، وتشمل مرحلة التعلم والدروس المستفادة من الأزمة التي تقع (الحاوري، 2019).

**علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات:**

يُعد التخطيط الاستراتيجي عاملاً رئيساً في إدارة الأزمات، ويمكن توضيح علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات كما ذكر كلٌ من رداس (2020)؛ ثابت والأنصاري (2023):

1. تسهيل عملية التخطيط، ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خطة السلطة؛ للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.
2. دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها، وتشخيص آثارها الحالية والمحتملة على المنظمة، والربط بين أهداف المنظمة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث إن كثيراً من المديرين تنقصهم المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.
3. تحديد المشكلات الاستراتيجية، ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.
4. تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة وقت عملية التخطيط، وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.
5. التقييم المستمر لاستراتيجية المنظمة، وذلك بناءً على كل من المعلومات التخطيطية، والرقابية، بما يُساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.
6. تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمنظمة والتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية، ومحاولة تغيير هذه المناخ، وذلك بالتعاون مع اختصاصي التنظيم لإدخال التغييرات التنظيمية المطلوبة.
7. يتعامل كل من إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي مع نقاط الضعف والتهديدات.

8. يتطلب كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات التخطيط والقدرة على التكيف عبر تطبيق أبعاد التمكين المتمثلة في القيادة والثقافة واتخاذ القرار.

**الدراسات السابقة:**

اجرى ثابت والأنصاري (2023) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة في عدن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك في أخذ عينة عشوائية من الموظفين الإداريين في هيئة المنطقة الحرة في عدن، بلغت (68) موظفاً، وجرى توزيع استبيان على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات، ممثلة في بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، واحتواء الأضرار، والاستعداد والوقاية لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة عدن، كما بينت الدراسة وجود تأثير إيجابي بدرجةٍ ضعيفةٍ للتخطيط الاستراتيجي على التعلم، واتخاذ القرارات.

وأجرى المومني والهامي (2023) دراسة هدفت إلى بحث العلاقة بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسة العامة المغربية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحث بتصميم مقابلة مهيكلة، وتم إجراؤها مع (5) من العاملين في مؤسسة محمد السادس للعمل الاجتماعي في المغرب، وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لعب دوراً حاسماً في إدارة الأزمة المالية من خلال اقتراح الحلول في كل مرحلة من مراحل الأزمة، أو حتى قبل اندلاعها، وكذلك بينت النتائج أن تأهيل الموظفين في مجال التخطيط الاستراتيجي هام جداً في نجاح التصميم الجيد للخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتسهيل تنفيذها من قبل الهياكل المختلفة.

كما أجرى (Brayson et al, 2023) دراسة هدفت إلى التعرف على أساليب التخطيط الاستراتيجي وانعكاسها على إدارة الأزمات في شركة ستاربكس في الصين، اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على تحليل التقارير الصادرة عن الشركة، وبياناتها السنوية، وقد توصلت الدراسة إلى أن ستاربكس لديها عملية تخطيط استراتيجي قوية، مما ساهم في نجاحها على المدى الطويل. وتلتزم الشركة بشدة بحل الأزمات على الفور، سواء كانت تتعلق بمخاوف تتعلق بجودة المنتج، أو سوء سلوك الموظفين، أو قضايا العلاقات العامة، وأن الشركة تسترشد في الاستجابة للأزمات برؤيتها الاستراتيجية طويلة المدى وقيم العلامة التجارية والالتزام بتقديم تجربة فريدة للعملاء، كما بينت النتائج أن أساليب التخطيط الاستراتيجي التي تتبعها ستاربكس ساهمت في وضع الشركة كشركة رائدة في الصناعة، مما يسمح لها بإدارة التحديات بشكل فعال مع الحفاظ على رؤيتها الاستراتيجية.

وأجرى (Osei & Yooku, 2022) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في شركات التصنيع في غانا، واعتمدت الدراسة تصميم البحث الوصفي، وذلك من خلال تحليل بيانات الكتب والمقالات الصحفية ذات الصلة بالدراسة باستخدام الباحث العلمي من (Google)، وتم تحديد

معايير الاشتمال للبيانات والمقالات التي كانت تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وقد أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي يعزز إدارة الأزمات، وأن أسلوب إدارة الأزمات الذي يتم تطبيقه في مواجهة أزمة معينة، هو ما سيحدد ما إذا كانت هذه الأزمة ستكون أزمة بسيطة أم كبرى، كما أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لموظفي المنظمة حول أسلوب إدارة الأزمات يكون استباقياً في إدارة الأزمات، وأن المنظمات التي تهدف إلى التعامل مع الأزمات بشكل جيد تكون مخططة مسبقاً للتكيف مع الظروف المتغيرة، ولديها ثقافة تنظيمية تقدر التخطيط المنضبط. مع تعزيز القدرة على الإبداع والابتكار، والتخطيط واتخاذ القرارات بعناية بطريقة منظمة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

جاءت هذه الدراسة، مكملة لما سبقها من دراسات، وجهود بحثية تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، وانعكاسه على إدارة الأزمات، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة ثابت والأنصاري (2023) ودراسة المومني والهامي (2023)، ودراسة (Brayson et al, 2023)، ودراسة (Osei & Yooku, 2022)، من حيث أهدافها، بينما اختلفت مع دراسة (Brayson et al, 2023) دراسة (Osei & Yooku, 2022) التي تم تطبيقها على القطاع الخاص، كما اتفقت مع دراسة ثابت والأنصاري (2023) ودراسة المومني والهامي (2023) في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة عالجت التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على إدارة الأزمات من أكثر من جانب ومجال، إلا أن المجتمع الفلسطيني والخصوصية التي تُميز القطاع العام الفلسطيني لم تُسلط أي من الدراسات السابقة الضوء عليه سواء في مجتمعات أو ظروف مشابهة عربية أو أجنبية، إذ إنّ هذه الخصوصية التي تتمثل في سيطرة الاحتلال الإسرائيلي على جميع موارد السلطة والحكومة الفلسطينية، وهي التي تمثل المؤسسات العامة، والتحكم بها كأداة للضغط ووضع العراقيل، وافتعال الأزمات، إضافة إلى طبيعة التقسيم الإداري للمناطق الجغرافية في الضفة الغربية التي تشكل محافظة الخليل جنوبها، وطبيعة هيكلية وتنظيم المؤسسات الحكومية العاملة فيها، لم تتناولها أي من الدراسات السابقة.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمته لطبيعة هذه الدراسة التي تبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة مِنْ جميع الموظفين في المؤسسات العامة، والبالغ عددهم (21720) بحسب ديوان الموظفين العمومين (مستثنى منهم العاملين في الأجهزة الأمنية، والمعلمين، والكوادر الطبية)، منهم (4316) في جميع المؤسسات العامة في محافظة الخليل خلال فترة إجراء الدراسة من العام 2023، واقتصرت الدراسة الحالية على مؤسسات: (التنمية الاجتماعية، الزراعة، الاقتصاد الوطني، النقل والمواصلات، التربية والتعليم، التعليم العالي والبحث العلمي، الصحة) والجدول (1) يوضح ذلك:

**جدول (1): وصف مجتمع الدراسة**

| المؤسسة | عدد الموظفين | النسبة المئوية من المجتمع | الاستبانات الموزعة | الاستبانات المستردة |
|---|---|---|---|---|
| التنمية الاجتماعية | 162 | %5.7 | 20 | 18 |
| الزراعة | 257 | %9 | 30 | 26 |
| الاقتصاد الوطني | 72 | %2.5 | 10 | 10 |
| النقل والمواصلات | 105 | %3.7 | 15 | 15 |
| التربية والتعليم | 796 | %28 | 95 | 79 |
| التعليم العالي والبحث العلمي | 97 | %3.4 | 15 | 15 |
| الصحة | 1350 | %47.6 | 168 | 141 |
| المجموع | 2839 | %100 | 353 | 304 |

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع الاستبانات على (353) مِنْ الموظفين في المؤسسات سابقة الذكر بنسبة (12.6%) من مجتمع الدراسة، وذلك وفقاً للأسس العلمية التي طورها كريس ومورجان حول حجم العينة المناسب تبعاً لحجم المجتمع (Krejcie& morgan, 1970)، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (304) بنسبة استرداد (86%)، والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة:

**جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة.**

| المتغير | البدائل | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| اسم المؤسسة | التنمية الاجتماعية | 18 | %5.9 |
| | الزراعة | 26 | %8.6 |

| المتغير | البدائل | العدد | النسبة المئوية |
|---|---|---|---|
| | الاقتصاد الوطني | 10 | %3.3 |
| | النقل والمواصلات | 15 | %4.9 |
| | التربية والتعليم | 79 | %26 |
| | التعليم العالي والبحث العلمي | 15 | %4.9 |
| | الصحة | 141 | %46.4 |
| **المجموع** | | **304** | **%100** |

يُلاحظ من الجدول (2) أن وزارة الصحة كانت أكثر عدد موظفين بنسبة (46.4%) يليها التربية والتعليم بنسبة (26%)

**أداة الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها وفرضياتها، اعتمدت الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لملاءمتها لطبيعة الدراسة في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة، حيث تكونت الاستبانة في الصورة النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** البيانات الشخصية عن المستجيبين: (اسم المؤسسة).

**القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي،** ويتكون من (26) فقرة موزعة على خمسة أبعاد:

(الرؤية الاستراتيجية (5) فقرات، الرسالة الاستراتيجية (6) فقرات، الأهداف الاستراتيجية (5) فقرات، التحليل الاستراتيجي (5) فقرات، الخيار الاستراتيجي(5) فقرات).

**القسم الثالث: إدارة الأزمات،** ويتكون من (20) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

(الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة) (7) فقرات، تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة) (6) فقرات، النتائج (بعد حدوث الأزمة) (7) فقرات).

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة، والجدول (3) يوضح ذلك:

**جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي.**

| الاستجابة | موافق بدرجة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**صدق الأداة:**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في الجامعات الفلسطينية وعددهم ثمانية محكمين، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء المقترحات المقدمة، في حين تم شطب بعض الأسئلة وتعديل وإضافة أسئلة، بحيث أصبح عدد الفقرات (46) فقرة، موزعة على المجالات سابقة الذكر.

**ثبات الأداة:**

تم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية، ويوضح ذلك الجدولين (4)، (5):

**جدول رقم (4): معاملات ثبات مقياس التخطيط الاستراتيجي وفق معادلة كرونباخ ألفا.**

| المقياس | عدد الحالات | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---|---|---|---|
| الرؤية الاستراتيجية | 304 | 5 | 0.878 |
| الرسالة الاستراتيجية | 304 | 6 | 0.984 |
| الأهداف الاستراتيجية | 304 | 5 | 0.974 |
| التحليل الاستراتيجي | 304 | 5 | 0.866 |
| الخيار الاستراتيجي | 304 | 5 | 0.956 |
| الدرجة الكلية | 304 | 26 | 0.982 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس التخطيط الاستراتيجي بلغت (0.982) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

**جدول (5): معاملات ثبات مقياس إدارة الأزمات وفق معادلة كرونباخ ألفا.**

| المقياس | عدد الحالات | عدد الفقرات | قيمة ألفا |
|---|---|---|---|
| أولاً: الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة) | 304 | 7 | 0.919 |
| ثانياً: تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة) | 304 | 6 | 0.798 |
| ثالثاً: النتائج (بعد حدوث الأزمة) | 304 | 7 | 0.970 |
| الدرجة الكلية | 304 | 20 | 0.960 |

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس إدارة الأزمات بلغ (0.960) عند الدرجة الكلية وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

**متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أ. **المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده:** (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي).

ب. **المتغير التابع: (إدارة الأزمات) بأبعادها:** (الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)، تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)، النتائج (بعد حدوث الأزمة).

ج. **المتغيرات الشخصية والديموغرافية، وتشمل:** اسم المؤسسة.

**المعالجة الإحصائية:**

للإجابة عن أسئلة الدراسة، والفرضيات التي تم تحديدها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) واستخدمت الاختبارات التالية: (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا لقياس قيمة معامل الثبات للأداة، واختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة، واختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفرضيات الديموغرافيات للمتغيرات التي لها أكثر من مستويين، وقد أعطيت الإجابات التدريج الآتي:

**جدول (6): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة.**

| الوسط الحسابي | التقدير |
|---|---|
| 1.79-1.00 | منخفضة جداً |
| 2.59-1.80 | منخفضة |
| 3.39-2.60 | متوسطة |
| 4.19-3.40 | مرتفعة |
| 5.00-4.20 | مرتفعة جداً |

حيث تم استخدام المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

**طول الفترة= (الحد الأقصى للاستجابة- الحد الأدنى للاستجابة) /5.**

وبما أن المقياس كان وفق تدريج ليكرت الخماسي، فإن: طول الفترة = (5-1) /5 ويساوي 0.8

**نتائج الدراسة:**

**نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟**

تم حِساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في مُحافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول (7):

**جدول (7): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي حسب الأهمية.**

| الرقم | التخطيط الاستراتيجي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | الرسالة الاستراتيجية | 3.92 | 0.342 | مرتفع | 1 |
| 5 | الخيار الاستراتيجي | 3.90 | 0.353 | مرتفع | 2 |
| 3 | الأهداف الاستراتيجية | 3.90 | 0.352 | مرتفع | 3 |
| 1 | الرؤية الاستراتيجية | 3.86 | 0.380 | مرتفع | 4 |
| 4 | التحليل الاستراتيجي | 3.83 | 0.430 | مرتفع | 5 |
| الدرجة الكلية | | 3.88 | 0.349 | مرتفع | |

يتبين من الجدول (7) أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.349)، وكان الاهتمام بالرسالة الاستراتيجية بأعلى درجة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.342)، يليه الخيار الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.353)، والأهداف الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.352)، يليه الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.380) وفي المرتبة الأخيرة التحليل الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.430). ويعزى ذلك إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي، واقتناع إدارات هذه المؤسسات بذلك، تحديداً لدى المؤسسات العامة التي تَعكس سياسة الدولة، وتوجه الحكومة ككل رؤيتها، ورسالتها، إلا أنها يبقى لها طابع خاص يتمثل في طبيعة الخدمات التي تقدمها، ومدى ارتباطها بحياة المواطنين، واحتياجاتهم، في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لها وهو ما يجعل التخطيط المسبق للمؤسسات أمراً ضرورياً، وهو ما يفسر تطبيق التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

**نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟**

تم حِساب المتوسط الحسابي لمجالات إدارة الأزمات، والانحراف المعياري لمستوى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في مُحافظة الخليل، ويظهر ذلك في الجدول (8):

**جدول (8): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة.**

| الرقم | إدارة الأزمات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التطبيق | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة) | 3.75 | 0.476 | مرتفع | 2 |
| 2 | تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة) | 3.75 | 0.397 | مرتفع | 3 |
| 3 | النتائج (بعد حدوث الأزمة) | 3.90 | 0.335 | مرتفع | 1 |
| **الدرجة الكلية** | | **3.80** | **0.367** | **مرتفع** | |

يتبين من الجدول (8) أن واقع تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.367) وكان الاهتمام بالنتائج (بعد حدوث الأزمة) بأعلى درجة بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.335)، يليها الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة) بدرجة مترفعة ومتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.476)، ثم تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة) بدرجة مرتفعة ومتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.397)، وعليه فإن هذه النتيجة تعكس التوجه العام لدى المؤسسات العامة للتخطيط لإدارة الأزمات، تحديداً في ضوء المتغيرات المحيطة بها سواء أكانت داخلية (تنظيمية) أو خارجية (البيئة المحيطة)، فهذه المتغيرات تفرض على المؤسسات الاستعداد المسبق، والتنبؤ والتخطيط المسبق لكيفية مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها. ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في

المؤسسات العامة التي يُطلب منها الاستمرار في تقديمها خدماتها للمواطنين في جميع الظروف والأزمات التي يمكن أن تمر بها الدولة، والمجتمع ككل، وفي ظل انعدام الأمن، الاستقرار السياسي (الناتج عن الاحتلال)، يتزايد الاهتمام لدى المؤسسات بتطبيق إدارة الأزمات، والاستعداد المسبق لها، لمحاولة تفادي وتجنب التحديات والعراقيل التي يمكن أن تواجهها.

**نتائج السؤال الثالث: هل يوجد أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل؟**

للإجابة عن هذا السؤال، تم اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على:

**لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.**

تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجداول (9)، (10):

**جدول (9): نَتائـج تَحليـل الانحـدار المتعـدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 30.558 | 5 | 6.112 | 177.162 | 0.000 |
| مجموع مربعات البواقي | 10.280 | 298 | 0.034 | | |
| المجموع | 40.838 | 303 | | | |

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن قيمة (F) بلغت (177.162)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يَدل على ثَبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (10) يوضح تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

**جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات**

| المتغيرات المستقلة | B | الخطأ المعياري | β Beta | قيمة (ت) المحسوبة | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|
| المقدار الثابت | 0.338 | 0.124 | - | 2.733 | 0.007 |
| الرؤية الاستراتيجية | 0.043 | 0.073 | 0.045 | 0.590 | 0.556 |
| **الرسالة الاستراتيجية** | **0.243** | **0.124** | **0.227** | **1.963** | **0.049** |
| الأهداف الاستراتيجية | 0.097 | 0.096 | 0.093 | 1.009 | 0.314 |
| **التحليل الاستراتيجي** | **0.269** | **0.055** | **0.315** | **4.894** | **0.000** |
| **الخيار الاستراتيجي** | **0.519** | **0.114** | **0.499** | **4.540** | **0.000** |

**معامل الارتباط (R) =0.865 معامل التحديد ($R^2$)=0.748 معامل التحديد المعدل (Adj $R^2$) =0.744**

يوضح الجدول (10) أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للرسالة الاستراتيجية (1.963) والتحليل الاستراتيجي (4.894)، والخيار الاستراتيجي (4.540) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.005)، ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات بأبعاده في محافظة الخليل، كما يتبين من الجدول (10) أن بعدين من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) ليس لهما تأثير على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للرؤية الاستراتيجية (0.590)، والدلالة الإحصائية (0.556)، وقيمة (ت) للأهداف الاستراتيجية (1.009)، والدلالة الإحصائية (0.314)، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على لا يُوجد أثر ذُي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبعدي (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات بأبعادها في المؤسسات العامة في محافظة الخليل. ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y_{\text{إدارة الأزمات}} = 0.338 + (0.243)\ Y1 + (0.269)\ X2_{\text{الرسالة}} + (0.519)\ X3_{\text{التحليل}} + \text{الخيار}$$

وتعزى هذه النتيجة إلى قيام التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، على عنصر التنبؤ بالمستقبل في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة، وهذا هو العامل المشترك بينهما، إذ أن صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، وتحديد أهدافها التي تسعى إليها يكون من خلال تحليل عناصر القوة والضعف لهذه المؤسسة، وتحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها والمهددات التي يمكن أن تواجهها أي استشراق المستقبل في ضوء المعطيات الحالية، وهو ما يتوافق مع جوهر إدارة الأزمات، التي تقوم على مراقبة الظروف والمعطيات الموجودة لتوفير المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، والاستعداد لها، بالتالي إمكانية التعامل معها بمرونة، وتوجيهها للاستفادة منها في بعض الحالات.

**نتائج الدراسة:**

خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

- تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة.
- اهتمام المؤسسات العامة بإدارة الأزمات في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة.
- اهتمام المؤسسات بتقييم نتائج الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل كان أعلى من الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر.

- يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل للأزمات.
- لا يوجد أثر للرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل للأزمات.

**توصيات الدراسة:**

بناء على النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

1. المحافظة على درجة عالية ومتقدمة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، من خلال العمل على مواكبة كل ما هو جديد، وتطوير مهارات العاملين، والإداريين واشتراكهم في دورات تدريبية حول التخطيط الاستراتيجي.
2. حث المؤسسات العامة على اشتراك الموظفين عند صياغة رؤيتها ورسالتها، لما يرتبط بهم من مسؤولية في التعامل المباشر مع المواطنين والمراجعين واستشعار احتياجاتهم.
3. التأكيد على أهمية مراعاة المؤسسات العامة عند صياغة أهدافها الاستراتيجية للمرونة في تطبيقها، والتعامل معها في ظل المتغيرات التي يمكن أن تواجها المؤسسات.
4. توجيه المؤسسات العامة وإداراتها لاشتراك المؤسسات الحكومية العليا (الوزارات)، والمؤسسات الشريكة في المجتمع المحلي في تطبيق التحليل الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
5. التأكيد على الاهتمام بتوفير الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها، وتضمن المرونة في الانتقال إليها أو تطبيقها.
6. المحافظة على درجة مرتفعة من اهتمام المؤسسات العامة بإدارة الأزمات، وذلك من خلال الاستفادة من التجارب السابقة، والخبرات لدى الموظفين، والخبراء في المؤسسات الأخرى.
7. حث المؤسسات العامة على تقييم الظروف والمعطيات الواردة لديها لوضع الخطط المسبقة للأزمات المستقبلية المتوقعة، وأن يتم ترتيب هذه الأزمات بناء على مؤشراتها، واحتمالية حدوثها.
8. عقد الدورات والبرامج التدريبية حول إدارة الأزمات والتعامل معها، وأن تكون هذه البرامج وفق الاحتياجات الفعلية للموظفين في التخطيط لإدارة الأزمات.

## المراجع


-أبو ليلى، محمد. (2022). **أثر التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الأردنية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.

-أبو نوار، راشد محمد. (2021). **أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المستشفيات الأردنية الخاصة** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

-ادريس، جعفر. (2017). دور الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية الجامعة على المسؤولية المجتمعية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**. 1(5)، 40-58.

-بلال، شاوشي؛ أمين، زروقي. (2022). **الرقابة على المؤسسات العامة** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجيلاني بونعامة، الجزائر.

-ثابت، محمود؛ الأنصاري، أحمد. (2023). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة -عدن، **مجلة الدراسات الاجتماعية**، 1(29).

-جاد الرب، سيد محمد. (2016). **التخطيط الاستراتيجي**، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

-الحاج، عبد الله. (2015). أثر التخطيط الاستراتيجي على جودة أداء المؤسسات التعليمية: تطبيق على جامعة العلوم والتكنولوجيا-فرع عدن، **مجلة العلوم الإدارية**. 5(11)، 59-108.

-الحاوري، عبد الغني. (2019). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية. **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 15 (3)، 309-323.

-الحريري، محمد سرور. (2010) **إدارة الأزمات**، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

-حسين، حسن وحافظ، عبد الناصر. (2018). دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية. **مجلة الكلية الإسلامية الجامعة**. (50)، 636-666.

-الحفني، سامح أحمد زكي. (2017). إدارة الأزمات. **مجلة البحوث المالية والتجارية**، 2 (1)، 1-23

-الخشالي، شاكر جار الله؛ والشاعر، سوسن عبد الله. (2020). مرونة الموارد البشرية وأثرها في البراعة المنظمية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 16 (3). 560-587.

-خليفات، ميسر. (2016). **معوقات تطبيق إدارة الأزمات في الأجهزة الحكومية الأردنية ومقترح معالجة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

-الدوري، جمال والحيت، احمد فتحي. (2017). أثر خصائص رواد الأعمال في إدارة أزمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الإسلامي الأردني. **مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية**، 35، 31-52.

-رداس، مسعودة. (2020). التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية، **مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال**، 1 (2).

-الزهري، فاطمة. (2020). إدارة الأزمات وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى طلاب الجامعة في ظل جائحة كورونا. **المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي**. 36(2). 187-230.

-زويلف، انعام محمد. (2015). نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، **مجلة دراسات**، 42 (1)، 247-266.

-سفلو، أماني، الدرويش، مصطفى، خديجة، حسام. (2022). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على تخطيط إدارة الأزمة: دراسة حالة جامعة إدلب، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد (74)، 233-258.

-سليمان، عدنان. (2020). متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات**، 5 (42). 245-264

-السماعنة، سمير. (2016). أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، **مجلة البحوث الأمنية**، العدد (63)، المجلد (25)، 137-180.

-سيلاتي، ريما. (2018). الحوكمة والتخطيط الاستراتيجي في الجامعات اللبنانية. **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي**. 38 (2)، 115-146.

-شاهد، عبد الحكيم وزرقون، محمد. (2017). فاعلية نظم المعلومات: دراسة نظرية. **مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية**، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر، (10)، 145-151.

-علي، سمية حيدر إبراهيم محمد. (2021). **استراتيجيات التغيير وأثرها في إدارة الأزمات** (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء.

-العتيبي، كاظم. (2018). فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة وصفية. **مجلة الآداب**،1 (126). 504-531.

-فضل، رشيدة. (2017). **أثر الثقافة التنظيمية في العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأداء المصارف السودانية العاملة بولاية الخرطوم**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

-الكسر، شريفه. (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة السلوك التنظيمي: دراسة ميدانية بمكتب تعليم محافظة ثادق. **المجلة التربوية**. 2455-2485.

-ناصر، دحان حزام. (2018). **إدارة الأزمات وشرعية المعلومات في اتخاذ القرار**. دار الفكر الجامعي.

-هلال، طارق وارباب، سهى. (2020). أثر الابتكار التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السودانية المصرية للصناعات الكهربائية (سوداتراف). **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية**، 28 (3)، 158-175.

**، مع ترجمة المراجع العربية إلى الإنجليزية APA 7** فيما يلي **تنظيم وترتيب جميع المراجع التي زوّدتني بها وفق نظام** .وتوحيد الصياغة الأكاديمية، ثم **ترتيبها أبجديًا** مع المراجع الأجنبية في قائمة واحدة جاهزة للاعتماد في رسالة علمية

-Abu Al-Leila, M. (2022). *The impact of strategic planning on crisis management approaches: An applied study on Jordanian public hospitals* (Unpublished master's thesis). Amman Arab University, Jordan.

-Abu Nawar, R. M. (2021). *The impact of strategic planning on crisis management in private Jordanian hospitals* (Unpublished master's thesis). Al-Balqa Applied University, Jordan.

-Albert, G. (2010). *Strategic planning* (4th ed.). Simon & Schuster.

-Al-Attiybi, K. (2018). Effectiveness of public relations in crisis management: A descriptive study. *Journal of Arts*, 1(126), 504–531.

-Al-Douri, J., & Al-Hait, A. F. (2017). The impact of entrepreneurs' characteristics on crisis management: An exploratory study at the Jordan Islamic Bank. *Baghdad Journal of Economic Sciences*, 35, 31–52.

-Al-Haj, A. (2015). The impact of strategic planning on the quality of performance of educational institutions: Applied study at the University of Science and Technology–Aden branch. *Journal of Administrative Sciences*, 5(11), 59–108.
-Al-Hariri, M. S. (2010). *Crisis management*. Dar Al-Bidaya Publishers.
-Al-Haouri, A. (2019). A proposed model for establishing a crisis management unit at the Ministry of Education in Yemen in light of Arab and international experiences. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 15(3), 309–323.
-Al-Hefny, S. A. Z. (2017). Crisis management. *Journal of Financial and Commercial Research*, 2(1), 1–23.
-Al-Kassar, S. (2020). Strategic planning and its relationship to organizational behavior management: A field study in Thadiq Education Office. *Educational Journal*, 2455–2485.
-Al-Khashali, S. J., & Al-Shaer, S. A. (2020). Human resource flexibility and its impact on organizational ambidexterity: A field study in Jordanian pharmaceutical companies. *Jordanian Journal of Business Administration*, 16(3), 560–587.
-Al-Nasser, D. H. (2018). *Crisis management and information legitimacy in decision-making*. Dar Al-Fikr Al-Jami'i.
-Al-Raddas, M. (2020). Strategic planning as a mechanism for managing economic crises. *Value Added Journal of Business Economics*, 1(2).
-Al-Sammanah, S. (2016). Crisis management methods and their relationship to strategic planning in the Jordanian Ministry of Interior. *Security Research Journal*, 25(63), 137–180.
-Al-Silati, R. (2018). Governance and strategic planning in Lebanese universities. *Arab Universities Union Journal for Higher Education Research*, 38(2), 115–146.
-Al-Sulaiman, A. (2020). Strategic planning requirements for crisis and disaster management: A case study of the Syrian Arab Red Crescent. *Tishreen University Journal for Research and Studies*, 42(5), 245–264.
-Al-Thabit, M., & Al-Ansari, A. (2023). The impact of strategic planning on crisis management: A field study at the Aden Free Zone Authority. *Journal of Social Studies*, 29(1).
-Al-Zahri, F. (2020). Crisis management and its relationship to social responsibility among university students during COVID-19. *Egyptian Journal of Home Economics*, 36(2), 187–230.
-Bilal, C., & Zrouqi, A. (2022). *Oversight of public institutions* (Unpublished master's thesis). Djilali Bounaama University, Algeria.
-Bryson, L. Z., Durst, S. Q., & Sun, Z. J. (2023). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A case study of Starbucks in Shanghai, China. *Journal of Strategic Management*, 7(4), 13–22.
-Christensen, T., Laegreid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 887–897.
-El-Moumane, R., & Elhamma, A. (2023). The impact of strategic planning on crisis management: The case of a Moroccan public organization. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(2), 602–623.
-Fadl, R. (2017). *The impact of organizational culture on the relationship between strategic management and performance of Sudanese banks* (Unpublished doctoral dissertation). Sudan University of Science and Technology.
-George, A., Rachel, E., & Ashworth, T. (2009). *Public service improvement: Theories and evidence*. Oxford University Press.
Gutterman, A. (2020). Introduction to strategic planning. *SSRN Electronic Journal*, 1, 1–54.

Hassan, H., & Hafez, A. N. (2018). The role of organizational mission in the success of human resources training programs. *Journal of the Islamic University College*, 50, 636–666.
-Hilal, T., & Arbāb, S. (2020). The impact of organizational innovation on crisis management: A field study at Sudanese Egyptian Electrical Industries Company. *Journal of Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 28(3), 158–175.
-Iberaheem, M. (2023). The role of business analysis in strategic planning. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(7), 2709–2730.
-Osei, J., & Yooku, E. (2022). Analysis of how strategic planning influences crisis management styles in manufacturing firms in Ghana. *American Journal of Business and Strategic Management*, 1(1), 26–35.
-Shahid, A., & Zargoun, M. (2017). Effectiveness of information systems: A theoretical study. *Journal of Economic and Financial Studies*, 10, 145–151.

## ملحق الدراسة:

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتغيرين: المستقل والتابع

### المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي:

### أولا: تطبيق الرؤية الاستراتيجية:

**جدول (11): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تطبيق الرؤية الاستراتيجية، مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 3 | أُدرك ما تطمح المؤسسة للوصول إليه. | 3.934 | 0.348 | 1 | مرتفعة |
| 1 | لدى المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومحددة للأهداف المستقبلية. | 3.928 | 0.356 | 2 | مرتفعة |
| 2 | تعلن المؤسسة عن رؤيتها للمجتمع المحلي. | 3.921 | 0.364 | 3 | مرتفعة |
| 5 | تتضمن رؤية المؤسسة الأبعاد الثقافية والاجتماعية المستقبلية. | 3.914 | 0.371 | 4 | مرتفعة |
| 4 | تشارك المؤسسة موظفيها بصياغة رؤيتها. | 3.648 | 0.790 | 5 | مرتفعة |
| **الدرجة الكلية** | | 3.869 | 0.380 | | **مرتفعة** |

### ثانياً: تطبيق الرسالة الاستراتيجية:

**جدول (12): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تطبيق الرسالة الاستراتيجية، مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بشكل متوازن مع الموارد المتاحة. | 3.928 | 0.356 | 1 | مرتفعة |
| 8 | تعتبر رسالة المؤسسة الإطار المميز لها عن باقي المؤسسات الأخرى. | 3.928 | 0.356 | 1م | مرتفعة |
| 9 | تتضمن رسالة المؤسسة، قيمها ومعتقداتها. | 3.928 | 0.356 | 1م | مرتفعة |
| 11 | تتوافق سياسات وخطط المؤسسة مع رسالتها. | 3.924 | 0.360 | 2 | مرتفعة |
| 10 | تتميز رسالة المؤسسة بإمكانية تطبيقها. | 3.921 | 0.364 | 3 | مرتفعة |
| 7 | تسعى المؤسسة بإيصال رسالتها إلى العاملين بغرض رفع كفاءة الأداء. | 3.918 | 0.368 | 4 | مرتفعة |
| **الدرجة الكلية** | | 3.924 | 0.342 | | **مرتفعة** |

### ثالثاً: تطبيق الأهداف الاستراتيجية:

**جدول (13): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تطبيق الأهداف، مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 12 | تحقق المؤسسة الأهداف التي وضعتها لنفسها في ضوء إمكانياتها المتاحة. | 3.934 | 0.348 | 1 | مرتفعة |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 14 | لدى المؤسسة أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها. | 3.924 | 0.360 | 2 | مرتفعة |
| 16 | ترتبط الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة برسالتها ورؤيتها المستقبلية. | 3.922 | 0.360 | 3 | مرتفعة |
| 15 | تتسم أهداف المؤسسة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة. | 3.888 | 0.399 | 4 | مرتفعة |
| 13 | يشارك في وضع أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها. | 3.852 | 0.431 | 5 | مرتفعة |
| **الدرجة الكلية** | | 3.905 | 0.352 | | **مرتفعة** |

## رابعاً: تطبيق التحليل الاستراتيجي:

**جدول (14): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تطبيق التحليل الاستراتيجي، مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 17 | تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل. | 3.914 | 0.371 | 1 | مرتفعة |
| 19 | تتابع المؤسسة آخر التطورات التقنية والعلمية والمعرفية التي تعكس الطموحات المستقبلية. | 3.878 | 0.432 | 2 | مرتفعة |
| 20 | تتعرف المؤسسة إلى التهديدات في البيئة الداخلية والخارجية لتجنبها الآثار المترتبة عليها. | 3.875 | 0.478 | 3 | مرتفعة |
| 18 | يوجد فرق متخصصة داخل المؤسسة لتحليل البيئة الداخلية بين نقاط القوة والضعف. | 3.819 | 0.517 | 4 | مرتفعة |
| 21 | تشارك المؤسسة جميع العاملين في إعداد الخطة التنفيذية للوحدات التنظيمية. | 3.678 | 0.784 | 5 | مرتفعة |
| **الدرجة الكلية** | | 3.833 | 0.430 | | **مرتفعة** |

## خامساً: تطبيق الخيار الاستراتيجي:

**جدول (15): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تطبيق الخيار الاستراتيجي، مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 22 | تتوافر لدى المؤسسة قواعد البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. | 3.928 | 0.356 | 1 | مرتفعة |
| 23 | تركز المؤسسة على ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية. | 3.924 | 0.360 | 2 | مرتفعة |
| 25 | تتضمن عملية التخطيط في المؤسسة مجموعة من البدائل تجري مناقشتها قبل إقرار الخطة. | 3.911 | 0.401 | 3 | مرتفعة |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 24 | تُتّخذ القرارات الاستراتيجية بما ينسجم مع الخطط الموضوعة مسبقاً. | 3.898 | 0.389 | 4 | مرتفعة |
| 26 | تقوم إدارة المؤسسة بفحص البدائل لاختيار البديل الأنسب. | 3.868 | 0.462 | 5 | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية** | 3.906 | 0.353 | | **مرتفعة** |

## المتغير التابع: تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل.

### أولاً: الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)

**جدول (16): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)، مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | يتم مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة. | 3.878 | 0.408 | 1 | مرتفعة |
| 7 | تبحث إدارة المؤسسة مع فريق إدارة الأزمات عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة قبل حدوثها. | 3.806 | 0.596 | 2 | مرتفعة |
| 4 | تقوم المؤسسة باتخاذ إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات. | 3.803 | 0.545 | 3 | مرتفعة |
| 6 | تعد المؤسسة سيناريوهات مستقبلية لمواجهة حدوث الأزمات. | 3.773 | 0.595 | 4 | مرتفعة |
| 3 | تقوم المؤسسة عادة بوضع خطط عملية مسبقة لإدارة الأزمات المتوقعة. | 3.704 | 0.697 | 5 | مرتفعة |
| 5 | تضع المؤسسة خططاً مستقبلية للأزمات المتوقعة. | 3.681 | 0.629 | 6 | مرتفعة |
| 2 | تستعين المؤسسة بخبراء محليين لإعداد الخطط في إدارة الأزمة. | 3.632 | 0.701 | 7 | مرتفعة |
| | **الدرجة الكلية** | 3.754 | 0.476 | | **مرتفعة** |

### ثانياً: تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)

**جدول (17): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)، مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 13 | يتم اتخاذ الاجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية في المؤسسة دون أي تأخير في ظروف الازمات. | 3.914 | 0.371 | 1 | مرتفعة |
| 12 | تعتمد إدارة المؤسسة على المشورة وتبادل المعارف للسيطرة على الأزمة. | 3.898 | 0.389 | 2 | مرتفعة |
| 8 | تقوم إدارة المؤسسة بإصدار القرارات المتعلقة بالأزمة في الوقت المناسب. | 3.895 | 0.417 | 3 | مرتفعة |

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 11 | توجد تعليمات ادارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الازمات المحتملة. | 3.888 | 0.399 | 4 | مرتفعة |
| 9 | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الازمات حال وقوعها. | 3.799 | 0.565 | 5 | مرتفعة |
| 10 | هناك برامج تدريبية كافية في مجال ادارة الازمات | 3.112 | 1.081 | 6 | متوسطة |
| **الدرجة الكلية** | | 3.751 | 0.397 | | **مرتفعة** |

## ثالثاً: النتائج (بعد حدوث الأزمة)

**جدول (18): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريــة لواقع النتائج (بعد حدوث الأزمة)، مرتبة تنازلياً**

| رقم الفقرة | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الدرجة |
|---|---|---|---|---|---|
| 18 | تهتم الإدارة بمعرفة نقاط الضعف التي أدت إلى وقوع الأزمة. | 3.918 | 0.368 | 1 | مرتفعة |
| 19 | يتم تحليل الأزمة لتحديد إمكانية استغلالها. | 3.914 | 0.371 | 2 | مرتفعة |
| 14 | تقوم إدارة المؤسسة بوضع توصيات لمواجهة الأزمات المستقبلية. | 3.908 | 0.379 | 3 | مرتفعة |
| 16 | تقوم إدارة المؤسسة بمراجعة الخطط السابقة المتعلقة بالأزمات السابقة من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية. | 3.908 | 0.379 | 4 | مرتفعة |
| 15 | تقوم الإدارة بتحليل البيئة للتعرف على مؤثرات الأزمة وأبعادها. | 3.905 | 0.382 | 5 | مرتفعة |
| 17 | تقوم الإدارة بوضع حلول شاملة لمنع تكرار الأزمة. | 3.882 | 0.405 | 6 | مرتفعة |
| 20 | يتم تقييم كافة برامج ادارة الازمات السابقة بقصد تحسينها للتعامل مع الازمات المستقبلية. | 3.882 | 0.493 | 6م | مرتفعة |
| **الدرجة الكلية** | | 3.902 | 0.335 | | **مرتفعة** |