



أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مكاتب السلطة... د/ محمد عقلا، الباحثة/ ابتسام ناجي

Humanities and Educational
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مكاتب السلطة المحلية مدينة تعز - دراسة تطبيقية(*)

د/ محمد نعمان محمد عقلا

أستاذ دكتور بقسم إدارة الأعمال - تسويق
كلية العلوم الإدارية بجامعة تعز- اليمن
Dr.mohamed6872@gmail.com

الباحثة/ ابتسام حسن عبده ناجي
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال
مركز الدراسات العليا بجامعة تعز، اليمن
hessan94@gmail.com

تاريخ قبوله للنشر 15/11/2024

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(*) تاريخ تسليم البحث 18/9/2024

(*) موقع المجلة:



التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات أثر على عينة من مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز دراسة تطبيقية

د/ محمد نعمان محمد عقنان

أستاذ دكتور بقسم إدارة الأعمال -تسويق

كلية العلوم الإدارية بجامعة تعز، اليمن

الباحثة/ ابتسام حسن عبده ناجي

مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال

مركز الدراسات العليا بجامعة تعز، اليمن

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مكاتب السلطة المحلية في محافظة تعز، وطبقت الدراسة على ثلاثة من مكاتب السلطة المحلية (مكتب التربية، مكتب الخدمة المدنية، مكتب المالية).

واقصر مجتمع الدراسة على مديري العموم ومديري الإدارات والأقسام في مكاتب (التربية، المالية، الخدمة المدنية) البالغ عددهم (186) موظفًا، وعينة الدراسة البالغ عددها (102) موظفًا، وتم اعتماد الاستبانة بوصفها الأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد وزعت على مديري العموم ومديري الإدارات والأقسام، وكانت نسبة الاسترداد الكلي للاستبانة (55%).

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Amos & SPSS).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تجاه أبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ولكن لا يوجد رأى راجح للعاملين لدى مكاتب السلطة المحلية في ممارسة تلك المكاتب لإدارة الأزمة بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، وبعد الأزمة)، إذ إن مكاتب السلطة المحلية تفتقر حسب رأى العاملين إلى ممارسة إدارة الأزمة في مراحلها المختلفة.

وأوصى الباحثان بضرورة تفعيل إدارة الأزمات لدى مكاتب السلطة المحلية، والعمل على ترسيخ مبدأ التخطيط الاستراتيجي، مما يتطلب فتح قنوات اتصال بين المدير والموظفين لدى مكاتب السلطة المحلية للوصول لحلول مشتركة للأزمات التي تحصل في مكاتب السلطة المحلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات.



The impact of strategic planning on crisis management An applied on a sample of oca authority officesl - in the ofTaiz - a field study

Muhammad Noman Muhammad Aklan

ass doctor in the department Business Administration – department-Marketing

College of administrative sciences at taiz University-yemen

Ebtisem Hassan Abdo Naji

Assistant teacher Business Administration postgraduate studies
taiz University-yemen

ABSTRACT

This study aimed to know the impact of strategic planning on crisis management in the local authority offices in Taiz governorate, and the study was applied to some local authority offices (the education office - the civil service office - the finance office).

The study population was limited to a sample of directors of departments and divisions in the offices (education - finance - civil service) of (102) employees, and the study sample of (118), The questionnaire was adopted as the tool for collecting data and information, as it was distributed to general managers and directors of departments and divisions, and the total recovery rate for the questionnaire was (55%).

The analytical descriptive approach was adopted, the necessary statistical analyzes were conducted, and the study hypotheses were tested using the spss statistical package program.

The study concluded with a set of results, the most important of which is the existence of a positive impact of strategic planning on crisis management, with differences between the opinions of the sample members regarding the dimensions of the study due to demographic variables.

However, there is no prevailing opinion of the workers of the local authority offices regarding the practice of these offices to manage the crisis in its stages (before the crisis - during the crisis - and after the crisis), as the local authority offices lack, according to the opinion of the employees, the practice of managing the crisis in its various stages.

The researcher recommended the need to pay attention to crisis management in the offices of the local authority, and the need to consolidate the principle of strategic planning, which requires opening channels of communication between the manager and employees in the offices of the local authority to reach common solutions to the crises occurring in the offices of the local authority.

Keywords: strategic planning, crisis management.

مقدمة الدراسة:

تشهد الفترة الراهنة لاسيما في السنوات الأخيرة متغيرات متسارعة في مختلف نواحي الحياة، وفي جميع المستويات نتيجة الانفتاح الذي يشهده العالم ويعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية في المنظمات ومنها مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية لمساعدة مكاتب السلطة المحلية لدى مدينة تعز على القيام بأعمالها التي تتعرض لها، وتقدير أتحاء مكاتب السلطة المحلية والتجاوب مع بيئتها المتغيرة. (العزوي، 2009).

ويواجه العالم حالة غير مسبوقة من التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة التي تؤدي إلى حدوث الأزمات المختلفة بأنواعها وبحدتها وأثارها على مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز، وحيث أن الأزمة تكون مؤقتاً أو حالة يوجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأساليب وشدة تأثيرها ودرجة تكرار حدوثها حيث أن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وأدارتها بالطريقة الصحيحة تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات والأجهزة والعاملين لدى مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز.

ولما كانت الأزمات سمة أساسية لمكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز نظراً للمحيط الديناميكي الذي تتواجد فيه، زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر وسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ أهدافها فالتخطيط الاستراتيجي عبارة عن جهد منظم وخطة عمل شاملة تضعها الإدارة وفق منهج سليم يحدد فيه الأساليب والممارسات لبلوغ الأهداف باستخدام كل الموارد المتاحة.

أما إدارة الأزمات فهي تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها.

وفي ضوء ما تقدم وبالأستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة، ومنها دراسة نجاد (2016) التي سعت إلى معرفة مدى إدراك موظفي شركة الخطوط الجوية اليمنية لأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، كما سعى محمد (2016) إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بجامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للممارسة التخطيط الاستراتيجي والتحليل البيئي والرؤية والرسالة وكذا الأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

ويظهر من خلال مراجعة الدراسات السابقة اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي وهو ما يتفق مع هدف الدراسة الحالية، غير أن الدراسات السابقة وخاصة اليمنية لم تهتم بوضع وتصور ومقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات التي تواجهها وتقف عاجزة أمامها.

ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة على حد علم الباحثان اهتمت بأثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز فقد دفع هذا الأمر الباحثان إلى القيام بالبحث الحالي للوصول لنتائج تساعد مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز للارتقاء بعملها من أجل خدمة المواطن.

مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأبعاده في النظريات الإدارية، هنالك العديد من الدراسات التي أجريت في مختلف المجتمعات العالمية والعربية، وفي إطار البحث والتقصي تبين أن البيئة اليمنية ليست في معزل عن تلك المجتمعات، لكن هنالك قلة في الدراسات البحثية التي تهتم في هذا الجانب، ولذا تسعى هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق أبعاد ممارسات التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات، مع الإشارة إلى أن إدارة الأزمات تحظى في الاهتمام البحثي والإداري على حد سواء، وتسعى هذه الدراسة إلى الجمع بين العلاقة والأثر وفق الفرضيات الإدارية والجهود العلمية ذات السبق في دراسة هذا المجال.

ومن الاستطلاع الميداني لبعض مكاتب السلطة المحلية لوحظ تدني مستوى العاملين بسبب غياب التخطيط الاستراتيجي من الإدارة العليا لدى مكاتب السلطة المحلية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمتمثلة بدراسة (سيوني، 2021) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في الصحة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسبوط، (مصر)، ودراسة (الجمل، الرجوب، 2020) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا (فلسطين)، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى ممارسه التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره على مواجهه الأزمات التي تعترض تقدم مكاتب السلطة المحلية بمحافظة تعز، وبناءً على ذلك تبلورت مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة مكاتب السلطة المحلية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي بعناصره (الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي)؟

- ما مستوى ممارسة مدراء مكاتب السلطة المحلية لإدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، في أثناء الأزمة، بعد الأزمة)؟ ويتفرع من هذين التساؤلين التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر في ممارسة التخطيط الاستراتيجي على ممارسة إدارة الأزمات لدى مكاتب السلطة المحلية في محافظة تعز؟

- هل يوجد أثر لمعرفة وإلمام المديرين بالرسالة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة؟

- هل يوجد أثر لمعرفة وإلمام المديرين بالأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة؟

- هل يوجد أثر لمعرفة وإلمام المديرين بالتحليل البيئي وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة؟

- هل يوجد أثر لمعرفة وإلمام المديرين بالخيار الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معرفه مديري مكاتب السلطة المحلية بعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل البيئي والخيار الاستراتيجي) وبين إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، في أثناء الأزمة، بعد الأزمة) تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز.
 - بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي لمكاتب السلطة المحلية، وهو مدخل وقائي للتنبؤ بما سيحدث.
 - تمثل هذه الدراسة اضافة علمية متواضعة إلى المكتبة اليمنية التي تشمل أثراً نظرياً لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
 - تحفيز المسؤولين، وخاصة في الإدارة العليا بمكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز، إلى أهمية اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات وفي مكاتب السلطة المحلية في محافظة تعز.
 - إثارة اهتمام الباحثين والمهتمين مستقبلاً للقيام بدراسات أخرى مماثلة من جوانب أخرى.
- ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تقدم هذه الدراسة لصناع القرار المعلومات الكافية عن أهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مكاتب السلطة المحلية.
- تساعد هذه الدراسة مكاتب السلطة المحلية في معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.
- ستقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من الممكن أن تفيد الإدارات بمكاتب السلطة المحلية يراد منها تأكيد الدور المهم للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز وأهمية التطبيق السليم لكلاً المفهومين.

أهداف الدراسة:

- تتلخص أهداف الدراسة بصورة رئيسية على:
- معرفة مستوى ممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) في مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز.
 - معرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة وفي أثناء الأزمة وبعد الأزمة) لدى مكاتب السلطة المحلية في محافظة تعز.
 - قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز.
- الأنموذج المعرفي للدراسة:
- أولاً: المتغير المستقبل:

- يتمثل المتغير المستقل بالتخطيط الاستراتيجي في مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز، ويشمل خمسة أبعاد (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، الخيار الاستراتيجي).
- وتم تحديد أبعاد المتغير المستقل اعتماداً على نماذج الدراسات السابقة الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي كما يوضحها الجدول الآتي:



جدول (1) أبعاد المتغير المستقل اعتمادًا على نماذج الدراسات السابقة

الدراسة	السنة	أبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي
دراسة أحمد عزي عبده مرشد	2022	الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.
دراسة وائل محمد ثابت	2021	الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.
دراسة أيمن الديري	2020	الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.

ثانيًا: المتغير التابع

يتمثل في إدارة الأزمات لدى مكاتب السلطة المحلية، وتمثلت أبعاد هذا المتغير بثلاثة أبعاد هي (قبل الأزمة، في أثناء الأزمة، بعد الأزمة) وتم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير التابع على نماذج الدراسات السابقة على ما يلي:

جدول (2) المتغير التابع قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة

الدراسة	السنة	أبعاد متغير إدارة الأزمات
دراسة العازمي	2022	قبل حدوث الأزمة، في أثناء حدوث الأزمة، بعد حدوث الأزمة.
دراسة إبراهيم أحمد أبو عرقوب	2020	قبل حدوث الأزمة، في أثناء حدوث الأزمة، بعد حدوث الأزمة.
دراسة وفاء محمد سليم الجمال	2020	قبل حدوث الأزمة، في أثناء حدوث الأزمة، بعد حدوث.

وبالاعتماد على النماذج السابقة تم صياغة نموذج الدراسة الحالية كالآتي:



شكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: (من إعداد الباحثان).

فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى تساؤلات الدراسة، وأهدافها، تم صياغة الفرضيات الآتية:
الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تبني التخطيط الاستراتيجي على مفهوم إدارة الأزمات لدى مكاتب السلطة المحلية في محافظه تعز، وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفه وإلمام المديرين بالرؤية الاستراتيجية على إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفه وإلمام المديرين بالرسالة الاستراتيجية على إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفه وإلمام المديرين بالأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعرفه وإلمام المديرين بالتحليل البيئي على إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.
- الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معرفة مديري مكاتب السلطة المحلية بعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية والرسالة الأهداف والتحليل البيئي) في إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة).

حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة الحالية الآتي:

- 1- الحدود الزمنية: اقتصرت فترة إعداد الدراسة على عام (2022-2023م)
- 2- الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للدراسة بعض مكاتب السلطة المحلية بمحافظة تعز.
- 3- الحدود البشرية: اقتصرت على مدراء ومدراء الإدارات والأقسام في مكتب التربية، مكتب الخدمة المدنية، مكتب المالية.
- 4- الحدود الموضوعية: وتتمثل في دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بعض مكاتب السلطة المحلية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- 1- التخطيط الاستراتيجي ويعرف: بأنه عملية متواصلة، ونظام يقوم بها مديرو مكاتب السلطة المحلية باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المكاتب وتطورها، وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل، والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.
- 2- الرسالة: تمثل رسالة مكاتب السلطة المحلية التي تميزها عن المكاتب المماثلة لها وهي تعكس مفهوم الذات وهويتها التي تعمل إدارة مكاتب السلطة المحلية على وضعها وربطها بأهدافها المستقبلية.
- 3- الرؤية: تعرف بأنها ما تحلم الإدارة العليا بتحقيقه من طموحات مستقبلية لمكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز وهي تمثل القيادة ومدى نظرتها للمستقبل.



- 4- الأهداف: تمثل مجموعة من الغايات التي تسعى مكاتب السلطة المحلية إلى تحقيقها خلال فتره زمنية محددة بحيث تركز على المخرجات التي تسعى مكاتب السلطة المحلية لا نجازها على أن اهداف مكاتب السلطة المحلية تكون متناسقة مع الرسالة والرؤية.
- 5- التحليل البيئي: عبارة عن عدة متغيرات تحيط بمكاتب السلطة المحلية بمحافظه تعز والفكرة الأساسية لتحليل البيئي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
- 6- الخيار الاستراتيجي: هو حاصل عمليات متسلسلة الخطوات تبدأ بتقييم البدائل الاستراتيجية وتحديد البدائل وفق معايير تعتمد على نتائج التحليل الاستراتيجي تجعل الافضل للوضع داخل مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز.
- 7- الأزمة وتعرف: بأنها موقف يواجه صناع القرار في مكاتب السلطة المحلية، وتتلاحق فيها الأحداث، وتشابك الأسباب بالنتائج، ويزيد الأمر سوءًا إذا ضاعت أو ضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية.
- 8- وتعرف الأزمة أيضًا بأنها: حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد أداء مكاتب السلطة المحلية، ويؤدي إلى اضطراب لدى مكاتب السلطة المحلية.
- 9- مرحلة ما قبل الأزمة: هي الإجراءات التي تساعد على توقع حدوث الأزمة ومعالجتها قبل تحولها لأزمة وتهدف إلى التدخل لمنع وقوع الأزمة.
- 10- مرحلة أثناء الأزمة: في هذه المرحلة يستخدم فريق إدارة الأزمات الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط المعدة مسبقًا، والمهارات المكتسبة من التدريب والاستعداد لمواجهة الأزمة.
- 11- مرحلة ما بعد الأزمة: هي المرحلة التي يتم من خلالها علاج الآثار المترتبة والناجمة عن الأزمة، وإعادة ترتيب الأوضاع والاستفادة من دروس الأزمة لتلافيها مستقبلًا.
- 12- إدارة الأزمات: أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقه مرنة بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة على مكاتب السلطة المحلية، ويقلل الأضرار الممكنة.
- 13- التخطيط لإدارة الأزمات: هي عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرًا قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة وتعرف كذلك بأنها عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ توفر المقدرة والسلطة على إدارة الأزمة أو الكارثة.

الدراسات السابقة:

دراسة (سيوفي، 2021) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات في الصحة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في قطاع البنوك بمحافظه أسبوط، (مصر)، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظه (أسبوط)، وأعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينه البحث على (384) من العاملين في البنوك في محافظه أسبوط، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان لغرض



الدراسة، وتم استرداد (286) قائمه بنسبة (74%) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجه ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات والصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية.

دراسة (الجمل، الرجوب، 2020) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا (فلسطين)، هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية (دورا)، وتكونت عينة الدراسة من (59) عاملاً وعاملة في بلدية (دورا) وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بلدية (دورا)، وخرجت الدراسة بتوصيات، منها التأكيد على اشتمال التخطيط الاستراتيجي في البلدية لعناصر القوة والضعف، والتعرف إلى الفرص والتهديدات من خلال التحليل البيئي.

دراسة (زيد ونجاد، 2017) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية (البمن)، هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت أداه الدراسة بجمع البيانات بواسطة الاستبانة، وتم اختيار العينة من (119) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي.

دراسة (يونس جعفر، 2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقته ضواحي القدس (فلسطين)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يوجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها، من قبل الإدارة التي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي (القدس) حيث بلغ حجم العينة (850) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج عدة أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسات.

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات، نجد أن جميعها هدفت إلى إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات على اختلاف أنواعها، والدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في مواجهة المشكلات في تلك المؤسسات.

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الغرض من الدراسة، وتختلف من حيث المنهجية المتبعة، فقد اهتمت الدراسة الحالية بمعرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ومواجهة الأزمات في مكاتب السلطة المحلية بمحافظة تعز.



تحليل الدراسة ومناقشتها:

توصيف عينة الدراسة:

يتضمن هذا الجزء من التحليل البيانات الشخصية للمبحوثين، وهي (الخصائص الديموغرافية) ويتكون من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة).

جدول (5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة بحسب التصنيف الديموجرافي لهم

النسبة	التكرار		
86%	86	ذكر	الجنس
14%	14	أنثى	
9%	9	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
21%	21	من 30 إلى أقل من 40	
51%	52	40 إلى أقل من 50 سنة	
19%	19	50 سنة فأكثر	
5%	5	ثانوي	المؤهل العلمي
19%	19	دبلوم بعد الثانوية	
73%	74	بكالوريوس	
3%	3	ماجستير	
0%	0	دكتوراه	
8%	8	مدير عام	الوظيفة الحالية
5%	5	نائب مدير عام	
36%	35	مدير إدارة	
51%	50	رئيس قسم	
18%	18	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
9%	9	5 إلى أقل من 10 سنوات	
20%	20	10 إلى أقل من 15 سنة	
21%	21	15 إلى أقل من 20 سنة	
12%	12	20 إلى أقل من 25 سنة	
21%	21	25 سنة فأكثر	

من الجدول السابق الخاص بتوصيف الخصائص العامة لعينة الدراسة تبين أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (86%) تتباين أعمارهم من فئة إلى أخرى، وكان أغلبهم من الفئة العمرية العليا أي من (40-50 سنة) بنسبة (51%) وكان أغلبهم من حملة المؤهلات الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (73%) إذ يعمل معظمهم رؤساء أقسام (51%) ومدراء إدارات (36%) ومدة خدمة متفاوتة أعلاها الفئة المتوسطة من (10-20 عام)، (41%) تحليل الموثوقية لأداة الدراسة:



جدول (6) مؤشرات تحليل الموثوقية لمقياس أداة الدراسة بحسب لأبعاد والمخاور

مدى المؤشر	معامل الثبات الفارونباخ	معامل التجانس	درجة معامل الثقة	متوسط التباين المفسر
أكبر من 0.60	أكبر من 0.70	أكبر من 0.70	أكبر من 0.70	أكبر من 0.50
الرؤيا	0.832	0.847	0.879	0.552
الرسالة	0.802	0.803	0.864	0.559
الأهداف	0.859	0.868	0.899	0.641
التحليل	0.880	0.881	0.913	0.676
الخيار الاستراتيجي	0.899	0.900	0.925	0.713
التخطيط الاستراتيجي	0.960	0.962	0.964	0.507
قبل الأزمة	0.959	0.960	0.965	0.732
أثناء الأزمة	0.923	0.928	0.940	0.725
بعد الأزمة	0.933	0.935	0.945	0.681
إدارة الأزمة	0.964	0.965	0.967	0.548

يبين جدول (6) مؤشرات الموثوقية للمتغيرات المعبرة عن أبعاد ومخاور الدراسة التي تقريبًا في مجملها قد تجاوزت الحدود الدنيا لمدى كل مؤشر، إذ نلاحظ بأن معامل الثبات قد تجاوز الحد الأدنى (0.60) لجميع الأبعاد مما يدل على أن مقياس أداة الدراسة يتمتع بمستويات ثبات مقبولة لأغراض البحث العلمي، وكذلك الحال بالنسبة لمعامل التجانس فقد تجاوز الحد الأدنى (0.70) مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل بعد متجانسة مع المتغير الكامن الذي تقيسه والممثل لها كما أن معامل الثقة أيضًا تجاوز الحد الأدنى (0.70) مما يعني أن جميع المتغيرات الكامنة الداخلة في نموذج الدراسة قد مثلت المتغيرات المقاسة المكونة لها بدرجة عالية، وأخيرًا متوسط التباين المفسر الذي كان ضمن المدى المسموح لمعظم أبعاد الدراسة أو يقترب منها مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل متغير كامن في تفسر معظم التباين له.

توصيف مستويات الاستجابة على أبعاد مخاور الدراسة:

أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي):

استخدم الباحثان الأساليب الإحصائية المتمثلة بالمتوسط المرجح والأهمية النسبية والدلالة استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال المتعلق بتجاهاتهم نحو الرؤية لمكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز.

جدول (7) التوزيع التكراري والنسبي والتوصيف الإحصائي لمستوى استجابة مفردات العينة لفقرات بعد الرؤية من محور (التخطيط

الاستراتيجي)

الرؤية		س1	س2	س3	س4	س5	س6
لا أوافق بشدة	التكرار	1	1	4	1	5	3
	النسبة	1%	1%	4%	1%	5%	3%
لا أوافق	التكرار	10	11	7	7	8	8
	النسبة	10%	11%	7%	7%	8%	8%
محايد	التكرار	10	15	16	16	20	21
	النسبة	10%	15%	16%	16%	20%	21%
أوافق	التكرار	62	52	53	54	37	51
	النسبة	61%	51%	52%	53%	36%	50%
أوافق بشدة	التكرار	19	23	22	24	32	19
	النسبة	19%	23%	22%	24%	31%	19%
المتوسط المرجح		3.86	3.83	3.80	3.91	3.81	3.74
الأهمية النسبية		77.3%	76.7%	76.1%	78.2%	76.3%	74.7%
الدلالة		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الترتيب		2	3	5	1	4	6



تبين النتائج في الجدول (7) عرض وتحليل نتائج فقرات الرؤيا كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي التي كانت آراء أفراد عينة الدراسة حولها إيجابية في الجمل، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة في المتوسط أبدوا مستويات موافقة أعلى من مستوى الحياد تقريباً على محتوى تلك الفقرات إذ كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات أعلى من (60%) وبهذا افروا (بامتلاك المكاتب التي يعملون بها رؤيا استراتيجية واضحة) بأهمية نسبية (77 %) وكانت أعلاها من حيث الترتيب بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (تلك الرؤيا تتسم بالبساطة وسهولة الفهم) (78%) تقريباً وأنها (قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي يحرزه المكتب) (76.7 %) كما أنها (تتسم بالطموح المستقبلي) (76.3 %) وأدناها من حيث الترتيب بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (الرؤيا للمكاتب التي يعملون بها تتناسب مع الإمكانيات المتاحة له) (7.74 %).

كما يبين الدلالة الإحصائية لاختبار مربع (كأي) لحسن المطابقة معنوية آراء المستجيبين المتمثلة في التكرارات المشاهدة لمستويات الموافقة لكل فقره عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (8) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني المتعلق باتجاهاتهم نحو رسالة مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز التوزيع التكراري والنسبي والتوصيف الإحصائي لمستوى استجابة مفردات العينة لفقرات بعد الرسالة من محور (التخطيط الاستراتيجي)

الرسالة		س7	س8	س9	س10	س11
لا أوافق بشدة	التكرار	2	0	0	3	2
	النسبة	2%	0%	0%	3%	2%
لا أوافق	التكرار	4	7	11	8	7
	النسبة	4%	7%	11%	8%	7%
محايد	التكرار	11	18	25	24	15
	النسبة	11%	18%	25%	24%	15%
أوافق	التكرار	55	51	48	47	49
	النسبة	54%	50%	47%	46%	48%
أوافق بشدة	التكرار	30	26	18	20	29
	النسبة	29%	25%	18%	20%	28%
المتوسط المرجح		4.05	3.94	3.72	3.72	3.94
الأهمية النسبية		81.0%	78.8%	74.3%	74.3%	78.8%
الدلالة		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الترتيب		1	2	3	3	2

تبين النتائج في جدول (8) عرض وتحليل نتائج فقرات الرسالة كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتي كانت آراء أفراد عينة الدراسة حولها إيجابية في الجمل بمعنى أن أفراد عينة الدراسة في المتوسط أبدوا مستويات موافقة أعلى من مستوى الحياد تقريباً على محتوى تلك الفقرات إذا كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات أعلى من (60%) حيث افروا أولاً (بامتلاك المكاتب التي يعملون بها رسالة واضحة ومحدودة) بأهمية نسبية (81%)، وثانياً من حيث الترتيب بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (تلك الرسالة مكتوبة) وأنها (تعبر عن الغاية التي وجد



من أجلها) (79%) تقريباً لكل وأنها (تنسجم مع الظروف المحيطة بها) كما أنها (اعدت بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتاحة) (74.3%) لكلاهما.

كما يبين مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع (كاي) لحسن المطابقة المعنوية لآراء المستجيبين المتمثلة في التكرارات المشاهدة لمستويات الموافقة لكل فقره عند مستوى دلالة (0.05).

جدول (9) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث المتعلق بالأهداف الاستراتيجية لدى مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز التوزيع التكراري والنسبي والتوصيف الإحصائي لمستوى استجابة مفردات العينة لفقرات بعد الأهداف من محور (التخطيط الاستراتيجي)

س16		س15		س14		س13		س12		الأهداف	
5		3		1		1		4		التكرار	لا أوافق بشدة
5%		3%		1%		1%		4%		النسبة	
13		7		11		9		10		التكرار	لا أوافق
13%		7%		11%		9%		10%		النسبة	
20		26		18		22		11		التكرار	محايد
20%		25%		18%		22%		11%		النسبة	
51		49		54		52		40		التكرار	أوافق
50%		48%		53%		51%		39%		النسبة	
13		17		18		18		37		التكرار	أوافق بشدة
13%		17%		18%		18%		36%		النسبة	
3.53		3.69		3.75		3.75		3.94		المتوسط المرجح	
70.6%		73.7%		75.1%		75.1%		78.8%		الأهمية النسبية	
0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		الدلالة	
4		3		2		2		1		الترتيب	

تبين النتائج في جدول (9) عرض وتحليل نتائج فقرات الأهداف كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتي كانت آراء أفراد عينة الدراسة حولها إيجابية في الجمل، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة في المتوسط أبدوا مستويات موافقة أعلى من مستوى الحياد تقريباً على محتوى تلك الفقرات إذ كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات أعلى من (60%) حيث اقروا أولاً بأن (لدى المكاتب التي يعملون بها أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها) بأهمية نسبية (79%) تقريباً، وثانياً من حيث الترتيب بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (تلك الأهداف تتسم بالواقعية والقابلية للقياس) و(يشارك في صياغتها جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها) (75%) تقريباً لكلاهما وأنها (تنسجم مع رؤية ورسالة مكاتبهم) (74%) تقريباً كما أن أهداف المكاتب التي يعملون بها (تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة) (71%) تقريباً.

كما يبين مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع (كأي) لحسن المطابقة المعنوية لآراء المستجيبين المتمثلة في التكرارات المشاهدة لمستويات الموافقة لكل فقره عند مستوى دلالة (0.05).



جدول (10) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع المتعلق بتحليل لدى مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز التوزيع التكراري والنسبي والتوصيف الإحصائي لمستوى استجابة مفردات العينة لفقرات بعد التحليل من محور (التخطيط الاستراتيجي)

التحليل	س17	س18	س19	س20	س21
لا أوافق بشدة	التكرار	2	2	3	2
	النسبة	2%	2%	3%	2%
لا أوافق	التكرار	12	10	12	18
	النسبة	12%	10%	12%	18%
محايد	التكرار	19	20	25	29
	النسبة	19%	20%	25%	28%
أوافق	التكرار	57	49	43	39
	النسبة	56%	48%	42%	38%
أوافق بشدة	التكرار	12	21	25	14
	النسبة	12%	21%	25%	14%
المتوسط المرجح					
الأهمية النسبية					
الدلالة					
الترتيب					
	3	1	2	4	5

تبين النتائج في جدول (10) عرض وتحليل نتائج فقرات التحليل كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، التي كانت آراء أفراد عينة الدراسة فيها إيجابية في المجمل، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة في المتوسط أبدوا مستويات موافقة أعلى من مستوى الحياد تقريباً على محتوى تلك الفقرات وقد كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات اعلى من (60%) كان أعلاها من حيث الترتيب بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (المكاتب التي يعملون بها تعتمد على معلومات وإحصائيات دقيقة عن واقعها الداخلي) بأهمية نسبية (75%) تقريباً أي انه (يتم تحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها) (74.8%) وأن المكاتب (تهتم بأخذ وجهه نظر جميع المستويات الإدارية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية) (73%) تقريباً وأنه يتم (تفعيل الشراكة المجتمعية والترابط النشط بين المكاتب والبيئة الخارجية) (71%) تقريباً وأخيراً أن المكاتب (تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر في المستقبل) (69%) تقريباً.

كما يبين مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع (كأي) لحسن المطابقة المعنوية لآراء المستجيبين المتمثلة في التكرارات المشاهدة لمستويات الموافقة لكل فقره عند مستوى دلالة (0.05).



جدول (11) استجابات أفراد عينة الدراسة فقرات المجال الخامس المتعلق باتجاهاتهم نحو الخيار الاستراتيجي لدى مكاتب السلطة المحلية بمدينة تعز التوزيع التكراري والنسبي والتوصيف الاحصائي لمستوى استجابة مفردات العينة لفقرات بعد الخيار الاستراتيجي من محور (التخطيط الاستراتيجي)

الخيار الاستراتيجي	س22	س23	س24	س25	س26
لا أوافق بشدة	التكرار	3	2	2	3
	النسبة	3%	2%	2%	3%
لا أوافق	التكرار	8	12	13	17
	النسبة	8%	12%	13%	17%
محايد	التكرار	26	23	25	27
	النسبة	25%	23%	25%	26%
أوافق	التكرار	47	45	49	50
	النسبة	46%	44%	48%	49%
أوافق بشدة	التكرار	18	19	13	14
	النسبة	18%	19%	13%	14%
المتوسط المرجح					
الأهمية النسبية					
الدلالة					
الترتيب					

تبين النتائج في جدول (11) عرض وتحليل نتائج فقرات الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، التي كانت آراء أفراد عينة الدراسة فيها إيجابية في الجمل، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة في المتوسط ابدوا مستويات موافقة اعلى من مستوى الحياد تقريباً على محتوى تلك الفقرات حيث كانت الأهمية النسبية لجميع الفقرات أعلى من (60%) كان أعلاها من حيث الترتيب بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (المكاتب التي يعملون بها تضع بدائل استراتيجية مناسبة) بأهمية نسبية (74%) تقريباً ويتالي فان المكاتب (تتخذ قرارات استراتيجية) تنسجم مع الخطط الموضوعية (72.9%) وأنها (تلتزم بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها) (72.7%) وأنه يتم (تطبيق معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خططها) (71%) تقريباً، وأخيراً أن إدارة المكاتب (تركز على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية) (69%) تقريباً.

كما يبين مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع (كأي) لحسن المطابقة معنوية آراء المستجيبين المتمثلة في التكرارات المشاهدة لمستويات الموافقة لكل فقره عند مستوى دلالة (0.05)، المتغير التابع إدارة الأزمة يوضح الجدول (11) إجابات أفراد عينة البحث العاملين في مكاتب أبعاد السلطة المحلية في مدينة تعز قبل حدوث الأزمة.



جدول (12) التوزيع التكراري والنسبي والتوصيف الإحصائي لمستوى استجابة مفردات العينة لفقرات بعد مرحلة ما قبل الأزمة من محور (إدارة الأزمة)

مرحلة ما قبل الأزمة	27س	28س	29س	30س	31س	32س	33س	34س	35س	36س
لا	9	8	8	7	7	5	5	6	7	10
أوافق بشدة	9%	8%	8%	7%	7%	5%	5%	6%	7%	10%
لا	25	29	17	26	24	24	24	31	28	28
أوافق	25%	28%	17%	25%	24%	24%	24%	30%	27%	27%
لا	34	30	36	32	35	34	31	34	33	32
أوافق	33%	29%	35%	31%	34%	33%	30%	33%	32%	31%
لا	25	25	31	28	31	25	36	28	24	31
أوافق	25%	25%	30%	27%	30%	25%	35%	27%	24%	30%
لا	9	10	10	9	5	14	6	3	10	1
أوافق بشدة	9%	10%	10%	9%	5%	14%	6%	3%	10%	1%
المتوسط المرجح	3.00	3.00	3.18	3.06	3.03	3.19	3.14	2.91	3.02	2.85
الأهمية النسبية	60.0%	60.0%	63.5%	61.2%	60.6%	63.7%	62.7%	58.2%	60.4%	57.1%
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الترتيب	7	7	2	5	6	1	3	8	4	9

تبين النتائج في جدول (12) عرض وتحليل نتائج فقرات مرحلة ما قبل الأزمة كأحد أبعاد إدارة الأزمة، التي كانت آراء أفراد عينة الدراسة فيها متفاوتة بين الإيجابية والسلبية في المجل، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة في المتوسط ابدوا مستويات موافقة تقترب من مستوى الحياد أحيانا عدم الموافقة أحيانا أخرى على محتوى تلك الفقرات إذ كانت الأهمية النسبية لبعض الفقرات أدنى أو تساوي (60%)، والبعض الآخر أعلى نسبياً، وكانت أعلاها ترتيباً بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (المكاتب التي يعملون بها بتشكيل فرق عمل متخصصة بدراسة الأزمات المحتملة بحسب نوعها ومجالها وتأثيرها) بأهمية نسبية (63.7%) تقريباً وبتالي فإن المكاتب (تقوم بمسح شامل ومنظم لبيئتها الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة) (63.5%) وأدناها على سلم الترتيب في الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (المكاتب (تجهز غرفة عمليات خاصة بإدارة الأزمة بمختلف بنيتها التحتية وتجهيزاتها المادية والتقنية الحديثة) (58%) تقريباً وأنه يتم تخصيص موازنة كافية خاصة بإدارة الأزمات المتوقعة) (57%) تقريباً، كما يبين مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع (كأي) لحسن المطابقة المعنوية لآراء المستجيبين المتمثلة في التكرارات المشاهدة لمستويات الموافقة لكل فقره عند مستوى دلالة (0.05).

المجال الثاني أثناء الأزمة: يوضح الجدول أدناه إجابات أفراد عينة البحث من العاملين لدى مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز أثناء حدوث الأزمة.



جدول (13) التوزيع التكراري والنسبي والتوصيف الإحصائي لمستوى استجابة مفردات العينة لفقرات بعد مرحلة الأزمة من محور (إدارة الأزمة)

مرحلة الأزمة	س37	س38	س39	س40	س41	س42
لا أوافق بشدة	7	3	5	8	3	5
النسبة	7%	3%	5%	8%	3%	5%
لا أوافق	16	21	19	18	8	11
النسبة	16%	21%	19%	18%	8%	11%
محايد	40	32	33	36	33	41
النسبة	39%	31%	32%	35%	32%	40%
أوافق	32	37	37	31	47	37
النسبة	31%	36%	36%	30%	46%	36%
أوافق بشدة	7	9	8	9	11	8
النسبة	7%	9%	8%	9%	11%	8%
المتوسط المرجح	3.16	3.27	3.24	3.15	3.54	3.31
الأهمية النسبية	63.1%	65.5%	64.7%	62.9%	70.8%	66.3%
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الترتيب	5	3	4	6	1	2

تبين النتائج في جدول (13) عرض وتحليل نتائج فقرات مرحلة الأزمة كأحد أبعاد إدارة الأزمة والتي كانت آراء أفراد عينة الدراسة حولها متدنية الإيجابية في المجمل، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة في المتوسط أبدوا مستويات موافقة تقترب من مستوى الحياد أحياناً أو الموافقة أحياناً آخر على محتوى تلك الفقرات وقد كانت الأهمية النسبية لبعض الفقرات أعلى نسبياً من (60%) وكانت أعلاها من حيث الترتيب بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن (المكاتب التي يعملون بها تعمل على حل أزماتها بأسلوب الحوار والتفاوض مع أطراف الأزمة) بأهمية نسبية (71%) تقريباً وبتالي أن المكاتب (تصدر القرارات المتعلقة بإدارتها في وقت مناسب مع حدوث الأزمة) (66%) وأدناها على سلم الترتيب من في الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن المكاتب (تعتمد استراتيجية كبت الأزمة لمواجهة الأزمة) (63%) تقريباً وإنه يتم (تشكيل لجان لدراسة الأزمات التي تواجهها لامتصاص الصدمة وكسب الوقت لاتخاذ القرارات السليمة) (63%) تقريباً كما يبين مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع (كأي) لحسن المطابقة المعنوية لآراء المستجيبين المتمثلة في التكرارات المشاهدة لمستويات الموافقة لكل فقره عند مستوى دلالة (0.05).



جدول (14) يوضح الجدول استجابات عينة الدراسة لفقرات ما بعد الأزمة لدى مكاتب السلطة المحلية في مدينة تعز التوزيع التكراري والنسبي والتوصيف الإحصائي لمستوى استجابة مفردات العينة لفقرات ما بعد الأزمة محور (إدارة الأزمة)

مرحلة ما بعد الأزمة	س43	س44	س45	س46	س47	س48	س49	س50
لا أوافق بشدة	التكرار	4	5	4	7	3	4	2
النسبة	4%	5%	4%	7%	3%	4%	4%	2%
لا أوافق	التكرار	21	14	16	16	18	17	12
النسبة	21%	14%	16%	16%	18%	17%	17%	12%
محايد	التكرار	21	34	27	32	25	33	27
النسبة	21%	33%	26%	31%	25%	32%	36%	26%
أوافق	التكرار	46	37	49	39	46	38	49
النسبة	45%	36%	48%	38%	45%	37%	34%	48%
أوافق بشدة	التكرار	10	12	6	8	10	10	12
النسبة	10%	12%	6%	8%	10%	10%	9%	12%
المتوسط المرجح	3.36	3.36	3.36	3.25	3.41	3.32	3.27	3.56
الأهمية النسبية	67.3%	67.3%	67.3%	64.9%	68.2%	66.5%	65.5%	71.2%
الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الترتيب	3	3	3	6	2	4	5	1

تبين النتائج في جدول (14) عرض وتحليل نتائج فقرات مرحلة ما بعد الأزمة كأحد أبعاد إدارة الأزمة، والتي كانت آراء أفراد عينة الدراسة حولها متدنية الإيجابية في المجمل، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة في المتوسط أبدوا مستويات موافقة تقترب من مستوى الحياد أحياناً أو الموافقة أحياناً آخر على محتوى تلك الفقرات وقد كانت الأهمية النسبية لبعض الفقرات أعلى نسبياً من (60%) وكانت أعلاها من حيث الترتيب بحسب الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن المكاتب التي يعملون بها تضع خططاً وبرامج للاستفادة من نشاطها المؤسسي بأهمية نسبية (71%) تقريباً وبالتالي أن المكاتب (تستفيد من الأزمات السابقة في التعلم والتدريب لمواجهة الأزمات المحتملة) (68%) وأدناها على سلم الترتيب من حيث الأهمية النسبية لمتوسط مقياس أداة الدراسة أن المكاتب (تقوم بمراجعة وتقييم كافة الإجراءات المتعلقة بإدارة الأزمات) (65.5%) تقريباً وأنه يتم (استغلال الأزمة من ناحية إيجابية وتوظيفها لصالح المكاتب) (65%) تقريباً كما يبين مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار مربع (كأي) لحسن المطابقة المعنوية لآراء المستجيبين المتمثل في التكرارات المشاهدة لمستويات الموافقة لكل فقره عند مستوى دلالة (0.05)، تحليل أبعاد ومحاور الدراسة بشكل كلي:



جدول (15) التوزيع التكراري والنسبي والدلالة الإحصائية لمستوى استجابة مفردات العينة حول أبعاد ومحاور مرحلة الدراسة استناداً إلى اختبار الإشارة عند نسبة اختبار (50%) ومستوى دلالة إحصائية (0.05)

اختبار الإشارة

الدلالة	النسبة	التكرار	مستوى المقياس		
0.000	0.13	13	محايد فأقل	المجموعة أ	الرؤيا
	0.87	89	موافق فأكثر	المجموعة ب	
	1.00	102		المجموع	
0.000	0.14	14	محايد فأقل	المجموعة أ	الرسالة
	0.86	88	موافق فأكثر	المجموعة ب	
	1.00	102		المجموع	
0.000	0.18	18	محايد فأقل	المجموعة أ	الأهداف
	0.82	84	موافق فأكثر	المجموعة ب	
	1.00	102		المجموع	
0.000	0.24	24	محايد فأقل	المجموعة أ	التحليل
	0.76	78	موافق فأكثر	المجموعة ب	
	1.00	102		المجموع	
0.000	0.27	28	محايد فأقل	المجموعة أ	الخيار الاستراتيجي
	0.73	74	موافق فأكثر	المجموعة ب	
	1.00	102		المجموع	
0.373	0.45	46	محايد فأقل	المجموعة أ	قبل الأزمة
	0.55	56	موافق فأكثر	المجموعة ب	
	1.00	102		المجموع	
0.004	0.35	36	محايد فأقل	المجموعة أ	أثناء الأزمة
	0.65	66	موافق فأكثر	المجموعة ب	
	1.00	102		المجموع	
0.001	0.33	34	محايد فأقل	المجموعة أ	بعد الأزمة
	0.67	68	موافق فأكثر	المجموعة ب	
	1.00	102		المجموع	

يبين جدول (15) الدلالة الإحصائية لاختبار الإشارة حول تساوي نسبة تكرارات مستويات الموافقة الأعلى (موافق، موافق بشده) مع نسبة تكرارات مستويات الموافقة الأدنى (محايد، غير موافق، غير موافق بشده) بحسب مقياس أداة الدراسة على مستوى مجمل (كل بعد) والذي نلاحظ معنوية الاختلاف بين المجموعتين الأدنى والأعلى عن النسبة (50%) مما يشير إلى جميع الأبعاد تتمتع بنسبة موافقه للمستجيبين اعلى من (50%) بحسب آرائهم فيما عدا بعد (مرحلة الأزمة) والذي حصل على نسب متساوية من الاستجابات الأدنى والأعلى بحسب مستويات القياس لأداة الدراسة مما يعني عدم ترجيح رأي محدد للمستجيبين حول فقرات هذا البعد عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).



جدول (16) معاملات ارتباط بيرسون بين مستويات استجابة مفردات العينة مرجحًا بمتوسطات المقياس المتبع لأبعاد ومحاور الدراسة عند مستويات دلالة إحصائية (0.05) و(0.01)

التخطيط الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي	التحليل	الأهداف	الرسالة	الرؤيا	
.600**	.612**	.554**	.525**	.486**	.510**	قبل الأزمة
.468**	.497**	.470**	.378**	.375**	.374**	أثناء الأزمة
.603**	.647**	.504**	.553**	.513**	.482**	بعد الأزمة
.635**	.667**	.581**	.553**	.522**	.520**	إدارة الأزمة

يبين جدول (16) معاملات الارتباط بين المتوسطات العامة لمقياس مستويات الموافقة على أبعاد محاور الدراسة (أبعاد المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل) التي نلاحظ وجود ارتباط إيجابي بين ضعيف إلى متوسط القوة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

جدول (17) مستويات الدلالة الإحصائية للتحليل التباين اللامعلمي (كاروسكال والس) لاختبار دلالات الفروقات بين متوسطات مقياس استجابة الباحثين لأبعاد ومحاور الدراسة تبعًا للفروقات في الخصائص الديموغرافية لهم

تحليل التباين اللامعلمي									
	الرؤيا	الرسالة	الأهداف	التحليل	الخيار الاستراتيجي	قبل الأزمة	أثناء الأزمة	بعد الأزمة	التخطيط الاستراتيجي
الجنس	0.636	0.168	0.330	0.661	0.556	0.287	0.230	0.312	0.747
الفئة العمرية	0.374	0.360	0.468	0.021	0.841	0.045	0.321	0.626	0.496
المؤهل العلمي	0.541	0.438	0.934	0.976	0.824	0.749	0.278	0.651	0.737
الوظيفة الحالية	0.103	0.026	0.019	0.262	0.048	0.311	0.174	0.027	0.024
مدة الخدمة	0.051	0.068	0.629	0.443	0.274	0.035	0.018	0.288	0.409

يبين الجدول (17) مستويات الدلالة الإحصائية لتحليل التباين اللامعلمي (كاروسكال والس) لاختبار الفروقات بين متوسط مقياس مستويات الموافقة على أبعاد الدراسة بحسب الفروقات في الخصائص الشخصية للمستجيبين، التي لاحظ الباحثان ما يلي:

- 1- عدم وجود فروقات جوهرية بين استجابات الباحثين حول مقياس مستويات الموافقة على جميع أبعاد ومحاور الدراسة تعزى لعامل الجنس عند مستوى دلالة (0.05).
- 2- عدم وجود فروقات جوهرية بين استجابات الباحثين حول مقياس مستويات الموافقة على جميع أبعاد ومحاور الدراسة تعزى لعامل الفئة العمرية فيما عدا بعد التحليل من أبعاد التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05).
- 3- عدم وجود فروقات جوهرية بين استجابات الباحثين حول مقياس مستويات الموافقة على معظم أبعاد ومحاور الدراسة تعزى لعامل مدة الخدمة فيما عدا (مرحلة قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة) من أبعاد إدارة الأزمة عند مستوى دلالة

اختبار الفرضيات :

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر في تبني التخطيط الاستراتيجي على ممارسة إدارة الأزمات لدى مكاتب السلطة المحلية في محافظة تعز. جدول (19) مؤشرات العلاقة السببية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (إدارة الأزمة)

بحسب مخرجات نموذج تحليل المسار اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS

المتغير المستقل		المتغير التابع	معامل المسار	معامل المسار المعياري	الانحراف المعياري	T	الدلالة	معامل التحديد	القرار
التخطيط الاستراتيجي	--< -	إدارة الأزمة	0.711	0.837	0.099	7.162	0.000	0.701	رفض

يتبين من خلال تقديرات معالم النموذج بأن أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) تفسر ما نسبته (70%) من التغير في المتغير التابع (إدارة الأزمة) وهذا ما يفسره قيمة معامل التحديد (R^2) كما أن معامل المسار والذي يمثل اتجاه العلاقة وقوتها بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تشير إلى علاقة قوية وذات اتجاه إيجابي وداله إحصائياً قيمتها (71%).

كما نلاحظ بأن هناك تغييراً إيجابياً بين بعدي (قبل الأزمة وأثناء الأزمة) وتغييراً إيجابياً أيضاً بين بعدي (أثناء الأزمة وبعد الأزمة) من أبعاد إدارة الأزمة وهذا يعني أن جودة النموذج في وصف العلاقة بين المتغيرين لا تتحقق إلا في ظل الأخذ بعين الاعتبار علاقة التغيرات المذكورة، ويمكن استنتاج أن التخطيط الاستراتيجي لا يكون مؤثراً على إدارة الأزمة بأبعادها إلا في ظل تراتبية الإجراءات والسياسات الإدارية بحسب المراحل المختلفة للأزمة أي أن ما يتطلب من إجراءات وسياسات أثناء الأزمة من الضرورة بمكان أن يكون مرتبطاً بم تم من إجراءات وسياسات قبل الأزمة وذلك ينطبق على متطلبات مرحلة ما بعد الأزمة.

اعتماداً على النماذج الفرعية لتحليل المسار كانت النتائج كما هي موضحة في الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لمعرفة وإلمام المدراء بالرؤية الاستراتيجية وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.

جدول (20) مؤشرات العلاقة السببية بين بعد (الرؤيا) والمتغير التابع (إدارة الأزمة) بحسب مخرجات نموذج تحليل

المسار اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS

المتغير المستقل		المتغير التابع	معامل المسار	معامل المسار المعياري	الانحراف المعياري	T	الدلالة	معامل التحديد
الرؤيا	--< -	إدارة الأزمة	0.652	0.669	0.109	5.957	0.000	0.448

يتبين من خلال تقديرات معالم النموذج بأن بعد الرسالة كأحد أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (45%) من التغير في المتغير التابع (إدارة الأزمة)، وهذا ما يفسره قيمة معامل التحديد (R^2) كما



أن معامل المسار والذي يمثل اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع تشير إلى علاقة متوسطة نسبياً، وذات اتجاه إيجابي ودالة إحصائية قيمتها (62%)، وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لمعرفة وإلمام المدراء بالأهداف الاستراتيجية، وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة جدول (22) مؤشرات العلاقة السببية بين بعد (الأهداف) والمتغير التابع (إدارة الأزمة) بحسب مخرجات نموذج تحليل المسار

اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	معامل المسار المعياري	الانحراف المعياري	T	الدلالة	معامل التحديد
الأهداف	إدارة الأزمة	0.583	0.727	0.087	6.678	0.000	0.529

فقد تبين في تقديرات معالم النموذج بأن بعد الأهداف كأحد أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (53%) من التغير في المتغير التابع (إدارة الأزمة) وهذا ما يفسره قيمة معامل التحديد (R^2) كما أن معامل المسار والذي يمثل اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع تشير إلى علاقة متوسطة نسبياً وذات اتجاه إيجابي وداله إحصائية قيمته (58%) وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لمعرفة وإلمام المدراء بالتحليل البيئي وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة. جدول (23) مؤشرات العلاقة السببية بين بعد (التحليل) والمتغير التابع (إدارة الأزمة)، بحسب مخرجات نموذج تحليل المسار

اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS

التحليل	إدارة الأزمة	معامل المسار	معامل المسار المعياري	الانحراف المعياري	T	الدلالة	معامل التحديد
		0.517	0.714	0.088	5.869	0.000	0.509

وقد تبين لنا في تقديرات معالم النموذج بأن بعد التحليل كأحد أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (51%) من التغير في المتغير التابع (إدارة الأزمة)، وهذا ما يفسره قيمة معامل التحديد (R^2) كما أن معامل المسار والذي يمثل اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع تشير إلى علاقة متوسطة نسبياً وذات اتجاه إيجابي وداله إحصائية قيمتها (52%) وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر لمعرفة وإلمام المدراء بالخيار الاستراتيجي، وإدارة الأزمات بمراحلها المختلفة جدول (24) مؤشرات العلاقة السببية بين بعد (الخيار الاستراتيجي) والمتغير التابع (إدارة الأزمة)، بحسب مخرجات نموذج تحليل

المسار اعتماداً على مخرجات برنامج AMOS

الخيار الاستراتيجي	إدارة الأزمة	معامل المسار	معامل المسار المعياري	الانحراف المعياري	T	الدلالة	معامل التحديد
		0.578	0.701	0.078	7.442	0.000	0.491

فقد تبين في تقديرات معالم النموذج بأن بعد الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر ما نسبته (50%) من التغير في المتغير التابع (إدارة الأزمة)، وهذا ما يفسره قيمة معامل التحديد



(R2) كما أن معامل المسار والذي يمثل اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع تشير إلى علاقة متوسطة نسبياً وذات اتجاه إيجابي وداله إحصائياً قيمتها (58%) وهو ما يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الخامسة. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معرفة مدراء مكاتب السلطة المحلية بعناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، الرؤية، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) وأثرها في إدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة).

جدول (25) يوضح استجابة المبحوثين بحسب مقياس أداة الدراسة حول (إدارة الأزمات بمراحلها

الوسيط	التخطيط الاستراتيجي	الرؤيا	الرسالة	الأهداف	التحليل	الخيار الاستراتيجي
قبل الأزمة	3.10	0.000	0.001	0.007	0.001	0.000
أثناء الأزمة	3.33	0.000	0.002	0.000	0.001	0.000
بعد الأزمة	3.50	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إدارة الأزمة	3.32	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين اللامعلمي (median test) لاختبار الفروقات بين وسيطات استجابة المبحوثين بحسب مقياس أداة الدراسة حول (إدارة الأزمات بمراحلها)، تبعاً للاختلاف بين وسيطات الاستجابة حول (التخطيط الاستراتيجي وعناصره) عند مستوى دلالة (0.05) الذي تبين في الجدول (24) والذي يحتوي على مستويات الدلالة للاختبار، إذ نلاحظ أنها جميعاً أقل من (0.05). وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الثانية حيث يمكن القول إن مستوى إدارة الأزمات بمراحلها لدى مدراء مكاتب السلطة المحلية تختلف باختلاف مستويات المعرفة بعناصر التخطيط لديهم.

الاستنتاجات:

يمكن استنتاج نتائج الدراسة كما يلي:

- 1- لدى العاملين في مكاتب السلطة المحلية بمحافظة (تعز) إلماماً ومعرفة كافية نسبياً بالتخطيط الاستراتيجي وعناصره (الرؤية والرسالة والأهداف والتحليل البيئي والخيارات الاستراتيجية).
- 2- تمتلك مكاتب السلطة المحلية بمحافظة (تعز) بحسب آراء العاملين فيها رؤى استراتيجية واضحة، تتسم بالبساطة وسهولة الفهم وقابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه تلك المكاتب، كما أنها تتسم بالطموح المستقبلي والتناسق مع الإمكانيات المتاحة.
- 3- لدى مكاتب السلطة المحلية بمحافظة (تعز) بحسب آراء العاملين بها رسالة واضحة مكتوبة، كما أنها تعبر عن الغاية التي وجدت من أجلها تلك المكاتب، بالإضافة إلى انسجامها مع الظروف المحيطة، كما تم إعدادها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتاحة.
- 4- هناك ممارسة متوسطة نسبياً من قبل مدراء مكاتب السلطة المحلية بمحافظة تعز بحسب آراء العاملين بها لإدارة الأزمات بمراحلها (قبل الأزمة، أثناء الأزمة، بعد الأزمة).



التوصيات والمقترحات :

في ضوء نتائج الدراسة فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات منها:

- 1- العمل على تعزيز عناصر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بتنمية معلومات المديرين والعاملين عن التغيرات الاستراتيجية المخطط إدخالها.
- 2- ضرورة تعزيز اهتمام مكاتب السلطة المحلية في محافظة تعز بامتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية.
- 3- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات لدى مكاتب السلطة المحلية.
- 4- تنظيم ورش عمل وندوات ولقاءات دورية مع الخبراء في إدارة الأزمات.

المراجع:

- يونس، جعفر. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية للمؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. فلسطين. مجلة جامعة الأقصى، 1(21)، (293-324).
- الجمال، الرجوب. (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا. فلسطين. رسالة ماجستير
- زيد، نجاد. (2017). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية صنعاء. اليمن.
- أبو حليلة، عزيز. (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة الجامعة الإسلامية. غزة. المجلد 10 العدد 762-45
- الغزوي، نجم. (2009). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء. الأردن.
- الدويري، (2020). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات: دراسة حالة على معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة. مجلة اقتصادية واجتماعية، ع10، 123-145
- لإبراهيم، جمال (2018). أثر عناصر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية _دراسة تطبيقية على شركة سيريل موبايل تيلكوم. رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
- أحمد محمود الزنقلي. (2013). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي (دورة في تلبية متطلبات التنمية المستدامة) (ط1) مكتبة الانجلو المصرية. مصر.
- أحمد، أخيارهم عبد الله. (2013) التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات. دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا. رسالة ماجستير. كلية الحقوق والعلوم السياسية. جامعة محمد خضير - بسكرة. الجزائر.
- بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي. (2011). التخطيط الاستراتيجي في التعليم (رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية). دار الفكر العربي، القاهرة



الجعفري: محمد الناجي، (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على دعم الإدارة العليا لتحقيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة قطاع الصناعات الدوائية في السودان، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية مصر - العدد (10).

الخواوي، عبد الغني (2019). تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء الخبرات العربية والعالمية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (15). العدد (3) جامعة اليرموك، أريد: الأردن.

الحدراوي، حامد كريم، والحفافي، كرار. (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها (دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي). مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية المجلد (ح)، العدد (5)، 192-14.

الحريري، محمد سرور حكمت. (2019) استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي والإسلامي. دراسة نظرية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. جامعة حسان، الحسين إبراهيم، وداغستاني، عبد الرحمن بن حسين. (2019) تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية (بحث ميداني على الوزارات في المملكة). مركز البحوث والدراسات: الرياض. رزيقة، وهيبه. (2017). واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة على ولاية الدفلى) (رسالة ماجستير) جامعة الجبلاي بونعامة، الجزائر.

ريم زدايراية. أحلام صدار. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق تنمية سياحية مستدامة (دراسة حالة) (رسالة ماجستير). جامعة العربي التبسي. الجزائر.

الزعيبي، محمد مصلح (2014). إدارة الأزمات في ضوء السنة النبوية. (حادثة الأفك نموذجاً) المجلة الاردنية في الدراسات الإسلامية، المجلد (10).