



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس

دانيا باسم فايز السرخي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441 هـ \ 2020 م

إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس

إعداد:

دانيا باسم فايز السرخي

بكالوريوس اللغة الإنجليزية وآدابها - جامعة القدس - فلسطين

المشرف: د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية  
الريفية المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد  
التنمية المستدامة / جامعة القدس

1441 هـ \ 2020 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة - بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

### إجازة الرسالة

إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس

اسم الطالب: دانيا باسم فايز السرخي

الرقم الجامعي: 21620373

المشرف: الدكتور عزمي الاطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2020/2/29 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة اسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: .....	د. أحمد حرز الله	1- رئيس لجنة المناقشة:
التوقيع: Sadi M. Al-Khatib	د. سعدي الكرنز	2- ممتحناً داخلياً:
التوقيع: Eng. Hisham Al-Khatib	د. محمد عوض	3- ممتحناً خارجياً:

القدس - فلسطين

1441 هـ \ 2020 م

## الإهداء

إلى من غرسا في قلبي حب العطاء، إلى قدوتي في الحياة، إلى من لم يسئما يوماً من الوقوف إلى جانبي، والدي ووالدتي، ...

إلى من شاركوني أجمل لحظات طفولتي، مهجة قلبي أختي..

إلى قطعة السكر في حياتي وربيع قلبي ابنتي المي..

إلى من كان سندا وعوناً دائماً لي زوجي الحبيب...

إلى أصدقائي الذين يجسدون أسمى معاني الحب والأمل..

إلى العاصمة الأبدية؛ إلى أرض الجمال والمسك والروحانية إلى القدس الحبيبة..

إلى موطن الشعراء والعلماء؛ أصل الثقافة والحضارة والعلواء، إلى العاصمة الأبية وعاصمة النبلاء؛ بغداد..

وإلى ذلك القلب النابض في حلب ...

أهدي بحثي هذا

## إقرار

أقر أنا معدة الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: دانيا سرخي

دانيا باسم فايز السرخي

التاريخ: 2020/2/29

## شكر وعرّفان

الشكر دائماً لله سبحانه وتعالى أن فضل علي بكرمه وعطاءه والذي سخر لي القدرة على إنهاء هذه المسيرة العلمية بالنجاح.

الشكر والعرّفان إلى العون والسند الدائم لي أبي وأمي.

وأتوجه بخالص الشكر والإمتنان إلى كل من ساهم ومد يد العون لإخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود وأخص بالذكر الدكتور المناضل عزمي الأطرش، الذي لم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته، وإلى الدكتور سعدي الكرونز الذي كان له فضل في إنهاء هذه الرسالة.

والشكر إلى جامعة القدس وإلى معهد التنمية المستدامة وإلى كل أساتذته الذين لم يبخلوا علينا في مسيرتنا التعليمية.

## مصطلحات الدراسة:

### 1- إدارة الأزمات:

عرفه (مصطفى 2005): "بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية".

وعرفاه ( Heuvel & Cockram, 2012 ) على أنه " توفير خطة مقررّة سلفاً تكون مدعومة بقيادة وإدارة معلومات واتصالات تعطي المنظمة القدرة على الاستجابة السريعة، وتمكنها من اتخاذ القرارات السريعة على المستوى الاستراتيجي ضمن بيئة المنظمة".

### 2- التخطيط الاستراتيجي:

هو خطة بعيدة المدى وعملية متجددة لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية وتحديد القطاعات المستهدفة وأسلوب المنافسة المناسب. (السكرانة، 2010)،

وعرفه (العربي 2010) بأنه "عملية شاملة، تشمل وضع الأهداف والمخططات والنشاطات المتعلقة بذلك، وهو من أهم الوظائف القيادية في الإدارة والتي يقع على عاتقها النهوض به".

### 3- جامعة القدس:

هي جامعة فلسطينية تأسست في العام 1984، حيث يقع الحرم الرئيسي لها في بلدة أبوديس قضاء مدينة القدس المحتلة، وهناك أربعة مواقع أخرى متمركزة في مدينة القدس حيث أن جامعة القدس هي

الجامعة الوحيدة في العالم التي يحيطها جدار الفصل العنصري للحرم الرئيسي في ابوديس، توفر

الجامعة فرصة للتعليم العالي والخدمات المجتمعية في منطقة القدس وفي البلدات والقرى ومخيمات

اللاجئين المجاورة لها في الضفة الغربية. ([www.alquds.edu](http://www.alquds.edu)).

## المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ادارة الازمات في جامعة القدس ومدى جاهزية الجامعة للتعامل مع الازمات المحتملة وصولاً للتعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة وتحديد علاقة ادارة الازمات به. كما وسعت الدراسة الى معرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية ( الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) على آراء افراد عينة الدراسة حول درجة ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لمثل هذا النوع من الدراسات لوصف الظاهرة وبيان العلاقة موضوع الدراسة وتحليل بياناتها، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من (49) فقرة وتم اختبار صدقها وثباتها ومن ثم توزيعها على كامل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (152) موظفاً ادارياً من الدرجة العليا والوسطى.

واظهرت نتائج الدراسة الى ان درجة ادارة الازمات في جامعة القدس جاءت بدرجة متوسطة وكذلك درجة التخطيط الاستراتيجي، و تبين أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.788). كما اظهرت النتائج أيضاً ان آراء المبحوثين تختلف حسب المتغيرات الديموغرافية في مجالي ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي، ومن ابرز النتائج ان الاحتلال الاسرائيلي يعد من أكبر المعوقات التي تواجه الجامعة في تحقيق اهدافها، كما ان الجامعة تقتقر الى خطة واضحة في ادارة الازمات بسبب عدم وجود فريق لادارة الازمات فعال وضعف الاستعانة بخبراء في ادارة الازمات، وكذلك للتخطيط الاستراتيجي.

وبناءً على ما توصلت اليه الدراسة فقد قدمت الباحثة عدة توصيات التي من شأنها ان ترفع من درجة ادارة الازمات ومن درجة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة، أهمها الإهتمام بالمراحل الاولى لإدارة الازمات في محاولة لمنع وقوع الأزمات وتجنب أكبر قدر ممكن من الضرر الذي قد تسببه مع ضرورة وجود أنظمة ومعايير واضحة لتحليل الازمات وتقييم مدى جاهزية الجامعة للازمات. واوصت بأهمية صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بناءً على امكانات الجامعة المتاحة والكامنة، والاهتمام في وجود فرق لادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي تتمتع بكفاءات وخبرات مناسبة.

# **The degree of crisis management at Al-Quds University, and how well the university is ready to deal with potential crises**

**Prepared by: Dania Basem Fayez Al-Sorkhe**

**Supervisor: Dr. Azmi Al-Atrash**

## **Abstract**

This study aimed at identifying the degree of crisis management at Al-Quds University, and how well the university is ready to deal with potential crises. Thus, identifying the degree of strategic planning at the university and determine its relation to crisis management. The study also sought to know the impact of demographic variables (gender, educational qualification, years of experience and job title) on the views of the study sample on the degree of crisis management and strategic planning at the university.

The researcher used the analytical descriptive approach to fit such studies to describe the phenomenon, to indicate the relationship between the subject matters of the study and to analyze its data. To achieve this, the researcher designed a questionnaire consisting of 49 categories and tested its credibility and stability. Then, it was distributed to the study population which includes 152 senior and middle-class administrative staff.

The results of the study showed that the degree of crisis management at Al-Quds University, as well as the degree of strategic planning, came with an average degree. It was found that there was a direct statistical correlation at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between crisis management and strategic planning at Al-Quds University, where the Pearson correlation coefficient for the total grade was (0.788). The results also showed that the views of the respondents differ according to the demographic variables in the fields of crisis management and strategic planning. One of the most prominent results was the Israeli Occupation, which is considered one of the biggest obstacles facing the university in achieving its goals. The university also lacks a clear crisis management plan. This is due to the lack of an effective crisis management and strategic planning team, along with the poor recourse to crisis management and strategic planning experts.

Based on the findings of the study, the researcher made several recommendations that would raise the degree of crisis management and the degree of strategic planning at the university. The most important of these is to take care of the early stages of crisis management in an attempt to prevent crises and to avoid as much damage as possible. In addition to the necessity of having clear systems and standards for crisis analysis, and assessing the university's readiness to deal with crises. Furthermore, the researcher emphasized on the importance of formulating the university's vision, mission and objectives based on the university's available and potential capabilities. Also, she draw attention to the importance of having crisis management and strategic planning teams with appropriate competencies and experience.

## الفصل الأول

### 1.1 المقدمة.

### 2.1 مشكلة الدراسة .

### 3.1 أهداف الدراسة.

### 4.1 أهمية الدراسة.

### 5.1 مبررات الدراسة .

### 6.1 أسئلة الدراسة الدراسة .

### 7.1 نموذج الدراسة.

### 8.1 حدود الدراسة.

### 9.1 محددات الدراسة.

### 10.1 أخلاقيات الدراسة.

### 11.1 هيكلية الدراسة.

## 1.1 المقدمة

في ظل التطور الهائل الذي يشهده عصرنا الحالي في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والتنافس الكبير بين المؤسسات المختلفة وظهور مفهوم العولمة، ازدادت المخاطر التي تواجه المؤسسات بشتى انواعها، والتهديدات المختلفة من كوارث طبيعية وبشرية والازمات المفتعلة وغير المفتعلة، حيث شهد القرن العشرين العديد من الازمات الكبرى التي هددت مختلف الشركات والمؤسسات العالمية بسبب الحروب والمحاولات الكبيرة للهيمنة الاقتصادية والسياسية وغيرها.

وظهرت الحاجة لإيجاد استراتيجيات وأساليب إدارية جديدة للتعامل مع هذه الازمات ومع واقع الحياة الجديد الذي أصبحت الازمات من سماته، حيث عرف العصر الحالي بـ (عصر الازمات)، وأصبح مصطلح الأزمة مألوفاً جداً في حياتنا (حمدونة، 2006، ص14).

غير أن عدم التعامل مع هذه الازمات بشكل جيد وبعقلانية قد يجعلها تذهب الى حالة ووضع سيء وتراجع في ادائها (الطيراوي، 2008)، كما تؤدي الازمات الى حالة من الذعر والقلق قد ينجم عنها العديد من المشاكل التي ترهق العاملين نفسياً وجسدياً (ماهر، 2006).

ونظراً لأهمية الجامعة العلمية والعملية وأهمية وجودها في تحقيق المنظومة التعليمية فإن التخطيط الاستراتيجي يعد أحد أهم الركائز التي تركز عليها الجامعة في نظام عملها، مما ينعكس ذلك في تكوين أساس متين لهذا الهدف السامي وتحقيق مستوى عال من مهارات العاملين في هذا الصرح التعليمي والذي بدوره ينعكس مباشرة على مهارات الطلبة وخبراتهم وإمكانياتهم العلمية؛ وبذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يكون سبباً رئيسياً ومباشراً في تحقيق هذا النجاح والتميز ومواكبة التطور في هذا العصر.

ويعد التخطيط الاستراتيجي خطة بعيدة المد وعملية متجددة لدراسة المستجدات على البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة القطاعات المستهدفة (السكرانة، 2010). ولأن النهضة الحقيقية تبدأ من الجامعة ذلك المكان الذي يحتضن العقول والكفاءات التي هي بدورها سوف تسعى الى نهضة المجتمع ككل (النعيمة، 2005)، وبسبب حاجة اجهزة الإدارة العامة والخاصة الى التغييرات الجذرية في عملها ولتحقيق النهضة والتطور فيها، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي مقياس علمي لمعرفة الانجاز الحاصل (اللوزي، 2002).

سوف تستعرض هذه الرسالة واقع إدارة الأزمات وعلاقتها في التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس، وتوضيح مراحل إدارة الأزمات واهتمام الجامعة بكل مرحلة، وأبرز عناصر التخطيط الإستراتيجي ومدى اهتمام الجامعة في كل عنصر ودوره في تحقيق أهداف الجامعة.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

بالرغم من التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات والمنظمات في شتى المجالات وزيادة التنافس ومحاولتها من التميز والتفرد بجودة الخدمات التي تقدمها، إلا أنها قد تتعرض بشكل دائم الى العديد من الأزمات المتوقعة وغير المتوقعة التي تشكل عائق في تحقيق أهدافها.

ومن خلال دراسة الباحثة في جامعة القدس ومعرفتها الجيدة بالظروف التي تحيط بالجامعة، فقد لمست بشكل كبير الأزمات التي تتعرض لها الجامعة، حيث تعد الجامعة الوحيدة في العالم التي يحيطها جدار الفصل العنصري، وتتعرض بشكل مستمر من ضغوطات الإحتلال الإسرائيلي بسبب موقعها الجغرافي، حيث أن هذه الضغوطات والممارسات التي يحاول الإحتلال فرضها على الجامعة تشكل تهديد واضح لديمومتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها وتوفير خدماتها بشكل جيد.

وبسبب هذا الظروف الصعبة التي تواجهها فلا بد من وجود نظام فعال لإدارة الأزمات وتخطيط إستراتيجي جيد في محاولة لتجنب أكبر قدر ممكن من هذه الأزمات واحتواء الأزمات التي تتعرض لها، ومحاولة إكمال مسيرتها بشكل فعال، مما دفع الباحثة الى الإطلاع على الدراسات التي تتعلق في إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي، ولقد وجدت أن هناك توصيات في العديد منها في ضرورة الإهتمام بعملية إدارة الأزمات فقد اوصت دراسة دعبس (2008) بضرورة الإهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية وتبني إستراتيجية موحدة فيما بينها، واوصت دراسة ابو حليلة(2012) بأهمية وجود برامج للتحليل والتقييم للأزمات والمخاطر المحتملة، حيث توصلت لدرستها الى وجود أهمية ودور واضح للتخطيط الإستراتيجي في عملية إدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية.

حيث أن هناك ضعف واضح لاحظته الباحثة بعد البحث من وجود دراسات كافية في موضوع الدراسة الحالية، وعدم شمولية الدراسات الموجودة بشكل كبير لهذه المشكلة والجوانب التي تندرج تحت إطارها

وجود العديد من التوصيات التي أوجبت الاهتمام بهذا الجانب لما له من ضرورة في استمرار المنظمات وتميزها. حيث تتلخص مشكلة هذه الدراسة بسؤال رئيسي :

**ما هي العلاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس ؟**

### **3.1 أهداف الدراسة:**

- 1- التعرف على واقع إدارة الأزمات في جامعة القدس.
- 2- التعرف على المعوقات التي تواجه جامعة القدس في تطبيق إدارة الأزمات وسبل التغلب عليها.
- 3- التعرف على أهم عناصر إدارة الأزمات.
- 4- توضيح أهم عوامل نجاح إدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل مع الأزمات.
- 5- توضيح أهم الأساسيات في عملية اتخاذ القرار في ظل وجود الازمة.
- 6- التعرف على درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس.
- 7- تحديد علاقة إدارة الأزمات في عملية التخطيط الإستراتيجي.
- 8- تقديم توصيات بناءً على نتائج الدراسة التي من شأنها أن تساهم في رفع مستوى الاهتمام في إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في الجامعة.

### **4.1 أهمية الدراسة:**

يعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم الحديثة، التي ظهرت مؤخراً نتيجة ازدياد الازمات التي تتعرض لها المنظمات، نظراً لعدة عوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها.

ولأن علم إدارة الأزمات يدرس أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات المختلفة ويدرس كيفية تجنبها ووقوعها، ومواجهتها بأقل الخسائر والأضرار التي يمكن أن تتسبب بها، فلا بد من توضيح دور إدارة الأزمات في رفع كفاءة المنظمة وعلاقتها بنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

ومن هنا تتبع أهمية الدراسة، حيث أنها سعت إلى توضيح دور إدارة الأزمات في جامعة القدس وأهم المعوقات التي تواجه الجامعة في تحقيق عملية إدارة الأزمات ، وأيضاً بيان أهم الأدوار والعناصر التي لها صلة بشكل مباشر في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي، ومدى الاهتمام به من قبل الجامعة، والعمل على لفت انتباه الإدارة وأصحاب الإختصاص في جامعة القدس للاهتمام بهذا الجانب لما له من دور إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع ادائها وسموها وتميزها بين المؤسسات المنافسة، وتجنب وقوعها بالعديد من الأزمات التي قد تتعرض لها.

### 5.1 مبررات الدراسة

تتلخص مبررات الدراسة في عدة نقاط أساسية :

- 1- عدم وجود دراسات سابقة كافية تناولت واقع إدارة الازمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في الجامعة، بناءً على علم الباحثة.
- 2- الدور المنتظر من إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها والسيطرة قدر المستطاع على التهديدات التي تتعرض لها.
- 3- محاولة قياس درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس وتوضيح علاقته في إدارة الأزمات.
- 4- خصوصية جامعة القدس والضغوطات التي تتعرض لها من الاحتلال الإسرائيلي بشكل مستمر مما زاد من أهمية دور إدارة الأزمات.

### 6.1 أسئلة الدراسة:

تمثلت أسئلة الدراسة بعدة أسئلة رئيسية وهي كالتالي:

السؤال الاول: ما درجة ادارة الازمات في جامعة القدس؟

السؤال الثاني: ما درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات بمراحلها والتخطيط الاستراتيجي

بعناصره في جامعة القدس؟

السؤال الرابع: هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

السؤال الخامس: هل تختلف درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

### 7.1 نموذج الدراسة:



### 8.1 حدود الدراسة:

- 1- حدود زمنية: تمت هذه الدراسة خلال العام 2019م.
- 2- حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في جامعة القدس.
- 3- حدود موضوعية: تناولت هذه الدراسة عناصر إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، وواقع إدارة الأزمات في جامعة القدس.

## 9.1 محددات الدراسة:

لقد تعرضت الباحثة لعدة صعوبات في إنجاز دراستها ، كان من أبرزها:

1. تعرض المشرف لحادث سير مما أعاق إكمال الدراسة في الوقت المحدد، ومحاولة إيجاد مشرف بديل لإكمال العمل على الرسالة.
2. إعادة النظر بالعديد من النقاط والمحاور الأساسية في الدراسة بعد ملاحظات الممتحن الخارجي للرسالة، بسبب معرفته الموسعة في علم الإدارة العامة، مما جعل الباحثة تسعى بشكل أكبر في التوسع في علم إدارة الأزمات والالمام في محاوره بشكل موسع، مما زاد من ضيق الوقت في إنهاؤها بالوقت المتوقع.
3. صعوبة الحصول على البيانات من الفئة المستهدفة بسبب انشغالهم بأعمالهم وانتظار الذين كانوا في سفرٍ منهم.

## 10.1 أخلاقيات الدراسة:

لقد تم الإلتزام بالضوابط التي يجب مراعاتها في البحث العلمي كالتالي:

- 1- مراعاة الأمانة العلمية من خلال توثيق الأدبيات والدراسات السابقة والإشارة إلى أصحابها.
- 2- تطبيق معايير المنهج العلمي في إعداد الدراسة.
- 3- الاحترام المتبادل مع كافة الأطراف المعنية في الدراسة، واحترام الرأي الآخر.
- 4- طلب الإذن من الفئة المستهدفة للدراسة اثناء توزيع الاستبانة وإجراء المقابلات.
- 5- احترام رأي المشرفين واطافة كافة الملاحظات من الممتحنين، والمحكمين للاستبانة.

## 11.1 هيكلية الدراسة:

تشتمل الدراسة على الجزء التمهيدي وخمسة فصول على النحو التالي:

الجزء التمهيدي	العنوان ، الإهداء ، الإقرار ، الشكر ، مصطلحات الدراسة ، ملخص باللغة العربية ، ملخص باللغة الانجليزية.
الفصل الأول	المقدمة ، مشكلة الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، مبررات الدراسة ، أسئلة الدراسة ، نموذج الدراسة ، حدود الدراسة ، محددات الدراسة ، أخلاقيات الدراسة ، هيكلية الدراسة.
الفصل الثاني	الإطار النظري ، الدراسات السابقة والتعقيب عليها.
الفصل الثالث	منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، عينة الدراسة ، وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة ، صدق الأداة ، ثبات الأداة ، إجراءات الدراسة ، والمعالجة الاحصائية.
الفصل الرابع	عرض نتائج الدراسة.
الفصل الخامس	مناقشة نتائج الدراسة ، والاستنتاجات ، والتوصيات ، المراجع ، الملاحق.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة.

2.2 مفهوم الأزمة.

3.2 خصائص الأزمة.

4.2 نشأة وتطور إدارة الأزمات.

5.2 مفهوم إدارة الأزمات.

6.2 أهمية إدارة الأزمات.

7.2 تصنيف الأزمات.

8.2 الأسباب المؤدية للأزمات.

9.2 مراحل إدارة الأزمات.

10.2 استراتيجيات التعامل مع الأزمة.

11.2 فريق إدارة الأزمات.

12.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات.

13.2 مفهوم التخطيط.

14.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

15.2 مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي.

16.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي.

17.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي.

18.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي.

19.2 الدراسات السابقة.

20.2 التعقيب على الدراسات السابقة.

## 1.2 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة، والتعليق عليها.

ففي الإطار النظري تم تناول مفهوم الأزمة وخصائصها ومن ثم التطرق لإدارة الأزمات من حيث المفهوم والنشأة وتصنيف الأزمات والأسباب المؤدية لها، والتطرق لفريق إدارة الأزمات ودوره وعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة، وأهم استراتيجيات التعامل مع الأزمات.

وقد اشتمل أيضا الإطار النظري على محور التخطيط الاستراتيجي، حيث تم التطرق إلى مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي ومبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وأهم خصائص والتوسع في عناصر التخطيط الاستراتيجي. أما في مجال الدراسات السابقة فقد تم استعراض أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة والتي كان لها دور في بلورة مشكلة الدراسة.

## 2.2 مفهوم الازمة

معنى الأزمة لغوياً كما عرفها مجمع اللغة العربي (الضيق أو الشدة).

وعرفها قاموس Oxford بأنها ظرف انتقالي يتميز بعدم التوازن ، وتمثل نقطة التحول.  
(Oxford, 1992: 19).

أما معجم Webster فقد عرفها بأنها نقطة تحول إلى الافضل أو الأسوأ.  
(Webster, 1981:583).

حيث تعرف الأزمة بأنها حالة طارئة تؤدي إلى الإخلال بنظام المنظمة، قد يضعف مركزها التنافسي ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً مباشراً (أبو الفتوح، 2001).

وتعرف أيضا بانها " توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة". (عليوة السيد، 2002).

وتعتبر ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول في مستقبل المنظمة (الاعرجي، 2013).

ويرى الخضيرى (2003) ان للأزمة بُعدين، الأول هو أنها الخوف من التهديد الذي تسببه للمصالح والأهداف الجوهرية الخاصة بالكيان الإداري وحالة الهلع التي تصيبها وزيادة الشكوك والهواجس بسبب احتمالية تصاعد حدة الأزمة والمجهول الذي يلازمها.

أما البعد الثاني فهو الوقت المتاح أمام الإدارة حتى تتخذ الاجراءات والقرارات الصحيحة للسيطرة عليها، لأنه لا يوجد وقت للقرارات الخاطئة التي يمكن أن تزيد من حدة وسوء الأزمة وتأثيرها عليها، والتي قد تهدد الكيان الإداري كله واستقراره واستمراريته وهدم أعمدة الأساس له.

وتعد الأزمة حدث مفاجئ وتعبّر عن لحظة حرجة وحاسمة في حياة المنظمة وتؤدي إلى عدم الإتزان والاستقرار في عملها وأدائها، وقد تلحق الأذى بالامتلاكات أو الأشخاص وتعطل سير عمل المنظمة بشكل طبيعي، حيث تؤدي إلى انتقالها إلى مرحلة جديدة قد تكون جيدة وترفع من مكانتها أو إلى تدهورها وربما إلى تلاشيها بشكل كامل.

والجدير بالذكر أن الأزمة يصعب التنبؤ بها ووضوح معالمها بشكل مسبق، حيث تكون حالة طارئة وبحاجة بشكل كبير إلى إدارتها بشكل جيد وسريع واستغلالها لمصلحة المنظمة حتى لا تفقد السيطرة عليها وتؤدي إلى نتائج كارثية.

### 3.2 خصائص الأزمة

نستنتج أن هناك عناصر مشتركة في معظم التعريفات السابقة توضح خصائص الأزمة وأهمها:

1. عنصر المفاجأة الذي تسببه للمنظمة بشكل كامل (عليوة، 2005).
2. تأخذ الاهتمام الكبير من كافة أعضاء المنظمة والتركيز نحوها.
3. عدم توفر بيانات كافية عنها وعدم دقتها، مما يقلل وضوح الرؤية لدى متخذي القرار وصعوبة التأكد من صحة القرارات التي قد يتخذونها.

4. التشابك والتعقيد فيها والتداخل بين عناصرها والقوى المعارضة والمؤيدة لها.
5. يصاحب الأزمة توتر عالي واضطراب لدى أعضاء المنظمة(المساعدة،2012).
6. الوقت الضيق وتسارع الكبير والمفاجئ في أحداثها، مما يفقد أصحاب القرار القدرة في السيطرة عليها وإيجاد البدائل بالشكل مناسب(مهنا،2008).
7. تعد نقطة تحول في حياة المنظمة لما قد تؤدي إليه نتائج ترفع من مستواها أو تضعفها(الاعرجي،2013).

ولذلك فإن الأزمة تعمل على تغيير نظام المنظمة بشكل كبير وتجعلها تعيش في مرحلة انتقالية وصعبة تحتاج فيها إلى حشد الطاقات وبذل جهد كبير وسرعة بديهة في اتخاذ القرارات للسيطرة عليها ومحاولة تقليص حدتها وتأثيرها، الامر الذي قد يجهد مواردها وطاقاتها.

## 4.2 نشأة وتطور إدارة الأزمات

نشأ علم إدارة الأزمات كغيره من العلوم نتيجة الحاجة له، ويندرج في الأصل من علم الإدارة العامة، للإشارة إلى دور الدولة في التصدي للأزمات التي تتعرض لها من كوارث مفاجئة مثل الزلازل والأوبئة والصراعات المسلحة والحروب وغيرها . وما ليث إلى أن أصبح في إطار علم الإدارة وتم تبنيه من قبل الحكومات والمنظمات العامة لحل المواقف والأزمات الطارئة (أحمد،2009) .

بالرغم من أن الإنسان كان يعاني من الأزمات منذ قديم الزمان، إلا أن الإهتمام بإدارة الأزمات تبلور حديثاً؛ بسبب تصارع الأزمات واختلافها والتحولات الفجائية في مختلف المجالات(سالم، 2006) .

وبسبب التشابك بالعلاقات الدولية وتعقد صور الصراعات السياسية وغيرها أصبح علم إدارة الأزمات أسلوباً يفرض نفسه على الصعيد السياسي (عباس، 2007) .

ويتضح من ذلك أن الأزمات ليست وليدة العصر الحالي بك وجدت مع الوجود الإنساني، ولكنها بأشكال مختلفة، وبسبب التطور التكنولوجي والعولمة وازدياد التعداد السكاني وظهور إحتياجات جديدة للإنسان ازدادت الأزمات واشتدت حدتها، مما فرض على الخبراء والمختصين من تأسيس إدارة الأزمات.

## 5.2 مفهوم إدارة الأزمات

مع التقدم الكبير في علوم الإدارة المختلفة ومحاولة الإنسان المستمرة للتحكم في تأثير الظروف المحيطة على مختلف مجالات حياته، ظهر الاهتمام بعلم إدارة الأزمات كفرع من علم الإدارة العامة، واتخذ اهتمام واسع وكبير في وقتنا الحالي بسبب زيادة الأزمات التي يتعرض لها بسبب العولمة والتقدم التكنولوجي والمنافسة الشرسة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات. وبذلك نشأ علم إدارة الأزمات نتيجة حاجة الإنسان للتعامل مع هذه الأزمات المختلفة ومحاولة التنبؤ بها وتفاديها أو التقليل من تأثيرها.

حيث تعد إدارة الأزمات فن السيطرة من خلال رفع كفاءة نظام صناعة القرار وقدرته سواء على المستوى الفردي أو الجماعي لمواجهة الأحداث والظروف التي قد تتعرض المنظمة وإخراجها من حالة الترهل (حريز، 2007).

فقد عرفها ( الخضيرى، 2003) : بأنه علم إدارة توازنات القوى وهو علم المستقبل حيث يهتم برصد حركتها واتجاهاتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات واستغلال الموارد وتحريكها في كافة المجالات الإنسانية.

وعرفها (مصطفى، 2005):"بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية".

أما (فريد وعجوة، 2005) فقد عرفها بانها "عملية تخطيط استراتيجي تستلزم قيام إدارة المنظمة باتخاذ مجموعة من القرارات في وقت محدد تستهدف الاستجابة السليمة لاحداث الازمة ومنع تصاعدها والتقليل من نتائجها السلبية".

ويرى (عثمان، 2004) أن إدارة الأزمات هي عملية إدارية تهتم بالاستشعار بالأزمة والتنبؤ بها من خلال رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ومحاولة توجيه الموارد والإمكانات المتاحة للتعامل معها

والخروج منها بأقل الخسائر، وضمان العودة إلى الأوضاع الطبيعية بأسرع وقت، ومن ثم معرفة الأسباب التي أدت إلى حصولها لتفاديها بالمستقبل والاستفادة منها للتعامل مع الظروف المماثلة في المستقبل.

يتضح من ذلك ان ادارة الازمات هو علم من علوم الادارة العامة، وهو العلم الذي يختص بادارة المخاطر التي قد يتعرض لها الافراد والمنظمات في المستقبل ، ومحاولة معالجتها ووضع خطط واجراءات تحقق ذلك، ومحاولة السيطرة عليها في حالة حدوثها بأسرع وقت ومحاولة التقليل من حدتها واثارها السلبية من خلال حشد الموارد والطاقات في سبيل ذلك، ومعرفة مسبباتها لتكون تجربة يستفاد منها بالازمات الماثلة في المستقبل.

## 6.2 أهمية إدارة الازمات:

تبرز أهمية إدارة الأزمات في عصر العولمة والذي يتميز بأنه عصر المؤسسات، والسعي الدائم للأفراد والجماعات والحكومات لحمايتها والمحافظة على بقائها واستمرارها خاصة انها تعتبر أحد أعمدة قيام الدول في الوقت الحالي، حيث أنها تخدم العديد من المصالح للدولة والافراد وغيرها.

وبذلك فإن علم إدارة الأزمات له أهمية بالغة تتمثل بما يلي:(آل الشيخ،2008)

- 1- تعمل على التنبؤ والاستشعار بالأزمة قبل حدوثها.
- 2- تقلل من هدر الموارد والطاقات لأنها كلما زادت حدة الأزمة زاد استهلاك الموارد والتي تعد في هذه الحالة موارد ضائعة.
- 3- تعمل على الحد من الآثار السلبية التي قد تخلفها الأزمة على المنظمة والافراد .
- 4- تحدد الادوار الإدارية لصناع القرار في معالجة الأزمة مما يقلل من حالة عدم الاستقرار التي تسود في حالة الأزمة.
- 5- توفير القدرات العلمية والامكانيات المادية للاستعداد للمواجهة.

## 7.2 تصنيف الأزمات:

يرى (العزاوي، 2009) أن الأزمة التي تواجه المؤسسات تقسم إلى ستة أنواع :

- 1- حسب المحتوى: معنوية، مادية، معنوية ومادية (شعبان، 2005).
- 2- حسب شدة الأثر: شديدة الأثر، وضعيفة الأثر .
- 3- حسب إمكانية الإستفادة: تنموية وعرضية.
- 4- حسب البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، ومفاجئة يصعب التنبؤ بها، حيث تصنف تبعاً لتكرارها بشكل دوري أو غير دوري، فالدوري يحدث بسبب تراكمات وتوقعات تنبئ بحدوثها، أما الأزمة غير الدورية فهي التي تحدث بشكل مفاجئ ولا ترتبط بأحداث متكررة (بسيسو، 2010) .
- 5- حسب كيان الضرر: دولية ، وقومية، ومجتمع معين، وفردية، وتنظيمية.

## 8.2 الأسباب المؤدية للأزمات

أسباب الأزمات :

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، ويرى (ماهر، 2006) بأن أهم هذه الاسباب ما يلي:

1. سوء الفهم: وتحدث بسبب وجود أخطاء في فهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة أو تداخلها .
2. سوء التقرير: ينتج بسبب الشك بالمعلومات أو المبالغة في إعطاء قيمة للمعلومات بسبب الثقة الزائدة بالنفس.
3. سوء الإدارة: وتكون بسبب العشوائية والإزدواجية والفساد والمحسوبية، حيث يعد مخطئ للكيان الإداري بشكل كبير .
4. تعارض المصالح والأهداف: تحدث بسبب الصراع بين أصحاب المصالح، مما يدفعهم إلى إثارة المشاكل وافتعال الأزمات للأطراف الأخرى. (جادالله، 2007) .

5. الأخطاء البشرية: وتكون بسبب الإهمال وعدم المسؤولية وانتشار المحسوبية والعشائرية والحزبية . (مليحان، 2006) .
6. الإشاعات: حيث تؤثر على الروح المعنوية وتبث حالة من عدم الثقة . (تبشوري، 2005) .
7. اليأس: يعد أزمة بحد ذاته لما يشكله من خطر على النفسية ويؤثر على عملية إتخاذ القرار، وتسمى أزمة الإحباط ؛ حيث يستسلم متخذ القرار ويفقد الرغبة في العمل والتطوير .
8. الرغبة في الإبتزاز: يهدف السيطرة على متخذي القرار وجعلهم غير قادرين على إتخاذ قرارات صحيحة وسليمة واستغلال تصرفاته الخاطئة .
9. انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة بسبب الخوف أو الإستبداد أو عدم كفاءة الإدارة، مما يعمل على إنخفاض الروح والدافعية.
10. أزمات يتم إفتعالها للتمويه عن أزمات أكبر . (الخضيري، 2002).

وبذلك فإن الأزمات قد تحدث نتيجة حدث مقصود أو غير مقصود نتيجة ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتعد الكوارث الطبيعية أيضا من أهم مسببات الأزمات وأشدّها خطورها.

## 9.2 مراحل إدارة الأزمة

من المهم معرفة المرحلة التي تمر بها الأزمة حتى يتمكن أصحاب القرار من تشخيص الوضع الذي تمر به الأزمة بشكل جيد، وبناءً عليه يتم اتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة والمناسبة. ولقد اختلف الباحثون في تصنيف مراحل إدارة الأزمة تبعا لاختلاف رؤيتهم ووجهات نظرهم وتجاربهم، ويمكن تلخيصها بما يلي. (ابو سمرة وآخرون 2012)

### 1.9.2 الإنذار المبكر:

وهي المرحلة التي يتم بها رصد إشارات تنذر باحتمالية حدوث أزمة، وتتميز بأنه يصعب التاكيد من صحة الإشارات الخاصة بكل أزمة، ولكن من المهم الإنتباه لها وعدم تجاهلها بشكل مطلق، ولا بد من

الربط بين إشارات الإنذار وتحليلها وجمع البيانات عنها بشكل سريع حتى تستطيع الإدارة التعامل معها بشكل جيد وفعال .

حيث أن من المعوقات التي تواجه الإدارة في مرحلة الإنذار المبكر هي تلقيهم لعدد من الإشارات في الوقت نفسه وعليهم أن يحددو الصحيح منها والمهم وعدم تجاهله لأنه قد يضعهم في مرحلة حرجة إذا لم يتعاملوا معها بالشكل المناسب. وفي الوقت نفسه قد يتلقوا بعض الإشارات التي ليس لها علاقة بشكل مباشر في التنبؤ بحدوث أزمة ولكنهم غير واثقين من ذلك وبالتالي قد يهدرون طاقاتهم فيها مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد وأخذ الاهتمام على حساب إنذارات أخرى أكثر أهمية، بالتالي فإن تحديث قاعدة البيانات حول الإنذارات وما تحمله من إشارات مختلفة ودراسة البيئة المحيطة بشكل دوري مهم جداً حتى يتمكنوا من تحديد أهم الإنذارات والأكثر دقة فيها في التنبؤ بحدوث أي أزمة. وقد ذكر الحملاوي (1995) أن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفريق بين الإشارات لكل أزمة بشكل خاص .

ويرى الحملاوي أن المنظمات الناجحة حددت ستة عناصر رئيسية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر وهي:

- 1- حسب المحتوى: معنوية، مادية، معنوية ومادية (شعبان، 2005).
- 2- حسب شدة الأثر: شديدة الأثر، وضعيفة الأثر .
- 3- حسب إمكانية الاستفادة: تنموية وعرضية.
- 4- حسب البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، ومفاجئة يصعب التنبؤ بها، حيث تصنف تبعاً لتكرارها بشكل دوري أو غير دوري، فالدوري يحدث بسبب تراكمات وتوقعات تنبئ بحدوثها، أما الأزمة غير الدورية فهي التي تحدث بشكل مفاجئ ولا ترتبط بأحداث متكررة (بسيسو، 2010).
- 5- حسب كيان الضرر: دولية ، وقومية، ومجتمع معين، وفردية، وتنظيمية.

وبذلك تعتبر مرحلة الإنذار المبكر مرحلة حساسة وحرجة جداً، لأنها تحتاج إلى وعي كبير وحساسية عالية من المدراء لمعرفة ما عليهم الاهتمام به وما عليهم تجاهله، غير أن التجارب السابقة للإنذارات المبكرة للأزمات قد تفيدهم بشكل كبير في هذه المرحلة.

ويشير العدوي 2010 بأنه " يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة والتحرك بشكل وقائي لاختصار مخاطر الأخطاء الممكنة الحصول ووضع الحلول الممكنة لها عند حصولها".  
ومنأهم الخطوات التنفيذية لعملية الإنذار المبكر ما يلي :

- 1- بعد تلقي المتخصصين للإنذار عليهم الإبلاغ عنه.
- 2- إبلاغ فرق الوقاية والانتقاد للإنذار وتفاصيله حتى يستعدوا بشكل كامل.
- 3- قيادة عمليات الوقاية والانتقاد بشكل دقيق وبناءً على الخطط المعدة سابقاً لمثل هذه الحالات.
- 4- حشد الإمكانيات والطاقات اللازمة لتلقي الأزمة الوشيكة والتقليل من حدتها.
- 5- الاتصال والتواصل الفعال بين الأقسام المختلفة في المنظمة حتى يكون هناك تنسيق كبير لمواجهة هذه الأزمة، ومعرفة التطورات بشكل سريع.

ومن المهم أن يكون لدى المنظمة نظام إنذار فعال، يشمل إداريين متخصصين فيه وتدريب كفاءات بشكل مستمر، وتوفر أنظمة إدارية وتكنولوجية تخدم هذا النظام، لرصد الأزمات بشكل مبكر.

## 2.9.2 الاستعداد والوقاية:

إن اي مؤسسة هي معرضة لأي نوع من الأزمات التي قد تحدث لعدة أسباب مثل: تسريب معلومات أو سرقة أو خطأ في إنتاج السلعة أو مؤامرات وعمليات ابتزاز وغيرها الكثير، وقد تكون هذه الأزمات بشكل مقصود ومفتعل وقد تكون بشكل غير مقصود، والجدير بالذكر أن الاستعداد والتحضير لمختلف هذه الأزمات هو أمر ممكن(العدوي،2010،254).

وتتمثل هذه المرحلة بالاستعداد وتوفير الاساليب للوقاية من الأزمة، وذلك من خلال تحديد نقاط الضعف ومعالجتها لتفادي حدوث الأزمة، ويحتاج ذلك إلى وضع عدة سيناريوهات لمواجهة مختلف الاحتمالات(مصطفى،485،2005).

ومن المهم أيضا المتابعة المستمرة للأحداث والمتغيرات التي تحيط في المنظمة وجمع المعلومات بشكل دوري لبناء قواعد بيانات تخدم الوقاية من الأزمة والتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تفادي حدوثها

والتقليل من آثارها. ومن العناصر الوقائية المهمة تكوين قائمة للاتصالات تشمل على أسماء الجهات والأشخاص الذين يتوجب الاتصال بهم بشكل سريع (ماهر، 2006).

وتعد قدرة المنظمة على سرعة مواجهة الأزمة من أهم الأمور التي يجب أن تتوافر لدى أصحاب القرار في مواجهة الأزمة هو السرعة في اتخاذ القرارات ووضع خطط بديلة، لأن الأزمات تضع المنظمة في جدول زمني محدد وقصير جداً، وكلما تأخرت في الاستجابة للأزمة ومواجهتها زادت من خطورتها وحدتها وبالتالي لا بد من الاهتمام بعنصر الوقت بشكل كبير، ولا بد من الدقة أيضاً. ويشمل عنصر السرعة أيضاً إعطاء التصاريح والموافقات الرسمية لفريق العمل للبدء بتنفيذ مهماته بشكل فوري (الخضيرى، 1990).

ويوضح كومبز (Coombs, 2007)، أنه من المهم أن تشمل مرحلة الإعداد اللازمة ما يلي:

1. خطة يتم تحديثها بشكل سنوي.
  2. إعداد فريق عمل مدرب بشكل جيد للتعامل مع الأزمات.
  3. اختيار خطة لإدارة الأزمات والفريق.
  4. تحديد محتوى الرسائل الموجودة على المواقع الإلكترونية والإعلامية.
- وترى الباحثة أن مرحلة الاستعداد والوقاية من أهم مراحل إدارة الأزمات لما لها من دور كبير في محاولة تفادي الأزمات وتعمل على تجهيز المنظمة للتعامل مع الأزمة ومحاولة احتوائها وتفادي أكبر قدر ممكن من الأضرار.

### 3.9.2 مرحلة مواجهة الأزمة:

ومن مهام هذه المرحلة بشكل أساسي محاولة تقليل الآثار السلبية للأزمة، ومنع انتشارها وتفاقمها، وإيجاد بدائل سريعة لمنع تصاعد الأحداث بشكل كبير، فبعض الأزمات يكون من المستحيل منع حدوثها ولكن يمكن التخفيف من حدتها.

بذلك من المهم الاعتراف بوجود الأزمة كخطوة أولى لاحتوائها، وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف التأثيرات الناجمة عن الأزمة واحتواء الأزمة ومعالجة الآثار الناتجة عنها، وتعد مهمة أساسية لإدارة الأزمات في سبيل تقليل الخسائر، غير أنها تعتمد بشكل كبير على المرحلة السابقة وهي مرحلة الاستعداد (أحمد، 36، 2002).

حيث أن مرحلة الاستعداد والوقاية تحدد بشكل كبير نجاح هذه المرحلة، فإذا كان هناك استعداد كافي للأزمة وتوفر فريق جيد لإدارة الأزمة سوف تكون عملية احتواء الأزمة جيدة جداً، فالوعي في هذه المرحلة مهم جداً، والقدرة على تحديد المخاطر المختلفة للأزمة للوقت الحالي واللاحق للمنظمة، حيث أن الأزمة في هذه المرحلة تكون في ذروتها، وبذلك يقوم فريق إدارة الأزمة بتنفيذ الخطط التي تم وضعها باستخدام الموارد والامكانيات المتاحة بكفاءة وفعالية. ويتم في هذه المرحلة تحديد الاستراتيجيات والخطط لمواجهة الأزمة، وحشد الموارد والطاقات والامكانيات للسيطرة عليها، وتعتبر هذه المرحلة كإختبار لمدى فعالية الخطط والاستراتيجيات التي تم وضعها قبل حدوث الأزمة، وهل سوف تحقق أهدافها وتكون ذات كفاءة وقدرة على التعامل مع الأزمة أم سوف تفشل.

حيث أن نجاح هذه المرحلة يعتمد على نجاح الخطط السابقة والتدريبات التي قامت بتحضيرها لمواجهة الأزمة.

وبوضح العدوي 2010 بأهمية السرعة في ردة الفعل وليس التسرع ولأجل ذلك لا بد من تشكيل "خلية أزمة" تكون بمثابة مصدر للمعلومات ومن أهم الامور التي يجب أن تأخذها خلية الأزمة بعين الاعتبار ما يلي: (العدوي، 255، 2010).

1. افتراض كل الاحتمالات والإعداد لمواجهةها.
2. إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على أن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور.
3. عقد اجتماع لكل المسؤولين ومناقشة المشكلة ودور كل مسؤول والمسؤوليات المناطة به.

## 4.9.2 مرحلة الاستعادة (مرحلة ما بعد الأزمة):

تتضمن هذه المرحلة عملية استعادة نشاط المنظمة قبل حدوث الأزمة، ومحاولة إعادة سير العمل بشكل طبيعي وإعادة التوازن لها، من عدة نواحي خارجية وداخلية والاستفادة من هذه التجربة، وتحديث قواعد البيانات بناءً على ما مرت به المنظمة خلال فترة الأزمة، ومعالجة الآثار التي نتجت عنها، والتخلص منها بشكل كامل.

تحتاج هذه المرحلة إلى تصور ورؤية واضحة لدى الإدارة عن ما تحتاج أن تحققه، حيث أن العديد من الإدارات تفتقر إلى وجوده وبالتالي لا تستطيع الوصول إلى مرحلة التوازن بشكل سريع، ولتحقيق ذلك لا بد أن تحصل على الدعم من جهات أخرى، لأن المنظمة تكون في وضع حرج بسبب الأزمة التي مرت بها، وقد تحتاج إلى طاقات وموارد جديدة.

ومن المهم وضع ضوابط وقواعد جديدة بناءً على آثار الأزمة لمنع تكرار حدوثها، والتعلم من هذه الأزمة وأن تكون تجربة للمنظمة للتعامل مع الأزمات في المستقبل، حيث أنها قد تساعد المنظمة في تحديد نقاط الضعف فيها والتي كانت سبب في نشوء الأزمة، ومحاولة معالجتها، ويوضح (المساعدة، 2012) بعض المراحل التي من المهم أن يتم الإحاطة بها وهي كالتالي:

### • مرحلة العلاج والإصلاح:

وتتمثل بإنهاء المعاناة والآثار التي سببتها الأزمة ووقف تصاعد الخسائر واستعداد الكيان الإداري ومحاولة تعويض الأضرار.

### • مرحلة التجديد :

وتعد هذه المرحلة مرحلة لها بريق خاص لأنها تمزج بين قدرة المنظمة على الإستمرار وبين الإنطلاق بأسلوب جديد؛ لتثبت وجودها وتستخدم ثقافة جديدة .

- مرحلة التطوير :

تعد مرحلة المغامرة لأن الأزمة تصنع واقعاً جديداً بسبب رفض كافة النماذج التي كانت قبل الأزمة؛ لأنها لم تستطع وقفها أو تجنب وقوعها، فهذه المرحلة تستدعي تطوير نماذج جديدة .

- مرحلة الإرتقاء :

وهي مرحلة جني ثمار النجاح في المراحل السابقة لأنها ترفع مدى الرؤى الاستراتيجية، وتظهر محاولات النمو السريع التي سوف يتم استخدامها .

ويرى العدوي "2010" عندما تتجح في إدارة الأزمة يجب الإنطلاق بسياسة إعلامية جديدة من نقطة خطة الأزمة، إذ أن الفشل الذي يتحول إلى نجاح يمكن أن يقوي مصداقية المؤسسة".

حيث أن الأزمات والكوارث تفرض نفسها على وسائل الإعلام وهذا ما قد يضع المؤسسة تحت الأضواء لذلك لا بد من معرفة كيفية إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة وبعد انتهائها(العدوي،257،2010).

وقد تقوم المنظمة بجعل هذه الأزمة فرصة للتطوير وزيادة كفاءتها وقدرتها على التعامل مع مختلف التهديدات المحيطة، فإذا تجاهلت هذه الأزمة ولم تستفد منها فقد تتعرض لها مراراً في المستقبل وقد تكون سبباً في انتهائها.

## 10.2 استراتيجيات التعامل مع الأزمة

هناك عدة طرق لحل الأزمات وتتمثل في الطرق التقليدية والغير تقليدية، وهي كالتالي:

### 1.10.2 الطرق التقليدية:

لقد وضع ابو العلا(2013) أهم هذه الطرق:

- إنكار الأزمة: حيث يتم إظهار المؤسسة بأحسن حال وذلك في محاولة لتدمير الأزمة.
- كبت الأزمة: من خلال محاولة تدمير العناصر الأولية للأزمة.
- إخماد الأزمة: وتكون بطريقة عنيفة جداً من خلال الصدام العلني مع التيار الأزموي (حريز، 2007).
- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة ويصاحبها تعميم إعلامي.

ولكن الطرق التقليدية أظهرت عدم كفاءتها في معالجة الأزمات خاصة في ظل انتشار الوعي والمعرفة والثورة في مجال الاتصالات وتعدد مصادر الثقافة (الخصيري، 2002).

## 2.10.2 الطرق الغير تقليدية:

### 1. طريقة فرق العمل:

وتعد من أكثر الطرق استخداماً في وقتنا الحاضر ويعتمد على تكوين فريق عمل من مجموعة من الخبراء والمختصين بالأزمة.

### 2. استراتيجية تغيير المسار :

يتم اعتمادها في الأزمات التي يصعب احتوائها، حيث يتم خلق تحدي لدى الأفراد في محاولة لتحقيق نتائج أفضل (ماهر، 2006) .

### 3. استراتيجية تفتيت الأزمة :

وتقوم على معرفة كافة العوامل التي أدت إلى نشوء الأزمة، وتقسيم أثر الأزمة لأجزاء قابلة للتحلل وتعتمد هذه الاستراتيجية بالأزمات الضخمة (الخصيري، 2003) .

## 11.2 فريق إدارة الأزمات

مع اختلاف طبيعة الأزمات التي تواجه المنظمات اليوم وازدياد حدتها وقوتها والعناصر الداعمة لها، أصبحت تحتاج إلى فريق متخصص في إدارة الأزمات، فلم تعد تقتصر على قرارات فردية من قبل الإدارة،

فأصبحت الحاجة إلى فريق له خبرة قوية في مجال الأزمات المعاصرة، وأن يحصل على تدريب وتطوير دائم في هذا المجال، ولأن لكل أزمة خصوصيتها لا بد من التعامل مع كل أزمة بناءً على ذلك، وأن يكون التدخل بشكل سريع وفعال عند الحاجة مع أن تخضع هذه الفرق لتدريب قوي وفعال حسب نوع المهمة وطبيعة الأزمة (متعب، 2005، 54-56).

حيث أن من أهم الأعمال التي يقوم بها فريق إدارة الأزمات صناعة القرار والذي يتضمن تقسيم الموقف وإيجاد بدائل واختيار الأفضل منها، كما أن من مهماته إتخاذ القرار (أبوناصر، 2008).

ومن المهم أن يكون للفريق صلاحيات كبيرة وحرية في عملية اتخاذ القرارات للتصدي للأزمة، فلا يمكن أن يكون محدداً بإجراءات محددة وثابتة لأن ذلك قد يحصر قدرته على إيجاد البدائل ويقيد عمله ويخفف قدرته على المواجهة السريعة، لأنه قد يحتاج إلى وقت حتى يستطيع الحصول على صلاحيات معينة، ويتم إختيار فريق إدارة الأزمات بناء على عدة إعتبارات أهمها طبيعة الأزمة، وحجم الأزمة (مساعدة، 2012).

ومن الجدير بالذكر أن الفريق لا يشترط أن يكون من أعضاء المنظمة ، فقد يكون ينتمي إلى منظمات أخرى ومتخصصة في نوع نشاط معين، ويمكن استدعائه بعد النقاط الإشارات الخاصة بالإنذار المبكر.

وهناك عدة خصائص من المهم أن يتمتع بها فريق إدارة الأزمات كما وضحاها (مكاوي، 2005):

- 1- القدرة على العمل الجماعي.
- 2- التمتع بصفة الصبر والهدوء.
- 3- الجرأة في اتخاذ القرارات.
- 4- القدرة على العمل لساعات طويلة.

ويضيف (جاد الله، 2007) أن من الخصائص المهمة التي يجب أن يتمتع بها الفريق هو القدرة على التخيل والتنبؤ بالأزمات وتوقع أحداثها.

## 12.2 عوامل النجاح في إدارة الأزمات

تتمثل عوامل نجاح إدارة الأزمات فيما يلي:

- 1- وجود نظام اتصال فعال: لأن اتصالات الأزمة لها دور فعال وكبير في سرعة توفر المعلومات والأداء داخل المنظمة، ومع العالم الخارجي أيضا الذي يتعامل مع المنظمة لتقديم الدعم المعنوي والمادي وكسب الرأي العام (حريز، 2007).
- 2- إدراك أهمية الوقت .
- 3- إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة مشكلة المنظمة .
- 4- تحليل الفجوة الإستراتيجية وتحديد مظاهرها من خلال تحديد مظاهر القوة وعوامل الضعف ومعرفة الفرص المتاحة وأهم المخاطر التي يمكن أن تواجه المنظمة(حريز، 2007).

ويخلص الجديلي(2006) مقومات إدارة الأزمات الفعالة بما يلي:

- 1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها.
- 2- تحديد الأولويات.
- 3- تقدير الموقف الأزموي.
- 4- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية.
- 5- فتح قنوات اتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر.
- 6- التواجد المستمر في مواقع الأحداث.
- 7- توعية المواطنين.
- 8- تفويض السلطة، حيث يعد قلب العملية الإدارية النابض.

وترى الباحثة أن عوامل نجاح إدارة الأزمات تعتمد على كفاءة المنظمة وقدرتها على تحليل مراحل الأزمات ومتابعتها بشكل مستمر للبيئة الداخلية والخارجية وتحديث البيانات بشكل مستمر وتدريب واختيار فريق لإدارة الأزمات يكون ذو كفاءة عالية وخبرة وقدرة على تحمل الضغط الذي قد تسببه الأزمات.

## 13.2 مفهوم التخطيط

يعرف على أنه " عملية رسم الأهداف المراد الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، ثم حشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف" (الكرخي ، 2009، ص 21).

وعرفه (الماضي، 2006 ) بأنه"أنسب أسلوب لتحقيق الأهداف المستقبلية في ظل الظروف المحيطة والامكانيات المتاحة".

أما جرادات فعرفه على أنه " الكيفية التي تتمكن المنظمات بموجبها من تحديد المستقبل(جرادات،2013).

وبذلك فإن التخطيط هو عملية ذهنية تعتمد على معلومات دقيقة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في ضوء الامكانيات المتاحة لها.

## 14.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي

زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في الفترة الأخيرة بسبب ما أثبت من نجاحه في تنظيم عمل وسير المنظمات وتميزها ورفع كفاءتها، ورفع مكانتها التنافسية .حيث يهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة من خلال فهم البيئة الداخلية والخارجية لها، في محاولة اقتناص الفرص ومواجهة المخاطر والتحديات ، حتى تتمكن المؤسسة من استشراف المستقبل، وإيجاد مجموعة من البدائل التي تساعد على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها.

ويعزى نجاح أي مؤسسة في البداية إلى قدرتها على التخطيط الاستراتيجي، الذي يعمل على توظيف الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية بما يحقق أهداف المؤسسة، حيث عرف بأنه خطة بعيدة المدى وعملية متجددة لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية وتحديد القطاعات المستهدفة وأسلوب المنافسة المناسب(السكرانة،2010).

وعرفه أحمد بأنه "تقييم بيئة المنشأة ونقاط قوتها الداخلية ومن ثم تحديد المهام والنشاطات طويلة وقصيرة المدى" (أحمد، 2001). أما (أبو بكر، 200) فيرى أن "التخطيط الاستراتيجي يعمل على تحديد المجالات

الجديدة للأنشطة وتحديد مزاياها ومعرفة ما يتعلق بها من فرص وتهديدات بناءً على معلومات استراتيجية دقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة".

ويرى (أبو قحف 2003) أن التخطيط الاستراتيجي هو " هو عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف طويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية".

حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من الإدارة الاستراتيجية وعنصر أساسي من عناصرها، وتعتبر ثمرة تطوير مفهوم التخطيط الاستراتيجي (باسين، 2000).

ويعرفه الخفاجي بأنه "العملية التي يتحدد من خلالها الغايات المؤسسية بعيدة المدى، وانتقاء الوسائل أي السياسات والاستراتيجيات وتخصيص الموارد وتطوير الخطط طويلة المدى لبلوغ الغايات" (الخفاجي، 2004 : 32).

حيث يتضح من ذلك أن التخطيط الاستراتيجي جهد منظم يهدف إلى توضيح رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية والتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وكيفية التعامل معها، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على عملها.

## 15.2 مبررات التخطيط الاستراتيجي

أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، حيث أن المؤسسات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي في عملها حققت نجاحات عالية، وأظهرت نتائج متميزة، وتتلخص مبررات التخطيط الاستراتيجي كما أوضحها العارف (2000، ص21) فيما يلي:

- 1- يعمل كمرشد للمؤسسة فيما تسعى إلى تحقيقه.
- 2- يساعد المنظمة في تنبؤ المتغيرات المستقبلية والتحديات التي قد تواجهها، وبناءً عليه تضع بدائل لها.
- 3- يساعد المنظمة في استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية.

- 4- يساهم في جعل المدير خلاقاً ومبتكراً، وصانعاً للأحداث وليس فقط متلقياً لها.
- 5- يوضح للمسؤولين في المؤسسة نظام عملها وأسلوب التفكير المناسب لها.
- 6- ينظم عملية التخطيط في المستويات الإدارية المختلفة.
- 7- يرفع جاهزية أصحاب القرار في حالة حدوث أي أزمات ومعرفة التهديدات وأسلوب اقتناص الفرص المتاحة.

ويضيف شويخ (2007) أن من أهم المبررات هو وجود أخطاء سببت في العديد من الإخفاقات مما أعاق عملية تحقيق الأهداف، وكانت سبباً لجعل المنظمة تستدعي النظر إلى رسالة المنظمة وأهدافها وخططها.

## 16.2 أهداف التخطيط الاستراتيجي

بناءً على أهمية التخطيط الاستراتيجي وما أظهره من نجاح في عملية تطوير المنظمات ووضع قاعدة متينة من خلال بناء هيكل شامل لها، يمكن تلخيص أهداف التخطيط الاستراتيجي كما وضحتها ( العجمي، 2008) و (ابو بكر، 2000) و (العقيل، 2003) و (غنيمة، 2005) و (الكرخي، 2014) كما يلي :

- 1- صياغة رؤية وفلسفة المؤسسة ورسالتها ومساعدتها في وضع الأهداف وتحقيقها.
- 2- تحديد أولويات المؤسسة بما يتناسب مع مواردها واحتياجاتها المستمرة.
- 3- يسهم في تنمية الأفراد في مختلف المجالات بهدف مواكبة متطلبات التنمية الشاملة و التركيز على التنمية النوعية للإنتاج وإبراز دور المنظمة داخل المجتمع.
- 4- تحديد مسار أهداف المنظمة وقرارات الإستثمار فيها.
- 5- يوضح الثقافة السائدة في المؤسسة ويقدم وصفاً دقيقاً عنها.
- 6- بناء قاعدة دقيقة من المعلومات والبيانات التي تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات صحيحة.
- 7- تساهم في عملية الرقابة على الأداء في كافة المراحل.
- 8- بناء شبكة اتصالات فعالية بين صناع القرار في المؤسسة، مما يسهل عملية التفاهم بينهم.

## 17.2 خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بعدة خصائص وضحاها ( الكرخي، 2014) و ( أبو حليلة، 2013) ومن أهمها:

- 1- المرونة: حيث أن الخطة الاستراتيجية تتسم بالمرونة لأنها تواكب بشكل مستمر المتغيرات المحيطة.
- 2- الشمولية والتكامل.
- 3- البساطة والوضوح حتى يسهل تحقيقه، بالرغم من وجود العديد من المعوقات التي تواجهها باستمرار.
- 4- التكامل بين عملية التخطيط والتنفيذ، لأن التخطيط السليم يحتاج إلى تنفيذ دقيق والعكس صحيح.
- 5- ترتيب الخيارات والأولويات.
- 6- تقديم التغذية الراجعة بشكل مستمر والتفاعل بين مستويات التخطيط(الحريري، 2007).
- 7- توفير الوقت والجهد والموارد المادية(حافظ والبحيري، 2006).

## 18.2 عناصر التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة عناصر للتخطيط الاستراتيجي، وقد تختلف عند البعض منهم حيث أن هناك من يرى أن بعض العناصر التي يدرجها آخرون هي ليست من عناصره الأساسية، وفيما يلي العناصر التي اجتمع عليها معظم الباحثين.

### 1- الرؤية

وهي طموح المؤسسة وماذا تريد أن تحقق في المستقبل، ومن المهم أن تكون ملهمة وتمثل نظرة مستقبلية لما سوف تكون عليه المؤسسة، ومن المهم تكون قابلة للتنفيذ، لأنها تعد من أهم خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي.

يعرفها الكرخي: " أنها صورة ذهنية تتطلع لها المنظمة وتحث الخطى للوصول إليها في المستقبل عبر مسيرة طويلة وهي لا تبدو حقيقية الآن بل ستصبح حقيقة في المستقبل " (الكرخي، 131، 2014).

وهناك عدة سمات يجب أن تتسم بها ومنها:

- 1- المرونة وسهولة الصياغة وأن تخاطب مشاعر العاملين، حتى تزودهم بالحماس لتنفيذها.
- 2- الوضوح حتى يسهل فهمها من قبل العاملين لأنهم جميعاً سوف يكونون جزءاً منها.
- 3- الواقعية: فلا بد أن تكون الرؤية واقعية حتى تستطيع المنظمة تحقيقها، وتكون بناءً على الموارد والامكانيات المتاحة لها، فلا يمكن أن تكون الرؤية بمعزل عن قدرات المنظمة، فإذا كانت خيالية فسوف تكون الخطة الموضوع غير قابلة للتنفيذ أيضاً.

ويوضح (الكرخي 139، 2014) أن هناك عدة مصادر لصياغة الرؤية تتمثل فيما يلي:

- 1- أفكار مجلس الإدارة: من خلال عملية العصف الذهني التي يقومون بها وتبادل الآراء حول مستقبل المنظمة و ما هي الصورة التي يرونها فيها في المستقبل ولا مشكلة باختلاف الآراء فيما بينهم بما يصب في مصلحة المنظمة.
- 2- أفكار المدير التنفيذي: وهي الأفكار التي قد تراوده أثناء عمله أو في حياته اليومية عن الصورة المستقبلية للمنظمة حيث يقوم بنقلها إلى الفريق الذي يعد الخطة الاستراتيجية لها.
- 3- أفكار الموظفين: وتتمثل بالأفكار الإبداعية والطموحات التي تساورهم لما يتمنون أن تكون عليه المنظمة في المستقبل.
- 4- الأفكار التي يقدمها خبراء المنظمة وشركاؤها.
- 5- الأفكار التي يطرحها المستفيدين من خدمات المنظمة حيث تلتقي مصلحة وطموحات الطرفين.
- 6- عمليات إعداد الاستراتيجية: حيث تتبلور الرؤية وتضح في مرحلة إعداد الاستراتيجية، من خلال تحديد الفجوات والعوائق التي قد تواجهها وجودة الخدمات التي تسعى لتحقيقها وأهدافها.

## 2- الرسالة:

هي تعبير عن الهدف والوظيفة التي تقوم بها المنظمة، ومن المهم أن يكون جميع العاملين في المؤسسة على علم بها (العجمي، 2008).

كما تعرف أيضاً أنها الإشارة إلى الغاية من وجود المنظمة وأداة تحدد هوية المنظمة ومدى تفردها وتميزها عن غيرها من المنظمات المناظرة(السعيد،2012).

ولا بد من معرفة الاختلاف بين الرؤية والرسالة حيث أن رؤية المؤسسة تعتبر منهج تتبعه وتوضح ما تريد وتطمح أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، غير أن الرؤية تتميز بالمرونة. والرؤية هي اعلان واضح ورسمي عن طموح وحلم المؤسسة المستقبلي، ويعد حافز مشترك للعاملين في المؤسسة ويجتمع عليه كافة أفرادها وأصحاب المصالح الحاليين والمستقبليين(عوض،2003،ص46).

بينما تعبر الرسالة عن سبب وجود المؤسسة أو المنظمة ومهمتها الأساسية والجوهرية ومبررات استمرارها، وتوضح طبيعة عملها الحالي والمستقبلي في سبيل تحقيق الرؤية، وترتبط بشكل وثيق وواضح بالرسالة لأن الرسالة تعد تعبير عن الرؤية بشكل أو بآخر.

ومن أهم خصائص الرسالة الجيدة كما وضحتها (الكرخي ، 2014 ، ص 154):

- 1- الوضوح وأن تكون مفهومة لجميع الأطراف.
- 2- أن تكون مختصرة بحيث يسهل حفظها ومعرفتها.
- 3- قابلة للترجمة للسياسيات والبرامج التنفيذية الخاصة بالمنظمة.
- 4- احتوائها على عناصر القوة للمنظمة.
- 5- أن تحتوي على فلسفة وقيم المنظمة ومميزاتها.
- 6- أن تكون علاقاتها مع البيئة التي تعمل بها قوية وثابتة.

غير أن رسالة المنظمة تشمل القيم والفلسفة الخاصة بها، حيث تعتبر القيم تمثيل للمعتقدات الأساسية السلوكيات والمبادئ التي يمارسها جميع العاملين في المؤسسة، ومن المهم أن تكون مفهومة وواضحة لدى الجميع، وهي أسلوب يتبعه العاملون في سببيل تحقيق الرؤية والرسالة(الجبوري،2010).

وقد تضع المنظمة في نظامها الداخلي مجموعة من القيم التي تراها مناسبة وتختلف القيم من منظمة إلى أخرى، وقد تستمد المنظمة هذه القيم من البيئة المحيطة أو من العادات والتقاليد السائدة في المجتمع

الموجودة فيه، فمن غير الممكن أن تكون منافية لما هو سائد لأنه قد يكون سبباً في فشل المنظمة ومحاربتها من المجتمع المحيط بها.

وقد تحتاج المنظمة إلى القيام بالتعديلات على رسالة المنظمة نتيجة التغييرات التي قد تطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية، ومن أهم التغييرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتعديل رسالة المنظمة ما يلي: (الكرخي، 2014).

- 1- تغيير اتجاهات المنظمة ونشاطاتها إلى مجالات مختلفة.
- 2- التطور التكنولوجي الذي يؤثر بشكل كبير على أسلوب الانتاج وطريقة إيصاله للمستفيدين.
- 3- ظهور منظمات منافسة.
- 4- التقدم الحضاري الذي يؤثر في سلوك المستفيدين وحاجاتهم.
- 5- ظهور سياسيات وقوانين جديدة في الدولة قد تؤثر على نشاط المنظمة.

### 3- الأهداف:

وهي الغايات التي تسعى المؤسسة الوصول إليها ومن المهم أن تتفق مع القيم والمعايير الخاصة بالمنظمة، كما أنه يجب أن ترتبط الأهداف ببعضها البعض حتى يدعم كل منها الآخر، ولتخدم رسالة المنظمة واستراتيجيتها (حمد، 2016). وتدرج في مستوى أقل من الرؤية ولها بُعدان وهما:

1. الأهداف طويلة المدى، وهي الأهداف العامة للمنظمة، وتكون الأهداف الأخرى مشتقة منها أو تكون مرجعاً لها، ويتم وضعها بالخطة الاستراتيجية.
2. الأهداف السنوية، وهي التي تضعها المؤسسة وتسعى لتحقيقها سنوياً أو في فترة أقل من سنة، وتكون مهاماً صغيرة تحقق في مجملها الهدف الرئيسي للمنظمة (العارف، 2007).

ومن المهم أن يكون الهدف قابل للقياس، حتى نستطيع معرفة إذا كانت المنظمة على الطريق الصحيح في تحقيقه أم لا، فلا بد من معرفة إذا كانت الخطوات التي تقوم بها بشكل دائم تؤدي إلى تحقيق الهدف

العام أم ليس لها علاقة بذلك. وبذلك لا بد من أن يكون محدد بجدول زمني وله توقيت مناسب وفترة واضحة ومحددة لتحقيقه (السكرانة،2015).

غير أن للأهداف حد أدنى وحد أعلى، فربما تصل إلى حد أدنى من تحقيق الهدف وهذا يعد نجاح ولا يشترط الوصول إلى الحد الأعلى به، ولكن يكون حافظاً دائماً.

ويرى الكرخي أن للأهداف ثلاثة اتجاهات وهي كالتالي:

- 1- أهداف تصاعدية: يتنمّل عندما نسعى إلى رفع الهدف من مستوى أدنى الى مستوى أعلى.
- 2- أهداف تنازلية: وذلك عندما نريد النزول بالهدف إلى مستوى أدنى.
- 3- الأهداف المستقرة.

وهناك عدة أسئلة رئيسية من المهم الوقوف عليها وإجابتها عند تحديد الأهداف كما وضحتها

(Buket,2012):

1. أين نحن؟

وتتم الإجابة عليه من خلال تحليل واضع المؤسسة وظروفها.

2. إلى أين نريد أن نتجه؟

3. كيف سنصل إلى وجهتنا؟

من خلال الاستراتيجيات والأهداف والأنشطة التي سوف تتبعها.

4. كيف سنتابع ونقيم نجاحنا؟

ويتم ذلك من خلال عملية الرقابة المستمرة وتقييم الأداء

#### 4- الاستراتيجية:

يعرفها (الكرخي، 2014) على أنها: "مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب".

حيث أن الاستراتيجية تعد الأداة لتحقيق الرؤيا والأهداف الخاصة بالمنظمة، وأن إعداد الاستراتيجية وتنفيذها يتطلب المشاركة من مختلف المستويات الإدارية، حيث أن هناك مسؤولية جماعية في عملية إعدادها وتنفيذها فهي ليست مسؤولية فرد واحد في المنظمة.

ولمجلس الإدارة مسؤولية أيضاً في هذه العملية حيث أن أعباء إدارة العملية الاستراتيجية ومتابعة إعدادها وتنفيذها تقع عليه بشكل كبير.

ويرى الكرخي أيضاً أن المدير العام ومدراء الوحدات والاختصاصيون والفنيون مسؤولون عن الاستراتيجية، فهي عملية تشاركية تحتاج من كل الوحدات والأقسام التعاون في إعدادها ومتابعتها وتقويمها بالشكل الذي يخدم مصالح المنظمة.

وترى الباحثة أن عناصر التخطيط الاستراتيجي تشكل في مجملها عناصر نجاح المنظمة وتميزها إذا ما اهتم أصحاب القرار بها بشكل جيد، حيث أنها تكاملية ولا يمكن أن يتم صياغة أحد العناصر دون معرفة واسعة بالعناصر الأخرى، لأنها جميعاً تعبر وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ومحاولة تميزها وتقديمها وتطويرها ضمن الامكانيات المتاحة والكامنة.

#### 19.2 الدراسات السابقة

أجريت مراجعة للعديد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية، وتم الاطلاع والتعمق في العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي لتدعيم الدراسة وآرائها، ولتدعيم الإطار النظري الخاص في الدراسة، حيث ساعدت في بناء أداة الدراسة وتفسير نتائجها والاستفادة من التوصيات التي قدمتها، ومن هذه الدراسات:

## الدراسات العربية:

1. دراسة أبو زنيد 2017:

بعنوان "واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون، و تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1200) موظفاً وموظفةً موزعين على 11 محافظة واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قامت بتوزيع 240 استبانة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون جاء بدرجة عالية.
- توصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق في إجابات المبحوثين في حول واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، طبيعة العمل، الخبرة العملية، التخصص، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية).

2. دراسة (عبد القادر، 2014)

بعنوان " إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين"

حيث هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والتعرف على الخطط الاستراتيجية التي تتبعها جامعة الاستقلال للحد من آثار الأزمات الإدارية والمالية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت خمسون موظف في الجامعة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها:

- انتشار الإشاعات بشكل كبير عند التعامل مع الأزمة.
- وجود غموض في أدوار الجهات المعنية في إدارة الأزمات مع مركزية اتخاذ القرارات في معالجتها.
- تخفي الإدارة الحقائق التي تتعلق بإدارة الأزمات.

3. دراسة (أبو حليمة، 2012)

بعنوان "دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وأره في منظمات المجتمع المدني في غزة، حيث اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العاملين في جمعية التطوير بمنطقة بيت لاهيا والبالغ عددهم اثنا عشر موظفاً وموظفة ومثلوا عينة الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

- نسبة 84.6% من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح ومعرفة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي

- اتضح أن هناك أهمية كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات في المنظمات غير الحكومي.

واوصت الباحثة بأهمية العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة، وأهمية تشجيع وتحفيز العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد علي التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الأداء.

4. دراسة (عايش 2012):

بعنوان "دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس، من خلال التعرف إلى أسباب الأزمات في جامعة القدس، والوسائل والآليات المستخدمة لدى الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الجامعة من الفئة الوسطى والعليا والذي بلغ عددهم 83 موظفاً، وتم استخدام العينة العشوائية البسيطة من خلال توزيع 70 استبانة على أفراد المجتمع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن ضعف الإمكانيات المادية من أكثر الاسباب التي أدت إلى حدوث الأزمات في جامعة القدس.
- أن ضعف الرقابة الإدارية في الأقسام والدوائر، وعدم مسح بيئة العمل بشكل مستمر للتعرف على مؤشرات الأزمات من أسباب الأزمات.

#### 5. دراسة (عبد العال، 2009)

بعنوان "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي وإلى توضيح أثر كل من (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية) في متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة من عينة دراسية والتي مثلت مجتمع الدراسة الأصلي من مديري المدارس الحكومية في غزة والبالغ عددهم (383) مديراً ومديرة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن مديري المدارس الحكومية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بنسبة (84.83%).

هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي المدرسي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم للتخطيط الاستراتيجي المدرسي تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمي).

#### 6. دراسة دعيبس (2008):

بعنوان "ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها. واشتملت عينة الدراسة على (438) مدرساً وإدارياً واستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- يوجد تباين في وجهات النظر حول مدة جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية.
- يوجد توافق في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي بين الذكور والإناث.

حيث أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية موحدة للجامعات الفلسطينية كما أوصت بعقد المزيد من الدورات التدريبية وورشات العمل حول موضوع التخطيط الاستراتيجي ورفع مستوى مشاركة الإناث في عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### 7. دراسة عبد النبي (2008):

بعنوان "واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية في محافظات جنوب الضفة الغربية من العام 2007 - 2008، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع

البيانات تم توزيعها على عينة قصدية مكونة من (73) إدارياً من أفراد مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو إدارة الأزمات كانت عالية.
  - أن تقديرات أفراد العينة نحو أسباب حدوث الأزمات كانت ضمن الموافقة المتوسطة.
8. دراسة اللوح(2007):

بعنوان "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية" هدفت الدراسة الى معرفة معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع أعضاء مجالس الجامعة، المتمثل في الرئيس ونوابه ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، وجامعة الأقصى) والبالغ عددهم(241) عضواً، حيث تناول الباحث المجتمع كاملاً.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن (67.78%) من أفراد العينة وافقوا على أن متطلبات عملية نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة متوفرة بمستوى جيد ولكنها بحاجة إلى إهتمام وتطوير بشكل أكبر.

9. دراسة(حلايقة،2007)

بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل هذه المؤسسات واستخدام الباحث المنهج الوصفي والاستمارة كأداة للبحث.

وتكون مجتمع الدارسة من جميع العاملين في الإدارات العليا في المؤسسات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعددهم 382 وتوصلت الدارسة إلى نتائج أهمها أن المنظمات الأهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأن هناك مساهمة كبيرة للتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية

بشكل فاعل وعلمي في جميع مراحلها وأشراك كافة العاملين في كافة المستويات أثناء وضع الخطة الاستراتيجية وصياغتها للمنظمات.

10. دراسة (الدجني، 2006)

بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة".

هدفت إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، حيث اشتملت عينه الدراسة على (105) أشخاص من الإدارة العليا، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن إدارة الجامعة تمارس التخطيط الاستراتيجي وأن التخطيط الاستراتيجي خطوة لازمة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة .
- وجود ضعف في مشاركة إدارة الجامعة للعاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية .
- وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني استراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الاستراتيجية للجامعة والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية.

#### الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (white 2009)

بعنوان " غياب اتصالات الأزمة، دور المحتوى في التخفيف من حدة القضايا" هدفت الدراسة إلى معرفة دور المعلومات في اتصالات الأزمة، حيث تقدم الدراسة نظرة ثاقبة لإدارة اتصالات الأزمة من خلال دراسة أهمية الاتصالات الوقائية على الرأي العام، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة، أن القضايا التي يتم تناولها من خلال وسائل الإعلام يكون من الصعب أن يتم تخفيف حدتها بالتوضيح من قبل المنظمة، لذلك لا بد من معالجة الأزمة قبل أن يبدأ الناس بالتعرف عليها من خلال الإعلام، لأنه يزيد من بروزها وخطورة الأزمة الواقعة.

## 2. دراسة (Esbensen and crisciunas 2008)

بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تحضير المؤسسات لأنفسها للأزمات التي تؤثر على نظم المعلومات الإدارية في إدارة الاعمال ونوع الأزمات التي يقلقون عليها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المقابلة لجمع البيانات، وتم عمل مقابلات مع أربع مدراء يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات وعملوا في إدارة الأزمات في ثلاث مشاريع عالمية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها، أن هناك تشابه كبير بين الجانب العملي والنظري والفرق بينهما محدود، وكما أظهر كلاهما أن جلب خبراء ومتخذو قرار في إدارة الأزمات يمكن أن يظهر السيناريوهات المحكمة وأن بناء خطط لتلك السيناريوهات ضروري، مع ضرورة توفر وسائل اتصالات بديلة. وتمت مناقشة المشاكل المتعلقة بقلق الشركات في الجزء الثاني من البحث، وكان منها فقدان الاتصال والخوف من الأنظمة الجديدة الغير مجدية والخوف من القرصنة.

## 3. دراسة ( young 2006 )

بعنوان " فهم إمكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام هل تزيد عملية وضع الهدف من تحسين الإنتاجية في حكومات الولايات المتحدة". هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وبين تحسين الإنتاجية في حكومات الولايات المتحدة، وقد تم استخدام المسح الاستبياني في ثلاث ولايات قد تم تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية فيها بنجاح وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج كان في ضرورة الاهتمام في جمعيات الموظفين العموميين لتحسين الإنتاجية مع الإدارة الاستراتيجية أو بمساعدتها عالية نوعاً ما، وقد أكدوا على المنفعة العالية والفائدة الكلية لممارسة الإدارة الاستراتيجية وكذلك فإن خبرات سوق العمل للموظفين العموميين مرتبطة ارتباطاً سلبياً مع تحسين الإنتاجية، أما تحليل المحتوى للتعليقات القادمة من المبحوثين فتبين أن هناك تقييماً مختلطاً لفائدة وأهمية الإدارة الاستراتيجية في الحكومات وعلى وجه الخصوص، فإن ثبات ممارسة الإدارة الاستراتيجية مطلوبة لتأسيس نظام دائم ومتواصل لتحسين الإنتاجية.

بعنوان "نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات التصدير"

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تقدم نظم وخطط إدارة الأزمات في الشركات المصدرة إلى دول العالم الثالث، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال اختيار عينة عشوائية طبقية على (183) شركة تقوم بالتصدير إلى دول العالم الثالث، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن 20% من الشركات المصدرة تمتلك أنظمة وخطط لإدارة الأزمات الناتجة عن التصدير.
- أن 33% من الشركات المصدرة لا تمتلك أنظمة وخطط لإدارة الأزمات الناتجة عن التصدير.

### 13.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات بعدة اتجاهات ومحاوّر ولكن كان هناك اختلاف واضح في المجالات التي ركزت عليها كل دراسة.

فقد اهتمت دراسة أبو زنيد (2017) بواقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بينما تناولت دراسة عبد القادر (2014) علاقة إدارة الأزمات بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين وكانت هي الأقرب من بين الدراسات إلى موضوع الدراسة الحالية ولكنها تناولت وجهة نظر الإداريين فقط . أما دراسة أبو حليلة (2012) فقد اهتمت بدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ومعرفة مدى فهم المبحوثين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وإشارات دراسة عايش (2012) إلى دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر حيث اهتمت بتوضيح أسباب الأزمات في جامعة القدس والوسائل المستخدمة في الهيكل التنظيمي، حيث استفاد الباحث في دراسته الحالية بسبب تشابه مجتمع الدراسة، بينما اهتمت دراسة عبد العال (2009) بالتعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.

جدول(1.2):أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الرقم	اسم الدراسة	اسم المؤلف	السنة	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
1	واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون	ابو زنيد	2017	<p>أوجه التشابه</p> <p>تتشابه في بعض النتائج منها:</p> <p>وجود فروق في اجابات المبحوثين حول واقع ادارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية.</p> <p>أوجه الاختلاف</p> <p>مجتمع وعينة الدراسة</p> <p>الدراسة الحالية تناولت علاقتها في التخطيط الاستراتيجي ودرجة التخطيط الاستراتيجي في الجامعة.</p> <p>كان من اهم النتائج في دراسة ابو زنيد ان درجة ادارة الازمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني جاء بدرجة عالية ، اما الدراسة الحالية فقد كانت درجة ادارة الازمات في جامعة القدس متوسطة.</p>
2	إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال-فلسطين	عبد القادر	2014	<p>أوجه التشابه:</p> <p>كلاهما درستا العلاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي</p> <p>أوجه الاختلاف:</p> <p>مجتمع وعينة الدراسة، هناك اختلاف في النتائج والأبعاد التي ركزت عليها كل دراسة.</p>

<p>أوجه التشابه:</p> <p>تشابهت في بعض النتائج منها أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة في إدارة الأزمات</p> <p>أوجه الاختلاف:</p> <p>مجتمع وعينة الدراسة.</p> <p>كانت النتائج في هذه الدراسة مختلفة حيث أظهرت أن هناك نسبة عالية من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح ومعرفة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي أما الدراسة الحالية فقد كانت النسبة متوسطة.</p> <p>وتم استخدام الاستبانة فقط في دراسة ابو حليلة اما في الدراسة الحالية فقد تم استخدام الاستبانة والمقابلة كادوات لجمع البيانات.</p>	2012	أبو حليلة	3 دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
<p>أوجه التشابه:</p> <p>أن كلا الدراستين تناولتا موضوع إدارة الأزمات في جامعة القدس</p> <p>مجتمع الدراسة الذي تشكل من الموظفين الإداريين من الفئة الوسطى والعليا.</p> <p>تشابهت الدراستين في نتيجة أن ضعف الإمكانيات المادية من أهم الأسباب في حدوث الأزمات في جامعة القدس</p> <p>أوجه الاختلاف:</p> <p>عينة الدراسة.</p>	2012	عايش	4 دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين

<p>اهتمت هذه الدراسة في دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات، أما الدراسة الحالية فقد اهتمت في علاقة إدارة الأزمات بالتخطيط الاستراتيجي ودرست درجة التخطيط الاستراتيجي وابعاده وعناصره.</p>				
<p>أوجه التشابه: تتشابه في بعض النتائج وهي وجود علاقة موجبة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي أوجه الاختلاف: مجتمع وعينة الدراسة أظهرت النتائج أن نسبة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الدراسة كانت مرتفعة أما الدراسة الحالية فقد كانت متوسطة، كمان ان الدراسة الحالية استخدمت المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات.</p>	2009	عبد العال	أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي	5
<p>أوجه التشابه: استخدام المنهج الوصفي كلاهما درست التخطيط الاستراتيجي ولكن هذه الدراسة كان المجتمع أوسع، أما الدراسة الحالية فقد كانت في جامعة واحدة. أوجه الاختلاف: مجتمع وعينة الدراسة وأن الدراسة الحالية تناولت موضوع إدارة الأزمات أما دراسة دعيبس فلم تشملها. وكان هناك اختلاف في النتائج من حيث توافق</p>	2008	دعيبس	ما مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ومدرسي الإدارة والتخطيط فيها	6

<p>واختلاف وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعة للتخطيط الاستراتيجي بين الذكور والاناث.</p>				
<p>أوجه التشابه: كلا الدراستين تناولت واقع إدارة الأزمات. أوجه الاختلاف: مجتمع وعينة الدراسة. من أهم النتائج كانت أن تقديرات افراد العينة نحو إدارة الازمات كانت مرتفعة أما في الدراسة الحالية فقد كانت متوسطة. لم تتناول دراسة عبد النبي التخطيط الاستراتيجي بينما تناولت الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي من خلال درجته وعناصره وغيرها.</p>	2008	عبد النبي	<p>7 واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية</p>	
<p>أوجه التشابه: عينة مسح شامل لمجتمع الدراسة اهتمت كلتا الدراستين في التخطيط الاستراتيجي في الجامعات، ولكن المجتمع في الدراسة الحالية كان في جامعة واحدة. أوجه الاختلاف: ركزت هذه الدراسة على التخطيط الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه بينما الدراسة الحالية شملت إدارة الأزمات ودرجتها في الجامعة وأهم المعوقات التي تواجهها، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي.</p>	2007	اللوحي	<p>8 معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة دراسة ميدانية</p>	

<p>أوجه التشابه:</p> <p>واقع التخطيط الاستراتيجي</p> <p>أوجه الاختلاف:</p> <p>مجتمع وعينة الدراسة.</p> <p>كان من النتائج أن مجتمع الدراسة هنا لديه قدرة فوق المتوسطة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي أما الدراسة فقد كان التخطيط الاستراتيجي في مجتمع الدراسة متوسط.</p> <p>وأن هناك اشراك لكافة العاملين في كافة المستويات أثناء وضع الخطة الاستراتيجية وصياغتها للمنظمات، أما في الدراسة الحالية فقد ظهر أن هناك قصور في هذه المرحلة في الجامعة.</p>	2007	حلايقة	<p>9</p> <p>واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء</p>	
<p>أوجه التشابه:</p> <p>واقع التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>وأن هناك ضعف في إشراك العاملين في عملية وضع الخطة الاستراتيجية، وهذه النتيجة كانت واضحة في كلتا الدراستين.</p> <p>أوجه الاختلاف:</p> <p>مجتمع وعينة الدراسة</p> <p>تناولت هذه الدراسة التخطيط الاستراتيجي في ضوء معايير الجودة أما الدراسة الحالية فقد شملت إدارة الأزمات من حيث درجتها ومراحلها وعناصرها وتوسعت فيها وابطضا علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي</p>	2006	الدجني	<p>10</p> <p>واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة</p>	

في الجامعة.				
<p>اوجه التشابه:</p> <p>تناولت كلتا الدراستين الازمات.</p> <p>اوجه الاختلاف:</p> <p>ركزت دراسة White اتصالات الازمة، اما الدراسة الحالية فقد توسعت في ادارة الازمات في مراحلها كافة، كما تناولت أيضا التخطيط الاستراتيجي وعلاقة ادارة الازمات به.</p>	2009	White	<p>11</p> <p>غياب اتصالات الازمة، دور المحتوى في التخفيف من حدة القضايا</p>	
<p>اوجه التشابه:</p> <p>تناولت كلتا الدراستين ادارة الازمات</p> <p>اوجه الاختلاف:</p> <p>مجتمع وعينة الدراسة.</p> <p>تطرقت هذه الدراسة الى تكنولوجيا المعلومات بشكل موسع، اما الدراسة الحالية فقد اهتمت في ادارة الازمات بمختلف مراحلها كما وتناولت التخطيط الاستراتيجي.</p>	2008	Esbensen and Crisciunas	<p>12</p> <p>تكنولوجيا المعلومات وادارة الازمات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية</p>	
<p>اوجه التشابه:</p> <p>استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.</p> <p>اوجه الاختلاف:</p> <p>مجتمع وعينة الدراسة</p> <p>ركزت هذه الدراسة على الإدارة الاستراتيجية، اما الدراسة الحالية فقد اهتمت في ادارة الازمات</p>	2006	Young	<p>13</p> <p>فهم امكانية تطبيق الإدارة الاستراتيجية في القطاع العام هل تزيد عملية وضع الهدف من تحسين الإنتاجية في حكومات الولايات المتحدة</p>	

والتخطيط الاستراتيجي.				
<p>اوجه التشابه:</p> <p>تناولت كلتا الدراستين إدارة الأزمات</p> <p>اوجه الاختلاف:</p> <p>اختلاف في النتائج في درجة ادارة الازمات في مجتمع الدراسة.</p> <p>كما تناولت الدراسة الحالية التخطيط الاستراتيجي أيضا ولم تقتصر على إدارة الأزمات.</p>	2005	Roger	<p>نظم وخطط إدارة الازمات في شركات التصدير</p>	14

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات الأداة

7.3 إجراءات الدراسة

8.3 المعالجة الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 1.3 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحثة فيها. والتي تحاول الباحثة من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

حيث استخدمت الباحثة لجمع البيانات أدوات الدراسة التالية:

1. الاستبانة.

2. المقابلات الشخصية Face-To-face Interviews.

### 2.3 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العليا والوسطى في جامعة القدس، والبالغ عددهم ( 152 ) موظف.

### 3.3 عينة الدراسة

اشتملت عينة الدراسة على (152) استمارة (عينة مسح شامل غير عشوائية)، أي بنسبة 100% من مجتمع الدراسة.

وبالنسبة للمقابلات فكانت العينة قصدية حيث تكونت من عشرة أشخاص في مستويات إدارية عليا ووسطى تمثلت في خبراء ومشاركين في عملية إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس.

#### 4.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن نسبة 75.7% للذكور، ونسبة 24.3% للإناث. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 14.5% للبكالوريوس، ونسبة 85.5% للدراسات العليا. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 9.2% من 5-أقل من 10 سنوات، ونسبة 15.8% من 10-أقل من 15 سنوات، ونسبة 75% لـ 15 سنة فأكثر. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 38.2% لرئيس دائرة، ونسبة 18.4% رئيس قسم، ونسبة 11.8% عميد، ونسبة 24.3% للمدير، ونسبة 4.6% مساعد عميد، ونسبة 2.6% نائب مدير.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	115	75.7
	أنثى	37	24.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	22	14.5
	دراسات عليا	130	85.5
سنوات الخبرة	من 5-أقل من 10 سنوات	14	9.2
	من 10-أقل من 15 سنة	24	15.8
	15 سنة فأكثر	114	75.0
المسمى الوظيفي	رئيس دائرة	58	38.2
	رئيس قسم	28	18.4
	عميد	18	11.8
	مدير	37	24.3
	مساعد عميد	7	4.6
	نائب مدير	4	2.6

### 5.3 صدق الأداة

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص والخبرة، حيث وزع الباحثة الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لمتوسطات كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة لكل من محوري ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي وذلك باستخدام عينة استطلاعية تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، وبدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات في أداة الدراسة. والجدول التالي تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة دارة الأزمت في جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.647**	0.000	10	0.663**	0.000	19	0.688**	0.000
2	0.785**	0.000	11	0.604**	0.000	20	0.783**	0.000
3	0.659**	0.000	12	0.690**	0.000	21	0.786**	0.000
4	0.679**	0.000	13	0.685**	0.000	22	0.785**	0.010
5	0.786**	0.000	14	0.728**	0.000	23	0.759**	0.000
6	0.6720**	0.000	15	0.665**	0.000	24	0.725**	0.000
7	0.596**	0.000	16	0.802**	0.000	25	0.643**	0.000
8	0.652**	0.000	17	0.772**	0.000			
9	0.523**	0.000	18	0.792**	0.000			

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.742**	0.000	9	0.768**	0.000	17	0.760**	0.000
2	0.715**	0.000	10	0.696**	0.000	18	0.788**	0.000
3	0.809**	0.000	11	0.848**	0.000	19	0.794**	0.000
4	0.811**	0.000	12	0.860**	0.000	20	0.801**	0.010
5	0.668**	0.000	13	0.795**	0.000	21	0.781**	0.000
6	0.689**	0.000	14	0.693**	0.000	22	0.750**	0.000
7	0.792**	0.000	15	0.750**	0.000	23	0.774**	0.000
8	0.880**	0.000	16	0.712**	0.000	24	0.780**	0.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 6.3 ثبات الدراسة

ويقصد بثبات الأداة أن تعطي الأداة (الاستبانة) نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف، أو بعبارة أخرى ان تعطي قرارات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها بما يمكننا من الاعتماد عليها.

وقد قامت الباحثة بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الاداة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لدرجة إدارة الأزمات في جامعة القدس (0.948)، و(0.969) لدرجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج إختبار كرونباخ الفا للمجالات والدرجة الكلية:

جدول (4.3): معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.

المجالات	معامل الثبات
مرحلة الإنذار المبكر	0.865
الاستعداد والوقاية	0.871
مواجهة الأزمة واحتوائها	0.934
الدرجة الكلية لإدارة الأزمات	0.948
الرؤية	0.935
الرسالة	0.936
الأهداف	0.934
الدرجة الكلية للتخطيط الاستراتيجي	0.969

### 7.3 إجراءات الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (152) استبانة.

### 8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بإستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 المقدمة

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة

#### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول

#### 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الرابع

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الخامس

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 المقدمة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	2.34-3.67
عالية	3.68 فأعلى

#### 2.4 نتائج أسئلة الدراسة:

##### 1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول:

ما درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عندرجة إدارة الأزمات في جامعة القدس .

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الأزمات في جامعة

القدس

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	t-قيمة	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	مواجهة الأزمة واحتوائها	3.0691	0.72898	23.8	11.316	0.000	متوسطة	61.4
1	مرحلة الإنذار المبكر	3.0197	0.62424	20.7	12.240	0.000	متوسطة	60.4
2	الاستعداد والوقاية	2.9502	0.75954	25.7	8.931	0.000	متوسطة	59.0
	الدرجة الكلية	3.0161	0.62521	20.7	12.148	0.000	متوسطة	60.3

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.01) وانحراف معياري (0.625) وهذا يدل على أن درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة. وتبين أن مجال مواجهة الأزمة واحتوائها حصل على أعلى متوسط حسابي (3.06)، يليه مجال مرحلة الإنذار المبكر، ومن ثم مجال الاستعداد والوقاية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال مرحلة الإنذار المبكر.

نتائج السؤال الاول من اسئلة المقابلات:

ما مدى استعداد الجامعة للأزمات المحتملة من وجهة نظرك؟

كانت معظم الاجابات متفقة على أنه هناك محاولات من الجامعة لاستعداد الجامعة للأزمات، ولكنها غير كافية وفعالة، واختلفت إجابة واحد من المفحوصين أنه لا يلاحظ ابداً من وجود أية محاولات للاستعداد للأزمات، وأن هناك ضعف كبير من قبل الجامعة في هذا الجانب.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة الإنذار المبكر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	t-قيمة	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	تهتم الجامعة بالإشارات التي يتم رصدها في مرحلة الإنذار المبكر	3.33	1.002	30.1	11.432	0.000	متوسطة	66.6
5	تقوم الجامعة بتحديد أهم الإشارات وأكثرها دقة	3.18	0.773	24.3	12.404	0.000	متوسطة	63.6
8	يتم الإبلاغ بشكل سريع عن الإنذارات التي يتم رصدها	3.18	0.938	29.5	10.308	0.000	متوسطة	63.6
4	تقوم الجامعة بالمسح المستمر للبيئة الخارجية للتعرف على مؤشرات احتمالية حدوث أزمات	3.17	0.875	27.6	10.867	0.000	متوسطة	63.4
2	تقوم الجامعة بربط وتحليل الإشارات التي يتم تلقيها	3.14	0.984	31.3	9.252	0.000	متوسطة	62.8
3	تقوم الجامعة بالمسح المستمر للبيئة الداخلية للتعرف على مؤشرات احتمالية حدوث أزمات	2.99	0.906	30.3	7.985	0.000	متوسطة	59.8
9	هناك نظام يشمل تجاربها مع الإنذارات السابقة لتحديد المهم منها والإستفادة منه	2.92	1.007	34.5	6.381	0.000	متوسطة	58.4
7	تعتمد الجامعة معايير محددة في رصد الإنذارات المبكرة	2.83	0.844	29.8	6.266	0.000	متوسطة	56.6
6	تهدر الجامعة جزءاً من طاقاتها ومواردها بمتابعة إنذارات غير مهمة	2.73	0.928	34.0	4.389	0.000	متوسطة	54.6
10	تتوفر أنظمة ادارية متخصصة في عملية رصد الإنذارات المبكرة	2.73	1.010	37.0	4.033	0.000	متوسطة	54.6
<b>60.4</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.0197</b>	<b>0.62424</b>	<b>20.7</b>	<b>12.240</b>	<b>0.000</b>	<b>متوسطة</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال مرحلة الإنذار المبكر أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.01) وانحراف معياري (0.624) وهذا يدل على أن مجال مرحلة الإنذار المبكر جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تهتم الجامعة بالإشارات التي يتم رصدها في مرحلة الإنذار المبكر " على أعلى متوسط حسابي (3.33)، ويليهما فقرة " تقوم الجامعة بتحديد أهم الإشارات وأكثرها دقة " والفقرة " يتم الإبلاغ بشكل سريع عن الإنذارات التي يتم رصدها " بمتوسط حسابي (3.18). وحصلت الفقرة "تتوفر أنظمة إدارية متخصصة في عملية رصد الإنذارات المبكرة " والفقرة " تهدر الجامعة جزءاً من طاقاتها ومواردها بمتابعة إنذارات غير مهمة " على أقل متوسط حسابي (2.73)، يليها الفقرة "تعتمد الجامعة معايير محددة في رصد الإنذارات المبكرة " بمتوسط حسابي (2.83).

#### نتائج السؤال الثاني من اسئلة المقابلات:

**هل تتمتع الجامعة بقدرٍ كافٍ من الأنظمة والبرامج لرصد الإنذارات المبكرة للأزمات وهل تراها فعالة؟**

تلخصت إجابات المفحوصين، بأن الأنظمة والبرامج غير متوفرة بشكل كافي، وأن الموجودة منها غير فعالة ومناسبة لمختلف الأزمات، وأجاب البعض بأنه ليس على الإطلاع بهذا الجانب أبداً.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الاستعداد والوقاية.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستعداد والوقاية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	t قيمة	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	يتم متابعة المتغيرات والأحداث التي تحيط بالمنظمة بشكل مستمر	3.30	0.869	26.3	12.803	0.000	متوسطة	66.0
3	يوجد تعاون في عملية الاتصال والتواصل بين العاملين في حالة حدوث أزمة	3.30	1.022	31.0	10.811	0.000	متوسطة	66.0
1	هناك سرعة في عملية اتخاذ القرارات	3.15	1.066	33.8	8.691	0.000	متوسطة	63.0
7	يتم التواصل والتنسيق مع جهات خارجية متخصصة في نوع الأزمات المحتملة	2.79	1.014	36.3	4.735	0.000	متوسطة	55.8
4	يتم التأكد من جاهزية العاملين للتعامل مع الأزمات من خلال تدريبات مستمرة لهم	2.78	1.081	38.9	4.293	0.000	متوسطة	55.6
5	يتم عقد اجتماعات دورية تهتم بتقييم استعداد الجامعة للآزمات المحتملة	2.69	1.011	37.6	3.545	0.001	متوسطة	53.8
6	يتمتع فريق ادارة الآزمات بصلاحيات كافية في عملية اتخاذ القرارات للتصدي للآزمة	2.64	0.999	37.8	3.019	0.003	متوسطة	52.8
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>2.9502</b>	<b>0.75954</b>	<b>25.7</b>	<b>8.931</b>	<b>0.000</b>	<b>متوسطة</b>	<b>59.0</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستعداد والوقاية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.95) وانحراف معياري (0.759) وهذا يدل على أن مجال الاستعداد والوقاية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتم متابعة المتغيرات والأحداث التي تحيط بالمنظمة بشكل مستمر " والفقرة " يوجد تعاون في عملية الاتصال والتواصل بين العاملين في حالة حدوث أزمة " على أعلى متوسط حسابي (3.30)، ويليهما فقرة " هناك

سرعة في عملية اتخاذ القرارات "بمتوسط حسابي (3.15). وحصلت الفقرة "يتمتع فريق إدارة الأزمات بصلاحيات كافية في عملية اتخاذ القرارات للتصدي للأزمة " على أقل متوسط حسابي (2.64)، يليها الفقرة "يتم عقد اجتماعات دورية تهتم بتقييم استعداد الجامعة للأزمات المحتملة " بمتوسط حسابي (2.69).

### نتائج السؤال الثالث من أسئلة المقابلات:

هل تقوم الجامعة بتدريب دوري للعاملين للتعامل مع الأزمات، وتعمل على تنفيذ سيناريوهات للأزمات التي قد تتعرض لها؟

اجمع معظم المفحوصين على أن الجامعة لا تقوم بتدريب دوري للعاملين ولا تنفذ أي سيناريوهات للأزمات، وأن المرات القليلة التي كانت هي تدريب لبعض العاملين تجاه أزمة تكررت بشكل كبير في الجامعة.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال مواجهة الأزمة واحتوائها.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مواجهة الأزمة واحتوائها

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
5	يتم احتواء الأزمة والسيطرة عليها بوقت قصير	3.18	0.872	27.4	11.086	0.000	متوسطة	63.6
7	يتم استعادة الوضع كما كان عليه قبل الأزمة بشكل سريع	3.14	0.872	27.8	10.530	0.000	متوسطة	62.8
6	يتم اتخاذ الإجراءات التي تقلل من تفاقم الأزمة بشكل فعال	3.13	0.827	26.4	10.901	0.000	متوسطة	62.6
1	هناك استجابة سريعة من كافة الأقسام في حالة وقوع الأزمة	3.09	0.937	30.3	9.102	0.000	متوسطة	61.8

60.6	متوسطة	0.000	9.051	28.2	0.853	3.03	4	يتم حشد الطاقات والموارد بشكل فعال لمواجهة الأزمة
60.6	متوسطة	0.000	7.656	33.6	1.019	3.03	8	هناك سهولة في الحصول على الموافقات اللازمة لمواجهة الأزمة
60.4	متوسطة	0.000	8.835	28.6	0.865	3.02	3	يتم حشد الطاقات والموارد لمواجهة الأزمة بشكل سريع
58.4	متوسطة	0.000	8.183	26.9	0.785	2.92	2	يوجد خطط واضحة لمواجهة الأزمة عند وقوعها
<b>61.4</b>	<b>متوسطة</b>	<b>0.000</b>	<b>11.316</b>	<b>23.8</b>	<b>0.72898</b>	<b>3.0691</b>		<b>الدرجة الكلية</b>

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال مواجهة الأزمة واحتوائها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06) وانحراف معياري (0.728) وهذا يدل على أن مجال مواجهة الأزمة واحتوائها جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " يتم احتواء الأزمة والسيطرة عليها بوقت قصير " على أعلى متوسط حسابي (3.18)، يليها الفقرة " يتم استعادة الوضع كما كان عليه قبل الأزمة بشكل سريع " بمتوسط حسابي (3.14). وحصلت الفقرة "يوجد خطط واضحة لمواجهة الأزمة عند وقوعها " على أقل متوسط حسابي (2.92)، يليها الفقرة "يتم حشد الطاقات والموارد لمواجهة الأزمة بشكل سريع " بمتوسط حسابي (3.02).

#### نتائج السؤال الرابع من اسئلة المقابلات:

ما هي أهم المعوقات التي تمنع الجامعة من التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها بشكل جيد؟

كانت معظم الإجابات قد اتفقت على أن السبب الرئيسي هو الاحتلال الإسرائيلي وما يفرضه من معوقات على عمل الجامعة، يليه الظرف الإقتصادي السيء للجامعة حيث أنه لا يوجد مخصصات مالية جيدة لإدارة الأزمات، وكان الموقع الجغرافي من أهم المعوقات ، لأن البيئة الاجتماعية للجامعة تحول دون التعامل مع بعض الأزمات مثل الأزمات ذات الطابع العشائري، كما اعتبر معظم المبحوثين أن عدم وجود فريق دائم لإدارة الأزمات هو من أهم المعوقات.

### نتائج السؤال الخامس من اسئلة المقابلات:

هل تستعيد الجامعة ظرفها السابق للأزمة بسرعة ، وتنتهي آثار الأزمات بشكل جيد؟

كان هناك اختلاف في وجهة نظر المفحوصين، فالبعض يرى أنها تستعيد وضعها بشكل جيد وتستطيع أن تنتهي آثار معظم الأزمات والبعض الآخر يرى أن هناك عدم سرعة في استعادة ظرفها السابق، وأن العديد من الأزمات تبقى آثارها لفترة طويلة، خاصة تلك المعقدة وذات الأبعاد المتعددة.

### نتائج السؤال السادس من اسئلة المقابلات:

هل ترى أن هناك نقاط ضعف واضحة في الجامعة تحول دون الاستفادة من الأزمة بعد انتهائها؟ وما هي إن وجدت؟

تلخصت إجابات المبحوثين، بأن الجامعة تحاول قدر الإمكان من أن تستفيد من الأزمات التي تتعرض لها، خاصة تلك المتكررة، مثل مشكلة الاقتحامات من قبل الاحتلال الإسرائيلي، فقد استطاعت الجامعة من الاستفادة منها ووضع خطط لتفادي أثر هذه الأزمة قدر المستطاع.

وأشار معظم المبحوثين على أن عدم وجود فريق إدارة أزمات من أهم الأمور التي تعيق عملية متابعة الأزمات بعد انتهائها والاستفادة من هذه التجارب للمستقبل.

### نتائج السؤال السابع من اسئلة المقابلات:

هل تتبنى الجامعة سياسات جديدة بعد تعرضها للأزمات؟ وتظهر محاولات نمو وتطور بعدها انتهاء الأزمة؟

اتضح من إجابات المبحوثين، أن هناك ضعف في عملية تبني سياسات جديدة في إدارة الأزمات، وأنها لا تظهر بشكل واضح وجيد محاولات نمور في إدارة الأزمات.

## 2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني:

### ما درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس ؟

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	الرسالة	3.6513	0.73546	20.1	20.976	0.000	متوسطة	73.0
3	الأهداف	3.2632	0.84956	26.0	12.526	0.000	متوسطة	65.3
1	الرؤية	3.2485	0.80447	24.8	13.004	0.000	متوسطة	65.0
	الدرجة الكلية	3.3871	0.73590	21.7	16.537	0.000	متوسطة	67.7

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38) وانحراف معياري (0.735) وهذا يدل على أن درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس جاءت بدرجة متوسطة. وتبين أن مجال الرسالة حصل على أعلى متوسط حسابي (3.65)، يليه مجال الأهداف، ومن ثم مجال الرؤية، يليه مجال الرؤية.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الرؤية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرؤية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
9	تقود رؤية الجامعة إلى الارتقاء بمستواها بين الجامعات الأخرى	3.65	0.908	24.9	16.989	0.000	متوسطة	73.0
3	تتسم رؤية الجامعة بالمرونة	3.46	0.996	28.8	13.129	0.000	متوسطة	69.2
8	تقود رؤية الجامعة إلى ترسيخ العلم والمعرفة	3.46	0.962	27.8	13.590	0.000	متوسطة	69.2
4	تتسم رؤية الجامعة بسهولة الصياغة	3.34	1.036	31.0	11.207	0.000	متوسطة	66.8
2	تعلم الجامعة للمجتمع الداخلي والخارجي عن رؤيتها	3.32	1.051	31.7	10.741	0.000	متوسطة	66.4
1	يتم وضع الرؤية بناءً على الإمكانيات المتاحة للجامعة	3.26	0.959	29.4	11.007	0.000	متوسطة	65.2
7	تتسم الرؤيا بالواقعية وإمكانية تحقيقها	3.13	0.974	31.1	9.256	0.000	متوسطة	62.6
5	تخاطب رؤية الجامعة مشاعر العاملين وتبث الحماس لديهم لتحقيقها	2.82	0.997	35.4	5.221	0.000	متوسطة	56.4
6	تبث رؤية الجامعة لدى العاملين الحماس لتحقيقها	2.80	1.038	37.1	4.704	0.000	متوسطة	56.0
<b>65.0</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.2485</b>	<b>0.80447</b>	<b>24.8</b>	<b>13.004</b>	<b>0.000</b>	<b>متوسطة</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الرؤية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.24) وانحراف معياري (0.804) وهذا يدل على أن مجال الرؤية جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تقود رؤية الجامعة إلى الإرتقاء بمستواها بين الجامعات الأخرى " على أعلى متوسط حسابي (3.65)، يليها

فقرة "تتسم رؤية الجامعة بالمرونة " والفقرة " تقود رؤية الجامعة إلى ترسيخ العلم والمعرفة " بمتوسط حسابي (3.46). وحصلت الفقرة " تبث رؤية الجامعة لدى العاملين الحماس لتحقيقها " على أقل متوسط حسابي (2.80)، يليها الفقرة " تخاطب رؤية الجامعة مشاعر العاملين وتبث الحماس لديهم لتحقيقها " بمتوسط حسابي (2.82).

#### نتائج السؤال الثامن من اسئلة المقابلات:

هل ترى أن رؤية الجامعة تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية، وتتمتع بقدر كافٍ من الإهتمام بمستقبل الجامعة؟

كان هناك إجماع في إجابات المبحوثين على أن رؤية الجامعة متميزة وأنها تسعى دائماً للإهتمام بتفردتها بين الجامعات الأخرى، وأنها تحاول أن تواكب التطور في مجال البحث العلمي، والمجالات العلمية الأخرى.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الرسالة.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرسالة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
2	تعبر الرسالة عن هوية الجامعة	3.88	0.837	21.6	21.815	0.000	عالية	77.6
3	تشمل الرسالة قيم الجامعة التي تميزها	3.85	0.882	22.9	20.246	0.000	عالية	77.0
8	تجسد الرسالة رؤية الجامعة	3.62	0.976	27.0	15.390	0.000	متوسطة	72.4
6	توضع الرسالة وفقاً لإمكانات الجامعة الكامنة	3.59	0.856	23.8	17.164	0.000	متوسطة	71.8
1	رسالة الجامعة تميزها عن غيرها من الجامعات	3.58	0.973	27.2	14.933	0.000	متوسطة	71.6
4	توضح رسالة الجامعة مبررات وجودها.	3.58	0.834	23.3	17.426	0.000	متوسطة	71.6

5	توضيح الرسالة وفقاً لإمكانات الجامعة المتاحة	3.57	0.873	16.548	0.000	متوسطة	71.4
7	توضيح الرسالة طبيعة عمل الجامعة	3.54	0.829	16.947	0.000	متوسطة	70.8
	الدرجة الكلية	3.6513	0.73546	20.976	0.000	متوسطة	73.0
				24.5			
				23.4			
				20.1			

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الرسالة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.65) وانحراف معياري (0.735) وهذا يدل على أن مجال الرسالة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن فقرتين جاءتا بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تعبر الرسالة عن هوية الجامعة " على أعلى متوسط حسابي (3.88)، وبليها فقرة "تشمل الرسالة قيم الجامعة التي تميزها" بمتوسط حسابي (3.85). وحصلت الفقرة " توضح الرسالة طبيعة عمل الجامعة " على أقل متوسط حسابي (3.54)، يليها الفقرة " توضح الرسالة وفقاً لإمكانات الجامعة المتاحة " بمتوسط حسابي (3.57).

#### نتائج السؤال التاسع من اسئلة المقابلات:

هل هناك استراتيجية واضحة في الجامعة لتحقيق الرسالة في ظل الإمكانيات التي تتمتع بها الجامعة؟ كانت معظم الإجابات أن الاستراتيجية واضحة لأصحاب القرار فقط وليس لكل العاملين، ولكنهم يستطيعون لمس عملية تحقيق الرسالة، وأجاب بعضهم أنهم على علم بالاستراتيجية ولكن ليس بشكل واضح وكافي، ولكن الجامعة تسعى دائماً بأن تكون خطواتها ضمن الإمكانيات المتاحة لها.

وقامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال الأهداف.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأهداف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	أهداف الجامعة واقعية وواضحة ويمكن تحقيقها	3.45	1.022	29.6	12.640	0.000	متوسطة	69.0
6	تجسد أهداف الجامعة رؤيتها ورسالتها	3.43	0.874	25.5	14.589	0.000	متوسطة	68.6
2	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة	3.36	0.924	27.5	12.751	0.000	متوسطة	67.2
7	تقوم الجامعة بتطوير أهدافها بشكل مستمر	3.27	0.935	28.6	11.471	0.000	متوسطة	65.4
1	يمكن قياس أهداف الجامعة بشكل مستمر	3.26	1.078	33.1	9.872	0.000	متوسطة	65.2
4	تلتزم الجامعة بالجدول الزمنية لتحقيق الأهداف	3.05	1.082	35.5	7.364	0.000	متوسطة	61.0
5	تشارك الجهات ذات العلاقة في صياغة أهداف الجامعة	3.03	1.085	35.8	7.114	0.000	متوسطة	60.6
<b>65.3</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.2632</b>	<b>0.84956</b>	<b>26.0</b>	<b>12.526</b>	<b>0.000</b>	<b>متوسطة</b>	

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأهداف أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.26) وانحراف معياري (0.849) وهذا يدل على أن مجال الأهداف جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (8.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " أهداف الجامعة واقعية وواضحة ويمكن تحقيقها " على أعلى متوسط حسابي (3.45)، ويلبها الفقرة "تجسد أهداف الجامعة رؤيتها ورسالتها" بمتوسط حسابي (3.43). وحصلت الفقرة " تشارك الجهات ذات العلاقة في صياغة أهداف الجامعة " على أقل متوسط حسابي (3.03)، يليها الفقرة " تلتزم الجامعة بالجدول الزمنية لتحقيق الأهداف " بمتوسط حسابي (3.05).

#### نتائج السؤال العاشر من اسئلة المقابلات:

هل يمكنك رؤية الأهداف التي يتم تحقيقها في الجامعة بشكل واضح؟ وهل يؤثر ذلك عليك بشكل مباشر؟

لقد اتضح من إجابات المبحوثين، أن أهداف الجامعة التي يتم تحقيقها من السهل أن يلاحظوها وأن يلمسوا آثارها، حيث انها تؤثر على الغالبية بشكل مباشر، ولكن البعض يرى أنه ليست كل الأهداف تؤثر بشكل مباشر عليهم وذلك تبعاً لطبيعة الهدف وأبعاده.

#### 3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث:

هل توجد علاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضية التالية:

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس.

جدول (9.4):معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
التخطيط الاستراتيجي	0.592	0.000
	0.789	0.000
	0.759	0.000
	0.788	0.000

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.788)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة

الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس. أي أنه كلما زادت درجة إدارة الأزمات زاد ذلك من مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس، والعكس صحيح. وكذلك لمجالات إدارة الأزمات.

#### 4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الرابع:

هل يختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغيراتالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للأسئلة الفرعية التالية:

#### نتائج السؤال الفرعي الأول:

هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغيرالجنس ؟

تم فحص السؤال الفرعي الأول بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير الجنس.

جدول (10.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.62429	3.0870	115	ذكر	مرحلة الإنذار المبكر
0.58394	2.8108	37	أنثى	
0.78131	2.9975	115	ذكر	الاستعداد والوقاية
0.67625	2.8031	37	أنثى	
0.76121	3.0978	115	ذكر	مواجهة الأزمة واحتوائها
0.61908	2.9797	37	أنثى	
0.63880	3.0654	115	ذكر	الدرجة الكلية
0.56163	2.8627	37	أنثى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للذكور للدرجة الكلية (3.06)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للإناث (2.86)، وكذلك للمجالات.

## نتائج السؤال الفرعي الثاني:

هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي ؟

تم فحص السؤال الفرعي الثاني بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (11.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.81038	2.6364	22	بكالوريوس	مرحلة الإنذار المبكر
0.56561	3.0846	130	دراسات عليا	
0.97120	2.7338	22	بكالوريوس	الاستعداد والوقاية
0.71582	2.9868	130	دراسات عليا	
0.99826	2.8011	22	بكالوريوس	مواجهة الأزمة واحتوائها
0.66746	3.1144	130	دراسات عليا	
0.89493	2.7164	22	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.55612	3.0668	130	دراسات عليا	

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدراسات العليا للدرجة الكلية (3.06)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبكالوريوس (2.71)، وكذلك للمجالات.

## نتائج السؤال الفرعي الثالث:

هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة ؟

تم فحص السؤال الفرعي الثالث بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (12.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.43298	3.3143	14	من 5-أقل من 10 سنوات	مرحلة الإنذار المبكر
0.44165	3.1125	24	من 10-أقل من 15 سنة	
0.66614	2.9640	114	15 سنة فأكثر	
0.67813	3.7041	14	من 5-أقل من 10 سنوات	الاستعداد والوقاية
0.56662	2.7024	24	من 10-أقل من 15 سنة	
0.75336	2.9098	114	15 سنة فأكثر	
0.63258	3.4911	14	من 5-أقل من 10 سنوات	مواجهة الأزمة واحتوائها
0.73949	3.0052	24	من 10-أقل من 15 سنة	
0.72689	3.0307	114	15 سنة فأكثر	
0.53666	3.4800	14	من 5-أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.52749	2.9633	24	من 10-أقل من 15 سنة	
0.63498	2.9702	114	15 سنة فأكثر	

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 5-أقل من 10 سنوات للدرجة الكلية (3.48)، حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه لسنوات الخبرة ل 15 سنة فأكثر بمتوسط حسابي (2.97)، ومن ثم للسنوات الخبرة من 10-أقل من 15 سنة بمتوسط الحسابي (2.96).

نتائج السؤال الفرعي الرابع:

هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي؟

تم فحص السؤال الفرعي الرابع بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي.

جدول (13.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.61660	3.1345	58	رئيس دائرة	مرحلة الإنذار المبكر
0.71658	2.7643	28	رئيس قسم	
0.62549	3.1778	18	عميد	
0.48077	2.9676	37	مدير	
0.47157	3.4286	7	مساعد عميد	
0.34662	2.2000	4	نائب مدير	
0.67668	3.1626	58	رئيس دائرة	الاستعداد والوقاية
0.83511	2.7296	28	رئيس قسم	
0.96089	3.3968	18	عميد	
0.53363	2.5907	37	مدير	
0.52720	3.2041	7	مساعد عميد	
0.46254	2.2857	4	نائب مدير	
0.57412	3.1918	58	رئيس دائرة	مواجهة الأزمة واحتوائها
0.78242	2.7589	28	رئيس قسم	
0.96719	3.3889	18	عميد	
0.71892	2.9054	37	مدير	
0.74652	3.3750	7	مساعد عميد	
0.52463	3.0000	4	نائب مدير	
0.55862	3.1607	58	رئيس دائرة	الدرجة الكلية
0.71613	2.7529	28	رئيس قسم	
0.79646	3.3067	18	عميد	
0.44969	2.8422	37	مدير	
0.51831	3.3486	7	مساعد عميد	
0.52647	2.4800	4	نائب مدير	

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمسمى الوظيفي مساعد عميد للدرجة الكلية (3.34)، حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه للعميد بمتوسط حسابي (3.30)، ومن ثم لرئيس الدائرة

بمتوسط حسابي (3.16)، يليه للمدير بمتوسط حسابي (2.84)، يليه لرئيس القسم بمتوسط حسابي (2.75)، ومن ثم لنائب مدير بمتوسط حسابي (2.48).

#### 5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الخامس:

هل تختلف درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغيراتالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ؟

ولإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للأسئلة الفرعية التالية:

نتائج السؤال الفرعي الأول:

هل تختلف درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغيرالجنس ؟

تم فحص السؤال الفرعياً لألبحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير الجنس.

جدول (14.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير الجنس

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.79648	3.3295	115	ذكر	الرؤية
0.78719	2.9970	37	أنثى	
0.73184	3.7435	115	ذكر	الرسالة
0.67917	3.3649	37	أنثى	
0.88325	3.3441	115	ذكر	الأهداف
0.68626	3.0116	37	أنثى	
0.73738	3.4717	115	ذكر	الدرجة الكلية
0.67497	3.1239	37	أنثى	

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للذكور للدرجة الكلية (3.47)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للإناث (3.12)، وكذلك للمجالات.

## نتائج السؤال الفرعي الثاني:

هل يختلف درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي ؟

تم فحص السؤال الفرعي الثاني بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول (15.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرؤية	بكالوريوس	22	2.8384	0.99246
	دراسات عليا	130	3.3179	0.75076
الرسالة	بكالوريوس	22	3.4716	0.74595
	دراسات عليا	130	3.6817	0.73220
الأهداف	بكالوريوس	22	3.1299	0.77109
	دراسات عليا	130	3.2857	0.86285
الدرجة الكلية	بكالوريوس	22	3.1345	0.81882
	دراسات عليا	130	3.4298	0.71556

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للدراسات العليا للدرجة الكلية (3.42)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي للبكالوريوس (3.13)، وكذلك للمجالات.

## نتائج السؤال الفرعي الثالث:

هل تختلف درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة ؟

تم فحص السؤال الفرعي الثالث بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (16.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.55884	3.8571	14	من 5-أقل من 10 سنوات	الرؤية
0.67013	3.2361	24	من 10-أقل من 15 سنة	
0.82843	3.1764	114	15 سنة فأكثر	
0.58755	4.1696	14	من 5-أقل من 10 سنوات	الرسالة
0.82147	3.5833	24	من 10-أقل من 15 سنة	
0.71345	3.6020	114	15 سنة فأكثر	
0.71067	3.8776	14	من 5-أقل من 10 سنوات	الأهداف
0.79027	3.3452	24	من 10-أقل من 15 سنة	
0.84992	3.1704	114	15 سنة فأكثر	
0.58429	3.9673	14	من 5-أقل من 10 سنوات	الدرجة الكلية
0.71791	3.3837	24	من 10-أقل من 15 سنة	
0.72990	3.3165	114	15 سنة فأكثر	

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لسنوات الخبرة من 5-أقل من 10 سنوات للدرجة الكلية (3.96)، حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه لسنوات الخبرة من 10- أقل من 15 سنة بمتوسط حسابي (3.38)، ومن ثم للسنوات الخبرة ل 15 سنة فأكثر بمتوسط الحسابي (3.31).

نتائج السؤال الفرعي الرابع:

هل تختلف درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي ؟

تم فحص السؤال الفرعي الرابع بحساب الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي.

جدول (17.4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.65468	3.2165	58	رئيس دائرة	الرؤية
0.90368	3.0000	28	رئيس قسم	
0.90528	3.5000	18	عميد	
0.75579	3.3544	37	مدير	
0.89087	3.9524	7	مساعد عميد	
0.64272	2.1111	4	نائب مدير	
0.68293	3.4871	58	رئيس دائرة	الرسالة
0.79603	3.7455	28	رئيس قسم	
0.71743	3.9583	18	عميد	
0.69685	3.7196	37	مدير	
0.81330	4.0000	7	مساعد عميد	
0.46582	2.7500	4	نائب مدير	
0.72652	3.3670	58	رئيس دائرة	الأهداف
0.84157	2.9286	28	رئيس قسم	
0.99646	3.6825	18	عميد	
0.82145	3.1236	37	مدير	
0.95983	3.8776	7	مساعد عميد	
0.62541	2.4286	4	نائب مدير	
0.62576	3.3506	58	رئيس دائرة	الدرجة الكلية
0.78596	3.2277	28	رئيس قسم	
0.83449	3.7060	18	عميد	
0.70107	3.4088	37	مدير	
0.88018	3.9464	7	مساعد عميد	
0.75264	2.4167	4	نائب مدير	

يتبين من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للمسمى الوظيفي مساعد عميد للدرجة الكلية (3.94)، حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه للعميد بمتوسط حسابي (3.70)، ومن ثم للمدير بمتوسط حسابي (3.40)، يليه لرئيس الدائرة بمتوسط حسابي (3.35)، يليه لرئيس القسم بمتوسط حسابي (3.22)، ومن ثم لنائب مدير بمتوسط حسابي (2.41).

## الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات:

- 1.5 المقدمة .
- 2.5 الاستنتاجات.
- 3.5 التوصيات.
- 4.5 المراجع.
- 5.5 الملاحق.

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

#### 1.5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال الدراسة التي أجرتها مرتبةً حسب أسئلتها، والتي هدفت لمعرفة إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس، والاستنتاجات التي استنبطتها الباحثة والتوصيات التي تقدمها في ضوء هذه النتائج.

#### ما درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس ؟

تبين أن درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس كانت بدرجة متوسطة ، حيث أن الثلاث مراحل لإدارة الأزمات كانت درجاتها متوسطة بدرجة كلية للمتوسط الحسابي(3.016).

ولقد اتضح على أن الجامعة لديها ضعف بدرجة متوسطة في إدارة الأزمات وأنها تتخذ الإجراءات اللازمة عند وقوع الأزمة في الدرجة الأولى وليس في مرحلة الاستعداد والوقاية لحدوث الأزمات. ويعتبر هذا مؤشر سيء أي أن الجامعة تستنزف جزء من مواردها وطاقتها لمواجهة الأزمات واحتوائها، ولا تتخذ الإجراءات الكافية في المراحل الأولى لإدارة الأزمات، لأنها لا تولي الإهتمام الكافي للمراحل الأولى في عملية إدارة الأزمات من مرحلة الإنذار المبكر ومرحلة الإستعداد والوقاية، وهذا يؤثر بشكل سلبي على عملية التخطيط للأزمات المحتملة والمعرفة الكاملة بطبيعة الأزمات المعرضة لها، وهذا كما تبين أن الجامعة تهتم برصد الإشارات المبكرة في الدرجة الأولى وتولي الإهتمام لأهم الإشارات وأكثرها وضوحاً ودقة مع إبلاغ سريع عن هذه الإنذارات. ويتضح أيضاً من ناحية أخرى أن الجامعة لا تهتم بشكل كبير بالإشارات الغير مهمة بالرغم من عدم وجود أنظمة إدارية متخصصة ومعايير محددة لعملية رصد الإنذارات المبكرة.

وتعد هذه النتيجة جيدة نسبياً؛ لأنها لا تهدر طاقات الجامعة في الجوانب الغير مهمة ويتم التركيز بشكل أكبر على الإنذارات المهمة والواضحة، ولكن عدم وجود أنظمة متخصصة ومعايير محددة قد يشكل عائق

في عملية إدارة الأزمات لأنه قد لا يعطي معلومات دقيقة عن الأزمات المحتملة، حيث هناك احتمالية بأن تكون بعض الإشارات ولو كانت ضعيفة مؤشر على أزمات عميقة بالمستقبل.

ومرحلة الاستعداد والوقاية جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي للدرجة الكلية (2.95) وانحراف معياري (0.759)، ويتضح من النتائج أن هناك اهتمام في عملية متابعة الأحداث في المحيط الخارجي والمتغيرات التي قد تؤثر بالجامعة، ولكن دون وجود إجتماعات دورية توضح جاهزية الجامعة للأزمات التي قد تتعرض لها. حيث أن هذه الاجتماعات تعد مهمة جداً لتقييم قدرات الجامعة في مواجهة الأزمات وما هي الإمكانيات والموارد المتاحة وكيفية حشدتها بما يخدم مصالح الجامعة في مواجهة الأزمة دون إهدارها .

ويعد التعاون بين العاملين في عملية الاتصال والتواصل إيجابياً لأنه يسهل من عملية مواجهة الأزمة ومعرفة المتغيرات والأحداث التي تسببها، وقد تبلور هذه العملية مجموعة من الأفكار والحلول التي تساعد في عملية احتواء الأزمة. غير أن ضعف الصلاحيات التي يتمتع بها فريق إدارة الأزمات يعد عائقاً كبيراً للتصدي للأزمات وقد يؤثر بشكل سلبي في سرعة مواجهتها.

ويوضح الجدول (4.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال مواجهة الأزمة واحتوائها. وتبين أن مرحلة مواجهة الأزمة واحتوائها جاء بدرجة متوسطة حيث أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.06) وانحراف معياري (0.728).  
**مناقشة نتائج المقابلات المتعلقة في محور درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس:**

إن إجابات المبحوثين كانت مقاربية بشكل عام، حيث أن الغالبية أظهرت أن الجامعة تحاول أن تكون على استعداد للأزمات المحتملة ولكن ليس بشكل جيد وفعال، حيث أن العديد من الأزمات تقع بشكل غير مسبق وبدون أن يكون العاملين على معرفة مسبقة بذلك، بإستثناء الأزمات المتكررة، وهذه النتيجة تتناسب مع نتيجة أسئلة الاستبيان، حيث أظهرت النتائج أن درجة إدارة الأزمات في مرحلة الاستعداد والوقاية جاءت بدرجة متوسطة.

أما بالنسبة للأسئلة المتعلقة في مرحلة الإنذار المبكر، فكان هناك وضوح أيضاً في إجابات المبحوثين، أن هناك ضعف في توفر أنظمة وبرامج للإنذارات المبكرة، بإستثناء بعض

المبحوثين الذين أوضحوا أن هناك أنظمة وبرامج ولكنها ليست واضحة وفعالة، ولا تعمم على كافة العاملين.

بالإضافة إلى أن الجامعة لا تقوم بعمل بعمل تدريبات دورية ولا تسعى بشكل واضح إلى تأهيل فريق إدارة أزمات يتمتع بكافة الخبرات والقدرات والصلاحيات للتعامل مع الأزمات المحتملة، وهذه النتيجة أيضا تتفق مع نتائج الاستبيان في أن الجامعة لا تولي مرحلة الإنذار المبكر الاهتمام الكافي.

ويتضح من ذلك أن الجامعة قادرة على احتواء الأزمات ومواجهتها بشكل جيد واستعادة الوضع السابق لمعظم الأزمات خاصة تلك المتكررة بشكل سريع، وأنها تستطيع التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها وتتخذ الإجراءات اللازمة لمنع تفاقم الأزمة وزيادة تأثيرها عليها. ولكن من ناحية أخرى اتضح أن الجامعة ليس لديها خطط جيدة لمواجهة الأزمة بشكل مباشر، وقد يعزى السبب إلى عدم معرفتها المسبقة عن احتمالية الأزمة وهذا يتضح في مرحلة الإنذار المبكر أن الاهتمام به غير كافي، وهذا ما قد يعيق عملية حشد الموارد بشكل سريع . ويمكن تحديد أهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات في الجامعة بناءً على إجابات المبحوثين كما يلي:

1. الاحتلال الإسرائيلي وما يسببه من عرقلة في مختلف الجوانب الإدارية والأكاديمية.
  2. الوضع الاقتصادي السيء الذي تعاني منه الجامعة، حيث أثر بشكل سلبي على عدم وجود مخصصات مالية لإدارة الأزمات.
  3. الموقع الجغرافي للجامعة، الذي أثر على قدرة الجامعة على استقرار الأمن فيها، وجعلها تتعرض للعديد من الاقتحامات من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي.
  4. ضعف دور فريق إدارة الأزمات في الجامعة وعدم الاهتمام بوجوده بشكل كبير.
- ومن الجدير بالذكر أن تكرر بعض الأزمات في الجامعة جعلها تولي الاهتمام لها، وأن يكون لها خبرات في التعامل معها، ومحاولة جدية وواضحة في التقليل من آثار هذه الأزمات.

إن نتائج المقابلات كانت متقاربة بشكل كبير مع نتائج الاستبيان في كافة المجالات، وهذا يوضح أن هناك صدق في عملية الإجابة من قبل المبحوثين.

### ما درجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس ؟

تبين أن درجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس كانت بدرجة متوسطة، حيث أن الثلاث مجالات للتخطيط الإستراتيجي كانت درجاتها متوسطة بدرجة كلية للمتوسط الحسابي (3.387). حيث أن الرسالة حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.651) يليها الأهداف بمتوسط حسابي (3.263)، ثم الرؤية بمتوسط حسابي (3.248).

ويظهر من النتائج أن الجامعة لديها ضعف في درجة التخطيط الإستراتيجي أي أنها لا تولي إهتمام كبير لعملية التخطيط الإستراتيجي في الجامعة، وهذا ما قد ينعكس بشكل سلبي على أداء الجامعة، لأنه لا يمكن أن تتميز الجامعة بشكل كبير بين الجامعات المنافسة بسبب هذه الدرجة من الإهتمام، لأنه كما يشير الدجني (2006) في دراسته أن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة لتحقيق الجودة الشاملة في أداء الجامعة، وأنه من المهم إشراك العاملين في عملية التخطيط الإستراتيجي ونشر ثقافة تنظيمية لديهم حول أهمية وما هية التخطيط الإستراتيجي.

حيث اتضح أيضا أن الرؤية جاءت بدرجة متوسطة حيث كانت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي (3.248) ودرجة كلية للانحراف المعياري (0.804).

حيث تشير النتائج على أن رؤية الجامعة جيدة وأنها تقودها إلى الارتقاء والتميز بين الجامعات الأخرى وتتسم بالمرونة ويعد هذا من أهم سمات الرؤية لأي منظمة، ولكنها تفتقد الى جزء كبير ألا وهو بث الحماس لدى العاملين، وهذا يدل على أنهم لا يشعروا بشكلٍ كافٍ أنهم جزء من رؤية الجامعة، وهذا ما قد يفقدهم الهمم والحماس في تحقيقها.

أما بالنسبة للرسالة فقد كانت أيضاً بدرجة متوسطة حيث كانت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي (3.651) والدرجة الكلية للانحراف المعياري (0.735).

وهذا يوضح أن الجامعة تهتم بأن تظهر الرسالة قيم الجامعة وهويتها، وأنها تتمتع بأهم السمات الأساسية للرسالة، ولكنها لا تضعها بشكل دقيق وضمن إمكانات الجامعة، وهذا قد يجعلها غير قابلة للتحقيق بشكل كامل، فلا يمكن أن تكون الرسالة بمعزل عن قدرات الجامعة وإمكاناتها المتاحة والكامنة، حيث يجب التخطيط الكافي لمرحلة صياغة الرسالة ومعرفة كبيرة في إمكانيات الجامعة والمخاطر التي قد تشكل عائقاً لها.

وجاءت الأهداف بدرجة متوسطة حيث كانت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي (3.263)، وكانت الدرجة الكلية للانحراف المعياري (0.849).

وتشير هذه النتائج أن أهداف الجامعة تنطبق عليها معايير صياغة الأهداف بشكل عام، مثل الواقعية والوضوح وأن تجسد الرؤية والرسالة، ولكنها لا تلتزم بالجدول الزمني لتحقيق الأهداف وهذا قد يكون عائق كبير في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة، وقد يكون سبب في استنزاف جزء من مواردها، وضعف مشاركة العاملين والجهات ذات العلاقة في صياغة هذه الأهداف يقلل من قدرتها على تحقيقها بالشكل المطلوب، حيث أنه من أهم العناصر التي يجب أن تهتم بها هو عنصر الوقت لما له من أهمية بالغة، فإنجاز الأهداف بوقت يتعدى الوقت المحدد لها، قد يفقدها أهميتها ويؤثر بشكل سلبي على الأهداف التالية.

#### مناقشة نتائج المقابلات المتعلقة في محور التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس:

لقد أظهرت النتائج أن هناك تقارب في إجابات معظم الباحثين مع اختلاف بسيط في التفاصيل، حيث أن رؤية جامعة القدس تعد متفردة وتهتم بمستقبل الجامعة، وأنها تحاول جاهدة أن تهتم بالمجالات العلمية والخدمات التي تقدمها، والبعض يرى أنها تسعى للتميز ولكنها لم تحققه بشكل كبير بعد. وهذا يعد مؤشر جيد بأن الرؤية بشكل عام تتمتع بسمات جيدة ومتميزة.

ومن ناحية أخرى فقد أظهرت النتائج أن الاستراتيجية التي تتبعها الجامعة في تحقيق رسالتها، غير واضحة بشكل كبير لكافة العاملين، وأن هناك بعض الأفراد ليسوا على علم بها، وهذا يعود إلى بروتوكولات الجامعة وأنظمتها، حيث أن أصحاب القرار هم الأعم في الاستراتيجية، وهذا ليس سيئاً، بسبب ما أظهرته الإجابات أنه على الرغم من عدم علم بعضهم بها إلا أنهم يلمسون خطوات تحقيق رسالة الجامعة.

إن المحور المتعلق بأهداف الجامعة، يتوافق بشكل كبير مع نتائج الاستبيان، حيث أنه يتضح أن عملية تحقيق الأهداف واضحة للغالبية، وأن معظم الأفراد يتأثرون بشكل مباشر في عملية تحقيق الأهداف، ويستطيعون ملاحظتها ولمس نتائجها على مستوياتٍ عديدة.

**هل توجد علاقة بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس ؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية التالية:

**لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس.**

وقد تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس، وقد وضح الجدول (9.5) ذلك.

حيث يتضح من الجدول أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس. أي أنه كلما زادت درجة إدارة الأزمات زاد ذلك من مستوى التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس، وكذلك التخطيط الاستراتيجي كلما زادت درجته زادت درجة إدارة الأزمات في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ابو حليلة (2012)، التي أكدت على أهمية التخطيط الإستراتيجي في عملية إدارة الأزمات. وأيضاً مع ما توصلت إليه دراسة عبد العال (2009) بوجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، وهذا يوضح أهمية هذه العناصر وترابطها ببعضها، وتأثيرها على العملية الإدارية، فلا بد من تحقيق فعال لإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي حتى تستطيع الجامعة الإرتقاء بعملها وتميزها.

**هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغيراتالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ؟**

**هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغيرالجنس ؟**

تبين أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للذكور كان أعلى منه للإناث حيث كانت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للذكور (3.065) بينما كانت للإناث (2.862)، وكانت الدرجة الكلية للانحراف المعياري

للذكور (0.638)، وكانت للإناث (0.561)، وكذلك للمجالات.

وتشير هذه النتائج الى أن درجة متوسط إجابات المبحوثين لدرجة إدارة الأزمات في جامعة القدس تختلف حسب متغير الجنس، وكانت لصالح الذكور، لذلك لا بد من الوقوف على أسباب هذا الاختلاف والاهتمام بشكل أكبر في مشاركة الانثى في عملية إدارة الأزمات في جامعة القدس وفحص مدى مشاركة الإناث بهذه العملية بشكل أكبر وأدق، وتختلف هذه النتيجة لما توصلت إليه دراسة عايش (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة متوسط إجابات المبحوثين في دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات و المخاطر في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس. وهذا يوضح أن لكل مجال في إدارة الأزمات وجهة نظر مختلفة وتتباين من دراسة إلى أخرى بسبب تعدد واختلاف العناصر التي تؤثر في عملية إدارة الأزمات.

#### **هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي؟**

حيث تبين أن درجة متوسط اجابات المبحوثين لدرجة إدارة الأزمات في جامعة القدس تختلف حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي للدراسات العليا أعلى منه للبكالوريوس، حيث كانت للدراسات العليا (3.066) وللبكالوريوس (2.716)، كذلك للمجالات، وهذا يشير إلى أن المستوى التعليمي يرفع من خبرة الأفراد وفعاليتهم وقدرتهم في فهم إدارة الأزمات بشكل أكبر، لذلك لا بد من الاهتمام برفع مستوى المعرفة لدى الأفراد كافة لأهمية هذا النوع من الإدارة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عايش (2012)، بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة متوسط إجابات المبحوثين في فاعلية دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات و المخاطر في جامعة القدس حسب تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### **هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة ؟**

أشارت النتائج أن هناك اختلاف في درجة متوسط اجابات المبحوثين لدرجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عايش (2012) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة متوسط استجابات المبحوثين في فاعلية دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات و المخاطر في جامعة القدس حسب مجالاتها الثلاثة والدرجة الكلية للفقرات تعزى لمتغير

سنوات الخبرة. وتختلف أيضاً مع دراسة أبوزنيد (2017) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع الفلسطيني تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

وبذلك من المهم أن يكون هناك تبادل للخبرات بين الإداريين وتعاون فيما بينهم بشكل أكبر وموسع لتحقيق الأهداف الخاصة في إدارة الأزمات وتسهيل عملية التواصل فيما بينهم.

#### 4.5.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على :

**هل تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي ؟**

يتضح من النتائج أن هناك اختلاف في درجة متوسط إجابات المبحوثين لدرجة إدارة الأزمات في جامعة القدس تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عبد النبي (2008) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات الإدارة العليا والوسطى لواقع إدارة الأزمات للمنظمات الأهلية في محافظات جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

**هل يختلف درجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغيراتالجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي ؟**

**هل تختلف درجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغيرالجنس ؟**

وتشير النتائج إلى أن درجة متوسط إجابات المبحوثين لدرجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس تختلف حسب متغير الجنس، وكانت للذكور أعلى منه للإناث، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالعال (2009) التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي المدرسي تعزى إلى متغير الجنس، وهذا ينطبق أيضاً على درجة إدارة الأزمات في الجامعة، وأن هناك ضعف واضح في مشاركة الإناث ومعرفتهم في العلوم الإدارية المختلفة، وهذا ينعكس بشكل سلبي على الأداء في الجامعة.

**هل تختلف درجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغير المؤهل العلمي؟**  
وأظهرت النتائج أن درجة متوسط إجابات المبحوثين لدرجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس تختلف حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كان لصالح الدراسات العليا أكثر منه للبكالوريوس، وقد يعود السبب الى أن الكفاءة العلمية والدرجة العلمية الأعلى ترفع من قدرة العاملين على فهم أبعاد التخطيط الإستراتيجي وإمكانية تحديد درجته.

**هل تختلف درجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغير سنوات الخبرة ؟**  
وقد أظهرت النتائج أن متوسط إجابات المبحوثين لدرجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس تختلف حسب متغير سنوات الخبرة وكان لصالح العدد الأقل من سنوات الخبرة، وأعلى سنوات خبرة حصل على أدنى درجة من متوسط إجابات المبحوثين، وقد يعزى السبب لإختلاف خبراتهم وتجاربهم في العمل، وإختلاف وجهة نظرهم نتيجة طول فترة عملهم في الجامعة.

**هل تختلف درجة التخطيط الإستراتيجي في جامعة القدس الفلسطينية حسب متغير المسمى الوظيفي ؟**  
تشير النتائج إلى أن هناك إختلاف في متوسط إجابات المبحوثين لدرجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي، وقد يعزى هذا الإختلاف إلى أن لكل إداري صلاحيات مختلفة ووجهة نظر بناءً على موقع عمله ومدى مشاركته في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دعبس(2008) حيث توصلت إلى أنه يوجد إختلاف في وجهات النظر حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية للتخطيط الاستراتيجي حسب متغير المسمى الوظيفي.

والخلاصة توضح أن هناك فروق واضحة في عملية إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية، أن هذا الإختلاف يوسع الفجوة بين العاملين ومشاركتهم الفعالة فيها، فمن المهم أن يكون هناك تقارب بين مهارات العاملين الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الجامعة في مختلف العلوم الإدارية، لأن الإختلاف قد يولد خلاقات في وجهات النظر قد لا تكون إيجابية وتنعكس بشكل سلبي، مع أن الإختلاف يجب أن يتجه في اتجاهات تصب في المصلحة العامة، لكن الإختلاف هنا يوضح أن هناك ضعف في مشاركة كافة العاملين وعدم كفاءة البعض منهم القدرة على تحديد الأبعاد لعناصر إدارة

الأزمات والتخطيط الاستراتيجي ودورها الفعال والمهم في تحقيق أهداف المنظمة وتميزها وقدرتها على التغلب على المعوقات.

ومن أهم النقاط كانت الاختلاف بين الإناث والذكور، حيث كان الذكور يتمتعون بقدرة أكبر على تحديد هذه الأبعاد وقياسها، وهذا يدل على ضعف الاهتمام بدور الإناث في المشاركة في العمليات الإدارية، وقلة خبرتهم فيها، لذلك لا بد من الجامعة أن تحاول بشكل أكبر من دمج الأنثى ورفع دورها في الجامعة، لما له من آثار ايجابية على الصعيد الإداري والاجتماعي في الجامعة.

ويمكن تلخيص أهم الاستنتاجات كما يلي:

### 1.5 الاستنتاجات:

1. درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس جاءت بدرجة متوسطة، وحصل مجال مواجهة الأزمة واحتوائها أعلى متوسط حسابي، يليه مجال مرحلة الإنذار المبكر، ومن ثم مجال الاستعداد والوقاية.
2. درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس جاءت بدرجة متوسطة، وحصل مجال الرسالة حصل على أعلى متوسط حسابي، يليه مجال الأهداف، ومن ثم مجال الرؤية.
3. تبين أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس.
4. تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير الجنس وكانت لصالح الذكور أعلى منه للإناث.
5. تختلف درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.
6. تختلف درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي.
7. عدم وجود فريق إدارة أزمات فعال في جامعة القدس، وضعف توفر الخبراء والمتخصصين في إدارة الأزمات، وكان هذا الأسباب المهمة في عدم كفاءة ادارة الازمات في الجامعة.

8. هناك ضعف في العديد من الجوانب التي تعنى في مرحلة الاستعادة، وأن الجامعة تعاني من العديد من المعوقات التي تمنعها من إنهاء آثار الأزمات بشكل جيد.
9. الاحتلال الإسرائيلي يعد من أكبر المعوقات التي تواجه الجامعة في تحقيق أهدافها في مواجهة الأزمات وانهاؤها بشكل فعال، حيث يؤثر بشكل سلبي على ادارة الازمات وعلى التخطيط الاستراتيجي أيضاً.
10. لا يوجد اهتمام كبير في المراحل المبكرة لإدارة الأزمات لذلك نجد أن الجامعة تعاني من وقوع الأزمات وتهدر معظم طاقاتها في مواجهة الأزمات واحتوائها.
11. تفتقر الجامعة الى خطة واضحة في إدارة الأزمات ، حيث لا يوجد أنظمة متخصصة ومعايير محددة لرصد الإنذارات المبكرة ولبلورة نظام وقاية فعال من الأزمات المحتملة.

### 3.5 التوصيات:

إستناداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

1. ضرورة الإهتمام بإدارة الأزمات في جامعة القدس بشكل أكبر، من خلال توفير مخصصات مالية خاصة فيها، وزيادة معرفة العاملين في مختلف المستويات الإدارية بأهميتها.
2. الإهتمام بالمراحل الأولى لإدارة الأزمات في محاولة لمنع وقوع الأزمات وتجنب أكبر قدر ممكن من الضرر الذي قد تسببه.
3. اعتماد أنظمة وبرامج لها معايير واضحة لتحليل الأزمات المحتملة وتقييم جاهزية الجامعة لمواجهة الأزمات.
4. تأسيس فريق لإدارة الأزمات بشكل دائم ومنحه صلاحيات كبيرة، لتأدية مهامه بسرعة كبيرة، مع ضرورة تمتع أفرادها بأهم الصفات والقدرات والخبرات التي تؤهله لتحقيق هذه العملية بنجاح.
5. تسهيل عملية التواصل واستقدام خبراء من خارج الجامعة متخصصين في الأزمات التي تتعرض لها.
6. إيجاد بدائل في الأزمات التي تتعرض لها بشكل متكرر، واختبار الافضل منها واعتماده.
7. ضرورة الاهتمام بعملية الاستعادة، وانهاء آثار الأزمات بشكل سريع، لما لذلك من أثر على أداء الجامعة في مختلف المجالات.

8. ضرورة التدريب بشكل مستمر للعاملين، وعمل سيناريوهات للأزمات المحتملة.
9. الإهتمام بعملية التخطيط الإستراتيجي بشكل أكبر، ورفع مشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحله المختلفة.
10. يجب صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بناءً على إمكانات الجامعة المتاحة والكامنة، وضرورة تمتع كل منها بالسلمات الأساسية التي تجعلها واقعية وقابلة للتنفيذ.
11. ضرورة مشاركة الإناث بشكل أكبر وفعال في عملية إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، ورفع مستوى معرفتهم بهذه المفاهيم وأهميتها.

## 4.5 المراجع

### المراجع باللغة العربية:

أبو زنيد، ولاء(2017): واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

أبو قحف، عبد السلام(2002): الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، الاسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر .

أحمد، أحمد(2006): إدارة الأزمة التعليمية- منظور عالمي، الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .

أحمد، هاشم راتب(2009): تحليل أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الاداء المنظمي للشركات الفلسطينية".(أطروحة دكتوراه غير منشورة ). جامعة عمان العربية، عمان ، الاردن.

الحملاوي، محمد رشاد(1995): إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية. ط2، القاهرة: دار أبو المجد للطباعة.

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

الخفاجي، عباس وبايرمان ، جيري(1995): التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأكاديمية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية. المجلد الثالث، العدد: 1. المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية.

الخضيري، محسن أحمد (2003): "إدارة الأزمات. القاهرة، مجموعة النيل العربية الطبعة الاولى.

الدجني، إياد(2006):واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الاسلامية في ضوء معايير الجودة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

الدوري، زكريا(2005): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية.الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.

السالم، مؤيد (2005) : أساسيات الإدارة الاستراتيجية.عمان: دار وائل للنشر.

السكرانة، بلال(2015): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.

السعيد، السيد(2006): استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث. ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الطيراوي، توفيق محمد(2008): " واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين".رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

العارف، نادية(2001): التخطيط الاستراتيجي والعولمة. مصر، الدار الجامعية.

العتيبي،علي(2007):الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث،"دراسة تطبيقية على مديرية الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة". رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

العجمي، محمد(2002): الإدارة والتخطيط التربوي.. النظرية والتطبيق. ط1، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- العسيلي، رجاء وعبدالله، تيسير(2005): قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد4، غزة، فلسطين .
- العربي، حسام(2010): التخطيط الإداري. الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، عبد الرحمن خلف (2004): إدارة الأزمات رؤية استراتيجية. مركز التميز للاستشارات والبحوث والتدريب، الكويت.
- الكرخي، مجيد (2014) : التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. مطبعة الريان، الدوحة، قطر.
- الكردي، رنا داود(2010). درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين .
- اللوح، عادل (2007): معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اللوزي، موسى(2000): التنمية الإدارية المفاهيم، الأسس، التطبيقات. عمان: دار وائل للنشر .
- بدر، صلاح(2007): واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير مطبوعة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال الدين.(2002). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.
- بركات، زياد(2007): مصادر الأزمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس. جامعة القدس المفتوحة، طولكرم.

حلايقة، يوسف(2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

حمدونة، حسام(2006): ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

سليم، إياد(2010): الأزمات التي تؤثر على طلبة المدارس في مدارس وكالة الغوث والحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المرشدين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عايش، إيهاب(2012): دور الهيكل التنظيمي في إدارة الأزمات والمخاطر في جامعة القدس من وجهة نظر الموظفين الإداريين. رسالة ماجستير غير منشور، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عبد العال، رائد(2009): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة ، فلسطين.

عبد النبي، هدى(2008):واقع إدارة الأزمات لدى الإدارة العليا والوسطى في المنظمات الأهلية والتصورات المقترحة لتطويرها في محافظات جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير مطبوعة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

عجوة، علي، وفريد، كريمان(2005): " إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات". القاهرة، عالم الكتب للنشر.

عليوة، السيد (2002): إدارة الأزمات والكوارث : مخاطر العولمة والإرهاب الدولي "، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.

عليوة، السيد(2004): إدارة الازمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. الطبعة الثالثة، مركز القرارات للاستشارات، القاهرة.

عوض، محمد أحمد(2001): الإدارة الاستراتيجية- الأصول والأسس العلمية. الدار الجامعية، الاسكندرية.

غنيم، عثمان (2001): التخطيط أسس ومبادئ عامة. ط2. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

فرحات، علي(2015): دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية بالإدارة العامة للتدريب بوزارة الداخلية الليبية. رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

ماهر، أحمد (2006):إدارة الأزمات، الاسكندرية، الدار الجامعية.

المراجع الأجنبية:

Bennett–Roger (2005),” "crisis Management plans systems of Exporting

Companies, An 135 Empirical Study", Journal–of– EuroMarking: v14n.

Fink, S, (2002): Crisis Management Planning for the Inevitable, American

Management Association, New York.

G. Richard and J. Ronald (1991). Emergency Planning for Maximum

Protection. New York: Butterworth – Heinemann, P13.

Johnson, Julie ñ A (2004): Strategic Planning in the Millard Public Schools  
the University of Nebraska Lincoln Vol. 65-09A, of Dissertation abstracts  
International, pp.3234.

Oxford Dictionary, The clarendan press, 1992.

Varma, T (2011): Crisis Communication in higher education, the use of  
“negotiation“ as a strategy to manage crisis, Research, Manship Louisiana  
State University school of Mass Communication, Barton Rouge, LA,United  
States.

Webster. N.,(1993) New Twentieth century dictionary of the English  
Language, New York Collins World Publishing Co. Ins,1993.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد ،،

الموضوع: تعبئة استبانة بحث علمي

تقوم الباحثة بدراسة للتعرف على " إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، لذا يرجى من حضرتكم التعاون في تعبئة الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي .

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة: دانيا باسم السرخي

القسم الأول: البيانات الشخصية يرجى وضع إشارة (√) في الخانة التي تنطبق عليك

الجنس:

ذكر  أنثى

المؤهل العلمي :

دبلوم فما دون  بكالوريوس  دراسات عليا

سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات  5 سنوات - أقل من 10 سنوات  10 سنوات - أقل من 15

سنة  15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي \_\_\_\_\_ .

القسم الثاني: الرجاء وضع إشارة (√) في الخانة التي تنطبق عليها الدرجة:

المحور الاول: ادارة الازمات

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
<b>مرحلة الإنذار المبكر</b>						
1	تهتم الجامعة بالإشارات التي يتم رصدها في مرحلة الإنذار المبكر					
2	تقوم الجامعة بربط وتحليل الإشارات التي يتم تلقيها					
3	تقوم الجامعة بالمسح المستمر للبيئة الداخلية للتعرف على مؤشرات احتمالية حدوث أزمات					
4	تقوم الجامعة بالمسح المستمر للبيئة الخارجية للتعرف على مؤشرات احتمالية حدوث أزمات					
5	تقوم الجامعة بتحديد أهم الإشارات وأكثرها دقة					
6	تهدر الجامعة جزءاً من طاقاتها ومواردها بمتابعة إنذارات غير مهمة					
7	تعتمد الجامعة معايير محددة في رصد الإنذارات المبكرة					
8	يتم الإبلاغ بشكل سريع عن الإنذارات التي يتم رصدها					
9	هناك نظام يشمل تجاربها مع الإنذارات السابقة لتحديد المهم منها والاستفادة منه					
10	تتوفر أنظمة إدارية متخصصة في عملية رصد الإنذارات المبكرة					

الاستعداد والوقاية					
					1 هناك سرعة في عملية اتخاذ القرارات
					2 يتم متابعة المتغيرات والأحداث التي تحيط بالمنظمة بشكل مستمر
					3 بوجود تعاون في عملية الاتصال والتواصل بين العاملين في حالة حدوث أزمة
					4 يتم التأكد من جاهزية العاملين للتعامل مع الأزمات من خلال تدريبات مستمرة لهم
					5 يتم عقد اجتماعات دورية تهتم بتقييم استعداد الجامعة للأزمات المحتملة
					6 يتمتع فريق إدارة الأزمات بصلاحيات كافية في عملية اتخاذ القرارات للتصدي للأزمة
					7 يتم التواصل والتنسيق مع جهات خارجية متخصصة في نوع الأزمات المحتملة
مواجهة الأزمة واحتوائها					
					1 هناك استجابة سريعة من كافة الأقسام في حالة وقوع الأزمة
					2 يوجد خطط واضحة لمواجهة الأزمة عند وقوعها
					3 يتم حشد الطاقات والموارد لمواجهة الأزمة بشكل سريع
					4 يتم حشد الطاقات والموارد بشكل فعال لمواجهة الأزمة
					5 يتم احتواء الأزمة والسيطرة عليها بوقت قصير
					6 يتم اتخاذ الاجراءات التي تقلل من تفاقم الأزمة بشكل فعال
					7 يتم استعادة الوضع كما كان عليه قبل الأزمة بشكل سريع
					8 هناك سهولة في الحصول على الموافقات اللازمة لمواجهة الأزمة

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
<b>الرؤية</b>						
1	يتم وضع الرؤية بناءً على الإمكانيات المتاحة للجامعة					
2	تعلن الجامعة للمجتمع الداخلي والخارجي عن رؤيتها					
3	تتسم رؤية الجامعة بالمرونة					
4	تتسم رؤية الجامعة بسهولة الصياغة					
5	تخاطب رؤية الجامعة مشاعر العاملين وتبث الحماس لديهم لتحقيقها					
6	تبث رؤية الجامعة لدى العاملين الحماس لتحقيقها					
7	تتسم الرؤيا بالواقعية وإمكانية تحقيقها					
8	تقود رؤية الجامعة إلى ترسيخ العلم والمعرفة					
9	تقود رؤية الجامعة إلى الارتقاء بمستواها بين الجامعات الأخرى					
<b>الرسالة</b>						
1	رسالة الجامعة تميزها عن غيرها من الجامعات					
2	تعبر الرسالة عن هوية الجامعة					
3	تشمل الرسالة قيم الجامعة التي تميزها					

					4	توضح رسالة الجامعة مبررات وجودها.
					5	توضع الرسالة وفقاً لإمكانات الجامعة المتاحة
					6	توضع الرسالة وفقاً لإمكانات الجامعة الكامنة
					7	توضح الرسالة طبيعة عمل الجامعة
					8	تجسد الرسالة رؤية الجامعة
<b>الاهداف</b>						
					1	يمكن قياس أهداف الجامعة بشكل مستمر
					2	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة
					3	أهداف الجامعة واقعية وواضحة ويمكن تحقيقها
					4	تلتزم الجامعة بالجدول الزمنية لتحقيق الأهداف
					5	تشارك الجهات ذات العلاقة في صياغة أهداف الجامعة
					6	تجسأ اهداف الجامعة رؤيتها ورسالتها
					7	تقوم الجامعة بتطوير أهدافها بشكل مستمر

الملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد ،،

**الموضوع: مقابلة لأغراض البحث العلمي**

تقوم الباحثة بدراسة للتعرف على " إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، لذا يرجى من حضرتكم التعاون في الإجابة عن الاسئلة بدقة وموضوعية، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستبقى سرية ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي .

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم

الباحثة: دانيا باسم السرخي

## المحور الاول

### ادارة الازمات

#### السؤال الاول:

ما مدى استعداد الجامعة للأزمات المحتملة من وجهة نظرك؟

---

---

#### السؤال الثاني:

هل تتمتع الجامعة بقدرٍ كافٍ من الأنظمة والبرامج لرصد الإنذارات المبكرة للأزمات وهل تراها فعالة؟

---

---

#### السؤال الثالث:

هل تقوم الجامعة بتدريب دوري للعاملين للتعامل مع الأزمات، وتعمل على تنفيذ سيناريوهات للأزمات التي قد تتعرض لها؟

---

---

#### السؤال الرابع:

ما هي أهم المعوقات التي تمنع الجامعة من التعامل مع الأزمات التي تتعرض لها بشكل جيد؟

---

---

السؤال الخامس:

هل تستعيد الجامعة ظرفها السابق للأزمة بسرعة ، وتنتهي آثار الأزمات بشكل جيد؟

-----  
-----

السؤال السادس:

هل ترى أن هناك نقاط ضعف واضحة في الجامعة تحول دون الاستفادة من الأزمة بعد انتهائها؟ وما هي  
ان وجدت؟

-----  
-----  
-----

السؤال السابع:

هل تتبنى الجامعة سياسات جديدة بعد تعرضها للأزمات؟ وتظهر محاولات نمو وتطور بعدها انتهاء  
الأزمة؟

-----  
-----  
-----

## المحور الثاني

### التخطيط الاستراتيجي

السؤال الاول:

هل ترى أن رؤية الجامعة تميزها عن غيرها من المؤسسات التعليمية، وتتمتع بقدر كافٍ من الاهتمام بمستقبل الجامعة؟

---

---

---

السؤال الثاني:

هل هناك استراتيجية واضحة في الجامعة لتحقيق الرسالة في ظل الإمكانيات التي تتمتع بها الجامعة؟

---

---

---

السؤال الثالث:

هل يمكنك رؤية الأهداف التي يتم تحقيقها في الجامعة بشكل واضح؟ وهل يؤثر ذلك عليك بشكل مباشر؟

---

---

---

ملحق ( 3 )

قائمة أسماء محكمين الاستبانة:

الاسم	الجامعة
الدكتور عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
الدكتور سعدي الكرونز	جامعة القدس
الدكتور نايف جراد	جامعة القدس
الدكتور ابراهيم عرمان	جامعة القدس

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
44	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1.2
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
54	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس	2.3
55	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس	3.3
55	معامل الثبات للمجالات والدرجة الكلية.	4.3
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة الأزمات في جامعة القدس	1.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مرحلة الإنذار المبكر	2.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الاستعداد والوقاية	3.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال مواجهة الأزمة واحتوائها	4.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس	5.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرؤية	6.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الرسالة	7.4
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأهداف	8.4

71	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقتين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس	9.4
72	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير الجنس	10.4
72	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي	11.4
73	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة	12.4
74	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة إدارة الأزمات في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي	13.4
75	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير الجنس	14.4
76	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المؤهل العلمي	15.4
77	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير سنوات الخبرة	16.4
78	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد العينة في درجة التخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس حسب متغير المسمى الوظيفي	17.4

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
	الإهداء	1
أ	الإقرار	2
ب	شكر وعرهان	3
ج	مصطلحات الدراسة	4
د	الملخص باللغة العربية	5
هـ	الملخص باللغة الانجليزية	6
	الفصل الأول (الإطار العام للبحث)	
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	أهداف الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
5	مبررات الدراسة	5.1
5	اسئلة الدراسة	6.1

6	نموذج الدراسة	7.1
6	حدود الدراسة	8.1
7	محددات الدراسة	9.1
7	أخلاقيات الدراسة	10.1
7	هيكلية الدراسة	11.1
	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	
11	المقدمة	1.2
11	مفهوم الأزمة	2.2
12	خصائص الأزمة	3.2
13	نشأة وتطور إدارة الأزمات	4.2
14	مفهوم إدارة الأزمات	5.2
15	أهمية إدارة الأزمات	6.2
16	تصنيف إدارة الأزمات	7.2
16	الأسباب المؤدية لإدارة الأزمات	8.2
17	مراحل إدارة الأزمات	9.2
23	استراتيجيات التعامل مع الأزمة	10.2
24	فريق إدارة الأزمات	11.2
26	عوامل نجاح إدارة الأزمات	12.2

27	مفهوم التخطيط	13.2
27	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	14.2
28	مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي	15.2
29	أهداف التخطيط الاستراتيجي	16.2
30	خصائص التخطيط الاستراتيجي	17.2
30	عناصر التخطيط الاستراتيجي	18.2
35	الدراسات السابقة	19.2
43	التعقيب على الدراسات السابقة	20.2
	الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات )	
52	منهج الدراسة	1.3
52	مجتمع الدراسة	2.3
53	عينة الدراسة	3.3
53	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	4.3
54	صدق الأداة	5.3
55	ثبات الأداة	6.3
56	إجراءات الدراسة	7.3
56	المعالجة الإحصائية	8.3
	الفصل الرابع (نتائج الدراسة )	

58	المقدمة	1.4
58	نتائج أسئلة الدراسة	2.4
58	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول	1.2.4
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني	2.2.4
70	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثالث	3.2.4
71	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الرابع	4.2.4
75	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الخامس	5.2.4
	الفصل الخامس (مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات)	
81	المقدمة	1.5
90	الاستنتاجات	2.5
91	التوصيات	3.5
92	المراجع	4.5
98	الملاحق	5.5
110	فهرس الجداول	
112	فهرس المحتويات	