



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات  
الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا )

أبو عبدة نضال جودة زيتون

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446هـ - 2025 م

الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية  
(دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا )

إعداد

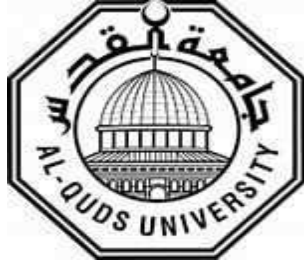
أبو عبدة نضال جودة زيتون

بكالوريوس العلوم المالية والمصرفية، جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية  
الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا جامعة القدس

1446 هـ - 2025 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية  
(دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا )

اسم الطالب: أبو عبيدة نضال جودة زيتون  
الرقم الجامعي: 21910002

المشرف الدكتور: سعدي محمود سليمان الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/01/14 من أعضاء لجنة المناقشة المدرسة أسماؤهم  
وتواقيعهم:


التوقيع

التوقيع

التوقيع

1. رئيس لجنة المنافسة: د. سعدي الكرنز

2. ممتحناً داخلياً: د. شاهر العالول

3. ممتحناً خارجياً: د. عودة مشاركة

القدس - فلسطين

1446 هـ - 2025 م

## الإهداء

إلى منبت الخير والتضحية والآثار ..... والدي الكريم  
إلى رمز التفاني والإخلاص من علمتي العطاء ..... أمي الحبيبة  
إلى رفيقة الحياة التي وقفت بجانبني في النهضات والعثرات ..... زوجتي العزيزة  
إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهم المشرق بإذن الله ..... أولادي الغالين (وطن، وسبأ)  
إلى مثال العطاء والكبرياء والتضحية، الذين كانوا دائما إلى جانبي وداعمين لي طوال مرحلة  
دراستي، لن أنسى دعمكم المستمر وتشجيعكم في كل مرحلة من المسيرة التعليمية، شكرا لكم  
على كل شيء ..... أخواني وأخواتي .  
إلى كل من أثار لي شمعة كل الدرب ووقف بجواري  
أهديكم جميعا رسالتي الماجستير

بكل الحب والامتنان،

الباحث: أبو عبدة نضال جودة زيتون

## إقرار

أقر أنا معدّ الرسالة بأنّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما أشير إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة أو معهد آخر .

التوقيع: 

أبو عبيدة نضال جودة زيتون

التاريخ: 14 / 1 / 2025 م

## شكر وعرّفان

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للمشرف الفاضل الدكتور سعدي الكرنز على كل ما بذله من جهود وتوجيه أسهم في إتمام هذه الدراسة .

وكما أتوجه بالشكر والتقدير إلى معهد التنمية المستدامة والأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين كل باسمه ولقبه، والشكر الموصول إلى الأساتذة الأفاضل الذين شرفوني بقبول التحكيم لهذه الرسالة .

وكما أنني أتوجه بالشكر والعرّفان للسادة محكمي أدوات الرسالة لما بذلوه من جهد ووقت .  
وكما أخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة على جهودها العظيمة ووقتهم الثمين الذي خُصص لمناقشة رسالتي الماجستير التي ستساعدني في تحسين مهاراتي الأكاديمية، فلهم مني جزيل الشكر والامتنان .  
وأتوجه بجزيل الشكر والعرّفان للمدقق اللغوي: د. سمير موقدة المحاضر بجامعة بيرزيت لتدقيقه الرسالة وإخراجها بالصورة النهائية .

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعد في إتمام هذه الدراسة من موظفي البلديات الفلسطينية على جهودهم المبذولة .

والله ولي التوفيق،،،

الباحث: أبو عبيدة نضال جودة زيتون

## مصطلحات الدراسة

### 1- الإدارة الاستراتيجية

إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، على رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، وتهتم بتطوير الجيد لتنفيذ الإستراتيجية (صلاح النعيمي، 2021، 159). ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مجموعة نشاطات وقرارات استراتيجية مترامنة تبدأ بالتحليل البيئي لصياغة استراتيجية مستندة إلى رسالة المنظمة ورؤيتها، والعمل على تنفيذ البرامج والمشاريع المستقبلية والمتابعة وفقاً لإجراءات معتمدة .

### 2- إدارة الأزمات

تعني المحافظة على الأصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل (منصور، 2022، 160). ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها تبنى على منظور داخلي وخارجي، فالمنظور الداخلي يشمل جميع الإجراءات المتخذة قبل وفي أثناء الأزمة وبعدها داخل المؤسسة، أما المنظور الخارجي فيشمل جميع الاستعدادات التنظيمية كتشكيل فريق إدارة الأزمة و وضع خطة لإدارة الأزمة، ثم قيادة الأزمة، وذلك من خلال التغلب على الأزمة وتحقيق أكبر قدر من المكاسب، والحد من الخسائر من خلال اتخاذ قرارات سريعة تعتمد على البيانات والمعلومات المتوفرة في المؤسسة .

### 3- البلديات الفلسطينية

هي جزء من منظومة الحكم المحلي في الدولة الفلسطينية، وتقوم بدورها في تقديم الخدمات للمواطنين في مناطق نفوذها وتنمية النواحي الاقتصادية والاجتماعية فيها، وكذلك لها السلطة في تحديد وتنفيذ الإجراءات في حدود منطقة عملها، ولها الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف وفقاً لأحكام القانون .

## الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا.

مشكلة الدراسة أصبحت البلديات تعاني من الأزمات المتراكمة في ظل التطور التكنولوجي الكبير على المستوى العالمي، وتعتبر بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا من البلديات الفلسطينية التي تعرضت للعديد من الأزمات عبر الزمن، وتبين وجود عديد من المشكلات والعقبات التي تواجه البلديات في تقديم خدماتها للجمهور، بالرغم من المجالات الحثيثة التي تقوم بها البلدية لتطوير أداؤها، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة واستخداماتها لإيجاد حلول علمية قابلة للتنفيذ كثير من المشكلات والأزمات التي تراكمت عبر السنين، وقام الباحث بتصميم استبانة تضمنت (69) فقرة موزعة على محورين، تضمن المحور الأول الإدارة الاستراتيجية وتضمن أربعة أبعاد وهي: ( التحليل الإستراتيجي، والتخطيط الإستراتيجي، والتنفيذ، والرقابة )، أما المحور الثاني فتعلق بإدارة الأزمات وتضمن خمسة أبعاد وهي: (الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط، والتعلم)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي في هذه الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين وموظفي بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا البالغ عددهم (680) موظفا وموظفة حسب ما تم الحصول عليه من بيانات عن الموظفين من البلديات نفسها لعام 2024 / 2025، واختيرت عينة مقصودة بهدف إجراء دراسة استطلاعية شملت (40) من العاملين وموظفي البلديات في رام الله، والبيرة، وبيتونيا، واختيرت بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبلغ عددهم (130) شخصا، وقد وُزعت الاستبانات على عينات الدراسة إلكترونيا، واسترد (122) من المجيبين وخضعت للتحليل الإحصائي .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الاستراتيجية لدى البلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3,78)، وانحراف معياري (0,95)، ونسبة مئوية (76%)، وبدرجة تقديرها مرتفع، وأن الدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات في بلدية رام الله، والبيرة، وبيتونيا كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3,77) وانحراف معياري قدره (0,97)، بنسبة مئوية قدرها (76%)، وبدرجة تقديرها مرتفع، وتسعى البلديات إلى التميز في إدارة الأزمات، وذلك من خلال التركيز على مراحلها: (مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ومرحلة استعداد النشاط، ومرحلة التعلم )، وتعد إدارة الأزمات ذات أهمية كبيرة في البلديات حيث إنها تسهم في توفير الوسائل للتعرف إلى العقبات التي تواجه البلديات في حالة ظهورها . أن البلديات أعطت أهمية كبيرة للإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف الخطة التنموية، حيث ركزت على مواجهة الأزمات من أجل التخفيف من حدوثها. أن اهتمام البلديات بمعالجة الأزمات

ومواجهتها للتخفيف من حدوثها لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي. وجود فاعلية كبيرة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البلديات وأثر فاعليتها في مواجهة إدارة الأزمات والحد منها. أنه لا يوجد علاقة معنوية طردية ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا . أن بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تلتزم بشكل كبير بتحليل الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، بالاستفادة من تجارب البلديات الأخرى، ما يدل على التعاون والتعلم من البلديات الأخرى التي لا تزال في تطور مستمر . أن بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تحقق مستوى مرتفعا في التنسيق مع الجهات الخارجية المتخصصة بالأزمات المحتملة، ما يعكس استعدادا جيدا لمواجهة الأزمات . أن بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تمتلك منهجيات واضحة لإعداد الأنظمة المتعلقة بالتنفيذ، ومع ذلك يظهر أن تنفيذ البرامج الخاصة بأنشطة البلدية قد لا يكون بالكفاءة نفسها، وهو ما قد يشير إلى تحديات تنفيذ الأنشطة على أرض الواقع. أن بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تولي أهمية كبيرة في مجال الإنذار المبكر، حيث تضع معايير محددة لرصد الإنذارات المبكرة. أن البلديات الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالموارد والإمكانات المحدودة، ما يعوق قدرتها على التعامل مع الأزمات بشكل فعال، ومن المهم تحسين هذه الجوانب من خلال زيادة الدعم الحكومي وتوفير موارد إضافية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين البلديات والجهات الحكومية لتوفير بيئة دعم قوية .

وبناء على النتائج أعلاه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الاهتمام بمراحل الاستراتيجية بإدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا بشكل أكبر من خلال توفير مخصصات مالية خاصة فيها، وضرورة الاهتمام بمراحل إدارة الأزمات في محاولة منع وقوع الأزمات وتجنب أكبر قدر ممكن من الأضرار التي تسببها بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، واعتماد أنظمة وبرامج إستراتيجية لتحليل الأزمات المحتملة التي تواجه بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، وتأسيس فريق إدارة الأزمات بشكل دائم، ومنحه صلاحيات كبيرة لتأدية مهامه في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، وإيجاد بدائل في الأزمات التي تتعرض لها بشكل متكرر، واختيار الأفضل في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، وضرورة التدريب بشكل مستمر للعاملين في البلديات في محافظة رام الله والبييرة وبيتونيا وعمل سيناريوهات للأزمات المحتملة في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، والاهتمام بعملية الإدارة الاستراتيجية بشكل أكبر، ورفع مشاركة العاملين في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، ويجب صياغة آلية عمل بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا بشكل سليم لمواجهة الأزمات المحتملة، وضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية، وتعزيز عمليات تطوير الإدارة الإستراتيجية في مواجهة تحديات إدارة الأزمات بصورة دورية ومستمرة ومستدامة، ما يسهم في تقديم الخدمة للمواطنين بأقل وقت وجهد من قبل البلدية.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، والبلديات الفلسطينية .

# **Strategic management and its impact on the effectiveness of crisis management facing Palestinian municipalities (case study: municipalities of Ramallah, El-Bireh and Petunia)**

**Prepared by: Abu Obaida Nidal Joudeh Zaitoon**

**Supervisor: Dr. Saadi Mahmoud Suliman Alkronz**

## **Abstract**

The study aimed to learn about the realities of strategic management and its impact on the effectiveness of crisis management facing Palestinian municipalities. The municipalities of Ramallah, El-Bireh and Petunia, the problem of study, are experiencing accumulated crises in light of the significant technological development at the global level. The municipalities of Ramallah, El-Bireh and Petunia are Palestinian municipalities that have experienced many crises over time. and found many problems and obstacles faced by municipalities in providing services to the public, Despite the diligent dimensions of the municipality's performance development and to keep abreast of accelerating scientific and technological developments and their use to find feasible scientific solutions to many of the problems and crises that have accumulated over the years, The first dimension included strategic management and included four dimensions: (Strategic analysis, strategic planning, implementation, and oversight) The second dimension concerns crisis management and includes five dimensions: (early warning, preparedness, and prevention, containment, and mitigation of damage, restoration of activity, and learning) study ", the researcher used the correlative analytical descriptive curriculum in this study to obtain information on the topic of the study. The study community comprises all the Ramallah El-Bireh, and Petunia municipal workers and staff. (680) staff and female staff according to data obtained on employees from the same municipalities for 2024/2025, and selected an intended sample for a survey (40) workers and municipal staff in Ramallah, El-Bireh, and Petunia, selected and numbered by random caste sample 130 persons, and questionnaires were distributed to study samples electronically, recovered 122 respondents and underwent statistical analysis. The study found a number of findings, the most important of which being: that the overall degree of strategic management in the municipalities of Ramallah, El-Bireh and Petunia

was high with a total average calculation of 3.78 and a standard deviation (0.95), with a percentage (76%), with a high rating, and that the overall degree of crisis management in Ramallah, El-Bireh and Petunia was high with a total average calculation of (3.77) and a standard deviation of (0.97), with a percentage ratio of (76%), at a high rating, municipalities seek excellence in crisis management by focusing on their stages: (early warning phase, damage containment and mitigation phase, activity readiness phase, learning phase) and crisis management is of great importance in municipalities as it contributes to providing the means to identify obstacles faced by municipalities if they arise, that municipalities have attached great importance to strategic management in order to achieve the goals of the development plan, focusing on addressing crises in order to mitigate them, , The municipalities' interest in addressing and responding to crises to mitigate their occurrence to provide better services to citizens, through strategic planning, there is considerable effectiveness in applying strategic management in municipalities and the impact of its effectiveness in coping with crisis management and reduction, that there is no significant moral and expulsive relationship at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) Between strategic management and crisis management facing the municipalities of Ramallah, El Bireh and Petunia, the municipalities of Ramallah, El Bireh and Petunia are highly committed to analyzing the strategy, drawing on the experiences of other municipalities, Evidence of cooperation and learning from other municipalities that are still in constant development, that the municipalities of Ramallah, El Bireh and Petunia achieve a high level of coordination with external crisis specialists, , reflecting a good preparedness for crises, that the municipalities of Ramallah, El Bireh, and Petunia have a strong capacity to control crises as they occur rapidly, the municipalities of Ramallah, El-Bireh, and Petunia possess clear methodologies for the preparation of regulations on implementation, However, it appears that the implementation of programs for municipal activities may not be as efficient on the ground ", which may indicate the challenges of implementing activities on the ground, The municipalities of Ramallah, El-Bireh, and Petunia attach great importance to the early warning dimension in which it establishes specific standards for monitoring early warnings and specialized systems are available, capacity to deal effectively with crises. It is important to improve these aspects through increased government support and additional resources, as well as strengthening cooperation between municipalities and government agencies to provide a strong support environment.

Based on the above findings, the study produced a series of recommendations, notably the need for attention to the strategic stages of crisis management in Ramallah's municipalities.

And El-Bireh and petunia, through the availability of special financial allocations and the need to take care of crisis management stages in trying to prevent crises and avoid as much damage as possible caused by Ramallah's municipalities, El-Bireh, Petunia, Strategic Systems and Programs to Analyze Potential Crises Facing the Municipalities of Ramallah, El Bireh and Petunia, and Establish the Crisis Management Team Permanently, and to give him substantial powers to perform his duties in the municipalities of Ramallah and Al-Bireh and Petunia, and the creation of alternatives in the crises to which it has been repeatedly exposed and the need for continuous training of municipal workers in Ramallah and El-Bireh governorate and for scenarios for potential crises in Ramallah municipalities Al-Bireh, Petunia, greater attention to the strategic management process and increased participation of workers in the municipalities of Ramallah The mechanism for the work of the municipalities of Ramallah and El-Bireh must be formulated. Strategic management and crisis management in Palestinian municipalities ". and strengthening strategic management development processes in addressing crisis management challenges periodically, continuously and sustainably, What contributes to the provision of service to citizens with the least time and effort by the municipality.

Keywords: Strategic management, crisis management, and Palestinian municipalities.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة

تعيش المؤسسات في بيئة شديدة التغير، تتسم بدرجة عالية من التعقيد في ظل التطور العلمي والتقني والتكنولوجي المتسارع، وتقدم هذه المؤسسات خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية متزايدة التعقيد يوماً بعد يوم، وتتضمن هذه التغييرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية كافة، كما و تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الحديث، ما يجعل مهمة الإدارة أكثر تحدياً في تحقيق أهداف المؤسسة، و يتطلب نجاح ذلك من المؤسسات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.

وفي هذا السياق، تعزى الصعوبات التي تواجه المؤسسات في تحقيق أهدافها إلى التغيرات المستمرة في البيئة بشقيها الداخلي والخارجي، وكل ذلك يظهر أهمية وجود رؤية مستقبلية واضحة تترجم في خطة إستراتيجية، حيث تلعب هذه الأداة الإدارية دوراً محورياً في توجيه الطاقة والموارد والوقت نحو تحقيق الأهداف (الكندري، 2019، ص6)

ويتزايد إقرار الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي في المؤسسات المختلفة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، يعود ذلك إلى اعتقاد الإدارة العليا بفوائد اعتماد الإدارة الاستراتيجية في العمل الحالي والمستقبلي، نظراً للتحديات غير العادية التي تواجهها المؤسسات محلياً وإقليمياً وعالمياً، لذلك يعدّ اعتماد الإدارة الاستراتيجية خياراً استراتيجياً يمكن تحقيق الفوائد منه (خالدي، 2022، ص171)

وتتسم هذه الإدارة بأهمية لما لها من دور، فتسمح للشركات بتحليل مجالاتها التشغيلية وتمكينها من القيام بعمليات تحليلية لتحديد التهديدات والفرص المختلفة، وبعض الشركات تتبع نهجاً لزامياً في

تطبيق الإدارة الاستراتيجية، وتمتاز الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف وضمان نمو مستدام ومنظمة متماسكة، وزيادة الوعي الإداري. وتتكون الإدارة الاستراتيجية من مكونين أساسيين هما: الصياغة، وهي تقديم تقييما للبيئة التي تعمل بها المنظمة، ثم تقدم إنشاء الاستراتيجية، وثانيا: التنفيذ وهي دراسة البيئة التي سيتم فيها تحقيق الأهداف، ثم تقوم بخطوة التنفيذ. واهتمت الإدارة الاستراتيجية بإدارة الأزمات من خلال البحث في أهم السبل وأنجح الطرق العلمية والعملية لمواجهتها والتقليل من آثارها . وإدارة الأزمات تشمل جميع الأنشطة والبرامج المعدة مسبقا لحل الأزمات والوسائل الممكنة، وهذا كله لا يتم إلا بوجود موارد قادرة على استغلالها الاستغلال الأمثل، وتوفير الموارد البشرية والمادية اللازمة، وتوجيه الأمور بكل عزيمة.(الشويخ، 2017) ستحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على الإدارة الإستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجهها البلديات الفلسطينية من خلال دراسة حالة بلديات رام الله والبيرة وبيتونيا، وأن الإدارة الاستراتيجية تعدّ من الأنماط الجديدة القادرة على مواكبة التغيير ومواجهات التحديات من خلال الاعتماد على العمل الجماعي من العاملين كافة في المجلس البلدي، واستغلال الفرص والوصول إلى التطور المستمر، وتهدف الدراسة إلى استخدام الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي تواجهها البلديات والحد من مخاطرها التي تؤثر على الفرد في المجتمع.

## 2.1 مشكلة الدراسة

أصبحت البلديات تعاني من الازمات المتراكمة في ظل التطور التكنولوجي الكبير على المستوى العالمي، وتعتبر بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا من البلديات الفلسطينية التي تعرضت للعديد من الازمات عبر الزمن ، وتبين عن وجود عديد من المشكلات والعقبات التي تواجه البلديات في تقديم خدماتها للجمهور، بالرغم من المجالات الحثيثة التي تقوم بها البلدية لتطوير أدائها، ومواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة واستخداماتها لإيجاد حلول علمية قابلة لتنفيذ كثير من المشكلات والأزمات التي تراكمت عبر السنين من خلال الواقع الذي فرضه الاحتلال الإسرائيلي والذي يتحكم في كثير من مناحي الحياة، ويقوم بكثير من الممارسات والإجراءات الاحتلالية التي تعيق تقديم عملها وتطورها، وعلى سبيل المثال يتحكم بكميات المياه، وهذا يؤدي إلى عدم قدرة البلديات على توفيرها بالقدرة المطلوبة للجمهور، وهي تعدّ من أساسيات الحياة، كما وتعاني معظم البلديات في محافظة رام الله والبيرة من عدم توفر الإمكانيات والموارد المادية الكافية، كما تعاني من شح في المعدات اللازمة لخدماتها، مثل فتح الطرق بالمعدات الثقيلة، واعتمادها في التمويل بدرجة كبيرة على المساعدات الخارجية التي تتأثر بالأوضاع السياسية، كما تعاني البلديات في فلسطين من نقص الموارد لمواجهة الظروف الجوية وحالات الطوارئ من معدات، ويجب مواجهة هذه الأزمات التي تواجه البلديات

الفلسطينية لمعالجة التحديات بحلول إبداعية وابتكارية مستفيدين من تجارب الآخرين لما له من أثر متوقع على الفرد في المجتمع، وتحسين كفاءة البلديات الفلسطينية في تقديم خدماتها للجمهور الفلسطيني، كما أن كبر حجم قطاع البلديات وتعدد خدماته، وتداخل المهام والمسؤوليات مع الجهات الحكومية الأخرى، وتعدد مقدمي الخدمات، وضعف التنسيق بين البلديات والتوسع الجغرافي للمدن، وقدم الإطار التشريعي وعدم توفر الأدوات التنظيمية لتحقيق الشراكة بين البلديات من جهة و القطاع الخاص والمجتمع المدني من جهة أخرى فاقم من الأزمة، وجعل تلك البلديات تواجه مشكلات كبيرة في تقديم الخدمات للجمهور، والحاجة إلى مزيد من الوقت والجهد والتكلفة في تجهيز المعاملات لأفراد المجتمع بما يتطلب أساليب إدارية حديثة، ومن أهمها الإدارة الإستراتيجية التي أصبحت تطبق على نطاق واسع في العالم لمواجهة الأزمات التي تمر بها البلديات الفلسطينية، وخاصة أنها أثبتت نجاحها في المنظمات المشابهة في الدول المتقدمة، ما يعني أن تطبيقها في البلديات الفلسطينية قد يؤدي لتحقيق النتائج المرجوة، وبالتالي الدراسة تجيب عن السؤال الرئيسي الآتي :

ما أثر الإدارة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية : بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ؟

### 3.1 مبررات الدراسة

- جاءت هذه الدراسة انطلاقاً من مجموعة من المبررات :
1. الاهتمام الشخصي لكوني عملت في مجال البلديات الفلسطينية وما تواجهها من تحديات يجب معالجتها .
  2. الصعوبات التي تواجهها البلديات الفلسطينية في قدرتها على مواجهة التحديات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي وممارساته وإجراءاته التعسفية .
  3. اهتمام البلديات الفلسطينية في تحسين كفاءتها وقدرتها عن طريق استخدام الإدارة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات .
  4. قلة الدراسات البحثية التي تربط العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التي تواجهها البلديات الفلسطينية .
  5. رغبة الباحث التوسع في الدراسة في مجال الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات في الواقع الفلسطيني، فمثلاً قطاع الحكم المحلي في فلسطين الذي يعدّ الأهم في تقديم الخدمات للجمهور الفلسطيني في ظل الأزمة المالية التي تعاني منها السلطة الوطنية الفلسطينية التي حددت من دورها ومساهمتها في هذا الشأن .

6. محاولة توفير المعلومات الضرورية والحيوية عن الإدارة الاستراتيجية ودورها، وأهم المعوقات التي تعيق عملية إدارة الأزمات .

#### 4.1 أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة فيما يلي:

##### 1-أهمية علمية (نظرية)

تسعى هذه الدراسة لأن تكون متممة وتضيف أبعادا جيدة لدراسات سابقة، وفي هذا المجال تناولت أثر الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، ما يعزز دور البلديات الفلسطينية لتوجيه الإدارة الاستراتيجية في حل وإدارة الأزمات فيها وتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها، للحد من تفاقم الأزمات التي تعاني منها البلديات الفلسطينية (بلديات: رام الله، والبيرة، وبيتونيا ) .

##### 2-أهمية تطبيقية (عملية)

تسعى هذه الدراسة إلى أن تتوصل إلى مخرجات، وهي نتائج وتوصيات قد تساعد البلديات الفلسطينية (بلديات: رام الله، والبيرة، وبيتونيا ) على تحسين وتطوير خدماتها وبيئة العمل فيها من خلال استخدام الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الأزمات، ويمكن من خلال نتائج الدراسة ومخرجاتها والتوصيات تهيئة بيئة ملائمة للبلديات التي يمكنها من مواجهة الأزمات من خلال الإدارة الاستراتيجية، ومن أهمية هذه الدراسة مساعدة الباحث في التعرف إلى أثر الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التي تواجهها البلديات، وما ينتج من توصيات ونتائج سيساعد البلديات في حل الأزمات التي تواجهها، وبالتالي تحقيق نمو مستدام للبلديات وتطوير أدائها .

#### 5.1 أهداف الدراسة

##### الهدف الرئيسي

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا )، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في البلديات الفلسطينية (بلديات: رام الله، والبيرة، وبيتونيا ) .
2. التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية (بلديات: رام الله، والبيرة، وبيتونيا ) .
3. التعرف إلى العلاقة ما بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية (بلديات: رام الله، والبيرة، وبيتونيا ) .

4- التعرف إلى مدى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية، و حول فاعلية إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) .

## 6.1 أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي

ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ؟

### الأسئلة الفرعية

سيتم الإجابة عن السؤال الرئيسي من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ؟
2. ما واقع تطبيق إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ؟
3. ما معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية ؟
4. هل يوجد تأثير لإدارة الإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ؟
5. هل يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر بالسنوات كاملة، والمسمى الوظيفي) ؟
6. هل يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر بالسنوات كاملة، والمسمى الوظيفي) ؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ )

بين الإدارة الاستراتيجية وبين فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .

2. لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
  3. لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين التنفيذ الإستراتيجي وإدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
  4. لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الرقابة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر بالسنوات كاملة، والمسمى الوظيفي)

#### وينبثق عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الإستراتيجية وحول إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغير الجنس.
2. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية وحول إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغير المؤهل العلمي .
3. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية وحول إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغير مجال التخصص العلمي .
4. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية وحول إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .
5. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية وحول إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغير العمر .
6. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية وحول إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .

## 8.1 متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: الإدارة الاستراتيجية ويشمل الأبعاد التالية:

- تحليل الوضع.
- صياغة الاستراتيجية.
- تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم الاستراتيجية.

2- المتغير التابع: إدارة الأزمات والأبعاد (المراحل) التالية:

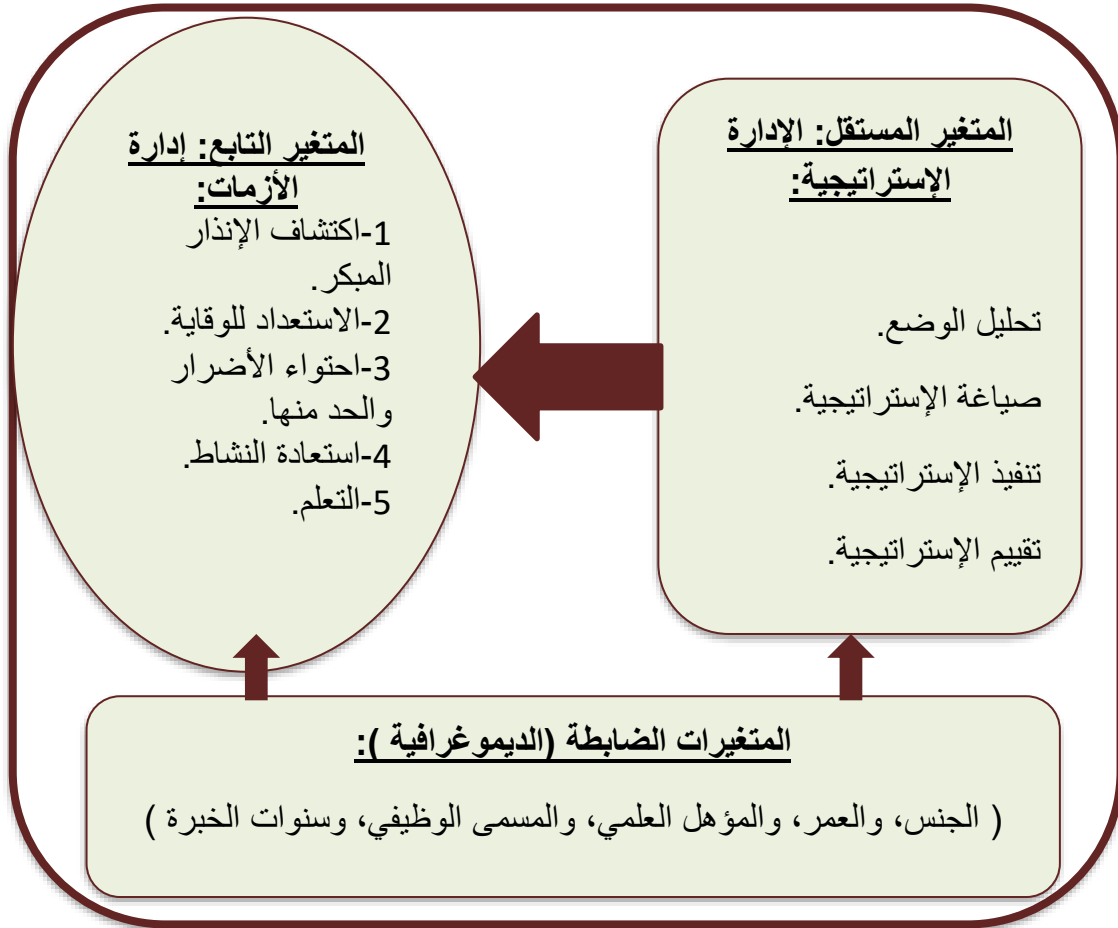
- المرحلة الأولى: اكتشاف الإنذار المبكر.
- المرحلة الثانية: الاستعداد للوقاية.
- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها.
- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط.
- المرحلة الخامسة: التعلم.

3- المتغيرات الضابطة (الديموغرافية) وتشمل:

- (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة) .

## 9.1 نموذج الدراسة

الشكل الآتي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل، والمتغير التابع، والمتغيرات الضابطة) :



شكل رقم ( 1.1 ) العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المصدر: إعداد بواسطة الباحث .

## 10.1 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تتحدث عن الدراسة بموضوعها: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة بلديات: رام الله، والبيرة، وبيتونيا) .
- الحدود الزمنية: أنجزت هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي(2024 - 2025 ) حسب التقويم الأكاديمي في جامعة القدس - فلسطين .
- الحدود المكانية: تتحصر الدراسة في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا في محافظة رام الله والبيرة.

-الحدود البشرية: تنحصر حدود الدراسة في الموظفين الذين يعملون في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .

## 11.1 هيكلية الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول :

1-الفصل الأول: بعنوان الإطار العام للدراسة: تناولت الدراسة المقدمة العامة عن الدراسة، ثم مشكلة الدراسة، ثم مبررات الدراسة، ثم أهمية الدراسة، ثم تحديد أهداف الدراسة وأسئلتها وحدودها ومصطلحاتها وفرضياتها وهيكلتها التي ستعالج.

2-الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري والدراسات السابقة: ركزت الدراسة فيه على تقديم الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة وبشكل خاص مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخصائصها وأهدافها وأهميتها وأنواعها ومتطلباتها، ومراحل الإدارة الاستراتيجية ومزاياها وخطواتها، كما تطرقت إلى مفهوم إدارة الأزمة وأبعادها وأنواعها ومراحلها وأهميتها ومزاياها وسماتها وعيوبها وأهدافها وأسباب نشوء الأزمات في بلديات (رام الله، والبييرة، وبيتونيا )، ثم تطرقت إلى العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وانعكاساتها وأهم الدراسات السابقة والتعقيب عليها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة .

3-الفصل الثالث: بعنوان المنهجية والإجراءات المتعلقة بالدراسة: تناول الفصل منهج الدراسة وأدوات المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة وعينتها وخصائصها واختبارات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، كما بين الفصل أيضا التحليل الإحصائي لخصائص العينة المبحوثة والبيانات ذات العلاقة بالأسئلة والفرضيات.

4-الفصل الرابع: بعنوان النتائج ومناقشتها : تناول الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جمعت عن طريق الاستبانة، وفيه أيضا النتائج التي تم الإجابة فيها عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها ومناقشة النتائج.

5-الفصل الخامس: بعنوان الاستنتاجات والتوصيات: تناول الاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج هذه الدراسة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

##### 1.1.2 مفهوم الاستراتيجية

اشتقت كلمة الاستراتيجية (strategy) من الكلمات اليونانية (strategos) وهي تعني فن إدارة الحديث أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية على مفهوم الاستراتيجية، وفي نهاية السبعينيات من القرن الماضي أخذ الاهتمام يتزايد في الدول العربية، بمفهوم الإدارة الاستراتيجية بهدف تزويد الباحثين والمعنيين والخبراء بمعرفة المشكلات الحقيقية لمنظمات الأعمال والمؤسسات، وما هي الحلول لمعالجتها في ضوء المتغيرات البيئية، إذ إن التوسع في دراسة البيئة الداخلية والخارجية يتيح صياغة الإدارة الاستراتيجية ويجعلها قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها لتحقيق أهدافها (هشام، 2016).

وقد شهد العقد الأخير من القرن الماضي زيادة سرعة المتغيرات البيئية في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها، وأضف إلى ذلك إفرازات العولمة مع ظهور مداخل جديدة، كمدخل إدارة النوعية الشاملة وإعادة هندسة الشركات، ومدخل المقارنة المرجعية وغيرها، وهو دليل على الدور الفاعل للإدارة الاستراتيجية على صياغة وبناء الغايات والأهداف، ووضع الخيار الاستراتيجي الملائم (خلايفة، 2020).

والاستراتيجية هي عبارة عن اختيار النوع الذي سيؤثر في نتائج الغد، فلو قمنا بقياسها على قطاع الأعمال بعيدا عن المقاييس العسكرية لوجدنا أن المنظمات تستطيع أن تبقى في البيئة التنافسية

لأطول مدة في ظل الظروف من الاستقرار النسبي لبيئة عمل قابلة للاضطرابات، إن هذه الشروط غير سائدة حالياً ولا يمكن توافرها لمدة زمنية طويلة في العالم الحديث (زكريا، 2020) .  
والاستراتيجية حسب (بورتر، 2020) هي عملية تكوين وضع منفردة للمنظمة ذات قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون، وعرف الاستراتيجية (دافيد، 2015) بأنها صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنظمة من وضع أهدافها .  
ويرى الباحث أن الاستراتيجية تشكل الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديد البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى أنها نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد.

## 2.1.2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية

لقد عرف (شاندر، 2018) الإدارة الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغايتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، ويرى الباحث (أنسوف، 2020) أن الإدارة الاستراتيجية هي تصور المنظمة على طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية التي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بالعمل بها، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه إلى تحقيق غايتها وأهدافها، وأما عن تعريف الإدارة الاستراتيجية فعرف (ثومبسون وأستركلاند، 2012) الإدارة الاستراتيجية بأنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غايتها على المدى البعيد، واختبار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية.

وعرف كل من (جوش وجلوبيك، 2009) الإدارة الاستراتيجية بأنها الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديد البيئة الداخلية والخارجية، وعرف الباحث (خالدي، 2022) الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية تشمل تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهدافها، وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الاستراتيجية وتحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجية، وتنفيذها، وتقييم الأداء مع إدخال التعديلات اللازمة بناءً على معطيات الواقع وتغير الظروف.

في عام 1976، قدّم باحثان هما (وهلين وهنجر) نموذجاً شاملاً للإدارة الاستراتيجية، وقدم الباحثان (كبنر وتريجو، 2018) مفهوماً آخر، حيث ربطا "قوة الدفع" بمجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات كمصدر للقوة في الشركة، وقد أكدوا أن تحديد "قوة الدفع" يسهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات الفرعية، ومن جهة أخرى، عرّف الباحث (الشويخ، 2017) الإدارة الاستراتيجية على أنها عملية تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقات بينها وبين البيئة التي تعمل فيها. ووفقاً للباحث (الكندي، 2019)، تُعدّ الإدارة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة

بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتشمل هذه العملية التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة.

على الجانب الآخر، ركز الباحث السليمانى (نمر، 2018) على أن الإدارة الاستراتيجية تمثل إدارة للمميزات التنافسية، وتعد نمطاً للإدارة المستقبلية، وتساعد المنظمات في اختيار وإدارة الميزات التنافسية بشكل يحقق لها النجاح والتميز في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، وأوضح الباحث (هاشم، 2016) أن الاستراتيجية هي الخطة الشاملة التي تحدد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها، وتعدّ الإدارة الاستراتيجية الأسلوب الإداري الذي يمكن للمنظمة من خلاله النظر بشكل شامل إلى محاولة تنظيم الميزة التنافسية وتحقيق التفوق في السوق، وفي سياق مشابه، قدم الباحث (المعاينة، 2022) تعريفاً يركز على مفهوم النموذج أو النمط الذي يعبر عن تدفق القرارات أو التصرفات، سواء كان هذا النمط ناتجاً عن استراتيجية مقصودة أو غير مقصودة.

من خلال التعريفات السابقة، فإن الإدارة الاستراتيجية أصبحت تمارس دوراً في حياة المنظمات من خلال كونها عملية تصور مستقبلي وفق منظور تحليلي مستمر متجدد ومتكيف مع التحديات البيئية . ويعرف الباحث الإدارة الاستراتيجية بأنها عملية تضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل، والتي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.

### 3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية

تسعى كل منظمة بالرغم من الاختلاف في أنشطتها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار والنمو، وهذه الأحداث لا تتحقق بمعزل عن وجود الإدارة الاستراتيجية كونها الوسيلة الرئيسة في سبيل تحقيق ذلك، ويمكن الفرق بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية وتعزيز أهميتها (زكريا، 2020) .

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال عدّها جزءاً أساسياً في تقديم وتطوير المنظمات وتحقيق غايتها وأهدافها، وهي جزء أصيل في المؤسسات، وقد ذكر (الكندي، 2019) الآتي :

- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة، ويعدّ أسلوب الإدارة الاستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمات التعامل معه في هذه الظروف .
- بناء الميزة التنافسية في الإدارة الاستراتيجية يساعدك في فهم الميزة التنافسية بشكل أفضل من حيث نقاط القوة والضعف كما يرفع الوعي بالاتجاهات الناشئة .
- تؤثر الإدارة الاستراتيجية في المنظمة كلها وليس في جزء منها وبالتالي فهي تؤثر في كل مجالات المنظمة .

- نقطة مرجعية لقرارات العمل الرئيسة، وتحدد الإدارة الاستراتيجية رؤية الشركة ورسالتها وأهميتها، كما تحدد الفرص، وتحدد أفضل طريقة للاستفادة من نقاط القوة وتخفيف نقاط الضعف، وإنها تضع الإطار وتحدد حدود واضحة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات العمل الرئيسية .
  - إن إدراك التحديات المحتملة التي تواجه الشركة بشكل عام يضعك في وضع أفضل، ولتستعد للتحديات المحتملة يمكنك منع المشكلات المحتملة من خلال وقوعها .
  - توفر الإدارة الاستراتيجية أهدافا واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين، وعادة يكون أداء الناس أفضل في الكمية والنوعية .
  - تجعل الإدارة الاستراتيجية تحقيق الأهداف أسهل، وأمرًا حيويًا يساعد الشركة على تحقيق أهدافها من خلال خطة استراتيجية مخصصة، وتجعل الأهداف قابلة للتحقق من خلال توفر عملية واضحة واستخدام هذه الأفكار في جهود تسويقية مستهدفة .
  - تحقيق منظمة أكثر تماسكا في تطوير خطة الإدارة الاستراتيجية في إنشاء منظمة أكثر تماسكا، كما أنه يعزز قدرات الشركة في حل المشكلات .
  - زيادة الوعي الإداري عندما تشارك الإدارة العليا في تطوير وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية، بذلك تزيد من وعيها ودعم الخطط الاستراتيجية .
  - تعزيز النمو المستدام نظرا لأن الإدارة الاستراتيجية تحدد أولوياتها في الشركة، فهي تساعد على تعزيز النمو المستدام أكثر كفاءة بما في ذلك الوقت .
- ويرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية تكمن أهميتها بعملية تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال ربط الإمكانيات لدى المنظمة سواء البشرية أو المادية، والتغلب على التحديات التي تواجه المنظمة، من خلال عدّ الإدارة الاستراتيجية هي محور نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، فإن الإدارة الاستراتيجية تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة، وعلى هذا يمكن أن نستنتج أن المنظمات التي لديها فاعلية ممارسة حقيقة الإدارة الاستراتيجية سوف تكون أكثر فاعلية في انجاز أهدافها.

#### 4.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية

- كما ورد عند ( وهبة، 2018) أن أهداف الإدارة الاستراتيجية تكمن في :
- تطوير وضبط الهيكل الأساسي الداخلي للمنظمة والحرص على إجراء التعديلات عليه.
  - الإدارة الاستراتيجية لا تسعى فقط لضبط ومراقبة البيئة من حولها، لكنها كذلك تهتم بوضع حدود ومقاييس ومعايير موضوعية لتقييم الإدارة الاستراتيجية والحكم على كفاءتها .
  - وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة تجعل العاملين يشعرون بأهمية التعامل مع المشكلات .

- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة، وتساعد على اتخاذ القرارات تجاهها .
  - التركيز على السوق والبيئة الخارجية على اعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات .
  - تجمع البيانات عن نقاط القوة والضعف بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشكلات مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة .
  - تحديد الأولويات والعوامل المؤثرة ومدى تأثير كل منها على سير عمل المؤسسة .
  - تهتم الإدارة الاستراتيجية بتمكين مسؤولي الرقابة والتنسيق وكشف الفساد والانحرافات في الشؤون القانونية؛ للحد من انتشار الفساد والفسل، ومن أبرز غايات الإدارة الاستراتيجية تنشيط الجهود الخارجية .
  - تهتم الإدارة الاستراتيجية بالتعرف إلى عوامل القوة والضعف داخل المؤسسة، مما يؤهلها لاتخاذ القرارات الحاسمة، وكذلك تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى أن يكون بها نظام إداري داخل المؤسسة.
  - تقسيم الالتزامات وتوزيع الأدوار بشكل عادل وواضح داخل الإدارة الاستراتيجية يسهم بشكل كبير في اكتمال المنظومة وعدم وجود معوقات .
  - من أهداف الإدارة الاستراتيجية ضمان وجود معايير واضحة، أساسها توزيع الموارد وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية .
  - وتهدف الإدارة الاستراتيجية إلى زيادة الإيرادات والمبيعات وزيادة الأرباح في المؤسسة وتحديد رؤيتها ورسالتها.
- مما سبق يمكن القول إنه على الرغم من الأهداف المتنوعة إلا أن الهدف الأساسي لإدارة الاستراتيجية في المؤسسات هو توفر استراتيجية للمؤسسة وتطبيقها بشكل سليم ليخدم أهداف المؤسسة، ويضمن لها أداءً وفعاليتها عالية، ويحقق أعلى المعدلات، وإن جودة الخدمات يجعل المؤسسة تضمن الاستدامة والاستمرارية.

## 5.1.2 مستويات الإدارة الاستراتيجية

يرتبط تعدد اختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تمتلك مستوى إستراتيجيا واحداً، فهذا يستوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وهناك ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية ( محمد خطاب، 2020 ) :

## • الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل، وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها؛ وبناء على التعريف السابق فإن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة، حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤية الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل.

ويهتم هذا المستوى للاستراتيجية بالمجال العام للمنظمة، والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل)؛ ويمكن أن تتضمن مسائل التغطية الجغرافية، وتنويع المنتجات أو وحدات العمل، والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة (محمد خطاب، 2020)

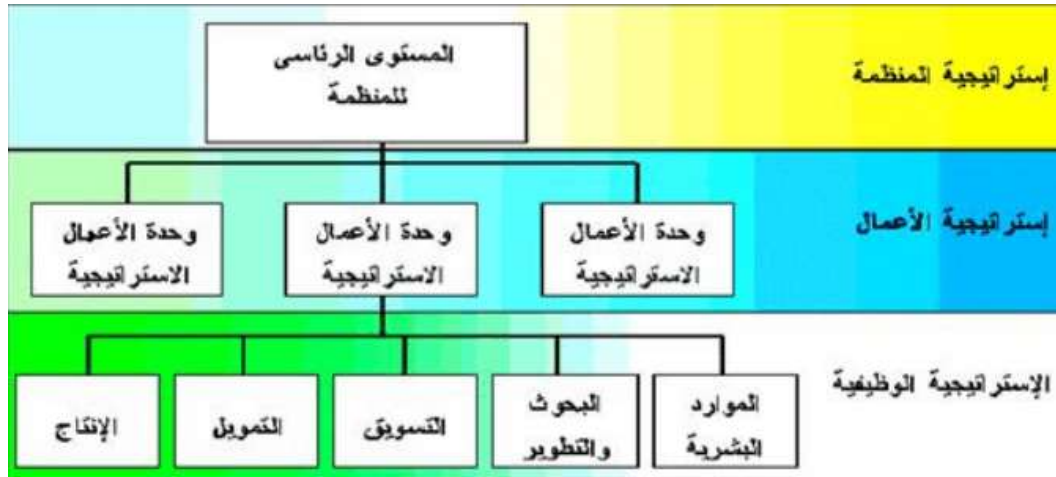
## • الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

وهي قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم Parent Company تتبع كل منها مجموعة مميزة من السلع إلى مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء، وتتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد؛ ويمكن أن تكون وحدة العمل الاستراتيجية Strategic Business (SBU) Unit فرعاً رئيساً في المنظمة، أو مجموعة من المنتجات المترابطة، أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة .

والإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى تمثل الخطط والاستراتيجيات التي تخص نشاطاً محدداً داخل المنظمة، فقد يكون لدى المنظمة أنشطة مختلفة كصناعة الحواسيب، والبرمجيات، والتطبيقات المعلوماتية، فكل نشاط منها يعدّ مجالاً مستقلاً بذاته وله مدير مسؤول عنه، فنطلق عليه وحدة النشاط الاستراتيجي؛ أما إذا لم تتعدد الأنشطة داخل المنظمة أي أن المنظمة تعمل في مجال واحد فقط، فهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي تكون استراتيجية واحدة، وتقع مسؤولية الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدة النشاط الاستراتيجي على عاتق مديري الأنشطة الرئيسية في المنظمة (محمد خطاب، 2020)

## • الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

تحدد الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط، وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ وعادة ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من الشؤون المالية، والموارد البشرية وغيرها، حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، ويُعدُّ مديريها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته (محمد خطاب، 2020).



شكل رقم (1.2) يوضح تدرج المستويات الاستراتيجية. إعداد الباحث بالاعتماد على (محمد خطاب، 2020)

### 6.1.2 خصائص الإدارة الاستراتيجية

- وقد أشار (هاشم، 2016) إلى أن هناك خصائص أساسية عديدة يجب أن تتوفر في الإدارة الاستراتيجية، من أجل تحقيق الأهداف التي صممت من أجلها، كالتالي :
- مشاركة الإدارة العليا، وترتبط الإدارة الاستراتيجية بمجموعة كبيرة من المجالات والعمليات المتعلقة بأعمال الشركة، وبناء على ذلك كان لا بد من مشاركة الإدارة العليا بشكل عام، وهي المسؤول فقط عن ذلك المنظور من أجل فهم جميع الآثار المحددة .
  - بناء قاعدة عملاء جديدة، وتحتاج الإدارة الاستراتيجية التزام الشركة بجميع الالتزامات الملقاة على عاتقها، لذلك فإنها تحتاج إلى مجموعة من الموارد مثل الموارد المادية.
  - تؤثر الإدارة الاستراتيجية على ازدهار الشركات على المدى الطويل وتؤثر عليه بشكل كبير .
  - موجهة نحو المستقبل، وتضع الإدارة الاستراتيجية عديدا من التوقعات الخاصة فيما يتوقعه المديرين، وبالتالي هذه القرارات تصب التركيز بشكل أساسي على تطوير جميع التنبؤات التي تتاح للمنظمة .

### 7.1.2 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

لقد أشار (د. شاكرا امين، 2016) إلى أن هناك بعض الشروط الواجب توفرها واتباعها من قبل المنظمة من أجل خلق بيئة فعالة في المؤسسة، حيث يجب أن تسير الإدارة الاستراتيجية وفق خطة متكاملة للمنظمة، بالاستناد إلى توفر مكوناتها، ومن أهم هذه الشروط في الآتي :

- **توافر التفكير الاستراتيجي:** حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توفر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهامه، والإدارة الاستراتيجية يجب أن تمتد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق، فالتفكير الاستراتيجي يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما هو القدرة على تطوير أفكار خلاقة جديدة .
- **توفر نظم المعلومات الاستراتيجية :** فالمعلومات لها دور أساسي في مراحل الإدارة الاستراتيجية كافة، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الهدف وصياغة الاستراتيجيات .
- **توفر نظام للحوافز:** يهدف نظام الحوافز عادة إلى التأكد من وجود توافق ما يتطلبه التنفيذ الفعال والخطط الاستراتيجية والحاجات المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة.
- **توفر نظام مالي:** يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفرا فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .
- **توفر التنظيم الإداري السليم:** ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الاستراتيجية، واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدلا من تعقيده أو تعطيله . ويرى الباحث في هذا السياق أن وجود الإدارة الاستراتيجية في المنظمة يحدد اختصاص كل قسم ويوزع المسؤوليات بشكل واضح، ويساعد في تعزيز الإدارة الاستراتيجية بشكل منتظم .

## 8.1.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية

- تشمل مراحل الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من العناصر التي تتمثل حسب ما أشار إليها (عباس، وحيذر، 2017) فيما يلي:
- **مرحلة تحليل الوضع:** يُعد تحليل الوضع الخطوة الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يقوم بتوفير المعلومات اللازمة لإنشاء بيان المهمة الخاص بالمؤسسة، ويشمل ذلك مسح وتقييم السياق التنظيمي والبيئة الخارجية والداخلية، ويُستخدم تحليل الموقف لتحديد العوامل الاستراتيجية التي ستؤثر في مستقبل المؤسسة، ويمكن أن يتم التحليل باستخدام تقنيات متعددة، مثل المراقبة والتواصل والمناقشات والمقابلات والاستطلاعات.

- **مرحلة مستقبل المؤسسة.** يمكن أن يتم التحليل باستخدام تقنيات متعددة، مثل المراقبة والتواصل والمناقشات والمقابلات والاستطلاعات.
- **مرحلة صياغة الاستراتيجية:** تشمل صياغة الاستراتيجية عمليات تصميم وتطوير استراتيجيات المؤسسة، ويسهم تحديد قوة المؤسسة في هذه العملية، وتنقسم صياغة الاستراتيجية إلى مستويات تنظيمية وتشغيلية وتنافسية، ويركز الجانب التنظيمي على تعريف رسالة المؤسسة وتحديد الأهداف، بينما تُخصص الجوانب التشغيلية والتنافسية للخطط القصيرة وتحديد الاستراتيجيات والسياسات.
- **مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:** يتضمن تنفيذ الاستراتيجية تحويلها إلى أفعال من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، يتطلب هذا تغييرات داخل الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الإدارة، ويجب أن تتم مراعاة عديد من العوامل في أثناء هذه العملية، مثل تحديد الاستراتيجيات التي يجب تنفيذها أولاً وتحديد الأولويات بناءً على جدوى المشكلات والعقبات.
- **مرحلة تقييم الاستراتيجية:** يتضمن تقييم الاستراتيجية فحص تنفيذها ونتائجها، و يُحدد ما إذا كانت الخطوات والعمليات تسير بشكل صحيح، وإذا تم تحقيق النتائج المتوقعة، و في حال عدم تحقيق الأهداف أو فشل العمليات يمكن إعادة صياغة الاستراتيجية، ويشارك كل من الإدارة والموظفين في هذا العمل، وتستخدم مقاييس وجداول زمنية لتحقيق الأهداف، وإذا كانت التوقعات غير واقعية يمكن أن تفشل الاستراتيجية.

## 9.1.2 التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

- هناك مجموعة من التحديات التي لا بد للقائد أن يتعمق بها وأن يأخذها في الحسبان عند اتخاذ قراراته، ومن بين هذه التحديات ما يلي (سلام بن دحمان، 2021):
- **تحديات التحول السريع في بيئة الأعمال:** يتسارع التغيير في مختلف جوانب بيئة الأعمال، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، ويشهد العالم تطورات سريعة في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ما يتطلب من الإدارة الاستراتيجية التكيف السريع والمرونة للتعامل مع هذا التغيير المستمر.
  - **تصاعد حدة المنافسة:** لم يعد التنافس يقتصر على السعر والجودة فقط، بل أصبح يشمل كل جوانب العمل التنظيمي، ويزداد عدد المنافسين باستمرار، ما يضع ضغوطاً على الإدارة لتطوير استراتيجيات فعالة تسمح للمنظمة بالتفوق في أسواق متنوعة.
  - **التحالفات الاستراتيجية:** شهد العالم اختفاء حدود السيادة الوطنية في مجال الأعمال بسبب التبادل الاقتصادي المتبادل وزيادة المنافسة الدولية، ويتطلب هذا الوضع من الشركات النظر إلى تكوين

التحالفات الاستراتيجية مع شركات عالمية للتعاون في مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص العالمية.

- هذه التحديات تتطلب من القادة الاستراتيجيين اتخاذ قرارات مدروسة وتطوير استراتيجيات قائمة على التحليل العميق والمرونة لضمان استمرارية المنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. يرى الباحث أن هناك تحديات أخرى تواجه عملية إدارة الاستراتيجية منها: تحديات تتعلق بظهور متغيرات متسارعة، وتحديات تتعلق بندرة الموارد، وتحديات تتعلق بتدني مستويات الرضا لدى العاملين، وتحديات تتعلق بأنظمة الحوافز .

### 10.1.2 خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية

- يمكن توضيحها كما أوردها (عبد الوهاب، 2018) و(البطحة، 2019) على النحو التالي :
- وضع رؤية واضحة: وذلك من خلال تحديد نوع الأهداف سواء كانت أهدافا طويلة أو أهدافا قصيرة الأجل مع ضرورة تحديد آلية لتحقيقها .
  - جمع المعلومات وتحليلها : بحيث تنقسم هذه الخطوة إلى مرحلتين: هما مرحلة جمع المعلومات والبيانات المهمة التي تضمن تحقيق الرؤية، ثم مرحلة العمل على تحليلها لضمان فهم احتياجات العملاء .
  - صياغة الاستراتيجية: وذلك بعد مرحلة جمع المعلومات كافة الناتجة عن التحليل السابق، ثم العمل على تحديد الموارد المتاحة كافة حاليا .

### 11.1.2 مزايا الإدارة الاستراتيجية

- تتميز الإدارة الاستراتيجية بعدد من البنود الإيجابية التي تتميز عن غيرها، وتلك الإيجابيات يمكن حصرها في النقاط التالية: (الديراوي، 2020)
- تتميز الإدارة الاستراتيجية بأنها مرنة وقابلة للتحريك والتغير لتواكب البيئة الخارجية للمؤسسة .
  - غالبا ما يتم وضع الخطة الاستراتيجية بما يراعي ويتفق مع مختلف العوامل، والمعايير المحيطة وهو ما يترتب عليه ارتباط المنظمة ككل ببعضها ببعض .
  - الإدارة الاستراتيجية فضفاضة وتحتوي بداخلها مواطن الشورى والحوار الذي يضمن توحيد الجهود والتوجهات الخاصة بالمؤسسة .
  - يتم توفيق الرؤى والبيانات المعبرة من كل من البيئتين الداخلية والخارجية مع ضمان ألا يتم اقتصار إحدى ممثلي البيئتين عند تطبيق الخطة الاستراتيجية .

- غالباً ما تكون الإدارة الاستراتيجية من خطوات ومراحل وعمليات مترابطة وليست مفردة أو معزولة .
- تتميز الإدارة الاستراتيجية في أنها لا تنظر إلى الحاضر فحسب بل يشرع المخطط في وضع بنود استراتيجية بما يناسب التغيرات والتأثيرات الحالية .
- تتميز الإدارة الاستراتيجية بقدرتها الفائقة على قراءة المستقبل والتنبؤ بأية مشكلات قد تحدث، وذلك عبر دراسات وتحليل ونتائج واقعية ومدروسة وملموسة ومثبتة بمقاييس علمية .
- للإدارة الاستراتيجية المقدر على كشف الأطروحات والفرص المعروضة في كونها مناسبة وآمنة ومضمونة.

يرى الباحث أن هناك مزايا أخرى للإدارة الاستراتيجية إضافة لما ذكر في أعلاه، مثل تحقيق الأهداف، وتعزيز الوعي الإداري، وزيادة الانسجام والتعاون، وتحسين عملية صنع القرار، وتخصيص الموارد بفعالية، وتعزيز الأداء التنظيمي، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز استقرار المنظمة، وإدارة المخاطر .

من خلال ما سبق نستنتج وجود رؤية ورسالة للمؤسسة وأهداف استراتيجية وفق بناء استراتيجي متكامل، وقيادة إدارية فعالة قادرة على صياغة الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة، ووجود بنية تحتية تؤدي إلى انعكاسات إيجابية على المنظمة، وتطور عملية الإدارة الاستراتيجية في أية مؤسسة حول إعداد وبناء خطة استراتيجية تمكن المؤسسة من تحسين أدائها الاقتصادي وتدعيم قدراتها التنافسية، وتضمن الإدارة الاستراتيجية بمفهومها الواسع موضوعين رئيسيين وهما: النتائج المالية والتنافسية المطلوب تحقيقها .

يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية وعقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة، بطريقة فعالة، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية هي الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الاستراتيجية للمنظمة بتحديد البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة، وتطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهدافها، والقدرة على تزويد المنظمة بالاستراتيجية الملائمة للظروف البيئية الداخلية والخارجية، ولقد اتفق أغلب الباحثين في هذا المجال على أن هناك مجموعة من المراحل الخاصة بإدارة الاستراتيجية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المراحل التي حازت على الإجماع بين الباحثين والمفكرين بالمجال وهي: (تحليل الوضع، ومستقبل المؤسسة، وصياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) .

## 2.2 المبحث الثاني: إدارة الأزمات

### 1.2.2 مفهوم الأزمة

مصطلح الأزمة (crises) مشتق من الكلمة اليونانية (krisis) التي تعني الخطة والقرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الأول للخطر والآخر يرمز للفرصة، وتشير كلمة الأزمة إلى الخطة المصيرية أو رمز مهم، كما تشير إلى معنى التغير المفاجئ، وفي الغالب نحو الأسوأ، وفي الحضارة الإغريقية القديمة فإن الأزمة هي مواقف تحتاج إلى صناعة القرار، والأزمة تشكل نقطة تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الإنسانية قادرة على إحداث تغييرات أساسية وجوهريّة في المستقبل (د. غسان الأسّي، 2015).

وعرفها (د. محمد أبو بكر، 2017) على أنها موقف أو وضع بالغ الخطورة، ويتصف بعدم التنبؤ وعدم الاستقرار النسبي، ويؤثر تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على المنظمة الإدارية، وينتج آثاراً مادية ومعنوية يصعب معالجتها والسيطرة عليها.

وتزايد الأزمة وتراكمها مستمر لأحداث وأمور غير متوقعة حدوثها على مستوى جزء من النظام بأكمله، هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر بالأنشطة والعمليات الحالية للنظام، وقد يمتد تأثير ذلك ليؤثر في المستقبل على النظام بأكمله (د. غسان الأسّي، 2015)، ويرى الباحث أن تعريف الأزمة استناداً إلى الأدبيات ما هو آت:

- هي حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بها (عنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وتسارع الأحداث).
- هي لحظة حادة ومفجرة شديدة الألم في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاف الأسباب بالنتائج.
- هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المنظمة، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات وضيق الوقت.
- هي موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية لأعمال المنظمة.

## 2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات

يعدّ علم إدارة الأزمة من العلوم الحديثة نسبياً، ويعد علم إدارة الأزمة من العلوم التي تزداد أهميتها يومياً، فحدوث الأزمات أصبح جزءاً لا يتجزأ من سمات المجتمع المعاصر، سواء كانت تلك الأزمات على مستوى فردي أو جماعي، وسواء كان حدوث تلك الأزمات على المستوى الاجتماعي أو الدولي، وبناء على ذلك فالجماعات تعيش الآن فوق بركان من الأزمات لا تعلم متى يفور ذلك البركان ومتى ينتهي (د. محمد أبو بكر، 2017)

والتعامل مع الأزمات يعد أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث إنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بعدد من المهارات منها الاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار واتخاذ القرارات اللازمة للتعامل مع الأزمة، ويشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات، ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمة" إلى الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، والأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة. (مسك، 2013).

مصطلح الأزمة يحمل في حد ذاته معاني كثيرة، هذه المعاني توجه مديري وقادة الأزمات في تقرير ما يجب القيام به في حالة الأزمات، إنه مجال تطبيقي مثير للاهتمام أيضاً لأننا نتحدث عن "إدارة الأزمة" عندما تكون كل حالة أزمة فريدة من نوعها بحد ذاتها، وعلى ذلك فإن إدارة الأزمات هي نهج منهجي يُشرك المنظمة بأكملها في الجهود المبذولة لتجنب الأزمات التي قد تؤثر على الشركة، ولإدارة تلك التي تحدث بفعالية، والهدف من إدارة الأزمات التنظيمية هو اتخاذ قرارات في الوقت المناسب بناءً على أفضل الحقائق والتفكير الواضح عند العمل في ظل ظروف غير عادية. (محمد، 2012)، وتعدّ إدارة الأزمات في أفضل حالاتها استباقية وتفاعلية، ويمكن إجراء الاستعدادات التي لا تقدر بثمن قبل وقوع أي حادث، ويمكن تحسين القرارات والإجراءات المتخذة في أثناء وقوع الحادث إذا تم وضع خطط إدارة الأزمات موضع التنفيذ، من خلال نهج إدارة الأزمات، وتحدد المنظمات السوابق ذات الصلة والعواقب والدروس التي تؤدي إلى الخروج من الأزمات والحوادث الوشيكة، كما وعرفها الناجي (2012) بأنها "عملية التخطيط الاستراتيجي للأزمات من خلال استخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها"، وأضاف الناجي (2012) أنها "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية"، وذكر أنها الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة، كما عرفها (ماهر، 2014) بأنها عملية الاستعداد وسرعة الاستجابة للحدث السلبي غير المتوقع، للحد من تصاعد الأزمة وتفاقمها لتصبح مشكلة أكبر،

أو تدهور الوضع للأسوأ أو انتشارها، وفي بعض الحالات تحولها إلى كارثة تهدد وضع الشركة"، ومن ثم فإن إدارة الأزمة تتطلب تنفيذ إجراءات منسقة تنسيقاً تاماً للسيطرة على حجم الضرر الحادث، واستعادة أو الحفاظ على ثقة الجمهور في النظام المتبع في ظل الأزمة. وعرفها (عبد الهادي، 2021) بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ لحدث لا يمكن التنبؤ به، وكنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، ما استدعى أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي حدثت بالمنظمة. وعرفها (د. محمد ابو بكر، 2017) بأنها فن التعامل مع الأزمة من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير في مرحلة قبل وقوع الأزمة، من خلال الاستعداد لمواجهةها عن طريق وضع الخطط وإجراء الدراسات والحصول على المعلومات من أجل الحد من الآثار المدمرة للأزمة، أو على الأقل حصرها في نطاق أضيق، وكذلك اتخاذ التدابير اللازمة للقضاء على تلك الأزمة. ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها عملية غير طبيعية تمر بها المنظمة، تهدد وجودها بسبب ظروف داخلية وخارجية متوقعة أو غير متوقعة، وعدم الاستقرار الكافي لتفادي الأضرار، وتبنى على منظور داخلي وخارجي فالمنظور الداخلي يشمل جميع الإجراءات المتخذة قبل وأثناء وبعد الأزمة داخل المؤسسة، أما المنظور الخارجي فيشمل جميع الاستعدادات التنظيمية كتشكيل فريق إدارة الأزمة ووضع خطة لإدارة الأزمات ثم قيادة الأزمة، وذلك من خلال التغلب على الأزمة وتحقيق أكبر قدر من المكاسب والحد من الخسائر من خلال اتخاذ قرارات سريعة تعتمد على بيانات ومعلومات متوفرة في المؤسسة.

### 3.2.2 أهمية إدارة الأزمات

تكمن مهمة إدارة الأزمات في التحليل من الآثار الضارة الناتجة عن حدوث أزمة خطيرة باستخدام موارد محدودة في ظل مرحلة زمنية شديدة الخطورة، وتمكن أهمية إدارة الأزمات في السيطرة على الأضرار الناتجة عن الأزمة (هبة، 2022).

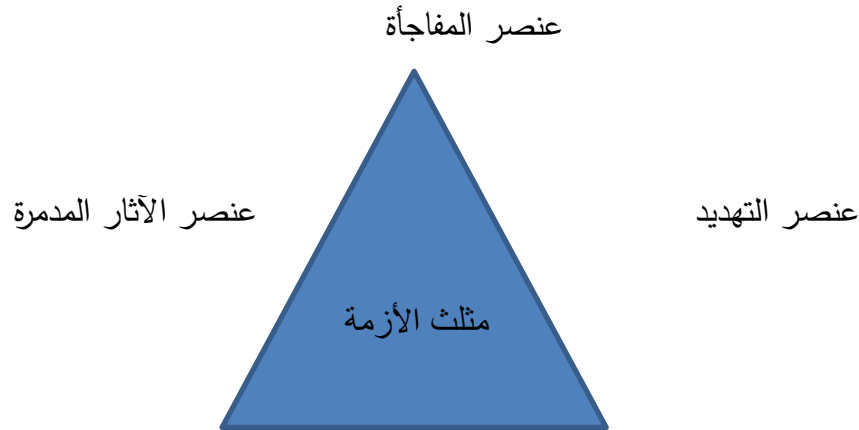
كما يمكن إدارة الأزمات في الإستراتيجية الناجحة المحتملة الكاملة بين المخاطر وتحويلها من تهديد إلى فرص من خلال الإدارة الإستراتيجية، وهي عملية شاملة تغطي ممارستها ومراحل ما قبل وأثناء وبعد الأزمة، وحدد (عبد الهادي، 2021) أهمية إدارة الأزمات كما هو آت:

- القدرة على التواصل أثناء الأزمات: حيث إن إدارة الأزمات الناجحة لها أهمية كبيرة في الحفاظ على التواصل الذي يعد عنصراً حيوياً.
- القدرة على التخطيط قبل حدوث حالات الطوارئ: تساعد إدارة الأزمات إلى وضع خطة التأهب في حالة حدوث حالة الطوارئ المفاجئة.

- القدرة على التعامل مع المواد الخطرة: قد تسبب المواد الكيميائية الخطرة في بعض المصانع والمؤسسات بعض الإصابات والوفيات، حيث تساعد إدارة الأزمات على التدريب على التعامل مع المواد الخطرة وضمان سلامة الجميع .
  - تفعيل التكنولوجيا أثناء حالات الطوارئ: تساعد إدارة الأزمات على الاستفادة من التقنيات الحديثة، واستخدامها في التواصل الفعال أثناء الأزمات وحالات الطوارئ الحرجة .
- في ضوء ما سبق، يرى الباحث أن الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة داخل المنظمات فعدم وجودها تفقد المنظمات تأثيرها، ما يعرقل التعامل مع الأزمات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية في تحقيق أهداف المنظمة، وأن أهمية إدارة الأزمة تختلف حسب مسبباتها ومدى شدتها، ومن الصعب الإجماع على أهمية موحدة للأزمة إلا أن هناك بعض الأهمية التي تلازم الأزمة.

#### 4.2.2 عناصر إدارة الأزمات

يقصد بعناصر إدارة الأزمة تلك الأبعاد والثوابت التي يجب توفرها في الموقف أو الوضع الخطر الذي يلحق بالمنظمة، وتتمثل تلك الأبعاد أو المقومات في ثلاثة عناصر لتكون ما يسمى بمثلث الأزمة (د. محمد ابو بكر، 2017) وهي:



شكل (2.2): يوضح عناصر الأزمة، من إعداد الباحث بالاعتماد على (د. محمد ابو بكر).

- **عنصر المفاجأة:** يقصد بالمفاجأة عدم التوقع أو التنبؤ بوقوع أو حدوث الأزمة ذاتها، وقد تكون المفاجأة بنسبة حجم الأزمة، كأن تكون حجم الأثار التي نجمت عن الأزمة أكثر بكثير مما تم الاستعداد له، وقد ينظر لعنصر المفاجأة كذلك من ناحية توقيت حدوث الأزمة .
- **عنصر التهديد:** يعدّ التهديد عنصرا من عناصر الأزمة، وركنا أساسيا من أركانها، فلكي تقوم الأزمة يجب أن يحدث تهديدا صريحا للمنظمة، وهذا تنبؤ مظاهر الأزمة بمجرد ظهور تهديد أو تحققه سواء الفعل أو القول أو الإشارة أو غير مباشر .

- **عنصر الآثار المدمرة:** يشترط لقيام الأزمة تصاعد وتفاقم النتائج والآثار الناجمة عنها، وتداعي أحداث خارج السيطرة، وتفاقم النتائج قد يكون على المدى القصير أو على المدى المتوسط أو على المدى الطويل، كما قد تكون تلك الآثار عبارة عن خسائر بشرية كوقوع عدد كبير من الضحايا أو خسائر مادية أو خسائر معنوية .
- يرى الباحث أن للأزمة ثلاثة عناصر تمثل أركانها، وهي التهديد والمفاجأة والآثار المدمرة، بحيث إذا تخلف عنصر من تلك العناصر تخلف ركن من أركان الأزمة، وبالتالي تكون أمام الأزمة بالمعنى الموجود في علم الإدارة العامة .

## 5.2.2 أهداف إدارة الأزمات

- تعددت أهداف إدارة الأزمات بعدّها مرحلة حرجة تتعلق بمصير المنظمة، وتسعى إدارة الأزمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها (العكيدي .2019) :
- القيام بلفت انتباه الرأي العام أو المستهدفين أو فئة معينة لصعوبة الاهتمام بها في الأوضاع العادية.
  - عمل إدارة الأزمات في المؤسسة على تحقيق التنمية، وذلك عن طريق إخفاء المشكلات الأساسية الموجودة حقا .
  - السعي في السيطرة على كل المواقع والأماكن تحت مسمى الحماية والخوف من اعتداء المنافسين.
  - العمل مع الأطراف الأخرى على الاستمرار في تحقيق النجاحات والخروج من الأزمات المزمّنة .
  - العمل على تحويل أفراد أو جماعات المؤسسة إلى وضع دفاعي بدلا من أن يكون وضعهم هجوميا .
- يرى الباحث مما سبق، أن الهدف الأساسي لإدارة الأزمات هو الاستجابة الفورية والسريعة مع الأحداث التي ترتبت على الأزمات واتخاذ الإجراءات القانونية لمواجهة الأزمة .

## 6.2.2 سمات إدارة الأزمات

- يوجد مجموعة من السمات التي تصنف الأزمة في منظمات الأعمال، ويمكن تلخيص السمات التي تميز الأزمة بما يلي (د. عزة احمد، 2018) :
- فقدان السيطرة، ويعني أن جميع أحداث الأزمة تقع خارج توقعات أصحاب القرار، فتؤدي إلى عدم قدرتهم على السيطرة والتحكم بزمام الأمور .

- عدم توفر المعلومات، ويعني نقص المعلومات التفصيلية بهذه الأزمة، كي تضمن إدارة الأزمات التدفق والانسحاب للمعلومات في الوقت المناسب .
  - التنبؤ والتوقع بالأزمات، فيجب أن يكون هذا التوقع مبنيًا على الدراسات العلمية .
  - تصاعد الأحداث عادة عند حدوث الأزمات، وتتوالى الأحداث المتعلقة بالأزمة، مما يؤدي إلى تطبيق القدرة على أصحاب القرار لاتخاذ القرارات المناسبة والسريعة .
  - أن يتم تفويض السلطة: الاستعداد في الوقت والمكان المناسب للأزمة، كمان أن تتصف السلطة المفوضة بالمرونة في التغيير بشكل سريع ليتم مواجهة الأزمة .
  - المفاجأة، حيث تحدث بغير سابق إنذار، أو أية مقدمات أو استشعار بحدوث الأزمة .
  - حالة الخوف، فالأزمة تسبب حالة الخوف، والتخطيط وعدم التوازن، فمن الممكن أن يقوم صاحب القرار في المنظمة بإقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة .
  - الاعتماد على العمل الجماعي في إدارة الأزمات والاهتمام بالتواصل بين الأزمة المختلفة والموقع الجغرافي التنظيمي .
  - الطريقة المناسبة لاختيار القادة للقيام بعملية التأهيل والتدريب لإدارة الأزمات، وأن يقوم بتصرف وهو واثق من نفسه .
  - ضرورة بقاء فريق إدارة الأزمات في حالة الاستعداد التام لمواجهة الأزمة عند حدوثها .
- مما سبق يرى الباحث أن الأزمات تتسم بسمات عديدة أهمها حدوثها فجأة، فهناك كثير من الأزمات يصعب من الآن توقع حدوثها، إلى جانب ذلك تطور الأحداث سريعاً، وعادة ما تكون الخسائر فادحة، وكذلك ضيق الوقت المتعسر لاتخاذ القرار، وبذلك يكون هناك تهديد مباشر مادي ومعنوي .

## 7.2.2 أنواع الأزمات

تتعدد وتنوع التقسيمات بشأن الأزمات، كما أن هذه التقسيمات تتداخل فيما بينها، مما يجعل تلك التقسيمات في نهايتها مرنة تسمح للأزمة الواحدة أن تدخل تحت تقسيم أو أكثر من تلك التقسيمات، وإن تعدد وتنوع تقسيمات الأزمات يجعل من الصعب حصر كل أنواع الأزمات (محمد أبو بكر، 2017) ومن ذلك :

- من حيث القابلية على توقع الأزمة والتنبؤ بها : تنقسم الأزمات من حيث القابلية للتنبؤ إلى ثلاثة أنواع: الأزمات يستحيل التنبؤ بها، والأزمات يصعب التنبؤ بها، والأزمات يسهل التنبؤ بها كما يلي:
  - أ- الأزمات يستحيل التنبؤ بها: وهي تلك الأزمات التي يكون التنبؤ في توقع حدوثها أمراً مستحيلاً وفق معطيات ونظريات الاحتمالات المستخدمة.

ب- الأزمات يصعب التنبؤ بها: هي تلك الأزمات التي لا يصل توقعها والتنبؤ بها إلى درجة الاستحالة، ولكن يكون التنبؤ بها ممكناً.

ت- الأزمات يسهل التنبؤ بها: هي الأزمات يكون التنبؤ بها وتوقع حدوثها أمراً ليس مستحيلاً أو صعباً، ولكن يعد أمراً سهلاً .

• **الأزمات من حيث المدى الزمني:** تنقسم الأزمات من حيث المدى الزمني إلى الأزمة قصيرة المدى الزمني والأزمة طويلة المدى الزمني كما يلي:

أ- الأزمة قصيرة المدى الزمني: تعد الأزمة قصيرة المدى الزمني عندما تقع لوقت قصير جداً، ثم تنتهي مخلفة وراءها دماراً .

ب- الأزمة طويلة المدى الزمني: هي الأزمة المستمر وجودها والأضرار الناجمة عنها لمدة طويلة، حيث يستلزم التعامل معها ومواجهتها .

• **الأزمات من حيث المصدر:** تنقسم الأزمات من حيث مصدرها إلى الأزمة من قبل الإنسان، والأزمة مصدرها الطبيعة كما يلي:

أ- الأزمة بفعل الإنسان: هي الأزمة التي يكون مصدرها الإنسان، وذلك كالانفجارات الناشئة عن العمليات الإرهابية والحروب .

ب- الأزمة مصدرها الطبيعة: هي تلك الأزمة التي يكون بفعل الطبيعة، ولا دخل لإدارة الإنسان فيها، مثال ذلك الزلازل والبراكين .

مما سبق يرى الباحث أن أنواع الأزمات حسب كثير من المتغيرات، وبالرغم من هذه الأنواع تبقى الأزمة وتحتاج للتعامل معها من أجل التقليل من حدوثها وآثارها .

## 8.2.2 مراحل إدارة الأزمة

أهم المراحل التي تمر معظم الأزمات بها، فإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة، وتزايدها بصورة سريعة، مما يؤدي إلى صعوبة التحكم بها والسيطرة عليها، وفيما يلي تفصيل للمراحل التي تمر بها إدارة الأزمات :

**المرحلة الأولى: اكتشاف الإنذار المبكر:** هذه المرحلة تشير إلى مرحلة ما قبل البداية الفعلية للأزمة، وفي العادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات وأعراض الإنذار المبكر، فإن لم يتم الاهتمام بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة (العزاوي، 2016).

ويعتمد مدى اكتشاف الإشارات التحذيرية المبكرة على مدى قدرة الشركات وأعضاء فريق إدارة أزمات الشركات في التنبؤ باحتمال وقوعها، لذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة فريق إدارة الأزمات في تحليلها وتفسيرها فقد يكون كثرة الأعطال في الآلات تعني وجود أزمة

وكثرة غياب العاملين وتنقلهم بين الأقسام إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

**المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية،** لا بد على كل منظمه أن يكون لديها الاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، حيث يتم ذلك من خلال الاختبار المستمر والدقيق للعمليات والهياكل الإدارية للتعرف إلى أعراض الأزمة المحتملة، وتظهر علامات الضعف وتعالجها سريعا قبل معرفة الخصوم بها .

حيث يؤكد ذلك أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، وإن الهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالشركات، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات من جهة و الاستعداد والوقاية منها من جهة أخرى.

**المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها:** حيث تكون في هذه المرحلة الأزمة في ذروتها، فيتم في هذه المرحلة تنفيذ الخطة التي وضعت لإدارة الأزمات لتقليل الأضرار إلى حد ممكن، ومن المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما تم حدوث الأزمة فعلا، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات يتم فيها عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء الشركة .

**المرحلة الرابعة: استعادة النشاط:** في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالانحسار التدريجي، والاستعداد إلى إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوث هذه الأزمة ، وإعادة التوازن في الشركات ومعالجة الآثار التي أحدثتها الأزمة (المطري، 2011) .

ويكون في هذه المرحلة مجموعة من العمليات التي تقوم بها إدارة الشركة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة، بغرض استعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية قبل تعرض الشركات للأزمة .حيث يتطلب استعادة النشاط في الشركة قدرات فنية وإدارية لا بد من توفرها في أعضاء فريق إدارة الأزمات، وإعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة. (الجهني، 2010)

**المرحلة الخامسة: التعلم،** فالخبرات التي مرت بها الشركة كافية لجعل الشركة تأخذ دروسا وعبر مهمة وتتعلم من خلال مراجعة شاملة لتقويم مراحل الأزمة، حيث إن هذه المراحل تتفاوت تبعا إلى حجم الأزمة والعوامل التي مرت بها، حيث تقوم بالاستعداد ووضع الضوابط لمحاولة منع تكرار الأزمة وبناء خبرات سابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. (صالح، وهلال، 2014)

## 9.2.2 معوقات عمل إدارة الأزمات

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بسبب عقلية وفكر الأشخاص القائمة على إدارة الأزمات، ومنها ( ناصر، 2021):

- إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع احتمالات لما قد يحدث، وقد يكون مرفوضاً، وعامل شؤم وخوف في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتقاؤل زائد، لذلك تقوم بتجنب إدارة الأزمة.
  - في بداية نشاط الشركة لا تتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات .
  - الاعتقاد بأن حجم المنشأة كفيلاً بحمايتها من الأزمات .
  - الاعتداد بالنفس، حيث إن قيادات هذه المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا تتوقع أزمات .
  - تعتقد بعض الشركات أن هناك من سينقذها - كالحكومة بكل إمكانياتها - عند وقوع الأزمة .
  - استسلام بعض الشركات للأزمة لاعتقادها بأنها سوف تقع، حتى إذا استعدنا لها .
  - تفكير بعض الشركات بأن الأزمات التي وقعت لمنشآت أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المنشآت، فلماذا تتوقع حدوثها لها .
  - التفكير المنحصر لدى الشركات بأن الشيء المهم هو حماية سمعة المنشأة ومنتجاتها، وما يأتي بعد ذلك لا أهمية له . (الناجي، 2014)
- مما سبق يرى الباحث أن هناك معوقات أخرى تواجه عملية إدارة الأزمة منها: المعوقات التنظيمية، ومعوقات الاتصال، والمعوقات المتعلقة بالمعلومات والبيانات، والمعوقات الإنسانية.

## 10.2.2 أسباب نشوء الأزمات

- لكل أزمة ظروف خاصة بها ومقدمات تدل عليها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية، لذا على المنظمات أن تبحث عن الأعراض كافة، والمقدمات والأسباب التي يمكن أن تستدل على حجم النتائج القادمة التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة إن لم تواجه المشكلات والأزمات بشكل موضوعي، وهناك عديد من الأسباب المختلفة لنشوء الأزمة من أهمها ( نعمان، 2005):
- سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة أسباب المعلومات والبيانات والحكم على الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه، وبالتالي حدوث الأزمة .
  - سوء التقدير وإصدار الأحكام: يعني الإفراط بالنقطة بالنفس في مواجهة الظروف الأخرى وسوء تقدير قوة الطرف الآخر، وهو أكثر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات، وكذلك ينشأ عن أسباب ذاتية متعلقة بالفرد نفسه .
  - الرغبة في إظهار القوة وعظمة الشأن : إن صاحب المنصب الإداري يقوم بإظهار مكانته وتعنيف الآخرين، وهذا من أكثر الأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمة .
  - الفكر الجماعي الخاطئ: قد يرأس المجموعة قائد يتخذ قرارات خاطئة تؤدي إلى نشوء الأزمة .

- سوء الفهم: يعد سوء الفهم أحد أهم الأسباب لنشوء الأزمة، فقد ينشأ بسبب المعلومات الناقصة في إصدار القرارات، الأمر الذي يدفع تجاه أهمية حصول متخذ القرار على المعلومات الصحيحة.
- افتعال الأزمة: يوجد من يحاول افتعال الأزمة في المؤسسة وتحقيق مكاسب على حساب الآخرين وبالتالي يتم افتعال الأزمة .
- الأخطاء البشرية: الإهمال في الماضي مثلما هو في الحاضر والمستقبل الناتج عن تداول المعلومات، وعدم وجود القدرة على إيجاد الرابط لها، مثل قلة الخبرة لدى العاملين إحدى الأسباب لنشوء الأزمات في المنظمة .
- تعارض المصالح: إذا ما تعارضت المصالح يؤدي إلى نشوء الأزمة، وعلى الرغم من أن الأزمة تحقق خسائر للجميع إلا أنهم يسعون إلى تقويتها .
- أسباب خارجة عن إرادة الإنسان وقدراته :عندما لا يستطيع الإنسان التحكم بحدوثها مثل الزلازل والبراكين التي تؤدي إلى اندلاع الحرائق وحالات الوفاة المفاجئة من أسباب نشوء الأزمة .
- الرغبة في الابتزاز: إذا وقع متخذ القرار تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال أخطاء قام بها في الماضي، واستخدام الضغط من أجل الأزمة.
- من خلال ما سبق يرى الباحث أن أسباب نشوء الأزمة متنوعة ومتعددة وكثيرة منها ما يرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية بالمنظمة، وتواجه المنظمة بشكل مباشر، ويجب على المنظمة تجنبها بشكل سليم

## 11.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات

- يوجد مجموعة من عوامل نجاح إدارة الأزمات داخل المنظمة، ومن أهم هذه العوامل الواجب اتباعها (د. محمد علي، 2021) :
- إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي يشكل خطراً بالغاً على إدراك الأزمة .
  - إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بأنشطة المنظمة، وبالأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار تداعيات ذلك على مجمل أنشطتها المختلفة .
  - توفر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة: الدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار في المنظمة .
  - الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة .

- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة: مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع المخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي استنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة .
- من خلال ما سبق يرى الباحث أنه لا بد من توفر مجموعة من العوامل التي من شأنها نجاح إدارة الأزمة، ويجب التركيز على أهم العوامل ذات العلاقة المباشرة بالأزمة .

## 12.2.2 طبيعة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

تظهر الحاجة لتطوير البلديات وتحسين مخرجاتها بما يتماشى مع التطور السريع في بيئة العمل والتطور التكنولوجي، أيضا خاصة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجه البلديات اليوم، لذلك يجب الاهتمام بزيادة قدرة البلديات على مواجهة الأزمات والاستعداد الجيد لها، وبالتالي يجب على البلديات الاهتمام بامتلاك القدرة الكافية من المعرفة في استخدام الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بهدف امتلاك القدرة الكافية في مواجهتها بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الخبرة في استخدام هذه الاستراتيجيات وتشكيل طاقم مؤهل وبكفاءة عالية لمواجهة الأزمات التي يمكن أن تتكرر من وقت لآخر ( الغريب، 2017) .

من خلال ما سبق يرى الباحث وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ويجب أن يكون فريق الإدارة الاستراتيجية أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات في كل مراحلها، وعلى كل منظمة تتعرض للأزمات عليها أن تمر بمراحل الأزمات حتى تستطيع مواجهتها وإدراكها .

## 13.2.2 أبعاد حل الأزمات

- لحل الأزمات لابد من وضع الأبعاد التالية (زيد أبو زيد، 2021) :
- **البعد المعرفي:** أي بما يتضمنه من استخدام الإدراك والوعي المعتمد في المنظمة .
  - **البعد الوجداني:** وخاصة الجوانب الدفاعية المحركة للأزمة والدوافع المؤدية التي توقعها.
  - **البعد الاجتماعي:** أي المتعلق بالمجتمع والاقتصاد والسياسة والإعلام، وكل ما يمكن أن يؤثر أو يتأثر بالأزمة .
  - **البعد التعبيري:** وهو كل ما يتم من ممارسات ذات إيقاع معين، والنتائج على قدر من أذى المتضررين من الأزمة، و تعدّ الإدارة الإستراتيجية متطلبا أساسيا في عملية إدارة الأزمة، فبغيب الإدارة الإستراتيجية لا يمكن مواجهة الأزمات، وبالتالي تنتهي الأزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي أو القائمون بها بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني ودون خسائر للطرفين .

وفي عملية إدارة الأزمات لا بد من تبني التنبؤ الوقائي من خلال إدارة سياقة تعتمدها المنظمة بالفكر التنبؤي الإنذاري لنقادي حدوث أزمة مبكرة، وذلك عن طريق صياغة منظومة استراتيجية تعتمد على الابتكار وتدريب العاملين عليه .

## 3.2 المبحث الثالث: البلديات الفلسطينية

### 1.3.2 نشأة البلديات الفلسطينية

تعدّ البلديات عصباً رئيسياً في البنية العامة للدولة الحديثة، فبالإضافة إلى كونها ركيزة أساسية لممارسة العملية السياسية على الصعيد المحلي للمجتمع، وتقع عليها مسؤولية وأعباء خدمة تطل مختلف مجالات الحياة المجتمعية، لذا فإن فاعلية هذه البلديات ونجاحها في إدارة دورها والقيام بمهامها المختلفة تعدّ من المؤسسات ذات الدلالة المهمة على نوعية النظام السياسي داخل الدولة (علي الحرابوي، 2020) .

يوجد حالياً في الأراضي الفلسطينية تسع وعشرون بلدية قائمة إضافة إلى بلدية القدس العربية التي قررت السلطة الاحتلالية إلغائها، واتخذت قراراً بضم البلدية المقدسية إلى إسرائيل عقب حرب 1967، ويوجد من هذه البلديات خمسة وعشرون في الضفة الفلسطينية وأربع بلديات في قطاع غزة (علي الحرابوي، 2020، ص 632) .

يشهد عالمنا اليوم عديداً من الأزمات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي يحتم على إدارة البلديات زيادة معرفتها بصفة مستمرة، لأن زيادة المعرفة بتلك الأزمات يسهم في اتخاذ القرارات السليمة، ويجب أن تكون مهينة لمواجهة هذه الأزمات والتعامل معها، ومحاولة تقليل الخسائر إلى أدنى مستوى، وسينعكس على تحسين النظام المالي للبلديات وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من أفراد المجتمع (عبد الله، 2021) .

وتعرف البلدية بأنها جزء من منظومة الحكم المحلي في الدولة الفلسطينية، وتقوم بدورها في تقديم الخدمات للمواطنين في مناطق نفوذها وتنمية النواحي الاقتصادية والاجتماعية فيها، وكذلك لها السلطة في تحديد وتنفيذ الإجراءات في حدود منطقة عملها، ولها الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف وفقاً لأحكام القانون (علي الحرابوي، 2020) .

كما تعرف البلدية بأنها مؤسسة أهلية ذات استقلال مالي تحدث وتلغي وتعين حدود منطقتها ووظائفها وسلطتها بمقتضى أحكام قانون البلديات (التميمي، 2009) .

وتعرف كذلك على أنها الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (أبو ضيف، 2013) .

### 2.3.2 الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات الفلسطينية

تشكل الإدارة الاستراتيجية إحدى الأدوات الإدارية الرئيسة التي تسهم في تحسين أداء البلديات، والتخطيط الاستراتيجي هو نهج تستخدمه إدارات المؤسسات والمنظمات والبلديات، ويتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات التي وضعها أصحاب القرار وهم رؤساء البلديات، لتوفير التوجه التنظيمي المخطط له وصياغة وتحديد أهداف أداء البلديات، وتطوير الاستراتيجية لتحقيق هذه الأهداف رغم الظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء البلديات مع تنفيذ ورصد ومراقبة الخطط المرسومة، باعتبار أن الإدارة الاستراتيجية تقنية إدارية تهدف إلى تحديد نقاط القوة والضعف في البلديات والتحديات والفرص التي تواجهها، ورؤيتها المستقبلية وكيف ستسعى لتحقيق تلك الرؤية (باسم المعاينة، 2022) .

رؤية البلديات الفلسطينية أن البلدية الفلسطينية سيادية ومتميزة وعادلة في توزيع خدماتها تعمل بمهنية وشفافية مع المؤسسات المدنية كافة على أساس الشراكة الكاملة (بلدية رام الله، 2022) . أما رسالة البلديات الفلسطينية فهي أن تقدم خدمات مميزة لسكان المدينة وزائريها، والارتقاء بالمدينة لتكون مدينة حضرية منفتحة وحيوية، وقادرة على مواكبة التطور، والإسهام لتحقيق التنمية المستدامة على أساس الحقوق والعدالة في تقديم الخدمات، والاستناد إلى الشراكة المجتمعية (بلدية رام الله، 2022) .

### 3.3.2 معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية

تعاني البلديات في الأراضي الفلسطينية المحتلة جراء المعوقات المتعددة تحول دون القيام بمهام وخدمات محلية فعالة، وتجدر الإشارة إلى أن من هذه المعوقات ما هو ناجم من الأوضاع الخارجية المحيطة، ومنها ما هو ذاتي نابع من نظرة البلديات إلى نفسها ومن طبيعة تركيبتها، ونوعية العلاقة الداخلية التي تحكم عملها وتتحكم في نشاطاتها .

فعلى الرغم من أن واقع الاحتلال الإسرائيلي مسؤول بصورة مباشرة ورئيسة عن أوضاع البلديات الفلسطينية من تردي وسوء الحال مثل أوضاع مختلف المؤسسات والقطاعات في الأراضي المحتلة، وتعاني البلديات الفلسطينية ذاتيا ومنذ نشأتها جراء طغيان الإدارة الإسرائيلية الشديدة على إدارة عمل البلديات، وفي عملية اتخاذ القرار فيها، فالجهاز الإداري داخل البلدية وبغض النظر من حجمها سواء

كان كبيرا أو صغيرا، فهو منظم وفق هيكل تنظيمي تتقسم بموجبه الوظائف المختلفة على أساس الاختصاص وطبيعة المهمات العامة في البلدية، وكذلك تعاني من عدم اعتماد البلدية الإدارة الاستراتيجية بطريقة تسهم في إدارة الأزمات بطريقة ملائمة، وعدم وجود خطة موضوعة مسبقا للتعامل مع الأزمات، وعدم وجود فريق عمل كفؤ للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، وبطء البلدية في الاستجابة للتعامل مع الأزمات، وعدم توفر موارد وإمكانات الأزمة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها، وعدم وجود مرونة كافية تساعد البلدية في تعامل مع الأزمات في حالة وقوعها، وعدم الاستفادة من تجارب البلديات الأخرى في إدارة الأزمات، وعدم تقييم أداء البلدية في الأزمات التي واجهتها للاستفادة بها مستقبلا (علي الحرباوي، 2020) .

## 4.2 الدراسات السابقة

تناول الباحث في هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية التي تمثلت في الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبتونيا):

### 1.4.2 الدراسات المحلية الفلسطينية

دراسة دالية خطيب (2023)، بعنوان الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين الدور الوسيط للمتكمين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى تأثير الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، والاستجابة الاستراتيجية، والمقدرات الجوهرية) في تحسين أداء الموظفين بأبعاده (حجم الأداء، وجوده الأداء، والمعرفة بمتطلبات العمل)، والتعرف إلى الدور الوسيط للمتكمين في تفسير تأثير الرشاقة الاستراتيجية في تحسين أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية .

تكون مجمع الدراسة من (280) موظفا من المستويات الإدارية في وزارة الأوقاف، وعينة بلغت (162) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة أداة

الاستبانة لجمع البيانات، واستخدم في الدراسة الأسلوب الإحصائي SPSS في تحليل البيانات . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مستوى تطبيق الرشاقة الاستراتيجية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء متوسطا، كما تبين أن مستوى أداء الموظفين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية جاء مرتفعا، ومستوى تطبيق التمكن في وزارة الأوقاف جاء متوسطا .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: تشكيل لجان استراتيجية على مستوى الإدارة العليا بحيث تقدم تقارير دورية لمتخذي القرار بالتحديثات البيئية والبدائل الاستراتيجية، كما توصي الدراسة بمنح مزيد من التفويض المدروس القادر على إعطاء مساحات للموظفين للعمل بمرونة أكبر .

دراسة محمد داود حلوه (2022)، بعنوان الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس

هدف الدراسة الحالية التعرف إلى واقع تبني الإدارة الاستراتيجية بدلالة مكوناتها ( صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، و تقييم الاستراتيجية ) وتأثيرها على أداء قطاع الإنشاءات في محافظة القدس، ومن أجل تحقق ذلك الهدف، قام الباحث باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ثم استخدم المنهج الوصفي الاستكشافي في الدراسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة باعتبارها أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة للدراسة .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين تبني الإدارة الاستراتيجية والأداء التنظيمي، حيث يمكن التنبؤ بالأداء التنظيمي في قطاع الإنشاءات من خلال المتغيرات المستقلة، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستوى صياغة الاستراتيجية في منظمات الإنشاء جاءت بدرجة متوسط حسابي (3,55)، فيما توصلت الدراسة أيضا إلى أن ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية في منظمات قطاع الإنشاءات غير قائمة على أساس علمي، وإنما بلغت عليها الطابع العشوائي، ولا يوجد نظام لتقييم موارد المنظمات بشكل واضح .

### **دراسة عماد عودة (2024)، بعنوان الريادة الاستراتيجية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات والإنترنت**

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الريادة الاستراتيجية على جودة الخدمات من قبل شركات الاتصالات والإنترنت الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، من وجهة العاملين فيها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، فيما تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية التي وزعت على عينة الدراسة .

النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من أهمها توفر مستوى تطبيق مرتفع للريادة الاستراتيجية في الشركات حيث جاء ترتيب أبعادها على التوالي حسب درجة التوفير، كما أظهرت نتائج الدراسة كذلك توفر مستوى تطبيق مرتفع لجودة الخدمات في شركات الاتصالات والإنترنت.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة توفر شركات الاتصالات والإنترنت لجمع المستلزمات والتسهيلات المادية التي تكفي وصول العملاء إلى خطوط المساعدة بسهولة، بالإضافة إلى تعزيز عقلية ريادة الأعمال في شركات الاتصالات والإنترنت من خلال تشجيع الثقافة والإبداع، وتشجيع الموظفين على التفكير بشكل خلاق والمغامرة .

### **دراسة هاني الخيرات (2023)، بعنوان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل**

هدفت الدراسة معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في بلديات جنوب الخليل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلديات جنوب الخليل، وأعدت الباحثة استبانة ووزعتها على عينة طبقية عشوائية تكونت من 147 مفردة، ثم أدخلت بياناتها و قامت بمعالجتها وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج spss.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن واقع إدارة الموارد البشرية في بلديات جنوب الخليل من وجهة نظر العاملين فيها بدرجة متوسطة لجميع محاور الاتصال الخارجي، وتصميم بيئة العمل والمكافئات والتطوير والاستقطاب والتعيين، ومرحلة الاستعداد ومرحلة الإنذار المبكر ومرحلة احتواء الأضرار ومرحلة استعداد النشء، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: منح البلديات صلاحيات تخصيص لأداء الموارد البشرية وضرورة التزام إدارة الموارد البشرية في البلديات بالقيام

بوظائفها ومهامها ومسؤوليتها، كما أوصت الدراسة بأن يقوم فريق الموارد البشرية في البلديات بتعزيز اهتمام العاملين واكتساب القدرات اللازمة لمواجهة الأزمات والمخاطر.

**دراسة عاطف العرجان (2021)، بعنوان إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات.**

هدفُ الدراسة البحث في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، وقد أجريت هذه الدراسة على جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة أداةً للدراسة، وتؤكد الباحث من صدق الأداة وثباتها .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وأهمها: وجود فرق في واقع إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي ماجستير فأعلى، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة.

وبناء على نتائج الدراسة أوصى الباحث: إعطاء مديري المدارس صلاحيات أكبر؛ ليتمكن من مواجهة أية أزمة تواجهه من خلال عمله، ووضع الخطط في المديرية على مستوى الوزارة وذلك لمعرفة الجيدة بالواقع من خلال طبيعة عملهم .

**دراسة ياسمين عبد الوهاب (2023)، الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز النظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني**

هدفُ الدراسة تحقيق الرشاقة الاستراتيجية بدلالة أبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووضوح الرؤية، والمسؤولية المشتركة) في تعزيز التميز النظمي بدلالة أبعادها (التميز القيادي، وتميز الخدمات، وتميز المرؤوسين) بالقطاع الحكومي الفلسطيني، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداةً لجمع البيانات الميدانية، وتم توزيع الاستبانة على العينة، وخضعت للتحليل .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود مستوى مرتفع للرشاقة الاستراتيجية، ووجود مستوى مرتفع للتميز النظمي، كما بينت النتائج وجود تأثير للرشاقة الإستراتيجية في تعزيز التميز النظمي .

وفي ضوء النتائج السابقة تم الخروج بعدد من التوصيات من أهمها: العمل على زرع ثقافة التميز، وإقامة المؤتمرات العلمية التي تصب في مصلحة تطوير القدرات العلمية .

**دراسة رزان بيضا (2023)، القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية**

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة الإبداعية بدلالة أبعادها (الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والأصالة) في تعزيز إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما

بعد الأزمة) بالقطاع الحكومي الفلسطيني، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية، فيما تكون مجتمع الدراسة من موظفي الفئة العليا وعددهم (400) واستخدمت أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع الاستبانة على العينة، وخضعت للتحليل .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط للقيادة الإبداعية وأبعادها، ووجود مستوى متوسط لإدارة الأزمات وأبعادها، كما بينت النتائج وجود تأثير للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات .

وفي ضوء النتائج السابقة تم الخروج بعدد من التوصيات من أهمها: العمل على زرع ثقافة الإبداع، وذلك من خلال استخدام الجوائز للنتائج الإبداعية والعلمية، وإقامة المؤتمرات العلمية التي تصب في مصلحة تطور القدرات العلمية، وضرورة الاهتمام بزيادة المخصصات المالية لتقديم الدعم اللازم، كما أوصت الدراسة بأن تهتم الوزارات بشكل أكبر بالقيادة الإبداعية، لتحقيق تأثير كبير في إدارة الأزمات. **دراسة الزائيري (2021)، بعنوان نحو بناء استراتيجية فعالة لإدارة أزمة انتشار كورونا في فلسطين دراسة حالة القطاع الصحي .**

هدفُ الدراسة استكشاف الاستراتيجية لإدارة أزمة انتشار كورونا في فلسطين، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مستشفيات الضفة، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، ثم أجري التحليل الإحصائي على برنامج الإحصاء SPSS، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وزارة الصحة تتبنى استراتيجية إدارة أزمة كورونا في فلسطين، وقد جاءت بدرجة مرتفعة، كما كشفت النتائج أهم استراتيجية في إدارة أزمة كورونا كانت الاستعانة بفريق إدارة الأزمات، واكتشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية وإدارة أزمة انتشار كورونا، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: يتوجب على الحكومة تعزيز الموارد المادية والبشرية في القطاع الصحي وبناء نظام صحي يكون قادرا على مواجهة الأزمات، وتوفير بنية تحتية قوية ومتكاملة وسرعة الاستجابة لإدارة الأزمات والخروج بأقل الخسائر .

**دراسة السرخي (2020)، بعنوان إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس** هدفُ الدراسة التعرف إلى إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بياناتها، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة ثم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (152) موظفا إداريا، وأظهرت نتائج الدراسة وجاءت بدرجة متوسطة تبين أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن إدارة المبحثن تختلف حسب المتغيرات، ومن أبرز النتائج أن الاحتلال الإسرائيلي أكبر المعوقات التي تواجه الجامعة، وبناء على ذلك أوصت الدراسة بالاهتمام

بالمرحلة الأولى لإدارة الأزمات لمنع وقوع الأزمات، ووجود أنظمة ومعايير واضحة لتحليل الأزمات، والاهتمام بوجود فرق إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي تتمتع بكفاءة وخبرات مناسبة.

**دراسة الألوسي، وبدوي (2019)، بعنوان نجاح التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في الشركات العامة لمعدات الاتصالات .**

هدفُ الدراسة التعرف إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في الشركات العامة لمعدات الاتصالات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان الاستبانة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة، وظهرت نتائج الدراسة، حيث جاءت بدرجة مرتفعة في نجاح التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية في نجاح التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة الاهتمام بقوة وضعف المنظمة في نجاح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات .

**دراسة مطر (2022)، بعنوان أثر تطبيق الاستراتيجية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية**

هدفُ الدراسة الكشف عن أثر تطبيق الاستراتيجية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، حيث تم تصميم الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، واستخدم في التحليل الإحصائي برنامج SPSS لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية للاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات، ووجود أثر إيجابي للاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمنظمات الإغاثية وتوفير الإمكانيات والقدرات والموارد الداعمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية وتعزيز قدراتها على مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى توصيات تعزيز الشركات وتبادل الخبرات بين المنظمات الإغاثية .

**دراسة مجاهد (2008)، بعنوان واقع الإدارة الاستراتيجية في مستشفيات الضفة الغربية**

هدفُ الدراسة التعرف إلى واقع الإدارة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة جنوب الضفة الغربية، وشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين في المستشفيات الحكومية والخاصة في جنوب الضفة الغربية، والبالغ عددهم (90) موظفاً و(15) مستشفى، ووزعت عليهم الاستبانة، وتكون القسم الأول من البيانات الديمغرافية لأفراد العينة، والقسم الثاني من أسئلة تتعلق بتطبيق الإدارة الاستراتيجية من خلال تطوير أربع فرضيات رئيسية .

استخدم الباحث المنهج الوصفي طريقة للدراسة بعد جمع البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، وجرت عملية تحليل البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استجابة أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة حسب مقياس الدراسة، وكانت أعلى المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد العينة على مجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية، حيث تراوحت ما بين (2.69-2.91) وهي بدرجة متوسطة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند إجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات صياغة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة حسب متغير المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي .

وقد أظهرت توصيات الدراسة بعض الاقتراحات تساعد على تحسين ثقافة الإدارة الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة والحكومية في الضفة الغربية، ما سينعكس بشكل إيجابي على أدائها ونوعية الخدمات التي تقدمها .

**دراسة أبو كرش (2022)، بعنوان درجة استخدام المدارس الاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس**

هدفُ الدراسة التعرف إلى درجة استخدام مديرية المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، ولتحقيق هدف الدراسة جرى تطوير استبانة مكونة من (37) فقرة موزعة على خمسة مجالات .

استخدم المنهج الوصفي التحليلي ومقياسا استراتيجيا في إدارة الأزمات، وأظهرت النتائج أن درجة استخدام مديرية المدارس استراتيجية إدارة الأزمة من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس جاءت بدرجة مرتفعة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للأداة (3.70)، ولم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديرية المدارس لاستراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية .

وفي ضوء نتائج الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: إعداد فرق عمل خاص بالمدرسة المتخصصة بإدارة الأزمات، مع توزيع المهام وتحديد الأدوار وعقد دورات تدريبية للمعلمين في إدارة الأزمات، ووضع قاعدة معرفية لإدارة الأزمات للإفادة من التجارب السابقة لحل الأزمات المدرسية التي قد تقع مستقبلا .

**دراسة العرمين (2019)، بعنوان دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حالة دراسة جامعة القدس .**

هدفُ الدراسة التعرف إلى دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس حالة دراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الأكاديميين في جامعة القدس الذين يشغلون مناصب إدارية، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس كانت مرتفعة، وأظهرت النتائج مدى تطبيق الإدارة

الاستراتيجية في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جامعة القدس من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة عالية، وكشفت النتائج أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، باستخدام بطاقة التوازن في جامعة القدس تعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي .

والباحث أوصى بمجموعة من التوصيات منها: إبراز أهمية الإدارة الاستراتيجية في رفع مستوى الأداء المؤسسي والأداء الإداري للعاملين في جامعة القدس، وتوفير أنشطة تدريبية من أجل تعزيز معايير الإدارة الاستراتيجية بين ادارة القيادات التعليمية فيها .

**دراسة الديراوي (2020)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة**

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الإدارية في قطاع غزة بمقدار (18) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90) .

ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباط موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي ) وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة .

وأهم التوصيات: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، والتدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة، وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، ووضع وحدات مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات .

**دراسة أبو زنيد (2017)، بعنوان واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون**

هدفُ الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1200) موظفا وموظفة موزعا على (11) محافظة، وتم توزيع (240) استبانة، ثم جمع البيانات وتحليلها على البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وأظهرت النتائج أن واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون جاء بدرجة مرتفعة، وكذلك أن مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية كما يدركه الموظفون جاءت بدرجة مرتفعة، ولا يوجد فروقات في إجابات الباحثين حول واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون في ضوء المتغيرات الديمغرافية .

بناء على النتائج السابقة فإن الباحث يوصي بأن يتم تقييم نظام إدارة الكوارث من خلال لجنة متخصصة، وأن يتم تشكيل لجنة فنية من الدفاع المدني الفلسطيني ويشارك بها جهات الاختصاص من المؤسسات الشريكة لتقييم أثر الكوارث، وأن تعمل وزارة الداخلية على تأسيس غرف عمليات متقدمة تعتمد على التقنيات الجغرافية، وأن يتم عقد دورات وورشات عمل في الأماكن العامة من أجل زيادة الثقافة في المجتمع المدني حول عمل الدفاع المدني الفلسطيني .

### **دراسة زعارير (2021)، بعنوان نحو بناء استراتيجية فعالة لإدارة أزمة انتشار وباء (covid-19) في فلسطين دراسة حالة القطاع الصحي**

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات إدارة أزمة انتشار وباء كورونا في فلسطين دراسة حالة القطاع الصحي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الاستكشافي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في المستشفيات ومديريات الصحة التابعة لوزارة الصحة الفلسطينية في الضفة الغربية البالغ عددهم (165) مديراً ومديرة، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، ثم توزيعها على عينة الدراسة، ثم تحليلها على البرنامج الإحصائي (spss) .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن وزارة الصحة الفلسطينية تتبنى استراتيجية لإدارة أزمة انتشار وباء كورونا في فلسطين، وقد جاء ذلك بدرجة مرتفعة، كما كشفت النتائج أن أهم استراتيجيات إدارة الأزمات المستخدمة في إدارة أزمة انتشار وباء كورونا في فلسطين كانت استراتيجية الاستعانة بفريق إدارة الأزمات، وأخيراً كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو بناء استراتيجية فاعلية في إدارة الأزمات لمواجهة انتشار وباء كورونا في فلسطين .

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها: يتوجب على الحكومة تعزيز الموارد المادية والبشرية العاملة في القطاع الصحي، وبناء نظام صحي يكون قادراً على مواجهة الأزمات التي من الممكن أن تحدث مستقبلاً، وتوفير بنية تحتية صحية قوية ومتكاملة، تمكن أطراف الأزمة من سرعة الاستجابة والإعداد لإدارة الأزمة والخروج بأقل الأضرار والخسائر .

**دراسة الشيخ احمد (2018)، واقع إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين**  
هدفت الدراسة التعرف إلى مدى وعي العاملين بأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي، وذلك وصولاً لتحديد استعداد المؤسسة في التعامل مع الأزمات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ويمثل هذا النوع من الدراسات في وصف الظاهرة موضوع الدراسة وتحليل البيانات وبيان العلاقة بين مكوناتها، ولتحقيق هذه الأهداف جمعت البيانات عن طريق الاستبانة، ثم التحليل عن طريق البرنامج الإحصائي (spss) .

أظهرت نتائج الدراسة أن مدى وعي العاملين بالبيانات وأساليب إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي كانت عالية بنسبة (81.8%) يتضمن خطط الاستراتيجية على إدارة الأزمات، وأظهرت النتائج من خلال عرض جاهزية الفريق لإدارة الأزمة داخل المجمع الفلسطيني المرتبة تنازليا .  
وتوصي الدراسة برفع مستوى التعاون بين العاملين في الإدارات والأقسام المختلفة، لتسهيل سير الوقاية من الأزمات، والحد من آثارها، ورفع مستوى معرفة العاملين على اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمة، لتفادي وقوع الأزمات عن طريق سن الخطط الاستراتيجية .

## 2.4.2 الدراسات العربية

**دراسة خولة سليمان (2024)، بعنوان درجة إدارة الأزمات التربوية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى أمناء اللوازم بالمدارس**

هدفُ الدراسة الكشف عن درجة إدارة الأزمات التربوية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى أمناء اللوازم بالمدارس، وتكونت عينة الدراسة من (70) من أمناء اللوازم بالمدارس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن نسبة مستوى إدارة الأزمات الخاصة بطلبة المدارس لدى أمناء اللوازم بالمدارس بلغت (82%) وهو مستوى عالٍ، كما أشارت النتائج الدراسة إلى أن نسبة مستوى الإدارة الاستراتيجية لدى أمناء اللوازم بالمدارس بلغت (83%) وهو مستوى عالٍ .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية في إدارة الأزمات التربوية والإدارة الاستراتيجية لدى أمناء اللوازم بالمدارس تبعا إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة .

**دراسة حسن عبد الله (2023)، بعنوان أهمية الأزمة السورية في الاستراتيجية الروسية بعد عام 2011 م**

تطورت الاستراتيجية الروسية بعد إعادة تنظيم قدراتها السياسية والاقتصادية والعسكرية بعد العام 2000 م، وتحديد الأهداف الاستراتيجية الروسية التي تطمح تحقيقها من خلال توظيف ظروف الأزمة السورية بعد العام 2011 م، باستخدام الاستراتيجية والتدخل ودعم النظام السياسي فيها، بالوسائل الدبلوماسية والعسكرية لحماية أمنها وتحقيق مصالحها القومية .

لذلك سعت لمواجهة التحديات الخارجية مطلع القرن الحادي والعشرين، بهدف ممارسة دورها على المستوى الإقليمي والدولي، فاستثمرت ظروف تطور الأزمة السورية في مكافحة الإرهاب، لمنع التدخل العسكري الغربي لإسقاط النظام ومواجهة النفوذ الأمريكي والاتفاق على حلول مشتركة لمعالجة الأزمة السورية .

دراسة منيف بن شداد (2023)، بعنوان الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء الإداري في

مدارس التعليم العام بإدارة تعلم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين

هدفُ الدراسة تناول الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بإدارة تعلم مكة المكرمة من وجهة نظر المشرفين التربويين، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات، وطبقت على عينة بلغت (10) من المشرفين التربويين في مدارس التعليم العام .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: تبين أن درجة تقدير تحقيق الريادة الاستراتيجية في التعليم العام بمكة المكرمة كانت بدرجة منخفضة، وتبين أن درجة وجود المعوقات التي تحول دون تحقيق الريادة الاستراتيجية بمدارس التعليم العام بمكة المكرمة كانت بدرجة مرتفعة .

دراسة ناظم جدعان (2022)، بعنوان تأثير الأزمات على الأسواق المالية العالمية حالة أزمة كورونا

تهدف الدراسة إلى إثبات تكرار الأزمات المالية العالمية المتبعة من قبل الدول في معالجتها، وإن كانت فعالة في المدى القصير، فهي ليست كذلك على المدى المتوسط أو البعيد، لذلك سنقوم من خلال هذا البحث وفي هذا الوقت الذي نعيشه بالذات والذي يعيشه العالم فيه أزمة مالية واقتصادية وركودا اقتصاديا نتيجة جائحة كورونا وإجراءات مواجهتها بدراسة تأثير الأزمات على الأسواق المالية . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: خلفت جائحة كورونا أزمة صحية وإنسانية، وسجلت الأسواق المالية في دول الخليج خسائر كبرى .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: ينبغي أن تعمل السياسة النقدية وسياسة المالية العامة وسياسة القطاع المالي معا على تخفيف أثر صدمة جائحة كورونا، وضمان تعافي الأسواق المالية بمجرد أن تصبح جائحة كورونا تحت السيطرة .

دراسة ياسمين خالد (2023)، بعنوان أثر معالجة أزمة تشكيل الحكومة العراقية لعام 2021 م في

التقرير الخيري لقناة الشرقية (نيوز)

جاء البحث بعنوان أثر معالجة أزمة تشكيل الحكومة العراقية لعام 2021 م في التقرير الخيري لقناة الشرقية نيوز، وكان الهدف هو الكشف عن أثر معالجة قناة الشرقية (نيوز) لأزمة تشكيل الحكومة العراقية لعام 2021 م، واعتمدت الباحثة على طريقة تحليل المضمون لجمع وتحليل البيانات، فيما كانت عينة البحث مجموعة من التقارير الإخبارية لقناة الشرقية (نيوز) الفضائية .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: كان موضوع الصراع بين الفرد والسلطة من أهم أسباب الأزمة، وكان من أهم الأسباب الخارجية لأزمة تشكيل الحكومة هو تدخل الدول بالشأن العراقي وفي مقدمتها دول الجوار، وعدم تكليف رئيس الجمهورية مرشحا ضمن المدة الدستورية .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها: الحلول المقترحة موضوع الفصل بين السلطة والدولة، وإقامة المؤتمرات التي تصب في مصلحة تطوير القدرات العلمية، وزرع ثقة التميز بين الفرد والسلطة .

#### **دراسة عاصي والعزيز (2020)، بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات المياه دراسة ميدانية في الفرات الأوسط**

هدفُ هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات المياه، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات بالبرنامج الإحصائي SPSS، ثم استخدام الاستبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن جاءت بدرجة متوسطة في التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وجاءت النتائج علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة أزمات المياه، وأهم توصيات الدراسة أن هناك تأثيرا واضحا في التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات المياه

#### **دراسة عاروري (2020)، بعنوان دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات.**

هدفُ الدراسة التعرف إلى دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتحليل البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS ثم استخدام الاستبانة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن الاتصال الاستراتيجي يسهم في إدارة فعالة للأزمات باعتبارها ظروفًا انتقالية من نتائجها أنها تؤدي إلى تغير كبير في الأزمات، ومن أهم توصيات الدراسة أن الاتصال الاستراتيجي ضروري وفعال يجعل المؤسسة أكثر فاعلية وحيوية في بيئة مليئة بالتهديدات.

#### **دراسة مريم (2019)، بعنوان استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية**

هدفُ الدراسة التعرف إلى استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم قام بتحليل البيانات في البرنامج الإحصائي SPSS ثم استخدام الاستبانة، ثم قام بتوزيعها على مجتمع الدراسة، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات العمومية، وأهم توصيات الدراسة الاعتماد على التكنولوجيا ونظم المعلومات في مواجهة الأزمات، كما أوصت الدراسة على الاعتماد على مخطط الطوارئ في مواجهة الأزمات، وكما أوصت الدراسة بتسيير مخطط التنظيم الاستراتيجي لمواجهة الأزمات .

#### **دراسة الألوسي وبدوي (2019)، بعنوان نجاح التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في الشركات العامة لمعدات الاتصالات**

هدفُ الدراسة التعرف إلى نجاح التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في الشركات العامة لمعدات الاتصالات، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج

الإحصائي SPSS، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان الاستبانة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة، ونتائج الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة في نجاح التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات، كما بينت النتائج وجود علاقة طردية في نجاح التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بالتركيز على قوة المنظمة وضعفها من أجل نجاح التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات .

**دراسة زاهر وحلاج (2019) بعنوان دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية.**

هدفُ الدراسة التعرف إلى دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدم الاستبانة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة، وأظهرت ضرورة الاهتمام بالقدرة على المبادرة والاهتمام بوجود فريق عمل بين الاستراتيجية وإدارة الأزمات .

**دراسة محمد، نصار (2014)، بعنوان أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في منطقة تبوك**

هدفُ الدراسة قياس أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة الأزمات كدراسة مسحية تم تطبيقها على البنوك التجارية العاملة في منطقة تبوك، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في (12) بنكا تجاريا موزعا على (43) فرعا في منطقة تبوك البالغ عددهم (195) موظفا.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت (27) فقرة من مجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المستويات في نظم المعلومات الاستراتيجية وإدارة الأزمات جاءت بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر نظم المعلومات الاستراتيجية وإدارة أزمات البنوك التجارية العاملة في منطقة تبوك .

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: الاستمرار في العمل على زيادة كفاءة نظم المعلومات الاستراتيجية في إدارة الأزمات بين العملية التشغيلية للبنوك بهدف زيادة قدرة البنوك على تقديم الخدمات المصرفية، وكسب الحصة السوقية بشكل أكبر، ودراسة السوق وتحديد حاجة العملاء، واستخدام نظم المعلومات الاستراتيجية للتنبؤ بشكل علمي ومدروس بكل مرحلة من مراحل الأزمة .

**دراسة عبد الوارث، عبد الكريم (2022)، بعنوان تأثير الاستراتيجية وإعادة تدوير الأزمات على إدارة الأزمات**

يهدف البحث إلى معرفة التأثيرات المختلفة لاستراتيجية إعادة تدوير الأزمة على إدارة الأزمة دراسة تطبيق على مشروعات منظمات الأعمال الاقتصادية (شركات الصعيد الاستثمارية) .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات من خلال الاستبانة، ثم توزيعها على مجتمع الدراسة، والعينة من المديرين بالإدارة العليا، وتم توزيع (185) استبانة، ثم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) .

أظهرت النتائج ما يلي: أن المتوسط الحسابي (3.83) في تأثير استراتيجية إعادة تدوير الأزمة على إدارة الأزمات، وهذا يعني هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات الاستمارة، ويعدّ محور تدوير الأزمة دلالة إحصائية من قبل أفراد المجتمع، والبحث من المديرين بالإدارة العليا في منظمات الأعمال الاقتصادية (شركات الصعيد الاستثمارية) .

**دراسة صالح (2018)، بعنوان دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية**

يهدف البحث إلى تقييم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة الراهنة في المصارف العاملة في محافظة اللاذقية ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمصارف، ودراسة طبيعة وقوة العلاقة بينهما، ولتحقيق ذلك تم صياغة أربع فرضيات .

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة واستخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss).

وقد توصلت الباحثة إلى نتائج عدة أهمها: توجد علاقة طردية بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة و بين الأداء التسويقي، كما يوجد تأثير ودلالة إحصائية لاستراتيجية فريق العمل على الأداء التسويقي، كما يوجد تأثير ودلالة إحصائية لاستراتيجية الأزمة على الأداء التسويقي في المصارف المدروسة .

**دراسة د. الهناء، د. الهام، د.الهاني (2019)، بعنوان استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية**

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بالأزمات وتصنيفاتها ومراحلها المختلفة، وكيفية مواجهة الأزمات، والرقابة الفعالة لإدارة الأزمات، وتبني منهج استراتيجي فعال، ويجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقليلة الفرص، كما تختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات طبقاً لنوع و حجم الأزمة التي تواجهها المؤسسة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها: إعداد برنامج وخطط لإدارة الأزمات في المؤسسات، والعمل على مراجعتها وتطويرها بشكل مستمر، مع العمل على تعزيز اهتمام مؤسسات الأعمال بامتلاك القدرة الكافية على المعرفة في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات بهدف امتلاك القدرة على مواجهة وتخطي الأزمات المفاجئة بكفاءة وفعالية .

دراسة عكار (2019)، بعنوان استعمال استراتيجية الاندماج لاحتواء نتائج الأزمة المالية دراسة تحليلية حول المصارف المدمجة وفق إحصائيات شركة التأمين.

يهدف البحث إلى التشخيص المبكر للأزمة المالية؛ لأنها تؤدي إلى تقليص الخسائر في القطاع المالي والمصرفي، وإمكانية استخدام استراتيجيات الاندماج والتقليل من الآثار الناجمة عن الأزمة المالية، ولقد اعتمد البحث على البيانات الواردة في شركة التأمين التي تبين المصارف المدمجة ضمن فترة (2010-2016).

وأهم ما توصل إليه البحث يتمثل في قيام الحكومة بدمج المصارف التي تواجه الإفلاس بهدف التعامل مع المتضررين كافة من المصارف وأصحاب الودائع، إلى جانب تشكيل لجنة متخصصة من الخبراء الماليين والاقتصاديين، إذ تعد لجنة طوارئ من قبل الحكومة، ومنع عمليات البيع المكشوف للأسهم بهدف التقليل من الآثار الناجمة عن الأزمة المالية.

دراسة جامعن، هشام (2021)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الجزائر (أزمة الإرهاب)

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأسس والقواعد التي تقوم عليها الخطط الاستراتيجية الجزائرية في مكافحة الإرهاب، وبيان مدى نجاحها في تحقيق إدارة الأزمة التي كانت تشكل حربا دموية على الشعب الجزائري، مستخدما البساطة في الطرح التوضيحي، ومن ثم معاناة الدولة الجزائرية فترة الإرهاب، والصعوبات المحيطة بها، وكيف استطاعت أن تجسد خططا استراتيجية لإدارة أزمة الإرهاب، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات من خلال الاستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور التخطيط الاستراتيجي متمثل في الحد من الإرهاب المالي، وأظهرت النتائج أن مدى تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أزمة الإرهاب جاءت بدرجة عالية.

وأهم ما توصلت إليه الدراسة: أن الدراسة وضحت كيف يكون التخطيط الاستراتيجي دورا محوريا مهما في محاربة الجريمة وتنظيم الأمور المحيطة به، أو الأمور المستقبلية، على نحو جيد يخدم المصلحة العامة والخاصة، مع تقييد بعض القواعد والأساليب المهمة في إدارة الأزمة، والتحكم فيها.

دراسة المصري (2021)، بعنوان الاستراتيجية التنموية لإدارة الأزمات مع تفشي الجائحة الوبائية المجتمع اللبناني نموذجا

طرحت الدراسة مفهوم الاستراتيجية التنموية لمواجهة إدارة التنموية للأزمات حسب التخطيط التنموي وتخطي أثر الأزمات، ويعدّ من المفاهيم المستجدة على مفهوم التنمية البشرية.

إذ تمت حسب المنهج الوصفي الاستكشافي، من خلال تحليل المضمون وواقع المجتمع وإدارته المختلفة والأزمات التي يمر بها المواطن، والمتزامنة مع انتشار أزمة الصحة العالمية لجائحة كورونا.

وأوصت الدراسة بتبني معايير وعناصر الإدارة الاستراتيجية والطرق الحديثة لمواجهة الأزمات من خلال تفعيل عنصر المعرفة والذكاء، والخبرة من أجل مواجهة الكوارث .

### 3.4.2 الدراسات الأجنبية

دراسة **Amini Rahmani (2023)**، بعنوان:

#### **" How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks."**

كيف تؤثر الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة .  
تهدف هذه الدراسة إلى شرح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية ومحدداتها، وبيان أهميتها في القطاع المصرفي والتحقق في تأثيرها على القدرات التنافسية للمصارف الخاصة في إيران، وانتهجت الدراسة من حيث الهدف المنهج التطبيقي، وتكون مجتمع البحث من المديرين والخبراء والموظفين في البنوك الإيرانية الخاصة، وتشكلت عينة الدراسة (150) مديرا وخبيرا من البنوك .  
وتشير النتائج إلى أن المرونة الاستراتيجية كان لها تأثير كبير على القدرات التنافسية للبنوك الخاصة في إيران، إضافة إلى ذلك ظهور وضوح الرؤية من بين أبعاد المرونة الاستراتيجية تأثير في القدرات التنافسية .

دراسة **Al Janabi et ai (2023)**، بعنوان:

#### **"The Role of Learning Organizations in Crisis Management Strategy"**

دور المنظمات التعليمية في استراتيجيات إدارة الأزمات.  
هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور المنظمات التعليمية في إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة المنهجية للبحث على الوصف التحليلي، تم متابعة دراسة الحالة باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة تضمنت (31) معلما، وتبين وجود اهتمام بمفهوم المنظمات التعليمية من قبل المنظمة البحثية وممارساتها، وأهمية مشاركة وإدارة المعرفة، وهناك اهتمام باستخدام تقنيات التكنولوجيا والمعلومات والاتصال، وأن المنظمات التعليمية قادرة على التكيف والتطوير ومواجهة تحديات الأزمات واتخاذ تدابير قوية في هذا السياق .

دراسة **Raut et al (2022)**، بعنوان:

#### **Influence of Workforce Agility on Crisis Management by Indian Government Departments.**

تأثير التموين السريع للقوى العاملة على إدارة الأزمات من قبل أقسام الحكومة الهندية  
تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير التموين السريع للقوى العاملة على إدارة الأزمات من قبل أقسام الحكومة، وتدرس الدور المحتمل للدعم الإداري العالي وخصائص الوظيفة في هذه العملية، وتم جمع

البيانات من خلال استبانة أجريت على (263) موظفا إداريا حكوميا في ولاية (أوديشا) بالهند، وتبين أن التموين السريع للقوى العاملة والدعم الإداري العالي وخصائص الوظيفة المحسنة يسهمون في تحسين إدارة الأزمات .

دراسة Kose & Kose (2019)، بعنوان:

### **Strategic Management and Leadership of Education: Central and Local Perspectives in Turkey.**

الإدارة الاستراتيجية وقيادة تعليم: وجهات النظر المركزية والمحلية في تركيا  
هدفُ الدراسة تقييم كيفية تنفيذ وزارة التربية الوطنية التركية للإدارة الاستراتيجية من خلال معرفة وجهة نظر الإداريين في الإدارة العليا في الجهات الإدارية المحلية، وأخذت بعين الاعتبار الإدارة الاستراتيجية وهي أهم التزام قانوني لجميع المؤسسات، وخصصت أسئلة البحث للتحليل الوصفي. كشفت نتائج الدراسة: أن الإصلاح من أعلى إلى أسفل تضمن تطبيقا فعالا من الناحية العملية، كما يؤكد الإداريون في المستويات الإدارية العليا والوسطى أن ثقافة التخطيط الاستراتيجي انتشر في وزارة التعليم المحلي، وأن الإدارة الاستراتيجية في عمليات التخطيط أصبحت تمثل إجراء شكليا ضعيفا يزيد من عبء العمل أكثر من كونه إدارة إدارية فعالة .

دراسة N-Majali@Tamimi (2018)، بعنوان

### **The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company.**

أثر استراتيجية إدارة الأزمات على أداء العاملين في شركة البوتاس العربية دراسة تطبيقية.  
هدفُ الدراسة التعرف إلى استراتيجية إدارة الأزمات وأثرها في أداء العاملين بشركة البوتاس العربية، والكشف عن الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى أزمة حقيقية وتؤثر على أداء العاملين وينتج عنها تعطيل الإنتاج، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات التي تم توزيعها على (248) فردا .

توصلت الدراسة إلى أن فرق إدارة شركة البوتاس اعتادت العمل كطرق إدارية لحل المشكلات التي يواجهونها دون تغيير استراتيجية الشركة عند مواجهة الأزمات بشكل واضح، وأن إدارة الشركة مقتنعة بأن الاستراتيجية ضرورية للاستجابة للأزمات وتعزيز القدرة على التعامل معها .

دراسة Olawale (2014)، بعنوان:

### **Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria.**

استراتيجية إدارة الأزمات وتأثيرها على الأداء التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا،  
دليل تجريبي من شركة ( Promassidos Itd )

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير استراتيجية إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة، وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية .  
وأظهرت النتائج: أن التحديات الإدارية الاستراتيجية لإدارة الأزمات ترجع إلى ضعف الإدارة التنظيمية، وأن استراتيجية إدارة الأزمات ليس لها أي تأثير على الأداء التنظيمي في هذه الشركة .

دراسة john and at all (2020)، بعنوان:

### **Duty to Plan: Health Care, Crisis Standards of care, and Novel Coronavirus SARS –COV-Z.**

واجب التخطيط: الرعاية الصحية، ومعايير رعاية الأزمات، وفيروس كورونا الجديد السارس -  
COV-Z.

هدفُ الدراسة التعرف إلى ضرورة التخطيط للرعاية الصحية ومعايير الرعاية للأزمات خلال انتشار فيروس كورونا المستجد SARS –COV-Z، وقد شمل ذلك استراتيجيات مثل إعداد الموارد وحفظها واستبدالها وإعادة استخدامها وإعادة تخصيصها .  
وقد وجدت الدراسة أنه يجب أن تعمل المرافق الصحية على تطوير استراتيجيات متدرجة، والبناء على خططها الحالية لتحسين استخدام الموارد في حالة انتشار الوباء، والاستفادة من الموارد المحددة مع تخفيف الأضرار التي تلحق بالفرد في المجتمع .

دراسة Herbrane (2014)، بعنوان:

### **Information Value Distance and Crisis Management Planning.**

قيمة المعلومات والتخطيط لإدارة الأزمات

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف إلى الفجوة بين قيمة المعلومات والتخطيط لإدارة الأزمات، حيث التعلم التنظيمي في أثناء وبعد الأزمة راسخ في أدبيات الإدارة، ما يتم فحص الدراسة من أجل مواجهة الأزمات ومصدر المعلومات التي يعتقد أنها مفيدة لتخطيط إدارة الأزمات، حيث كشفت الدراسة أن البيانات من (215) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في المملكة المتحدة مصدر للمعلومات بين التخطيط لإدارة الأزمات .

#### 4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت الإدارة الاستراتيجية وانعكاساتها في إدارة الأزمات، وهي دراسة ليست نادرة بل مثلها كثير، ولكنها قد تكون مختلفة عن سابقتها في التطبيق وهو على البلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، وبناء على تحليل الدراسات السابقة لاحظ الباحث وجود توافق في الآراء بشأن واقع الإدارة الاستراتيجية في أثر فاعلية إدارة الأزمات، بالرغم من اختلاف مجتمعات الدراسة والمؤسسات والباحثين، وأن هناك أوجه توافق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث منهجية الدراسة، فقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة عن طريق الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات مع اختلاف العينات ومجتمعات الدراسة .

فقد توافقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها تهتم في دراسة الإدارة الاستراتيجية وأثر فاعليته في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأدوات لجمع البيانات، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تبين وجود أثر للإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

**يمكن تلخيص استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال ما يلي :**

- ساعدت في بناء التصورات الأولية لهذه الدراسة .
- كما ساعدت في تطوير الأدوات المبحوثة التي تم استخدامها في الدراسة .
- كما ساعدت في تحديد القطاع المبحوث وتطويره في الدراسة الحالية .
- كما أسهمت في تشكيل مقدمة مفاهيمية للدراسة الحالية .
- كما أسهمت في تطوير منهجية الدراسة الحالية .
- كما أسهمت في تكوين كامل ودقيق عن المتغيرات الدراسة الحالية .
- كما ساعدت في تطوير الأدب النظري للدراسة الحالية .
- استفادت الدراسة الحالية من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة من خلال مدى اتقاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية .

## تمتاز هذه الدراسة بما يلي :

- استخدام أساليب وأدوات استراتيجية حديثة في إدارة الأزمات .
  - تم إجراء الدراسة في عام 2025م، ما يعكس حداثة ومواكبتها للأحداث والطرق الحالية الراهنة .
  - إن هناك علاقة ربط بين المتغير المستقل وهو الإدارة الاستراتيجية مع متغير جديد وهو إدارة الأزمات .
  - لم يتم تناوله بشكل مفصل وصريح في الدراسات السابقة، ما يجعل هذه الدراسة حديثة ومواكبة للعصر، وهي إحدى الدراسات ليست نادرة بل مثلها كثير، ولكنها قد تكون مختلفة عن سابقتها في ميدان التطبيق وهو على البلديات الثلاثة .
  - تساعد هذه الدراسة في تجنب حدوث الأزمات والمخاطر في المستقبل .
  - اهتمت هذه الدراسة بقضايا الأزمات التي تواجه البلديات في فلسطين وخاصة بلدية رام الله والبيرة وبيتونيا .
  - اهتمت في موضوع الإدارة الاستراتيجية وأثر فاعليته على إدارة الأزمات خاصة في ظروف الحرب الواقعة على قطاع غزة .
- وبناء على النتائج والتوصيات والدراسات السابقة قام الباحث بهذه الدراسة " الإدارة الاستراتيجية وأثر فاعليتها في إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا) .

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يركز هذا القسم على الأساليب والإجراءات المستخدمة في الرسالة، تضمنت هذه الأساليب تحديد منهجية الدراسة المستخدمة، وتحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة، وإظهار الخطوات المحددة المتخذة لإنشاء أدوات البحث وخصائصها، وشرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المجمعة.

### 1.3 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي في هذه الدراسة للحصول على المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة؛ نظرا لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويعدّ المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي أو العلاقات الأمثل لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتم استخدامه لفهم ووصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال المعلومات والأدبيات السابقة، ولا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات فحسب، بل يتضمن أيضا تحليل متغيرات الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة من الدراسة من خلال بحث العلاقات والتنبؤات بين المتغيرات في الدراسة .

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

#### أولاً- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والموظفين في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا والبالغ عددهم (680) موظفا وموظفة بحسب ما تم الحصول عليه من بيانات عن الموظفين من البلديات نفسها للعام 2025/2024.

## ثانياً - عينة الدراسة

أما عينة الدراسة، فقد اختيرت كالاتي:

أولاً-البحث الاستطلاعي: اختيرت عينة مقصودة بهدف إجراء دراسة استطلاعية شملت (40) من العاملين والموظفين في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا، وذلك بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات، والجدول يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيراتها التصنيفية:

متغيراتها التصنيفية:

الجدول (1.3-أ): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيراتها التصنيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	19	47.50
	أنثى	21	52.50
	المجموع	40	100
العمر	أقل من 30 سنة	7	17.50
	30 و أقل من 40 سنة	16	40
	40 و أقل من 50 سنة	13	32.50
	50 سنة فأكثر	4	10
	المجموع	40	100
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأدنى	9	22.50
	بكالوريوس	24	60
	ماجستير فأعلى	7	17.50
	المجموع	40	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	12.50
	5 و أقل من 10 سنوات	17	42.50
	10 و أقل من 15 سنة	7	17.50
	15 سنة فأكثر	11	27.50
	المجموع	40	100

الجدول (1.3-ب): يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغيراتها التصنيفية			
المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
التخصص	علوم مالية واقتصادية	5	12.50
	علوم هندسية	3	7.50
	علوم طبيعية	4	10
	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	23	57.50
	علوم إنسانية	5	12.50
	المجموع	40	100
المسمى الوظيفي	مدير	2	5
	رئيس قسم (رئيس وحدة)	7	17.50
	موظف	31	77.50
	المجموع	40	100

### ثانياً - عينة الدراسة الأصلية

اختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية، وهي إحدى البدائل للعينة العشوائية البسيطة والتي يُمكن استعمالها لزيادة دقة النتائج حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات جزئية تُسمى طبقات، ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة ولتحقيق هذا الغرض تم تقسيم مجتمع البحث على ثلاث طبقات متجانسة (مع مراعاة توزيع متغيرات الدراسة الديمغرافية) مقسمة لثلاثة أقسام حسب البلدية (بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا).

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقيّة، وقد حدد حجم العينة بناء على معادلة روبرت ماسون؛ إذ يشير بشماني (2014) إلى أنه يجب تحديد حجم العينة من المجتمع عن طريق معادله إحصائية، كما في المعادلة الآتية:

$$n = \frac{M}{\left[ \frac{S^2 \times (M-1)}{pq} \right] + 1}$$

M حجم المجتمع

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)

P نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

Q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

وبهذا يكون تم تحديد عدد العينة من إجمالي عدد مجتمع الدراسة التي وقعت في القرعة، والتي تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، ويبلغ عددها 130 شخصا، وقد تم توزيع الاستبيانات على عينات الدراسة إلكترونياً، وتم استرداد 122 من المجيبين، والجدول يوضح توزيع عينة الدراسة الأصلية حسب متغيراتها التصنيفية:

#### متغيراتها التصنيفية:

الجدول (2.3-أ): يوضح توزيع عينة الدراسة الأصلية حسب متغيراتها التصنيفية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	70	57.38
	أنثى	52	42.62
	المجموع	122	100
العمر	أقل من 30 سنة	22	18.03
	30 وأقل من 40 سنة	53	43.44
	40 وأقل من 50 سنة	39	31.97
	50 سنة فأكثر	8	6.56
	المجموع	122	100

الجدول (2.3-ب): يوضح توزيع عينة الدراسة الأصلية حسب متغيراتها التصنيفية			
المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأدنى	32	26.23
	بكالوريوس	70	57.38
	ماجستير فأعلى	20	16.39
	المجموع	122	100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	13	10.66
	5 و أقل من 10 سنوات	58	47.54
	10 و أقل من 15 سنة	31	25.41
	15 سنة فأكثر	20	16.39
	المجموع	122	100
التخصص	علوم مالية واقتصادية	7	5.74
	علوم هندسية	13	10.66
	علوم طبيعية	23	18.85
	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	61	50
	علوم إنسانية	18	14.75
	المجموع	122	100
المسمى الوظيفي	مدير	14	11.48
	رئيس قسم (رئيس وحدة)	32	26.23
	موظف	76	62.30
	المجموع	122	100

### 3.3 أدوات الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والبيانات المراد جمعها، والمنهج المُتبع في البحث، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على مقياس لجمع البيانات، هو: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا)، كما يلي: من أجل تحقيق الغاية المرجوة

من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة؛ قام الباحث بتطوير المقياس حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين:  
القسم الأول: وهو عبارة عن سمات وخصائص عينة الدراسة، من حيث (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص، والمسمى الوظيفي).  
القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة، وتتكون الاستبانة من (68) فقرة أو سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية:

**واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات) (والذي قسم بدوره إلى أربعة أبعاد رئيسية).**

مرحلة التحليل الاستراتيجي

مرحلة التخطيط الاستراتيجي

مرحلة التنفيذ

مرحلة الرقابة

**واقع إدارة الأزمات (والذي قسم بدوره إلى خمسة أبعاد رئيسية):**

مرحلة الإنذار المبكر.

مرحلة الاستعداد والوقاية.

مرحلة احتواء الأضرار والحد منها.

مرحلة استعادة النشاط

مرحلة التعلم

**المحور الثالث: معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية**

ولقياس هذا المتغيرات تم صياغة مجموعة من العبارات الاتجاهية (سلبية وإيجابية) محتواها توجهات المبحوثين نحو جميع فقرات المحاور، وذلك من خلال إبداء رأيهم في كل عبارة من عبارات المقياس، وأعطى المبحوث درجة تتناسب مع رأيه عن كل عبارة حسب سلم (ليكرت) كالتالي: بدرجة كبيرة جداً، 5؛ بدرجة كبيرة، 4؛ بدرجة متوسطة، 3؛ بدرجة ضعيفة، 2؛ بدرجة ضعيفة جداً، 1.

وتم تقسيم المحاور بأبعادها المختلفة كالاتي:

\* المجال الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات) وتكون من 26 فقرة.

\* المجال الثاني: واقع إدارة الأزمات وتكون من 32 فقرة..

\* المجال الثالث: معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية وتكون من 10 فقرات.

الرقم	المجال	الأبعاد	عدد الفقرات
1	المتغير المستقل : واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات)	مرحلة التحليل الاستراتيجي	8
		مرحلة التخطيط الاستراتيجي	7
		مرحلة التنفيذ	6
		مرحلة الرقابة	5
2	المتغير التابع: واقع الإدارة الأزمات والذي شمل على	مرحلة الإنذار المبكر.	10
		مرحلة الاستعداد والوقاية.	6
		مرحلة احتواء الأضرار والحد منها.	8
		مرحلة استعادة النشاط	4
		مرحلة التعلم	5
3	المحور الثالث: معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية		10
	الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية ( دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا )		68

### الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

#### صدق المقياس

استخدم الباحث نوعين من الصدق كما يلي:

#### أ) الصدق الظاهري (Face validity) وصدق المحتوى (Content veracity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحتوى للمحكمن لمقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا )، تم عرض كل واحد من المقاييس بصورته الأولية على مجموعة من المتخصصين ممن يحملون درجة الدكتوراه في العلوم الإدارية، وقد بلغ عددهم (10) محكمين، كما قام الباحث بإجراء دراسة إخبارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة من المبحوثين بلغ عددها (10) لقياس مدى ملاءمتها ووضوحها، ومنها تم إجراء التعديلات المناسبة لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة التي بلغ عددها (122) مبحوثاً، كما هو موضح في ملحق (ب).

وقد تشكلت أداة الدراسة في صورتها الأولية من (68) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناء على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت وغيرت صيغة (10) فقرات وأصبح عدد فقرات المقياس (68)

### ب) صدق المضمون (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدم الباحث أيضا صدق البناء، على عينة استطلاعية مكونة من (40) مبحوثا ومبحوثة من العاملين وموظفي بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، واستخدم معامل درجة التشبع (factor analysis) لاستخراج قيم معاملات تشبع الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه وحسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، والجدول (3.3) يوضح ذلك:

جدول (3.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا) بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=40)

الفقرة	التشبع مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	التشبع مع المجال	الارتباط مع الدرجة الكلية
واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات)					
1	0.80	.660**	14	0.83	.716**
2	0.77	.539**	15	0.85	.656**
3	0.85	.547**	16	0.82	.691**
4	0.86	.668**	17	0.82	.868**
5	0.82	.539**	18	0.85	.785**
6	0.81	.525**	19	0.86	.799**
7	0.85	.684**	20	0.90	.870**
8	0.84	.478**	21	0.79	.512**
9	0.86	.494**	22	0.88	.803**
10	0.89	.795**	23	0.93	.885**
11	0.86	.712**	24	0.91	.873**
12	0.89	.816**	25	0.83	.808**
13	0.90	.866**	26	0.89	.613**
درجة كلية للبعد = 0.891**					
واقع الإدارة الازمات					
1	0.83	.629**	17	0.93	.824**
2	0.86	.618**	18	0.90	.671**
3	0.94	.401*	19	0.93	.716**

الارتباط مع الدرجة الكلية	التشبع مع المجال	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	التشبع مع المجال	الفقرة
.556**	0.80	20	.529**	0.88	4
.767**	0.78	21	.596**	0.80	5
.322*	0.72	22	.605**	0.90	6
.612**	0.87	23	.636**	0.90	7
.629**	0.89	24	.440**	0.87	8
.873**	0.92	25	.380*	0.93	9
.827**	0.85	26	.331*	0.84	10
.769**	0.79	27	.564**	0.79	11
.788**	0.88	28	.780**	0.91	12
.772**	0.87	29	.828**	0.91	13
.765**	0.82	30	.825**	0.87	14
.703**	0.80	31	.363*	0.91	15
.506**	0.90	32	.384*	0.89	16
			درجة كلية للبعد = 0.860**		
معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية.					
.668**	0.82	6	.734**	0.94	1
.659**	0.86	7	.709**	0.83	2
.638**	0.90	8	.623**	0.84	3
.761**	0.93	9	.515**	0.83	4
.721**	0.88	10	.609**	0.87	5
			درجة كلية للبعد = 0.761**		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .01$ )

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $p < .05$ )

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أن معامل التشبع بعد إجراء التدوير (rotation for the factor component) تبين أنها تراوحت ما بين (0.78 - 0.94) جميعها أعلى من 35%، وبذلك لا تحذف أية فقرة كونها معاملات مقبولة وذات صدق محتوى عال. كما تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس ما بين (0.494\*\* - 0.885\*\*) في مختلف المجالات، وكانت جميع معاملات الارتباط ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، فيما تراوحت بعض معاملات الارتباط الأخرى بين (0.322\* - 0.380\* - 0.363\* - 0.331\*) التي كانت دالة عند مستوى الدلالة 0.05. إذ ذكر جارسيا (2011) أن قيمة معامل الارتباط التي

تقل عن (0.30) تعدد ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (0.30 - 0.70) تعدد متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.70) تعدد قوية. وبناء على ذلك، لا يتم حذف أية فقرة من فقرات المقياس حيث تبين أن جميع الفقرات تتسم بارتباطات قوية إلى متوسطة، وبالتالي تم التأكد من صدق المقياس في قياس المتغيرات المستهدفة.

### ثبات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا )

للتأكد من ثبات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ) وزع المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفا وموظفة، ومن خارج عينة الدراسة المستهدفة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha ) على بيانات العينة الاستطلاعية بعد قياس الصدق (68) فقرة، والجدول (4.3): يوضح ذلك:

جدول (4.3): يوضح معاملات ثبات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ) بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات)	26	0.820
واقع الإدارة الأزمات	32	0.901
معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية	10	0.840
الدرجة الكلية	68	0.909

يتضح من الجدول (4.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا) تراوحت ما بين (0.820 - 0.901)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.909). وتعد هذه القيم مرتفعة، ما يشير إلى أن الأداة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات الداخلي. تعدد هذه القيم مؤشرا على موثوقية المقياس، ما يجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية بشكل موثوق، حيث إن قيم ثبات كرونباخ ألفا التي تتراوح بين 0.80 و 0.90 تعدد دليلا على أن الأداة دقيقة ويمكن الاعتماد عليها في القياسات المستقبلية..

وعند إعادة التأكد من ثبات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ) ومجالاته على العينة الأصلية

استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الأصلية بعد قياس الصدق (68) فقرة، والجدول (5.3): يوضح ذلك:

جدول (5.3): يوضح معاملات ثبات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا) بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الأصلية (ن=122)

المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات)	26	0.900
واقع الإدارة الأزمات	32	0.910
معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية	10	0.850
الدرجة الكلية	68	0.907

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معاملات معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا) تراوحت ما بين (0.85-0.91)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (0.907). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة قابلة للتطبيق.

#### تصحيح مقياسي الدراسة

مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا): تكون المقياس في صورته النهائية بعد قياس الصدق من (68) فقرة موزعة على مجالين كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي، وقد طلب من المستجيب تقدير إجابته عن طريق تدرج ليكترت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي:، بدرجة كبيرة جدا، 5؛ بدرجة كبيرة، 4؛ بدرجة متوسطة، 3؛ بدرجة ضعيفة، 2؛ بدرجة ضعيفة جدا، 1.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى شيوع الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا) لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-3) درجات وتصنيف المستوى إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، ومتوسط ومنخفض، وذلك وفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى (لتدرج)}}{\text{عدد المستويات المفترضة}}$$

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

وبناء على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على المقياس تكون على النحو الآتي:

جدول (6.3): يوضح درجات احتساب مستوى شيوع فعالية الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا )

مستوى منخفض	2.33 فأقل
مستوى متوسط	3.67 - 2.34
مستوى مرتفع	5 - 3.68

### 4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:  
المتغيرات التصنيفية:

A1- الجنس وله مستويان

ذكر

أنثى

A2- المؤهل العلمي وله 3 مستويات

دبلوم متوسط فأدنى

بكالوريوس

ماجستير فأعلى

A3- المسمى الوظيفي وله ثلاثة مستويات

1- مدير

2- رئيس قسم (رئيس وحدة)

3- موظف

A4- مجال التخصص العلمي وله ستة مستويات

علوم مالية واقتصادية

علوم هندسية

علوم طبيعية

علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات

علوم إنسانية

تخصصات أخرى

#### A5-سنوات الخبرة وله أربعة مستويات

1- أقل من 5 سنوات

2- 5 و أقل من 10 سنوات

3- 10 و أقل من 15 سنة

4- 15 سنة فأكثر

#### A6-العمر بالسنوات كاملة وله أربعة مستويات

1- أقل من 30 سنة

2- 30 و أقل من 40 سنة

3- 40 و أقل من 50 سنة

4- 50 سنة فأكثر

#### ب-المتغيرات التابعة:

الدرجة الكلية والمجالات الفرعية التي تقيس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ) لدى عينة الدراسة.

#### 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

جمع المعلومات من عديد من المصادر كالكتب، والمقالات، والتقارير، والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.

تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.

تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.

تحكيم أدوات الدراسة.

تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، إذ شملت (40) من العاملين وموظفي بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، وذلك بهدف التأكد من دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.

تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة عن فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.

مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

### 6.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:  
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.  
معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.  
تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA  
اختبار للعينات المستقلة T-TEST  
المقارنات البعدية باستخدام اختبار أقل فرق دال (LSD).  
اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقات بين مجالات الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا) والمجال الكلي، كذلك لفحص صدق أداتي الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها وفرضياتها التي طرحت، وقد نظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، وهي كما يلي:

#### 1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس

ما واقع الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا) ؟

للإجابة عن السؤال الأول، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا)، والجدول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا وعلى المقياس ككل مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	مجال واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات)	3.79	0.92	%76	مرتفع
2	مجال واقع الإدارة الأزمات	3.77	0.97	%76	مرتفع
المتوسط الكلي					مرتفع
		3.78	0.95	%76	

يظهر من الجدول (1.4) أن المتوسط الحسابي للمجالات المختلفة لمقياس الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا بلغ (3.78) وبنسبة مئوية (76%)، ما يعكس مستوى مرتفعا في جميع المجالات. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-3.79)، مع اختلاف طفيف بين مجالي "واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات)" و"واقع إدارة الأزمات".

التبرير والتفسير : المجال الأول "واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات)" حصل على أعلى متوسط حسابي (3.79)، ما يشير إلى أن البلديات تولي اهتماما كبيرا لتطبيق العمليات الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وهو ما يعزز قدرة البلديات على التعامل مع التحديات التي قد تواجهها، في المقابل جاء المجال الثاني "واقع إدارة الأزمات" في المرتبة الثانية بمعدل متوسط (3.77)، ما يعكس أن البلديات تدير الأزمات بشكل فعال، لكن قد تكون هناك بعض التحديات التي تحد من تحسين إدارة الأزمات بشكل كامل، وعلى الرغم من أن كلا المجالين حققا مستويات مرتفعة في المتوسطات الحسابية، إلا أن الفارق الطفيف بينهما قد يعكس الحاجة إلى تعزيز بعض الجوانب في إدارة الأزمات بشكل مباشر، مثل الاستعدادات المبدئية والتخطيط المستقبلي، بما يضمن استجابة أكثر سرعة وفعالية، وتحسين العمليات الاستراتيجية في البلديات يمكن أن يسهم في تعزيز الكفاءة في إدارة الأزمات، ما يؤدي إلى استجابة أكثر فعالية في الأوقات الطارئة.

وقد تم استخدام تقديرات عينة الدراسة لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للفقرات في كل مجال من مجالات مقياس الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا، وتم ذلك بشكل منفصل لكل مجال من مجالات المقياس:

#### مجال واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات)

##### أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي:

جدول (2.4-أ): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة التحليل الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
2.	يمكن البرنامج البلدية من القيام بالتحليل الاستراتيجي بشكل دقيق	4.03	0.86	81%	مرتفع
7.	تقوم البلدية بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها	4.03	0.84	81%	مرتفع
5.	يوجد لدى البلدية الخبرات الكافية للقيام بالتحليل الاستراتيجي على أكمل وجه	4.02	0.80	80%	مرتفع

جدول (2.4-ب): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة التحليل الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية					
رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
6.	يمكن تحليل البلدية لاستراتيجيتها من القيام بعملها بشكل صحيح يلبي متطلبات عملها .	3.94	0.83	79%	مرتفع
1.	يوجد لدى البلدية برنامج خاص تلتزم به في التحليل الاستراتيجي	3.89	0.80	78%	مرتفع
8.	تقوم البلدية بتحليل البيئة الخارجية لدراسة الفرص المتاحة والتحديات التي تواجهها .	3.84	0.94	77%	مرتفع
3.	تتميز خطة البلدية بالتحليل الاستراتيجي بالمرونة	3.68	1.01	74%	متوسط
4.	تستفيد البلدية بتحليل استراتيجيتها من تجارب البلديات	3.63	0.94	73%	متوسط
	الدرجة الكلية	3.88	0.88	78%	مرتفع

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة التحليل الاستراتيجي بلغ (3.88)، وبنسبة مئوية (78%)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الأداء في هذا المجال. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال، فقد تراوحت ما بين (3.63-4.03). جاءت الفقرة: "يمكن البرنامج البلدية من القيام بالتحليل الاستراتيجي بشكل دقيق" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.03)، ومستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة: "تستفيد البلدية بتحليل استراتيجيتها من تجارب البلديات الأخرى" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، ومستوى متوسط.

تبرير: النتائج التي أظهرتها هذه الفقرات تشير إلى أن بلديات رام الله والبييرة وبيتونيا تلتزم بشكل عام بتحليل استراتيجيتها بدرجة مرتفعة، وتعكس النتيجة المرتفعة التي تمثل دقة التحليل الاستراتيجي إيمان هذه البلديات بأهمية تخطيطها الاستراتيجي. ومع ذلك، يلاحظ أن الفقرة المتعلقة بالاستفادة من تجارب البلديات الأخرى قد حصلت على متوسط أقل، ما يدل على أن التعاون والتعلم من تجارب البلديات الأخرى لا يزال في مرحلة تطوير في سياق البلديات الفلسطينية، حيث يمكن أن تكون هناك تحديات في توسيع نطاق التعاون بين البلديات أو الاستفادة الفعالة من هذه التجارب.

## ثانيا: مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

جدول (3.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1.	الأهداف التي يتم وضعها في الخطة الاستراتيجية للبلدية تتلاءم مع رؤية ورسالة البلدية .	3.89	0.85	%78	مرتفع
4.	تشرك البلدية المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.84	0.97	%77	مرتفع
5.	يتم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال وفقا لبرنامج وضعته البلدية يحظى بتوافق من الجهات المختصة ذات العلاقة .	3.78	0.94	%76	مرتفع
6.	تلتزم البلدية بإنجاز خططها الاستراتيجية في مدة زمنية محدودة	3.76	0.83	%75	مرتفع
3.	تعتمد البلدية على دقة المعلومات في التخطيط الاستراتيجي	3.70	1.01	%74	مرتفع
7.	تستخدم البلدية أدوات التخطيط الاستراتيجي وتراعي متطلباته وفق الأصول المتبعة	3.65	0.93	%73	متوسط
2.	الأهداف التي يتم وضعها في الخطة الاستراتيجية قابلة للتطبيق	3.61	0.90	%72	متوسط
	الدرجة الكلية	3.75	0.92	%75	مرتفع

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة التخطيط الاستراتيجي بلغ (3.75)، وبنسبة مئوية (75%)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الأداء في هذا المجال. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.61-3.89). جاءت الفقرة: "الأهداف التي يتم وضعها في الخطة الاستراتيجية للبلدية تتلاءم مع رؤية ورسالة البلدية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.89)، ومستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة: "الأهداف التي يتم وضعها في الخطة الاستراتيجية قابلة للتطبيق" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، ومستوى متوسط.

تبرير: تشير هذه النتائج إلى أن البلديات الفلسطينية بما في ذلك بلديات رام الله والبيرة وبيتونيا تقوم بالتخطيط الاستراتيجي بشكل جيد في معظم المجالات، ويتبين من المتوسطات العالية أن البلديات تضع أهدافا استراتيجية تتماشى مع رؤيتها ورسالتها، وتحرص على إشراك المجتمع المحلي في عملية

التخطيط. ومع ذلك، فإن الفقرة الخاصة بتطبيق الأهداف الاستراتيجية جاءت في ترتيب أدنى، ما يعكس بعض التحديات التي قد تواجهها البلديات في ضمان تنفيذ الأهداف بشكل فعال في الواقع العملي، وقد يرتبط هذا بعدم وضوح آليات التنفيذ أو نقص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف في الزمن المحدد.

### ثالثاً: مرحلة التنفيذ

جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال مرحلة التنفيذ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
4.	لدى البلدية منهجية لإعداد الأنظمة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية .	4.10	0.85	%82	مرتفع
6.	يوجد لدى البلدية مؤشرات واضحة لقياس الأداء تتلاءم مع الأهداف الموضوعية .	4.03	0.75	%81	مرتفع
1.	تتبنى البلدية عملية تنفيذ السياسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية .	3.92	0.81	%78	مرتفع
5.	استحدثت البلدية وحدات وظيفية جديدة في تنفيذ الاستراتيجية	3.86	0.91	%77	مرتفع
3.	تراعي البلدية نمط الإدارة الحالية لمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية .	3.63	1.02	%73	متوسط
2.	تقوم البلدية بتنفيذ برنامج خاص بجميع أنشطتها	3.62	0.93	%72	متوسط
	الدرجة الكلية	3.86	0.88	%77	مرتفع

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة التنفيذ بلغ (3.86)، وبنسبة مئوية (77%)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الأداء في هذا المجال. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.62-4.10). جاءت الفقرة: "لدى البلدية منهجية لإعداد الأنظمة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.10)، ومستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة: "تقوم البلدية بتنفيذ برنامج خاص بجميع أنشطتها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، ومستوى متوسط.

تبرير: تعكس هذه النتائج أن بلديات رام الله والبيرة وبيتونيا تبدي التزاماً قوياً في مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، حيث تمتلك منهجيات واضحة لإعداد الأنظمة المتعلقة بالتنفيذ. ومع ذلك، يظهر أن تنفيذ البرامج الخاصة بأنشطة البلدية قد لا يكون بالكفاءة نفسها التي تتمتع بها الفقرات الأخرى، وهو

ما قد يشير إلى تحديات في التنسيق والتنفيذ الفعلي للأنشطة على أرض الواقع. قد تكون هذه التحديات مرتبطة بعوامل مثل نقص الموارد أو قلة التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل البلدية، ما يستدعي تحسين العمليات التنفيذية لتكون أكثر فاعلية في المستقبل.

#### رابعاً: مرحلة الرقابة:

جدول (5.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة الرقابة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
5.	يتميز أسلوب البلدية في الرقابة بالموضوعية والشفافية .	3.82	0.91	76%	مرتفع
4.	تستفيد البلدية من آراء ومقترحات المجتمع المحلي في تطوير أدائها وتلبية احتياجات المجتمع المحلي .	3.69	0.99	74%	مرتفع
3.	تعتمد البلدية على التغذية الراجعة من تقارير الرقابة الداخلية لتطوير خططها التنفيذية .	3.68	1.01	74%	متوسط
1.	يعتمد نظام الرقابة في البلدية على التقارير المقدمة من الرقابة الداخلية للرئيس المباشر	3.61	1.09	72%	متوسط
2.	تقوم وحدة الرقابة الداخلية بمقارنة تلك التقارير مع نتائج مرجعتها وتعقبها المباشر لعمل الوحدات الإدارية والتنفيذية كافة	3.55	0.98	71%	متوسط
	الدرجة الكلية	3.67	1	73%	متوسط

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة الرقابة بلغ (3.67)، وبنسبة مئوية (73%)، ما يشير إلى مستوى متوسط من الأداء في هذا المجال. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.55-3.82). جاءت الفقرة: "يتميز أسلوب البلدية في الرقابة بالموضوعية والشفافية" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.82)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تقوم وحدة الرقابة الداخلية بمقارنة تلك التقارير مع نتائج مرجعتها وتعقبها المباشر لعمل الوحدات الإدارية والتنفيذية كافة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، ومستوى متوسط.

تبرير: تعكس هذه النتائج أن بلديات رام الله والبيرة وبيتونيا تبدي اهتماماً ملحوظاً في تطبيق أسلوب رقابي يتمتع بالموضوعية والشفافية، وهو ما يعكس رغبة في تعزيز الحوكمة داخل البلديات. ومع ذلك، يظهر أن هناك بعض التحديات في عمل وحدة الرقابة الداخلية، مثل عملية مقارنة التقارير مع

نتائج مرجعتها، والتي قد تكون محدودة في بعض الحالات، وقد يعزى ذلك إلى نقص الموارد أو ضعف التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل البلدية، وهذه التحديات تستدعي تعزيز آليات الرقابة الداخلية لضمان تحسين فاعلية العمليات الرقابية بشكل أكبر في المستقبل..

## 2- مجال واقع إدارة الأزمات

### أولاً: مرحلة الإنذار المبكر

جدول (6.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة

الإنذار المبكر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
7.	تعتمد البلدية معايير محددة في رصد الإنذارات المبكرة .	3.86	1.02	77%	مرتفع
10	تتوفر أنظمة متخصصة في عملية رصد الإنذارات المبكرة في البلدية	3.80	0.92	76%	مرتفع
6.	تركز البلدية الموارد الكافية لمتابعة إشارات الإنذار المبكر	3.80	1.04	76%	مرتفع
5.	تقوم البلدية بالمسح المستمر للبيئة الخارجية للتعرف إلى احتمالية حدوث الأزمات	3.77	1	75%	مرتفع
9	تمتلك البلدية خطة طوارئ للتعامل مع المخاطر التي يتم اكتشافها من خلال الإنذار المبكر	3.64	0.96	71%	مرتفع
3.	تقوم البلدية في تحليل إشارات الإنذار المبكر	3.63	0.94	71%	مرتفع
8.	يتم الإبلاغ بشكل سريع عن الإنذارات التي تم رصدها	3.57	0.98	69%	متوسط
2.	تهتم البلدية في توثيق الإشارات التي تم رصدها في مرحلة الإنذار المبكر	3.56	1.01	69%	متوسط
1.	تعتمد البلدية على أنظمة أو اليات لجمع البيانات المتعلقة بالمخاطر المحتملة بشكل دوري .	3.56	1.09	69%	متوسط
4.	تقوم البلدية بالمسح المستمر للبيئة الداخلية للتعرف إلى احتمالية حدوث الأزمات	3.55	1	68%	متوسط
	الدرجة الكلية	3.63	1	75%	متوسط

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة الإنذار المبكر بلغ (3.63)، وبنسبة مئوية (75%)، ما يشير إلى مستوى متوسط من الأداء في هذا المجال. أما المتوسطات الحسابية

لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.55-3.86). جاءت الفقرة: "تعتمد البلدية معايير محددة في رصد الإنذارات المبكرة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (3.86)، ومستوى مرتفع، بينما جاءت الفقرة: "تقوم البلدية بالمسح المستمر للبيئة الداخلية للتعرف إلى احتمالية حدوث الأزمات" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، ومستوى متوسط. تبرير: تعكس هذه النتائج أن بلديات رام الله والبيرة وبيتونيا تولي أهمية كبيرة لمجال الإنذار المبكر، حيث تضع معايير محددة لرصد الإنذارات المبكرة وتتوفر أنظمة متخصصة لذلك. ومع ذلك، تظهر بعض الفجوات في تطبيق عملية المسح المستمر للبيئة الداخلية والخارجية بشكل دوري، وهذه النتائج قد تشير إلى أن البلديات بحاجة إلى تعزيز استراتيجيات جمع البيانات وتحليل الإشارات بشكل أكثر شمولاً وانتظاماً، ويمكن أن يعزى ضعف الاهتمام في بعض الفقرات إلى نقص التدريب المتخصص أو قلة الموارد المخصصة لهذه العمليات الحيوية..

#### ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية

جدول (7.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة الاستعداد والوقاية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
6.	يتم التنسيق مع جهات خارجية متخصصة في الأزمات المحتملة	3.81	1.09	76%	مرتفع
5.	يتمتع فريق إدارة الأزمات بصلاحيات كافية في عملية اتخاذ القرارات للتصدي للأزمة	3.70	1.10	74%	مرتفع
4.	تعمل البلدية على تدريب العاملين فيها للتعامل مع الأزمات الطارئة .	3.61	1.12	72%	متوسط
1.	هناك سرعة في اتخاذ القرارات	3.58	1.07	72%	متوسط
3.	يتم عقد اجتماعات دورية تهتم باستعداد البلدية لأزمات محتملة .	3.41	1.11	68%	متوسط
2.	يوجد تعاون بين العاملين في البلدية في حالة حدوث أزمة	3.38	1.05	68%	متوسط
	الدرجة الكلية	3.58	1.09	72%	متوسط

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة الاستعداد والوقاية بلغ (3.58)، وبنسبة مئوية (72%)، ما يشير إلى مستوى متوسط من الأداء في هذا المجال. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.38-3.81). جاءت الفقرة: "يتم التنسيق مع جهات خارجية متخصصة في الأزمات المحتملة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي

قدره (3.81)، ومستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة: "يوجد تعاون بين العاملين في البلدية في حالة حدوث أزمة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، ومستوى متوسط. تبرير: تعكس هذه النتائج أن بلديات رام الله والبيرة وبيتونيا تحقق مستوى مرتفعاً في التنسيق مع الجهات الخارجية المتخصصة في الأزمات المحتملة، ما يعكس استعداداً جيداً لمواجهة الأزمات بالتعاون مع خبرات أخرى.

في المقابل، هناك بعض الفجوات في الاستعداد الداخلي، مثل سرعة اتخاذ القرارات والتعاون بين العاملين داخل البلدية، حيث جاء تقييم الفقرات المتعلقة بهذا الجانب بمستوى متوسط، وربما يعود ذلك إلى وجود تحديات في التنسيق الداخلي أو نقص التدريب الكافي للموظفين على التعامل مع الأزمات الطارئة.

### ثالثاً: مرحلة احتواء الأضرار والحد منها

جدول (8.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة احتواء الأضرار والحد منها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
5.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها خلال مدة زمنية قصيرة	4.05	0.88	81%	مرتفع
8.	يستخدم العاملون في البلدية إجراءات الطوارئ عند حدوث الأزمة	3.98	0.83	80%	مرتفع
7.	يتم إجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق للتأكد من سبب الأزمة	3.93	0.87	79%	مرتفع
6.	تقوم إدارة البلدية بالاستجابة الفورية لاحتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة	3.86	0.99	77%	مرتفع
1.	تمتلك البلدية فرق طوارئ مؤهلة ومدربة بشكل جيد	3.86	0.97	77%	مرتفع
4.	تقوم البلديات بإعداد غرفة عمليات لاحتواء الأزمة .	3.75	0.87	75%	مرتفع
2.	يتم التنسيق بين الوحدات المختلفة في البلدية لاحتواء الأضرار بعد وقوعها	3.71	0.98	74%	متوسط
3.	يوجد فاعلية (قدرة وسرعة) في تحريك الموارد (المادية والبشرية) لاحتواء الأزمة .	3.68	1.03	74%	متوسط
	الدرجة الكلية	3.86	0.93	77%	مرتفع

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة احتواء الأضرار والحد منها بلغ (3.86)، وبنسبة مئوية (77%)، ما يعكس مستوى مرتفعا في هذا المجال. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.68-4.05). جاءت الفقرة: "يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها خلال مدة زمنية قصيرة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره (4.05)، ومستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة: "يوجد فاعلية (قدرة وسرعة) في تحريك الموارد (المادية والبشرية) لاحتواء الأزمة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.68)، ومستوى متوسط.

تبرير: تعكس هذه النتائج أن بلديات رام الله والبييرة وبيتونيا تتمتع بقدرة قوية على السيطرة على الأزمات عند حدوثها بشكل سريع، مع استخدام إجراءات طوارئ فعالة واستجابة فورية لاحتواء الأضرار، و هذا يعكس جاهزية عالية من حيث التنسيق بين الوحدات المختلفة والتفاعل السريع مع الأزمات. ومع ذلك، قد تواجه بعض البلديات تحديات في تحريك الموارد (المادية والبشرية) بسرعة وفعالية، وهو ما يعكس الحاجة إلى تحسين التنسيق الداخلي وتوفير المزيد من التدريب على إدارة الأزمات لتسريع الاستجابة وتقليل الأضرار.

#### رابعاً: مرحلة استعادة النشاط:

جدول (9.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة استعادة النشاط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
4.	تطلع البلدية الجمهور من خلال وسائل الاتصال المتاحة على كيفية تعاملها مع الأزمة .	4.20	0.86	84%	مرتفع
1.	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون تأخير .	4	0.79	80%	مرتفع
3.	يتم تحديد احتياجات الأزمة مع تقديم الموارد اللازمة	3.99	0.89	80%	مرتفع
2.	تعمل البلدية على تخفيف آثار الأزمات للحد من تكرار حدوثها .	3.90	0.92	78%	مرتفع
	الدرجة الكلية	4.02	0.86	80%	مرتفع

يتضح من الجدول (9.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة استعادة النشاط بلغ (4.02)، وبنسبة مئوية (80%)، ما يعكس مستوى مرتفعا في هذا المجال. أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات هذا المجال فقد تراوحت ما بين (3.90-4.20). جاءت الفقرة: "تطلع البلدية الجمهور من خلال وسائل الاتصال المتاحة على كيفية تعاملها مع الأزمة" في المرتبة الأولى،

بمتوسط حسابي قدره (4.20)، ومستوى مرتفع. بينما جاءت الفقرة: "تعمل البلدية على تخفيف آثار الأزمات للحد من تكرار حدوثها" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، ومستوى مرتفع. تبرير: هذه النتائج تشير إلى أن بلديات رام الله والبيرة وبيتونيا تولي اهتماما كبيرا لمتابعة استعادة النشاط بعد الأزمات، حيث تبذل جهودا كبيرة في إعلام الجمهور عن كيفية تعاملها مع الأزمات عبر وسائل الاتصال المتاحة، ما يسهم في تعزيز الشفافية والثقة بين البلدية والمواطنين. كما أن البلديات تعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة بسرعة لاستئناف النشاطات الاعتيادية وتقليل الأضرار المستقبلية. رغم ذلك، تظهر الحاجة إلى تحسين الجهود المستمرة لتخفيف آثار الأزمات بشكل أكثر فعالية، والتأكد من الاستعداد الكامل في المستقبل للتعامل مع الأزمات بشكل شامل وسريع.

#### خامسا: مرحلة التعلم:

جدول (10.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات مجال مرحلة التعلم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
3.	يتم تقييم إدارة الأزمات السابقة بقصد الاستعانة بها للتعامل مع الأزمات المستقبلية	3.92	1.02	78%	مرتفع
2.	تستفيد البلديات من الأزمات التي حدثت سابقا في الخطط المستقبلية	3.88	1.01	78%	مرتفع
1.	تستخلص البلديات بصورة فعالة العبر من الأزمات السابقة	3.77	1	75%	مرتفع
5.	يتم مقارنة التعامل مع الأزمات من حيث الخطط والقرارات مع الأزمات المشابهة في البلديات الأخرى	3.76	0.97	75%	مرتفع
4.	تندمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات السابقة	3.61	0.95	72%	متوسط
	الدرجة الكلية	3.79	0.99	76%	مرتفع

يظهر من الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لمجال مرحلة التعلم بلغ (3.79) وبنسبة مئوية (76%)، ما يعكس مستوى مرتفعا في هذا المجال. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة بين (3.61-3.92)، و الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط كانت: "يتم تقييم إدارة الأزمات السابقة بقصد الاستعانة بها للتعامل مع الأزمات المستقبلية" بمتوسط حسابي قدره (3.92)، ما يعكس أهمية تقييم الأزمات السابقة للتعلم

منها، بينما كانت الفقرة: "تتدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات السابقة" هي الأدنى بمتوسط حسابي بلغ (3.61).  
التفسير: تشير هذه النتائج إلى أن البلديات في رام الله والبيرة وبيتونيا تولي اهتماما كبيرا للاستفادة من التجارب السابقة في إدارة الأزمات، و يتم تقييم الأزمات السابقة وتوظيف هذه الدروس في خطط الأزمات المستقبلية بشكل فعال، ما يعزز القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة وتحسين الاستعدادات. ومع ذلك، تظهر الحاجة إلى تحسين دمج الدروس المستفادة من الأخطاء في الخطط المستقبلية لضمان أداؤها بشكل أكثر فعالية.

### 3- معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية:

جدول (11.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
7.	عدم توفر الموارد والامكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها .	2.08	1.01	42%	منخفض
10	عدم تقييم أداء البلدية في الأزمات التي واجهتها للاستفادة بها مستقبلا	2.06	0.97	41%	منخفض
8.	عدم وجود مرونة كافية تساعد البلدية في التعامل مع الأزمات في حال وقوعها .	1.88	0.73	38%	منخفض
5.	عدم وجود خطة موضوعة مسبقا للتعامل مع الأزمات.	1.78	0.90	36%	منخفض
1.	لا تتلقى الكوادر العاملة في البلدية تدريبات دورية	1.78	0.90	36%	منخفض
3.	عدم اعتماد البلدية الإدارة الاستراتيجية بطريقة تسهم في إدارة الأزمات بطريقة ملائمة	1.72	0.74	34%	منخفض
9	عدم الاستفادة من تجارب البلديات الأخرى في إدارة الأزمات	1.72	0.75	34%	منخفض
6.	عدم وجود فريق عمل كفؤ للتعامل مع الأزمة ومواجهتها	1.69	0.75	34%	منخفض
4.	بطء البلدية في الاستجابة للتعامل مع الأزمات	1.67	0.86	33%	منخفض
2.	لا تتلقى البلدية الدعم السياسي الكافي من الحكومة أو السلطات المحلية في إدارة الأزمات	1.63	0.85	33%	منخفض
	الدرجة الكلية	1.80	0.85	36%	منخفض

يظهر من الجدول (11.4) أن المتوسط الحسابي لمجال معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية بلغ (1.80) ونسبة مئوية (36%)، ما يعكس مستوى منخفضاً في هذا المجال، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة بين (1.63-2.08)، و الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط كانت: "عدم توفر الموارد والإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها" بمتوسط حسابي قدره (2.08)، ما يشير إلى نقص في الموارد والقدرة على مواجهة الأزمات بشكل فعال، بينما كانت الفقرة: "لا تتلقى البلدية الدعم السياسي الكافي من الحكومة أو السلطات المحلية في إدارة الأزمات" هي الأدنى بمتوسط حسابي بلغ (1.63)، ما يعكس ضعف الدعم السياسي الذي تتلقاه البلديات في هذا المجال.

### التبرير المتوازن

من الجدول يتضح أن البلديات تبذل جهداً في استغلال الأزمات السابقة لتكون مصدراً للتعليم والتطوير. ومع ذلك، هناك حاجة للعمل على دمج الدروس المستفادة من الثغرات بشكل أكثر دقة في الخطط المستقبلية. لتحقيق ذلك، يجب توفير آليات لتوثيق الأخطاء بشكل منهجي وتفعيل التدريب المستمر للعاملين في البلديات لتعزيز قدراتهم على استنباط العبر من الأزمات السابقة وتطبيقها بفعالية أكبر في التعامل مع الأزمات المستقبلية.

تُظهر النتائج أن أبرز معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية تتعلق بنقص الموارد والقدرات اللازمة للتعامل مع الأزمات، ما يضعف قدرة البلديات على الاستجابة السريعة والفعالة، و الفقرة المتعلقة بندرة الدعم السياسي من الجهات الحكومية أيضاً تحتل المرتبة الأخيرة في الجدول، ما يشير إلى أنه رغم أهمية دور الحكومة والسلطات المحلية في تعزيز جاهزية البلديات، إلا أن هناك ضعفاً في هذا الجانب.

### التفسير المتوازن

تشير هذه النتائج إلى أن البلديات الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالموارد والإمكانات المحدودة، ما يعوق قدرتها على التعامل مع الأزمات بشكل فعال، و من المهم تحسين هذه الجوانب من خلال زيادة الدعم الحكومي وتوفير موارد إضافية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين البلديات والجهات الحكومية لتوفير بيئة دعم قوية قادرة على تمكين البلديات من الاستجابة بفعالية.

## 2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا .  
من أجل فحص العلاقة بين (الإدارة الاستراتيجية) و فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية(بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا )، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومن ثم استخدام معامل الانحدار المتعدد (Enter Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال (Enter) والجدولان (12.4) (13.4) يوضحان ذلك:

جدول (12.4) نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة

الرقم	المتغيرات	واقع الإدارة الاستراتيجية	واقع إدارة الأزمات	التحليل الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي	التنفيذ	الرقابة
1	واقع الإدارة الاستراتيجية	1	0.80**	0.70**	0.75**	0.68**	0.70**
2	واقع إدارة الأزمات	0.80**	1	0.65**	0.78**	0.60**	0.72**
3	التحليل الاستراتيجي	0.70**	0.65**	1	0.85**	0.55**	0.62**
4	التخطيط الاستراتيجي	0.75**	0.78**	0.85**	1	0.65**	0.70**
5	التنفيذ	0.68**	0.60**	0.55**	0.65**	1	0.72**
6	الرقابة	0.70**	0.72**	0.62**	0.70**	0.72**	1

يوضح جدول (12.4) معاملات الارتباط بين مختلف جوانب الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية (رام الله، والبيرة، وبيتونيا) وجود علاقات قوية ومؤثرة بين هذه المجالات، فقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين واقع الإدارة الاستراتيجية و واقع إدارة الأزمات تتراوح بين 0.60 و 0.80، وهي تعدّ قيمة عالية، ما يشير إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الجوانب المختلفة للإدارة الاستراتيجية (التحليل الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي، والتنفيذ، والرقابة) وبين فاعلية إدارة الأزمات.

التحليل الاستراتيجي أظهر ارتباطاً قوياً مع جميع الأبعاد الأخرى للإدارة الاستراتيجية، بما في ذلك التخطيط والتنفيذ، ما يعكس أهمية مرحلة التحليل في وضع الأسس للعمليات التالية في عملية الإدارة الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج ارتباطاً ملحوظاً بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة الأزمات، لا سيما

في مرحلتي الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار، حيث يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي عنصرا أساسيا في تقوية قدرة البلديات على الاستجابة للأزمات.

من جانب آخر، العلاقة بين التنفيذ و الرقابة من جهة و إدارة الأزمات من جهة أخرى تكشف عن أهمية التنفيذ الجيد للخطط الاستراتيجية وضرورة وجود آليات رقابية تضمن نجاح استجابة البلديات للأزمات، و هذه النتائج تشير إلى أن استراتيجيات الإدارة الفعالة التي تشمل التخطيط والتنفيذ المستمرين تلعب دورا محوريا في تحسين استجابة البلديات لأزمات غير متوقعة.

تتوافق هذه النتائج مع الأدبيات المتاحة التي تؤكد على أهمية تكامل المراحل المختلفة للإدارة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات بكفاءة، و يعكس البحث حاجة البلديات الفلسطينية إلى اعتماد استراتيجيات مرنة ومدروسة جيدا لمواجهة التحديات المستقبلية، ويعزز من أهمية دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات

جدول (13.4): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مدى اسهام الإدارة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا )

المتغير التابع	المتغيرات	ر	ر <sup>2</sup>	قيمة ف	مستوى الدلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
إدارة الأزمات ر = 0.603	الثابت	0.337	0.13	101	0.00	0.338	6.18	0.000
	مرحلة التحليل الاستراتيجي	0.495**	0.15	203.5	0.00	0.559	3.11	0.002
	مرحلة التخطيط الاستراتيجي	0.776**	0.17	45.6	0.00	0.871	4.62	0.000
	مرحلة التنفيذ	0.594**	0.22	55.23	0.00	0.401	5.05	0.000
	مرحلة الرقابة	0.653**	0.2	177.3	0.00	0.561	6.37	0.000

يبين الجدول (13.4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتقييم مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة على إدارة الأزمات، و بلغت قيمة  $R^2 = 0.603$ ، ما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 60.3% من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وهو تفسير قوي يدل على فعالية النموذج، وفيما يلي تفسير مساهمة كل متغير مستقل:

الثابت: يظهر أن القيمة الثابتة (5.42) تشير إلى نقطة البداية لتفسير إدارة الأزمات قبل إدخال المتغيرات المستقلة، مع دلالة إحصائية قوية ( $p < 0.001$ ) ( $p < 0.001$ )

### 1. مرحلة التحليل الاستراتيجي

معامل الارتباط ( $R=0.495$ ) يشير إلى وجود علاقة متوسطة وقوية مع إدارة الأزمات.

معامل الانحدار المعياري ( $\beta=0.559$ ) يدل على مساهمة مهمة.

تفسير التباين الجزئي 15% من التباين الكلي.  
دلالة إحصائية قوية ( $p=0.002$ ) ، ما يؤكد أن هذه المرحلة تسهم بشكل مؤثر.

## 2. مرحلة التخطيط الاستراتيجي

معامل الارتباط ( $R=0.776$ ) يعكس علاقة قوية.  
معامل الانحدار المعياري ( $\beta=0.871$ ) يشير إلى أعلى مساهمة بين المتغيرات.  
تفسير التباين الجزئي 17% من التباين الكلي.  
دلالة إحصائية قوية جدا. ( $p<0.001$ )

## 3. مرحلة التنفيذ

معامل الارتباط ( $R=0.594$ ) يشير إلى علاقة متوسطة وقوية.  
معامل الانحدار المعياري ( $\beta=0.401$ ) يعكس مساهمة أقل مقارنة ببقية المراحل.  
تفسير التباين الجزئي 22% من التباين الكلي.  
دلالة إحصائية قوية ( $p<0.001$ )

## 4. مرحلة الرقابة

معامل الارتباط ( $R=0.653$ ) يشير إلى علاقة متوسطة وقوية.  
معامل الانحدار المعياري ( $\beta=0.561$ ) يعكس مساهمة مهمة.  
تفسير التباين الجزئي 20% من التباين الكلي.  
دلالة إحصائية قوية جدا. ( $p<0.001$ )  
المعادلة الناتجة:

$$\text{إدارة الأزمات} = 0.338 + 0.559(\text{مرحلة التحليل الاستراتيجي}) + 0.871(\text{مرحلة التخطيط الاستراتيجي}) + 0.401(\text{مرحلة التنفيذ}) + 0.561(\text{مرحلة الرقابة})$$

- **الثابت (0.338)** يمثل القيمة المتوقعة لإدارة الأزمات عند غياب تأثير جميع مراحل الإدارة الاستراتيجية، وهو يشير إلى المستوى الأساسي لإدارة الأزمات قبل إدخال أية عوامل استراتيجية.
- **مرحلة التحليل الاستراتيجي (0.559)** تشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في أداء مرحلة التحليل الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة مقدارها 0.559 في فاعلية إدارة الأزمات، بشرط ثبات العوامل الأخرى.
- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي (0.871)** تُظهر التأثير الأكبر بين جميع المراحل، حيث تؤدي كل زيادة بوحدة واحدة في أداء مرحلة التخطيط الاستراتيجي إلى زيادة مقدارها 0.871 في إدارة الأزمات.
- **مرحلة التنفيذ (0.401)** تُظهر تأثيراً أقل مقارنة بالمراحل الأخرى، حيث تؤدي كل زيادة بوحدة واحدة في أداء مرحلة التنفيذ إلى زيادة مقدارها 0.401 في إدارة الأزمات.

- **مرحلة الرقابة: (0.561)** تُظهر تأثيرا متوسطا، حيث تؤدي كل زيادة بوحدة واحدة في أداء مرحلة الرقابة إلى زيادة مقدارها 0.561 في إدارة الأزمات.
- توضح المعادلة أن هناك تأثيرات متفاوتة بين مراحل الإدارة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، حيث إن التحليل الاستراتيجي و الرقابة يعززان بشكل إيجابي من فاعلية إدارة الأزمات، في حين أن التخطيط الاستراتيجي و التنفيذ يظهران تأثيرا ضعيفا أو سلبيا على هذا المتغير.

#### 2.2.4 نتائج الفرضية المتعلقة للمتغيرات الديمغرافية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر، والتخصص، والمسمى الوظيفي.

لاختبار الفرضية حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تعزى إلى متغيرات الدراسة وتم اعتماد ست فرضيات فرعية عن الفرضية الرئيسية.

#### النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تعزى إلى متغير الجنس

جدول رقم (14.4) نتائج اختبار Independent Samples Test في متوسطات استجابات  
المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المجال الأول (مرحلة التحليل الاستراتيجي)	ذكر	70.00	3.85	0.55	-0.84	0.40
	أنثى	52.00	3.93	0.58		
المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)	ذكر	70.00	3.71	0.75	-0.77	0.44
	أنثى	52.00	3.80	0.58		
المجال الثالث+الث (مرحلة التنفيذ)	ذكر	70.00	3.94	0.63	1.66	0.10
	أنثى	52.00	3.75	0.65		
المجال الرابع(مرحلة الرقابة )	ذكر	70.00	3.56	0.89	-1.70	0.09
	أنثى	52.00	3.81	0.66		
المجال الكلي	ذكر	70.00	3.78	0.45	-0.73	0.47
	أنثى	52.00	3.83	0.36		

بالاستناد إلى اختبار **Independent Samples T- Test** تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على جميع المجالات (الأول والثاني والثالث والرابع والكلي)، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير الجنس.

#### الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات أفراد عينة حول في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (15.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.52	3.93	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الأول (مرحلة التحليل الاستراتيجي)
0.62	3.86	70.00	بكالوريوس	
0.38	3.89	20.00	ماجستير فأعلى	
0.56	3.88	122.00	المجموع	
0.69	3.71	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)
0.72	3.75	70.00	بكالوريوس	
0.53	3.81	20.00	ماجستير فأعلى	
0.68	3.75	122.00	المجموع	
0.56	3.94	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)
0.67	3.79	70.00	بكالوريوس	
0.65	3.98	20.00	ماجستير فأعلى	
0.64	3.86	122.00	المجموع	
0.76	3.56	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الرابع (مرحلة الرقابة )
0.85	3.68	70.00	بكالوريوس	
0.71	3.80	20.00	ماجستير فأعلى	
0.81	3.67	122.00	المجموع	
0.39	3.80	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الكلي
0.45	3.78	70.00	بكالوريوس	
0.35	3.87	20.00	ماجستير فأعلى	
0.42	3.80	122.00	المجموع	

جدول رقم (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ), متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول ( مرحلة التحليل الاستراتيجي )	بين المجموعات	0.13	2.00	0.07	0.21	0.81
	داخل المجموعات	38.02	119.00	0.32		
	المجموع	38.15	121.00			
المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)	بين المجموعات	0.12	2.00	0.06	0.12	0.88
	داخل المجموعات	56.24	119.00	0.47		
	المجموع	56.36	121.00			
المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)	بين المجموعات	0.88	2.00	0.44	1.09	0.34
	داخل المجموعات	48.52	119.00	0.41		
	المجموع	49.41	121.00			
المجال الرابع (مرحلة الرقابة )	بين المجموعات	0.71	2.00	0.36	0.55	0.58
	داخل المجموعات	77.75	119.00	0.65		
	المجموع	78.46	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.14	2.00	0.07	0.41	0.67
	داخل المجموعات	20.88	119.00	0.18		
	المجموع	21.03	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات أفراد العينة حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي .

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي

جدول رقم (17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي	المجال
0.65	3.79	14.00	مدير	المجال الأول ( مرحلة التحليل الاستراتيجي )
0.64	3.95	32.00	رئيس قسم (رئيس وحدة)	
0.51	3.87	76.00	موظف	
0.56	3.88	122.00	المجموع	
0.66	3.89	14.00	مدير	المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)
0.83	3.75	32.00	رئيس قسم (رئيس وحدة)	
0.62	3.72	76.00	موظف	
0.68	3.75	122.00	المجموع	
0.41	4.04	14.00	مدير	المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)
0.77	3.81	32.00	رئيس قسم (رئيس وحدة)	
0.61	3.85	76.00	موظف	
0.64	3.86	122.00	المجموع	
0.78	3.74	14.00	مدير	المجال الرابع (مرحلة الرقابة )
0.84	3.62	32.00	رئيس قسم (رئيس وحدة)	
0.81	3.68	76.00	موظف	
0.81	3.67	122.00	المجموع	
0.48	3.87	14.00	مدير	المجال الكلي
0.52	3.80	32.00	رئيس قسم (رئيس وحدة)	
0.36	3.79	76.00	موظف	
0.42	3.80	122.00	المجموع	

جدول رقم (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول ( مرحلة التحليل الاستراتيجي )	بين المجموعات	0.24	2.00	0.12	0.38	0.69
	داخل المجموعات	37.91	119.00	0.32		
	المجموع	38.15	121.00			
المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)	بين المجموعات	0.34	2.00	0.17	0.36	0.70
	داخل المجموعات	56.02	119.00	0.47		
	المجموع	56.36	121.00			
المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)	بين المجموعات	0.51	2.00	0.26	0.63	0.54
	داخل المجموعات	48.89	119.00	0.41		
	المجموع	49.41	121.00			
المجال الرابع (مرحلة الرقابة )	بين المجموعات	0.16	2.00	0.08	0.12	0.88
	داخل المجموعات	78.30	119.00	0.66		
	المجموع	78.46	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.07	2.00	0.04	0.20	0.82
	داخل المجموعات	20.95	119.00	0.18		
	المجموع	21.03	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على هذه المجالات، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص

جدول رقم (19.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.48	3.98	7.00	علوم مالية واقتصادية	المجال الأول ( مرحلة التحليل الاستراتيجي)
0.60	3.80	13.00	علوم هندسية	
0.57	3.60	23.00	علوم طبيعية	
0.50	4.01	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.65	3.83	18.00	علوم إنسانية	
0.56	3.88	122.00	المجموع	
0.53	3.45	7.00	علوم مالية واقتصادية	المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)
0.80	3.74	13.00	علوم هندسية	
0.64	3.83	23.00	علوم طبيعية	
0.67	3.73	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.78	3.82	18.00	علوم إنسانية	
0.68	3.75	122.00	المجموع	
0.60	4.07	7.00	علوم مالية واقتصادية	المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)
0.69	3.87	13.00	علوم هندسية	
0.76	3.86	23.00	علوم طبيعية	
0.59	3.80	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.65	3.98	18.00	علوم إنسانية	
0.64	3.86	122.00	المجموع	
0.56	3.43	7.00	علوم مالية واقتصادية	المجال الرابع (مرحلة الرقابة)
0.84	4.00	13.00	علوم هندسية	
0.78	3.92	23.00	علوم طبيعية	
0.82	3.52	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.76	3.71	18.00	علوم إنسانية	
0.81	3.67	122.00	المجموع	
0.37	3.75	7.00	علوم مالية واقتصادية	المجال الكلي
0.42	3.84	13.00	علوم هندسية	
0.42	3.78	23.00	علوم طبيعية	
0.40	3.79	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.50	3.84	18.00	علوم إنسانية	
0.42	3.80	122.00	المجموع	

جدول رقم (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول ( مرحلة التحليل الاستراتيجي )	بين المجموعات	3.14	4.00	0.79	2.63	0.14
	داخل المجموعات	35.01	117.00	0.30		
	المجموع	38.15	121.00			
المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)	بين المجموعات	0.90	4.00	0.22	0.47	0.76
	داخل المجموعات	55.46	117.00	0.47		
	المجموع	56.36	121.00			
المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)	بين المجموعات	0.80	4.00	0.20	0.48	0.75
	داخل المجموعات	48.61	117.00	0.42		
	المجموع	49.41	121.00			
المجال الرابع (مرحلة الرقابة )	بين المجموعات	4.72	4.00	1.18	1.87	0.12
	داخل المجموعات	73.74	117.00	0.63		
	المجموع	78.46	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.07	4.00	0.02	0.10	0.98
	داخل المجموعات	20.96	117.00	0.18		
	المجموع	21.03	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على هذه المجالات، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة

جدول رقم (21.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.51	4.07	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الأول (مرحلة التحليل الاستراتيجي)
0.59	3.89	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.55	3.82	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.54	3.83	20.00	15 سنة فأكثر	
0.56	3.88	122.00	المجموع	
0.95	3.67	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)
0.68	3.79	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.67	3.70	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.53	3.74	20.00	15 سنة فأكثر	
0.68	3.75	122.00	المجموع	
0.77	3.64	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)
0.61	3.95	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.70	3.70	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.47	3.98	20.00	15 سنة فأكثر	
0.64	3.86	122.00	المجموع	
0.91	3.26	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الرابع (مرحلة الرقابة)
0.80	3.70	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.85	3.72	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.63	3.75	20.00	15 سنة فأكثر	
0.81	3.67	122.00	المجموع	
0.56	3.71	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الكلي
0.43	3.84	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.38	3.74	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.30	3.83	20.00	15 سنة فأكثر	
0.42	3.80	122.00	المجموع	

جدول رقم (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول ( مرحلة التحليل الاستراتيجي )	بين المجموعات	0.63	3.00	0.21	0.66	0.58
	داخل المجموعات	37.52	118.00	0.32		
	المجموع	38.15	121.00			
المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)	بين المجموعات	0.27	3.00	0.09	0.19	0.90
	داخل المجموعات	56.09	118.00	0.48		
	المجموع	56.36	121.00			
المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)	بين المجموعات	2.16	3.00	0.72	1.80	0.15
	داخل المجموعات	47.25	118.00	0.40		
	المجموع	49.41	121.00			
المجال الرابع (مرحلة الرقابة )	بين المجموعات	2.45	3.00	0.82	1.27	0.29
	داخل المجموعات	76.01	118.00	0.64		
	المجموع	78.46	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.34	3.00	0.11	0.64	0.59
	داخل المجموعات	20.69	118.00	0.18		
	المجموع	21.03	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على هذه المجالات، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة .

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر .

جدول رقم (23.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.52	4.05	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الأول (مرحلة التحليل الاستراتيجي)
0.57	3.81	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.52	3.95	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.69	3.56	8.00	50 سنة فأكثر	
0.56	3.88	122.00	المجموع	
0.63	3.70	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)
0.74	3.80	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.65	3.74	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.62	3.54	8.00	50 سنة فأكثر	
0.68	3.75	122.00	المجموع	
0.57	3.96	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)
0.74	3.85	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.59	3.78	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.22	4.06	8.00	50 سنة فأكثر	
0.64	3.86	122.00	المجموع	
0.67	3.61	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الرابع (مرحلة الرقابة )
0.95	3.64	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.71	3.76	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.61	3.58	8.00	50 سنة فأكثر	
0.81	3.67	122.00	المجموع	
0.43	3.85	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الكلي
0.49	3.78	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.32	3.82	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.26	3.67	8.00	50 سنة فأكثر	
0.42	3.80	122.00	المجموع	

جدول رقم (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول ( مرحلة التحليل الاستراتيجي )	بين المجموعات	1.84	3.00	0.61	2.00	0.12
	داخل المجموعات	36.31	118.00	0.31		
	المجموع	38.15	121.00			
المجال الثاني (مرحلة التخطيط الاستراتيجي)	بين المجموعات	0.56	3.00	0.19	0.39	0.76
	داخل المجموعات	55.80	118.00	0.47		
	المجموع	56.36	121.00			
المجال الثالث (مرحلة التنفيذ)	بين المجموعات	0.80	3.00	0.27	0.65	0.58
	داخل المجموعات	48.60	118.00	0.41		
	المجموع	49.41	121.00			
المجال الرابع (مرحلة الرقابة )	بين المجموعات	0.55	3.00	0.18	0.28	0.84
	داخل المجموعات	77.91	118.00	0.66		
	المجموع	78.46	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.21	3.00	0.07	0.40	0.75
	داخل المجموعات	20.81	118.00	0.18		
	المجموع	21.03	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على هذه المجالات، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر.

### 3.2.4 نتائج الفرضية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية حول إدارة الازمة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر، والتخصص، والمسمى الوظيفي. لاختبار الفرضية حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تعزى إلى متغيرات الدراسة، وتم اعتماد ست فرضيات فرعية عن الفرضية الرئيسية.

#### النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تعزى إلى متغير الجنس

جدول رقم (25.4) نتائج اختبار Independent Samples Test في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تبعاً إلى متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
**0.03	2.21	0.46	3.82	70.00	نكر	المجال الأول (مرحلة الإنذار المبكر)
		0.53	3.62	52.00	أنثى	
0.44	0.78-	0.73	3.54	70.00	نكر	المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)
		0.71	3.64	52.00	أنثى	
0.43	0.80-	0.60	3.82	70.00	نكر	المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)
		0.47	3.90	52.00	أنثى	
0.67	0.42-	0.74	4.00	70.00	نكر	المجال الرابع (مرحلة استعادة النشاط)
		0.60	4.05	52.00	أنثى	
0.63	0.48-	0.64	3.76	70.00	نكر	المجال الخامس (مرحلة التعلم)
		0.65	3.82	52.00	أنثى	
0.91	0.11	0.36	3.78	70.00	نكر	المجال الكلي
		0.33	3.78	52.00	أنثى	

بالاستناد إلى اختبار Independent Samples T- Test تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على المجالات (الثاني والثالث والرابع والخامس والكلي)، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعاً إلى متغير الجنس، بينما تبين وجود فروق على المجال الأول وكات الفروق لصالح الذكور على الإناث . تُظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مرحلة الإنذار المبكر لصالح الذكور، ويمكن تفسير ذلك بالاختلاف في الأدوار الاجتماعية والثقافية بين الجنسين، حيث غالباً ما يُعهد إلى الذكور مهام قيادية وميدانية تتطلب مراقبة المؤشرات المبكرة للأزمات والتعامل معها. كما أن الذكور قد يكونون أكثر تعرضاً للتدريب أو الخبرات العملية المرتبطة بهذه المرحلة، مما يزيد من وعيهم بأهميتها مقارنة بالإناث. بالإضافة إلى ذلك، قد تسهم التوقعات المجتمعية في تعزيز اهتمام الذكور بمراحل الإنذار المبكر كجزء من مسؤولياتهم في مواجهة الأزمات، وهو ما ينعكس في ارتفاع متوسط استجاباتهم مقارنة بالإناث.

### الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي .

جدول رقم (26.4-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.42	3.87	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الأول (مرحلة الإنذار المبكر)
0.52	3.67	70.00	بكالوريوس	
0.51	3.74	20.00	ماجستير فأعلى	
0.50	3.73	122.00	المجموع	
0.76	3.57	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)
0.74	3.58	70.00	بكالوريوس	
0.60	3.60	20.00	ماجستير فأعلى	
0.72	3.58	122.00	المجموع	
0.55	4.02	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)
0.51	3.80	70.00	بكالوريوس	
0.64	3.81	20.00	ماجستير فأعلى	
0.55	3.86	122.00	المجموع	
0.79	4.26	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الرابع (مرحلة استعادة النشاط )
0.57	3.94	70.00	بكالوريوس	
0.81	3.95	20.00	ماجستير فأعلى	
0.68	4.02	122.00	المجموع	

جدول رقم (26.4-ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي				
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.76	3.73	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	مرحلة التعلم
0.59	3.82	70.00	بكالوريوس	
0.63	3.76	20.00	ماجستير فأعلى	
0.64	3.79	122.00	المجموع	
0.39	3.88	32.00	دبلوم متوسط فأدنى	المجال الكلي
0.30	3.74	70.00	بكالوريوس	
0.38	3.76	20.00	ماجستير فأعلى	
0.34	3.78	122.00	المجموع	

جدول رقم (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance )  
حول متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا تبعا  
إلى متغير المؤهل العلمي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول (مرحلة الإنذار المبكر)	بين المجموعات	0.90	2.00	0.45	1.85	0.16
	داخل المجموعات	28.82	119.00	0.24		
	المجموع	29.72	121.00			
المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)	بين المجموعات	0.01	2.00	0.01	0.01	0.99
	داخل المجموعات	62.83	119.00	0.53		
	المجموع	62.85	121.00			
المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)	بين المجموعات	1.11	2.00	0.56	1.88	0.16
	داخل المجموعات	35.20	119.00	0.30		
	المجموع	36.31	121.00			
المجال الرابع (مرحلة استعادة النشاط)	بين المجموعات	2.40	2.00	1.20	2.66	0.07
	داخل المجموعات	53.85	119.00	0.45		
	المجموع	56.25	121.00			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	0.19	2.00	0.10	0.23	0.80
	داخل المجموعات	49.63	119.00	0.42		
	المجموع	49.82	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.42	2.00	0.21	1.84	0.16
	داخل المجموعات	13.68	119.00	0.11		
	المجموع	14.10	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات الباحثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعاً إلى متغير المؤهل العلمي. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات الباحثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (28.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات الباحثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعاً إلى متغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المجال الأول (مرحلة الإنذار المبكر)	مدير	14.00	3.76	0.45
	رئيس قسم (رئيس وحدة)	32.00	3.78	0.47
	موظف	76.00	3.71	0.52
	المجموع	122.00	3.73	0.50
المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)	مدير	14.00	3.88	0.48
	رئيس قسم (رئيس وحدة)	32.00	3.53	0.78
	موظف	76.00	3.55	0.73
	المجموع	122.00	3.58	0.72
المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)	مدير	14.00	3.99	0.62
	رئيس قسم (رئيس وحدة)	32.00	3.76	0.45
	موظف	76.00	3.87	0.57
	المجموع	122.00	3.86	0.55
المجال الرابع (مرحلة استعادة النشاط )	مدير	14.00	4.23	0.59
	رئيس قسم (رئيس وحدة)	32.00	3.94	0.64
	موظف	76.00	4.02	0.71
	المجموع	122.00	4.02	0.68
مرحلة التعلم	مدير	14.00	3.91	0.69
	رئيس قسم (رئيس وحدة)	32.00	3.66	0.70
	موظف	76.00	3.82	0.61
	المجموع	122.00	3.79	0.64
المجال الكلي	مدير	14.00	3.92	0.37
	رئيس قسم (رئيس وحدة)	32.00	3.73	0.35
	موظف	76.00	3.77	0.33
	المجموع	122.00	3.78	0.34

جدول رقم (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول ( مرحلة الإنذار المبكر )	بين المجموعات	0.10	2.00	0.05	0.21	0.81
	داخل المجموعات	29.61	119.00	0.25		
	المجموع	29.72	121.00			
المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)	بين المجموعات	1.42	2.00	0.71	1.38	0.26
	داخل المجموعات	61.43	119.00	0.52		
	المجموع	62.85	121.00			
المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)	بين المجموعات	0.58	2.00	0.29	0.97	0.38
	داخل المجموعات	35.73	119.00	0.30		
	المجموع	36.31	121.00			
المجال الرابع(مرحلة استعادة النشاط )	بين المجموعات	0.85	2.00	0.42	0.91	0.41
	داخل المجموعات	55.40	119.00	0.47		
	المجموع	56.25	121.00			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	0.79	2.00	0.39	0.95	0.39
	داخل المجموعات	49.03	119.00	0.41		
	المجموع	49.82	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.36	2.00	0.18	1.56	0.22
	داخل المجموعات	13.74	119.00	0.12		
	المجموع	14.10	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على هذه المجالات، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص .

جدول رقم (30.4- أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.40	3.90	7.00	علوم مالية واقتصادية	المجال الأول ( مرحلة الإنذار المبكر)
0.45	3.66	13.00	علوم هندسية	
0.43	3.62	23.00	علوم طبيعية	
0.56	3.74	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.37	3.83	18.00	علوم إنسانية	
0.50	3.73	122.00	المجموع	
0.85	3.19	7.00	علوم مالية واقتصادية	
0.71	3.45	13.00	علوم هندسية	
0.78	3.46	23.00	علوم طبيعية	
0.72	3.66	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.57	3.72	18.00	علوم إنسانية	
0.72	3.58	122.00	المجموع	
0.74	3.63	7.00	علوم مالية واقتصادية	المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)
0.56	3.72	13.00	علوم هندسية	
0.58	3.83	23.00	علوم طبيعية	
0.52	3.92	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.51	3.85	18.00	علوم إنسانية	
0.55	3.86	122.00	المجموع	
1.11	3.50	7.00	علوم مالية واقتصادية	
0.66	4.08	13.00	علوم هندسية	
0.73	3.80	23.00	علوم طبيعية	
0.63	4.11	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.50	4.15	18.00	علوم إنسانية	
0.68	4.02	122.00	المجموع	

جدول رقم (30.4-ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبوحثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص.				
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	التخصص	المجال
0.61	3.46	7.00	علوم مالية واقتصادية	مرحلة التعلم
0.50	3.49	13.00	علوم هندسية	
0.54	3.91	23.00	علوم طبيعية	
0.69	3.82	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.67	3.84	18.00	علوم إنسانية	
0.64	3.79	122.00	المجموع	
0.53	3.59	7.00	علوم مالية واقتصادية	
0.33	3.66	13.00	علوم هندسية	
0.39	3.71	23.00	علوم طبيعية	
0.31	3.83	61.00	علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
0.26	3.86	18.00	علوم إنسانية	
0.34	3.78	122.00	المجموع	

جدول رقم (31.4-أ) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) في متوسطات استجابات المبوحثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص .

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.57	0.74	0.18	4.00	0.74	بين المجموعات	المجال الأول ( مرحلة الإنذار المبكر )
			117.00	28.98	داخل المجموعات	
			121.00	29.72	المجموع	
0.33	1.16	0.60	4.00	2.40	بين المجموعات	المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)
			117.00	60.44	داخل المجموعات	
			121.00	62.85	المجموع	
0.56	0.76	0.23	4.00	0.92	بين المجموعات	المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)
			117.00	35.40	داخل المجموعات	
			121.00	36.31	المجموع	

جدول رقم (31.4-ب) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص .						
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الرابع(مرحلة استعادة النشاط )	بين المجموعات	3.87	4.00	0.97	2.16	0.08
	داخل المجموعات	52.38	117.00	0.45		
	المجموع	56.25	121.00			
مرحلة التعلم	بين المجموعات	2.39	4.00	0.60	1.48	0.21
	داخل المجموعات	47.42	117.00	0.41		
	المجموع	49.82	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.81	4.00	0.20	1.79	0.13
	داخل المجموعات	13.29	117.00	0.11		
	المجموع	14.10	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على هذه المجالات، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص .

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة .

جدول رقم (32.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.33	3.88	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الأول (مرحلة الإنذار المبكر)
0.52	3.74	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.43	3.67	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.60	3.71	20.00	15 سنة فأكثر	
0.50	3.73	122.00	المجموع	
0.84	3.60	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)
0.76	3.60	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.70	3.39	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.48	3.81	20.00	15 سنة فأكثر	
0.72	3.58	122.00	المجموع	
0.52	3.84	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)
0.52	3.90	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.55	3.75	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.66	3.90	20.00	15 سنة فأكثر	
0.55	3.86	122.00	المجموع	
0.70	3.98	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الرابع(مرحلة استعادة النشاط )
0.71	3.99	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.66	3.94	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.61	4.26	20.00	15 سنة فأكثر	
0.68	4.02	122.00	المجموع	
0.68	3.94	13.00	أقل من 5 سنوات	مرحلة التعلم
0.58	3.72	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.67	3.85	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.76	3.78	20.00	15 سنة فأكثر	
0.64	3.79	122.00	المجموع	
0.40	3.84	13.00	أقل من 5 سنوات	المجال الكلي
0.35	3.78	58.00	5 و أقل من 10 سنوات	
0.32	3.70	31.00	10 و أقل من 15 سنة	
0.29	3.85	20.00	15 سنة فأكثر	
0.34	3.78	122.00	المجموع	

جدول رقم (33.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول ( مرحلة الإنذار المبكر )	بين المجموعات	0.42	3.00	0.14	0.56	0.64
	داخل المجموعات	29.29	118.00	0.25		
	المجموع	29.72	121.00			
المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)	بين المجموعات	2.23	3.00	0.74	1.45	0.23
	داخل المجموعات	60.61	118.00	0.51		
	المجموع	62.85	121.00			
المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)	بين المجموعات	0.55	3.00	0.18	0.60	0.62
	داخل المجموعات	35.77	118.00	0.30		
	المجموع	36.31	121.00			
المجال الرابع (مرحلة استعادة النشاط )	بين المجموعات	1.42	3.00	0.47	1.02	0.39
	داخل المجموعات	54.83	118.00	0.46		
	المجموع	56.25	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.63	3.00	0.21	0.51	0.68
	داخل المجموعات	49.19	118.00	0.42		
	المجموع	49.82	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائية على هذه المجالات، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة.

الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر.

جدول رقم (34.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال
0.48	3.77	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الأول (مرحلة الإنذار المبكر)
0.42	3.77	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.61	3.63	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.35	3.93	8.00	50 سنة فأكثر	
0.50	3.73	122.00	المجموع	
0.76	3.49	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)
0.75	3.65	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.70	3.47	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.49	3.88	8.00	50 سنة فأكثر	
0.72	3.58	122.00	المجموع	
0.61	3.74	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)
0.57	3.91	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.49	3.84	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.53	3.89	8.00	50 سنة فأكثر	
0.55	3.86	122.00	المجموع	
0.76	3.82	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الرابع(مرحلة استعادة النشاط )
0.71	4.09	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.60	4.05	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.71	4.00	8.00	50 سنة فأكثر	
0.68	4.02	122.00	المجموع	
0.72	3.64	22.00	أقل من 30 سنة	مرحلة التعلم
0.61	3.71	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.63	3.98	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.54	3.73	8.00	50 سنة فأكثر	
0.64	3.79	122.00	المجموع	
0.46	3.70	22.00	أقل من 30 سنة	المجال الكلي
0.29	3.81	53.00	30 و أقل من 40 سنة	
0.33	3.76	39.00	40 و أقل من 50 سنة	
0.33	3.89	8.00	50 سنة فأكثر	
0.34	3.78	122.00	المجموع	

جدول رقم (35.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر .

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول ( مرحلة الإنذار المبكر )	بين المجموعات	0.85	3.00	0.28	1.16	0.33
	داخل المجموعات	28.86	118.00	0.24		
	المجموع	29.72	121.00			
المجال الثاني (مرحلة الاستعداد والوقاية)	بين المجموعات	1.59	3.00	0.53	1.02	0.39
	داخل المجموعات	61.26	118.00	0.52		
	المجموع	62.85	121.00			
المجال الثالث (مرحلة احتواء الأضرار والحد منها)	بين المجموعات	0.46	3.00	0.15	0.50	0.68
	داخل المجموعات	35.86	118.00	0.30		
	المجموع	36.31	121.00			
المجال الرابع (مرحلة استعادة النشاط )	بين المجموعات	1.19	3.00	0.40	0.85	0.47
	داخل المجموعات	55.06	118.00	0.47		
	المجموع	56.25	121.00			
مرحلة التعلم		2.34	3.00	0.78	1.94	0.13
		47.48	118.00	0.40		
		49.82	121.00			
المجال الكلي	بين المجموعات	0.32	3.00	0.11	0.92	0.44
	داخل المجموعات	13.78	118.00	0.12		
	المجموع	14.10	121.00			

بالاستناد إلى اختبار التباين الأحادي تبين أن قيمة مستوى الدلالة أعلى من 0.05، على المجال الكلي وجميع المجالات، وهي بذلك ليست دالة إحصائياً على هذه المجالات، لذا فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر .

حسب طلب الممتحنين والمشرف على الرسالة قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع رؤساء ومدراء دوائر البلديات المستهدفة بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا، حضرة السيد المهندس أسامة ناصر مدير دائرة المشاريع في بلدية رام الله، وحضرة السيد روبين الخطيب رئيس بلدية البييرة، وحضرة السيد مثنان

مدير دائرة الشؤون الإدارية في بلدية بيتونيا، حول النتائج المتعلقة بالبحث وارتباطها بما جاء في الفصل الأول من متغير مستقل الإدارة الاستراتيجية، ومتغير تابع إدارة الازمات .  
وتم طرح الأسئلة التالية :

السؤال الأول: هل تستفيد البلدية بتحليل استراتيجيتها من تجارب البلديات الأخرى ؟

السؤال الثاني: هل يتم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال وفقا لبرنامج وضعته البلدية يحظى بتوافق من الجهات المختصة ذات العلاقة ؟

السؤال الثالث هل تلتزم البلدية بإنجاز خططها الاستراتيجية في فترة محددة ؟

السؤال الرابع: هل يعتمد نظام الرقابة في البلدية على التقارير المقدمة للرئيس المباشر بالموضوعية والشفافية ؟

السؤال الخامس: تمتلك البلدية خطة طوارئ للتعامل مع المخاطر التي تم اكتشافها من خلال الإنذار المبكر ؟

السؤال السادس: هل يوجد تعاون بين العاملين في البلدية ويتم عقد اجتماعات دورية في حالة حدوث الأزمة ؟

السؤال السابع: هل تقييم أداء البلدية في الازمات التي تواجهها للاستفادة منها مستقبلا ؟

وكانت إجابة المقابلات في البلديات الثلاثة رام الله، والبييرة، وبيتونيا على الأسئلة التي طرحها الباحث على النحو التالي:

إجابة السؤال الأول نعم تستفيد بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا عندما تقوم بإجراء تحليل استراتيجي وبالتالي عمل مقارنة باستراتيجيات البلديات الأخرى، وأخذ الدروس والعبر لتحسين استراتيجية البلدية، اما إجابة السؤال الثاني فكانت تقوم بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا بالتخطيط الاستراتيجي بشكل دوري وباستمرار لتحسين الخدمة للجمهور، وتقوم بوضع برامج وأنشطة وتعاون بروح الفريق مع كافة الجهات ذات الاختصاص لتسهيل القيام بالعمل بشكل فعال، اما إجابة السؤال الثالث فكانت نعم تقوم بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا بوضع خطة استراتيجية في فترة زمنية محددة تكون سنة وإنجازها خلال الفترة الزمنية المذكورة في خطة البلدية، اما إجابة السؤال الرابع فكانت تقوم بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا بعمل التقارير السنوية من خلال جهة الاختصاص وهي الرقابة الداخلية، حيث تقوم بعمل التقارير وعرضها على الرئيس المباشر وتلتزم بالشفافية والوضوح، اما إجابة السؤال الخامس فكانت أن أي بلدية في العالم تقوم بوضع خطة طوارئ في حالة حدوث الأزمة والاستعداد في حالة اكتشاف المخاطر الناجمة عن الأزمة، بالنسبة للسؤال السادس فقد كان رد بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا نعم بالتأكيد يوجد تعاون بين موظفي البلدية، كل دائرة تختص بعمل معين تقوم به من خلال عقد الدورات والاجتماعات الدورية للموظفين لزيادة الخبرة لديهم حتى تتمكن البلدية من مواجهة حدوث الأزمة، أما

إجابة السؤال السابع تعمل بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا على التقييم السنوي للأزمات والصعوبات التي تواجهها للتصدي لها حتى يسهل التعامل معها في المستقبل والحد من المخاطر .  
وتشير النتائج إلى أن البلديات تولي اهتماما كبيرا لتطبيق العمليات الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وهو ما يعزز قدرة البلديات على التعامل مع التحديات التي قد تواجهها .  
تتوافق هذه النتائج مع الأدبيات المتاحة التي تؤكد على أهمية تكامل المراحل المختلفة لإدارة الاستراتيجية مع الأزمات بكفاءة ويعكس البحث حاجة البلديات الفلسطينية الى اعتماد استراتيجيات مرنة ومدروسة جيدا لمواجهة التحديات المستقبلية، ويعزز من أهمية دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين فاعلية إدارة الأزمات .  
يستنتج الباحث أن هناك توافق بين نتائج الدراسة والمقابلات التي أجريت على بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا وهذا يدل على مصداقية نتائج الدراسة، مما يسهل على الباحث الوصول الى استنتاجات وتوصيات الدراسة .

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع الإدارة الاستراتيجية لدى بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3,78)، وانحراف معياري (0,95)، وبنسبة مئوية (76%)، وبدرجة تقدير مرتفعة .
2. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا كانت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3,77) وانحراف معياري قدره (0,97)، و بنسبة مئوية قدرها (76%)، وبدرجة تقدير مرتفعة .
3. بلغ المتوسط العام لمرحلة التحليل الاستراتيجي كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا (3,88)، والانحراف المعياري قدره (0,88)، وبنسبة مئوية قدرها (78%) وبدرجة تقدير مرتفعة .
4. بلغ المتوسط العام لمرحلة التخطيط الاستراتيجي كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا (0,75)، وانحراف معياري قدره (0,92)، وبنسبة مئوية قدرها (75%)، وبمستوى مرتفع .
5. بلغ المتوسط العام لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية في بلدية رام الله، والبيرة، وبيتونيا (3,86)، وانحراف معياري قدره (0,88)، وبنسبة مئوية قدرها (77%)، وبمستوى مرتفع .
6. بلغ المتوسط العام لمرحلة الرقابة كأحد مراحل الإدارة الاستراتيجية (3,67)، وانحراف قدره (1)، وبنسبة مئوية (73%)، وبدرجة تقدير متوسطة .

7. بلغ المتوسط العام لمرحلة الإنذار المبكر كأحد مراحل إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا (3,63)، وبانحراف معياري قدره (1)، وبنسبة مئوية (75%)، وبدرجة تقدير متوسطة .
8. بلغ المتوسط العام لمرحلة الاستعداد والوقاية كأحد مراحل إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا (3,58)، وبانحراف معياري قدره (1,59)، وبنسبة مئوية (72%)، وبدرجة تقدير متوسطة .
9. بلغ المتوسط العام لمرحلة احتواء الأضرار والحد منها كأحد مراحل إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا (3,86)، وبانحراف معياري قدره (0,93)، وبنسبة مئوية (77%)، وبدرجة تقدير مرتفعة .
10. بلغ المتوسط العام لمرحلة استعداد النشاط كأحد مراحل إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا (4,02)، وبانحراف قدره (0,86)، وبنسبة مئوية (80%)، وبدرجة تقدير مرتفعة .
11. بلغ المتوسط العام لمرحلة التعلم كأحد مراحل إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا (3,79)، وبانحراف معياري قدره (0,99)، وبنسبة مئوية (76%)، وبدرجة تقدير مرتفعة .
12. أظهرت نتائج الدراسة للدرجة الكلية لمعوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية بمتوسط حسابي قدره (1,80)، وبانحراف معياري قدره (0,85)، وبنسبة مئوية (36%)، وبدرجة تقدير منخفضة .
13. تبين وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإدارة الاستراتيجية وأثر فاعليتها في إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية .
14. تبين أنه لا يوجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الإدارة الاستراتيجية وأثر فاعليتها في إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، ومجال التخصص العلمي، وسنوات الخبرة، والعمر بالسنوات كاملة) .

## 2.5 الاستنتاجات:

1. تسعى البلديات إلى التميز في إدارة الأزمات، وذلك من خلال التركيز على مراحلها: (مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ومرحلة استعداد النشاط، ومرحلة التعلم)، وتعد إدارة الأزمات ذا أهمية كبيرة في البلديات حيث إنها تسهم في توفير الوسائل للتعرف إلى العقبات التي تواجه البلديات في حالة ظهورها .
2. نستنتج أن البلديات أعطت أهمية كبيرة للإدارة الاستراتيجية من أجل تحقيق أهداف الخطة التنموية، حيث ركزت على مواجهة الأزمات من أجل التخفيف من حدوثها .
3. يستنتج الباحث أن اهتمام البلديات بمعالجة الأزمات ومواجهتها للتخفيف من حدوثها لتقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي .
4. يستنتج الباحث وجود فاعلية كبيرة في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في البلديات وأثر فاعليتها في مواجهة إدارة الأزمات والحد منها .
5. يستنتج الباحث أنه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
6. يستنتج الباحث أن بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تلتزم بشكل كبير بتحليل الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، بالاستفادة من تجارب البلديات الأخرى، ما يدل على التعاون والتعلم من البلديات الأخرى التي لا تزال في تطور مستمر .
7. يستنتج الباحث أن البلديات الفلسطينية بحاجة إلى تعزيز الإدارة الاستراتيجية من خلال جمع البيانات وتحليل الإشارات بشكل أكثر شمولاً .
8. يستنتج الباحث أن بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تحقق مستوى مرتفعاً في التنسيق مع الجهات الخارجية المتخصصة بالأزمات المحتملة، ما يعكس استعداداً جيداً لمواجهة الأزمات .
9. يستنتج الباحث أن بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تمتلك منهجيات واضحة لإعداد الأنظمة المتعلقة بالتنفيذ، ومع ذلك يظهر أن تنفيذ البرامج الخاصة بأنشطة البلدية قد لا يكون بالكفاءة نفسها، وهو ما قد يشير إلى تحديات تنفيذ الأنشطة على أرض الواقع .
10. يستنتج الباحث أن بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تولي أهمية كبيرة في مجال الإنذار المبكر، حيث تضع معايير محددة لرصد الإنذارات المبكرة .
11. يستنتج الباحث أن البلديات الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالموارد والإمكانات المحدودة، ما يعوق قدرتها على التعامل مع الأزمات بشكل فعال، ومن المهم تحسين هذه الجوانب من خلال زيادة الدعم الحكومي وتوفير موارد إضافية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين البلديات والجهات الحكومية لتوفير بيئة دعم قوية .

### 3.5: التوصيات:

- بناء على النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، تم تقديم بعض التوصيات، وهي كما يلي :
1. ضرورة اهتمام الادارة الاستراتيجية بإدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا بشكل أكبر من خلال توفير مخصصات مالية خاصة فيها .
  2. الاهتمام بمراحل إدارة الأزمات في محاولة منع وقوع الأزمات وتجنب أكبر قدر ممكن من الأضرار التي تسببها الازمة .
  3. اعتماد برامج استراتيجية لتحليل الأزمات المحتملة التي تواجه بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
  4. تأسيس فريق إدارة الأزمات بشكل دائم، ومنحه صلاحيات كبيرة لتأدية مهامه في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
  5. إيجاد بدائل في الأزمات التي تتعرض لها بشكل متكرر واختيار الأفضل في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
  6. ضرورة التدريب بشكل مستمر للعاملين في البلديات في محافظة رام الله والبييرة وعمل سيناريوهات للأزمات المحتملة في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
  7. الاهتمام بعملية الإدارة الاستراتيجية بشكل أكبر ورفع مشاركة العاملين في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا .
  8. يجب صياغة آلية عمل بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا بشكل سليم لمواجهة الأزمات المحتملة .
  9. ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية .
  10. تعزيز عمليات تطوير الإدارة الاستراتيجية في مواجهة تحديات إدارة الأزمات بصورة دورية ومستمرة ومستدامة، ما يسهم في تقديم الخدمة للمواطنين بأقل وقت وجهد من قبل البلدية.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- أحمد، د. عزة (2018)، أثر الإدارة الاستراتيجية وفعاليتها في إدارة الأزمات، مجلة المنوعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 351 .
- الأسّي، د. غسان (2015)، إدارة الأزمات ومفهومها وأهدافها، المنظمة العربية، القاهرة، مصر، ص 422 .
- أمين، شاكر (2016)، العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات، دار العالم للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 433 .
- أوليدي، مريم (2019)، استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- إيثار، محمد (2012)، استراتيجية إدارة الأزمات: تطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد (17)، العدد (64)، كانون الأول، ص 47-63.
- بدوي، الألوسي (2019)، نجاح تخطيط الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الشركات العامة لمعدات الاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26)، ص 583 – 601
- البريخي، دانيا. (2020)، إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في جامعة القدس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- أبو بكر، د. محمد (2017)، إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، مجلة التنمية الإدارية والاقتصادية، تونس، ص 621 .
- بلدية رام الله الفلسطينية (2022)، رؤية ورسالة بلدية رام الله الفلسطينية، الضفة الغربية، فلسطين .
- بيضا، رزان (2023)، القيادة الإبداعية وتأثيرها في إدارة الأزمات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين .
- جابر، د. حمدي، (2014)، أثر أنظمة المعلومات الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في منطقة تبوك، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ص 243-2696 .
- (جامعي، ياسين)، (هشام عبد الكريم)، (2021) التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الجزائر، أزمة الإرهاب، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، جامعة عبد الحميد بن باريس، كلية الحقوق والعلوم، ص 288-363 .

- جدعان، ناظم (2022)، تأثير الأزمات على الأسواق المالية العالمية حالة أزمة كورونا، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، مركز الدراسات الكوفة، ص 507-531 .
- الجهني، عبد الله (2010)، أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، برنامج ماجستير الإدارة التربوية جامعة الملك عبدالعزيز - جدة، المملكة العربية السعودية.
- الحرباوي، علي (2020)، دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 632 .
- حلاج، زاهر (2019)، دور الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. 42(6)، ص 469 - 483
- حلوه، محمد (2022)، الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على قطاع الإنشاءات في محافظة القدس، مجلة دار المنظومة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- حيدر، عباس (2017)، وظائف الإدارة الاستراتيجية وأثرها على إدارة الأزمات، العراق، مجلة جامعة الكرك العلوم الإدارية، ص 84 .
- خالد، ياسمين (2023)، أثر معالجة أزمة تشكيل الحكومة العراقية لعام 2021م في التقرير الخيري لقناة الشرقية نيوز، مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، ص 1039-1055 .
- خالد، حسينة، (2022)، أثر الإدارة الاستراتيجية على تحسين الأداء بمؤسسة تكرير النفط بسكيكدة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة 20 اوت، الجزائر، 5(1)، ص 170-187.
- خطاب، محمد (2020)، اثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار السلام للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 122 .
- خطيب، دالية (2023)، الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في تحسين أداء الموظفين الدور الوسيط في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- خلايفة، (2016)، إدارة الأزمات، دار الابداع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- الخيرات، وسام (2023)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- بن دحمان، بهجة، (2021)، دور الإدارة الاستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء -بومرداس)

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/178237>

- الديراوي، أيمن (2020)، التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، مجلة الاقتصاد والمالية، كلية الإدارة والتسويق، جامعة الأقصى، بغداد، فلسطين.
- الزائيري، علاء (2021)، نحو بناء استراتيجية فعالة لإدارة أزمة انتشار وباء (COVID-19) في فلسطين: دراسة حالة القطاع الصحي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- زعابير، علاء (2021)، نحو بناء استراتيجية فعالة لإدارة أزمة انتشار وباء كورونا في فلسطين دراسة حالة القطاع الصحي، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين .
- زقوت، تامر (2020)، دور التوجهات الاستراتيجية في تحسين اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في ديوان الموظفين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، ابو ديس، فلسطين.
- أبو زنيد، ولاء (2017)، واقع إدارة الأزمات في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني كما يدركه الموظفون، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين .
- أبو زيد، زيد (2021)، طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 954 .
- سليمان، خولة (2024)، درجة إدارة الأزمات التربوية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى أمناء اللوازم بالمدارس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، ص 141-160 .
- السليمان، حنان، (2018)، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الاستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- شاندر، سامي (2018)، أثر الاستراتيجيات في إدارة الأزمات الحديثة، المجلة العلمية للدراسات التجارية، تونس، ص 119 .
- بن شداد، منيف (2023)، الريادة الاستراتيجية كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بإدارة تعليم مكة المكرمة من جهة نظر المشرفين التربويين، مجلة جامعة المدينة العالمية، جامعة المدينة العالمية، ص 273-332 .
- الشويخ، عاطف، (2017)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشيخ أحمد، دانية (2018)، واقع إدارة الأزمات في مجمع فلسطين الطبي من وجهة نظر العاملين، جامعة القدس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس أبو ديس، فلسطين.
- صالح، عياد، وهلال، (2014)، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام بمدينة بنغازي، منشورة على الموقع: <http://hdl.handle.net/123456789/494>

- العبادي، هاشم (2016)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مطبوعات جامعة دمشق، دمشق، سوريا.
- عباس مزعل، وحيدر تويج (2017): دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 9.
- عبد الكريم، وليد، (2022)، تأثير استراتيجية إعادة تدوير الأزمات على إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، ص 438-458.
- عبد الهادي (2021)، العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على الأزمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 643 .
- عبد الله، حسن (2023)، أهمية الأزمة السورية في الاستراتيجية الروسية بعد عام 2011، مجلة الغد، جامعة كركوك، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 30، العدد 8 .
- عتيق، عائشة (2013)، استراتيجيات إدارة الأزمات، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات العلمية، بحوث ومقالات، ص 127-146 .
- العرجان، عاطف (2021)، إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل خلال جائحة كورونا: الواقع والمعوقات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين .
- العرمين، أدهم (2019)، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حالة دراسة جامعة القدس، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين .
- عروري، هشام (2021)، دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات، هدف الدراسة التعرف إلى دور الاتصال الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية، (402)، ص 259-281
- عزيز، عاصي (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات المياه دراسة ميدانية في الفرات الأوسط، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، (4)12، ص 489-514.
- عكار، زينب (2019)، استعمال استراتيجية الاندماج احتواء نتائج الأزمة المالية دراسة تحليلية حول المصارف المدمجة، وفق إحصائيات شركة تأمين الودائع الفدرالية، العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 61- 35 .
- العكيدي، صلاح (2019)، دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 365 .

- علي، د. محمد (2021)، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 311 .
- عودة، عماد (2024)، الريادة الاستراتيجية وتأثيرها على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الاتصالات والإنترنت، مجلة دار المنظومة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين .
- الغريب (2017)، دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، مجلة التعاون للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، ص 522 .
- كاترين، صالح (2018)، دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، ص 461-478
- أبو كرش، نصر (2022)، درجة استخدام مديرية المدارس الاستراتيجية في إدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في مديرية جنوب نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، ص 139 - 152 .
- الكندري، ياسر، (2019)، أثر الإدارة الاستراتيجية في أداء الموظفين - الدور الوسيط لإدارة التغيير: دراسة ميدانية في الهيئات والوزارات الحكومية في دولة الكويت، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- الكندي، زكريا (2019)، دور الإدارة الاستراتيجية في مواجهة إدارة الأزمات، مجلة دار الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- الكيلاني، منصور (2022)، إدارة الأزمة الأسس والوظائف، الطبعة الرابعة، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، ص 160 .
- ماهر، أحمد، (2014)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- مجاهد، صلاح (2008)، واقع الإدارة الاستراتيجية في مستشفيات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين .
- مسك، زينات (2013)، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- المصري، فداء (2021)، الاستراتيجية التنموية لإدارة الأزمات مع تفشي جائحة الوباء للمجتمع اللبناني نموذجا، مركز جبل البحث العلمي، المؤتمر الدولي المحكم، لبنان، ص 55 - 77 .
- مطر، رشا (2022)، أثر تطبيق الاستراتيجية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.

- المطري (2011)، تأثير استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط الأردني، ص 441 .
- المعاينة، أحمد (2022)، أثر الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، العلاقات العامة في الإدارات العامة للحكومة بدولة مصر، المجلة المصرية للبحوث والإعلام، ص 311 .
- المعاينة، باسم (2022)، مراحل الاستراتيجية وأثرها على الأزمات، الطبعة الثانية، مجلة الأمل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 121 .
- المعاينة، جاسم، (2022)، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص 321-411 .
- الناجي، صالح، (2012)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على التسويق، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الأداية البشرية في مدينة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- نعمان (2005)، تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي المخاطر في إدارة الأزمات، دراسات تطبيقية، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية، ص 148 .
- النعيمي، صلاح (2021)، دور استراتيجيات إدارة الأزمة في الأداء التسويقي، دراسة استطلاعية، العراق، المجلة العالمية لجامعة جيهان السنيمائية، ص 159 .
- هاشم، عارف (2016)، خصائص الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في ليبيا، مجلة التنمية الإدارية والاقتصادية، ص 243 .
- هلال، صالح (2014)، إدارة الأزمة: الأسس والوظائف، الطبعة السادسة، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية، ص 135 .
- الهناء، إلهام، الهناني (2019)، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ص 296-316 .
- الوهاب، ياسمين (2023)، الرقابة الاستراتيجية وتأثيرها في تعزيز التميز المنظمي بالقطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين .
- وهبه، هاني. (2018). واقع الإدارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

## المراجع الأجنبية:

- Al-Janabi, A.S.H., Mhaibes, H.A., & Hussein, S.A. (2023). "The Role of Learning Organizations in Crisis Management Strategy: A case Study Corporate and Business Strategy Review." 4(1), 8-21. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4ilart1>.
- Al-Majali & Tamimi, (2019) "The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company and Applied Study. Journal of Scientific Research and Management.
- Amini & Rahmani (2023)," How Strategic Agility Affects the Competitive Capabilities of Private Banks. International Journal of Basic and Applied Sciences."
- Garcia, E. (2011.) A tutorial on correlation coefficients, information- retrieval-18/7/2018. <https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099eada.pdf>
- Herbrane, B Information Value Distance and Crisis Management Planning Journal of SAGE Open, 2014,1-10.
- Kose & Kose (2019) "strategic Management and Leadership of Education Central and Local Perspectives in Turkey"
- L, John and other (2020), Duty to Plan: Health Care, Crisis Standards of Care, and Novel Coronavirus SARS-CoV-2", Expert Voices in Health & Health Care.
- Olawale, (2014), "Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence From Pomassidor LTD European Journal of Business and Management.
- Raut, P.K., Das, J.R., Gochhayat, J., & Das, K.P. (2022). Influence of Workforce Agility on Crisis Management: Role of Job Characteristics and Higher Administrative Support in Public Administration by Indian Government Departments. Materials Today: Proceedings, 61, 647-652.



## ملحق رقم (1): الاستبانة بشكلها النهائي

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

اخي الموظف / اختي الموظفة المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:

**الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة:**

**بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا)**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية -معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس، حيث تهدف هذه الاستبانة للتعرف إلى الإدارة الاستراتيجية وأثر فاعليتها في إدارة الأزمات بالبلديات الفلسطينية، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، لذا نرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع إحصائية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم

بإشراف الدكتور: سعدي الكرنز

الباحث: أبو عبيدة نضال جودة زيتون

القسم الأول: البيانات التعريفية:

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المقابل أو إكمال الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

<input type="checkbox"/>	1- ذكر	<input type="checkbox"/>	2- أنثى	A1-الجنس
<input type="checkbox"/>	1- دبلوم متوسط فأدنى	<input type="checkbox"/>	2- بكالوريوس	A2-المؤهل العلمي
	3- ماجستير فأعلى	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	1- مدير	<input type="checkbox"/>	2- رئيس قسم (رئيس وحدة)	A3-المسمى الوظيفي
	3- موظف	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>	1- علوم مالية واقتصادية	<input type="checkbox"/>	2- علوم هندسية	A4- مجال التخصص العلمي
<input type="checkbox"/>	3- علوم طبيعية	<input type="checkbox"/>	4- علوم كمبيوتر واتصالات وتكنولوجيا المعلومات	
<input type="checkbox"/>	5- علوم إنسانية	<input type="checkbox"/>	6- تخصصات أخرى	
<input type="checkbox"/>	1- أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	2- 5 و أقل من 10 سنوات	A5-سنوات الخبرة
<input type="checkbox"/>	3- 10 و أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	4- 15 سنة فأكثر	
<input type="checkbox"/>	1- أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	2- 30 و أقل من 40 سنة	A6-العمر بالسنوات كاملة
<input type="checkbox"/>	3- 40 و أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	4- 50 سنة فأكثر	

القسم الثاني: محاور الدراسة: المحور الأول: واقع الإدارة الاستراتيجية (المراحل والعمليات):  
الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول واقع الإدارة الاستراتيجية في  
البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا ) :

## 1.2 مرحلة التحليل الاستراتيجي:

درجة الموافقة	الفقرات					رقم
	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	جدا منخفضة	
						B1
						B2
						B3
						B4
						B5
						B6
						B7
						B8

## 2.2 مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

درجة الموافقة					الفقرات	ترتيب
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية جدا	عالية		
					الأهداف التي يتم وضعها في خطة الاستراتيجية البلدية تتلاءم مع رؤية ورسالة البلدية .	C1
					الأهداف التي يتم وضعها في الخطة الاستراتيجية قابلة للتطبيق .	C2
					تعتمد البلدية على دقة المعلومات في التخطيط الاستراتيجي .	C3
					تشرك البلدية المجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي .	C4
					يتم التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال وفقا لبرنامج وضعته البلدية يحظى بتوافق من الجهات المختصة ذات العلاقة .	C5
					تلتزم البلدية بإنجاز خططها الاستراتيجية في فترة محددة .	C6
					تستخدم البلدية أدوات التخطيط الاستراتيجي وتراعي متطلباته وفق الأصول المتبعة .	C7

### 3.2 مرحلة التنفيذ:

درجة الموافقة					الفقرات	ترتيب
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					تتبنى البلدية عملية تنفيذ السياسات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية .	D1
					تقوم البلدية بتنفيذ برنامج خاص بجميع أنشطتها .	D2
					تراعي البلدية نمط الإدارة الحالية لمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية .	D3
					لدى البلدية منهجية لإعداد الأنظمة المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية .	D4
					استحدثت البلدية وحدات وظيفية جديدة في تنفيذ الاستراتيجية .	D5
					يوجد لدى البلدية مؤشرات واضحة لقياس الأداء تتلاءم مع الأهداف الموضوعية .	D6

### 4.3 مرحلة الرقابة:

درجة الموافقة					الفقرات	ترتيب
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					يعتمد نظام الرقابة في البلدية على التقارير المقدمة من الرقابة الداخلية للرئيس المباشر .	E1
					تقوم وحدة الرقابة الداخلية بمقارنة تلك التقارير مع نتائج مراجعتها وتعقبها المباشر لعمل الوحدات الإدارية والتنفيذية كافة.	E2
					تعتمد البلدية على التغذية الراجعة من تقارير الرقابة الداخلية لتطوير خططها التنفيذية .	E3
					تستفيد البلدية من آراء ومقترحات المجتمع المحلي في تطوير أدائها وتلبية احتياجات المجتمع المحلي.	E4
					يتميز أسلوب البلدية في الرقابة بالموضوعية والشفافية .	E5

المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول واقع إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ) :

1.3 مرحلة الإنذار المبكر:

درجة الموافقة					الفقرات	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					تعتمد البلدية على أنظمة أو ليات لجمع البيانات المتعلقة بالمخاطر المحتملة بشكل دوري .	F1
					تهتم البلدية في توثيق الإشارات التي تم رصدها في مرحلة الإنذار المبكر .	F2
					تقوم البلدية في تحليل إشارات الإنذار المبكر .	F3
					تقوم البلدية بالمسح المستمر للبيئة الداخلية للتعرف إلى احتمالية حدوث الأزمات .	F4
					تقوم البلدية بالمسح المستمر للبيئة الخارجية للتعرف إلى احتمالية حدوث الأزمات .	F5
					تركز البلدية على الموارد الكافية لمتابعة إشارات الإنذار المبكر .	F6
					تعتمد البلدية معايير محددة في رصد الإنذارات المبكرة .	F7
					يتم الإبلاغ بشكل سريع عن الإنذارات التي تم رصدها .	F8
					تمتلك البلدية خطة طوارئ للتعامل مع المخاطر التي يتم اكتشافها من خلال الإنذار المبكر .	F9
					تتوفر أنظمة متخصصة في عملية رصد الإنذارات المبكرة في البلدية .	F10

### 2.3 مرحلة الاستعداد والوقاية:

درجة الموافقة					الفقرات	ترتيب
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					هناك سرعة في اتخاذ القرارات	G1
					يوجد تعاون بين العاملين في البلدية في حالة حدوث أزمة .	G2
					يتم عقد اجتماعات دورية تهتم باستعداد البلدية لأزمات محتملة .	G3
					تعمل البلدية على تدريب العاملين فيها للتعامل مع الأزمات الطارئة .	G4
					يتمتع فريق إدارة الأزمات بصلاحيات كافية في عملية اتخاذ القرارات للتصدي للأزمة .	G5
					يتم التنسيق مع جهات خارجية متخصصة في الأزمات المحتملة .	G6

### 3.3 مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

درجة الموافقة					الفقرات	ترتيب
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					تمتلك البلدية فرق طوارئ مؤهلة ومدربة بشكل جيد للتعامل مع الأضرار وتقليلها .	H1
					يتم التنسيق بين الوحدات المختلفة في البلدية لاحتواء الأضرار بعد وقوعها .	H2
					يوجد فاعلية (قدرة وسرعة) في تحريك الموارد (المادية والبشرية) لاحتواء الأزمة .	H3
					تقوم البلديات بإعداد غرفة عمليات لاحتواء الأزمة.	H4
					يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها خلال مدة زمنية قصيرة	H5

					H6	تقوم إدارة البلدية بالاستجابة الفورية لاحتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة .
					H7	يتم إجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق للتأكد من سبب الأزمة
					H8	يستخدم العاملون في البلدية إجراءات الطوارئ عند حدوث الأزمة

#### 4.3 مرحلة استعادة النشاط:

درجة الموافقة					الفقرات	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية دون تأخير .	I1
					تعمل البلدية على تخفيف آثار الأزمات للحد من تكرار حدوثها .	I2
					يتم تحديد احتياجات الأزمة مع تقديم الموارد اللازمة لاستعداد النشاط الطبيعي .	I3
					تطلع البلدية الجمهور من خلال وسائل الاتصال المتاحة على كيفية تعاملها مع الأزمة .	I4

#### 5.3 مرحلة التعلم:

درجة الموافقة					الفقرات	رقم
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					تستخلص البلديات بصورة فعالة العبر من الأزمات السابقة	J1
					تستفيد البلديات من الأزمات التي حدثت سابقا في الخطط المستقبلية	J2
					يتم تقييم إدارة الأزمات السابقة بقصد الاستعانة بها للتعامل مع الأزمات المستقبلية .	J3

					J4	تدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات السابقة .
					J5	يتم مقارنة التعامل مع الأزمات من حيث الخطط والقرارات مع الأزمات المشابهة في البلديات الأخرى.

### المحور الثالث: معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية:

الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع المناسب الذي يتلاءم مع وجهة نظرك حول معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبتونيا ) :

درجة الموافقة					الفقرات	رقم
منخفضة	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					لا تتلقى الكوادر العاملة في البلدية تدريبات دورية على إدارة الأزمات .	K1
					لا تتلقى البلدية الدعم السياسي الكافي من الحكومة أو السلطات المحلية في إدارة الأزمات .	K2
					عدم اعتماد البلدية الإدارة الاستراتيجية بطريقة تسهم في إدارة الأزمات بطريقة ملائمة .	K3
					بطء البلدية في الاستجابة للتعامل مع الأزمات .	K4
					عدم وجود خطة موضوعة مسبقا للتعامل مع الأزمات.	K5
					عدم وجود فريق عمل كفؤ للتعامل مع الأزمة ومواجهتها .	K6
					عدم توفر الموارد والإمكانات اللازمة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها .	K7
					عدم وجود مرونة كافية تساعد البلدية في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها .	K8
					عدم الاستفادة من تجارب البلديات الأخرى في إدارة الأزمات .	K9
					عدم تقييم أداء البلدية في الأزمات التي واجهتها للاستفادة بها مستقبلا .	K10

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

إشراف الدكتور: سعدي الكرنز

الباحث: أبو عبيدة زيتون



## ملحق رقم (2): رسالة تحكيم الاستبانة

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع: تحكيم استبانة لرسالة ماجستير

أقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأرجو لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم وتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها أداة للبحث في دراستي الحالية وهي بعنوان :  
الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية ( دراسة حالة: بلديات رام الله، والبيرة، وبيتونيا)

إشراف: د. سعي الكرنز

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة ( بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية ) من جامعة القدس .

مجاور التحكيم :

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملاءمة الفقرات من حيث القول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملاءمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أية فقرات ترونها مناسبة، والفقرات المقترحة حذفها .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: أبو عبيدة زيتون



ملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

قائمة المحكمين :

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. محمد البرغوثي	جامعة القدس
2.	د. أحمد حرز الله	جامعة القدس
3.	د. طارق صادق	جامعة بيرزيت
4.	د. مروان أبو خلف	الكلية العصرية الجامعية
5.	د. نصر عبد الكريم	جامعة بيرزيت
6.	د. إياد لافي	جامعة القدس
7.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
8.	د. نيا ب جرار	جامعة القدس المفتوحة

الصفحة	اسم الملحق
121 .....	ملحق رقم (1): الاستبانة بشكلها النهائي
130 .....	ملحق رقم (2): رسالة تحكيم الاستبانة
131 .....	ملحق رقم (3): قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

الصفحة	اسم الشكل
8	شكل رقم (1.1) العلاقة بين متغيرات الدراسة.
16	شكل رقم (1.2) يوضح تدرج المستويات الاستراتيجية.
24	شكل (2.2): يوضح عناصر الأزمة، من إعداد الباحث بالاعتماد على (د. محمد ابو بكر).

الصفحة	اسم الجدول
57	الجدول (2.3-أ): يوضح توزيع عينة الدراسة الأصلية حسب متغيراتها التصنيفية
58	الجدول (2.3-ب): يوضح توزيع عينة الدراسة الأصلية حسب متغيراتها التصنيفية
61	جدول (3.3) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ) بالمجال الذي تنتمي إليه، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال، مع الدرجة الكلية للمقياس(ن=40)
63	جدول (4.3): يوضح معاملات ثبات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ) بطريقة كرونباخ ألفا (ن=40)
64	جدول (5.3): يوضح معاملات ثبات مقياس الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا ) بطريقة كرونباخ ألفا على العينة الأصلية (ن=122)
65	جدول (6.3): يوضح درجات احتساب مستوى شيوع فاعلية الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (دراسة حالة: بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا )
68	جدول (1.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل مجال من مجالات مقياس الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية إدارة الأزمات التي تواجه بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا وعلى المقياس ككل مرتبة تنازليا
69	جدول (2.4-أ): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة التحليل الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
70	جدول (2.4-ب): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة التحليل الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
71	جدول (3.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الصفحة	اسم الجدول
72	جدول (4.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة التنفيذ مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
73	جدول (5.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة الرقابة مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
74	جدول (6.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة الإنذار المبكر مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
75	جدول (7.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة الاستعداد والوقاية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
76	جدول (8.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة احتواء الأضرار والحد منها مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
77	جدول (9.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة استعادة النشاط مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
78	جدول (10.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال مرحلة التعلم مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
79	جدول (11.4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات مجال معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
81	جدول (12.4) نتائج اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابعة
82	جدول (13.4): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة مدى اسهام الإدارة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية (بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا )
85	جدول رقم (14.4) نتائج اختبار Independent Samples Test في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير الجنس
87	جدول رقم (16.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis ofVariance), متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي

الصفحة	اسم الجدول
88	جدول رقم (17.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي
89	جدول رقم (18.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي
90	جدول رقم (19.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص
91	جدول رقم (20.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص
92	جدول رقم (21.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة
93	جدول رقم (22.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance) في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة
94	جدول رقم (23.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر
95	جدول رقم (24.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول الإدارة الاستراتيجية في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر
96	جدول رقم (25.4) نتائج اختبار Independent Samples Test في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير الجنس

الصفحة	اسم الجدول
97	جدول رقم (26.4-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي
98	جدول رقم (26.4-ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي
98	جدول رقم (27.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المؤهل العلمي.
99	جدول رقم (28.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي
100	جدول رقم (29.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) حول متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير المسمى الوظيفي .
101	جدول رقم (30.4-أ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص.
102	جدول رقم (30.4-ب) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص.
102	جدول رقم (31.4-أ) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص .
103	جدول رقم (31.4-ب) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير التخصص .

الصفحة	اسم الجدول
104	جدول رقم (32.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة .
105	جدول رقم (33.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير سنوات الخبرة
106	جدول رقم (34.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر .
107	جدول رقم (35.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ( ONE WAY Analysis of Variance ) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات في بلديات رام الله، والبييرة، وبيتونيا تبعا إلى متغير العمر .

الصفحة	العنوان
أ	إقرار
ب	شكر وعرفان
ج	مصطلحات الدراسة
د	الملخص
و	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 مقدمة الدراسة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
4	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 أهداف الدراسة
5	6.1 أسئلة الدراسة
5	7.1 فرضيات الدراسة
7	8.1 متغيرات الدراسة
8	9.1 نموذج الدراسة
8	10.1 حدود الدراسة
9	11.1 هيكلية الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية
10	1.1.2 مفهوم الاستراتيجية
11	2.1.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية
12	3.1.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية
13	4.1.2 أهداف الإدارة الاستراتيجية

14.....	5.1.2 مستويات الإدارة الاستراتيجية
16.....	6.1.2 خصائص الإدارة الاستراتيجية
16.....	7.1.2 عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية
17.....	8.1.2 مراحل الإدارة الاستراتيجية
18.....	9.1.2 التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
19.....	10.1.2 خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية
19.....	11.1.2 مزايا الإدارة الاستراتيجية
21.....	2.2 المبحث الثاني: إدارة الأزمات
21.....	1.2.2 مفهوم الأزمة
22.....	2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات
23.....	3.2.2 أهمية إدارة الأزمات
24.....	4.2.2 عناصر إدارة الأزمات
25.....	5.2.2 أهداف إدارة الأزمات
25.....	6.2.2 سمات إدارة الأزمات
26.....	7.2.2 أنواع الأزمات
27.....	8.2.2 مراحل إدارة الأزمة
28.....	9.2.2 معوقات عمل إدارة الأزمات
29.....	10.2.2 أسباب نشوء الأزمات
30.....	11.2.2 عوامل نجاح إدارة الأزمات
31.....	12.2.2 طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات
31.....	13.2.2 أبعاد حل الأزمات
32.....	3.2 المبحث الثالث: البلديات الفلسطينية
32.....	1.3.2 نشأة البلديات الفلسطينية
33.....	2.3.2 الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين أداء البلديات الفلسطينية
33.....	3.3.2 معوقات إدارة الأزمات في البلديات الفلسطينية
35.....	4.2 الدراسات السابقة

35	1.4.2 الدراسات المحلية الفلسطينية.....
43	2.4.2 الدراسات العربية.....
49	3.4.2 الدراسات الأجنبية.....
52	4.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة.....
54	الفصل الثالث.....
54	1.3 منهجية الدراسة.....
54	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
58	3.3 أدوات الدراسة.....
65	4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها.....
66	5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة.....
67	6.3 المعالجات الإحصائية.....
68	عرض نتائج الدراسة.....
68	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.....
68	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس.....
81	2.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
81	1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى.....
84	2.2.4 نتائج الفرضية المتعلقة للمتغيرات الديمغرافية.....
96	3.2.4 نتائج الفرضية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية حول إدارة الازمة.....
110	الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....
110	1.5 النتائج:.....
112	2.5 الاستنتاجات:.....
113	3.5: التوصيات:.....
114	المصادر والمراجع.....
132	فهرس الملاحق.....
139	فهرس المحتويات.....