https://doi.org/10.47641/JRS.2026-13-1.03

PTCJRS ISSN 2518-5721 مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات

Vol. 13, **No.** 1, 2026, **pp.** 60-83

تاريخ الاستلام: (15-06-2026)، **تاريخ القبول:** (13-08-2026)

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة

مؤمن محمد أبو زعيتر

Momin Mohammed Abu Zaiter

جامعة الأقصى – فلسطين

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) ومستوى تطبيق إدارة الأزمات. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم تطوير استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (150) موظفاً وموظفة من العاملين في المعاهد الأزهرية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات جاء بدرجة مرتفعة أيضاً. وأوضحت النتائج وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات، في حين لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد (الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، وتطوير الخطط والبدائل الاستراتيجية، بالإضافة إلى تنمية قدرات العاملين في مجال إدارة الأزمات من خلال التدريب على مهارات اتخاذ القرار والتعامل مع الظروف الطارئة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، المعاهد الأزهرية.

The Impact of Strategic Planning on Crisis Management in Al-Azhar Institutes in the Gaza Strip

Abstract:

The study aimed to identify the impact of the dimensions of strategic planning on crisis management in Al-Azhar Institutes in the Gaza Strip, by examining the relationship between the dimensions of strategic planning, represented by (strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic analysis, and strategic choice), and the level of crisis management implementation. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for data collection and was distributed to the study sample, which consisted of (150) male and female employees working in Al-Azhar Institutes in the Gaza Strip. The study adopted the descriptive-analytical approach. The results of the study showed that the level of strategic planning implementation in Al-Azhar Institutes in the Gaza Strip was high, and that the level of crisis management implementation was also high. The findings indicated that the dimensions of strategic planning represented by (strategic analysis and strategic choice) had an impact on crisis management, while no statistically significant effect was found for the dimensions of (strategic vision, strategic mission, and strategic objectives) on crisis management. Based on these findings, the study recommended the necessity of enhancing the implementation of strategic planning dimensions, paying attention to the strategic analysis of the internal and external environment, developing strategic plans and alternatives, in addition to developing employees' capabilities in the field of crisis management through training in decision-making skills and dealing with emergency situations.

Keywords: Strategic Planning, Crisis Management, Al-Azhar Institutes.

حقوق النشر للمؤلف © . الترخيص / License: CC BY 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

المقدمة:

شـــهد منتصـــف القرن الماضـــي تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري للمنظمات الكبرى في الدول المتقدمة، حيث انتقلت من الاعتماد على أنظمة التخطيط التقليدية طويلة الأجل إلى تبني وتطوير مفهوم التخطيط الاسـتراتيجي الحديث، مسـتندةً إلى أدواته المتطورة وأســـاليبه المرنة التي تتيح لها التكيف مع المتغيرات المتســـارعة في بيئة العمل ومواجهة التحديات بكفاءة وفاعلية.

يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤثر بصورة مباشرة في مستقبل المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، إذ يساعدها على التكيف مع بيئتها الداخلية من خلال التعرف إلى نقاط القوة والضعف فيها، كما يسهم في فهم بيئتها الخارجية وتحديد الفرص المتاحة والمخاطر التي قد تواجهها، ويُمكّن ذلك المؤسسات من استشراف المستقبل والاستعداد له عبر وضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، وبأقل تكلفة وجهد ممكنين، مع تحسين مستوى الأداء (الأحمدي وشاوش، 2025: 102).

تُعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة التي تواجه منظمات الأعمال، إذ أصـــبحت من الظواهر المرتبطة ببيئة المنظمة بشـــكل متزايد، وقد تحدث في أي وقت دون ســـابق إنذار، وتتعدد أشـــكال الأزمات لتشـــمل الكوارث الطبيعية، والأحداث الإرهابية، والأوبئة العالمية، وغيرها من الظروف الطارئة، وغالباً ما يترتب عليها آثار متســـلســـلة وغير متوقعة تؤثر في معنويات العاملين، وسمعة المنظمة، ومستوى رضا العملاء، واستمرارية أعمال المنظمة (البحيري، 2023: 1151).

يسـهم التخطيط الاسـتراتيجي بفاعلية في مواجهة الأزمات من خلال وضـع السـيناريوهات المسـتقبلية اللازمة لأعمال ومهام المواجهة، وتوفير الإمكانات المادية والبشـــرية والفنية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه الســـيناريوهات، ووضـــع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل (سليمان وسليمان، 2020: 247).

تُصنف المعاهد الأزهرية في فلسطين من المؤسسات التعليمية العاملة في قطاع غزة، وتدار من خلال مجلس إدارة مركزي يتخذ من مدينة غزة مقراً له، حيث يتولى هذا المجلس مسؤولية وضع السياسات والاستراتيجيات العامة للمعاهد إلى جانب القيام بالمهام الإدارية المختلفة، ويتكوّن المجلس من عميد المعاهد الأزهرية وعدد من المديرين الإداريين بالإضافة إلى إدارة تنفيذية، وتسعى هذه المعاهد بشكل مستمر إلى تطوير أدائها بهدف رفع مستوى الإنتاجية وتعزيز الانتماء المؤسسي، فضلاً عن تلبية احتياجات وتطلعات الطلبة وأولياء الأمور والمجتمع المحلي (العجرمي، 2020: 2).

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصـــبح لزاماً على المنظمات النظر إلى الأزمات نظرة خاصـــة، تســـتدعي الاهتمام الدائم وبدرجة عالية من الجاهزية والاستعداد لمواجهة التهديدات لا سيما في بيئة ديناميكية سريعة التطور، والمؤسسات التعليمية ليست بمعزل عن هذا كله، إذ إن واقع الأزمات في المؤسسات التعليمية الفلسطينية وما تمر به البلاد من أزمات بشكل عام والتعليم بشكل خاص في السنوات الأخيرة منها على سبيل الذكر لا الحصر جائحة كورونا والحروب المتكررة على قطاع غزة قد أثرت في مستقبل هذه المؤسسات وأدائها بشكل عام (حسن، 2026: 3).

وفي إطار سعي الباحث إلى تعميق فهم مشكلة البحث وتدعيمها بمؤشرات واقعية تُسهم في تبرير إجراء الدراسة، بادر إلى تنفيذ دراسة استطلاعية بهدف رصد بعض الظواهر المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد أسهم تحليل نتائج هذه الدراسة في

الكشف عن مجموعة من المؤشرات الأولية التي تعزز الإحساس بإشكالية البحث وتبرز أبعادها المختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود قصور في إعداد إدارة المعاهد الأزهرية لخطط الطوارئ لمواجهة الأزمات، حيث بلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (57.6%)، الأمر الذي يُمثل أحد الجوانب التي قد تؤثر سلباً في تحقيق الأهداف المرجوة من تطبيق إدارة الأزمات، ويُعزز الحاجة إلى إجراء هذه الدراسة بصورة علمية مُعمَّقة.

وبالاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات في القطاع الحكومي، فقد أشارت دراسة (شامية وآخرون، 2026) إلى أن مستوى إدارة الأزمات جاء بوزن نسبي (72.75%)، ودراسة (صبابه، 2023) إلى أن مستوى إدارة الأزمات جاء بوزن نسبي (68.91%)، ودراسة (شحادة، 2023) إلى أن إدارة الأزمات جاءت بوزن نسبي (68.14%).

وبناءً عليه، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: **ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة؟**

وينبثق عن السؤال السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعاهد الأزهرية في قطاع غزة؟
2. ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات في المعاهد الأزهرية في قطاع غزة؟
3. هل يوجد أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات في المعاهد الأزهرية في قطاع غزة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. قياس درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المعاهد الأزهرية في قطاع غزة.
2. قياس مستوى فاعلية إدارة الأزمات في المعاهد الأزهرية في قطاع غزة.
3. معرفة أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات في المعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

1. إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسات التعليمية.
2. سد الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة المتعلقة بأثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، ولا سيما في البيئة التعليمية الفلسطينية وفي المعاهد الأزهرية بقطاع غزة.
3. تأصيل العلاقة النظرية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) وإدارة الأزمات، بما يسهم في تطوير الفهم العلمي لهذه العلاقة.

4. إضافة معرفة جديدة إلى المكتبة الأكاديمية حول دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على التعامل مع الأزمات، في ظل الظروف البيئية المتغيرة.
5. توفير أساس نظري يمكن أن يستفيد منه الباحثون مستقبلاً في دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في قطاعات ومؤسسات مختلفة.
6. تعزيز الجانب المعرفي للدراسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من خلال تطبيقها على سياق خاص يتمثل في المعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

الأهمية التطبيقية:

1. توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز جاهزية المعاهد الأزهرية وتحسين قدرتها على الاستجابة للأزمات والظروف الطارئة.
2. الإسهام في مساعدة إدارات المعاهد على تحديد الأهداف ووضع خطط استراتيجية طويلة الأجل تدعم فاعلية إدارة الأزمات.
3. دعم المعاهد في استشراف المخاطر المستقبلية والتنبؤ بالأزمات المحتملة، بما يتيح اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة والحد من آثارها السلبية.
4. الإسهام في تحسين استثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها بكفاءة أثناء الأزمات.
5. تعزيز استمرارية العملية التعليمية في المعاهد الأزهرية، والحد من تأثير الأزمات على سير العمل.
6. تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار وإدارات المعاهد في تطوير خطط إدارة الأزمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بأبعاده:

(الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) بالاعتماد على دراسة (الجمل والشعراوي، 2026)، دراسة (معيتيق، 2025)، ودراسة (الزرقاني وسحبون، 2026).

المتغير التابع: (إدارة الأزمات) بأبعادها:

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

المتغيرات الشخصية والديموغرافية، وتشمل:

اسم المعهد.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

تسعى الدراسة إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) في إدارة الأزمات.

الحدود الزمانية:

أُجريت الدراسة خلال شهر يونيو من العام 2026م.

الحدود المكانية:

المعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

الحدود البشرية:

جميع العاملين في المعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

عملية منهجية تهدف إلى وضع رؤية طويلة الأمد لتوجيه المؤسسة أو المنظمة نحو تحقيق أهدافها الرئيسة، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة (اللويهي، 2025: 297).

ويعرفها الباحث بأنها: النهج الإداري الذي تتبعه المؤسسات لتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية، ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، بما يضمن توجيه مواردها وإمكاناتها بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق رسالتها وتطوير أدائها.

إدارة الأزمات:

هي العملية التي يتم من خلالها التحكم في الآثار الجانبية للأزمة ومحاولة احتوائها، مع تحليل الأسباب التي أدت إلى نشوء هذه الأزمات، ومن ثم وضع السياسات والإجراءات المناسبة التي تضمن عدم تكرارها مستقبلاً والحد من حدوثها في المستقبل (صبابه، 2023: 50).

ويعرفها الباحث بأنها: مجموعة الإجراءات والأنشطة التي تتبعها المؤسسات للاستعداد للأزمات والتعامل معها عند وقوعها، من خلال تنظيم الجهود واتخاذ القرارات المناسبة وتوظيف الموارد المتاحة، بما يسهم في الحد من آثار الأزمات وضمان استمرارية العملية الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في تحديد توجهاتها المستقبلية، وتوظيف مواردها وإمكاناتها بما يحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحديد البدائل المناسبة لمواجهة المتغيرات المختلفة، وفي ظل ما تشهده المؤسسات من تحديات وأزمات متسارعة ومتنوعة، أصبحت الحاجة ملحّة إلى تبني أساليب إدارية قادرة على تعزيز الاستعداد والقدرة على التعامل مع الأزمات والحد من آثارها السلبية،

وتُعد إدارة الأزمات من المجالات الإدارية المهمة التي تتطلب التخطيط المسبق، وسرعة الاستجابة، واتخاذ القرارات المناسبة لضمان استمرارية عمل المؤسسات وتحقيق أهدافها.

التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عَرَفَ الإنسان التخطيط منذ القدم، إذ كان يضع الخطط اللازمة لتأمين احتياجاته الأساسية وتحقيق أهدافه المختلفة؛ فخطط لعمليات الصيد من أجل توفير الغذاء، وبناء المساكن لتحقيق الاستقرار والأمان، كما خطط لمواجهة الأعداء وتجنب الكوارث الطبيعية كالجفاف والفيضانات والمجاعات، حيث وردت العديد من الشواهد التاريخية والدينية التي تؤكد أهمية التخطيط، ومن ذلك ما جاء في قصة نبي الله يوسف عليه السلام عندما وضع خطة اقتصادية لمواجهة سنوات القحط، قال تعالى: ﴿قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ﴾ [يوسف: 47].

ويرى سعيد وزيد (2025: 34) أن التخطيط الاستراتيجي "عملية إدارية تُعنى بتحديد المسار المستقبلي للمؤسسة من خلال وضع توجهاتها الاستراتيجية وبناء استراتيجيات مناسبة، استناداً إلى تحليل شامل للبيئتين الداخلية والخارجية، بما يسهم في الاستفادة من الفرص المتاحة، والتعامل مع التحديات المختلفة، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق التميز والتفوق في أدائها"، فيما يرى الأحمدي وشاوش (2025: 105) أنها "هي عملية إدارية تُعنى برسم رؤية مستقبلية للمؤسسة، من خلال دراسة واقعها وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، والاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة، بما يساعدها على الانتقال من واقعها الحالي إلى الوضع المستهدف وتحقيق أهدافها المستقبلية"، ويشير بلحاج (2023: 6) إلى أنها "عملية ممنهجة لتحديد رؤية المنظمة، الرسالة، الأهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات لاغتنام الفرص وتوقع التهديدات ومراقبة الإنجازات وتقييمها، وتكييف الاستراتيجية مع الظروف الديناميكية البيئة، لخلق ميزة تنافسية وتحسين مستوى أداء المنظمة"، ويرى زرموح والرطب (2026: 360) أنها "عملية تصور المستقبل والتنبؤ به، وفهم العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية بالمؤسسة، بهدف الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول".

ويرى الباحث أن هذه التعريفات تتفق في مجملها على أن التخطيط الاستراتيجي يمثل منهجاً إدارياً يركز على استشراف المستقبل وتحليل البيئة وصياغة الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأن نجاح التخطيط الاستراتيجي يعتمد على قدرة المؤسسة على المواءمة بين إمكاناتها الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية بما يعزز كفاءتها وقدرتها على مواجهة التغيرات.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة جوانب أساسية، من أبرزها: (الصبحي، 2026: 740)

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة.
- تعزيز التفاعل البيئي على المدى البعيد.
- تحقيق مكاسب اقتصادية ومالية ملموسة.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسات.
- القدرة على إحداث التغيير المطلوب.

- تخصيص الموارد والإمكانات بشكل فعال.

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات واستمراريتها، لما يوفره من رؤية واضحة توجه جهودها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية، كما يسهم في رفع كفاءة استغلال الموارد المتاحة، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، إلى جانب دوره في دعم عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء المؤسسي بما يحقق النمو والتطور المُستدام.

أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: الرؤية الاستراتيجية: هي التوجه المستقبلي للمؤسسة الذي يوضح ما تطمح إلى تحقيقه مستقبلاً، والمكانة التي تسعى إلى الوصول إليها، والقدرات التي تعمل على تطويرها وتعزيزها، ويُعد وجود توجه إستراتيجي واضح ومحدد أساساً مهماً لبناء استراتيجية فعّالة وتنفيذها بنجاح، إذ يعكس رؤية المؤسسة لمستقبلها، ويحدد طبيعة أنشطتها ومجالات عملها وموقعها المتوقع في بيئة عملها (الجمل والشعراوي، 2026: 85).

ثانياً: الرسالة الاستراتيجية: يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتمي إليه، فالرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة (محمد، 2019: 105).

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية: لها دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، إذ يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وتوجهاتها، كما تعكس مدى قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها، وتسهم في تقييم مستوى أدائها والتعرف على معدلات تقدمها ونموها، لذلك تسعى المؤسسات إلى وضع أهداف واضحة وموضوعية وعادلة وقابلة للقياس، بما يساعدها على تحقيق غاياتها بكفاءة وفاعلية (ياسين، 2025: 127).

رابعاً: التحليل الاستراتيجي: تتمثل في فحص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وذلك بالاستعانة بمختلف أساليب وأدوات التحليل البيئي (سعيد وزيد، 2025: 35).

خامساً: الخيار الاستراتيجي: تُعد المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وتمثل خطوة أساسية ضمن سلسلة مترابطة من الإجراءات، حيث يتم خلالها دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة والمفاضلة بينها لاختيار البديل الأكثر ملاءمة، وذلك وفق مجموعة من المعايير التي تستند بصورة رئيسة إلى النتائج التي أفرزتها عملية التحليل البيئي في المراحل السابقة (الجمل والشعراوي، 2026: 85).

ويتضح من الأبعاد السابقة أنها تمثل منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي تبدأ بتحديد التوجه المستقبلي للمؤسسة وتنتهي باختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، ويرى الباحث أن هذه الأبعاد تتناسب مع الدراسة الحالية؛ لما لها من دور في بناء توجهات المؤسسة وقدرتها على الاستعداد والتعامل مع المتغيرات والظروف الاستثنائية التي تواجهها.

إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات:

تُعدّ الأزمات من السمات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة في بيئة ديناميكية تتسم بتسارع التغيرات في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، إلى جانب اشتداد حدة المنافسة والتحديات التي تعترض هذه المنظمات، كما تؤثر أزمات العمل بشكل مباشر على استمرارية المنظمات، وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة، مما قد يعرضها للانهيار أو الزوال. وتُعرَّف بأنها عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تبدأ قبل حدوث الأزمة وتستمر خلال مراحلها المختلفة وحتى ما بعد انتهائها، حيث تشمل تقييم الخسائر والآثار المترتبة عليها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وجمع المعلومات والبيانات المرتبطة بها، بهدف تعزيز مستوى الاستعداد والجاهزية، والحد من الآثار والتداعيات السلبية التي قد تنعكس على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها (سلامه، 2026: 3)، ويعرفها كريم (2024: 219) بأنها "عملية تتضمن التخطيط والترتيب واتخاذ القرارات والتدريب والتدابير الاستثنائية، وتهيئة المتطلبات اللازمة التي تساعد على احتواء الأزمة، ومن ثم السيطرة عليها والتحكم في مسارها"، وتعرّف بأنها "عملية إدارية متميزة تتسم بالتعامل مع حدث مفاجئ، وتتطلب اتخاذ إجراءات حاسمة وسريعة تتماشى مع تطورات الأزمة، بحيث تمتلك إدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيه مسارها وفقاً لمقتضيات الموقف" (Al-Janabi et al., 2022: 10)، ويعرفها عطية (2025: 653) بأنها "العمليات الحيوية التي تحتاج إلى فهم معمق، حيث تقوم على مجموعة من الأنشطة المنهجية التي تهدف إلى التخطيط الاستباقي، والتعامل الفعال مع الأزمات عند حدوثها، مع التركيز على تقليل آثارها السلبية"، ويعرفها زيتون (2025: 23) بأنها "عملية غير طبيعية تمر بها المنظمة، تهدد وجودها بسبب ظروف داخلية وخارجية متوقعة أو غير متوقعة، وعدم الاستقرار الكافي لتفادي الأضرار".

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن إدارة الأزمات تمثل منظومة إدارية متكاملة تجمع بين الاستعداد المسبق، وسرعة الاستجابة، واتخاذ القرارات المناسبة خلال مراحل الأزمة المختلفة، كما يلاحظ أن جوهر إدارة الأزمات لا يقتصر على مواجهة الحدث الطارئ فقط، بل يمتد ليشمل التنبؤ بالأزمات، وتقليل آثارها، والاستفادة من الخبرات السابقة لتعزيز قدرة المنظمة على الصمود والاستمرارية.

مراحل إدارة الأزمات

تُعد إدارة الأزمات من المهارات الضرورية للقادة والمدراء؛ لمواجهة ما يعترضهم من مشكلات وأزمات طارئة، حيث تمر بعدة مراحل، فقد أشار الخضيرات (2023: 29) إلى أن المراحل الأساسية لإدارة الأزمات تقسم إلى ثلاث مراحل، وهي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة: تمثل مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتكاملة التي تهدف إلى منع وقوع الكارثة قدر الإمكان، أو الحد من آثارها وتخفيف تداعياتها السلبية في حال تعذر تجنبها أو السيطرة عليها بشكل كامل.
2. أثناء الأزمة: تُعد هذه المرحلة المحك الحقيقي للخطط التي تم إعدادها مسبقاً ولبرامج التدريب التي نُفذت قبل وقوع الأزمة، إذ إن جودة التخطيط في المراحل السابقة تسهم بدرجة كبيرة في نجاح عملية التعامل مع الأزمة ومواجهتها بكفاءة وفاعلية عند حدوثها.

3. مرحلة ما بعد الأزمة: لا تقتصـــر مهمة إدارة الأزمات على مواجهة الأزمة واحتوائها وإعادة تأهيل ما تضـــرر بسـببها، بل تمتد لتشـمل مرحلة لاحقة تتمثل في معالجة الآثار المترتبة عليها، ووضـع الإجراءات الكفيلة بمنع تكرارها مستقبلاً، والاستفادة من الخبرات والدروس المستخلصـة منها في تحسين أساليب التعامل مع الأزمات المستقبلية.

ويرى الباحث أن مراحل إدارة الأزمات تمثل منظومة متكاملة ومترابطة، حيث تعتمد فاعلية كل مرحلة على كفاءة تنفيذ المرحلة التي تسـبقها، فكلما كان الاسـتعداد والتخطيط المسـبق أكثر دقة وتنظيماً، زادت قدرة المؤسـســة على التعامل مع الأزمة عند وقوعها، كما تســهم مرحلة ما بعد الأزمة في تطوير الخبرات المؤســســية وتعزيز الجاهزية لمواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة أكبر.

علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات:

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

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

ويرى الباحث أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يرتبطان بعلاقة تكاملية وثيقة، حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستعداد للأزمات والتعامل معها بكفاءة من خلال استشراف المتغيرات المستقبلية وتحديد البدائل المناسبة، كما يساعد في ترشيد القرارات وتوظيف الموارد بصورة فعّالة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة في الحد من آثار الأزمات وتحقيق استمرارية أعمالها.

الدراسات السابقة:

أجرى الجمل والشعراوي (2026) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (304) موظفاً وموظفة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في محافظة الخليل، كان بدرجة مرتفعة، وأن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده يؤثر في إدارة الأزمات، بينما لا يوجد أثر لبعدي (الرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية).

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

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

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

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

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

التعقِيب على الدراسات السابقة:

جاءت هذه الدراسة، مكملة لما سبقها من دراسات، وجهود بحثية تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي، وانعكاسه على إدارة الأزمات، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الجمل والشعراوي (2026)، ودراسة ثابت والأنصاري (2023)، ودراسة El-Moumane & Elhamma (2023)، ودراسة(Bryson et al., 2023) ، ودراسة (Osei & Yooku, 2022) من حيث أهدافها، بينما اختلفت مع دراسة (Bryson et al., 2023)، ودراسة (Osei & Yooku, 2022) التي تم تطبيقها على القطاع الخاص، كما اتفقت مع دراسة الجمل والشعراوي (2026)، ودراسة ثابت والأنصاري (2023)، ودراسة El-Moumane & Elhamma (2023) في استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسات السابقة عالجت التخطيط الاستراتيجي وانعكاسه على إدارة الأزمات من أكثر من مجال وجانب، إلا أن المجتمع الفلسطيني والخصوصية التي تُميز القطاع التعليمي الفلسطيني لم تُسلط أي من الدراسات السابقة الضوء عليه – حسب علم الباحث– سواء في مجتمعات أو ظروف مشابهة عربية أو أجنبية، وتكتسب هذه البيئة خصوصيتها من واقع الحصار المستمر والظروف السياسية والاقتصادية الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة، فضلاً عن الطبيعة القانونية والتعليمية الخاصة بالمعاهد الأزهرية كمنظومة تعليمية دينية تتبع إدارياً ورؤيوياً لمنظومة عمل تجمع بين التعليم العام فلسطينياً والروابط العلمية بالأزهر الشريف، وهو ما يفرض نمطاً تنظيمياً وإدارياً فريداً يستدعي الدراسة والتحليل، ولم تطرأ له الأدبيات السابقة بالبحث.

الإجراءات المنهجية للدراسة

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لملائمته لطبيعة هذه الدراسة التي تبحث في أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة مِنْ جميع الموظفين بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (180) موظفاً وموظفة بحسب دائرة الشؤون الإدارية خلال فترة إجراء الدراسة من العام 2026م، واقتصرت الدراسة الحالية على المعاهد الأزهرية داخل قطاع غزة (الإدارة العامة، معهد شمال غزة، معهد غزة، معهد خانيونس) والجدول (1) يوضح ذلك:

جدول (1): وصف مجتمع الدراسة

المعهد	عدد الموظفين	النسبة المئوية من المجتمع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة
الإدارة العامة	50	%27.78	45	43
معهد شمال غزة	40	%22.22	38	33
معهد غزة	50	%27.78	48	41
معهد خانيونس	40	%22.22	34	33
المجموع	**180**	**%100**	**165**	**150**

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع الاستبانات على (180) من الموظفين بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (150) بنسبة استرداد (90.91%)، والجدول (2) يبين توزيع أفراد العينة حسب المعاهد:

جدول (2): توزيع أفراد العينة حسب المعاهد

المعهد	عدد الموظفين	النسبة المئوية
الإدارة العامة	43	%28.67
معهد شمال غزة	33	%22.00
معهد غزة	41	%27.33
معهد خانيونس	33	%22.00
المجموع	**150**	**%100**

يُلاحظ من الجدول (2) أن الإدارة العامة أكثر عدد موظفين بنسبة (28.67%) يليها معهد غزة بنسبة (27.33%).

أداة الدراسة:

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

القسم الأول: البيانات الشخصية عن المستجيبين.

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

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

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

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

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

جدول (3): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

صدق الأداة:

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

ثبات الأداة:

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

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الرؤية الاستراتيجية	150	5	0.854
الرسالة الاستراتيجية	150	6	0.912
الأهداف الاستراتيجية	150	5	0.895
التحليل الاستراتيجي	150	5	0.832
الخيار الاستراتيجي	150	5	0.887
الدرجة الكلية	**150**	**26**	**0.941**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس التخطيط الاستراتيجي بلغت (0.941) عند الدرجة الكلية، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

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

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
أولاً: الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)	150	7	0.898
ثانياً: تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)	150	6	0.765
ثالثاً: النتائج (بعد حدوث الأزمة)	150	7	0.942
الدرجة الكلية	**150**	**20**	**0.918**

تشير المعطيات الواردة في الجدول (5) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لمقياس إدارة الأزمات بلغ (0.918) عند الدرجة الكلية، وبذلك تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

المعالجة الإحصائية:

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

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

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

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

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

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

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة؟

تم حساب المتوسط الحسابي لفقرات المجال، والانحراف المعياري لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة، ويظهر ذلك في الجدول (7):

جدول (7): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي حسب الأهمية

#	التخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الدرجة	الترتيب
.1	**الرؤية الاستراتيجية**	3.81	0.392	%76.2	**مرتفع**	4
.2	**الرسالة الاستراتيجية**	3.94	0.335	%78.8	**مرتفع**	1
.3	**الأهداف الاستراتيجية**	3.88	0.361	%77.6	**مرتفع**	3
.4	**التحليل الاستراتيجي**	3.79	0.415	%75.8	**مرتفع**	5
.5	**الخيار الاستراتيجي**	3.91	0.348	%78.2	**مرتفع**	2
	الدرجة الكلية	**3.87**	**0.356**	**%77.4**	**مرتفع**	-

يتبيّن من الجدول (7) أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.356)، وأظهرت النتائج أن الرسالة الاستراتيجية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.335) وبدرجة مرتفعة، ويشير ذلك إلى اهتمام المعاهد الأزهرية بوضوح رسالتها الاستراتيجية وحرصها على إيصالها للعاملين بما يسهم في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعكس إدراك الإدارة لأهمية الرسالة في تحديد هوية المؤسسة وأولوياتها المستقبلية، وجاء الخيار الاستراتيجي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.348) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على قدرة المعاهد الأزهرية على اختيار البدائل والاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع الظروف والتحديات التي تواجهها، الأمر الذي يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وحصل بُعد الأهداف الاستراتيجية على متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.361) بدرجة مرتفعة، ويعكس ذلك اهتمام الإدارة بوضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق تتوافق مع

رسالة المؤسسة ورؤيتها، بما يساعد على توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة، وجاء بُعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.392) بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى امتلاك المعاهد الأزهرية تصوراً مستقبلياً واضحاً إلى حد كبير حول توجهاتها وتطلعاتها، وهو ما يسهم في تعزيز قدرتها على التخطيط بعيد المدى ومواجهة التغيرات المحتملة، واحتل بُعد التحليل الاستراتيجي المرتبة الأخيرة رغم حصوله على درجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.79) وانحرافه المعياري (0.415)، وقد يُفسر ذلك بأن عمليات تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتقييم الفرص والتهديدات تحتاج إلى مزيد من الاهتمام مقارنة ببقية الأبعاد، نظراً لأهميتها في دعم القرارات الاستراتيجية وتحسين عملية التخطيط.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي، واقتناع إدارات المؤسسات بذلك، تحديداً في توجيه الجهود نحو تحقيق رؤية واضحة المعالم، حيث تولي المعاهد الأزهرية اهتماماً بالغاً بوضع خطط ورسائل استراتيجية تتلاءم مع تطلعاتها التعليمية، والعمل على صياغة أهداف قابلة للقياس والتحقيق. كما يعكس هذا المستوى المرتفع مرونة الإدارة في المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة لضمان كفاءة الأداء واستمرارية التطوير الإداري والأكاديمي.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجمل والشعراوي (2026)، ودراسة ثابت والأنصاري (2023)، التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة Bryson et al. (2023) التي بينت أهمية التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات. بينما اختلفت مع دراسة Osei & Yooku (2022) التي اعتمدت على تحليل الدراسات والبيانات الثانوية ولم تقِسْ مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي ميدانياً.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة؟

تم حِساب المتوسط الحسابي لمجالات إدارة الأزمات، والانحراف المعياري لمستوى تطبيق إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة، ويظهر ذلك في الجدول (8):

جدول (8): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة

#	إدارة الأزمات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الدرجة	الترتيب
1	**الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)**	3.68	0.421	%73.6	**مرتفع**	2
2	**تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة)**	3.65	0.408	%73.0	**مرتفع**	3
3	**النتائج (بعد حدوث الأزمة)**	3.84	0.342	%76.8	**مرتفع**	1
	الدرجة الكلية	**3.72**	**0.362**	**%74.4**	**مرتفع**	-

يتبيّن من الجدول (8) أن واقع إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة جاء بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.362). وأظهرت النتائج أن بُعد النتائج (بعد حدوث الأزمة) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.342) وبدرجة مرتفعة، مما يدل على اهتمام المعاهد الأزهرية بتقييم آثار الأزمات بعد انتهائها، واستخلاص الدروس المستفادة منها، وتوظيفها في تطوير الإجراءات والخطط المستقبلية بما يعزز قدرتها على مواجهة الأزمات المحتملة.

وجاء بُعد الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.421) وبدرجة مرتفعة، ويشير ذلك إلى اهتمام المعاهد الأزهرية بمتابعة المؤشرات والعوامل المرتبطة بالأزمات، بما يساعدها على الاستعداد المسبق واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة للحد من آثارها.

كما حصل بُعد تقديم الحلول (أثناء حدوث الأزمة) على متوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.408) وبدرجة مرتفعة، مما يعكس قدرة المعاهد الأزهرية على التعامل مع الأزمات عند وقوعها من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة وتقديم الحلول اللازمة لاحتوائها، إلا أن حصوله على المرتبة الأخيرة يشير إلى أهمية تعزيز سرعة الاستجابة وتطوير آليات التعامل أثناء الأزمة.

ويمكن تفسير ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية رغم ما أظهرته الدراسة الاستطلاعية من وجود قصور نسبي في إعداد خطط الطوارئ، بأن إدارة الأزمات لا تقتصر على وجود الخطط المكتوبة فقط، وإنما تشمل أيضًا مجموعة من الممارسات والإجراءات والخبرات التي يكتسبها العاملون من خلال التعامل مع الظروف الطارئة المتكررة، وقد يكون ارتفاع تقييم أفراد العينة ناتجاً عن وجود مستوى مقبول من الجاهزية والاستجابة العملية للأزمات، إلى جانب إدراك العاملين لأهمية إدارة الأزمات وضرورة التعامل معها بفاعلية، حتى مع الحاجة إلى مزيد من تطوير وتوثيق خطط الطوارئ الرسمية. وعليه، فإن النتيجة تشير إلى وجود ممارسات إيجابية في إدارة الأزمات، مع ضرورة تعزيز الجانب التخطيطي المكتوب لضمان رفع مستوى الاستعداد المؤسسي مستقبلاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الظروف الاستثنائية التي يمر بها قطاع غزة، والتي فرضت على إدارات المعاهد الأزهرية تبني أساليب إدارية مرنة قائمة على الاستعداد والتخطيط المسبق، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر ووضع البدائل والسيناريوهات المناسبة، بما يسهم في الحد من آثار الأزمات وضمان استمرارية العملية التعليمية.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجمل والشعراوي (2026)، ودراسة ثابت والأنصاري (2023)، التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات جاء بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع دراسة El-Moumane & Elhamma (2023) التي أكدت أهمية التخطيط المسبق وإدارة الأزمات من خلال تقديم الحلول المناسبة في مراحل الأزمة المختلفة. بينما اختلفت مع دراسة Osei & Yooku (2022) التي أشارت إلى أن أسلوب إدارة الأزمات يختلف باختلاف طبيعة الأزمة، وأن فاعلية التعامل معها تعتمد على مستوى الاستعداد والتخطيط المسبق للمنظمة.

نتائج السؤال الثالث: هل يوجد أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة؟

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

لا يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

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

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المُتعدد؛ لاختبار الصلاحية لأنموذج فحص الفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الانحدار	15.224	5	3.045	82.297	0.000
مجموع مربعات البواقي	5.328	144	0.037		
المجموع	**20.552**	**149**			

تشير نتائج الجدول (9) إلى أن قيمة (F) بلغت (82.297)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك يدل على ثبات صلاحية الأنموذج لفحص واختبار الفرضية، ويدل على قدرة تنبؤية مرتفعة، والجدول (10) يوضح تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

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

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	β Beta	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المقدار الثابت	0.412	0.145	-	2.841	0.006
الرؤية الاستراتيجية	0.051	0.082	0.049	0.622	0.535
الرسالة الاستراتيجية	0.218	0.115	0.203	1.896	0.060
الأهداف الاستراتيجية	0.104	0.098	0.095	1.061	0.291
التحليل الاستراتيجي	0.254	0.061	0.298	4.164	0.000
الخيار الاستراتيجي	0.485	0.121	0.462	4.008	0.000

معامل الارتباط (R) = 0.861 معامل التحديد (R^2) = 0.741 معامل التحديد المعدل (Adj R^2) = 0.732

يوضح الجدول (10) أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرسالة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) كان له أثر في إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للرسالة الاستراتيجية (1.896)، والتحليل الاستراتيجي (4.164)، والخيار الاستراتيجي (4.008)، وقد تبين أن بعدي التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي لهما أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، في حين أن بعد الرسالة الاستراتيجية لم يظهر له أثر دال إحصائياً، وبذلك يتم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق ببعدي (التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بأبعادها بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

كما يتبين من الجدول (10) أن بعدين من أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) لم يظهر لهما أثر دال إحصائياً على إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة للرؤية الاستراتيجية (0.622)، والدلالة الإحصائية (0.535)، وقيمة (ت) للأهداف الاستراتيجية (1.061)، والدلالة الإحصائية (0.291)، وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك تُقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم

وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) لبعدي (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات بأبعادها بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة. ويمكن تفسير ذلك من خلال العلاقة التالية:

$$Y = 0.412 + 0.218\,X_1 + 0.254\,X_2 + 0.485\,X_3$$

حيث: (Y) إدارة الأزمات، (X1) الرسالة الاستراتيجية، (X2) التحليل الاستراتيجي، (X3) الخيار الاستراتيجي.

وتُعزى هذه النتيجة إلى أن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات يقومان على أساس مشترك يتمثل في القدرة على استشراف المستقبل والتعامل مع المتغيرات في ضوء الظروف والإمكانات المتاحة، إذ إن صياغة رسالة المؤسسة وتحديد خياراتها وتحليلاتها الاستراتيجية تعتمد على دراسة البيئة الداخلية والخارجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، ورصد الفرص والتهديدات المحتملة، بما يساعد على تكوين تصور مستقبلي يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التحديات قبل وقوعها، كما أن إدارة الأزمات تعتمد بصورة أساسية على متابعة المؤشرات والمعطيات المتغيرة، وتوفير المعلومات اللازمة للتنبؤ بالأزمات المحتملة، ووضع البدائل المناسبة للتعامل معها بمرونة وكفاءة، الأمر الذي يوضح أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أداة استباقية تسهم في رفع جاهزية المؤسسة وتقليل آثار الأزمات من خلال تحسين القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه الموارد نحو الأولويات، بل وقد يساعد في تحويل بعض الأزمات إلى فرص للتطوير والتحسين من خلال التعلم والاستفادة من الخبرات السابقة.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الجمل والشعراوي (2026)، التي توصلت إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على إدارة الأزمات، مع عدم وجود أثر لبعدي الرؤية الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية، كما اتفقت مع دراسة ثابت والأنصاري (2023) التي توصلت إلى وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. بينما اختلفت مع دراسة El–Moumane & Elhamma (2023) التي أكدت أن التخطيط الاستراتيجي كان له دور حاسم في إدارة الأزمة من خلال اقتراح الحلول في جميع مراحلها.

في ضوء ما عُرض من نتائج الأسئلة الثلاثة وما ناقشته الدراسة من تفسيرات، خرجت بالنتائج الآتية:

1. تطبيق التخطيط الاستراتيجي بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة كان بدرجة مرتفعة.
2. اهتمام المعاهد الأزهرية في قطاع غزة بإدارة الأزمات كان بدرجة مرتفعة.
3. اهتمام المعاهد الأزهرية في قطاع غزة بتقييم نتائج الأزمات كان أعلى من الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر.
4. يوجد أثر للتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة.
5. لا يوجد أثر للرسالة الاستراتيجية، والرؤية الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية على إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية في قطاع غزة.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة، تُوصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز تطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في المعاهد الأزهرية، وخاصة الرسالة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي لما لها من أثر في تحسين إدارة الأزمات.
2. الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمعاهد الأزهرية بما يعزز القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لمواجهتها.

3. تطوير الخيارات والخطط الاستراتيجية البديلة بما يسهم في رفع قدرة المعاهد الأزهرية على التعامل مع الأزمات المختلفة.
4. تعزيز إجراءات إدارة الأزمات في المعاهد الأزهرية من خلال الاهتمام بمراحل الاستعداد والمواجهة والتعافي.
5. تطوير قدرات العاملين في مجال إدارة الأزمات من خلال التدريب على مهارات اتخاذ القرار والتعامل مع الظروف الطارئة.
6. الاستفادة من نتائج تقييم الأزمات السابقة في تحسين الخطط الاستراتيجية وتطوير أساليب إدارة الأزمات مستقبلاً.
7. تعزيز نظم المعلومات ودعم القرار بما يساعد القيادات الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمات.
8. تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بما يرفع مستوى الجاهزية المؤسسية لمواجهة التحديات المستقبلية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر

- القرآن الكريم

المراجع العربية

1. الأحمدي، المنذر؛ وشاوش، زايد (2025). "دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجموعة الرويشان"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 6(9)، 100-119.
2. البحيري، هشام (2023). "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقفية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4(2)، 1149-1192.
3. بلحاج، إبراهيم (2023). "دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية"، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، 6(2)، 1-32.
4. ثابت، محمود؛ والأنصاري، أحمد (2023). "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في هيئة المنطقة الحرة – عدن"، مجلة الدراسات الاجتماعية، 1(29).
5. الجمل، سمير؛ والشعراوي، رانيا (2026). "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المؤسسات العامة العاملة في محافظة الخليل"، مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(7)، 80-107.
6. حسن، أحمد (2026). "دور التخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات بالمعاهد الأزهرية بفلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
7. الخضيرات، وسام (2023). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والمخاطر في بلديات جنوب الخليل"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
8. رادس، مسعودة (2020). "التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية"، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، 1(2).

9. الزرقاني، حسين؛ وسحبون، أحمد (2026). "أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة إدارة الطاقة الشمسية: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بمركز بحوث ودراسات الطاقة الشمسية"، مجلة تاج المعرفة، 4(1)، 155-181.
10. زرموح، كمال؛ والرطب، زينب (2026). "التخطيط الاستراتيجي لدى الكليات التقنية والفنية الليبية، دراسة حالة (كلية السياحة والضيافة مصراتة)"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة سرت، 5(2)، 357-374.
11. زيتون، أبو عبيدة (2025). "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات التي تواجه البلديات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
12. سعيد، ردفان؛ وزيد، جمال (2025). "أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية"، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 4(10)، 25-52.
13. سلامه، سلامه (2026). "أثر ممارسات إدارة الأزمات في تعزيز الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية الفلسطينية في ظل أحداث 7 أكتوبر"، المجلة العربية للإدارة، 46(4)، 1-18.
14. سليمان، عدنان؛ وسليمان، غفار (2020). "متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري"، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، 42(5)، 245-264.
15. شامية، إبراهيم؛ شعيب، صديق؛ ورابح، شمس الدين (2026). "الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مستشفى شهداء الأقصى"، مجلة صدى الجامعة، 2(1)، 22-35.
16. شحادة، غدير (2023). "دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
17. صبابه، فادي (2023). "دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بجامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية"، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 1(3)، 45-62.
18. الصبحي، وفية (2026). "دور التخطيط الاستراتيجي في دعم التحول الرقمي بالجامعات السعودية"، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 10(43)، 733-764.
19. العجرمي، انتصار (2020). "واقع الحوكمة ودورها في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة حالة: المعاهد الأزهرية في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
20. عطية، محمود (2025). "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، 47(3)، 643-666.
21. كريم، شعبان (2024). "دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بشركات التأمين الليبية: دراسة ميدانية على شركة ليبيا للتأمين – مصراتة"، مجلة القرطاس، 1(25)، 212-229.
22. اللويهي، فهد (2025). "التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية بالجامعات في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 91(2)ج3، 284-317.
23. محمد، محمد (2019). "التخطيط الاستراتيجي بين الخصائص والعمليات"، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 2(4)، 91-118.
24. معيتيق، معطي (2025). "التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية"، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، 3(1)، 343-357.

25. ياسين، بسمة (2025). "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بجامعة أسوان"، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، 6(2)، 122-135.

المراجع الأجنبية

1. Al-Janabi, A. S. H., Mhaibes, H. A., & Hussein, S. A. (2022). The role of learning organizations in crisis management strategy: A case study. Corporate & Business Strategy Review, 3(1), 8–21.
2. Bryson, L. Z., Durst, S. Q., & Sun, Z. J. (2023). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A case study of Starbucks in Shanghai, China. Journal of Strategic Management, 7(4), 13–22.
3. El-Moumane, R., & Elhamma, A. (2023). The impact of strategic planning on crisis management: The case of a Moroccan public organization. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2), 602–623. https://doi.org/10.5281/zenodo.8299569
4. Osei, J., & Yooku, E. (2022). Analysis of how strategic planning influences crisis management styles in manufacturing firms in Ghana. American Journal of Business and Strategic Management, 1(1), 26–35.

المراجع العربية المُرَوْمَنَة (Romanized Arabic References)

1. Al-Ahmadi, M., & Shawish, Z. (2025). Dawr al-takhtit al-istiratiji fi tahsin mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi majmu‘at al-Ruwayshan [The role of strategic planning in improving human resource management practices at the Al-Ruwayshan Group]. *Majallat al-‘Ulum al-Insaniyyah wa-al-Tabi‘iyyah*, 6(9), 100-119.
2. Al-Buhayri, H. (2023). Ta’thir mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah ‘ala idarat al-azamat al-tanzimiyyah: Al-dawr al-wasit lil-qiyadah al-mawqifiyyah: Dirasah tatbiqiyyah ‘ala sharikat al-bitrul al-‘amilah fi Misr [The impact of human resource management practices on organizational crisis management: The mediating role of situational leadership: An applied study on petroleum companies operating in Egypt]. *Al-Majallah al-‘Ilmiyyah lil-Dirasat wa-al-Buhuth al-Maliyyah wa-al-Tijariyyah*, Kulliyyat al-Tijarah, Jami‘at Dimyat, 4(2), 1149-1192.
3. Bilhaj, I. (2023). Dawr al-takhtit al-istiratiji fi al-ada’ al-mu’assasi: Dirasah maydaniyyah fi idarat al-khadamat al-sihhiyyah al-Zawiyah [The role of strategic planning in institutional performance: A field study in the Zawiya Health Services Administration]. *Majallat al-Dirasat al-Iqtisadiyyah*, Kulliyyat al-Iqtisad, Jami‘at Sirt, 6(2), 1-32.

4. Thabit, M., & Al-Ansari, A. (2023). Athar al-takhtit al-istiratiji fi idarat al-azamat: Dirasah maydaniyyah fi hay'at al-mintaqah al-hurrah – 'Adan [The impact of strategic planning on crisis management: A field study in the Free Zone Authority – Aden]. *Majallat al-Dirasat al-Ijtima'iyyah*, 1(29).
5. Al-Jamal, S., & Al-Sha'rawi, R. (2026). Athar al-takhtit al-istiratiji 'ala idarat al-azamat fi al-mu'assasat al-'ammah al-'amilah fi muhafazat al-Khalil [The impact of strategic planning on crisis management in public institutions operating in Hebron Governorate]. *Majallat Jami'at Darnah lil-'Ulum al-Insaniyyah wa-al-Ijtima'iyyah*, 4(7), 80-107.
6. Hasan, A. (2026). Dawr al-takhtit bi-al-siyunariyu fi idarat al-azamat bi-al-ma'ahid al-Azhariyyah bi-Filastin [The role of scenario planning in crisis management in Al-Azhar institutes in Palestine]. Master's thesis, Jami'at al-Aqsa, Filastin.
7. Al-Khudayrat, W. (2023). Dawr mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah fi muwajahat al-azamat wa-al-makhatir fi baladiyyat Janub al-Khalil [The role of human resource management practices in confronting crises and risks in the municipalities of South Hebron]. Master's thesis, Jami'at al-Quds, Filastin.
8. Rads, M. (2020). Al-takhtit al-istiratiji ihda aliyyat idarat al-azamat al-iqtisadiyyah [Strategic planning as one of the mechanisms of economic crisis management]. *Majallat al-Qimah al-Mudafah li-Iqtisadiyyat al-A'mal*, 1(2).
9. Al-Zarqani, H., & Sahbun, A. (2026). Athar al-takhtit al-istiratiji fi kafa'at idarat al-taqah al-shamsiyyah: Dirasah maydaniyyah min wijhat nazar al-'amilin bi-Markaz Buhuth wa-Dirasat al-Taqah al-Shamsiyyah [The impact of strategic planning on the efficiency of solar energy management: A field study from the perspective of employees at the Solar Energy Research and Studies Center]. *Majallat Taj al-Ma'rifah*, 4(1), 155-181.
10. Zarmuh, K., & Al-Rutb, Z. (2026). Al-takhtit al-istiratiji lada al-kulliyyat al-taqniyyah wa-al-fanniyyah al-Libiyyah, dirasat halah (Kulliyyat al-Siyahah wa-al-Diyafah Misratah) [Strategic planning in Libyan technical and vocational colleges: A case study (College of Tourism and Hospitality, Misrata)]. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-Kulliyyat al-Tarbiyah*, Jami'at Sirt, 5(2), 357-374.
11. Zaytun, A. 'U. (2025). Al-idarah al-istiratijiyyah wa-atharuha fi fa'aliyyat idarat al-azamat allati tuwajihuha al-baladiyyat al-Filastiniyyah [Strategic management and its impact on the effectiveness of crisis management facing Palestinian municipalities]. Master's thesis, Jami'at al-Quds, Filastin.

12. Sa'id, R., & Zayd, J. (2025). Athar al-takhtit al-istiratiji fi tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah: Dirasah maydaniyyah fi al-jami'at al-ahliyyah al-Yamaniyyah [The impact of strategic planning on achieving competitive advantage: A field study in Yemeni private universities]. *Majallat Jami'at San'a' lil-'Ulum al-Insaniyyah*, 4(10), 25-52.
13. Salamah, S. (2026). Athar mumarasat idarat al-azamat fi ta'ziz al-ada' al-mu'assasi fi al-hay'at al-mahalliyyah al-Filastiniyyah fi zill ahdath 7 Uktubar [The impact of crisis management practices on enhancing institutional performance in Palestinian local authorities in light of the events of October 7]. *Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Idarah*, 46(4), 1-18.
14. Sulayman, 'A., & Sulayman, Gh. (2020). Mutatallibat al-takhtit al-istiratiji li-idarat al-azamat wa-al-kawarith: Dirasat halah Munazzamat al-Hilal al-Ahmar al-'Arabi al-Suri [Requirements of strategic planning for crisis and disaster management: A case study of the Syrian Arab Red Crescent]. *Majallat Jami'at Tishrin lil-'Ulum al-Iqtisadiyyah wa-al-Qanuniyyah*, 42(5), 245-264.
15. Shamiyah, I., Shu'ayb, S., & Rabih, Sh. al-D. (2026). Al-idarah al-istiratijiyyah wa-dawruha fi idarat al-azamat: Dirasah maydaniyyah 'ala Mustashfa Shuhada' al-Aqsa [Strategic management and its role in crisis management: A field study at Al-Aqsa Martyrs Hospital]. *Majallat Sada al-Jami'ah*, 2(1), 22-35.
16. Shahadah, Gh. (2023). Dawr al-yaqzah al-istiratijiyyah fi idarat al-azamat [The role of strategic vigilance in crisis management]. Master's thesis, Jami'at al-Aqsa, Filastin.
17. Sababah, F. (2023). Dawr al-qiyadah al-rashiqah fi idarat al-azamat bi-jami'at al-muhafazat al-janubiyyah al-Filastiniyyah [The role of agile leadership in crisis management in universities of the southern Palestinian governorates]. *Al-Majallah al-Afru'Asiyawiyyah lil-Bahth al-'Ilmi*, 1(3), 45-62.
18. Al-Subhi, W. (2026). Dawr al-takhtit al-istiratiji fi da'm al-tahawwul al-raqmi bi-al-jami'at al-Su'udiyyah [The role of strategic planning in supporting digital transformation in Saudi universities]. *Al-Majallah al-'Arabiyyah lil-Tarbiyah al-Naw'iyyah*, al-Mu'assasah al-'Arabiyyah lil-Tarbiyah wa-al-'Ulum wa-al-Adab, Misr, 10(43), 733-764.
19. Al-'Ajrami, I. (2020). Waqi' al-hawkamah wa-dawruha fi tahsin jawdat al-khadamat al-ta'limiyyah: Dirasat halah: Al-ma'ahid al-Azhariyyah fi Filastin [The reality of governance and its role in improving the quality of educational services: A

case study: Al-Azhar institutes in Palestine]. Master's thesis, Jami'at al-Quds, Filastin.

20. 'Atiyyah, M. (2025). Ta'thir mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyyah 'ala idarat al-azamat: Dirasah maydaniyyah [The impact of human resource management practices on crisis management: A field study]. *Majallat al-Buhuth al-Tijariyyah*, Jami'at al-Zaqaziq, 47(3), 643-666.
21. Karim, Sh. (2024). Dawr al-dhaka' al-istiratiji fi idarat al-azamat bi-sharikat al-ta'min al-Libiyyah: Dirasah maydaniyyah 'ala Sharikat Libiya lil-Ta'min – Misratah [The role of strategic intelligence in crisis management in Libyan insurance companies: A field study on Libya Insurance Company – Misrata]. *Majallat al-Qurtas*, 1(25), 212-229.
22. Al-Luwayhi, F. (2025). Al-takhtit al-istiratiji wa-idarat al-mawarid al-bashariyyah bi-al-jami'at fi Saltanat 'Uman min wijhat nazar a'da' hay'at al-tadris [Strategic planning and human resource management in universities in the Sultanate of Oman from the perspective of faculty members]. *Majallat Kulliyyat al-Tarbiyah*, Jami'at Tanta, 91(2), Part 3, 284-317.
23. Muhammad, M. (2019). Al-takhtit al-istiratiji bayna al-khasa'is wa-al-'amaliyyat [Strategic planning between characteristics and processes]. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Khidmah al-Ijtima'iyyah*, 2(4), 91-118.
24. Mu'aytiq, M. (2025). Al-takhtit al-istiratiji wa-atharuhu 'ala al-fa'aliyyah al-tanzimiyyah [Strategic planning and its impact on organizational effectiveness]. *Al-Majallah al-Afru'Asiyawiyyah lil-Bahth al-'Ilmi*, 3(1), 343-357.
25. Yasin, B. (2025). Al-takhtit al-istiratiji ka-madkhal li-tahqiq al-mizah al-tanafusiyyah bi-Jami'at Aswan [Strategic planning as an approach to achieving competitive advantage at Aswan University]. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah lil-Khidmah al-Ijtima'iyyah*, 6(2), 122-135.