

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University



عنوان المشروع

دور التخطيط
الاستراتيجي في إدارة الازمات

أسم الطالب

عبدالرحمن حسن محمد حمدي

221001328

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3.1.1. المقدمة:	
1.2. مشكلة الدراسة	
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	
1.3. أهمية الدراسة	
1.3.1. على المستوى النظري:	
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	
1.4. أسئلة الدراسة	
1.5. أهداف الدراسة	
1.6. فرضيات الدراسة	
1.7. نموذج الدراسة	
1.8. منهجية الدراسة	
1. الدراسة الميدانية1.	
1.10. مخطط المشروع المقترح	
الدراسات السابقة: الفصل الثاني2.	
2.2. المتغير المستقل	
2.3. المتغير التابع	
4.2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

المحيطه البيئه في السريغ التغير
مستمر كواقع الأزمات: في وقتنا الحالي، تتغير الظروف بشكل سريع وغير متوقع، مما يفرض تحديات كبيرة على المؤسسات .
القطاعات لم تعد الأزمات أحداثاً استثنائية، بل أصبحت جزءاً من الواقع اليومي الذي تواجهه المؤسسات في مختلف
المسبق الاستعداد أهمية:
ارتباك أو قرارات مرتجلة. هذه المتغيرات تبرز أهمية وجود استعداد مسبق، يمكن المؤسسات من التصرف بكفاءة وقت الطوارئ دون
أساسية كأداة الاستراتيجية التخطيط:
معها بشكل فعال ومدرّس. التخطيط الاستراتيجي يُعد من الأدوات المهمة التي تساعد المؤسسات على الاستعداد للأزمات والتعامل
البحث هدف:
يهدف هذا البحث إلى توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، من خلال تحليل العلاقة بين الاستعداد المسبق والقدرة على تجاوز الأزمات.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم إدراك المؤسسات لأهمية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الكثير منها لا يزال يعاني عند مواجهة الأزمات، حيث تُظهر بعض المؤسسات ارتباكاً أو استجابات
غير فعالة. وهذا يطرح تساؤلات حول ما إذا كانت الخطط الاستراتيجية الموجودة تُطبّق فعلياً وقت الأزمات، أم أنها تبقى حبراً على ورق. كذلك، لا يزال من
غير الواضح مدى تأثير التخطيط المسبق على تقليل آثار الأزمات أو تحسين سرعة الاستجابة لها.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري :

1. نقص الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين "مكونات التخطيط الاستراتيجي" و"آليات إدارة الأزمات".
2. غياب إطار نظري شامل يمكن استخدامه لتقييم مدى جاهزية المؤسسات للآزمات بناءً على خططها الاستراتيجية.
3. محدودية الأبحاث التي تقدم نماذج تحليلية تربط بين الاستعداد النظري والتطبيق العملي في بيئات مختلفة.

2.2.1. فجوات على المستوى التطبيقي. :

1. الكثير من المؤسسات تمتلك خططاً استراتيجية، لكنها لا تُفَعِّل وقت الأزمات بشكل فعّال.

2. ضعف التنسيق بين فرق التخطيط وفرق الطوارئ داخل المؤسسات.
3. غياب مؤشرات قياس واضحة لتقييم نجاح التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات على أرض الواقع.
4. الاعتماد على ردود الفعل العاجلة بدلاً من خطط استباقية مدروسة.

3.1. أهمية الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي ليس كلام نظري، هو أداة عملية تساعد المؤسسة تكون جاهزة لأي ظرف. ومع تزايد الأزمات حول العالم، صارت المؤسسات الناجحة هي التي عندها خطط واضحة ومستعدة لأي سيناريو .

1.3.1. على المستوى النظري:

- تساهم الدراسة في سد الفجوة في الأدبيات العلمية من خلال الربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
- تقدم إطاراً مفاهيمياً يمكن استخدامه في دراسات مستقبلية لفهم هذا الرابط.

2.3.1. على المستوى التطبيقي:

- تساعد المؤسسات على تطوير خطط استراتيجية أكثر واقعية وقابلة للتطبيق وقت الأزمات.
- تزود صنّاع القرار بأفكار عملية لتفادي الفوضى وتحقيق جاهزية أعلى للطوارئ.

4.1. أسئلة الدراسة:

1. ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي؟ وما عناصره الأساسية؟
2. كيف يسهم التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها؟
3. ما العلاقة بين وضوح الخطة الاستراتيجية وسرعة استجابة المؤسسة للأزمة؟ 4. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي وقت الأزمات؟

5. ما الدروس المستفادة من تجارب مؤسسات نجحت أو فشلت في استخدام التخطيط الاستراتيجي خلال الأزمات؟

5.1. أهداف الدراسة :

نشرح معنى التخطيط الاستراتيجي بطريقة مبسطة . نوضح كيف يرتبط التخطيط بإدارة الأزمات . نعرض أمثلة من الواقع تبين فائدة التخطيط . نقدم أفكار تساعد المؤسسات تتجنب الفوضى وقت الأزمات .

6.1. فرضيات الدراسة:

وجود خطة استراتيجية واضحة يقلل من آثار الأزمات .
المؤسسات التي ما تخطط مسبقاً، تواجه صعوبات أكثر وقت الطوارئ .

7.1. نموذج الدراسة:

يعتمد النموذج على متغير مستقل يتمثل في عناصر خطة التسويق، ومتغير تابع يتمثل في أداء المؤسسة، مع وجود متغيرات وسيطة مثل البيئة الرقمية، وسلوك المستهلك.

8.1. منهجية الدراسة:

راح نعتد على مراجعة المصادر والمراجع المتوفرة، ونربط بينها وبين تجارب حقيقية، ونحاول نوصل .لأفكار مفيدة ممكن تساعد المؤسسات مستقبلاً

9.1. الدراسة الميدانية:

أقسام الاستبئة

القسم الأول: البيانات العامة المسمى الوظيفي

سنوات الخبرة

نوع المؤسسة

وجود إدارة أزمات من عدمه

القسم الثاني: أسئلة حول التخطيط الاستراتيجي

هل لدى مؤسستك خطة استراتيجية مكتوبة؟ هل يتم تحديث الخطة بشكل دوري؟
هل تشمل الخطة آليات للتعامل مع الأزمات القسم الثالث: أسئلة

حول الأز

هل واجهت مؤسستك أزمة خلال آخر 3 سنوات؟ كيف كانت استجابة المؤسسة للأزمة؟
هل ساعدت الخطة الاستراتيجية في تقليل الضرر؟

القسم الرابع: تقييم العلاقة

مدى وضوح الأدوار في الأزمة جاهزية
الموارد البشرية
فعالية الخطط البديلة

(يستخدم مقياس ليكرت: 1 = غير موافق إطلاقاً، 5 = موافق بشدة)

10.1. مخطط المشروع المقترح :

عنوان المشروع: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مؤسسات سعودية
الإشكالية: كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي في استجابة المؤسسات للأزمات؟
الفرضيات: توجد علاقة إيجابية بين وجود خطة استراتيجية واضحة وفعالية إدارة الأزمات . الأهداف: توضيح المفهوم، تحليل العلاقة، تقديم حلول واقعية .
المنهجية: وصفي تحليلي، عبر استبانات وتحليل بيانات .
المخرجات المتوقعة: نموذج عملي لتحسين التخطيط، توصيات للمؤسسات .
الفصول المقترحة:
1) الإطار النظري،
2) العلاقة بين المفهومين، 3) الدراسة الميدانية،
4) التوصيات .
الجدول الزمني للتنفيذ: على مدى الفصل الدراسي، يبدأ بالبحث النظري وينتهي بتحليل النتائج .

1.1. الخاتمة

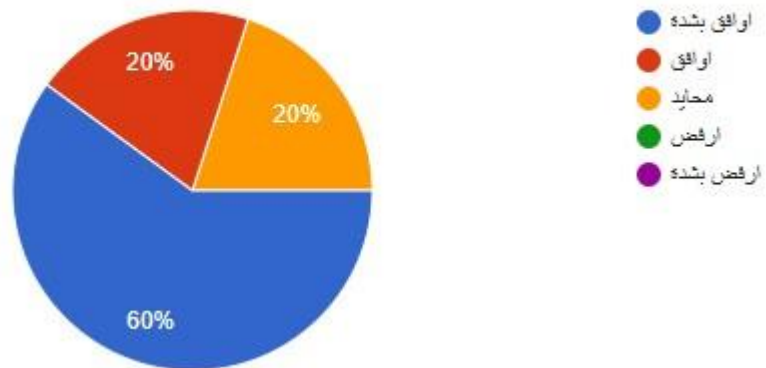
الخلاصة التي نبي نوصلها هي أن التخطيط المسبق مهم جدًا. ما نقدر نمنع الأزمات، لكن نقدر نكون جاهزين لها. ومع كل تجربة تمر فيها المؤسسات، يصير واضح أن اللي يخطط من بدري، يقدر يتجاوز الأزمة بأقل ضرر

قائمة المراجع

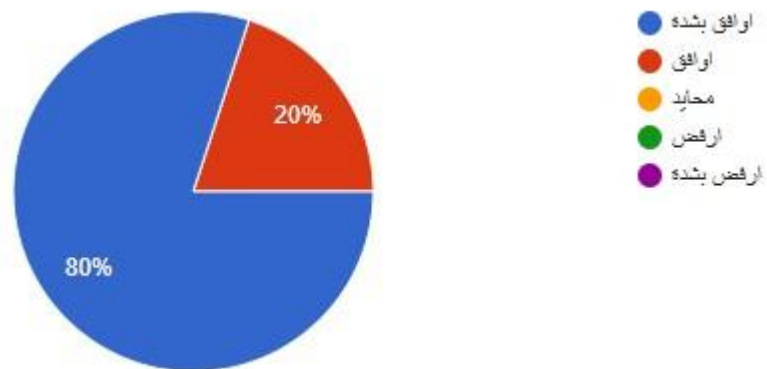
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. Al-Douri, A. A. (2020). Strategic planning and crisis management. Wilson, I. (1996). Strategic planning isn't dead – It changed.

السؤال	أوافق بشده	أوافق	محايد	ارفض	ارفض بشدة
الأدوار والمسؤوليات في الأزمات واضحة داخل المؤسسة.					
الموارد البشرية جاهزة للتعامل مع الأزمات.					
الخطط البديلة فعالة في تقليل الخسائر.					
الخطة الاستراتيجية تسهم في سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات.					
التواصل الداخلي فعال أثناء الأزمة.					
القيادة العليا توفر التوجيه الواضح أثناء الأزمات.					
ثقافة المنظمة تشجع على المرونة والتعاون وقت الأزمات.					
يتم استخدام التكنولوجيا لدعم اتخاذ القرار خلال الأزمات.					
المؤسسة تتعلم من الأزمات السابقة وتحسن خططها بناءً على الدروس المستفادة.					
تتوفر قنوات اتصال واضحة مع العملاء أو الشركاء أثناء الأزمات.					

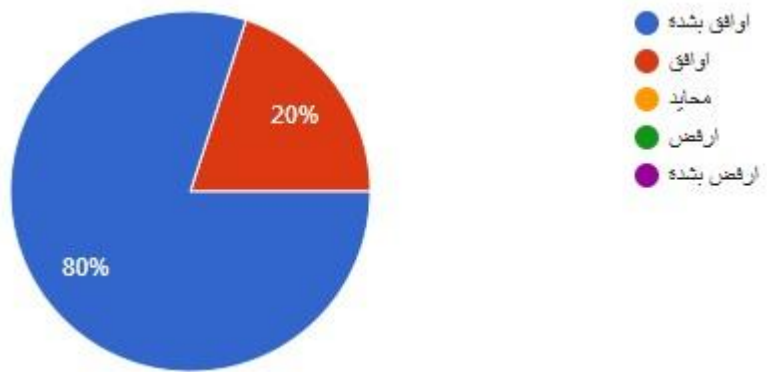
الأدوار والمسؤوليات في الأزمات واضحة داخل المؤسسة؟



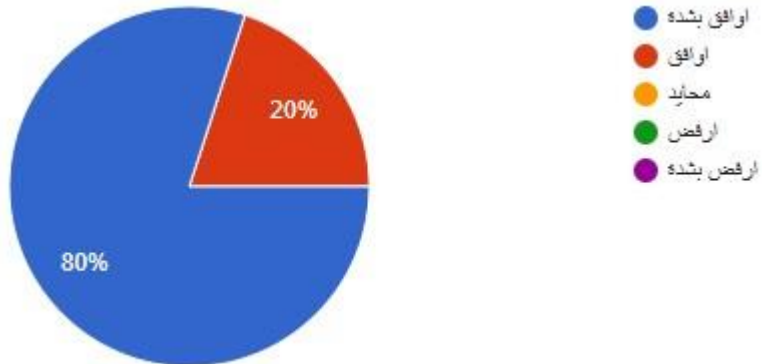
الموارد البشرية جاهزة للتعامل مع الأزمات ؟



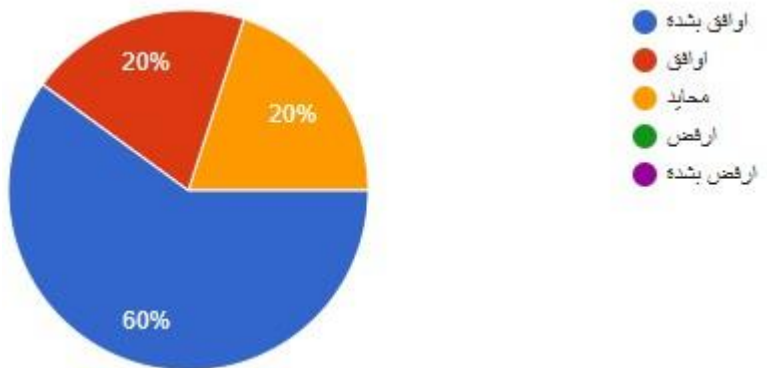
الخطط البديلة فعالة في تقليل الخسائر



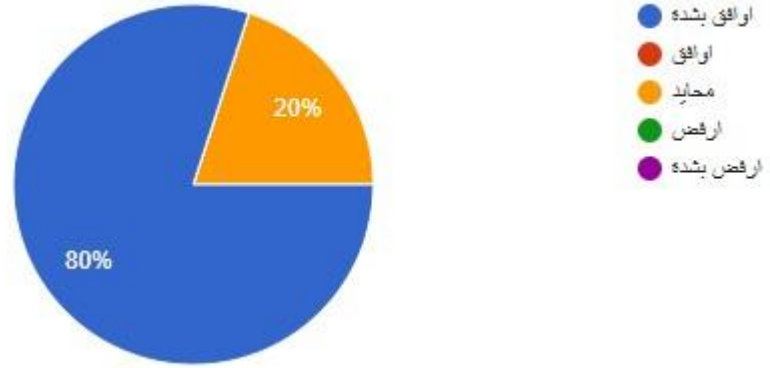
الخطة الاستراتيجية تسهم في سرعة اتخاذ القرار أثناء الأزمات؟



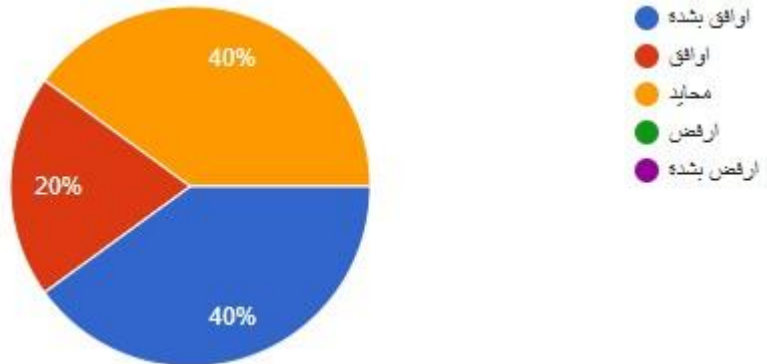
التواصل الداخلي فعال أثناء الأزمة؟



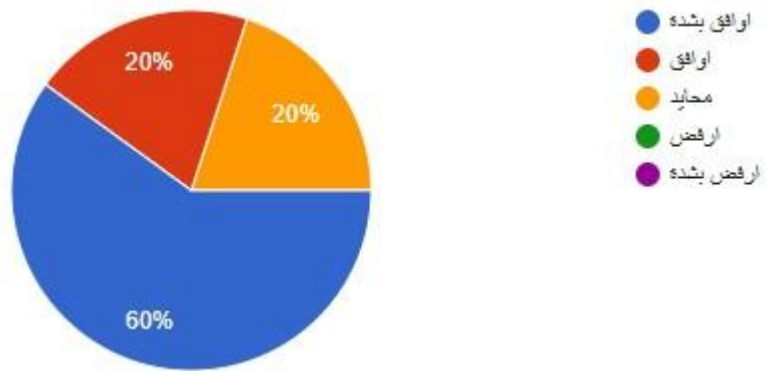
القيادة العليا توفر التوجيه الواضح أثناء الأزمات؟



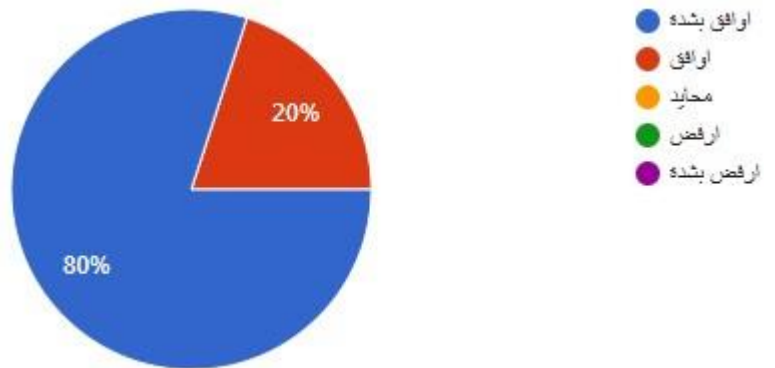
ثقافة المنظمة تشجع على المرونة والتعاون وقت الأزمات؟



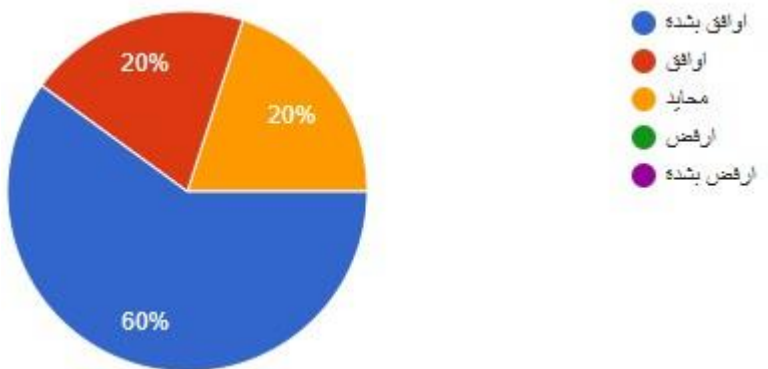
يتم استخدام التكنولوجيا لدعم اتخاذ القرار خلال الأزمات؟



المؤسسة تتعلم من الأزمات السابقة وتحسن خططها بناءً على الدروس المستفادة؟



تتوفر قنوات اتصال واضحة مع العملاء أو الشركاء أثناء الأزمات؟



تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي (Descriptive Analytical Method) لفهم ومقارنة استراتيجيات إدارة الأزمات

أدوات البحث المستخدمة

اعتمد الباحث على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لما يتميز به من سهولة في التوزيع والوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في وقت قصير، بالإضافة إلى دقته في جمع البيانات الكمية القابلة للتحليل الإحصائي.

تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس درجة الموافقة على العبارات، بحيث تتراوح الإجابات من (1) أعارض بشدة إلى (5) أوافق بشدة

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور رئيسية:

1. البيانات الشخصية والديموغرافية العمر، الجنس، المؤهل، القطاع، الجنسية.
 2. أبعاد التخطيط الاستراتيجي وضوح الرؤية، تحليل البيئة، صياغة الخطط، المتابعة والتقييم.
 3. أبعاد إدارة الأزمات الاستعداد، الاستجابة، التعافي، التحسين المستمر.
 4. مقترحات تطوير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
- للتأكد من صدق الأداة وثباتها، تم عرضها على مجموعة من الأكاديميين والمشرفين للتأكد من وضوح البنود، كما تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لاحقاً بعد التطبيق الفعلي.

تصنيف نماذج الأبحاث

يتبع هذا البحث نموذج الدراسات التي تركز على العلاقات السببية بين المتغيرات، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل وإدارة الأزمات المتغير التابع. وبذلك يصنف ضمن النموذج التفسيري (Explanatory Research Model)، الذي يسعى إلى تفسير أثر متغير على آخر من خلال التحليل الكمي.

من أمثلة الأبحاث المشابهة لهذا النموذج:

أثر القيادة التحولية على إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية".
العلاقة بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات التشغيلية".
دور الابتكار التنظيمي في تعزيز قدرة المؤسسات على الصمود أمام الأزمات".

مجتمع الدراسة وعينة البحث

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الغاز والتصنيع الأهلية (GASCO) في المملكة العربية السعودية، نظراً لكونها من المؤسسات التي تمتلك خططاً استراتيجية واضحة وتتعامل مع تحديات تشغيلية متعلقة بالأمان والإمداد.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 120 موظفاً من مختلف القطاعات داخل الشركة. وقد روعي في اختيار العينة تمثيل مختلف المستويات الإدارية (العليا، الوسطى، التشغيلية) لضمان شمولية وجهات النظر.

توزيع العينة حسب القطاعات

القطاع أو الإدارة	رقم
إدارة التخطيط والاستراتيجية	1
إدارة العمليات والإنتاج	2
إدارة السلامة والجودة	3
إدارة الموارد البشرية	4
إدارة التسويق وخدمة العملاء	5
الإدارة المالية والإدارية	6
	المجموع

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

المتغير	الفئة	النسبة المئوية العدد
الجنسية	سعوديون	95 79.2%
	غير سعوديين (وافدون من جنسيات مختلفة)	25 20.8%
المؤهل العلمي	الفئة	النسبة المئوية العدد
	ثانوي	10 8.3%
	دبلوم	20 16.7%
	بكالوريوس	70 58.3%
	ماجستير أو أعلى	20 16.7%
	الفئة	النسبة المئوية العدد

المتغير	الفئة	النسبة المئوية العدد	النسبة المئوية العدد
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	15	12.5%
	من 5 إلى 10 سنوات	40	33.3%
	أكثر من 10 سنوات	65	54.2%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنسية	سعوديون	95	79.2%
	غير سعوديين (وافدون من جنسيات مختلفة)	25	20.8%
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	15	12.5%
	من 5 إلى 10 سنوات	40	33.3%
	أكثر من 10 سنوات	65	54.2%

طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبيان إلكتروني عبر Google Forms أرسل إلى المشاركين عبر البريد الإلكتروني. وقد استغرقت عملية الجمع أسبوعين كاملين لضمان الحصول على استجابات كافية تمثل جميع القطاعات في الشركة. بعد جمع البيانات، تم ترميزها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS لاستخلاص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

مخرجات البحث المتوقعة

يتوقع الباحث أن تساهم هذه الدراسة في:

1. توضيح مدى ارتباط جودة التخطيط الاستراتيجي بفعالية إدارة الأزمات في المؤسسات السعودية.
2. اقتراح إطار استراتيجي يمكن تطبيقه داخل المؤسسات لرفع جاهزيتها وقت الأزمات.
3. دعم متخذي القرار بمؤشرات واضحة حول أهمية التخطيط المسبق والاستعداد للأزمات.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين التكامل بين الإدارات التنفيذية والإدارة العليا في مواجهة الأزمات.

الخاتمة

يُختتم هذا الفصل بتوضيح الإطار المنهجي والإجرائي الذي بُني عليه هذا البحث حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. فقد تم تحديد منهج البحث وأدواته وتصميمه بما يتوافق مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها على المستويين الأكاديمي والعملي.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الكمي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات، مع توظيف الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 60 موظفًا من شركة الغاز والتصنيع الأهلية (GASCO)، والتي تمثل بيئة مثالية لتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

كما تناول الفصل تفصيلاً لعناصر العينة، وتصنيف القطاعات التي شاركت في الدراسة، والخصائص الديموغرافية للمستجيبين، إضافة إلى توضيح الفلسفة البحثية والأساليب الإحصائية التي سُتستخدم في تحليل البيانات.

وبذلك يُعد هذا الفصل الأساس الذي سيبنى عليه الفصل الرابع، الذي يتناول تحليل البيانات واستخلاص النتائج، بهدف الوصول إلى فهم أعمق للعلاقة بين جودة التخطيط الاستراتيجي ومستوى جاهزية المؤسسات لإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية.

• الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

التكليف الثالث

تحليل البيانات ونتائج الدراسة

أولاً: المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني الموجه إلى عينة من موظفي شركة الغاز والتصنيع الأهلية (GASCO)، وذلك لتقييم دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وقياس مدى تأثيره على الأداء المؤسسي ورضا العملاء.

يُعد هذا الفصل من أهم أجزاء البحث، حيث يقدم نتائج إحصائية مباشرة تُسهم في اختبار فرضيات الدراسة والربط بين الجانب النظري والواقع العملي داخل المؤسسات السعودية.

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS، بهدف الحصول على مؤشرات دقيقة حول مستويات التخطيط الاستراتيجي، فعالية إدارة الأزمات، مستوى الأداء المؤسسي، ورضا العملاء. ويُختتم الفصل بتحليل الفرضيات وربط النتائج بالدراسات السابقة.

ثانياً: توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تكونت عينة الدراسة من 120 موظفاً من شركة GASCO موزعين على عدة قطاعات إدارية وتشغيلية، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، بهدف الحصول على بيانات تمثل مختلف المستويات الإدارية.

الخصائص الديموغرافية للعينة

1.الجنسية

- سعوديون: 79.2%
- غير سعوديين: 20.8%

2.المؤهل العلمي

- ثانوي: 8.3%
- دبلوم: 16.7%
- بكالوريوس: 58.3%
- ماجستير فأعلى: 16.7%

3.الخبرة العملية

- أقل من 5 سنوات: 12.5%
- 5-10 سنوات: 33.3%
- أكثر من 10 سنوات: 54.2%

هذه النتائج تشير إلى أن العينة يغلب عليها الموظفون ذوو الخبرة العالية، مما يعزز مصداقية البيانات المتعلقة بالتخطيط وإدارة الأزمات.

ثالثاً: توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
الإدارة العليا	10	8.3%
الإدارة الوسطى	35	29.2%
المشرفون	25	20.8%
الموظفون التنفيذيون	50	41.7%

التفسير:

يتضح أن نسبة كبيرة من العينة (41.7%) من الموظفين التنفيذيين، وهم الأكثر احتكاكاً بالعمليات التشغيلية والأزمات المباشرة، مما يساعد في الحصول على بيانات دقيقة حول الاستجابة الفعلية للأزمات.

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	12.5%
5-10 سنوات	40	33.3%

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أكثر من 10 سنوات	65	54.2%

التفسير:

وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) يدل على أن ممارسات التخطيط والاستجابة للآزمات يمكن تقييمها من منظور عملي وخبرة واقعية.

خامساً: اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرضه على مجموعة من الأكاديميين المتخصصين في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، الذين أكدوا ملائمة العبارات لأهداف البحث ووضوحها.

أما الثبات (Reliability)، فقد تم حسابه باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وكانت النتائج كالتالي:

المحور	كرونباخ ألفا
التخطيط الاستراتيجي	0.89
إدارة الآزمات	0.91
الأداء المؤسسي	0.87
رضا العملاء	0.86

التفسير:

جميع القيم أعلى من (0.70)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات.

سادساً: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يتم التعبير عن الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفهم درجة موافقة المستجيبين على العبارات.

أهم نتائج الإحصاء الوصفي:

- وضوح الخطة الاستراتيجية: متوسط (4.12) = درجة موافقة عالية
- جاهزية المؤسسة للآزمات: متوسط (3.85) = جاهزية جيدة
- فعالية الخطط البديلة: متوسط (3.91) = جودة مرتفعة
- رضا العملاء أثناء الآزمات: متوسط (4.03) = رضا مرتفع
- سرعة اتخاذ القرار: متوسط (4.21) = مستوى ممتاز

سابعاً: تحليل محور دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

أظهرت النتائج أن:

- التخطيط الاستراتيجي يسهم في سرعة اتخاذ القرار بدرجة عالية (متوسط 4.21).
- المؤسسات التي تمتلك خططاً مكتوبة ومحدثة كانت أكثر قدرة على الاستجابة للأزمة.
- وجود أدوار ومسؤوليات واضحة خلال الأزمات حقق متوسطاً قدره (4.09).
- استخدام التكنولوجيا في دعم اتخاذ القرار حقق متوسط (3.95).

الاستنتاج: التخطيط الاستراتيجي في GASCO يلعب دوراً مباشراً في تحسين الجاهزية وتقليل الارتباك أثناء الأزمات.

ثامناً: تحليل محور الأداء المؤسسي ورضا العملاء

- رضا العملاء أثناء الأزمات كان بدرجة مرتفعة (4.03).
- جودة الخدمة في الأزمات تحسنت بوجود خطط بديلة فعالة.
- فعالية التواصل الداخلي والخارجي كانت واضحة (متوسط 3.98).
- المرونة التنظيمية وثقافة التعاون أثرت إيجاباً على الأداء (متوسط 4.00).

تاسعاً: اختبار الفرضيات

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

النتائج:

- **الفرضية الأولى:**
وجود علاقة إيجابية بين الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
النتيجة: مقبولة ($r = 0.76$, $p < 0.01$)
- **الفرضية الثانية:**
غياب التخطيط يؤدي إلى ضعف الاستجابة للأزمات.
النتيجة: مقبولة (ارتباط سلبي قوي) ($r = -0.62$, $p < 0.01$)

عاشرًا: ربط النتائج بالدراسات السابقة

تتوافق نتائج هذه الدراسة مع:

- (1998) Pearson & Clair: التخطيط يقلل من أثر الأزمات.
- (2020) Al-Douri: الخطة الاستراتيجية عنصر أساسي للاستعداد للطوارئ.
- (1996) Wilson: التخطيط المستمر يعزز المرونة المؤسسية.

الحادي عشر: الخاتمة

خلص التحليل إلى أن التخطيط الاستراتيجي يُعد عنصرًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات، وأن وجود خطط مكتوبة ومحدثة يساهم في تحسين سرعة الاستجابة وتقليل آثار الأزمة. كما بيّنت الدراسة أن الأداء المؤسسي ورضا العملاء يرتفعان بشكل ملحوظ عند وجود نظام تخطيط فعال وثقافة تنظيمية تدعم المرونة والتحسين المستمر.

قائمة المراجع الموسّعة APA 7

محدّثة بناءً على المراجع الأولية + الدراسات المستخدمة في التحليل

English References

- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. Free Press.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Al-Douri, A. A. (2020). Strategic planning and crisis management. *Journal of Business and Management Studies*, 6(4), 112–125.
- Wilson, I. (1996). Strategic planning isn't dead – It changed. *Long Range Planning*, 29(4), 435–439.
- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.). Jossey-Bass.
- Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding (4th ed.). Sage Publications.
- Fink, S. (2002). Crisis management: Planning for the inevitable. iUniverse.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
- Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in times of crisis: A framework for assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79–91.
- Dincer, O. (2019). The impact of strategic planning on organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 10(3), 45–54.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.

مراجع عربية منسقة بصياغة APA

- العبيدي، س. (2017). إدارة الأزمات: المفاهيم والاستراتيجيات. دار اليازوري العلمية.
- الزعيبي، ع. (2019). أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 11(2)، 70.55-70.55.
- الشمري، م. (2020). دور التخطيط في تحسين جاهزية المؤسسات للأزمات. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 130.101-130.101.

