

The effect of strategic planning in improving the efficiency of crisis management in Jordanian industrial companies

Mr. Salem Mohammed Al-Hababi

State of Qatar

Received:
11/01/2024

Revised:
24/01/2024

Accepted:
01/04/2024

Published:
30/09/2024

* Corresponding author:
s_ala7babi@hotmail.com

Citation: Al-Hababi, S. M. (2024). The effect of strategic planning in improving the efficiency of crisis management in Jordanian industrial companies. *Journal of Risk and Crisis Management*, 5(3), 71 – 87.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.S110124>

2024 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The study aimed to identify the most prominent elements of strategic planning and its dimensions (diverse vision, strategic mission, and strategic objectives) in improving diversity management in Jordanian industrial companies, by following the descriptive and analytical formation. The study targeted people at the senior administrative levels (general managers and their deputies) and the middle administrative level (managers) in Jordanian industrial companies, whose number is estimated at approximately (145) managers. The data was collected initially through a questionnaire and distributed electronically to the elements of the analytical study and analyzed using descriptive statistics. Simple and mixed referral analysis and multiple hypotheses were also used. The study found that there was a statistically significant significance at the moral level ($\alpha < 0.05$) for the strategic objectives in management efficiency in Jordanian industrial companies. The study recommended working to participate in the company's strategy, identifying potential scenarios of crises and challenges within the company's strategic planning, and managing the company's specific strategy to achieve its goals, and adapting it to adapt to new challenges and changes.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Vision, Strategic Mission, Strategic Objectives, Crisis Management, Jordanian Industrial Companies.

أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية

أ. سالم محمد الحبابي

دولة قطر

المستخلص: هدفت الدراسة إلى توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي وأبعاده (الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية) في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي. واستهدفت الدراسة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا (المدرء العامين ونائبهم) والمستويات الإدارية الوسطى (مدرء الدوائر) في الشركات الصناعية الأردنية، والمُقَدَّر عددهم حوالي (145) مديراً. وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان وُزِعَ إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام أساليب الاحصاء الوصفي، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) للأهداف الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. وأوصت الدراسة بالعمل على تضمين الأزمات في استراتيجية الشركة، وتحديد السيناريوهات المحتملة للأزمات والتحديات ضمن الخطط الاستراتيجية للشركة، وتطوير إدارة الشركة خطط استراتيجية محددة لتحقيق أهدافها، وتحقيق المرونة فيها للتكيف مع التحديات والتغيرات الجديدة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي، الرؤيا الإستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، إدارة الأزمات، الشركات الصناعية الأردنية.

1- الإطار العام للدراسة

1-1 تمهيد

يشهد التخطيط الاستراتيجي اهتماماً متزايداً في الوقت الحالي نظراً لفوائده المتعددة، حيث أصبح من الواضح أن التخطيط أفضل بكثير من عدم وجود خطة، خاصةً في العصر الحالي الذي يتسم بزيادة التغيرات في السياقات السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، فالشركات وغيرها من الكيانات تسعى جاهدة للتغلب على تلك الأزمات وإدارتها بشكل فعال، بهدف تحقيق تطورات جوهرية، وهذا يتطلب استخدام التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية يمكن من خلالها إدارة الأزمات وضمان استمرارية العمليات بفعالية، لذا يعد التصدي للأزمات وإدارتها أمراً ضرورياً لتجنب تكبد المزيد من الخسائر، سواء كانت مادية أو معنوية، وتمثل إدارة الأزمات فرعاً حديثاً نسبياً في ميدان الإدارة، حيث يُعد التعامل معها تحدياً رئيسياً يكشف عن كفاءة ومعرفة المدراء في التعامل مع الأزمات، وتشمل هذه العملية العديد من الأنشطة والخطوات التي تهدف إلى التأكد من التحضير والتنظيم والاستجابة الفعالة للأزمات بما يضمن تقليل التأثيرات السلبية وضمان استمرارية العمليات بأفضل طريقة ممكنة. (السالم، 2009)

ويعد التخطيط الاستراتيجي خريطة طريق تهدف إلى تحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة، إذ يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحقيق هذه الأهداف من خلال آليات تنفيذ شاملة، مع مراعاة نقاط القوة وتحديد الفرص وكيفية استغلالها، بالإضافة إلى معرفة نقاط الضعف والتهديدات وكيفية التعامل معها، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي القدرة على التحليل الدقيق والعلمي واتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على توقعات وسيناريوهات المستقبل، بحيث يجب أن يقوم بتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي أفراد متميزون يمتلكون الحدة والخبرة والقدرة على التحليل العميق والتصور المستقبلي، ويجب أن يكونوا متاحين لهم كافة المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء عملية تخطيط واقعية وقابلة للتنفيذ. (عبدالعزیز، والزعبي، 2020)

فعملت هذه الدراسة على بيان وتوضيح أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.

2-1 مشكلة الدراسة

أدى التطور التكنولوجي وثورة عالم الاتصالات والعولمة إلى زيادة شدة المنافسة في الأسواق العالمية، إذ يعمل هذا التطور على تحسين إدارة الأزمات والعمل على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، ومن أجل تحقيق ذلك يحتاج الأفراد والشركات إلى تحسين الخطط الإستراتيجية لتلبية احتياجات وتطلعات العملاء، إذ يعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية للشركات لتحديد رؤية ورسالة استراتيجية فعالة لإدارة الأزمات، حيث تكون هذه الرؤية والرسالة مبنية على تحليل استراتيجي دقيق يراعي البيئة الخارجية والداخلية للشركة، ويساعد هذا التحليل في تحديد أهداف وأغراض الشركة وتوجيه جهودها نحو تحقيقها، فبقاء الشركات في السوق وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية يعتمد على القدرة على إدارة الأزمات بفعالية وصياغة خطط إستراتيجية قوية، وقادرة على التكيف مع التحولات في السوق وتلبية تطلعات العملاء والاحتياجات المتغيرة.

لذلك فإن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن أثر التخطيط الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس: هل يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.

ويتفرع من هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للرؤيا الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للرسالة الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للأهداف الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية؟

3-1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من جديتها في التطرق إلى موضوع التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح له أثر كبير على تحسين كفاءة إدارة الأزمات، ويعطي التحليل الشامل للمفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وإعداد خطط إستراتيجية فعالة فرصة لتعزيز القدرة على التصدي للأزمات وإدارتها بشكل فعال.

كما تكمن الأهمية في تحليل الأثر المباشر وغير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، بما في ذلك تأثير الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية على الاستعداد للأزمات ومدى تأثيرها على القدرة على التكيف واتخاذ القرارات الحاسمة في حالات الأزمات.

وتساهم الدراسة بشكل فعال في زيادة الوعي بأهمية تكامل التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الأزمات وتحفيز الشركات على اعتماد استراتيجيات تدعم قدرتها على التكيف والبقاء في ظل التحديات والأزمات المتغيرة.

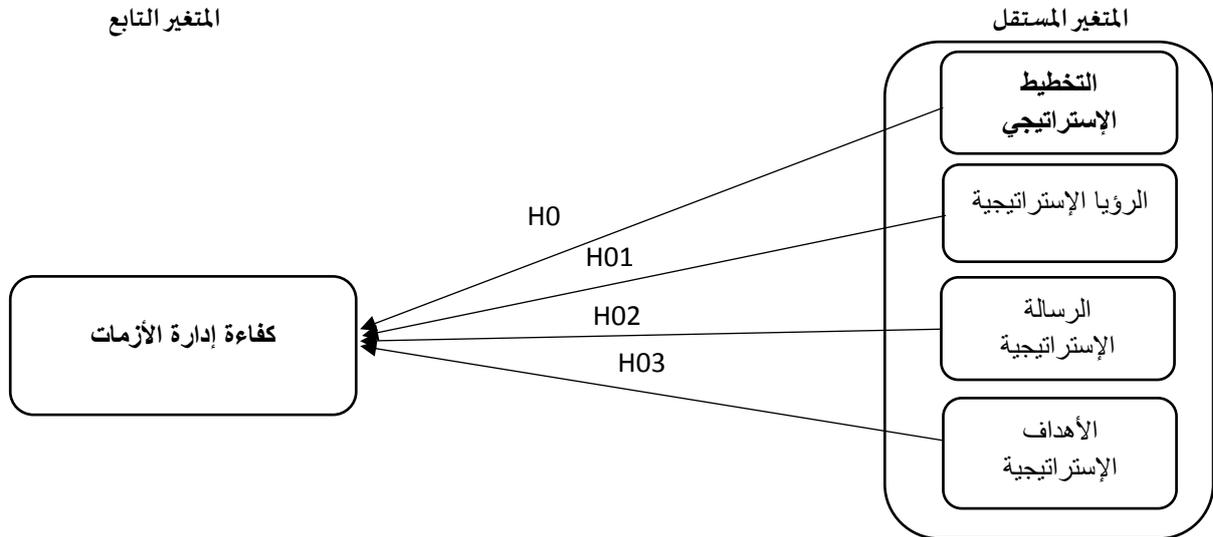
4-1 أهداف الدراسة

- بناء على تساؤلات الدراسة، فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الهدف الرئيس: توضيح أثر التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.
- ويتفرع من هذا الهدف عدد من الأهداف الفرعية:
- 1- توضيح أثر الرؤيا الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.
 - 2- توضيح أثر الرسالة الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.
 - 3- توضيح أثر الأهداف الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.

5-1 فرضيات الدراسات

- بناء على تساؤلات الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.
- ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية (Ho2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (Ho3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية.

6-1 نموذج الدراسة



الشكل (1) نموذج الدراسة (المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (الزهرابي، 2022) و(Karam, 2017) و(حسين، 2020) و(العناتي، وآخرون، 2018))

7-1 حدود الدراسة

- حدود مكانية: تم اجراء هذه الدراسة على الشركات الصناعية الأردنية المسجلة في بورصة عمان.
- حدود زمنية: تم اجراء هذه الدراسة في سنة 2023.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 التخطيط الإستراتيجي

1-1-2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط بشكل عام بأنه "أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر الإمكانيات والموارد المتوفرة ودراستها وتحديد إجراءات استغلالها لتحقيق أهداف مرجوة خلال فترة زمنية معينة" (طلعت، 2009) بينما الاستراتيجية فينظر إليها من منظورين، الأول: ما تنوي الشركة القيام به، والثاني: ما تقوم به الشركة في النهاية، سواء أكانت الأفعال مرغوب بها أم لا، فمن المنظور الأول، تعتبر الاستراتيجية خطة شاملة لتحديد وتحقيق أهداف الشركة وتنفيذ رسالتها، وهذا يعني أن الاستراتيجية تصاغ في إطار عملي، ومن المنظور الثاني فإن الإستراتيجية هي نمط لرد فعل الشركة تجاه بيئتها بمرور الوقت، مع افتراض أنه يتم تطوير الإستراتيجية من خلال البصيرة والالهام الخاص بالشركة. (Farahmand et al., 2011)

بينما التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر واحد من أبرز الركائز التي لها دور فعال في التطور النوعي للإدارة في الشركات، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يحظى بأهمية كبيرة في جميع الشركات، بسبب الأرباح التي يمكن الحصول عليها باستخدامه، ومن أهم هذه الأرباح والمكاسب هي استمرارية الشركة في التميز وبلوغ مستوى عالي من المرونة في التعامل مع العلومل والمتغيرات البيئية. (Nockols, 2016)، حيث يمكن تمثيل التخطيط الإستراتيجي في صياغة مهمة أو رسالة الشركة، وكذلك في تقييم البيئة الخارجية واستحضار البدائل الاستراتيجية واختيار الأفضل بينها، حيث تتضمن مهام التخطيط الإستراتيجي في اختيار مجموعة من الأهداف ذات المدى البعيد والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تشجع على تحقيق أكثر الفرص جدوى وفعالية، وتكمن أهمية هذه المهام في أنها توجه الشركة وتحدد اتجاهاتها وتعطيها الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها بنجاح وفعالية. (علي، والجرادي، 2016)

أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يمكن تعريفه على أنه عملية إدارة تعتمد بشكل كامل على التحليل المنهجي للبيئة الداخلية والخارجية، حيث تستهدف استشراف مستقبل الشركات، وبناء استراتيجيات واضحة وملائمة التي يمكن من خلالها استثمار مواردها، والاستفادة من الفرص المتاحة، وتعزيز قدراتها لحل الأزمات، ومواجهة التحديات بحيث يتم تحقيق التوافق بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وايضا التكيف مع المتطلبات والاحتياجات المتغيرة وتحقيق الأهداف المنشودة (الزهراني، 2022)، وأشار (Marangu et al., 2015) بأنها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تطوير مهمة الشركة وأهدافها، والخطط الإستراتيجية المناسبة تعمل على تحقيق أهداف الشركة، فبالتالي التخطيط الإستراتيجي يعمل على تمكين الشركة في بلورة أولوياتها وأهدافها على النطاق البعيد وتحديد البرامج والمشاريع القادرة على تقصي أهدافها، مع الأخذ بعين الموارد المتوفرة والمعوقات المتوقعة. (المساعدة، 2013)، إذ ينظر إليه على أساس أنه عملية مدركة تتمكن من خلالها الشركة أن تتعرف على وضعها الراهن ومستقبلها الممكن، ثم تطور ويصبح عملية جوهرية أساسية متأصلة في الشركة، وهي جزء الأكبر من وظيفة الإدارة في الشركة. (الجرادات، 2019) وعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن عملية يتم تطويرها بناءً على مستقبل الشركة في ضوء التنافسية لها (جاد الرب، 2016). وعرف أيضا بقدرة الشركة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للشركة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، أي أنها مجموعة من المفاهيم ترتبط ارتباط وثيق مع الهيكل التنظيمي للشركة لتحقيق نتائج إيجابية (إبراهيم، 2023). وقد ينظر إلى أنه مجموعة من الإجراءات والمفاهيم التي تهدف إلى الوصول أرباح متباينة للشركة لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية، وأيضا تحسين القرارات وصنع القرارات. (Wolf & Floyd, 2017) بينما عرفه (موسى، 2019) بأنه "عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ومن بعدها تأتي عملية وضع الخطط المفضلة التي تسهل عملية الوصول إلى الأهداف المنشودة"، و بالتالي فهو جهد عقلي منظم يهدف إلى استثمار كل الطرق والاساليب والموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة (عبدالمجيد، 2020) هو " جهد منظم يهدف إلى المساعدة في الوصول إلى القرارات الأساسية للشركة وتحديد هوية الشركة، وتوضيح ما لها وما عليها، وتحديد دورها في المجتمع عن طريق وضع خطط تعتمد على تنبؤ التغيرات المستقبلية ومحاولة إيجاد أفضل طرق استجابة لهذه المواقف والمتغيرات دون النظر إلى الظروف التي سببت التغيير، حيث أن التخطيط الإستراتيجي يضع أهداف محددة ومسبق للشركة" (القحطان، وآخرون، 2022). بينما عرفه (ثابت، 2021) بأنها عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل إدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة لتحديد رؤية ورسالة وأهداف الشركة. ويرى الباحث أنه يمكن تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي على إنها جهد منظم يستهدف تحديد القرارات الرئيسية للشركة ووضع الهوية الخاصة بها، حيث تتضمن هذه الجهود تحليلاً شاملاً للسياق الخارجي والداخلي للشركة، بما في ذلك تحليل السوق والمنافسة والقدرات الداخلية والثقافة والقيم الأساسية، ويتم خلال هذه العملية تحديد ما يميز الشركة عن غيرها (التميز التنافسي) وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويتمثل الهدف في توجيه الجهود والتوجهات الاستراتيجية نحو تحقيق تلك الأهداف بأفضل وسيلة ممكنة.

2-1-2 أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في تمكين الشركات من مواجهة التغيرات والتعامل معها، والمساعدة تطوير الأداء، وتوضيح الفرص وتعزيز مكانة الشركة في البيئة المنافسة، والاستفادة من جميع مواردها، وصناعة القرارات وتوجيهها. (عبدالله، 2012)

وتلعب عملية التخطيط الاستراتيجي دوراً حاسماً في خلق إطار عام يساعد على التعرف على التوجهات المستقبلية لخدمات الشركة، وتعزز هذه العملية التشاركية وتشجع الفرق والموظفين على العمل معاً لصياغة رؤية موحدة للخدمات التي تنتجها الشركة، من خلال التخطيط الاستراتيجي. ويتضح للجميع الرؤية والأهداف المستقبلية للشركة، مما يلهم ويوجه الجهات العاملة نحو تحقيق هذه الرؤية، وتساهم هذه الوضوح والاتجاه في تعزيز الوعي بأهمية التغيير وتعزيز الكفاءة الإدارية لتحقيق التحول المطلوب، بالإضافة إلى ذلك يتيح التخطيط الاستراتيجي لمشاركين متعددين في الشركة المشاركة في صياغة الاستراتيجيات المطلوبة، مما يتيح فرصة لابتكار طرق جديدة وتطوير آليات تعزز من أداء الشركة. كما يساعد في تحديد نقاط التحول والتحديات ووضع الحلول المناسبة للتغلب عليها. (الفقي، 2017)

إن عملية وضع الأهداف الاستراتيجية داخل الشركة تعتبر أحد أنواع التغلب على التحديات التي تواجهها الشركة. وتمثل الأهداف الاستراتيجية المستويات المرجوة من الإنجاز التي يجب تحقيقها لضمان نجاح رسالة الشركة، فعندما تحقق الشركة كافة أهدافها الاستراتيجية، يكون قد تم تحقيق الرسالة بنجاح. لهذا السبب، يجب أن تكون الروابط بين الأهداف والغايات والرؤية والرسالة قوية لتمكين الأهداف من توضيح الاحتياجات الفعلية للشركة وضمان تحقيق الرسالة بكفاءة وفعالية، ومن أبرز هذه أهداف التخطيط الاستراتيجي هو: (Albrechts et al., 2016)

- تخطيط الاستراتيجي يهدف إلى تجهيز الشركة من الداخل عن طريق إجراء تعديلات في هيكلها التنظيمي وفي القواعد والإجراءات والنظم والقوى العاملة. يهدف تمكين الشركة من التعامل بفعالية وكفاءة مع البيئة الداخلية والخارجية، علاوة على ذلك يحقق التخطيط التنظيمي اختيار قرارات قوية ذات تأثير، وهذه القرارات تقود إلى زيادة حصة السوق وزيادة رضا العاملين مع الشركة، كما يساهم في تحقيق أقصى استفادة ومكاسب من الفرص المتاحة في البيئة التنظيمية والسوقية. (تركمان وماخوس، 2022)
- التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديد الأولويات وتعيين الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأولويات، حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي لتنسيق القرارات المتعلقة بالشركة، وتوحيد مسارها نحو تحقيق أهدافها، ويضع معايير موضوعية لقياس كفاءة الإدارة ويساعد في اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على تحليلات دقيقة للوضع الحالي والرؤية المستقبلية للشركة.
- تعظيم كفاءة وفاعلية عملية اتخاذ القرار والرقابة والتنسيق وإيجاد الانحرافات وتصحيحها
- رصد البيئة الخارجية والسوق حتى يتسنى للشركة استغلال الفرص الامثل والتصدي للتهديدات وتلك المعيار الجوهرية لنجاح الشركة.
- يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتشجيع على العملية التشاركية من خلال القيم بالعمل الجماعي وهذا بدوره يزيد من اخلاص الموظفين وتنفيذ الخطط ويقلص من مقاومتهم ومبولهم للغير

3-1-2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي

هناك أبعاد عديدة للتخطيط الاستراتيجي، أما في هذه الدراسة فسيتم التركيز على ثلاث أبعاد، وهي:

البعد الأول الرؤية الاستراتيجية: الرؤية تمثل بالتطلعات المستقبلية للشركة وتحدد الاتجاه والتوجه الذي تريد الشركة تحقيقه في المستقبل، وتكون الرؤية مبنية على تحليل دقيق وواقعي للوضع الحالي والتحديات والفرص المتوقعة، مما يساعد في وضع صورة واضحة وواقعية لمستقبل الشركة وأهدافها المرغوبة، ويجب أن تتسم الرؤية بالواقعية والصدق لضمان إمكانية تحقيقها وتحفيز فريق العمل على العمل نحو تحقيقها. (السكرانة، 2010)

البعد الثاني الرسالة الاستراتيجية: تعتبر بياناً رسمياً وواضحاً يشرح غرض ووجود الشركة، ويوضح ماهية النشاط الذي تمارسه ويسلط الضوء على السمات الفريدة التي تميزها، إذ أنها تعكس الرؤية الطويلة الأمد والدور الذي تسعى الشركة لتحقيقه في المجتمع وتساعد في تحفيز وتوجيه الفريق نحو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة، وتكون العملية تحدياً وتحتاج لوقت وجهد، لكنها أساسية لتحفيز الفريق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية وكفاءة (Parker, et, al, 2015). حيث أنها تساعد على توحيد صفوف العاملين وعدم التضارب في الأهداف، وتبين طبيعة ومسؤوليات كل موظف في الشركة (الهدان، 2021).

البعد الثالث الأهداف الاستراتيجية: هو توضيح الوضع المستقبل المرغوب الذي تسعى الشركة لتحقيقه والوصول إليه، ويعكس هذا الهدف الطموح والرؤية لمستقبل أفضل، حيث يتمثل الهدف الاستراتيجي في تحديد النتائج والإنجازات التي تسعى الشركة

لتحقيقها على مدى فترة زمنية محددة، ويعتبر هذا الهدف معيارًا لقياس أداء العمليات وتحسينها، حيث تعمل الشركة بجد لتحويل الموارد واتخاذ القرارات بحيث يتم تحقيق هذا الهدف بشكل فعال.

2-2 كفاءة إدارة الأزمات

1-2-2 مفهوم كفاءة إدارة الأزمات

يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها محاولة منهجية للتعرف على الأزمات المتوقعة، التي قد تواجه الشركة في المستقبل، والعمل على الاستعداد لهذه الأزمة، وذلك من خلال عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث هذه الأزمة أو التقليل منها (Constantinides, 2013). ويرى البعض أنها عملية التخطيط المسبق لحدث غير متوقع سلمي، لتقليل أو الحد من أضراره على الشركة، وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة للحدث، ويجب اقتراح الحلول لكل منها (جعفر، 2018). عرفها (الزهراني، 2022) بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية الموجهة نحو التعامل مع التهديدات المحتملة والتغيرات المفاجئة في البيئة التنظيمية أو البيئة الخارجية التي قد تواجه الشركة، وتهدف هذه الأنشطة إلى دعم صنع واتخاذ القرارات السريعة والملائمة، وتطوير السياسات المناسبة، وتعمل هذه الأنشطة على تحقيق الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار والحد من التأثيرات السلبية، واستعادة النشاط الطبيعي والتعلم من التجارب واستفادة من الخبرات، وبالتالي يمكن لهذه الأنشطة أن تساعد في التحكم بكفاءة عالية في الأحداث المتطورة والعوامل ذات الصلة بالأزمات التي قد تؤثر على أداء الشركة ومستقبلها، لذلك فكفاءة إدارة الأزمات لا تعني منع حدوثها، بل تعني القدرة على التعامل معها واحتواء تأثيراتها بأقل خسائر ممكنة وبشكل كفؤ وفعال، وهي تتضمن القدرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتجهيز لها، والاستجابة السريعة والمناسبة عند وقوعها، من خلال تقييم الأزمة وفهم طبيعتها وتحليل تأثيراتها على الشركة، ويمكن اتخاذ القرارات الصائبة والتحكم في الوضع بأسرع وأكثر فعالية، وتقييم الأزمة والتعلم منها يساعد على تحسين إجراءات الوقاية لتجنب تكرارها في المستقبل وزيادة الاستعداد لمواجهة أزمات محتملة. (سلمان ومهاوي، 2016)

ويرى الباحث انه يمكن تعريف الكفاءة في إدارة الأزمات هي استخدام جميع الموارد الموجودة في الشركة لتفادي المشاكل أو الأزمات المتوقعة والعمل على حلها قبل وقوعها.

2-2-2 الاساليب الحديثة في إدارة الأزمات

- تتضمن الإدارة العديد من النماذج التي تكفل إدارة ذات كفاءة عالية لإدارة الأزمات، ومن أهم هذه النماذج: (عميش، 2021)
- 1- نموذج Fink: يعمل هذا النموذج بناء على ما يلي:
 - أ. التنبؤ والاستعداد القبلي: أي تحليل وتحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها حسب الأولويات، وتطوير خطط الطوارئ والاستجابة استنادًا إلى سيناريوهات الأزمات المحتملة، وتدريب الموظفين وإجراء تدريبات ومحاكاة لضمان استعدادهم لمواجهة الأزمات.
 - ب. التحليل والتعرف على الأزمة: أي التعرف على الأزمة بسرعة ودقة وفحص تأثيرها ونطاقها، ومن ثم تحليل الأسباب والعوامل التي أدت إلى الأزمة.
 - ج. التحكم والتدابير الفورية: أي يتم اتخاذ قرارات فورية ومدروسة للتحكم في الأزمة وتقليل تأثيرها، واتخاذ الإجراءات الضرورية لتقليل الخسائر وحماية المصالح والأفراد.
 - د. إدارة مراحل ما بعد الأزمة: أي تقييم التأثيرات والخسائر بعد انتهاء الأزمة، وتحليل أداء الشركة خلال الأزمة واستخلاص الدروس والتعلم منها، وتحديث وتعديل خطط الطوارئ والاستجابة استنادًا إلى التقييمات والتحليلات.
 - 2- نموذج Antoko: يؤكد هذا النموذج على أن الإدارة الصحيحة للزامة هي أكثر من مجرد ردود أفعال واستجابة لمجريات الزامة كما أن الإدارة الصحيحة والناجحة للزامة ليست مجرد حظ في تحقيق النجاح والفشل ووفقا لهذا النموذج فان الإدارة الفاعلة للزامة هي تجميع للمقاييس التوقعيه التي تؤدي الى تمكين الشركة من تنسيق استجاباتها والرقابة عليها تجاه أي موقف طارئ ويتم ذلك بتشكيل فريق متخصص في ادارة الأزمات وتطوير واعداد خطة عملية للتعامل معها وانشاء مركز لإدارة الأزمات واختيار الخطة العملية لإدارة الأزمات والتأكد من فعاليتها المرتقبة في التعاطي مع الزامة عند وقوعها والتعامل مع الزامة فيما بعد الزامة.
 - 3- نموذج Meyers: لا يختلف هذا النموذج كثيرا عن النموذجين السابقين من حيث التركيز على الإعداد اللازم للزامة، لهذا حسب هذا النموذج فان هناك عدد من الخطوات التي يجب اتباعها، وهي الخطوة الأولى: حساب احتمالية وقوع الزامة وتقدير مستوى إستعداد الشركة للتعاطي مع الزامة اذا وقعت الزامة، أما بالنسبة للخطوة الثانية فهي تدقيق الزامة، ثم الخطوة الثالثة إعداد

فريق إدارة الأزمة والذي يجب أن يتميز بالإبداع والابتكار والقدرة والمعرفة والرؤية الثاقبة والقدرة على رؤية الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة وأهميتها النسبية.

4- نموذج Murphy Bayley: يركز هذا النموذج على استخدام المنهج العلمي والعملي في إدارة أية أزمة، وذلك من خلال تقديم موقت الأزمة، وتحليل موقف الأزمة، والتخطيط العلمي للتدخل في الأزمة.

2-2-3 علاقة التخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات

إن كفاءة إدارة الأزمات تعتمد على القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وتطوير استراتيجيات مناسبة، وتنفيذ تغييرات تنظيمية تستهدف الاستعداد لمواجهة التهديدات والوقاية منها، واحتواء الأضرار والحد من أثارها، إذ يعد التخطيط الاستراتيجي نمط حياة أساسي بالنسبة للشركة، حيث يساهم في بناء الوعي الاستراتيجي من خلال عمليات مستمرة، ويعزز ثقافة التنبؤ بالمستقبل والتحليل، ويساعد على فحص البيئة الداخلية والخارجية للشركة. (الزهراني، 2022)

ويرى (العزاوي، 2009) أن التخطيط الإستراتيجي يعد أسلوباً مهماً يمكن من خلاله القدرة على التنبؤ بمستقبل الشركة والإستعداد للأزمة المتوقع حدوثها، وذلك لتجنب المفاجآت التي تصاحب الأزمة، حيث يعد التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات مطلباً أساسياً لأي شركة.

ويرى الباحث أنه هناك علاقة وطيدة بينهما إذ التنبؤ بمستقبل الشركة والاستعداد للأزمات هما جزء أساسي من الاستراتيجية العامة للشركة، حيث يعتمد النجاح على القدرة على التنبؤ بالتغيرات المحتملة وتحليل تأثيرها على الشركة، وبناء استراتيجيات ملائمة للتعامل معها، سواء كانت فرصاً أم تحديات، فالتكامل في التخطيط الاستراتيجي مع إدارة الأزمات يسمح للشركة بالاستجابة بشكل فعال وكفؤ للتحديات التي قد تواجهها، مما يحقق الاستدامة والنجاح في المنظور الطويل.

2-3 الدراسات السابقة

بينت دراسة (المطيري، 2011) والتي هدفت إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وبينت النتائج أن هناك ارتفاع في مستوى تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي، وأن هناك ارتفاع في مستوى إدارة الأزمات لدى هذا القطاع، وأن هناك تأثير ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات لدى قطاع المصرفي الإسلامي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح من لديهم سنوات خبرة كبيرة، في حين دراسة (العزاوي، 2009) والتي هدفت إلى التعرف على مفهومي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وبيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط، وأظهرت النتائج أنه لا يمكن أن نعمل بالتخطيط الإستراتيجي إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي الجوانب القوة للشركة وجوانب الضعف لها، وما هي الفرص والتحديات في البيئة الخارجية، وهدفت دراسة (عميش، 2021) إلى إبراز تأثيرات الأزمات على المؤسسات الاقتصادية والتطرق إلى مختلف الأساليب في إدارتها، خاصة على المستوى العالمي، وأظهرت النتائج أن أي أزمة لها خصائص تختلف عن أي أزمة أخرى، وأنها لحظة حاسمة وحرارة تتلف بمصيرها، وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذي القرار، بينما (أبو حليلة، 2013) والتي هدفت إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المحلي المدني في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري هذه المنظمات، وأوضحت النتائج أن هناك ما نسبته 75% من العاملين لديهم وضوح في مفهوم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وأن المديرين لا ينظرون إلى المعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الإستراتيجي، وترى (عبدالفتاح، 2015) والتي هدفت إلى التعرف على فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وعلاقتها بمتغير الكلية وسنوات الخبرة، وأظهرت الدراسة أن هناك ارتفاع في مستوى فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية، كما وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الإستراتيجي ووجود فروق بين فئات متغير الكلية لبعده الإعداد للمتابعة، وفي مجال التقويم الإستراتيجي لصالح الكليات الإنسانية، بينما دراسة (Karam، 2017) والتي هدفت إلى بيان اثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في الفنادق خمس نجوم، وكشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين التخطيط الإستراتيجي وأساليب ادارة الأزمات، ووجدت النتائج إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء والإزدهار في الأزمات، وبينت دراسة (يوسف، 2023) والتي هدفت إلى تأثير التخطيط الإستراتيجي على أسلوب إدارة الأزمات في المنظمة، وكشفت النتائج أن التخطيط الإستراتيجي يعزز من إدارة الأزمة، وأيضاً أن أي أسلوب لإدارة الأزمات يتم تطبيقه في كارثة معينة سيحدد ما إذا كان التدمير سيكون كارثته صغير أم كبيرة، وأظهرت أيضاً أن الشركات التي تستخدم نهجاً استراتيجياً لاسلوب إدارة الأزمات ستكون

سبقة في إدارة الأزمات. أما دراسة (حسين، 2020) والتي هدفت إلى الكشف عن دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة دهوك بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقات ارتباط موجبة بين متغيري التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات وأن التخطيط الإستراتيجي يؤثر معنويًا على أساليب إدارة الأزمات. ويرى (العناتي، وآخرون، 2018) إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن هناك أثرًا للتخطيط الإستراتيجي للأبعاد (الروية، القيم، الأهداف، الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، في حين دراسة (الزهرابي، 2022) والتي هدفت إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الإستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي ومستوى فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين، وأظهرت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية متوسط، وبينت دراسة (مهدي وآخرون، 2023) والتي هدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا، الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي) على التشارك المعرفي من وجهة نظر القيادات الإدارية، وأظهرت النتائج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على التشارك المعرفي.

1-3-2 التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري، 2009) ودراسة (Karam, 2017) ودراسة (أبو حليمه، 2013) ودراسة (يوسف، 2023) ودراسة (حسين، 2020) ودراسة (العناتي، وآخرون، 2018) من حيث تحديد الأبعاد والأهداف والنتيجة. واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (العزاوي، 2009) من حيث النتيجة، وكانت النتيجة معاكسة للدراسة الحالية، ودراسة (الزهرابي، 2022) اختلفت في النتيجة، حيث بينت النتيجة أن هناك أثر متوسط، بينما تشابهه دراسة (عبدالفتاح، 2015) ودراسة (مهدي وآخرون، 2023) في المتغير المستقل مع الدراسة الحالية، ودراسة (عميش، 2021) في المتغير التابع مع الدراسة الحالية، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة، حيث ركزت الدراسة الحالية على قطاع الشركات الصناعية في الأردن.

3- الطريقة والإجراءات

1-3 منهجية الدراسة

لغايات تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها فقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد من الدراسات الشائعة الاستخدام في هذا المجال. والذي يقوم على معالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض وصفها وتفسير العلاقات فيما بينها واختبار فرضياتها.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، والبالغ عددها (54) شركة، والموزعة على (9) قطاعات فرعية، وذلك حسب الموقع الرسمي لبورصة عمان (www.ase.com.jo) ومركز إيداع الأوراق المالية للعام 2022 (www.sdc.com.jo).

وقد اشتملت عينة الدراسة على الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا (المدراء العاميين ونائبيهم) والمستويات الإدارية الوسطى (مدراء الدوائر) في الشركات الصناعية الأردنية، والمقدر عددهم بحوالي (145) مديراً. وقد استخدمت الدراسة أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، من خلال الاستبانة التي تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. حيث تم توزيع (145) استبانة إلكترونية، واسترداد (119) استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (82.1%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية والوظيفية، وكما يأتي:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	77	64.7
	أنثى	42	35.3
العمر	أقل من 30 سنة	0	0.0
	30 – أقل من 40 سنة	5	4.2

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	40 – أقل من 50 سنة	84	70.6
	50 سنة فأكثر	30	25.2
	دبلوم	8	6.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	80	67.2
	ماجستير	27	22.7
	دكتوراة	4	3.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	0.8
	5 – أقل من 10 سنوات	11	9.2
	10 – أقل من 15 سنة	24	20.2
	15 – أقل من 20 سنة	44	37.0
	20 سنة فأكثر	39	32.8
المسمى الوظيفي	مدير عام	2	1.7
	نائب مدير عام	12	10.1
	مدير دائرة	105	88.2
المجموع		119	%100

يتبين من الجدول (1) أنه من حيث النوع الاجتماعي فقد تبين أن ما نسبته (64.7%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وأن ما نسبته (35.3%) من الإناث، وهذا يشير إلى ارتفاع نسبة الذكور مقارنةً بنسبة الإناث، والذي قد يعود لطبيعة العمل الإداري في الشركات الصناعية والتي تتطلب أكبر قدر من الإلتزام بأوقات العمل والدوام، وأداء بعض المهام خارج أوقات الدوام الرسمية، وهو ما قد يعد من الأمور الشاقة على الإناث. ومن حيث العمر، فقد شكل أفراد عينة الدراسة ممن تراوحت أعمارهم بين (40 – أقل من 50 سنة) النسبة الأكبر، والتي بلغت (70.6%)، وهذا قد يدل على اهتمام الشركات الصناعية بالاحتفاظ بمواردها البشرية، كما أن ارتفاع هذه النسبة قد يعود لاستهداف الدراسة المستويات الإدارية العليا والوسطى والتي تتطلب فترات زمنية طويلة نسبياً للوصول إليها. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد تبين ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي لأفراد عينة الدراسة، حيث تبين أن النسبة الأكبر منهم حاصلين على المؤهل العلمي (بكالوريوس) والتي بلغت (67.2%). كما تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين (15 سنة – أقل من 20 سنة) والتي بلغت (37.0%)، وهذا يدل على امتلاك أفراد عينة الدراسة الخبرات والمهارات العملية اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم. وبالنسبة للمسمى الوظيفي، فقد شكل أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون منصب (مدير دائرة) النسبة الأكبر والتي بلغت (88.2%). هذا يتوافق مع توزيع الموظفين وفق الهرم الإداري في المنظمات الحديثة.

3-3 مصادر جمع البيانات

استندت الدراسة في جمع البيانات على المصدرين الآتيين:

أولاً: المصادر الثانوية، وتتمثل في الأدبيات النظرية والدراسات العلمية من كتب وبحوث ودوريات ورسائل جامعية ونشرات وتقارير إحصائية متعلقة بمواضيع الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية، وتتمثل في الاستبانة التي تم تصميمها بما يتوافق مع موضوع الدراسة وأهدافها وتسأؤلاتها، بالاستعانة بالمصادر الثانوية.

ولقياس اتجاهات وتقديرات أفراد العينة نحو الموافقة على فقرات الاستبانة، تم استخدام أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت الخماسي (5 Likert Scale)، والمتمثل في (5) إجابات يقابل كل منها تمثيلاً رقمياً لغايات التحليل، وكما يأتي:

الجدول (2) اتجاه الموافقة والتمثيل الرقمي لها

اتجاه الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولتحديد مستوى الأهمية النسبية لمجاور الاستبانة وفقراتها، تم الاعتماد على قيمة المتوسط الحسابي لدرجات الموافقة، وبتطبيق الصيغة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

حيث صنفت الأهمية النسبية لثلاثة مستويات، وهي كما يأتي:

الجدول (3) مستويات الأهمية النسبية والمتوسطات الحسابية المقابلة لها

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى الأهمية المتوسط الحسابي
5.00 - 3.66	3.66 - أقل من 2.33	1 - أقل من 2.33	

4-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences V.20- SPSS V.20)

لمعالجة البيانات وتحليلها من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وهي كما يأتي:

- 1- مقاييس الاحصاء الوصفي، والتي تضمنت المتوسطات الحسابية، التكرارات، والنسب المئوية.
- 2- معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- 3- معامل تضخم التباين والتباين المسموح به (Variance Inflation Factor (VIF).
- 4- اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk Test.
- 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد Simple and Multiple Linear Regression.

5-3 ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة ووفقا لإجابات الأفراد المبحوثين فيما يتعلق بتلك المتغيرات والمتمثلة

بذكاء الأعمال الفكري وممارسات الموارد البشرية الخضراء، وذلك من خلال احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient والذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة ويوضح مدى جودتها مما يعني قوة التماسك بين فقرات المقياس. الجدول (4) يبين معامل الثبات لأبعاد الدراسة وقد تراوحت قيم ألفا بين (0.707) كأدنى قيمة للرؤيا الاستراتيجية كأحد أبعاد التخطيط الاستراتيجي، و (0.844) كأعلى قيمة لمتغير التخطيط الاستراتيجي. ويلاحظ أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي إذ تعتبر قيمة ألفا أكبر أو يساوي (0.70) مقبولة في البحوث المتعلقة في العلوم الإدارية والانسانية (النجار وآخرون، 2017، 151).

الجدول (4) معامل الثبات لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المتغير المستقل	الرؤيا الاستراتيجية	5	0.707
	الرسالة الاستراتيجية	5	0.748
	الأهداف الاستراتيجية	5	0.755
	التخطيط الاستراتيجي	15	0.844
المتغير التابع	كفاءة إدارة الأزمات	10	0.831

6-3 ملاءمة نموذج الدراسة

1-6-3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

يظهر الجدول (5) قيم معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor لأبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط

عالي وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول (5) نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الرؤيا الاستراتيجية	1.904	0.525
الرسالة الاستراتيجية	1.726	0.580
الأهداف الاستراتيجية	1.776	0.563

يشير الجدول (5) إلى أن جميع قيم معامل تضخم التباين VIF كانت أقل من (10)، وباختبار معامل التباين المسموح به تبين أن جميع القيم كانت أكبر من (0.10) مما يشير إلى عدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل (Pevalin & Robson, 2009, 302).

2-6-3 اختبار التوزيع الطبيعي

يظهر الجدول (6) نتائج اختبار Shapiro-Wilk Test والذي يبين التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة. حيث تبين بأن قيم Shapiro-Wilk قد بلغت (0.985) للتخطيط الاستراتيجي وعند مستوى دلالة (0.213)، و(0.984) لكفاءة إدارة الأزمات وعند مستوى دلالة (0.181). ويلاحظ أن قيم المتغيرات جاءت عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) مما يدل على أن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010, 263).

جدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

كفاءة إدارة الأزمات	التخطيط الاستراتيجي	
0.984	0.985	شايبرو - ويلك Shapiro-Wilk
0.181	0.213	درجة المعنوية Sig.

4- تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

1-1-4 التخطيط الاستراتيجي

يبين الجدول (7) ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده، حيث تبين ارتفاع مستوى اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بالتخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (4.044)، وبالنسبة للأبعاد فقد جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، وكان أعلى متوسط حسابي لبعده الرسالة الاستراتيجية والذي بلغ (4.072)، بينما كان أقل متوسط حسابي الرؤيا الاستراتيجية وبلغ (4.007).

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية للتخطيط الاستراتيجي

الأهمية النسبية	المرتبة	المتوسط الحسابي	البعده / المتغير
مرتفعة	3	4.007	الرؤيا الاستراتيجية
مرتفعة	1	4.072	الرسالة الاستراتيجية
مرتفعة	2	4.054	الأهداف الاستراتيجية
مرتفعة	-	4.044	التخطيط الاستراتيجي

2-1-4 كفاءة إدارة الأزمات

يبين الجدول (8) ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكفاءة إدارة الأزمات، حيث تبين ارتفاع مستوى اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بكفاءة إدارة الأزمات بمتوسط حسابي بلغ (4.045).

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكفاءة إدارة الأزمات

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
مرتفعة	4.045	كفاءة إدارة الأزمات

2-4 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في

الشركات الصناعية الأردنية.

الجدول (9) أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات

المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients			المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig. T	T المحسوبة	معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B		
0.000	6.394	0.405	0.062	0.395	الرؤيا الاستراتيجية	كفاءة إدارة الأزمات
0.000	6.154	0.371	0.059	0.362	الرسالة الاستراتيجية	
0.000	3.886	0.238	0.062	0.242	الأهداف الاستراتيجية	
Sig. F		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000		119.701	0.757	0.870		

يظهر الجدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤيا الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية) في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.870$) وهذا يدل على وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وكفاءة إدارة الأزمات. فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.757$) وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي قد فسّر ما نسبته (75.7%) من التباين في كفاءة إدارة الأزمات، وبلغت قيمة F (119.701) عند مستوى معنوية ($Sig.=0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات.

كما يبين جدول المعاملات بأن هناك تأثير لأبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت قيمة B لبعدها الرؤيا الاستراتيجية (0.395) وبخطأ معياري (0.062) وبلغت قيمة Beta ($\beta=0.405$) وقيمة T (6.394) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، وبلغت قيمة B لبعدها الرسالة الاستراتيجية (0.362) وخطأ معياري (0.059) وبلغت قيمة Beta ($\beta=0.371$) وقيمة T (6.154) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، فيما بلغت قيمة B لبعدها الأهداف الاستراتيجية (0.242) وبخطأ معياري (0.062) وبلغت قيمة Beta ($\beta=0.238$) وقيمة T (3.886) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$). بناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد فلا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الرئيسة الأولى، وإنما القبول بالفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الإستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية".

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في

الشركات الصناعية الأردنية

الجدول (10) اثر الرؤيا الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات

المعاملات المعيارية Standardized Coefficients		معاملات الانحراف المعياري Unstandardized Coefficients			المتغير المستقل	المتغير التابع
Sig. T	T المحسوبة	معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B		
0.000	13.265	0.775	0.057	0.755	الرؤيا الاستراتيجية	كفاءة إدارة الأزمات
Sig. F		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000		175.970	0.601	0.775		

يوضح الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرؤيا الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.775$) وهذا يدل على وجود علاقة بين الرؤيا الاستراتيجية وكفاءة إدارة الأزمات. فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.601$) وهذا يعني أن الرؤيا الاستراتيجية قد فسّرت ما نسبته (60.1%) من التباين في

كفاءة إدارة الأزمات، وبلغت قيمة F (175.970) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرؤيا الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات. كما يبين جدول المعاملات بأن هناك تأثير لبعدها الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة B عنده (0.755) وبخطأ معياري (0.057) وبلغت قيمة Beta ($\beta=0.775$) وقيمة T (13.265) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000). بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط فلا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الفرعية الأولى، وإنما والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرؤيا الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية

الجدول (11) اثر الرسالة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات

المعاملات المعيارية		معاملات الانحراف المعياري			المتغير المستقل	المتغير التابع
Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients				
Sig. T	T المحسوبة	معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B		
0.000	12.209	0.748	0.060	0.730	الرسالة الاستراتيجية	كفاءة إدارة الأزمات
Sig. F		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000		149.052	0.560	0.748		

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الرسالة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.748$) وهذا يدل على وجود علاقة بين الرسالة الاستراتيجية وكفاءة إدارة الأزمات. فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.560$) وهذا يعني أن الرسالة الاستراتيجية قد فسرت ما نسبته (56.0%) من التباين في كفاءة إدارة الأزمات، وبلغت قيمة F (149.052) عند مستوى معنوية (Sig.=0.000)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرسالة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات. كما يبين جدول المعاملات بأن هناك تأثير لبعدها الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة B عنده (0.730) وبخطأ معياري (0.060) وبلغت قيمة Beta ($\beta=0.748$) وقيمة T (12.209) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000). بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط فلا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الفرعية الثانية، وإنما والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرسالة الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية".

الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الاستراتيجية على ممارسات الموارد البشرية الخضراء في الشركات الصناعية الأردنية

الجدول (12) اثر الأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات

المعاملات المعيارية		معاملات الانحراف المعياري			المتغير المستقل	المتغير التابع
Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients				
Sig. T	T المحسوبة	معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B		
0.000	10.484	0.696	0.068	0.710	الأهداف الاستراتيجية	كفاءة إدارة الأزمات
Sig. F		قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000		109.904	0.484	0.696		

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.696$) وهذا يدل على وجود علاقة بين الأهداف الاستراتيجية وكفاءة إدارة الأزمات. فيما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.484$) وهذا يعني أن الأهداف الاستراتيجية قد فسرت ما نسبته (48.4%) من التباين في كفاءة إدارة الأزمات، وبلغت قيمة F (109.904) عند مستوى معنوية ($Sig.=0.000$)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات.

كما يبين جدول المعاملات بأن هناك تأثير لبعدها الأهداف الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة B عنده (0.710) وبخطأ معياري (0.068) وبلغت قيمة Beta ($\beta=0.696$) وقيمة T (10.484) عند مستوى دلالة ($Sig.=0.000$)، بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط فلا يمكن القبول بالفرضية الفرعية الثالثة، وإنما والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للأهداف الإستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية".

5- خلاصة النتائج والتوصيات

1-5 خلاصة النتائج

- بناءً على مخرجات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:
- 1- أظهرت نتائج التحليل ارتفاع مستوى اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بالتخطيط الاستراتيجي، وقد تبين ارتفاع مستوى اهتمامها بكل من الرؤيا الاستراتيجية والرسالة الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية. وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الوعي الاستراتيجي لدى إدارة الشركات الصناعية الأردنية بأهمية التخطيط الاستراتيجي وأثره على النجاح المؤسسي، وتعزيز التركيز على الرؤية والأهداف، وتبني التفكير بعيد المدى والسعي لضمان إستدامة الأعمال والنجاح المستقبلي.
 - 2- أظهرت نتائج التحليل ارتفاع مستوى اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بكفاءة إدارة الأزمات. وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى وعي إدارة الشركات الصناعية بأهمية تبني التوجه الاستباقي في الاستعداد لمواجهة الأزمات والتحديات المحتملة بفعالية والحفاظ على استدامة الأعمال.
 - 3- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية، وقد ظهر الأثر المعنوي عند جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي. ووجود هذا الأثر يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي في تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات، والتزام الشركات بالاستعداد والاستجابة الفعالة للأزمات، حيث أن التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين مستوى استجابة الشركات للأزمات، والتخصيص الكفؤ للموارد نحو أولويات إدارة الأزمات، والحد من تأثيراتها السلبية، والتحسين المستمر في إدارة الأزمات.
 - 4- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى وجود أثر دال إحصائياً للرؤيا الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. ووجود هذا الأثر يدل على أهمية الرؤيا الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات، حيث أن ربط الرؤية الاستراتيجية بإدارة الأزمات يساعد في توجيه الموارد نحو التحديات الرئيسية والفرص، والتشجيع على الاستعداد للأزمات والقدرة على الاستجابة السريعة لها، كما أنها تعمل على تعزيز التكامل بين الخطط الاستراتيجية وخطط إدارة الأزمات مما يضمن توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، وتدعم التقييم المستمر للتهديدات وافرص وتحسين الاستجابة للتحديات المتغيرة.
 - 5- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية وجود أثر دال إحصائياً للرسالة الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. ووجود هذا الأثر يدل على أهمية الرسالة الاستراتيجية كأداة لتوجيه الجهود وتعزيز الاستعداد والاستجابة للأزمات بكفاءة أكبر، فهي تعمل على تحديد الأهداف والأولويات الرئيسية للشركة، وتوفير الجهود أثناء الأزمات، وتحقيق التواصل الفعال والتنسيق بين مختلف الأقسام والفرق في الشركة، وتعزيز الوعي بأهمية التخطيط للأزمات والاستعداد لها، والتحفيز على التكيف مع التغيرات خلال الأزمات.
 - 6- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة وجود أثر دال إحصائياً للأهداف الاستراتيجية في تحسين كفاءة إدارة الأزمات في الشركات الصناعية الأردنية. ووجود هذا الأثر يدل على أهمية تحقيق التكامل بين الأهداف الاستراتيجية وعمليات إدارة الأزمات في الاستجابة والأداء الفعال خلال الأزمات، حيث تعمل الأهداف الاستراتيجية كدليل لتوجيه الجهود والتحرك خلال الأزمات نحو تحقيق تلك الأهداف، وتحسين التخطيط والاستعداد لها، والتحفيز على التكيف والابتكار في التعامل معها والبحث عن حلول

جديدة، كما أنها تضمن وجود معايير للمساءلة أثناء الأزمة وبعدها مما يعزز من تقييم أداء الشركة في مواجهة الأزمات، وتعزز التواصل الفعال أثناء الأزمة للموظفين والفرق في الشركة.

2-5 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يأتي:

- 1- العمل على تضمين الأزمات في استراتيجية الشركة، وتحديد السيناريوهات المحتملة للأزمات والتحديات ضمن الخطط الاستراتيجية للشركة.
- 2- توثيق جميع خطط الأزمات والإجراءات والاحتفاظ بها، والتأكد من امتلاك الموظفين المعرفة الكافية بالإجراءات والخطط.
- 3- تبني إدارة الشركة استراتيجية اتصال فعالة خلال الأزمات للتواصل مع الجهات المعنية بسرعة وشفافية.
- 4- تبني إدارة الشركة رؤية استراتيجية واضحة تحدد مسار الشركة في المستقبل وتتضمن أهدافاً قابلة للقياس والتحقيق.
- 5- المشاركة الفاعلة لمختلف الأقسام والدوائر في الشركة في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ بما يضمن فعالية الخطط الاستراتيجية.
- 6- تطوير إدارة الشركة خطط استراتيجية محددة لتحقيق أهدافها، وتحقيق المرونة فيها للتكيف مع التحديات والتغيرات الجديدة.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، دعاء عادل، (2023). دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء العاملين بالبنوك العامة-دراسة ميدانية بالتطبيق على بنك مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 37 (3)، 945-999.
- أبو حليلة، عزيزة. (2013). "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- تركمان، حنان وماخوس، ديمة، (2022). تقييم واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العامة للتبغ-دراسة استطلاعية، مجلة تشرين، 44 (3).
- ثابت، وائل محمد، (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي على الإستدامة المؤسسية للجامعات الفلسطينية الناشئة. مجلة جامعة الإستكندرية للعلوم الإدارية، 58 (6)، 73-104.
- جاد الرب، محمد، (2016). الإدارة الاستراتيجية، دار الكتاب الحديث، ط1، الإسماعيلية، مصر.
- الجرادات، محمود. (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في الجامعة الهاشمية وتوقعاته المستقبلية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 46(1)، 441-468.
- جعفر، يونس إبراهيم. (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، 21، 1، 293-324.
- حسين، سنان قاسم. (2020). دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات-دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصاد، 16 (العدد الخاص- المؤتمر العلمي الرابع، الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات) 327-343.
- الزهراني، ابراهيم بن حنش سعيد. (2022). دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماع، العدد العاشر، الجزء الأول.
- السالم، مؤيد سعيد. (2009). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- السكارنة، بلال. (2010). التخطيط الاستراتيجي. دار المستيرة. ط1، عمان، الأردن.
- سلمان، فاضل حمد ومهاوي، رافد عبد الواحد، (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة لآزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، ص 182-203.
- طلعت، إبراهيم. (2009). استراتيجيات التخطيط الاقتصادي. القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر
- عبدالحميد، محمد. (2020). أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة بنغازي، ليبيا.

- عبدالعزيز، غرام علي محمد، والزعبي، خالد يوسف محمد. (2020). أثر التخطيط الإستراتيجي في النجاح الإستراتيجي: الدور الوسيط للعوامل التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في شمال الأردن. (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة مؤتة، مؤتة.
- عبدالفتاح، أيمن. (2015). فاعلية التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، المجلة التربوية، المجلد 29، العدد 144، الكويت
- عبدالله، نعمان أحمد علي. (2012). التخطيط الإستراتيجي مدخل لتنمية الموارد البشرية في الجامعات اليمنية. (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة أسيوط، مصر.
- العزاوي، نجم. (2009). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات، الفرص، الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، 3-11/2009.
- علي، برعي، والجرادي، حسن. (2016). أثر تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي على جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السودانية، المجلة المصرية للعلوم التطبيقية، 31(12) 791-810.
- عميش، سميرة. (2021). أساليب المؤسسة الاقتصادية في تحسين كفاءة إدارة أزماتها حالة عينة من مؤسسات اقتصادية عالمية. مجلة التواصل، المجلد 27، العدد 5.
- العناتي، خاتم عبدالعزيز، وبدرخان، سوسن سعدالله، المبيضين، محمد أحمد. (2018). دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية، مجلة دراسات للعلوم التربوية، 45، 4، 372-353.
- الفقهي، مصطفى. (2017). التخطيط الإستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة سرت الليبية، مجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 28(10)، 154-125.
- الفحطان، مسعود مناحي ذيب، وعبدالفتاح، طلعت رشاد، ومحمود، عبدالحفيظ، عثمان. (2022). أثر التخطيط الإستراتيجي في التعامل مع أزمة كورونا، دراسة تطبيقية على صحة بيثة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الثالث، الإصدار السابع والعشرون.
- المساعدة، ماجد عبدالهادي. (2013). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم عميات حالات- تطبيقية)، دار المستبر للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن.
- مهدي، أنس خليل وإدريس، تيمان وعلى، مالك النعيم محمد، (2023). أثر التخطيط الإستراتيجي على التشارك المعرفي في دائرة صحة صلاح الدين في العراق من وجهة نظر القيادات الإدارية 2022م. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 7 (3)، 80-56.
- موسى، بابكر. (2019). التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، (دراسة تطبيقية على القطاع الصحي بولاية الخرطوم الفترة من 2015-2017)، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة النيلين، السودان.
- موقع بورصة عمان www.ase.com.jo.
- موقع مركز إيداع الأوراق المالية www.sdc.com.jo.
- النجار، فايز، النجار، نبيل والزعبي، ماجد. (2013). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهبدان، تغريد بنت عبدالله، (2021). دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية. (رسالة دكتوراه غير منشورة) كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر.
- يوسف، أسماء. (2023). التخطيط الإستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات. مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 13، العدد 2، 139-122.

المراجع الأجنبية

- Albrechts, L., Balducci, A, & Hillier, J. eds, (2016), situated practies of strategic planning an international perspective. Routledge,
- Bohm, Gerhard & Zech, Günter (2010). Introduction to Statistics and Data Analysis for Physicists (3rd ed.), German Electron Synchrotron Publishing House.
- Constantinides, Panos (2013), The Failure of Foresight In Crisis Management. A Secondary Analysis of The Mari Disaster. In Technological Forecasting and Social Change, 80(9), 1657—1673.
- Farahmand, Naser Fegh-hi & Tagizadeh, Houshang & Kheirandish, Mohammad, 2011, A Strategy Formulation Model: A Model Based on The Corporate Entrepreneurship In Industrial Firms Of Iran, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5,p12.

-
- Karam, M. G. (2017). The impact of strategic planning on crisis management of 5 star hotels. *Journal of Tourism Research*, 18, 2241-7931.
 - Marangu, L, Dorice , N. Wilfred, M. (2015). Titus Wanyama, Effect of Strategic Planning on the Performance of Savings and Credit Co-Operative Societies in Kakamega County, Kenya, *European Journal of Business and Management*. 7(15) , 8 - 22.
 - Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking, *management journal*, 1(1), 4-7.
 - Oparanma, A. O. & Wechie, I. (2014). Crisis management processes to ensure effective and continuous performance. *Journal of Business and Management*. 16(8), 01-04.
 - Parker, D. W., Parsons, N., & Isharyanto, F, (2015), inclusion of strategic management theories to project management. *International journal of managing projects in business*, 8(3), 552-573.
 - Pevalin, David & Robson, Karen (2009). *The Stata Survival Manual*. McGraw-Hill Education, UK.
 - Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory- driven agenda. *Journal of management*, 43(6), 1754-1788.