

دور إدارة الأزمات كوسيط في تعزيز استدامة المنظمات من خلال التخطيط  
الاستراتيجي: دراسة ميدانية على مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية

إعداد

سلطان سليمان إبراهيم الجبر

وزارة التربية والتعليم الأردني | طالب دكتوراة جامعه تونس المعهد العالي للتصرف

التخصص إدارة الاعمال ( علوم التصرف)

[gbsc2005@gmail.com](mailto:gbsc2005@gmail.com)

بلقاسم بشيني

أستاذ محاضر في إدارة الأعمال

جامعة تونس المعهد العالي للتصرف

التخصص إدارة الاعمال ( علوم التصرف)

[belgacembchini7@gmail.com](mailto:belgacembchini7@gmail.com)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات ودور إدارة الأزمات كوسيط في مديريات التربية بوزارة التربية والتعليم الأردنية. شملت الدراسة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي)، واستدامة المنظمات بأبعادها، وإدارة الأزمات بأبعادها. تم استخدام استبانة لجمع البيانات من ٧٧٩ قائداً إدارياً، إضافة إلى مقابلات مع ٤٢ إدارياً. استخدم المنهج الوصفي والتحليلي وبرنامج SPSS و Amos لتحليل البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات، وأثر مباشر وغير مباشر لإدارة الأزمات في هذه العلاقة. أوصت الدراسة بتعزيز المسؤولية البيئية والاجتماعية في التخطيط الاستراتيجي، تطوير استراتيجيات للتفاعل مع التحديات البيئية، وتحسين التواصل مع الجمهور. كما دعت لتطوير استراتيجيات للاستجابة السريعة للأزمات وتعزيز القدرة على استعادة النشاط، وتكامل التخطيط الاستراتيجي مع التأهب والوقاية، وتعزيز التعلم المستمر والتدريب داخل المؤسسات. شددت أيضاً على أهمية تطوير خطط اتصال طارئة وتدريب الفرق على التواصل الفعال، وتنظيم خطط استراتيجية واضحة لتجنب الأزمات وضمان استدامة المنظمات.

**الكلمات المفتاحية (الدالة):** التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، استدامة المنظمات، مديريات التربية والتعليم الأردنية.

## Abstract

This study therefore aimed to identify the influence of strategic planning on organizational sustainability and the mediating role of crisis management within the directorates of the Ministry of Education in Jordan. It involved strategic planning in the dimensions: vision, mission, goals, analysis, and strategic choice; organizational sustainability in its dimensions; and crisis management in its dimensions. The data collection in this research was based on 779 questionnaires answered by administrative leaders, supplemented by interviews with 42 administrators. Descriptive and analytical methods were used in this study. In this regard, programs SPSS and Amos were applied for data analysis. The results indicated the statistically significant impact of strategic planning on organizational sustainability, and crisis management had direct and indirect impacts in this relation. The study recommended enhancing environmental and social responsibility within strategic planning, strategies for interaction with environmental challenges, and communication with the public. The study further called for the development of strategies for rapid crisis response and improvement in recovery capabilities, integrating strategic planning with preparedness and prevention and continuous learning and training within institutions. Moreover, it has emphasized the development of emergency communication plans, training teams in the case of effective communication, holding clear strategic plans to avoid crisis situations, and guaranteeing continuity in the course of organizational life.

**keywords:** strategic planning, crisis management, organizational sustainability, Jordanian education directorates.

نعيش في عصر تزايدت فيه الأزمات نتيجة التغيرات السريعة والعولمة، مما يتطلب من الموظفين والمديرين في القطاع العام التفكير والعمل استراتيجياً. لم تعد السياسات التقليدية كافية لمواجهة التحديات الحالية، لذا أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للاستعداد للتغيرات المستقبلية والمشاركة في الأنشطة الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة بعناية. يعزز التخطيط الاستراتيجي القدرة على توقع أحداث المستقبل ووضع السياسات والخطط المناسبة، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية (عبد القادر وآخرون، 2007). منذ بداية القرن الحالي، تزايدت التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مما فرض على المنظمات الحكومية وغير الحكومية ضرورة اعتماد استراتيجيات إدارية حديثة لمواجهة هذه التحديات المعقدة (الكبيسي، 2015). تؤدي هذه التحديات إلى نشوء أزمات إدارية متفاوتة الأسباب والشدة، تشكل تهديداً لاستدامة المنظمات. يبرز هنا دور التخطيط الاستراتيجي في تحليل المخاطر والاستجابة المناسبة للأزمات المحتملة، بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية في التفكير والإدارة (مداس وداسة، 2021؛ الظاهر، 2009).

التخطيط الاستراتيجي يساعد المسؤولين على توجيه المنظمات بفعالية، من خلال تجاوز العمليات الإدارية اليومية ومواجهة التحديات برؤية متجددة للعوامل الداخلية والخارجية. يسهم التخطيط المنهجي في تحقيق التنمية الشاملة في المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والمعرفية، ويضمن معالجة الأزمات بفعالية (السويطي وإسماعيل، 2018). علاوة على ذلك، يعزز العمل الجماعي ومشاركة جميع أفراد المنظمة في بناء الاستراتيجية وتحقيق الأهداف (Afzal & Lim, 2022). أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تتفوق في أدائها على تلك التي لا تتبعه، نظراً لالتزامها المستمر بتحسين الأداء وتحقيق النتائج المرجوة، مما يضمن استدامتها (بلحاج، 2023).

### مشكلة الدراسة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عنصراً هاماً من عناصر استدامة عمل المنظمات نظراً لما يوفره من إمكانيات لفهم بيئة العمل والتأقلم مع التغيرات الخارجية التي قد تفرض مجموعة هائلة من التحديات تنعكس سلباً على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. هذا بالإضافة إلى كونه يوفر أداة هامة للتطوير الداخلي للمنظمات بشتى أشكالها تمكنها من تعزيز جوانب القوة التي تتمتع بها والعمل المنظم لتلافي الضعف في جوانب بيئة أعمالها الداخلية، وتعتبر استدامة أعمال مديريات التربية الأردنية هدفاً استراتيجياً تسعى إلى تحقيقه في ظل

بيئة العمل المعقدة التي أصبحت هاجسا يؤرق قادة المديریات وخصوصا في الاردن وذلك لوجود تحديات هائلة فرضت نفسها على البيئة التعليمية فأصبحت تعاني من أزمات متلاحقة يتمثل أهمها في ضعف قدرتها على تغطية نفقاتها التشغيلية وذلك نتيجة ازدياد اعداد الطلبة بشكل كبير في المدارس الحكومية التابعة لمديریات التربية نتيجة استقبال الاشقاء العرب في الدول المجاورة نظرا لعدم الاستقرار الامني فيها – العراق و سوريا و فلسطين. وفي ظل الوضع الاقتصادي الصعب الذي تمر فيه الاردن وضعف مستويات الأجور وزيادة معدلات البطالة التي أصبحت عائقا امام المواطن الاردني هذا الامر انعكس وبشكل مباشر على زيادة حجم النفقات التشغيلية التي تخصص لمديریات التربية والتي تمكنها من تلبية متطلبات الاستدامة في تقديم الخدمة التعليمية من بنية تحتية وانشاء مدارس جديدة او زيادته مباني المدارس الموجودة وتأثيرها ومرافقها وتوظيف معلمين جدد وتدريب كوادر المعلمين مما يدعم عنصر الاستدامة.

وبالنظر إلى مديریات التربية العاملة في المحافظات فان ضعف جوانب استدامة أعمالها يرجع الى حداثة تجربتها في قضايا التخطيط الاستراتيجي وضعف قدراتها التنظيمية التي تؤهلها لتحقيق مستويات استدامة مرتفعة، فان تشخيص أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات من خلال الدور الوسيط لإدارة الأزمات، وقياس أداء هذه المؤسسات من حيث الاستدامة لمديریات التربية والتعليم الاردني، والدور الفعال لإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفيها، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات في ظل وجود ادارة الأزمات كمتغير وسيط؟  
ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- هل للتخطيط الاستراتيجي أثر على استدامة المنظمات؟
- ب- هل يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات؟
- ت- هل يوجد تأثير للدور الوسيط لإدارة الأزمات في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تبحث في أحد أهم المواضيع الإدارية الحديثة وخاصة في الدول النامية ومن ضمنها الاردن، وهو التخطيط الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة فيه، وتطوير أداء المنظمات،

ودور إدارة الأزمات في ذلك، وبالتالي يُعد هذا المفهوم حديث العهد، كما إن إخضاعه للدراسة الميدانية يُعطي مزيداً من الأهمية وخاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية، والسياسية والاقتصادية المتعددة التي تستهدف القطاع التعليمي و الإداري فيها، وبالتالي وجب الأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات في البيئية المتسارعة، كما أن أهمية الدراسة تكمن أيضاً في مدى الاستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات، وتطوير مديريات التربية، على أن يكون التخطيط الاستراتيجي سبباً في الإدارة الجيدة للأزمات ومعالجة المشكلات ومواجهتها، وتطوير وتحسين الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، وتمثل أهمية الدراسة في ما يلي:

#### الأهمية العلمية:

يُعد موضوع الدراسة الحالية من المواضيع الهامة على مستوى القطاعات التربوية التعليمية الخاصة والعامّة، ودراسة درجة الأثر بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات، والدور الوسيط لإدارة الأزمات، وسوف تكون هذه الدراسة إضافة جديدة في هذا الإطار لتعميق الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في معالجة الأزمات، وتطوير المنظمات (مديريات التربية) وتفوقها وتحقيق رسالتها ورؤيتها.

#### الأهمية العملية (التطبيقية):

تكمن أهمية الدراسة العملية (التطبيقية) من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها، والتوصيات التي يمكن أن تساعد المسؤولين ومتخذي القرار على حل المشكلات الإدارية التي تواجه القطاع التعليمي في الاردن، والعاملين فيه، وتساعد المسؤولين ومتخذي القرارات أيضاً في تلك القطاعات من التعرف على الأساليب، والطرق الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى معالجة الأزمات، وتطوير مديرياتها، وتحسين الكفاءة التعليمية في المديريات واستيعاب الاعداد الكبيرة والمتزايدة من الطلبة دون التقليل من كفاءتها في تحقيق الهدف الرئيسي لاستدامتها ، الأمر الذي سوف ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء للقطاعات كافة في الدولة لأنها هي المصدر الرئيسي والأول لإنتاج الكفاءات البشرية.

#### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة في التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بمراحله الخمسة والمتمثلة بـ (الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) على استدامة المنظمات (مديريات التربية) والدور الوسيط الذي تلعبه إدارة الأزمات

في ذلك. وبالإضافة إلى ذلك تهدف هذه الدراسة للكشف عن استراتيجيات إدماج المؤسسات الحكومية، والتغلب على الأزمات، وتعزيز كفاءة القطاعات الحكومية، وصياغة خطط واستراتيجيات في المستقبل للتصدي للعقبات المحتملة، وينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي، ومستوى الاستدامة في وزارة التربية ومديرياتها، من خلال معرفة مستوى التوافر لكافة المتغيرات وأبعادها، وكذلك معرفة درجة الأثر بين تلك المتغيرات.

- التعرف على الدور الوسيط الذي تلعبه إدارة الأزمات في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات.

- مساعدة المسؤولين في الوزارة للتعرف على نقاط القوة في الخطط الاستراتيجية، والاستفادة منها، والتعرف على نقاط الضعف والعمل على تلافيتها، والتعرف أيضاً على الفرص واستغلالها، والتهديدات التي تواجهها الوزارة، والاستعداد لمواجهةها.

- مساعدة المسؤولين في الوزارة من خلال المديرية على اختيار مؤشرات واضحة تساعدهم على صياغة رؤية الوزارة وأهدافها، وبما ينسجم مع البيئة الأردنية ومساعدة القادة الإداريين على استخدام المعايير المناسبة لتحقيق الاستدامة، والتعرف أيضاً على طرق وأساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات.

### مصطلحات الدراسة:

**التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية تحديد رؤية المنظمة والخطوات اللازمة لتحقيقها، مما يوفر التوجيه للمقاصد والأنشطة (Ansoff, 2007؛ Al-Zboon & Hasan, 2012؛ Bryson et al., 2018).  
**التفكير الاستراتيجي:** يشير إلى اختيار الأنشطة وتنفيذ الخطط لتحقيق أهداف المنظمة، ويشمل تحليل وتخطيط الإجراءات الاستراتيجية أثناء التخطيط والتنفيذ. (Tavakoli & Lawton, 2005)

**الأزمة:** هي حالة حرجة أو موقف طارئ يهدد قدرة الأفراد والمنظمات على البقاء، ويمكن أن تكون متوقعة أو غير متوقعة (الزهراني وعايض، ٢٠١٧؛ السويدي، ٢٠١٥؛ الحريري، ٢٠١٢).

**إدارة الأزمة:** هي ممارسة التحكم في الأحداث لتحسين أداء المنظمة وتجاوز الأزمات، باستخدام استراتيجية شاملة لإدارة الأزمات (Regester, 1989؛ السويدي، ٢٠١٥).

**الاستدامة:** هي تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، وتتعلق بالجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (Bruntland, 1987؛ دسوقي، ٢٠٢١؛ الكبيسي، ٢٠١٥).  
**استدامة المنظمات:** تهدف إلى معالجة التحديات البيئية والاجتماعية والحكومية، وتتطلب تنفيذ استراتيجيات مستدامة تراعي الربحية والاحتياجات البشرية وتقليل الأثر البيئي (Rasche et al., 2023؛ Paziienza et al., 2022؛ Costa et al., 2022).

### الأدب النظري:

من خلال الاطلاع على الجانب النظري للدراسة تبين الأثر المرجو من هذه الدراسة بتأثير المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي بشكل ملحوظ على استدامة المنظمات المتغير التابع ودور المتغير الوسيط (إدارة الأزمات) في ذلك التأثير والدور الذي تؤثر فيه على استدامة المنظمة.

#### ١. أثر التخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات

تم إجراء بحوث واسعة النطاق حول التخطيط الاستراتيجي للمنظمات في السنوات العشرين الأخيرة، مما أبرز أهميته في تمكين المنظمات من تخصيص الموارد بفعالية وضمان الاستقرار المالي (Tohidi et al., 2010). ومع ذلك، تواجه المنظمات تحديات في دمج الاستدامة في عملية التخطيط الاستراتيجي بسبب المتغيرات الخارجية التي قد تؤثر على فعاليته. في المنظمات التعليمية، يجب أن تكون عملية التخطيط مرنة لاستيعاب البيئة الرقمية المتطورة، مع التركيز على التعليم النظامي وغير النظامي لتحقيق مؤسسات تعليمية أكثر إنصافاً وقابلية للتكيف. (Suharyani & Djumarno, 2023)

التخطيط الاستراتيجي ضروري لضمان بقاء المنظمات على المدى الطويل. من خلال استخدام التحليل الكمي للبيانات وأدوات مثل مصفوفة التخطيط الاستراتيجي الكمي، يمكن للمنظمات تحديد القضايا وتقييم الخيارات وتحليل الجوانب الداخلية والخارجية لتيسير كفاءة صنع القرار (Krasniqi & Elezaj, 2023). كما يسمح بإدارة الموارد بفعالية، بما في ذلك الموظفين والشؤون المالية والأصول، وإعداد مؤشرات الأداء الرئيسية لمراقبة التقدم وتعديل الإستراتيجية وفقاً للنتائج المحققة (John-Eke & Eke, 2020). يمكن أن يساعد التخطيط الاستراتيجي الشركات على أن تصبح أكثر مرونة، مما يؤثر بشكل إيجابي على استدامتها على المدى الطويل. (Taneja et al., 2014)

تتأثر فعالية التخطيط الاستراتيجي في ضمان بقاء المنظمات على المدى الطويل بعوامل مختلفة مثل القيادة والإدارة والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا (Anbarasan, 2020). دراسة (Bieler & Mckenzie, 2017) استكشفت كيفية دمج مؤسسات التعليم العالي الكندية الاستدامة في خططها الاستراتيجية، وأظهرت أن الخطط الاستراتيجية لها أثر إيجابي على الاستدامة وصنفت الاستجابات إلى تيسيرية، إصلاحية، وتدرجية. أوصت الدراسة بالبحث في العوامل السياسية والاقتصادية التي تعزز الاستجابات الملائمة للاستدامة. دراسة أخرى (Gandrita et al., 2023) أكدت على ضرورة دمج المبادئ البيئية في التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الشمولية وتحسين المنظمة، مشيرة إلى تأثير الاستدامة البيئية على التخطيط الاستراتيجي.

ومن خلال ما سبق يتضح ان للتخطيط الاستراتيجي أثر مباشر على استدامة المنظمات وهذا ما يدفعنا الى صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات.  
يتفرع منها فرضيات فرعية هي:

أ) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وبعد المسؤولية البيئية لاستدامة المنظمات.

ب) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي وبعد المسؤولية الاجتماعية لاستدامة المنظمات.

## ٢. أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين مجموعة من الظروف السريعة التغير والتحديات المعقدة بسبب التقدم التكنولوجي والترابط العالمي. تنطوي هذه التطورات على إمكانية خلق أزمات متعاقبة تهدد استدامة المنظمات وبقائها، مثل الفضائح المالية، والأوبئة، والكوارث الطبيعية، والهجمات الإرهابية. في هذا السياق، تصبح قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للتغيرات ضرورة حتمية من أجل وضع أهداف استراتيجية (بلبالي وآخرون، ٢٠١٦).

التخطيط الاستراتيجي يعتبر ضرورياً لضمان استعداد المنظمات لمواجهة عقبات المستقبل. يشمل التخطيط الاستراتيجي المعاصر وضع استراتيجيات تنافسية تمكن المؤسسات من التكيف مع بيئة الأعمال

المتغيرة. يعترف عدد متزايد من الشركات بأهمية وضع استراتيجيات لإدارة الأزمات، حيث يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تفيد المنظمة كثيرًا أو تضرر بها أثناء الأزمات (Aljuhmani & Emeagwali, 2017؛ Andersen, 2004).

تهدف إدارة الأزمات إلى التأكد من وجود استراتيجية فعالة لمعالجة الأزمات المحتملة والتقليل من عواقبها. يتطلب ذلك التنبؤ بأحداث الأزمات والاستعداد لها خلال مرحلة ما قبل الأزمة، وإجراء تقييم سريع وكفء للضرر خلال مرحلة ما بعد الأزمة لتعزيز إدارة الاستجابة (Spee & Jarzabkowski, 2011؛ Andersen, 2004). من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم، يمكن للمنظمات تحسين قدرتها على التعامل مع الأزمات وتحقيق الاستدامة.

ومن خلال ما سبق يتضح ان يوجد أثر مباشر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات. وهذا ما يدفعنا الى صياغة الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

يتفرع منها فرضيات فرعية هي:

- أ. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على بعد الإنذار المبكر لإدارة الأزمات
- ب. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على بعد والتأهب والوقاية لإدارة الأزمات

### ٣. أثر إدارة الأزمات على استدامة المنظمات

إدارة الأزمات لها تأثير كبير على استدامة الأعمال، حيث يمكن أن تسبب الأزمات أضرارًا جسيمة مثل الخسائر المالية، وفقدان السمعة، وفقدان العملاء، وفقدان ثقة المستثمرين إذا لم تتم إدارتها بشكل فعال (Al-Janabi et al., 2022). من ناحية أخرى، يمكن أن تعزز إدارة الأزمات الجيدة مرونة الشركة وتحسن سمعتها، مما يؤدي إلى بناء ثقة العملاء والمستثمرين وتعزيز مكانتها في السوق. الإدارة الفعالة للأزمات يمكن أن تقلل من الخسائر المالية وتحافظ على الأنشطة الأساسية للشركة، مما يساعد في ضمان استدامتها. (Koronis & Ponis, 2018).

أصبحت إدارة الأزمات جزءًا أساسيًا من التخطيط الاستراتيجي للأعمال. دراسة (Pearson & Mitroff, 2019) أوضحت أن المنظمات يمكنها حل أزماتها بشكل فعال من خلال التركيز على التقنية،

والعوامل البشرية، والهيكل الأساسية، والثقافة التنظيمية. يعكس النظام الثقافي للمنظمة النظام العاطفي والمعتدي لعقليات كبار المديرين التنفيذيين. المديرون الذين يقيمون ويعززون قدراتهم في إدارة الأزمات يمكنهم تجنب تأثيرات الأزمات السلبية على منظماتهم.

دراسة (Koronis & Ponis, 2018) تناولت إدارة الأزمات والقدرة التنظيمية على التكيف من منظور استراتيجي. أكدت الدراسة على ضرورة تكيف المنظمة مع التحديات التي تفرضها الأزمات، مع التركيز على التأهب والاستجابة والقدرة على التكيف والقدرات التعليمية كعوامل رئيسية لتعزيز الاستمرارية والبقاء التنظيمي. كما أبرزت أهمية إعادة التشكيل الاستراتيجي وتطوير ثقافة المرونة لضمان استدامة المنظمات في مواجهة الأزمات المختلفة.

ومن خلال ما سبق يتضح ان لإدارة الازمات أثر مباشر على استدامة المنظمات.

وهذا ما يدفعنا الى صياغة الفرضية الثالثة التالية: الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية لإدارة الازمات على استدامة المنظمات

يتفرع منها فرضيتان فرعية هي:

ث- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة لإدارة الازمات وابعادها على بعد المسؤولية البيئية لاستدامة المنظمات

ج- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة لإدارة الازمات وأبعادها على بعد المسؤولية الاجتماعية لاستدامة المنظمات.

٤. إدارة الازمات كوسيط بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات.

إدارة الأزمات تشمل تحديد الأزمات وحلها وتفادي آثارها، بينما يشمل التخطيط الاستراتيجي صياغة رؤية طويلة الأجل وتنسيق الأنشطة عبر المنظمة. إدماج إدارة الأزمات في التخطيط الاستراتيجي يعزز قدرة الشركات على التنبؤ بالأزمات والتصدي لها، مما يعزز استدامتها. (Karam, 2018)

إدارة الأزمات تعمل كوسيط بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات، حيث يمكن تعديل الخطط الاستراتيجية للتكيف مع التحديات وضمان استدامة المنظمة باستخدام معلومات الأزمة والتحليلات الاستراتيجية. الإدارة الفعالة للأزمات تقلل الآثار السلبية وتحافظ على العمليات الأساسية، مما يجعلها جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الاستدامة والنجاح. (Bieler & Mckenzie, 2017)

دراسة (Koronis & Ponis, 2018) أكدت أن التأهب والاستجابة والقدرة على التكيف تزيد من قدرة المنظمات على تحمل الأزمات وتحقيق الاستمرارية. توضح هذه الدراسة كيف أن إدارة الأزمات تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية والاستدامة في العمل المؤسسي..  
ومن خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة الفرضية الرابعة:  
الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات كوسيط بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده واستدامة المنظمات.

#### ٥. التخطيط الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم للمملكة الأردنية الهاشمية

يشهد المجتمع الأردني تحولات سريعة بسبب العولمة، مما دفع المؤسسات التعليمية إلى إعادة تقييم نهجها. اعتمدت إدارة التخطيط والبحث التربوي بوزارة التربية والتعليم رؤية الملك عبد الله الثاني لإيجاد نظام تعليمي مميز من خلال الاستثمار في الموارد البشرية والمعرفة. تتبع الإدارة نهجاً تعاونياً مع المؤسسات العامة والخاصة لتحقيق أهداف الوزارة (وزارة التربية والتعليم، ٢٠٢٠).

تضطلع إدارة تخطيط التعليم بدور مهم في وضع الاستراتيجيات المستقبلية وتحديد الأنشطة التعليمية للإشراف والمتابعة الفعالة، بهدف تحقيق أهداف النظام التعليمي ومواءمته مع القيم الإسلامية والعربية والقضاء على أوجه القصور (المثقال، ٢٠٢٣).

خلال جائحة كورونا في مارس ٢٠٢٠، استجابت الوزارة بسرعة بإغلاق المؤسسات التعليمية وتنفيذ التعلم عن بعد عبر بوابة "درسك" وقنوات تلفزيونية مخصصة. تم بث المواد الأساسية للصفوف من الأول إلى الثالث وتطوير برامج تعليمية للثانوية العامة، مع بروتوكولات جديدة لدعم التحول نحو التعليم عن بعد (المثقال، ٢٠٢٣؛ الشوبكي، ٢٠٢٢).

#### ٦. استدامة مؤسسات التعليم في الاردن

تواجه مؤسسات التعليم في الأردن تحديات مثل نقص الموارد المالية وتدريب المعلمين (Almeqdadi & Al Zoubi, 2022)، وتأثيرات اقتصادية وسياسية وعالمية مثل COVID-19. لتحقيق الاستدامة، يجب معالجة الهياكل الأساسية غير الفعالة والأنظمة المركزية والاعتماد المالي على الدولة (Hassan et al., 2021)، بالإضافة إلى تطوير نظام تقييم شامل للأكاديميين وتحسين تقنيات

إدارة الموارد البشرية.(Al-Twal, 2022) تواجه الأردن تحديات استدامة تشمل نقص الموارد الطبيعية مثل المياه(Altamimi et al., 2023) ، وتغير المناخ(Samara et al., 2022) ، والتلوث (Zraqat, 2019). تؤثر الظروف الاقتصادية الصعبة والبطالة والفساد على جهود التنمية، بينما يتطلب تدفق اللاجئين والنزوح حلولاً مالية وابتكارية. لضمان استدامة المؤسسات التعليمية في الأردن، يجب تبني رؤية استراتيجية شاملة تشمل الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لتحقيق استدامة طويلة الأجل وأثر مجتمعي إيجابي.

### ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على الأبعاد المشتركة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات، ودور إدارة الأزمات كوسيط لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. على عكس الدراسات السابقة، تربط هذه الدراسة بين هذه الأبعاد بشكل متكامل، مما يعزز فهم العلاقة بينها. تركز الدراسة أيضاً على مديريات التربية والتعليم في الأردن، وهو قطاع قليل الدراسات ولكنه مهم لدوره في التنمية. كما تسلط الضوء على أهمية التفكير بالاستدامة في كل خطوة وقرار للإدارات العليا عند التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية.

### منهجية الدراسة:

#### التموقع الاستمولوجي وعناصر المنهجية

أ- يحدد التموقع الاستمولوجي تطور عملية الدراسة واختيار الأساليب المناسبة ويجب أن نتبين من الناحية المعرفية والمنهجية في هذا الفرع، وسنكشف عن تموقعنا الاستمولوجي وخيارنا المنهجي.

ب- تم الاعتماد على التموقع الاستمولوجي على موضوع الدراسة، حيث يعرف موضوع البحث هو السؤال العام (مشكلة الدراسة) الذي يحاول البحث تحقيقه، وهو الهدف الذي نسعى إلى الإجابة عنه.

#### حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: شملت القيادات الإدارية في مديريات التربية بوزارة التربية والتعليم بمختلف مستوياتهم الوظيفية ومؤهلاتهم العلمية والفئات العمرية.
  ٢. الحدود المكانية: تمثلت في نطاق وزارة التربية والتعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية.
  ٣. الحدود الزمانية: امتدت من مارس إلى أبريل ٢٠٢٤.
  ٤. الحدود العلمية: اعتمدت على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) كمتغير مستقل، واستدامة المنظمات بأبعادها الخمسة (المسؤولية البيئية، المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاقتصادية، الجمهور، العمليات الداخلية) كمتغير تابع، وإدارة الأزمات بمراحلها الثلاث (الإنذار المبكر، التأهب، الوقاية) كمتغير وسيط.
- وتتحدد نتائج الدراسة بما وفرته من شروط فيما يتعلق باختيار العينة وحجمها وأداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها وفقراتها ومجالاتها، كما تتحدد بنتائجها وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم.

### مجتمع الدراسة:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بمراحله الخمسة (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار) على استدامة المنظمات (مديريات التربية) ودور إدارة الأزمات كوسيط في ذلك. تم جمع البيانات من العاملين في القطاع التربوي في مديريات التربية والتعليم الأردنية عبر استبيان أعد استناداً إلى الدراسات السابقة.

### عينة الدراسة ومحتوى الاستبيان:

تم إجراء الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية باستخدام التوزيع العشوائي لتجنب التحيز. تم توزيع ٨٤٣ استبانة واسترجاع ٧٧٩ منها، بنسبة استجابة ٩٢,٤%. كانت جميع الاستبانات صالحة للتحليل بفضل الطبيعة الإلكترونية للاستبيان التي تضمن إجابة كل خيار قبل الانتقال إلى الخيار التالي. تضمن الجزء الأول من الاستبيان أسئلة حول الخصائص الشخصية والوظيفية للمشاركين، بينما احتوت الأجزاء الأربعة الأخرى على أسئلة تتعلق بأبعاد المتغيرات المدروسة في تلك المديريات.

### أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبانة كأداة في جمع البيانات الأولية، وتم الاسترشاد بمتغيرات الدراسة الحالية ومقاييسها والجمع بين الاستعارة الكلية والاستعارة الجزئية لفقرات المقياس والتكيف والتعديل

للفقرات الأخرى وإضافة فقرات جديدة وبما يتلاءم مع الدراسة والبيئة الأردنية بشكل عام. إضافة إلى تحري المراجع والمصادر والادب السابق المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### تقديم النتائج ومناقشتها

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة:

**الصدق الظاهري:** تم بناء أداة الدراسة (الاستبيان) بالاعتماد على الأدبيات السابقة المنشورة في مجالات علمية محكمة لضمان تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. بعد بناء الأداة، تم توزيعها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الصلة بموضوع الدراسة لأخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار وإجراء التعديلات المقترحة قبل توزيعها على عينة الدراسة.

**الصدق البنائي:** يهدف إلى التأكد من أن الأسئلة والمعلومات في الاستبيان صحيحة وموثوقة، وتمثل الحقائق وتعكس الواقع بدقة. يشير الصدق البنائي إلى قدرة الأداة على قياس السمة أو المتغير المقصود بدقة وفعالية. **ثبات الأداة:**

تم إجراء اختبار الموثوقية للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وثباتها. أشار الباحثون (Hair et al., 1998) إلى أن قيم كرونباخ ألفا أكبر من ٠,٦ تدل على ثبات الأداة واتساقها الداخلي. أظهرت النتائج أن جميع فقرات الدراسة ومتغيراتها تتمتع بموثوقية عالية، مما يدعم إجراء تحليل الفرضيات والدخول في الإحصاء الاستدلالي.

### ٣- ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي: إنَّ الهدف من هذا الاختبار هو التأكد فيما إذا كانت عينة الدراسة ممثلة للمجتمع، أي أنه إذا كان بالإمكان تعميم نتائج العينة على مجتمع الدراسة، وبالتالي التأكد من أنَّ

بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، قمنا باستخدام اختباري الإلتواء و التفرح ، فإذا كانت قيم الإلتواء تتراوح ما بين (2, -2) وكانت قيم التفرح تتراوح ما بين (7, -7)، فإن البيانات تكون موزعة بشكل طبيعي. يتضح من خلال النتائج ان جميع قيم الالتهاء وقيم التفرح تشير إلى أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فإنه من الممكن القول أن عينة الدراسة ممثلة للمجتمع.

ب- اختبار التداخل الخطي: قبل القيام بالعمل على تحليل فرضيات الدراسة، فإنه من الضروري التأكد انه لا يوجد مشكلة في نماذج الدراسة، أي أنه لا يوجد تداخل خطي ما بين المتغيرات المستقلة، حيث أن هذه المشكلة تحدث نتيجة لوجود ارتباط تام ما بين المتغيرات المستقلة والذي بدوره يؤدي إلى تقاطع ميل)  $\beta$  للمتغير المستقل مع المتغير ميل)  $(\beta)$  المتغير المستقل الآخر.

الهدف من هذا الاختبار هو التأكد من عدم وجود متغيرات تقيس نفس المتغيرات المقاسة بواسطة متغيرات أخرى. إذا كان هذا الأمر موجوداً، فمن المستحسن حذف أحد هذه المتغيرات. تعتمد قوة النموذج الخطي على استقلال كل متغير من المتغيرات المستقلة، وبالتالي، فالحصول على قيمة تباين التضخم (VIF) بين (1, 0) و (10, 1)، والتي تمثل التسامح المسموح به لتباين التضخم، يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي في نماذج الدراسة. (Gujarati And Porter, 2010)

يوضح الجدول التالي قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي).

جدول 1: معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

البعد	الرؤية الاستراتيجية	الرسالة الاستراتيجية	الأهداف الاستراتيجية	التحليل الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي
الرؤية الاستراتيجية	1				
الرسالة الاستراتيجية	0,642	1			
الأهداف الاستراتيجية	0.646	0.765	1		
التحليل الاستراتيجي	0,497	0.595	0.669	1	

الخيار الاستراتيجي	0.393	0.443	0.492	0.725	١
-----------------------	-------	-------	-------	-------	---

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ٢٠٢٤

يتضح من الجدول أعلاه عدم وجود مشكلة في الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)، حيث تتراوح قيم معامل الارتباط بين (٠,٣٩٣-١)، وأعلى ارتباط بين المتغيرات الفرعية كان (٧٦٥) للمتغير (الأهداف الاستراتيجية). جميع قيم معامل الارتباط أقل من (٠,٩٠)، مما يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2004). تم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتأكد من خلو البيانات من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. تعتبر البيانات مقبولة إذا تراوحت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (٠,١-١). بناءً على ذلك، تم إجراء التحليل بالنماذج المذكورة أعلاه.

وتبين من نتائج التحليل أن جميع قيم متغيرات الدراسة والتي كان لها دورا مستقلا ضمن نماذج الدراسة المذكورة أعلاه والتي تم صياغتها بالاعتماد على فرضيات الدراسة، كانت قيم معاملات تباين التضخم أقل من (١٠) ، وأن جميع قيم التباين المسموح به كانت ضمن الحد المطلوب ، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة ضمن نماذج الدراسة، (Gujarati & Porter, 2010) وبالتالي يمكن القول بعدم وجود مشكلة في نماذج الدراسة وبناءً على ذلك يمكن تحليل الفرضيات.

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### أ. تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام منهج مختلط يشمل المنهج الكمي والمنهج الوصفي، مما يتطلب استخدام طرق متعددة لجمع البيانات من الاستبانة والمقابلات المهيكلة ومجموعات التركيز. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، بما في ذلك الوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتحقق من الاتجاهات العامة لمتغيرات الدراسة ومستوى أهميتها. كما تم استخدام معادلة طول الفئة لتحديد مستوى أهمية المتغيرات والفقرات ودرجة الموافقة من وجهة نظر المشاركين، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (١-٥) المستخدم في الدراسة.

### اختبار فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى: (H1)

يهدف المحور ان فرضية الدراسة الرئيسية الأولى، والتي تنص على انه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات" للتعرف على احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية وتحليل تباين الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على ابعاد استدامة المنظمات في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

### الفرضية الفرعية الأولى: (H1-1)

يهدف هذا الجزء الى اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على المسؤولية البيئية) وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لأثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي على المسؤولية البيئية. وكانت نتائجه مبينه في الجدول (٢) على النحو الآتي:

### جدول ٢: تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتخطيط الاستراتيجي والمسؤولية البيئية

البعد	B قيمة التأثير	T المحسوبة	Sig الاحتمالية
الرؤية الاستراتيجية	-0.066	-1.361	.174
الرسالة الاستراتيجية	-0.018	-0.314	.754
الأهداف الاستراتيجية	.059	.951	.342
التحليل الاستراتيجي	.239	3.971	.000
الخيار الاستراتيجي	-0.041	-0.798	.425
الدلالة الإحصائية الكلية	F-Value	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)
0.000	٧,٤٨٧	.215	.046
المتغير التابع	المسؤولية البيئية		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي ٢٠٢٤

أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار دال إحصائيًا عند مستوى ( $a \geq 0.05$ ) ، مما يشير إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على المسؤولية البيئية، بقيمة ارتباط ( $R$ ) بلغت (21.5%)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والمسؤولية البيئية. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.046) ، مما يوضح أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 4.6% من التباين الحاصل في المسؤولية البيئية، والباقي يعود لعوامل أخرى لم تذكر في النموذج. كما بلغت قيمة  $F$ -Value للاختبار (7, 487) عند مستوى الدلالة (0,000)، مما يؤكد معنوية الانحدار. أظهر التحليل أن بُعد التحليل الاستراتيجي كان ذا دلالة إحصائية على المسؤولية البيئية، حيث بلغت قيمة التأثير 0.239 ( $B$ ) عند مستوى الدلالة (0,000)، بينما كانت باقي الأبعاد غير دالة إحصائيًا حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية كانت أكبر من ( $a \geq 0.05$ ).

وبناءً على ما تم تحليله تم قبول الفرضية الفرعية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمسؤولية البيئية

### الفرضية الفرعية الثانية: (H1-2) :

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي

تنص على أنه "(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية)"

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التخطيط

الاستراتيجي على المسؤولية الاجتماعية. وكانت نتائجه مبينه في الجدول (3) على النحو الآتي:

### جدول 3 : تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتخطيط الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية

البعد	B قيمة التأثير	T المحسوبة	Sig الاحتمالية
الرؤية الاستراتيجية	.015	.296	.767
الرسالة الاستراتيجية	.011	.194	.847
الأهداف الاستراتيجية	-.046	-.727	.467
التحليل الاستراتيجي	.169	2.753	.006
الخيار الاستراتيجي	-.069	-1.337	.182
الدلالة الإحصائية الكلية	F-Value	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
.065	2.084	.115	.013
المتغير التابع	المسؤولية الاجتماعية		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي 2024

أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار غير دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) ، مما يشير إلى عدم وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $R$ ) (0.115) وكانت غير دالة عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) رغم أن العلاقة كانت موجبة، مما يشير إلى وجود علاقة طردية، إلا أن الأثر لم يكن معنوياً. بلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.013) ، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر 1,3% فقط من التباين الحاصل في المسؤولية الاجتماعية، والباقي يعود لعوامل أخرى لم تذكر في النموذج. كما بلغت قيمة F-Value للاختبار (2,084) عند مستوى الدلالة (0,065)، مما يؤكد عدم معنوية الانحدار. أظهر الجدول السابق أن بُعد التحليل الاستراتيجي كان ذا دلالة إحصائية على المسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة التأثير (B) 0.169 عند مستوى الدلالة (0,065)، بينما كانت باقي الأبعاد غير دالة إحصائياً حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من ( $\alpha \geq 0.05$ ).

وبناءً على ما تم تحليله تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية  
الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

يهدف المحور ان فرضية الدراسة الرئيسية الثانية، والتي تنص على انه: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات " للتعرف على احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية وتحليل تباين الانحدار لأثر التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية) على ابعاد إدارة الازمات في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية. وكانت على نحو الفرضيات فرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الاولى: (H2-1)

يهدف هذا الجزء الى اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على الإنذار المبكر) وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الاولى، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي على الإنذار المبكر. وكانت نتائجه مبينه في الجدول (٤) على النحو الآتي:

#### جدول ٤ تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتخطيط الاستراتيجي والإنذار المبكر

البعد	B قيمة التأثير	T المحسوبة	Sig الاحتمالية
الرؤية الاستراتيجية	.117	3.259	.001
الرسالة الاستراتيجية	.079	1.846	.065
الأهداف الاستراتيجية	.153	3.322	.001
التحليل الاستراتيجي	.238	5.311	.000
الخيار الاستراتيجي	.243	6.395	.000
الدلالة الإحصائية الكلية	F-Value	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد
0.000	138.401	.687	.472
المتغير التابع	الإنذار المبكر		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ٢٠٢٤

أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى  $(a \geq 0.05)$  ، مما يشير إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على الإنذار المبكر، حيث بلغت قيمة الارتباط  $(R)$  وكانت دالة عند مستوى  $(a \geq 0.05)$ . تشير العلاقة الموجبة إلى وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والإنذار المبكر، مما يبرز أهمية هذا الأثر. بلغت قيمة معامل التفسير  $(R^2)$   $(0.472)$  ، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ٤٧,٢% من التباين الحاصل في الإنذار المبكر، والباقي يعود لعوامل أخرى لم تذكر في النموذج. بلغت قيمة F-Value للاختبار  $(138,401)$  عند مستوى الدلالة  $(0,000)$ ، مما يؤكد معنوية الانحدار.

أظهر الجدول أن:

- بعد الرؤية الاستراتيجية كان ذا دلالة إحصائية على الإنذار المبكر، بقيمة تأثير **0.117 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.001)**
- بعد الأهداف الاستراتيجية كان ذا دلالة إحصائية بقيمة تأثير **0.153 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.001)**
- بعد التحليل الاستراتيجي كان ذا دلالة إحصائية بقيمة تأثير **0.238 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.000)**

• بعد الخيار الاستراتيجي كان ذا دلالة إحصائية بقيمة تأثير **0.243 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.000)**

• بعد الرسالة الاستراتيجية كان غير دال إحصائياً في التأثير على الإنذار المبكر. وبناءً على ما تم تحليله تم قبول الفرضية الفرعية الأولى بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والإنذار المبكر

### الفرضية الفرعية الثانية: (H2-2)

يهدف هذا الجزء الى اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على انه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي على التأهب والوقاية" وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي على التأهب والوقاية. وكانت نتائجه مبينه في الجدول (٥) على النحو الآتي:

### جدول ٥ : تحليل الانحدار الخطي المتعدد للتخطيط الاستراتيجي والتأهب والوقاية

البعد	B قيمة التأثير	T المحسوبة	Sig الاحتمالية
الرؤية الاستراتيجية	.079	1.959	.050
الرسالة الاستراتيجية	.140	2.881	.004
الأهداف الاستراتيجية	.203	3.913	.000
التحليل الاستراتيجي	.139	2.760	.006
الخيار الاستراتيجي	.132	3.081	.002
الدلالة الإحصائية الكلية	F-Value	معامل الارتباط R	R <sup>2</sup> معامل التحديد
0.000	76.788	.576	.332
المتغير التابع	التأهب والوقاية		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ٢٠٢٤

أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى  $(a \geq 0.05)$  ، مما يشير إلى وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على التأهب والوقاية، حيث بلغت قيمة الارتباط  $(R) 0.576$  وكانت دالة عند مستوى  $(a \geq 0.05)$ . تشير العلاقة الموجبة إلى وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده والتأهب والوقاية، مما يبرز أهمية هذا الأثر. بلغت قيمة معامل التفسير  $(R^2) 0.332$  ، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي يفسر ٣٣,٢% من التباين الحاصل في التأهب والوقاية، والباقي يعود لعوامل أخرى لم تذكر في النموذج. بلغت قيمة F-Value للاختبار  $(٧٦,٧٨٨)$  عند مستوى الدلالة  $(٠,٠٠٠)$ ، مما يؤكد معنوية الانحدار.

أظهر الجدول أن:

- بعد الرؤية الاستراتيجية كان ذا دلالة إحصائية على التأهب والوقاية، بقيمة تأثير **0.079 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.05)**.
  - بعد الأهداف الاستراتيجية كان ذا دلالة إحصائية، بقيمة تأثير **0.203 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.000)**.
  - بعد التحليل الاستراتيجي كان ذا دلالة إحصائية على الإنذار المبكر، بقيمة تأثير **0.139 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.006)**.
  - بعد الخيار الاستراتيجي كان ذا دلالة إحصائية، بقيمة تأثير **0.132 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.002)**.
  - بعد الرسالة الاستراتيجية كان ذا دلالة إحصائية، بقيمة تأثير **0.14 (B)** عند مستوى الدلالة **(0.004)**.
- وبناءً على ما تم تحليله تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والتأهب والوقاية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)**
- يهدف المحور ان فرضية الدراسة الرئيسية الثالثة، والتي تنص على انه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الازمات على استدامة المنظمات" للتعرف على احتمالية الإيجاب والقبول لهذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية وتحليل تباين الانحدار لأثر إدارة الازمات (الإنذار المبكر، التأهب والوقاية) على ابعاد إدارة الازمات في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية وكانت على نحو الفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الاولى: ( H3-1 )**

يهدف هذا الجزء الى اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إداره الازمات على المسؤولية البيئية ) " وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الاولى، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر ابعاد إدارة الازمات على المسؤولية البيئية. وكانت نتائجه مبينه في الجدول (٦) على النحو الآتي:

**جدول 6: تحليل الانحدار الخطي المتعدد إدارة الازمات والمسؤولية البيئية**

البعد	B قيمة التأثير	T المحسوبة	Sig الاحتمالية
الإنذار المبكر	-.029	-.865	.387
التأهب والرقابة	.069	1.879	.061
الدلالة الإحصائية الكلية	F-Value	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
٠,٠٠٠	193.662	.746	.556
المتغير التابع	المسؤولية البيئية		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ٢٠٢٤

أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $a \geq 0.05$ )، مما يشير إلى وجود تأثير لإدارة الأزمات بأبعاده على المسؤولية البيئية، بقيمة ارتباط (R) بلغت (٧٤١%) ودالة عند نفس مستوى الدلالة. وكانت العلاقة موجبة، مما يدل على علاقة طردية بين إدارة الأزمات والمسؤولية البيئية. كما بلغت قيمة معامل التفسير (R2) (٠,٥٥٦)، مشيرة إلى تفسير النموذج لـ ٥٥,٦% من التباين في المسؤولية البيئية، بينما يعود الباقي لعوامل أخرى لم يتم ذكرها. بلغت قيمة F-Value للاختبار (١٩٣,٦٦٢) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠) مما يؤكد معنوية الانحدار. كما أظهر التحليل أن بُعد التعلم كان له تأثير دال إحصائياً على المسؤولية البيئية بقيمة تأثير (B 0.741) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، بينما كانت باقي الأبعاد غير دالة إحصائياً حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من ( $a \geq 0.05$ ). وبناءً على ما تم تحليله تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الازمات والمسؤولية البيئية

**الفرضية الفرعية الثانية: (H3-2)**

يهدف هذا الجزء الى اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على انه " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد إداره الازمات على المسؤولية الاجتماعية"

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لأثر ابعاد إدارة الازمات على المسؤولية الاجتماعية. وكانت نتائجه مبينه في الجدول (٧) على النحو الآتي:  
جدول ٧ : تحليل الانحدار الخطي المتعدد إدارة الازمات والمسؤولية الاجتماعية

البعد	Bقيمة التأثير	Tالمحسوبة	Sigالاحتمالية
الإنداز المبكر	-0.035	-0.741	.459
التأهب والرقابة	-0.033	-0.615	.539
الدلالة الإحصائية الكلية	F-Value	معامل الارتباط R	R2 معامل التحديد
٠,٠٠٠	.672١٣	.285	.081
المتغير التابع	المسؤولية الاجتماعية		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ٢٠٢٤

أظهرت نتائج التحليل أن نموذج الانحدار دال إحصائياً عند مستوى ( $a \geq 0.05$ )، مما يشير إلى وجود تأثير لإدارة الأزمات بأبعادها على المسؤولية الاجتماعية، بقيمة ارتباط ( $R$ ) بلغت (٢٨٥%) ودالة عند نفس مستوى الدلالة. وكانت العلاقة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة الأزمات والمسؤولية الاجتماعية. وبلغت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (٠,٠٨١)، مشيرة إلى تفسير النموذج لـ ٨,١% من التباين في المسؤولية الاجتماعية، بينما يعود الباقي لعوامل أخرى لم يتم ذكرها. كما بلغت قيمة  $F$ -Value للاختبار (١٣,٧٢٧) عند مستوى الدلالة (٠,٠٠٠)، مما يؤكد معنوية الانحدار. وأظهر الجدول أن بُعد التعلم كان له تأثير دال إحصائياً على المسؤولية الاجتماعية بقيمة تأثير ( $B$  0.288) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، بينما كانت باقي الأبعاد غير دالة إحصائياً حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من ( $a \geq 0.05$ ). وبناءً على ما تم تحليله تم قبول الفرضية الفرعية الثانية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الازمات والمسؤولية الاجتماعية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: (H4) :

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأداره الازمات كوسيط بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات" ولتنفيذ اختبار فرضية الوسيط (إدارة الازمات) تم استخدام برمجية (AMOS) وذلك لاستخدام تحليل المسار، وبالاعتماد على طريقة (Baron And Kenny (1986) ، فإن هذا النوع من التحليل يتضمن عمليتين رئيسيتين وهما كما يلي:

أ- أولاً: قياس الأثر المباشر للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات  
ب- ثانياً: قياس الأثر المباشر للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات، والأثر المباشر لإدارة  
الالتزامات على استدامة المنظمات، والأثر غير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على جودة استدامة  
المنظمات في ظل وجود أثر المتغير الوسيط "إدارة الالتزامات".  
يجب أن تكون العلاقة بين إدارة الالتزامات واستدامة المنظمات دالة إحصائياً قبل إدخال المتغير  
الوسيط. كما يجب مراقبة قيمة  $(\beta)$  وقيمة معدل التباين المفسر (Average Variance Extracted, )  
(AVE). بعد إدخال المتغير الوسيط، إذا كانت العلاقة بين إدارة الالتزامات واستدامة المنظمات غير دالة  
إحصائياً وانخفضت قيمة  $(\beta)$  وازدادت قيمة (AVE)، فإن المتغير الوسيط لعب دور الوسيط الكامل. أما  
إذا بقيت العلاقة دالة إحصائياً بعد إدخال المتغير الوسيط، وانخفضت قيمة  $(\beta)$  وازدادت قيمة (AVE)، فإن  
المتغير الوسيط لعب دور الوسيط الجزئي. سيتم تناول هذه النقاط في الفقرات اللاحقة كما هو موضح أدناه.

#### جدول ٨: تحليل المسار لتأثير إدارة الالتزامات كمتغير وسيط على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات

التباين	$\beta$	الدالة الإحصائية	متغيرات الدراسة	الأثر المباشر
0.076	.736	٠,٠٠٠	التخطيط الاستراتيجي- إدارة الالتزامات	
.487	.792	٠,٠٠٠	ادارة الالتزامات- استدامة المنظمات	
	.542	٠,٠٠٠	التخطيط الاستراتيجي- استدامة المنظمات	
.429		٠,٠٠٠	التخطيط الاستراتيجي- استدامة المنظمات في ظل وجود إدارة الالتزامات	الأثر المباشر غير

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي AMOS

أظهرت نتائج الجدول أن التخطيط الاستراتيجي كان دالاً إحصائياً في علاقته باستدامة المنظمات  
قبل إدخال المتغير الوسيط (إدارة الالتزامات) بقيمة (0.736)  $\beta$  وقيمة دلالة (٠,٠٠٠) عند مستوى  $(a \leq 0.05)$ ، ومعدل التباين المبين (0.076). بعد إدخال المتغير الوسيط، تبين أن العلاقة المباشرة بين إدارة  
الالتزامات والتخطيط الاستراتيجي، وكذلك بين إدارة الالتزامات واستدامة المنظمات، كانت دالة إحصائياً بقيمة  
دلالة (٠,٠٠٠). بقي التخطيط الاستراتيجي دالاً إحصائياً في تأثيره على استدامة المنظمات بوجود إدارة  
الالتزامات، حيث انخفضت قيمة  $\beta$  من (٠,٥٤٢) إلى (٠,٤٢٩) وازدادت قيمة معدل التباين المفسر من

(٠,٠٧٦) إلى (٠,٤٨٦)، مما يدل على أن إدارة الأزمات لعبت دور الوسيط الجزئي، وزادت من تفسير العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات.

### مناقشة النتائج

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر معنوي وإيجابي بين التخطيط الاستراتيجي والمسؤولية البيئية، حيث بلغت قيمة التأثير (Beta) لبعد التحليل الاستراتيجي ٢٣٩. هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي يزيد من المسؤولية البيئية للمنظمات، مما يشير إلى أن الشركات التي تضع وتنفذ استراتيجيات بيئية فعالة تكون أكثر مسؤولية تجاه البيئة. بينما لم تظهر باقي أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً دالاً إحصائياً على المسؤولية البيئية، إلا أن الأثر الإيجابي يشير إلى إمكانية تأثيرها بشكل غير مباشر أو على المدى الطويل. كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر معنوي بين التخطيط الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في معظم الأبعاد، باستثناء التحليل الاستراتيجي الذي أظهر تأثيراً دالاً بقيمة تأثير ١٦٩. وهذا يشير إلى تعقيد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية، والتي تتأثر بعوامل متعددة مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية وتباين تفسير المسؤولية الاجتماعية بين المنظمات.

#### النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي والإنذار المبكر، حيث أظهرت جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) تأثيراً إيجابياً على الإنذار المبكر، باستثناء بعد الرسالة الاستراتيجية. زيادة مستوى التخطيط الاستراتيجي تترافق مع زيادة في الإنذار المبكر في المنظمة، مما يعزز قدرة المنظمة على التنبؤ بالتحديات واتخاذ إجراءات استباقية. كما أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة إحصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي بأبعاده وبين التأهب والوقاية. زيادة مستوى التخطيط الاستراتيجي تترافق مع زيادة في التأهب والوقاية في المنظمة، حيث يساهم وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية، وتحديد الأهداف، والتحليل الاستراتيجي، واختيار الخيارات الاستراتيجية في تحسين التأهب والوقاية وفهم احتمالات المستقبل، مما يعزز قدرة المنظمة على التكيف والبقاء في بيئة متغيرة. تشير هذه النتائج إلى أن التخطيط الاستراتيجي هو نهج شامل ومتكامل يساهم في تعزيز استعداد ومرونة المنظمة لمواجهة التحديات والفرص.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

أظهرت النتائج أن بعد التعلم كان له تأثير معنوي وذو دلالة إحصائية على المسؤولية البيئية والاجتماعية، بينما لم يكن لبقية الأبعاد (الإنذار المبكر، التأهب، والرقابة) تأثير معنوي. يعكس تأثير بعد التعلم على المسؤولية البيئية الدور الحيوي لعمليات التعلم في تشكيل سلوك المؤسسات ومسؤوليتها تجاه البيئة، حيث تكتسب المؤسسات من خلال التعلم المعرفة والوعي بالقضايا البيئية وتطور استراتيجيات للتعامل معها. يعزز التعلم التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يعزز الالتزام بالمسؤولية البيئية كجزء من ثقافتها. بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، يعكس تأثير بعد التعلم أهمية التعلم في تطوير الوعي والمسؤولية تجاه القضايا الاجتماعية. تكتسب المؤسسات من خلال التعلم معرفة بالتحديات الاجتماعية المحيطة بها، مما يدفعها إلى اتخاذ إجراءات مسؤولة تجاه المجتمعات التي تنشط فيها، مثل دعم الفئات الضعيفة والمساهمة في مشاريع تنمية المجتمع المحلي. يعكس هذا التأثير التزام المؤسسة بتحقيق التنمية المستدامة والمشاركة الفعالة في بناء المجتمعات، وتكريس جهودها لدعم الأهداف الاجتماعية المشتركة وتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.

### النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

أظهرت النتائج بأنه يوجد علاقة تأثير ما بين ادارة الازمات واستدامة المنظمات قبل دخول المتغير الوسيط. كما ويمكن ملاحظة قيمة  $\beta$  والتي بلغت (0,736)، إضافة إلى قيمة معدل التباين المبين من المتغير التابع بلغت (0,076)، وبعد إدخال المتغير الوسيط تبين أن العلاقة المباشرة ما بين ادارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي كانت دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة الدلالة (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ ، كما ان كانت طبيعة العلاقة المباشرة ما بين ادارة الازمات واستدامة المنظمات دالة إحصائيا حيث بلغت مستوى الدلالة لها (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$  في حين يمكن ملاحظة أنه يوجد تأثير للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات في ظل وجود ادارة الازمات وتبين أنها ما زالت دالة إحصائيا حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0,000) وهي دالة عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$  (و بالمقابل تحققت شروط الوسيط الجزئي، حيث تبين أن قيمة  $\beta$  قد قلت من (0,542) الى (0,429)، وأن قيمة معدل التباين المفسر قد ازدادت من (0,076) الى (0,486)، وهذا يدل على أن ادارة الازمات

تلعب دور المتغير الوسيط الجزئي، بمعنى آخر أنّ العلاقة ما بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات قد زادها المتغير (ادارة الازمات) تفسيراً، وهذا هو الدور الحقيقي للمتغير الوسيط.

### ملخص النتائج:

١. أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتوسيط إدارة الأزمات في العلاقة بين بعاد التخطيط الاستراتيجي (الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) واستدامة المنظمات. قبل إدخال المتغير الوسيط (إدارة الأزمات)، كانت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات دالة إحصائياً ( $0,000$ ) عند مستوى دلالة  $a \leq 0.05$  وقيمة  $\beta$  (0.542) ، مما يعني أن كل زيادة في التخطيط الاستراتيجي تؤدي إلى زيادة في استدامة المنظمات بمقدار  $0,0542$ . معدل التباين المفسر ( $0,076$ ) يشير إلى أن التخطيط الاستراتيجي يفسر  $7,6\%$  من التباين في استدامة المنظمات.

٢. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بعد إدخال المتغير الوسيط (إدارة الأزمات). تبين أن العلاقة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات كانت دالة إحصائياً ( $0,000$ ) عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$  أظهرت النتائج أن إدارة الأزمات الفعالة تؤدي إلى تخطيط استراتيجي أكثر تنوعاً ومرونة، مما يزيد من قدرة المنظمات على التكيف مع التحولات المفاجئة والتحديات الطارئة، وبالتالي يعزز استدامتها.

٣. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة بين إدارة الأزمات واستدامة المنظمات. تبين أن العلاقة المباشرة بين إدارة الأزمات واستدامة المنظمات دالة إحصائياً ( $0,000$ ) عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$  فعندما تتعامل المنظمات بفاعلية مع الأزمات، فإنها تقلل من التأثيرات السلبية المحتملة على أدائها وسمعتها، مما يزيد من قدرتها على البقاء والازدهار على المدى الطويل. النهج الاستدامي يمكن أن يساعد في تقليل احتمالية حدوث الأزمات من خلال اتخاذ تدابير بيئية مناسبة.

٤. ظهرت نتائج التحليل وجود تأثير مباشر للتخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات في ظل وجود إدارة الأزمات. استمر تأثير التخطيط الاستراتيجي على استدامة المنظمات دالاً إحصائياً ( $0,000$ ) عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$  بعد إدخال المتغير الوسيط. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة

الأزمات وتحقيق التخطيط الاستراتيجي واستدامة المنظمات. تظهر البيانات أن وزارة التربية والتعليم التي تستثمر في بناء قدراتها على التعامل مع الأزمات بفعالية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة التنظيمية، مما يعزز استدامة العمل وقدرته على النمو والتطور على المدى الطويل.

## التوصيات

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التركيز على المسؤولية البيئية في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بحيث يتم تضمين متغيرات البيئة والمسؤولية البيئية بشكل محدد في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، مع التركيز على تطوير استراتيجيات تعزز الوعي البيئي والتفاعل الإيجابي مع التحديات البيئية المحيطة.
2. الحاجة الى دمج متغيرات المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية بشكل أكثر تحديداً في عمليات التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على تحقيق التوازن بين أهداف الأداء المالي والمسؤولية الاجتماعية.
3. تعزيز التواصل مع الجمهور وتحسين التفاعل معه، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات الاتصال والتواصل مع الجمهور، بما يشمل توفير المعلومات الشفافة والدعم للمبادرات المجتمعية، وذلك لتعزيز العلاقات الإيجابية وبناء الثقة بين المنظمة والجمهور.
4. تمكين الإنذار المبكر والاستعداد للأزمات، بما يشمل تطوير استراتيجيات للتفاعل السريع مع المخاطر المحتملة وتعزيز القدرة على استعادة النشاط بسرعة بعد الأزمات.
5. تكامل التخطيط الاستراتيجي مع التأهب والوقاية، وذلك لتحسين استعداد المؤسسة لمواجهة التحديات المحتملة والحد من تأثيرها على العمليات الأساسية.
6. تحسين الاتصال والتواصل في سياق الأزمات، وذلك من خلال تطوير استراتيجيات فعالة للاتصال والتواصل في سياق الأزمات، بما يشمل تطوير خطط الاتصال الطارئة وتدريب الفرق على التواصل الفعال في الظروف الصعبة.
7. توجيه الاهتمام نحو التعلم والتحسين المستمر، بتكثيف الجهود لتعزيز العمليات التعليمية والتدريبية داخل المؤسسة، وتشجيع ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر للتأهب والتفاعل مع الأزمات.

## المراجع

- بلبالي، سليمان حاج، & قويدر، عبد الهادي مؤطر. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات (رسالة دكتوراه، جامعة أحمد دراية-ادرار). <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3928>
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (٢٠٢٣). دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، ٦(٢)، ٣١-١.
- الحريري، محمد سرور. (٢٠١٢). إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية (ط. ٢٠١٢). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخصيري، محسن أحمد محمود. (٢٠٠٣). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ٢٧(٤)، ٢١-٣٢. <https://doi.org/168834>

ISSN: 2617-958X

دسوقي، رانيا عبد الحميد مبروك. (٢٠٢١). مفهوم التنمية المستدامة. المجلة العربية للقياس والتقييم،  
٢(٤)، ١٩٥-٢١٥.

الزهراني، عايش. (٢٠١٧). إدارة الأزمات .

<http://isaa.aaciaegypt.com/handle/123456789/2467>

السويدي، ثائر محمد عمي. (٢٠١٥). إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من  
وجهة نظر التدريسيين، Journal of Education College Wasit University،  
1(21)، 257-304.

السويطي، مرشد، & إسماعيل، أ. شبلي. (٢٠١٨). جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء العاطفي لدى  
موظفي الوزارات الفلسطينية <https://osol.qou.edu/handle/194/1549>.

الشوبكي، جمال شحادة سليمان. (٢٠٢٢). أثر استخدام أسلوب التعلم عن بعد في تحصيل طلبة الصف  
السابع الأساسي في مادة العلوم. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(٩)، ١٠٨-١٣٧.

الظاهر، نعيم إبراهيم صالح. (٢٠٠٩). إدارة الأزمات. الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات.  
الناشر: عالم الكتب الحديث، ط. ١.

عبد القادر، فتحي عبد الحميد، & أبو هاشم، السيد محمد. (٢٠٠٧). البناء العاملي للذكاء في ضوء تصنيف  
جاردنر وعلاقته بكل من فعالية الذات وحل المشكلات والتحصيل الدراسي لدى طلاب الجامعة.  
دراسات تربوية ونفسية. مجلة كلية التربية بالزقازيق، ٢٢(٥٥)، ١٧١-٢٤٢.

الغول، سامر خالد أحمد. (٢٠١٥). إستراتيجيات الاستجابة للأزمات المحتملة الناجمة عن حوادث  
المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للأزمات: دراسة حالة (رسالة دكتوراه،  
جامعة بيرزيت) <https://fada.birzeit.edu/handle/20.500.11889/1200>.

القشمري، محمد نور عبد الله. (٢٠٠٦). إدارة الأزمات ودور التحليل الاستراتيجي في صنع واتخاذ  
القرار. مجلة السياسة الدولية، عدد ١٧٣.

قويدر، عبد الهادي حاج، حمزة، خيرجة، & بن مسعود، محمد. (٢٠١٥). إدارة الأزمات: مفاهيم أساسية .  
<https://dspace.univ-adrar.edu.dz/xmlui/handle/123456789/3928>

الكبيسي، عامر خضير. (٢٠١٥). دراسات حول التنمية المستدامة. دار جامعة نايف للنشر .

<https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/63364>

المثقال، عبد الحافظ حسن. (٢٠٢٣). واقع التحولات التربوية لطلبة المرحلة الأساسية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر مدراء المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه اربد. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٩(٣)، ٦٨-٨٨.

مداس، أحمد، & داسة، مصطفى. (٢٠٢١). إدارة الأزمات في المنظمات: مدخل تنظيمي. مجلة التمكين الاجتماعي، ٣(١)، ٢٧٨-٢٨٩.

وزارة التربية والتعليم. (٢٠٢٠). استراتيجية وزارة التربية والتعليم الأردنية. استرجع في ١٨ أكتوبر،

<https://moe.gov.jo> من ٢٠٢٣،

- Afzal, F., & Lim, B. (2022). Organizational factors influencing the sustainability performance of construction organizations. *Sustainability*, 14(16), 10449.
- 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.
- Aljuhmani, H. Y., & Emeagwali, O. L. (2017). The roles of strategic planning in organizational crisis management: The case of Jordanian banking sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 50–60.
- Almeqdadi, F., & Al Zoubi, A. (2022). Teacher education in Jordan: Retrospect and prospects. In M. S. Khine (Ed.), *Handbook of research on teacher education* (pp. 59–70). Springer Nature Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-2400-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-19-2400-2_4)
- Altamimi, S., Iranmanesh, A., & Denerel, S. B. (2023). Exploring the spatial dimensions of social sustainability in the workplace through the lens of interior architects in Jordan. *Buildings*, 13(6), 1448. <https://doi.org/10.3390/buildings13061448>

- Al-Twal, A. (2022). 'Herding cats'? Challenges to effective HRM in Jordanian higher education institutions. *Journal of Further and Higher Education*, 46(10), 1391–1406. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2022.2079972>
- Al-Zboon, M. S., & Hasan, M. S. (2012). Strategic school planning in Jordan. *Education*, 132(4). [https://www.researchgate.net/profile/Manal-Hasan-3/publication/333809819\\_Strategic\\_School\\_Planning\\_in\\_Jordan/links/5d061a26299bf12e7be2edff/Strategic-School-Planning-in-Jordan.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manal-Hasan-3/publication/333809819_Strategic_School_Planning_in_Jordan/links/5d061a26299bf12e7be2edff/Strategic-School-Planning-in-Jordan.pdf)
- Anbarasan, P. (2020). Strategic planning process towards sustainability: Collective case study approach. *International Journal of Social Science Studies*, 8, 10.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271–1299. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00475.x>
- Ansoff, H. (2007). *Strategic management*. Springer. <https://books.google>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bieler, A., & McKenzie, M. (2017). Strategic planning for sustainability in Canadian higher education. *Sustainability*, 9(2), 161.
- Bruntland, G. (1987). Our common future. *The World Commission on Environment and Development*, 45(65).
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting Strategic About Strategic Planning Research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Costa, A. J., Curi, D., Bandeira, A. M., Ferreira, A., Tomé, B., Joaquim, C., Santos, C., Góis, C., Meira, D., & Azevedo, G. (2022). Literature Review and Theoretical Framework of The Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. *Sustainability*, 14(8), 4413.

- Gandrita, D. M., Gandrita, A., Rosado, D. P., & Carmo, M. Do. (2023). Environmental sustainability for strategic planning effectiveness and organizational improvement. *Sustainability*, 15(8), 6774.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Basic Econometrics*. New York: McGraw-Hill.
- Gujarati, D. N. (2004). *Basic Econometrics* (4th ed.). McGraw-Hill Companies.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hassan, S. B. E., Cordova, K. E., Rabadi, G., & Abu Elhajja, W. (2021). The (un)sustainability of higher education institutions in Jordan. *Frontiers in Sustainability*, 2, 653992. <https://doi.org/10.3389/frsus.2021.653992>
- John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36–46.
- Karam, M. G. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1–9.
- Koronis, E., & Ponis, S. (2018). A strategic approach to crisis management and organizational resilience. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 1. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2016-0124>
- Krasniqi, I., & Elezaj, E. (2023). Revitalizing Kosovo's Manufacturing Organizations: Long-Term Strategic Planning with Qspm. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(6), 1857–1864.
- Pazienza, M., De Jong, M., & Schoenmaker, D. (2022). Clarifying the concept of corporate sustainability and providing convergence for its definition. *Sustainability*, 14(13), 7838.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (2019). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. In *Risk management* (pp. 185–196). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780429282515-14/crisis-prone-crisis-prepared-framework-crisis-management-christine-pearson-ian-mitroff>

- Rasche, A., Morsing, M., Moon, J., & Kourula, A. (2023). Corporate sustainability – What it is and why it matters. In A. Rasche, M. Morsing, J. Moon, & A. Kourula (Eds.), *Corporate sustainability* (2nd ed., pp. 1–26). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/9781009118644.002>
- Regester, M. (1989). Crisis management. In *Handbook of financial public relations* (pp. 99–109). Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780434901821500150>
- Samara, A., Sweis, R. J., Tarawneh, B., Albalkhy, W., Sweis, G., & Alhomsy, S. (2022). Sustainability management of international development projects by international non-governmental organizations: The case of INGOs working with refugees in Jordan. *International Journal of Construction Management*, 22(9), 1657–1666.  
<https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1741490>
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2011). Strategic planning as communicative process. *Organization Studies*, 32(9), 1217–1245. <https://doi.org/10.1177/0170840611411387>
- Suharyani, Y. D., & Djumarno, D. (2023). Perencanaan strategis dan pembangunan berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 767–778.
- Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic crisis management: A basis for renewal and crisis prevention. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 78.
- Tavakoli, I., & Lawton, J. (2005). Strategic thinking and knowledge management. *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 155–160.