



## INTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT

e-ISSN: 2231-6868, p-ISSN:2454-468X

### IMPROVING CRISIS MANAGEMENT OF PRIVATE COLLEGES BY ADOPTING THE STRATEGIC ORIENTATION: AN EXPLORATORY STUDY OF THE OPINIONS OF A SAMPLE OF PRIVATE COLLEGES IN THE CITY OF BAGHDAD

\*Dr. Zayad Ali Abbas, \*\*Zainab Jali Madhi, #Riyadh Yousuf Slaman  
\*Al-Bayan University, Business College, Banking & Financial Department, Iraq  
\*\*Al-Rafidain University, Business College, Administration Department, Iraq  
#Al-Mansour College, Business Management Department, Iraq

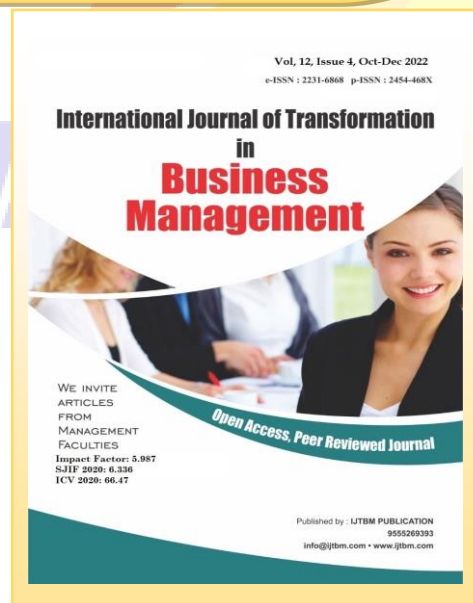
**Paper Received:** 18 October 2022; **Paper Accepted:** 04 December 2022;

**Paper Published:** 14 December 2022

DOI: <http://doi.org/10.37648/ijtbm.v12i04.003>

#### How to cite the article:

Dr Zayad Ali Abbas, Zainab Jali Madhi, Riyadh Yousuf Slaman, Improving Crisis Management of Private Colleges by Adopting the Strategic Orientation: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Private Colleges in the City of Baghdad, IJTBM, October-December 2022, Vol 12, Issue 4; 37-56, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijtbm.v12i04.003>



## تحسين إدارة الازمة للكليات الاهلية باعتماد التوجه الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكليات الاهلية في مدينة بغداد

م.م. رياض يوسف سلمان

م.م. زينب جالي ماضي

م.م. د زياد علي عباس

كلية المنصور الجامعة/ قسم إدارة

كلية الرافدين الجامعة/ قسم إدارة الاعمال

جامعة البيان / كلية إدارة الاعمال  
الاعمال

### ABSTRACT

Purpose of current research is to identify the impact of the strategic orientation and its dimensions (vision, mission , goals, values) on managing crisis in a sample of private colleges (Al -Rafidain College, Al -Mansour, Al -Bayan), and the researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a major tool to collect data, and the study sample reached (90) My tenderness, and the sample was random, as the (SPSS V.28) program was used to enter, address and analyze the initial data in the endeavor to answer his question (Did the private colleges the research sample be able to employ the strategic orientation and its dimensions on improving the crisis management?)., The results of the research showed that the colleges are evaluating a vision, message, goals and strategic values in a clear and written way, as well as the strategic goals of the college in accordance with its vision and mission, and the results also showed that colleges develop clear and clear phased goals with a time frame that can be achieved on the ground, and this made it to adopt Its strategic direction well in improving its management of the crisis in general and through (strategic vision, goals, and values), and the research has employed descriptive statistical and inference methods on most prominent results.

**Keywords:** *strategic direction, crisis management, private colleges*

### المستخلص

هدف البحث إلى التعرف على تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده ( الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، القيم ) في إدارة الأزمات في عينة من الكليات الأهلية (كلية الرافدين ، المنصور ، البيان) ، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (90) تدريسي ، وكانت العينة عشوائية ، كما تم استخدام برنامج (SPSS v.28) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات الأولية في مسعى البحث للإجابة عن تساؤله الرئيس (هل استطاعت الكليات الاهلية عينة البحث من توظيف التوجه الاستراتيجي بأبعاده في تحسين إدارة الازمة؟) ، وأظهرت نتائج البحث أن الكليات تقوم بتطوير رؤية ورسالة وأهداف وقيم استراتيجية بشكل واضح ومكتوب ، فضلاً عن أهداف الكلية الاستراتيجية المتفككة مع رؤيتها ورسالتها ، كما أظهرت النتائج أن الكليات تُطور أهداف مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن من تحقيقها على أرض الواقع ، وهذا ما جعلها ان تعتمد توجهها الاستراتيجي بشكل جيد في تحسين ادارتها للازمة بشكل عام ومن خلال (الرؤية الاستراتيجية ، والاهداف ، والقيم)، وقد وظف البحث الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية للوقوف على أبرز النتائج.

الكلمات المفتاحية: التوجه الاستراتيجي ، إدارة الازمات ، الكليات الاهلية

المقدمة

تواجه معظم المنظمات التعليمية الخاصة العديد من المعوقات في سعيها الى تحقيق توجهها الاستراتيجي ، الامر الذي يقلل من قدرتها على مواجهة الازمات ومن ثم ادارتها وتحويلها الى ميزة تنافسية ، وهذه المعوقات يصعب تخطيها دون إعادة النظر في سلوكها التنظيمي واتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل استراتيجي ، تكتيكي، تشغيلي ، فضلاً عن تبني التوجهات التي من شأنها توجيهها الوجهة الصحيحة ، والسير بخطى واثقة ومعتمدة للوصول لأعلى درجات الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كماً ونوعاً في مواجهة الازمات الروتينية او المفاجئة بفعل اللا تأكد البيئي، والتي ترفع من مستوى أدائها وتجاوز منافسيها كلما اكتسبت الخبرة الإضافية من الموقف التنظيمي، ولعل التوجه الأكثر شيوعاً بين المنظمات الجامعية التمكن من تحسين أدائها في مواجهة الازمات من خلال استثمار نقاط قوتها والافادة من الفرص المتاحة، وان التوجه الاستراتيجي سيدفعها لتوظيف حقيقي لرويتها ورسالتها وأهدافها وقيمها وجميع الأنشطة التي تقوم بها ، إذ يساعد التوجه الاستراتيجي على المعرفة الحقيقية الفاحصة لبنيتها الداخلية والخارجية ، وتحسين العناصر الإيجابية والقدرات التنافسية وتدعيم محفظة اعمالها، والسعي الى تقليص العناصر السلبية والمحبطة لعملها ، لذا فأنها أخذت تترك شينا فشيناً أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره الفاعل في إدارة الازمات ، إذ أصبحت الازمات سمة أساسية للكليات الاهلية المؤسسة قبل (2003) والتي تأسست بعد (2003) في ظل بيئة ديناميكية جعلت الكليات الاهلية مجال للاستثمار وتلبية لحاجات التوسع السكاني والطلب على اكتساب الشهادة الجامعية التي تناسب رغبات الطالب وتحقق حاجات سوق العمل في ظل القدرة على الانخراط فيها ، وان الازمات أصبحت تهدد بقائها واستمرارها وترصين قدرتها على تقديم خدماتها التعليمية بجودة. مما يؤثر على صورتها وسمعتها أمام المجتمع وأصحاب المصلحة ، مالم تستطع من التعامل والتكيف والاحتواء والتنفيس والتفتيت لهذه الازمة المتوقعة او الطارئة باستباقية او بشكل علاجي، من خلال الإدارة الفاعلة لجميع مراحلها سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها ، لذا يلاحظ أن أغلب المنظمات زاد اهتمامها بالتوجه الاستراتيجي المستدام والمخطط بواقعية بصفته سلاح تنافسي في مواجهة الازمات ، فالتوجه الاستراتيجي يمكن أن يجعل المنظمة تستفيد من وقوع الازمة لتتحول الى ميزة هجومية تقدمها نحو الأفضل وليس تهديدا يخرجها من بيئة العمل ، ولأجل تطور المنظمات الجامعية الخاصة ورفع مستوى أدائها ، لا بد من تحسين إدارة الازمة من خلال توجيهها الاستراتيجي ولتتمكن من التنبؤ بحدوث الازمة وعدم دفع المشكلات الى التفاقم، من خلال وضع خطط مسبقة يمكن استخدامها وتطبيقها حال حدوث الازمة سواء داخل البيئة الداخلية ذات الارتباط بمواردها البشرية والمالية والمادية والمعرفية، او بتقلبات البيئة الخارجية المتسارعة ، وهذا ما دفع الباحثون الى التوجه نحو منظمات التعليم الاهلي لما لها من أهمية كبيرة في حياة الفرد والمجتمع. وضرورة سعيها الى مواكبة التحديتات التي يشهدها العصر المعلوماتي المتسارع في اكتساب نقاط القوة والتميز من حيث الخدمة والمخرجات التي تطرحها في سوق العمل جودة واعداد، من خلال استثمارها النواحي المعرفية وتقدم التكنولوجيا ونمو دخل الفرد والقوانين والسياسات التي تتبناها وزارة التعليم العالي حول تأسيس الكليات الاهلية ، ولكي تتمكن من الاستجابة السريعة بمرونة وتكامل مع هذه المتطلبات ، وبالنتيجة سنتعكس على نوعية وجودة مخرجات تستطيع من خلالها تحقيق أهداف منظمات التعليم الاهلي بشكل عام، والكليات قيد البحث بشكل خاص، وبالتالي فإن توجهاتها الاستراتيجية ستكون وسيلة فاعلة للوصول إلى الحلول المناسبة والأمنة في حال حدوث أزمة مفاجأة او أزمة يومية من حيث التمويل والتقلبات في بيئة العرض والطلب على الخدمة الجامعية واستقطاب الأساتذة وجذب افضل المدخلات من طلبة.

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

إن خروج العديد من منظمات التعليم العالي العربية والعراقية من التصنيفات العالمية أو حصولها على مراكز متأخرة يحتم إعادة النظر في أوضاع التعليم الجامعي بصورة عامة , والتركيز على الجامعات والكليات الأهلية بصورة خاصة , خصوصاً وأن أغلب المؤسسات التعليمية الأهلية تعاني من عدم وجود توجه استراتيجي واضح نحو دخول التصنيف المحلي او الإقليمي او العالمي , إذ أخذ اهتمامها ينصب حول تنفيذ التوجيهات الوزارية المركزية , في ظل محدودية الخبرة التي تمتلكها القيادات الجامعية للتخطيط لسوق التعليم الجامعي المرتكز على المواصفات القياسية والاعتمادية الأكاديمية، والجودة، لذلك أصبحت هذه العوامل تولد لها مشكلة وتفاقمها أزمة ، فضلاً عن العوامل البيئية الأخرى، إذ تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس (هل استطاعت الكليات الأهلية عينة البحث من توظيف توجهها الاستراتيجي في تحسين قدرتها على إدارة الازمة؟) ، فضلاً عن معرفة نواحي قصور التوجهات الاستراتيجية لمنظمات التعليم العالي الأهلي ، والذي يؤدي بدوره الى ضعف القدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والوصول الى مراكز متقدمة على المستوى المحلي والعالمي .

وتأسيساً على ما تم طرحه يمكن تلخيص المشكلة في التساؤل الفرعية الآتية :

1. ما مستوى توافر التوجه الاستراتيجي وابعاده (رؤية، رسالة، أهداف، قيم) في الكليات عينة البحث؟.
2. ما مستوى ممارسة إدارة الازمة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في الكليات الثلاث عينة البحث؟.
3. ما تأثير التوجه الاستراتيجي في إدارة الازمة؟.

#### ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي بمحاوره المختلفة في إدارة الازمة والتعريف بإمكانية اعتماد هذا المتغير في تحسين ابعاد إدارة الازمة كونها إدارة مهمة لبقاء واستمرار المنظمات التعليمية الأهلية:

**الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية في تركيز البحث على محور مهم من محاور التوجه الاستراتيجي والمتمثل بـ(الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الاستراتيجية) والتعريف بمدى إمكانية اعتمادها في تحسين إدارة الازمة للمنظمات التعليمية الأهلية.

**الأهمية العملية:** يسعى البحث الى تحسين وتطوير العملية الإدارية والأكاديمية للمؤسسات التعليمية الأهلية واعتماد توجهاتها الاستراتيجية بما يضمن لها ميزة تنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

#### ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يتمثل الهدف الرئيس في التعرف على مدى توظيف الكليات الأهلية التوجه الاستراتيجي في إدارة الازمة، وينبثق منها الأهداف التالية:

1. معرفة مستوى التوجه الاستراتيجي وابعاده ممارسة واهتمام في الكليات عينة البحث.
2. التعرف على مستوى إدارة الازمة وابعادها من حيث الممارسة والاهتمام في الكليات الأهلية عينة البحث.
3. تشخيص العلاقة وقوتها بين التوجه الاستراتيجي وابعاده مع إدارة الازمة وابعادها.

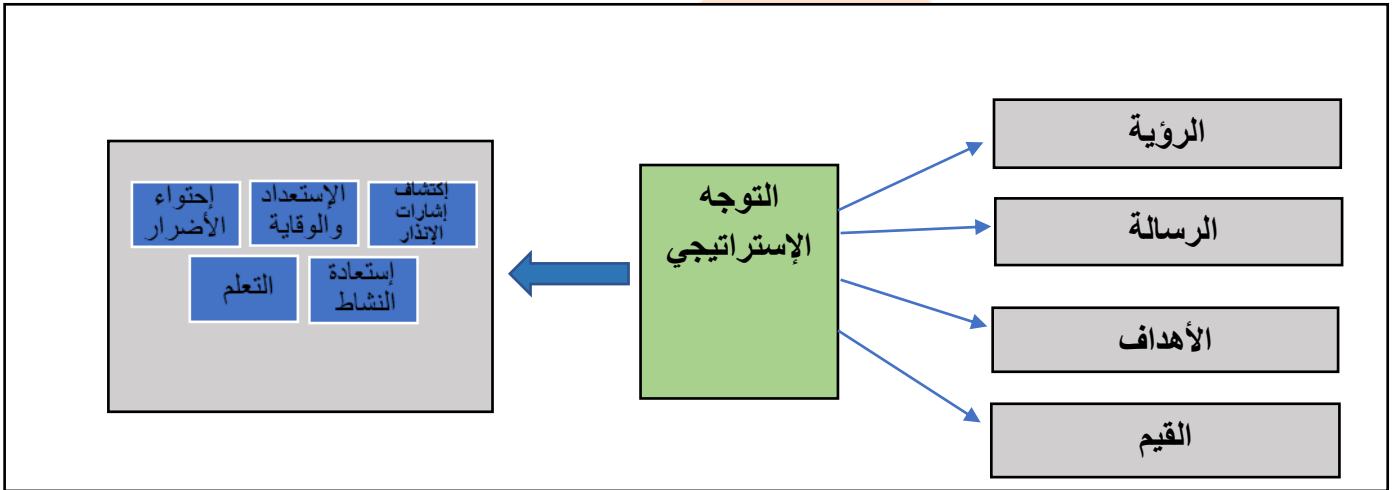
#### رابعاً: فروض البحث

الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وابعاده مع إدارة الازمة وابعادها).

الفرضية الرئيسية الثانية للبحث: يؤثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة الازمة.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

تم اعتماد متغيرين أساسيين لبناء نموذج البحث الافتراضي، هما التوجه الاستراتيجي المتمثل بالروية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف والقيم، والمتغير الآخر إدارة الأزمة المتمثل باكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط والتعلم، والشكل (1) يوضح نموذج البحث.



الشكل (1) : نموذج البحث

المصدر : من إعداد الباحثين

سادساً: مجتمع البحث وعينته:

اعتمد البحث الكليات الاهلية مجتمع للبحث، وتم اختيار ثلاث كليات أهلية اثنتين منها مؤسسة قبل (2003) وأخرى أسست بعد (2003) وهي كلية المنصور الاهلية، وكلية الرفادين الاهلية لتكون محلاً للتطبيق، واعتمد البحث أسلوب المعاينة العشوائية باختيار تدريسيي هذه الكليات وبمختلف أقسامها العلمية او الإنسانية، فوزع الباحثين (120) استبانة، استطاعوا من استرداد (95) منها، كان الصالح للتحليل الاحصائي (90).

المبحث الثاني

الجانب النظري

أولاً: التوجه الإستراتيجي

يعد التوجه الإستراتيجي أحد المتغيرات المؤثرة على أداء المنظمات وعلى كيفية تفكير وعمل الإدارة , وفي ظل إزدياد حدة المنافسة ومواجهة العديد من المنظمات لمختلف التحديات والتي تفرض على هذه المنظمات تطوير توجهاتها الإستراتيجية كي تتمكن من تحسين قدرتها على مواجهة التغيرات الطارئة والأزمات بشكل لا يؤثر على عمل المنظمة ويحافظ على إستمرارها نحو التطور والتقدم في ظل البيئة التي تعمل بها .

تعود البدايات الأولى لإستخدام مصطلح التوجه الإستراتيجي الى (Venkatraman) حيث قام بنشر ورقة عمل عام 1986م , مستندا الى إطروحة الدكتوراه التي قدمها عام 1984م , إذ قدم تطوير لمقياس التوجه الإستراتيجي وهذا المقياس يتكون من 29 فقرة موزعة على ستة محاور مهمة هي (هجومي , محلل , مدافع , مستقبلي , إستباقي , ومحبذ للمخاطرة ) , (جلاب , 2013: 43 ) , وعرف التوجه التوجه الإستراتيجي بأنه " المبدأ التوجيهي الذي يؤثر على أنشطة المنظمة ووضع وتنفيذ إستراتيجيتها لخلق السلوكيات المناسبة التي تقود الى أداء متفوق (Pansiri,2021:915) , وقد عرف على إنه "المبادئ والعمليات والممارسات وأساليب صنع القرار التي تؤثر على أنشطة المنظمة وتولد النتائج المتوقعة مع ضمان جودة الأداء , (Mwenda,2020:137) , وعرفه Rizan بأنه "خيار يمكن المنظمة من خلق قدرات ديناميكية تجعل المنظمة قادرة على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية حيث أن هذا التوجه يشير الى أن المنظمة عالية الأداء وقادرة على التنبؤ بإمكانية حدوث تغيرات خارجية وسهولة التكيف معها , (Rizan,2019:2) , وكان ل Franczak رأي مشابه لرأي Rizan حيث عرفه بأنه " الوسيلة التي تستخدم المنظمة بها الإستراتيجية للتكيف مع بيئتها والعمل على التغير في مظاهرها لجعلها ملائمة (Franczak et al,2008:68) , وبين Hitt أن التوجه الإستراتيجي هو "يعطي المنظمة إرشادا حول متطلبات تحسين الأداء , إذ أن التوجه الإستراتيجي يعكس مستوى الإدراك لدى مديري المنظمات حول البيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات الحاصلة " (Hitt,et al ,2000) , لذا فهو فلسفة المنظمات حول كيفية إدارة أعمالها من خلال مجموعة متجدرة بعمق من القيم والمعتقدات التي توجه المنظمات للأداء الأفضل (Pansiri ,2019:48)

### أهمية التوجه الإستراتيجي

يحقق التوجه الإستراتيجي العديد من الفوائد والمزايا للمنظمات أهمها : (العماري , 2017: 25)

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية , والقدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- 2- القدرة على التفاعل مع البيئة على المدى البعيد .
- 3- تحقيق نتائج إقتصادية ومالية مرضية .
- 4- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة .
- 5- القدرة على تحقيق التغير .
- 6- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة .

### أبعاد التوجه الإستراتيجي

أن عملية صياغة رؤية ورسالة وأهداف المنظمات ليست مجرد شعارات وعبارات جذابة , بل هي منهج في الفكر الإستراتيجي حول مستقبل المنظمة , ونوعية أنشطتها ومكانتها السوقية , وهذا الفكر يساعدها في تحديد مسارها الإستراتيجي الفعال , والذي تلتزم به الإدارة لتحقيق غاياتها وأهدافها , وتعتبر الرؤية والرسالة الإستراتيجية قادرة على توجيه عملية إتخاذ القرارات , وتحديد ملامح إستراتيجيات المنظمة , والتأثير على طريقة إدارة أنشطتها , ما يؤدي الى تحقيق قيمة تنظيمية وإدارة حقيقية .

لقد تعددت وجهات النظر حول أبعاد التوجه الإستراتيجي من حيث العدد والتصنيف , وحسب الأدبيات الإستراتيجية التي تخضع للأراء الفلسفية التي ينطلق منها الباحثين , الا أن هناك إجماع على إن ( الرؤية , الرسالة , الأهداف , القيم ) , هي الأبعاد الرئيسية التي يبني عليها المفكر الإستراتيجي توجهات المنظمة الإستراتيجية . (الطاني والعماري , 2016: 43 ) , ولبيان أبعاد التوجه الإستراتيجي سوف تقوم الباحثة بتقديم إيضاح للرؤية والرسالة والأهداف والقيم كمحور من محاور التوجه الإستراتيجي المتعددة :

## الرؤية الإستراتيجية

تحضى الرؤية في الفكر الإستراتيجي باهتمام كبير ومتزايد , وقد تعددت التعريفات حول الرؤية إلا إن جميعها يتفق على إنها فلسفة آنية تحاكي بشيء من الإيجابية غموض المستقبل , وهناك عدة مفاهيم للرؤية الإستراتيجية للمنظمة حيث إنها تمثل " الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تحاكي وتعكس طموحات الإستراتيجيين " (Johnson&Scholes,1997:14), وعرفت بأنها "المسار المستقبلي الذي يحدد الوجهة التي ترغب المنظمة الوصول إليها والمركز السوقي الذي تطمح تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها" (المرسي وآخرون, 2007: 87), فهي "تصور للصورة المستقبلية للمنظمة والقيم التي تحكمها وإتجاهها في المستقبل" (ابو النصر, 2009: 98), عرفت بأنها "تصورات وتوجهات وطموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا, والى أين تريد الوصول إنطلاقا من وضعها الحالي ( الجابري , 2013: 15) , , وقد عرفها (Rothaermel) بأنها "بيان يتضمن ماترغب أن تنجزه المنظمة في المستقبل حيث إنها تجسد طموحاتها والرؤية الفعالة هي التي تعم المنظمة بشعور النجاح وتحفز أفرادها في جميع المستويات لبلوغ الهدف " (Rothaermel,2013:32), كما وأشاروا (Thompson&Strickland,2001:6) إن الرؤية الإستراتيجية تشير الى تطلعات الإدارة التي ترسم وتعرض صورة شاملة للمجال الذي تريد المنظمة التنافس فيه .

## أهمية رؤية المنظمة

تبرز أهمية المنظمة بأنها (El-Namaki,1992: 25)

- 1- مراقبة عمل المنظمة في الوقت الحاضر والسيطرة على مستقبلها في بيئة أصبحت تنافسية .
- 2- الحاجة الى إستراتيجيات تلبى تطلعات العملاء وتعزز من منظورهم الإيجابي تجاه المنظمة .
- 3- تبعد المنظمة عن حالات الفشل التي تصاحب عدم إمتلاك منظور محدد وواضح للأعمال .
- 4- تحث المنظمة على إحداث تغييرات جوهرية في ثقافتها وفي نماذج سلوكياتها الأساسية .
- 5- تنشئ في المنظمة حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين .

## خطوات وضع الرؤية الإستراتيجية

تقوم القيادات المعنية بالخطوات التالية لوضع رؤيتها الإستراتيجية وهي كالتالي : (صقور, 2021: 22)

- 1- تحليل الماضي : بحيث يتم فهم ثقافة وتقاليد المنظمة الحالية والمستقبلية .
- 2- تحليل الحاضر : يتم معرفة العوامل الحالية التي تؤثر في نجاح المنظمة أو فشلها .
- 3- إستشراف المستقبل : النظر الى العوامل التي تؤثر في نجاح المنظمة والمتضمنة التغييرات المحتملة في البيئات الإقتصادية , الإجتماعية , السياسية والبيئة الطبيعية .

## الرسالة

الرسالة هي سبب وجود المنظمة والمبرر لوجودها وإستمرارها , ولا بد أن تتسم بالشمولية والوضوح وسهولة الفهم , ولا بد من أن تصاغ صياغة عامة وأن تتسم بالمرونة إذا ماتطلب الأمر إجراء بعض التعديلات نتيجة التغييرات التي تحدث في بيئتها , كما يجب أن تحضى بقبول جميع الأطراف ذات المصلحة كونها تعكس رؤيتهم , عرف (Robson) الرسالة بأنها "تحدد السبب الرئيسي لوجود المنظمة , وتساعدها في شرعية وظيفتها في المجتمع " (Robson ,1997:18), وهي " الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من حيث مجال عملها ونشاطها ومنتجاتها وأسواقها وعملائها ويهدف بيان سبب وجود المنظمة الجوهرية وهويتها وعملياتها وممارساتها " (المغربي , 1999: 70) , فالرسالة هي تلك الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة لها , وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي تود المنظمة ترسيخها في أذهان الأفراد , (بن حبيبتور, 2004 : 87) , كما إنها تعبر عن سياق عمل المنظمة وعملياتها وإمكاناتها , حيث إنها تعكس الصورة التي تود المنظمة الوصول لها أمام الأطراف المستفيدة منها من خلال منتجاتها وخدماتها وأسواقها ( القطامين , 2019: 92) .

اهمية رسالة المنظمة

تبرز أهمية رسالة المنظمة في الآتي : (عطية, 2014 : 70 )

- 1- تعتبر الرسالة هي أساس أهداف المنظمة التي يتم وصفها .
- 2- تساعد على عدم تضارب الأهداف داخل المنظمة .
- 3- تساعد على تركيز جهود العاملين في المنظمة باتجاه واحد ومحدد .
- 4- تحدد المسؤوليات والمهام لكل وظيفة داخل المنظمة .
- 5- تساعد في تخصيص وترشيد الموارد .

الأهداف

تعد الأهداف وسيلة لقياس الأداء التنظيمي وفقا لمعادلة إنجازها مقابل زمن الإنجاز , وقد عرفها (الطائي والعامري ) على إنها " التزامات تتخذها المنظمة لترجمة رؤيتها ورسالتها الى واقع عملي ضمن توقيت محدد وبكلفة مناسبة ( الطائي و العامري 2006: 44 ) , حيث ذكر (دنكان) إذا أردنا ممارسة الإدارة فلا بد لنا من الأهداف , وهناك أمور تعرف عليها رواد مبكرون في الإدارة "إن الإدارة تفترض وجود هدف أو نهاية تسعى إليها المنظمة , حيث بدون ذلك لانستطيع أن نحكم إذا كانت الإدارة قد حدثت" ويسترسل بالقول إن الإدارة بالأهداف أسلوب في الإدارة وفلسفة (دنكان, 2006: 146) , والأهداف "أكثر تفصيلا وتحديدا من الغايات , وهي المرشد للنتائج الواجب تحقيقها , كذلك هي تلك المستويات المستهدفة المحددة القابلة للقياس لأجل تحقيق الغايات الإستراتيجية (بني حمدان وإدريس, 2007: 152) , ويمكن تعريفها بأنها " النتائج النهائية المرغوب بها من خلال ممارسة الأنشطة المخططة وتنفيذ الإستراتيجيات المعتمدة , وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى ( David,2011:47), وترتبط أهداف المنظمة مباشرة برويتها ورسالتها , وهي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها متخذوا القرارات في المنظمة , لتوسيع وتطوير أنشطتها , إذ تسعى المنظمة الى تحويلها الى أهداف تفصيلية بعد غرلة وتحديد البدائل المتاحة , وتحقيقها ضمن الفترة المخصصة للخطة الإستراتيجية (بشير, 2019: 41).

أهمية الأهداف الإستراتيجية

تعتبر الأهداف الإستراتيجية ذات أهمية كبيرة للمنظمة وتتلخص أهميتها بالآتي : (العريقي, 2011 : 178 )

- 1- تعد منارة ترشد جميع العاملين في المنظمة وتساعد في تحديد المسار الفعلي لها .
- 2- تساعد أصحاب المصالح في فهم أدوارهم المطلوبة في حدود إطار المنظمة .
- 3- تعتبر أساس التفاهم والتنسيق بين المديرين خلال صياغتهم للقرارات .
- 4- تعد معيار للتقييم على المستويات الإدارية والمهنية المختلفة .
- 5- تعمل على تقوية الدوافع لدى العاملين في المنظمة .

القيم

تعد القيم التنظيمية من المحددات الرئيسية في صياغة الأهداف , وهي مصدر حيوي يلهم العاملين في المنظمة وبكافة المستويات ويتوقف عليها نجاح المنظمة , إذ إن القيم التنظيمية لها تأثير في عملية تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة , ولاشك إن مفهوم القيم يزودنا بروية عن إتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة , وتعتبر القيم من المرتكزات الأساسية التي ترشد العاملين في تصرفاتهم وصنع وإتخاذ القرارات (Hultman&Gellerman,2002:54), والقيم توفر إطارا مهما لتوجيه سلوك الفرد والجماعة داخل التنظيم وخارجه إذ تقوم بدور المراقب الذي يراقب أفعال وتصرفات الفرد (الحنيطة, 2003: 38), وهي جزء من ثقافتها التنظيمية , حيث يرى Daft الثقافة بأنها "مجموعة من الأفعال والقيم التي تنشأ وتتطور ضمن المنظمة وتقود سلوك أعضائها " (Daft,2004:361) , فالقيم هي "الركيزة الأساسية في توجيه سلوك الفرد وفي ضبط التوجه الإجتماعي والأداء المؤسسي (عبد الرحيم, 2013 : 207) , وللقيم أهمية كبيرة في فعالية المنظمة وتطورها وفي



الإرتقاء بأداء العاملين ,حيث تبرز أهميتها من حيث كونها "الأساس للثقافة التنظيمية ,فهي جوهر المنظمة وفلسفتها لتحقيق أهدافها ,فهي العامل المشترك بين جميع العاملين ,لذا فأنها تزيد من قوة الوحدات في المنظمة وترابط أقسامها" (العتيبي 2009: 203) .

#### أهمية القيم

تعد القيم من الأطر المرجعية للسلوك في مختلف المجالات منها ( الدينية , الإجتماعية , الإقتصادية , العلمية والسياسية )وبالتالي فإن الأهتمام بالقيم ضرورة حتمية , وتبرز أهمية القيم على المستوى الفردي والمستوى الجماعي وهي كالتالي : (الجبالي, 2003: 321)

#### أهمية القيم على المستوى الفردي :

- 1- تعتبر مصدر أساسي لما يصدر عن الفرد من ( مشاعر وأحاسيس وطموحات وأفكار ) وبالتالي فهي مكون حقيقي لشخصيته التي تميزه عن غيره .
- 2- تحدد مكانة ومنزلة الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه .
- 3- تعتبر الإطار المرجعي والمعياري الذي يحكم وينظم تصرفات الفرد .
- 4- هي السياج الذي يحمي الفرد من الإنحراف .
- 5- تزود الفرد بالطاقات الفاعلة وتجنبه السلبية .

أما بالنسبة لأهمية القيم على المستوى الجماعي فأنها تبرز في كون أي تنظيم جماعي هو بحاجة الى نسق قيمي يماثل الأنساق القيمية لدى الفرد ,والتي تتضمن المثل العليا التي تقوم عليها الأنشطة والعلاقات في ذلك التنظيم ,حيث إن تضارب القيم سرعان ما يخلف الصراع القيمي الذي سران ما يدفع بالتنظيم الى التفكك والإنهيار (عبد الرحمن, 2018: 20) .

#### ثانياً: إدارة الأزمة

لا توجد منظمة لا تتعرض من وقت لآخر لبعض الأزمات نتيجة للتغيرات السريعة والمفاجأة في البيئات الداخلية والخارجية لها ,لذا فإن أهمية إدارة الأزمة تتزايد وبأستمرار , والجامعة كأى منظمة تواجه هذه التغيرات البيئية والإجتماعية المتباينة , والتعليم الجامعي معرض لأزمات عدة منها ما يتعلق بالتعليم ومنها ما يتعلق بالمباني والتجهيزات ومنها ما يتعلق بالإدارة ومنها ما يتعلق بالكوارث الطبيعية والأوبئة .وحيث إن الأزمات أصبحت عابرة للحدود بشكل متزايد ,إذ أنها تعبر الحدود الجغرافية والسياسية والبنية التحتية والثقافية ,لذا يجب تدارك مثل هذه الأزمات والإستعداد لمواجهتها ,لإستمرار العمل في المنظمة دون خلل ,حيث أصبح من الضروري تطوير منظومة التعليم الجامعة حتى تتمكن المؤسسة التعليمية من مواجهة لاتحديات والتغيرات الداخلية والخارجية ,فأسلوب إدارة الأزمة يهدف الى التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تحدث ,من خلال البحث عن إشارات الإنذار المبكر وتحديد المسؤوليات المطلوبة من كل فرد في المؤسسة , للخروج بأقل قدر من الخسائر والإستفادة منها في المواقف المستقبلية ,من جانب آخر يتوجب على الإدارة العليا للجامعات التشخيص الجيد للأزمات ,لأنه السبيل الأفضل للتعامل معها ,وذلك من خلال وفرة المعلومات والمعرفة والخبرة ,بالإضافة الى وضع خطة وتشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمة .

#### مفهوم إدارة الأزمة

عرفت إدارة الأزمة بأنها " عملية منهجية تحاول المنظمة من خلالها توقع الأزمات التي قد تواجهها , وإتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها والتقليل من تأثيراتها (Tanifuji,2000:31) , إذ إن الأزمة تعني "نقطة تحول غير إعتيادية تتمثل في مواقف تتعرض لها المنظمة بشكل مفاجيء وتتسارع فيها الأحداث وتتداخل الأسباب بالنتائج , وينجم عنها تهديد وقلق وتوتر لجميع افراد المنظمة , الأمر الذي يجعل المنظمة تفقد السيطرة عليها ويصعب إتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها " (عبد العال, 2009: 9) , وعرفت بأنها "أمر غير محبب للنفس لأنها تشعرك بعدم الإستقرار والتغيير المفاجيء , مما يدعوا للإرتباك والقلق الذي يؤدي إلى إتخاذ القرارات الإرتجالية المتسارعة التي تزيد الأمر سوءاً" (جاد الله, 2010: 6) , كما حدد (معمر, 2011: 38) إدارة الأزمة بأنها "نشاط هادف يقوم بالبحث والحصول على المعلومات التي تمكن الإدارة من التنبؤ

بأماكن الأزمة وإتجاهاتها المتوقعة والقضاء عليها وتغيير مسارها", فهي "منهج منطقي للتعامل مع الأزمات بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في جميع الظروف" (الجشعبي, 2012: 11), أيضا هي "المواقف التي يوجد فيها تهديد خطير للمنظمات وقيمها والمعايير الأساسية لأنظمتها, وإحداث تغييرات في ظل ظروف غير مؤكدة (Christensen,2015:7), ويمكن القول بأنها "حدث أو موقف مفاجيء وغير متوقع يهدد قدرات الأفراد والمنظمات على البقاء (سلامة, 2019: 149).

#### أهداف إدارة الأزمة التنظيمية

تهدف إدارة الأزمة التنظيمية الى تحقيق الآتي: (العزاوي, 2009: 11)

1. منع وقوع الأزمة .
2. مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية .
3. تقليل الخسائر الى أدنى حد ممكن .
4. التقليل من الآثار السلبية التي تسببها الأزمات .
5. محاولة الحد من وتيرة الأزمة من خلال الرصد الدقيق وجمع المعلومات, والإعتراف بالأزمة وتقييمها, وتقييمها والإستجابة لإشارات التحذير.
6. تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها الإستفادة من معطيات الأزمة ونتائجها باعتبارها مرحلة للتعلم .
7. تصميم نمط تنظيمي فعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها .

#### مراحل إدارة الأزمة

لأجل تحقيق إدارة فعالة للأزمة التنظيمية لا بد من تحديد وتوضيح المراحل الأساسية التي تمر بها , كي يسهل التعامل مع كل مرحلة من مراحلها بدقة, وقد أوضح (الهاشمي, 2017: 85), إن إدارة الأزمات هي أسلوب من أساليب مواجهة الكوارث وتأثيراتها, تمارس فيه مجموعة من الأنشطة والإجراءات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة, لمواجهتها في مختلف مراحلها بهدف منع حدوثها أو تكرارها , والتقليل والحد من آثارها وأضرارها عند حدوثها, وإن كانت كل مرحلة تتميز بنوع من الإستقلالية في التعامل مع الأزمة تبعا لطبيعة كل مرحلة, إلا إن الهدف واحد وهو حل الأزمة والخروج منها بأقل خسائر, حيث إن الشعور بالأزمة وإنكارها وتجاهلها أو تأجيل مواجهتها يعتبر أول مراحل الأزمة وتفاقمها وبالعكس فإن الإعتراف بها ومحاولة مواجهتها للحد من آثارها يعد أول مراحل علاجها (Alshobaki,2016: 19), وقد قسم بعض الباحثين مراحل الأزمة الى ثلاثة مراحل هي :

#### قسم (كريم, 2005: 65) مراحل الأزمة الى

1. مرحلة ما قبل الأزمة : هذه المرحلة تنذر بوقوع الأزمة وغالبا ماتتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج عنها الأزمة.
2. مرحلة التعامل مع الأزمة : هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة, حيث يستخدم فريق إدارة الأزمة الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعة .
3. مرحلة ما بعد الأزمة : هي المرحلة التي يتم فيها إحتواء آثار الأزمة, وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء مهم من عملية إدارة الأزمة .

وقد قسم ( جاد الرب, 2010) مراحل إدارة الأزمة الى :

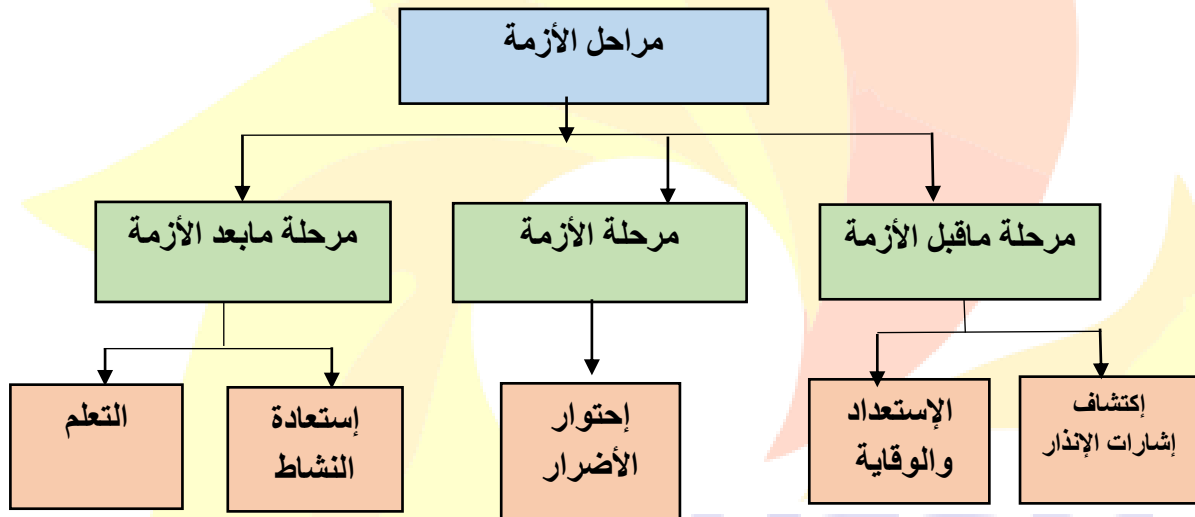
1. مرحلة ما قبل الأزمة : تهتم بمنع الأزمة والإستعداد لها .
2. مرحلة الإستجابة : قيام الإدارة بالإستجابة للأزمة والتعامل معها .
3. مرحلة ما بعد الأزمة : تعني النظر إلى طرق تحسين الإستعداد للأزمة المقبلة والقيام بتسجيل تدفق المعلومات .

كما لخصها (السعيد, 2011) بالمراحل الآتية :

1. مرحلة ما قبل الأزمة .
2. مرحلة مواجهة الأزمة .
3. مرحلة الإستجابة من التجارب .

وهناك من حدد مراحل إدارة الأزمة بأربعة مراحل هي (التحذيرية, نشوء الأزمة, انفجار الأزمة, انحسار الأزمة), لكن الباحثة تتفق مع التقسيم الخماسي لمراحل الأزمة والذي هو أقرب إلى التقسيم الثلاثي وقد حدد التقسيم الخماسي كل من (Pearson&Mitroff,1993 :53) و(الدهلكي,2005: 43) و(الظاهر,2009: 140) و(اليازجي, 2011: 332) و(السكرانة, 2015: 131) وهي كالآتي :

1. إكتشاف إشارات الإنذار : ترسل الأزمة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض تنبئ بقرح حدوث أزمة ,وعند عدم توجيه الأهتمام الكافي لهذه الإشارات, فمن المحتمل أن تقع الأزمة .
2. الإستعداد والوقاية : تمثل مدى إمكانية الإدارة بالإستعدادات للوقاية من الأزمات وإجراء التحضيرات اللازمة ,وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة, إذ ينبغي توفير الإستعدادات والأساليب للوقاية منها .
3. إحتواء الأضرار : يتم في هذه المرحلة إحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها بهدف التقليل من الأضرار لأقصى حد ممكن .
4. إستعادة النشاط : يقوم الجهاز الإداري في هذه المرحلة بإستعادة توازنه ومقدرته على ممارسة نشاطاته وأعماله كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة .
5. التعلم : يتم إعادة تقييم وتحسين ما تم إنجازه في الماضي ,والإستفادة منه لتطوير المستقبل .



الشكل (2) : يوضح مراحل الأزمة

من إعداد الباحثين

ويجب عند إدارة الأزمات مراعاة ماييلي (عمر,2020: 942)

1. الإستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة وخاصة تكنولوجيا المعلومات .
2. إستخدام المنهجيات الجديدة المعتمدة على الأسلوب العلمي والتحاور عن بعد .
3. تنمية مهارات القائمين على إدارة الأزمات على التعامل مع عناصرها في ظل المفاجآت .
4. إستمرار رصد وتحليل وتطوير الأساليب العلمية للتنبؤ بالأزمات .
5. الإعتماد على الدراسات والبحوث والمعلومات التاريخية, كذلك الإعتماد على نماذج بحوث العمليات ونظام دعم القرارات
6. ضرورة بقاء فريق إدارة الأزمة في حالة الأستعداد التام لمواجهة الأزمة عند حدوثها .
7. الإعتماد على العمل الجماعي في إدارة الأزمة , والإهتمام بالتواصل بين الأزمات المختلفة .

أذ يلاحظ ما للقائد الأكاديمي من دور كبير في إدارة الأزمات التي قد تعيق تحقيق أهداف الجامعة, من خلال مواجهته للأزمات وحلها وتخفيف حدتها وتحليل المخاطر الناتجة عنها, وتحديد مواقعها, وتقدير نسبة حدوث الخسائر الناجمة عن الأزمة, كذلك جمع البيانات وتحليلها.

### المبحث الثالث

### الجانب العملي

#### أولاً: اختبارات أداة القياس

من خلال اختبار كفاية حجم العينة (KMO)، والتحليل العاملي الاستكشافي والصدق والثبات، كانت قيمة اختبار كايسر ماير اولسن (0.793) للاستبانة بشكل كلي، وبقية اختبار بارتلليت (3730.185) وبقية احتمالية (0.000) ودرجة حرية (1326) والمقاس من خلال (52) فقرة واجابت عليه عينة تألفت من (90) مشاهدة من تدريسي الكليات الاهلية، وحصلت الاستبانة على جذر كامن (34.836)، وبقية تباين تفسيري (67.375%)، فيما تراوحت قيم التشبعات (0.838-0.655) لعناصر مكونات مصفوفة التدوير، فيما كانت قيمة معامل الثبات للاستبانة بشكل عام (0.954)، وحصل المتغير المستقل التوجه الاستراتيجي على معامل ثبات (0.859) وعبر (24) فقرة، بينما حصل المتغير المعتمد على معامل ثبات بلغ (0.954) ومن خلال (28) فقرة، وان جميع قيم تشبع الفقرات معنوية، وكما موضح بنتائج الجدول (1).

الجدول (1) : اختبار الثبات لمقياس البحث

Sig	Df	Approx. Chi-square	KMO	المتغيرات
0.000	1326	3730.185	0.793	التوجه الاستراتيجي
				ادارة الازمة
		67.375%		التفسير الكلي للتباين
		34.836		الجذر الكامن
		9		الابعاد
		ادارة الازمة	التوجه الاستراتيجي	الثبات (كرونبخ الفا)
0.954		0.859		
28		24		
		0.952		ثبات الاستبانة الكلي

ثانياً: الإحصاء الوصفي للبحث:

تم تحليل وتشخيص مستوى إجابات عينة البحث حول المتغيرين المبحوثين، فضلاً عن ابعادهما وكما موضح بنتائج الجدول (2)، من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، والأهمية النسبية فضلاً عن ترتيب المتغيرات بحسب معامل الاختلاف النسبي وحجم الأثر للمتغيرات الرئيسية، وابعادها، فكانت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي كالآتي:

الجدول (2) : تحليل وتشخيص مستوى إجابات العينة (n=90)

الأولوية	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
الاول	72.2	12.52	0.452	3.61	التوجه الاستراتيجي
3	73.2	15.88	0.581	3.66	الرؤية الاستراتيجية
1	72.6	13.89	0.504	3.63	الرسالة
2	72.4	15.20	0.550	3.62	الاهداف الاستراتيجية
4	70.4	18.07	0.636	3.52	القيم
الثاني	71.8	17.61	0.632	3.59	ادارة الازمة
5	69.6	23.57	0.820	3.48	اكتشاف إشارات الإنذار
4	70.2	21.57	0.757	3.51	الاستعداد والوقاية
3	70.8	20	0.708	3.54	احتواء الاضرار
1	72.8	17.37	0.632	3.64	استعادة النشاط
2	75.8	19.92	0.755	3.79	التعلم

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

مناقشة النتائج في ظل التحليل الوصفي لبيانات متغيري البحث:

1. حصل التوجه الاستراتيجي على وسط حسابي (3.61) مرتفع المستوى ، ووينال اهتمام نسبي (72.2%) جيد اولته الكليات الاهلية في الكيفية التي تحقق من خلالها اهدافها الاستراتيجية وتعظيم قيمتها لتتمكن من بناء وتطوير استراتيجياتها الكلية من خلال صياغتها لرؤية تحولها فيما بعد الى رسالة واهداف وتدعمها بقيم مؤسسيها والمجتمع ، اذ انسجمت الإجابات وتقاربت في الاتفاق على توفره بمعامل اختلاف نسبي (15.52%) ليحصل على الترتيب الاول ، وبانحراف معياري (0.452) يشير الى الانسجام والتقارب في الآراء ، اما على مستوى الابعاد فقد حاز الرسالة على الترتيب الأول وبوسط حسابي (3.63) مرتفع المستوى وبمعامل اختلاف نسبي (13.89%) ، بينما حلت الأهداف الاستراتيجية بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (15.20%) وممارسة بوسط حسابي (3.62) مرتفع المستوى ، بينما كان الترتيب الثالث لبعد الرؤية الاستراتيجية بوسط حسابي (3.66) مرتفع وبمعامل اختلاف نسبي (15.88%) ، واخيراً حلت القيم بالترتيب الرابع وبمعامل اختلاف نسبي (18.07%) وبوسط حسابي (3.52) مرتفع المستوى ، وقد اتضح توجه العينة الى الاتفاق على توفر جميع الابعاد بشكل جيد من حيث الممارسة والاهتمام.

2. حصلت ادارة الازمة على وسط حسابي (3.59) مرتفع المستوى، ويمارس باهتمام نسبي (71.80%) جيد في الإجراءات والوسائل التي تستخدمها الكليات الاهلية للسيطرة على الأزمات ومنع حدوثها أو التقليل من تأثيراتها عند حدوثها، والتعلم من تجاربها السابقة والاستعداد لمواجهة المتوقع والطارئ بشكل جيد، إذ توافقت الإجابات وتقاربت وانسجمت على توفر ادارة الازمة بمعامل اختلاف نسبي (17.61%) وبانحراف معياري (0.632) ليحصل على الترتيب الثاني من بين متغيري البحث، اما على مستوى الابعاد الفرعية الخمس التي قيست من خلالها الازمة ، فقد حصل بعد استعادة النشاط على الترتيب الأول وبمعامل اختلاف نسبي (17.20%) وبوسط حسابي (3.64) مرتفع المستوى، بينما حل بعد التعلم بالترتيب الثاني وبمعامل اختلاف نسبي (19.92%) ووسط حسابي (3.79) مرتفع المستوى ، فيما كان الترتيب الثالث لبعدها احتواء الاضرار وبمعامل اختلاف نسبي (20%) وبوسط حسابي (3.54) مرتفع المستوى ، اما بعد الاستعداد والوقاية فقد حل بالترتيب الرابع وبمعامل اختلاف نسبي (21.57%) ووسط حسابي (3.51) مرتفع المستوى ، واخيراً كان الترتيب الخامس لبعدها اكتشاف إشارات الإنذار وبمعامل اختلاف نسبي (23.57%) ووسط حسابي (3.48) مرتفع المستوى، ومن الملاحظ ان جميع الابعاد والمتغيرات متوفرة بشكل جيد وتزيد عن الوسط الفرضي، وهذا ما يتلاءم وخصوصية العينة وقدرتها على فهم متغيرات البحث.

ثالثاً: الإحصاء الاستدلالي واختبار فرضيتي البحث الرئيسية (يرتبط ويؤثر التوجه الاستراتيجي وابعاده في ادارة الازمة تأثيراً معنوياً).

1. اختبار فرضية الارتباط (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الاستراتيجي وابعاده مع إدارة الازمة وابعادها) : يظهر الجدول (3) وجود العلاقات الآتية:

أ. تبين وجود ارتباط بين التوجه الاستراتيجي واكتشاف إشارات الإنذار قيمته (\*\*0.702) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، أي كلما تهتم الكليات الاهلية بتوجهها الاستراتيجي وحدة واحدة فأنها سوف تهتم باكتشاف إشارات الإنذار بمقدار معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح ، فيما كان معامل ارتباط الرؤية الاستراتيجية مع اكتشاف إشارات الإنذار (\*\*0.602) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة معامل ارتباط الرسالة مع اكتشاف إشارة الإنذار (\*\*0.584) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، بينما كانت علاقة ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع اكتشاف إشارات الإنذار (\*\*0.558) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، واخيراً ارتبطت القيم مع اكتشاف إشارات الإنذار بمعامل ارتباط طردي (\*\*0.482) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000).

ب. اتضح وجود ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والاستعداد والوقاية قيمته (\*\*0.618) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، أي كلما تهتم الكليات الاهلية بتوجهها الاستراتيجي وحدة واحدة فأنها سوف تهتم بالاستعداد والوقاية بمقدار معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح ، فيما كان معامل ارتباط الرؤية الاستراتيجية مع الاستعداد والوقاية (\*\*0.540) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة معامل ارتباط الرسالة مع الاستعداد والوقاية (\*\*0.417) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000)، بينما كانت علاقة ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع الاستعداد والوقاية (\*\*0.480) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000)، واخيراً ارتبطت القيم مع الاستعداد والوقاية بمعامل ارتباط طردي (\*\*0.518) قوي وبقيمة احتمالية (0.000).

ج. تبين وجود ارتباط بين التوجه الاستراتيجي واحتواء الاضرار قيمته (\*\*0.611) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، أي كلما تهتم الكليات الاهلية بتوجهها الاستراتيجي وحدة واحدة فأنها سوف تهتم باحتواء الاضرار بمقدار معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح ، فيما كان معامل ارتباط الرؤية الاستراتيجية مع احتواء الاضرار (\*\*0.540) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة معامل ارتباط الرسالة مع احتواء الاضرار (\*\*0.407) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000)، بينما كانت علاقة ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع احتواء الاضرار (\*\*0.491) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000)، واخيراً ارتبطت القيم مع احتواء الاضرار بمعامل ارتباط طردي (\*\*0.498) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000).

د. تبين وجود ارتباط بين التوجه الاستراتيجي واستعادة النشاط قيمته (\*\*0.620) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، أي كلما تهتم الكليات الاهلية بتوجهها الاستراتيجي وحدة واحدة فأنها سوف تهتم باستعادة النشاط بمقدار معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح ، فيما كان معامل ارتباط الرؤية الاستراتيجية مع استعادة النشاط (\*\*0.510) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة معامل ارتباط الرسالة مع استعادة النشاط (\*\*0.521) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، بينما كانت علاقة ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع استعادة النشاط (\*\*0.459) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000).

و. (0.000)، واخيراً ارتبطت القيم مع استعادة النشاط بمعامل ارتباط طردي (\*\*0.488) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000).

هـ. فيما وجد ارتباط بين التوجه الاستراتيجي والتعلم قيمته (\*\*0.583) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، أي كلما تهتم الكليات الاهلية بتوجهها الاستراتيجي وحدة واحدة فأنها سوف تهتم بالتعلم بمقدار معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح ، فيما كان معامل ارتباط الرؤية الاستراتيجية مع التعلم (\*\*0.454) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة معامل ارتباط الرسالة مع التعلم (\*\*0.369) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000)، بينما كانت علاقة ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع التعلم (\*\*0.530) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، واخيراً ارتبطت القيم مع التعلم بمعامل ارتباط طردي (\*\*0.492) متوسط القوة وبقيمة احتمالية (0.000).

و. واخيراً وجد ارتباط بين التوجه الاستراتيجي وإدارة الازمة اجمالاً قيمته (\*\*0.730) قوي وبقيمة احتمالية (0.000)، أي كلما تهتم الكليات الاهلية بتوجهها الاستراتيجي وحدة واحدة فأنها سوف تهتم بإدارة الازمة بمقدار معامل الارتباط بينهما والعكس صحيح ، فيما كان معامل ارتباط الرؤية الاستراتيجية مع إدارة الازمة (\*\*0.617) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، وقيمة معامل ارتباط الرسالة مع إدارة الازمة (\*\*0.508) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، بينما كانت علاقة ارتباط الأهداف الاستراتيجية مع إدارة الازمة (\*\*0.588) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، واخيراً ارتبطت القيم مع إدارة الازمة بمعامل ارتباط طردي (\*\*0.602) قوية وبقيمة احتمالية (0.000)، ومن كل ما سبق من نتائج ، تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (3) : علاقات ارتباط التوجه الاستراتيجي وابعاده مع ادارة الازمة وابعاده

المتغيرات	الرؤية	الرسالة	الأهداف الاستراتيجية	القيم	التوجه الاستراتيجي
اكتشاف إشارة الإنذار	0.602**	0.482**	0.558**	0.584**	0.702**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الاستعداد والوقاية	0.540**	0.417**	0.480**	0.518**	0.618**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
احتواء الاضرار	0.540**	0.407**	0.491**	0.498**	0.611**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
استعادة النشاط	0.510**	0.521**	0.459**	0.488**	0.620**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التعلم	0.454**	0.369**	0.530**	0.492**	0.583**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
إدارة الازمة	0.617**	0.508**	0.588**	0.602**	0.730**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العينة	90				

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (يؤثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة الازمة تأثيراً معنوياً):

اتضح من نتائج الجدول (4) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المختبر (32.283) وهي تزيد عن القيمة الجدولية (3.950) عند درجة الحرية (89)، فيما تبين ان قيمة معامل التفسير للأنموذج (0.530)، ومعامل التفسير المعدل (0.513) أي استطاعت ابعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، القيم) من تفسير ما نسبته (51.3%) من التغيرات التي تطرأ الى إدارة الازمة تحسناً في الكليات الاهلية المبحوثة، فيما تعزى النسبة المتبقية (49.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل بالأنموذج الحالي للبحث.

فيما تبين استثمار الكليات الاهلية لبعدها الرؤية الاستراتيجية في تحسين إدارة الازمة بنسبة (34.4%) ، اذ كانت قيمة الميل الحدي للرؤية (0.344) وبقية احتمالية (0.001) وبقية (T) المحتسبة (3.344) وهي تزيد عن القيمة الجدولية (1.9875) عند درجة الحرية (89)، بينما تبين توظيف الكليات الاهلية لبعده الأهداف الاستراتيجية في تحسين إدارة الازمة بنسبة (28.3%) اذ كانت قيمة الميل الحدي للأهداف الاستراتيجية (0.283) وبقية احتمالية (0.011) وبقية (T) المحتسبة (2.592) وهي تزيد عن القيمة الجدولية (1.9875)، واخيراً كانت نسبة تأثير القيم في إدارة الازمة (31.4%) ، اذ كانت قيمة الميل الحدي للقيم (0.314) وبقية احتمالية (0.001) وبقية (T) المحسوبة (3.497) ، بينما لم تستطع الكليات الاهلية من توظيف رسالتها في تحسين إدارة الازمة نتيجة لكون قيمة التأثير الاحتمالية اكبر من (0.05)، ومن جميع النتائج السابقة تقبل الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة الازمة تأثيراً معنوياً.

$$\text{إدارة الازمة} = (0.202) + (0.344) * \text{الرؤية الاستراتيجية} + (0.283) * \text{الأهداف الاستراتيجية} + (0.314) * \text{القيم}$$

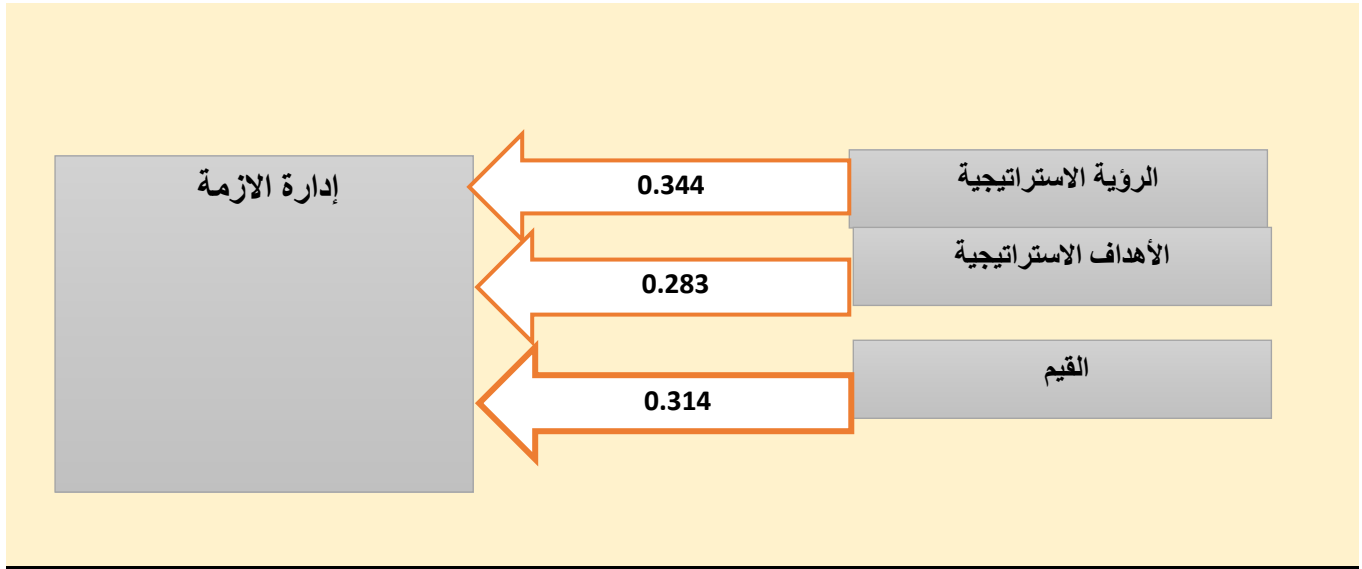
الجدول (4) : تأثير التوجه الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في إدارة الازمة (n=90)

إدارة الازمة							المتغير المستقل
F	T	p-value	A R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	α	
32.283	3.344	0.001	0.513	0.530	0.344	0.202	الرؤية الاستراتيجية
	1.308	0.194			0.121		الرسالة
	2.592	0.011			0.283		الأهداف الاستراتيجية
	3.497	0.001			0.314		القيم

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)



الانموذج النهائي المختبر للبحث



الشكل (2) : الانموذج النهائي المختبر للبحث

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أوضحت النتائج أن الكليات تولي اهتمام متباين لكل من الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية بشكل واضح ومكتوب فضلاً عن أهداف الكليات الاستراتيجية التي تتفق مع رؤيتها ورسالة الكليات .
2. لا تعقد الكليات اجتماعات دورية للتعامل مع الازمات المحتملة .
3. تسمح الكليات لبنية عملها الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات إلا أنه لا يوجد لديها خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات .
4. أظهرت النتائج أن الكليات تقوم بتطوير أهداف مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن من تحقيقها على أرض الواقع ، كما أن سلوك التدريسيين في الكليات يأتي منضبطاً ضمن مجموعة من المبادئ والقيم التي تقوم عليها المنظمة. هناك وضوح في مفهوم رؤية ورسالة المنظمة من طرف العاملين، وبصفة عامة اتفقت آراء عينة البحث على أن هناك وجود للتوجهات الاستراتيجية في الكليات ( رؤية ، رسالة ، أهداف) .
5. تتواصل الكليات أثناء الأزمة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة ، للتنسيق لإدارة الأزمة .
6. اتفقت آراء عينة البحث على وجود قصور في إدارة الكليات للأزمات قبل وقوعها .
7. تشكل الكليات فريق لإدارة الأزمة لحل المشكلات الناتجة عن الأزمة أثناء الأزمة كما وتوفر الإمكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة .
8. لا يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة لغرض تحسينها ومنع حدوث أزمات مستقبلية في هذه الكليات ، ولكن تقوم الكليات بحملات لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي يمكن أن تخلفها الأزمة .
9. تفتقر الكليات لتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة والحديثة لإدارة الأزمات أثناء وقوعها لإدارة عملية الاتصال والتواصل هنالك وقصور في السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها في فترة زمنية مناسبة ولكن تتابع المنظمة احداث الأزمة عن قرب وبشكل مباشر بعد وقوعها .

## التوصيات

1. تعزيز التوجه الاستراتيجي ومواصلة العمل على تطوير رؤية ورسالة وأهداف الكليات .
2. أن تستمر الكليات في تطوير رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب ، وكذلك أن تواصل تطوير أهداف مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن من تحقيقها على أرض الواقع .
3. على الكليات أن تُطوّر خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات والأخذ بعين الاعتبار تجاربها السابقة في هذا المجال ، من خلال الفريق المختص .
4. يجب أن تتبنى الكليات عقد اجتماعات ونقاشات وورش عمل مع فريق الطوارئ فيها الذي لديه الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات من أجل الاستفادة منها في حالة وجود أزمات مستقبلاً.
5. تطوير موازنة متخصصة للتعامل مع الأزمات حال وقوعها ، لتتمكن الكليات من إدارة أزماتها بفاعلية ، وذلك من خلال التواصل مع أصحاب المصالح عبر زيارات متبادلة ولقاءات مستمرة وورش عمل وإضفاء صفة الشراكة على هذه اللقاءات لشرح ظروف الأزمات في الكليات والحاجة الماسة لمثل هذه الموازنات في بيئة تتسم بالأزمات .
6. تشكيل الكليات لفريق مختص لإدارة الأزمات وتوفير الإمكانيات اللازمة لفريق إدارة الأزمات ، ويعد هذا السلوك بأن له علاقة إيجابية في التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها عليها المحافظة عليه .
7. على الكليات أن تُطوّر برامج متخصصة للتدريب على إدارة الأزمات قبل وقوعها وخاصة لفريق الطوارئ فيها ، فضلاً عن إشراك العاملين أيضاً ، وأن يشمل التدريب عمليات الإخلاء اللازمة في أوقات الطوارئ والحروب .
8. قيام الكليات بالتواصل أثناء الأزمات مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة ، والتنسيق لإدارة الأزمات وتفعيل اتصالاتها مع الجهات ذات العلاقة ، لما لها من الأثر الإيجابي في التخفيف عن كاهل الكليات في إدارة عملياتها أوقات الأزمات .
9. ضرورة قيام الكليات في تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة والحديثة لإدارة الأزمات أثناء وقوعها لإدارة عملية الاتصال والتواصل وبخاصة أثناء الأزمات ، وكذلك أن تستمر في متابعة أحداث الأزمات عن قرب وبشكل مباشر.
10. يجب على الكليات أن تُطوّر من إمكانية السيطرة على الأزمات عند حدوثها والحد من انتشارها في فترة زمنية مناسبة من خلال تدريب فريق إدارة أزمات متخصص وتوفير الدعم اللازم بشكل أفضل لعمل هذا الفريق وتخصيص موازنة خاصة بإدارة الأزمات فيها .
11. ضرورة أن تقوم الكليات باستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً بشكل منظم ومتكامل ، وعقد ورش عمل ولقاءات بخاصة مع فريق الطوارئ وخاصة أيضاً بعد وقوع الأزمات وكذلك أن تستخلص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لكليات أو مؤسسات أخرى ذات ظروف متشابهة .

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

- 1- جلاب ، أحسان دهن ، 2013: دور التوجه الإستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية " بحث ميداني في جامعة كربلاء ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 15 العدد 3 .
- 2- العماري ، عبد الكريم علي ناجي ، 2017: أثر التوجه الإستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية " دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية ، رسالة ماجستير ، صنعاء .
- 3- الجابري ، نايف ، 2013: "الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية " دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن .
- 4- الطائي ، علي حسون والعامري ، فراس محمد ، 2016: "العلاقة بين القدرات القيادية والتوجه السراتيجي" مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 37 .
- 5- ابو النصر، مدحت محمد ، 2009: "مقومات التخطيط الإستراتيجي المتميز" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر .

- 6- المرسي , جمال الدين وآخرون ، 2007: "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر .
- 7- صقور، مجد، 2021: " الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وأساسيات " من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- 8- عبد الرزاق ، معتر وسلمان ، فهد ، 2021: "الرؤية الإستراتيجية وتأثيرها في التسويق الريادي - دراسة ميدانية لعينة من شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية " ، مجلة الدنانير، المجلد ( 17 ) ، العدد 252 .
- 9- المغربي ، عبد المجيد عبد الفتاح 1999: "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين " مجموعة النيل العربية ، القاهرة .
- 10- القطامين ، أحمد ، 2019: " الإدارة الإستراتيجية " : مفاهيم وحالات تطبيقية " ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان .
- 11- بن حبتور، عبد العزيز صالح ، 2004: "الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير" دار المسيرة ، الأردن .
- 12- بشير، هبة ، 2019: "دور نظام إدارة الجودة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن " دراسة ميدانية هيئة الجمارك السودانية بولاية الخرطوم ، أطروحة دكتوراه جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم ، السودان .
- 13- دنكان وجاك ، 2006: "أفكار عظيمة في الإدارة دروس من مؤسستي ومؤسسات العمل الإداري " ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 14- بني حمدان ، خالد محمد طلال وإدريس ، وائل محمد ، 2007: "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر" دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن .
- 15- عبد الرحمان ، بودهري ، 2018: "القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الألتزام التنظيمي" أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم ، جامعة وهران ، الجزائر .
- 16- عطية ، محمد ناجي ، 2014: "الإدارة الإستراتيجية " جامعة الأندلس ، صنعاء ، اليمن ، 2014 .
- 17- العريقي ، منصور محمد ، 2011: "الإدارة الإستراتيجية " جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء ، اليمن .
- 18- الحبالي ، حسن ، 2003: "علم النفس الإجتماعي بين النظرية والتطبيق" ، مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، مصر ، 2003 .
- 19- حريم ، حسين ، 2004: "السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 20- العتيبي، مشاعل بنت ذياب ، 2009: "الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية الرياض السعودية ..
- 21- عبد الرحيم ، عاطف جابر طه ، 2013: "أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وقيم العمل "جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا ، القاهرة ، مصر .
- 22- عبد العال ، رائد فؤاد محمد ، 2009: أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الأستراتيجي "رسالة ماجستير ،كلية التربية الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 23- الجشعمي ، علي عبد الحسين ، 2012: "أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات " المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كربلاء ، العدد7 ، مجلد 30 .
- 24- معمر ، ماهر محمد عليان ، 2011: دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره "رسالة ماجستير،كلية التربية جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين .
- 25- جاد الله ، محمود ، 2010: إدارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- 26- سلامة،محمد وليد سالم 2019: "دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية " ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 39 ، العدد 4 .
- 27- جاد الرب ، سيد ، 2010: "الإتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية " ، الدار الهندسية ، الإسماعيلية ، مصر .
- 28- السعيد ،هاني ، 2011: " إتجاهات إدارية حديثة " ، القاهرة ، مطبعة العشري، مصر .
- 29- العزاوي ، نجم ، 2010: "أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة " كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
- 30- السكارنة ، بلال خلف ، 2015: "إدارة الأزمات " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- 31- الدهلكي ، محمد جاسم محمود ، 2005: "إدارة الأزمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي" ، دبلوم عالي إدارة مستشفيات ، بغداد .
- 32- الظاهر ، نعيم إبراهيم ، 2009: "إدارة الأزمات" عالم الكتب الحديثة ، اربد ، الاردن .

- 33- البيازجي , صبيحي رشيد ، 2011: "إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية" , مجلة الجامعة الإسلامية المجلد 19 , العدد 2, الجامعة الإسلامية , غزة .
- 34- عمر , سناء محمد زهران ، 2020: "الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات" ، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية , العدد 50 , المجلد 3 .

#### ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Pansiri, Jaloni, 2021: " Strategic Orientation, Corporate Strategy and Firm Performance: The Case of Wilderness Holdings Limited " African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure. ISSN: 2223-814X , June, Vol 10, No 3, pp. 912-931.
- 2- Mwenda , Godfrey, 2020: "STRATEGIC ORIENTATION AND ORGANIZATION GROWTH: A REVIEW " International Academic Journal of Human Resource and Business Administration | Volume 3, Issue 8, pp. 133-142 .
- 3- Rizan, Mohamad, 2019: "THE INFLUENCE OF STRATEGIC ORIENTATION, ORGANIZATIONAL INNOVATION CAPABILITIES AND STRATEGIC PLANNING ON THE PERFORMANCE OF TECHNOLOGY-BASED FIRMS " Academy of Strategic Management Journal , Volume 18, Issue 3.
- 4- Franczak,J., Weinzimmer,L., and Michel,E. 2008: An empirical examination of strategic orientation and SME performance. Small Business Institute, National Proceeding,33(1):68-77.
- 5- Hitt, Michael A., M. Tina Dacin, Edward Levitas, Jean-Luc Arregle, and Anca Borza, 2000: "Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives", Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3: 449-467.
- 6- Johnson, G. & Scholes, K., 1997: "Exploring Corporate Strategy: Text & Cases", 4th ed., (Prentice-Hall, Inc).
- 7- Rothaermel. Frankt , 2013 : " Strategic Management" McGraw-Hill Irwin - United States of America.
- 8- Thompson, Arthur A. & Strickland, Alonzo J., 2001: Strategic Management: Concepts and Cases, 12th edition, McGraw-Hill, Irwin, USA.
- 9- David f. r. , 2011 : "Organization Theory and Design" 8th ed., Thomson, South-Western.
- 10- Daft, R. L , Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8th ed, ohio, VSA , 2004 .
- 11- Hultman, Ken & Gellerman, Bill, 2002: " Balancing Individual & Organizational Values", John Wiley & Sons.Inc.
- 12- Tanifuji, Etsushi, 2000: Crisis awareness and organizational response capabilities in present Japanese local governments crisis awareness survey finding ,journal of contingencies and crisis management, vol.8, no.1, pp.30-42.
- 13- EL-Namaki, M.S.S. , 1992: Creating A Corporate Vision, Long Range Planning ,6 (23).
- 14- Christensen ,Tom, 2015: ” COMPARING COORDINATION STRUCTURES FOR CRISIS MANAGEMENT IN SIX COUNTRIES” Public Administration, John Wiley & Sons Ltd.
- 15- Alshobaki j.Mazen, Abu Amuna M.Youssef, 2016: “The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza”, First Scientific Conference for Community Development, 5-6 November, Faculty of Economics and Administrative Sciences Al-Azhar University of Gaza, Palestine.
- 16- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I., 1993: "From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management" The Academy of Management Executive,7 (1) .