

## أثر الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة حالة مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة

الاستلام: 18/أبريل/2026م  
التحكيم: 10/مايو/2026م  
القبول: 16/مايو/2026م

منصور محمد علي الأيوبي<sup>(\*,1)</sup> Mansour Mohammad Ali Alayoubi<sup>(1,\*)</sup>

© 2026 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution \(CC BY\) license](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2026 جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي من فئة (CC BY) شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

<sup>1</sup> Assistant Prof. of Business Administration and Finance, Palestine Technical College, Gaza, Palestine

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية فلسطين التقنية، غزة، فلسطين

عنوان المراسلة: [mansour.alayoubi1970@gmail.com](mailto:mansour.alayoubi1970@gmail.com)

## أثر الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة حالة مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع الرازي الصحي، وقد بلغ عددهم (51) موظفا وموظفة، وهم: (المدرء، ورؤساء الأقسام، ومن المختصين في المجالات الصحية والإدارية)، وقد تم اختيارهم باستخدام أسلوب الحصر الشامل، كما تم إدخال البيانات وترميزها في برنامج (SPSS)، وقد أظهرت النتائج أن مجمع الرازي الصحي يتمتع بمستوى مرتفع من الجاهزية الاستراتيجية؛ مما يعكس اهتمام الإدارة: بالتخطيط، والاستعداد لمواجهة التحديات والأزمات، كما بينت النتائج وجود مستوى مرتفع من كفاءة إدارة الأزمات في المجمع، مما يدل على قدرة المجمع على التعامل مع الظروف الطارئة، والاستجابة لها بفاعلية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مستوى الجاهزية الاستراتيجية في المجمع، وذلك من خلال تحديث الخطط والاستراتيجيات بصورة دورية بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والأزمات المحتملة، والعمل على تطوير نظام متكامل لإدارة الأزمات، يتضمن: خططا لطوارئ واضحة، وآليات تنفيذ محددة، وأدوارا ومسؤوليات دقيقة لجميع العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** الجاهزية الاستراتيجية، إدارة الأزمات، مجمع الرازي الصحي.

## The Impact of Strategic Preparedness on Crisis Management: A Case Study of Al-Razi Health Complex in the Central Governorate of the Gaza Strip

### Abstract:

This study aimed to identify the impact of strategic readiness in crisis management from the perspective of employees at Al-Razi Health Complex in the Central Governorate of the Gaza Strip. The study used the descriptive analytical method, and the questionnaire was the data collection tool. The study population consisted of all employees at Al-Razi Health Complex, and their number reached (51) male and female employees, including: (managers, heads of departments, and specialists in health and administrative fields). They were selected using the comprehensive enumeration method. The data were entered and coded in the SPSS program. The results showed that Al-Razi Health Complex enjoys a high level of strategic readiness. This reflects the administration's interest in planning and preparing to face challenges and crises. The results also showed a high level of crisis management efficiency in the complex, indicating the complex's ability to deal with emergency situations and respond to them effectively. The study recommended the need to enhance the level of strategic readiness in the complex by updating plans and strategies periodically to keep pace with environmental changes and potential crises, and working to develop an integrated crisis management system that includes: clear emergency plans, specific implementation mechanisms, and precise roles and responsibilities for all employees.

**Keywords:** strategic preparedness, crisis management, Al-Razi Health Complex.

## المقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة انعكست آثارها على مختلف جوانب الحياة، وأحدثت تغيرات جوهرية في الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات، وفي ظل هذه المتغيرات، أصبحت المؤسسات تدرك بصورة متزايدة أهمية الجاهزية الاستراتيجية باعتبارها أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة، وبناء موقع استراتيجي متميز يدعم: استمراريتها، ونموها، وتحقيق أهدافها التنظيمية، لاسيما في ظل الأزمات والتحديات المتزايدة التي تتطلب كفاءة عالية في إدارة الأزمات والتعامل معها بفاعلية.

وقد أضحت الجاهزية الاستراتيجية الحل الأمثل للمؤسسات في بيئة تتصف بالتنافس المتسارع، وتعد من ضمن المتغيرات التي تؤثر على سير العمل في المؤسسات، ويعتمد مفهومها على مقومات تسمح للمؤسسات بالنمو والتطور المستمر من خلال بناء نظام متكامل يحظى بأكثر قدرة على تخطي التغيرات البيئية، والاستعداد للاستجابة السريعة لها (الطائي وسلمان، 2020).

وتعد الجاهزية الاستراتيجية من أهم المتطلبات التي تحتاجها المؤسسات المعاصرة؛ لضمان الأداء التنظيمي المتفوق لتلك المؤسسات على المنافسين، وذلك من خلال ابتكار نماذج أعمال جديدة تؤهلها للمنافسة تحت أي ظرف من الظروف (منصور ويعكوب، 2021).

والجدير بالذكر أن القطاعات بمختلف أنواعها قد تمر بأزمات لا بد من إدارتها والتحضير لها مسبقا عبر استراتيجيات محددة، حيث يتطلب النجاح في إدارة الأزمة تشكيل قيادة موقفيه ترسم خطوات عمل فاعلة تسيرو وفق خطة محكمة أعدها خبراء متخصصون في مجال تحليل الأزمة ومعالجتها، مع مراعاة الدقة في عملية وضع استراتيجيات مراحل إدارة الأزمة؛ لتحقيق الاستقرار المطلوب، والتكيف السريع مع المتغيرات المتاحة في البيئة المحيطة للأزمة (الجنابي واليزيدي، 2022).

ونظرا لما يشهده قطاع غزة من أزمات مفاجئة ومتكررة، كان لزاما على مختلف القطاعات الاستعداد المسبق عبر تبني تجهيزات واستراتيجيات فاعلة لمواجهة مثل هذه الظروف، ولا سيما مواجهة الحروب المتعاقبة، ويأتي القطاع الصحي في مقدمة هذه القطاعات، باعتباره الأكثر ارتباطا ب حياة المواطنين؛ مما يتطلب إعدادا لخطة واستراتيجيات متكاملة للتعامل مع حالات الطوارئ.

وخلال حرب 2023-2025م على قطاع غزة، شهد مجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى تحولا جوهريا؛ إذ كان في الأصل مجموعة من العيادات الخاصة، ثم مع اندلاع الحرب أصبح مستشفى تابعا للمستشفيات الحكومية، وتغيرت مواعيد عمله وسياساته التشغيلية بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة، وقد برزت في هذه الظروف أهمية تبني الإدارة لاستراتيجيات مناسبة لإدارة الأزمة بكفاءة، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لاستقصاء دور الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات، من خلال تطبيق عملي على مجمع الرازي الصحي.

## الإطار النظري للدراسة:

### المحور الأول: الجاهزية الاستراتيجية:

أصبحت الجاهزية الاستراتيجية من أهم الموضوعات التي لها دور مهم في عالم الأعمال والفكر الإداري، حيث إن عالم الأعمال مليء بالمفاجآت؛ مما يحتم على الإدارة أن تكون على أهبة الاستعداد لأي طارئ؛ لهذا فإن هذا المحور يتطرق إلى: مفهوم الجاهزية الاستراتيجية، وأهميتها، وأبعادها وذلك على النحو الآتي.

## أولاً: مفهوم الجاهزية الاستراتيجية:

اجتهد الكثيرون من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد للجاهزية الاستراتيجية، ويمكن عرض مجموعة من التعريفات، كما وردت في الدراسات السابقة، وهي موضحة في الجدول (1).

جدول (1): تعريفات الجاهزية الاستراتيجية من خلال الدراسات السابقة

| المصدر                               | التعريف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| منصور ويعكوب (2021، 377)             | "التغيير الذي يحقق أقصى النجاح من خلال ابتكار المنظمات نماذج أعمال جديدة، تؤهلها لإيجاد طرق مبتكرة تتنافس بها تحت أية ظروف، وذلك عن طريق التنبؤ بالمتغيرات البيئية أو التكيف معها؛ لذا ظهر الاهتمام بها لأنها تُعد الموجه الأساسي للأداء المتفوق لمنظمات الأعمال".                                                                                       |
| Mukif and Al-Rubaie (2021, 276)      | "هي النهج الذي يساعد الإدارات العليا على الاستعداد والتأهب المبكر لمواجهة الاضطرابات، وعدم الاستقرار في البيئة الخارجية؛ مما يمكن المنظمة وعاملها من التعامل بشكل أفضل مع التحديات".                                                                                                                                                                     |
| Mazlum (2022, 2)                     | "التجهيز المخطط للتغيير والعمليات غير المتوقعة، مع التركيز على الإعداد الواعي لحالة عدم اليقين، وهو يُعزز المرونة النفسية، ويُشجع التواصل الفعال، ويدعم قدرة المنظمة على التكيف أثناء المواقف غير المتوقعة".                                                                                                                                             |
| Widyastuti and Ardiyanti (127, 2024) | "قبول الموظفين داخل المنظمة للتكيف مع العمليات أو الأنظمة أو الاتجاهات الاستراتيجية الجديدة؛ لتلبية متطلبات العمل المتطورة، وضمان النجاح على المدى الطويل".                                                                                                                                                                                              |
| الأعرجي والياسري (6, 2025)           | "التهيئة لمواجهة التغيرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية للمنظمة، والتفاعل معها؛ بهدف تعزيز القدرة التنافسية، وضمان استمرارية المنظمة، ويتم ذلك من خلال تحقيق التوازن بين صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، بما يتعلق بجاهزية: (القيادة، والثقافة، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والموارد البشرية)؛ مما يُساعد على تحسين فاعلية وجوده اتخاذ القرارات". |

وبناء على ما سبق تُعرف الجاهزية الاستراتيجية بأنها النهج الذي يمثل قدرته إدارة المؤسسة على التخطيط، والاستعداد لمواجهة التحديات المستقبلية، والاستفادة من الفرص بشكل استباقي، بما يضمن تحقيق غايات المؤسسة.

## ثانياً: أهمية الجاهزية الاستراتيجية:

أصبحت أهمية الجاهزية الاستراتيجية من أهم الركائز في عمل المؤسسات؛ حيث إنها تمكن المؤسسات من التكيف، ومواجهة الأحداث البيئية المتغيرة بصورة مستمرة، وهذا يتحقق من خلال جاهزية استراتيجية المؤسسة لإحداث التغييرات المطلوبة، وبما يتوافق مع متطلبات الألفية الثالثة (محمود ونجم، 2020).

ويرى Ali et al. (2019) أن الجاهزية الاستراتيجية لها تأثير فعال على النتائج المالية التنظيمية، والاحتفاظ بالإنتاجية، والكفاءة، والمرونة، والتزام الموظفين.

ويحدد كل من محمود ونجم (2020)، وأبو غنيمه (2019) أهمية الجاهزية الاستراتيجية في الجوانب الآتية:

1. تنمية العقول الفكرية ودعمها وتحفيزها للتكيف مع الظروف المضطربة للبيئة.
2. حث العاملين في المنظمات على التميز والإبداع؛ من أجل تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.
3. تحفيز الموظفين على الخروج بحلول المشاكل التنظيمية وتشجيعهم.
4. تحديد أنواع المعارف والمهارات التي تتطلبها المشكلات التي تواجهها المنظمات المصاحبة للتغيرات البيئية.
5. تكامل وتبادل المعرفة بين رأس المال البشري لإيجاد الحلول المثلى.
6. نشر المعلومات بين العاملين بالقدر اللازم للمنظمة؛ لمعالجة المشاكل البيئية.

7. التركيز على القادة الاستثنائيين الذين يمكنهم تحقيق التميز والابتداع والابتكار في عمل المنظمات.
8. توجيه البنية التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة؛ للتعامل مع التغيرات البيئية.
9. التأكيد على نشر ثقافة المشاركة والتعاون في البحث عن الحلول.

يتضح مما سبق، أن الجاهزية الاستراتيجية هي مفتاح النجاح في العصر الحديث؛ حيث إن المؤسسات التي تتمتع بالجاهزية الاستراتيجية هي التي ستكون قادرة على تحقيق أهدافها، والتميز في مجال عملها، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

#### ثالثاً: أبعاد الجاهزية الاستراتيجية :

تحددت أبعاد الجاهزية الاستراتيجية في دراسات سابقة متعددة لباحثين متخصصين في مجال الإدارة ربطوا بين الجاهزية الاستراتيجية، ومتغيرات متعددة؛ لذا فقد اعتمدت الدراسة الأبعاد الثلاثة لهدفها، وذلك وفقاً لدراسات سابقة مثل: دراسة الأعرجي والياسري (2025)، ودراسة نجم وعبد الرحمن (2024)، ودراسة عبد الرحمن وكوللي (2023)، ودراسة النجار (2022)، وقد تم قياس الجاهزية الاستراتيجية في هذه الدراسة من خلال خمسة أبعاد، وهي: (القيادة، والثقافة التنظيمية، والتراتيف الاستراتيجي، والموارد البشرية، والتكنولوجيا). وقد تم بناء الفقرات المتعلقة بقياس الجاهزية الاستراتيجية من خلال الاستفادة من بعض النماذج والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم تطويرها، وإعادة صياغتها بالإضافة والحذف؛ لجعلها مناسبة لأغراض هذه الدراسة. ويمكن عرض وتوضيح أبعاد الجاهزية الاستراتيجية على النحو الآتي:

1. القيادة: يرى الجنابي (2019، 23)؛ أن القيادة هي "عملية إقناع وإلهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم برضى تام، فهي تمثل قدوة من أجل تحقيق المتطلبات الرئيسية التي تقوم بها القيادة المتمثلة في التأثير". ويرى الخطيب (2020، 27) أن جوهر القيادة هو "مقدرة الأفراد على التأثير في سلوكيات الآخرين بإرادتهم، وتوجيه سلوكهم، وتنسيق مجهوداتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة"، ويرى الباحثان محمود ونجم (2020، 289)؛ أن القيادة تشمل "عملية التفاعل والتأثير بين القادة والأفراد العاملين؛ من أجل تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة، وتنفيذها بناء على الموارد المتوفرة في المنظمة في إطار ثقافتها".

ويرى الباحث أن القيادة في المؤسسات الصحية تُعدّ عنصراً أساسياً؛ لضمان الاستقرار، وتحقيق النجاح، ودفع عجلة التطوير، حيث تتجلى أهميتها في قدرتها على التأثير في سلوك العاملين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الصحية والتنظيمية.

2. الثقافة التنظيمية: تُعد الثقافة التنظيمية أحد المفاهيم المهمة في مجال الإدارة المعاصرة، حيث إن أكثر الباحثين والكتاب يؤكدون على أن نجاح المنظمات وفشلها يتأثر بشكل كبير بالثقافة وأنماط التفكير السائد، فلكل منظمة ثقافتها الخاصة التي تضم قيماً ومعتقدات مكتسبة للعاملين من بيئة العمل الداخلية والخارجية المحيطة بهم، فهي تعمل على تشكيل سلوك العاملين وتصرفاتهم واتجاهاتهم؛ مما ينعكس على جميع أعمال المنظمة وأنشطتها إما بالسلب أو بالإيجاب (عبد الرزاق وآخرون، 2019).

وتضم ثقافة المنظمة الأفكار والمعتقدات والمفاهيم والقيم المشتركة والعادات السلوكية التي تشكل سلوك العاملين في المنظمة من رؤساء ومروّسين، وتُشكل إطاراً تنظيمياً بالنسبة لهم يُحدد أداءهم المتميز، ويؤثر في الإنتاجية، ويميز المنظمة عن سائر المنظمات (بدر، 2021).

ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية تُعدّ في المؤسسات الصحية إطاراً قيمياً وأخلاقياً يميز كل مؤسسة عن غيرها، كما تمثل هذه الثقافة الهوية التنظيمية للمؤسسة، وتسهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتعزيز ولاء العاملين والتزامهم.

3. التراصف الاستراتيجي: وقد ظهر دوره بشكل واضح في تعزيز قدرة المنظمات التنافسية، وذلك من خلال الترابط الإيجابي بين الوحدات المختلفة، ومن أهم متطلبات نجاحه أنه يتطلب تواصلًا مستمرًا بين الإدارة والعاملين الذين يقومون بصياغة الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وصياغة وحداتها الفرعية، ومن أجل تحقيق التراصف الاستراتيجي يجب مراقبة الإجراءات المتبعة بين الأقسام المختلفة، ومراقبة التفاعلات فيما بينها، وإبراز الحاجة إلى وجود ضوابط مهنية ملائمة لتحقيق هذا التراصف، والبحث عن بدائل قابلة للتطبيق (الجنابي، 2019).

وقد بين أبوردن وعبد الرحمن (2020) أن التراصف الاستراتيجي هو عملية ديناميكية مستمرة وشاملة، وتتطلب يقظة دائمة للتكيف وتوجيه الأنشطة الموضوعة نحو تحقيق الأهداف؛ لمنع تجنب حالة الاختلال بنظام التراصف، وتركز هذه العملية على تحقيق حالة التوافق بين كل من التغيرات في البيئة الخارجية، والقدرات، والموارد التي تمتلكها تلك المنظمات.

ويرى الباحث أن التراصف الاستراتيجي يساعد في توجيه الجهود والموارد المتاحة بكفاءة نحو تحقيق الأهداف الصحية المرجوة؛ بما ينعكس إيجابًا على تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

4. الموارد البشرية: يشير ياسين وآخرون (2021) إلى أن من خلال الموارد البشرية، يتم قياس الجاهزية الاستراتيجية، ولا سيما إذا كان الموظفون يمتلكون المستوى المناسب من المهارات النوعية لأداء العمليات الداخلية المهمة على خريطة الاستراتيجية؛ وتتمثل الخطوة الأولى في تقدير جاهزية الموارد البشرية في تحديد المجموعات الوظيفية الاستراتيجية، وهي المناصب التي يكون فيها الموظفون من ذوي المهارات والمواهب والعرفة المناسبة ذات التأثير الأكبر في تعزيز العمليات الداخلية والدرجة للمنظمة. والخطوة الثانية هي تحديد مجموعات الكفاءات اللازمة لأداء كل من هذه الوظائف الاستراتيجية، ويمثل الفرق بين المتطلبات اللازمة لتنفيذ هذه الوظائف بشكل فعال، والقدرات الحالية للمنظمة فجوة كفاءة.

ويرى الباحث أن الموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي في تنفيذ الخطط والاستراتيجيات، وتحقيق الأهداف التنظيمية؛ حيث إن الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة تسهم في تعزيز قدرة المؤسسة الصحية على الاستجابة السريعة للتغيرات والتحديات المختلفة، لا سيما في أوقات الأزمات والطوارئ.

5. التكنولوجيا: يشير العمور (2020) إلى أن الجاهزية التكنولوجية هي الدرجة التي يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن تحسن وتطور قدراتها ومواردها، وذلك من خلال حوسبة أعمال المنظمات، ومرونة أنظمتها؛ للتكيف ومواجهة أي أزمات أو أخطار محتملة قد تواجهها.

ويرى الباحث أن التكنولوجيا تُعد من الأبعاد الأساسية للجاهزية الاستراتيجية في المؤسسات الصحية؛ لما لها من دور محوري في تطوير الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والأزمات؛ إذ أن التقنيات الحديثة ونظم المعلومات الصحية تسهم في دعم عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب؛ مما يُساعد القيادات الصحية على التخطيط السليم، وإدارة الموارد بكفاءة.

#### المحور الثاني: إدارة الأزمات؛

تُعد إدارة الأزمات عنصرًا محوريًا في تحقيق نجاح المؤسسات، لا سيما في ظل التحديات المفاجئة وغير المتوقعة التي قد تعترض مسيرتها، لذا فإن هذا المحور يتطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات، وأهميتها، ومراحلها، والعلاقة النظرية بين الجاهزية الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية، وتوضيح ذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: مفهوم إدارة الأزمات؛

اجتهد الكثيرون من أهل العلم والاختصاص في وضع تعريف محدد لإدارة الأزمات، ويمكن عرض مجموعة من التعريفات، كما وردت في الدراسات السابقة، وهي موضحة في الجدول (2).

## جدول (2): تعريفات إدارة الأزمات من خلال الدراسات السابقة

| المصدر                          | التعريف                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grunnan and Fridheim (2017, 81) | "الأحداث الاستباقية التي تقام من أجل تعزيز قدرات المشاركين في مختلف مستويات المنظمة لإدارة الأزمات، وإدخال تحسينات على الخطط، وتطوير المهارات الفردية والتعاونية اللازمة".                                                      |
| Weiner (2020, 216)              | "تعد هيكلا متعدد المستويات، إذ يمكن أن تكون الجاهزية حاضرة بشكل أو بآخر على المستوى الفردي، والجماعي، والوحد، والإدارة، والمستوى التنظيمي".                                                                                     |
| ثابت (2021، 9)                  | هي: "نشاط هادف يجمع معلومات كافية لفهم الأزمة، ويتنبأ بأبعادها، وتداعياتها المستقبلية، ثم اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع الأزمة".                                                                                           |
| الجنابي والزبيدي (2022، 214)    | هي: "قدرة المنظمة على إدارة سلسلة أحداث الأزمة بفاعلية وكفاءة، وذلك وفق مسارات منظمه مبنية على الخطط والبرامج الاستباقية التي تُساعد في تقليل أو وقف آثار الأزمة؛ بهدف الوصول بالمنظمة إلى الحالة الطبيعية وإعادة التوازن لها". |
| جبرين (2024، 10)                | هي: "عملية التعامل مع الأزمة لتقليل آثارها، ومنح المؤسسة الوقت للتعافي والمضي قدما، كما أن تحديد وتقييم ظروف الأزمة المحتملة، وإنشاء الإجراءات المخطط لها مسبقا، والتنفيذ الناجح لتلك الإجراءات تُعد أجزاء من إدارة الأزمات".   |

وبناء على ما سبق يمكن القول: إن إدارة الأزمات عملية منظمة، تسعى إلى التعامل مع الأحداث المفاجئة التي تهدد استقرار المؤسسة، وذلك من خلال: التخطيط المسبق، والاستجابة السريعة، والإدارة الفعالة للموارد، وهذه العملية تركز على استشراف المخاطر المحتملة، ووضع خطط وقائية، وتنفيذ إجراءات تحد من الآثار السلبية؛ بما يضمن استمرارية العمل ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف والصمود.

### ثانياً: أهمية إدارة الأزمات؛

أشار حسين وعلي (2020)، وبورزان (2021) إلى أن أهمية إدارة الأزمات تتمثل في عدة نقاط، أهمها:

1. إنها من أبرز العوامل الحيوية للنجاح في بيئة الأعمال غير المؤكدة، أو في بيئة تتسم بالتغيرات، وعدم التأكد، حيث إنها توفر للقادة القدرات اللازمة لاتخاذ قرارات إدارية استباقية؛ لمواجهة التحديات بهدف تحقيق البقاء والنمو.

2. ترسيخ ثقافة الالتزام لدى إدارة المنظمات بالنهج الذي يمكنها من مجابهة الأزمات، وذلك من خلال استجابتها المرنة لظروف الأزمات.

3. تطوير النجاحات المتوقعة الكامنة في المخاطر، وذلك من خلال اللجوء إلى التخطيط الدقيق، وإلى التنفيذ الحاسم، فهي عملية شاملة متكاملة تغطي ممارساتها؛ ما قبل الأزمة، وفي أثنائها، وفيما بعدها.

4. تقليل الآثار الضارة الناجمة عن حدوث الأزمات باستخدام المواد المتاحة في ظل ضيق الوقت.

وقد ظهرت أهمية إدارة الأزمات التنظيمية بفعل دمج بعض الجوانب النفسية والاجتماعية والسياسية، والتي تمثل تجميع وتفسير الأدبيات المختلفة فيما يتعلق بقابليتها للتطبيق، Coombs & Laufer (2018)، وذلك من خلال:

1. استخدام مبدأ المسائلة والمحاسبة والمتابعة؛ حيث إن الأزمة تقود إلى الكشف عن المقصرين في الإجراءات الإدارية، وعن المتسببين في الخسائر المالية والبشرية.
2. استخدام الإدارة لمواجهة الأزمات؛ بسبب عدم اعتماد أسس ومبادئ إدارة الأزمات.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة الأزمات تُعد عنصراً حيوياً؛ لضمان استمرارية المؤسسات في ظل التحديات غير المتوقعة، حيث إنها تعزز قدرتها على تجنب المفاجأة في حال قصور المعلومات، وسرعة اتخاذ القرارات، وضمان التوصل إلى قرارات سليمة، كما أنها تُساهم في زيادة المرونة لتخذي القرار؛ لمواجهة الأزمة ومشكلاتها المحتملة، وكذلك تُساهم في تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة.

### ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات:

تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل متعددة ومتداخلة، وتهدف إلى الحد من آثار الأزمة وضمان استمرارية العمل، وقد حددها الجمل والرجوب (2020)، وثابت (2021) على النحو الآتي:

1. مرحلة الإنذار المبكر: وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية؛ لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه، وقد يكون العكس.
2. مرحلة التأزم: وهي مرحلة نشوء الأزمة، وتسمى أيضاً مرحلة الأزمة الحادة، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقداً؛ نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.
3. مرحلة انفجار الأزمة: وهي تحصل عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف، وبالتالي فإن المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم يتعرض مستقبل المنظمة للخطر.
4. مرحلة الأزمة المزمنة: وتتم فيها الصحو والتعرف على أسباب الأزمة، وتقدير الضرر، وتحديد المسؤولية، وتحليل الأضرار، وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث، واتخاذ الإجراء المناسب.
5. مرحلة حل الأزمة: وهي مرحلة إدارة الأزمة، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة، والوضع المثالي لهذه المرحلة هو أن تأتي المرحلة الأولى، ولكن قد تظلت زمام الأمور من يد المسؤول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث، وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة أو الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها، وتصل إلى مراحلها كافة.

ويرى الباحث: أن فهم هذه المراحل يُسهم في وضع استراتيجيات فعالة للتعامل مع الأزمات، حيث إن سرعة تحديد الأزمة وعزلها، وتوفير الدعم لفريق إدارة الأزمات، يُعدان عاملين أساسيين؛ لنجاح عملية الإدارة، والحد من الآثار السلبية.

### رابعاً: العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية وإدارة الأزمات:

تعد الجاهزية الاستراتيجية عنصراً أساسياً لنجاح إدارة الأزمات، حيث إنها تعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المفاجئة، والاستجابة الفعالة للتحديات، وتستند العلاقة النظرية بين الجاهزية الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسة إلى منظور تكاملي، إذ إن الجاهزية الاستراتيجية تعد مدخلاً استباقياً يعزز قدرة المؤسسة على استشراف الأزمات والاستعداد لمواجهةها، في حين تمثل إدارة الأزمات الاستجابة العملية لتلك التحديات عند حدوثها، وتُظهر الأدبيات وجود علاقة طردية ذات تأثير مباشر بين المتغيرين، حيث إن ارتفاع مستوى الجاهزية الاستراتيجية يُسهم في رفع كفاءة إدارة الأزمات، والحد من آثارها السلبية؛ بما يضمن استمرارية عمل المؤسسة، ويعزز قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية.

### الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (الجاهزية الاستراتيجية):

- دراسة الأعرجي والياسري (2025): هدفت إلى معرفة تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الغموض الاستراتيجي في مصنع الجود الخاص بالعبئة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير عكسي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية في الغموض الاستراتيجي في مصنع الجود.

□ دراسة نجم وعبد الرحمن (2024): هدفت إلى معرفة أثر الجاهزية الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة أسيا سيل للاتصالات العراقية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة في شركة أسيا سيل.

□ دراسة عبد الرحمن وكوللي (2023): هدفت إلى معرفة أثر الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام في معامل الحديد والصلب بإقليم كردستان العراق، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية على تحقيق التصنيع المستدام في معامل الحديد والصلب بإقليم كردستان العراق.

□ دراسة الرموني (2021): هدفت إلى اقتراح سيناريوهات عمل للمواءمة مع المهارات المستقبلية للموارد البشرية، واختبار الدول المعدل للجاهزية التكنولوجية في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي للجاهزية التكنولوجية في تعديل سيناريوهات العمل المقترحة على المهارات المستقبلية للموارد البشرية.

□ دراسة Whitehouse (2020): هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والمناخ المستدام للتغيير لقادة التعليم الحضري التكتيكي في مدارس بانكوك في تايلند، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة بين الجاهزية الاستراتيجية والمناخ المستدام للتغيير لقادة التعليم الحضري في بانكوك.

□ دراسة Ali et al. (2019): هدفت إلى التعرف على أثر أنظمة العمل عالية الأداء على أداء الإدارة الحكومية التي يتوسطها الجاهزية الاستراتيجية لرأس المال البشري وقدرات الابتكار الحكومية في إقليم أتشبه في غرب إندونيسيا، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير معنوي بين نظام العمل عالي الأداء على أداء الحكومة والاستعداد الاستراتيجي لرأس المال البشري، ودور جاهزية رأس المال البشري الاستراتيجي في التوسط في تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على أداء الحكومة بشكل جزئي.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (إدارة الأزمات):

□ دراسة شيخ السوق وآخرون (2025): هدفت إلى التعرف على دور تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات لتحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات المصرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية، وكذلك هناك أثر لأبعاد تخطيط التعاقب القيادي على إدارة الأزمات.

□ دراسة جبرين (2024): هدفت إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي سلبي للقيادة التعاملية على إدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج أن نمط القيادة الكاريزمية هو الأفضل لإدارة الأزمات، يليه نمط القيادة التحويلية، في حين كان تأثير نمط القيادة التعاملية سلبياً على إدارة الأزمات.

□ دراسة Rodrigues et al. (2021): هدفت إلى تحديد كيفية تعامل الشركات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ أنشطتها الاقتصادية مع الاضطراب الناجم عن الإغلاق بسبب أزمة كوفيد-19 في البرتغال، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تواجه سلسلة من الصعوبات الناجمة عن وقف عملياتها مما تسبب في مشاكل سيولة خطيرة لها آثارها على استمراريته، وأن التدابير الحكومية لدعم الشركات اليوم وفي المستقبل يتأثر إلى حد كبير بسرعة استجابة

الشركات، وأن مواطن الضعف في الشركات المبحوثة هي العقبة الرئيسية أمام الاستجابة المرنة للأزمة، مثل سيولتها المحدودة، ورقمنة الموارد البشرية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات.

□ دراسة Alves et al. (2020): هدفت إلى الكشف عن إدارة الأزمات وتحديد استراتيجيات البقاء والمرونة والتجديد للشركات الصغيرة وإدارتها للأزمات خلال اندلاع كوفيد - 19 في ماكاو في الصين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الشركات الصغيرة تظهر مرونة عالية في ردود أفعالها على الأزمة، ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى البيروقراطية والامتنثال المحدود للمسؤولية الاجتماعية بالمقارنة مع الشركات الكبيرة، وأن الشركات الصغيرة لها خطة أزمة رسمية واستراتيجية قبل تضفي الأزمة، وهذه تميل إلى أن يكون لها خبرة أطول في التعامل مع الأزمات وتعمل في قطاعات أكثر تنظيماً، وأن استراتيجيات البقاء والمرونة تعتمد على إدارة الأزمة والوقت.

ثالثاً: الدراسات التي ربطت بين المتغيرين معا:

□ دراسة النجار (2022): هدفت إلى التعرف على دور الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات.

□ دراسة Al Khalifa (2021): اهدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال التأثير التفاعلي للجاهزية الإلكترونية في أمانة عمان الكبرى، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الجاهزية الاستراتيجية تسهم في التأثير بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

□ دراسة العواد (2021): هدفت إلى التعرف على أثر الجاهزية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في الأردن من وجهة نظر الموظفين فيها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر إيجابي للجاهزية الاستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفيات الخاصة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها.

□ دراسة العمور (2020): هدفت إلى التعرف على علاقة الجاهزية التكنولوجية في إدارة الأزمات التكنولوجية في جامعة الأقصى الفلسطينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين الجاهزية التكنولوجية وإدارة الأزمات التكنولوجية.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال تناول الدراسات السابقة بالتحليل، يتضح لنا الآتي:

معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها هي دراسات حديثة بين الأعوام 2019-2025م، واتفقت الدراسة مع الدراسات الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي؛ للملاءمة لطبيعة موضوع الدراسة، مثل: دراسة الأعرجي والياسري (2025)، ونجم وعبد الرحمن (2024)، ودراسة النجار (2022)، كما توافق معها في استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية، كدراسة العمور (2020)، ومنها العربية: (العراق، مصر، والسعودية)، كدراسة الأعرجي والياسري (2025)، ودراسة شيخ السوق وآخرون (2025)، ودراسة العزام (2021)، ومنها الدراسات الأجنبية، كدراسة Whitehouse (2020)، وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد متغيراتها، وصياغة فرضياتها، واختيار أدواتها، إلى جانب توظيفها في دعم نتائج الدراسة الحالية، ومقارنتها بما توصلت إليه تلك الدراسات.

وقد تميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، حيث إنها طُبِّقت على مؤسسة صحية في قطاع غزة، وتعد -في حدود علم الباحث- من الدراسات القليلة التي أجريت في المجتمع الفلسطيني، حيث إنها ركزت

بشكل أساسي على بحث دور الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم نتائج الدراسة الحالية، وذلك من خلال مقارنتها بما توصلت إليه تلك الدراسات، وتعزيز تفسيرها في ضوء الأدبيات ذات الصلة.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات الصحية في قطاع غزة بيئة عمل تتسم بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار؛ نتيجة الأزمات المتكررة والتحديات السياسية والاقتصادية والصحية؛ الأمر الذي يفرض عليها ضرورة امتلاك قدرات تنظيمية واستراتيجية تمكنها من التعامل الفعال مع الأزمات المختلفة والحد من آثارها السلبية.

لقد نتج عن حرب الإبادة التي تمارسها حكومة الاحتلال الإسرائيلي في قطاع غزة منذ أكثر من عامين، وما تخللها من قصف وتدمير وقطع للمساعدات شل المنظومة الصحية بشكل كامل ومُنهج، وتعطلت معها خدمات الرعاية الصحية ولا سيما الرعاية المقدمة للأطفال والنساء الحوامل، وتُظهر تقارير الأمم المتحدة ومنظمة الصحة العالمية أن عدد المستشفيات العاملة جزئياً تراجع بشكل كبير، مع عجز حاد في الوقود، والأكسجين، ووحدات الدم، وازدحام يناهز (300%) في مستشفيات كبرى داخل مدينة غزة (World Health Organization [WHO], 2025).

وأشارت وزارة الصحة الفلسطينية (2025) إلى أن عدد المستشفيات العاملة في قطاع غزة بلغ (35) مستشفى حتى نهاية عام 2022م، إلا أن الاستهداف المباشر الذي تعرضت له خلال الحرب أدى إلى خروج عدد كبير منها عن الخدمة، وفي ظل الظروف الإنسانية والصحية الطارئة، جرى إنشاء عدد من المستشفيات الميدانية، ليصل إجمالي عددها إلى (10) مستشفيات مع نهاية عام 2024م.

وعلى الرغم من استمرار بعض المستشفيات في تقديم خدماتها بشكل كلي أو جزئي، فإنها واجهت تحديات جسيمة تمثلت في النقص الحاد في الكوادر البشرية، والأدوية، والعدات، والمستلزمات الطبية، إضافة إلى صعوبة الوصول الآمن إليها، كما بلغ عدد المستشفيات العاملة في قطاع غزة مع نهاية عام 2024م نحو (16) مستشفى، وجميعها تعمل بصورة جزئية، ومن بينها مستشفى واحد يعمل في شمال قطاع غزة، إلى جانب مستشفى ميداني واحد يعمل جزئياً في محافظة رفح.

وبالاستناد إلى نتائج مجموعة من الدراسات التي أجريت على المستشفيات الفلسطينية، فقد بينت نتائج دراسة شامية وآخرون (2026) إلى وجود أنواع من الأزمات في المؤسسات العامة ومنها المستشفيات الحكومية الفلسطينية والتي أشارت إلى ضرورة إنشاء مرصد لإدارة الأزمات داخل المستشفيات؛ وذلك لاختلاف نوعية الأزمات التي تواجه القطاع الصحي سواء الأزمات المتعلقة بالبواب أو التحويلات الطبية أو الحروب، وذلك للتنبؤ بالأزمات المحتملة، وتطبيق نظام الحوافز والمكافآت في المستشفيات، كما أوصت دراسة سالم (2021) بضرورة العمل على جعل التخطيط لإدارة الأزمات جزءاً أساسياً من التخطيط الاستراتيجي لوزارة الصحة الفلسطينية.

وقد أجرى الباحث زيارة استطلاعية لمجمع الرازي الصحي، والتقى خلالها بمديره، حيث أطلع على أبرز التحديات والمعوقات التي يواجهها المجمع في ظل أزمة الحرب التي يشهدها قطاع غزة، كما تعرّف على أهم الاستعدادات الاستراتيجية التي تم اتخاذها لمواجهة هذه الظروف، وانطلاقاً من ذلك، برزت الحاجة إلى دراسة دور الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات، ولا سيما في ضوء ما أظهرته مراجعة الدراسات السابقة والبحوث الاستكشافية من وجود علاقة واضحة بين الجاهزية الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

ونظراً لأهمية الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات، فإن مشكلة الدراسة تتجسد في وجود فجوة بحثية يمكن تحديدها في التساؤل الآتي: ما أثر الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟

## أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع الجاهزية الاستراتيجية في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة.
2. بيان مستوى إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة.
3. تحديد أثر الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في الآتي:

- تسليط الضوء على مدخل حديث في الفكر الإداري، حيث تناولت هذه الدراسة أثر الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وهو موضوع يُعد من المداخل الحديثة في الفكر الإداري، ولا سيما في ظل الظروف الصعبة التي تواجهها المؤسسات الصحية في قطاع غزة.
- قد تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بمعلومات وبيانات جديدة حول العلاقة بين الجاهزية الاستراتيجية وإدارة الأزمات، خاصة في ظل ندرة الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع على المستوى المحلي والعربي.

### الأهمية العملية:

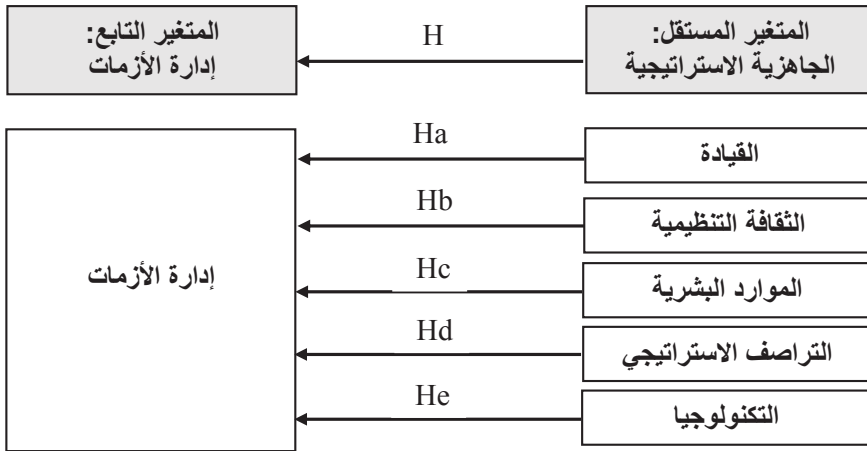
تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في مدى تحقيق وتطبيق التوصيات التي تخرج بها، والتي قد تفيد في إدارة مجمع الرازي الصحي بشكل خاص، والمستشفيات الأخرى المناظرة بشكل عام.
- تقدم الدراسة تحليلاً لواقع إدارة الأزمات بناءً على مستوى ممارسة الجاهزية الاستراتيجية في مجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة.
- يُؤمل أن تُسهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في تزويد المسؤولين بالتوجيهات التي تعزز الجاهزية الاستراتيجية لمجمع الرازي الصحي، وتمكنهم من توظيفها بفعالية في إدارة الأزمات التي يواجهها المجمع، بما يدعم تحقيق أهدافه الاستراتيجية.

## النموذج المعرفي للدراسة:

يتمثل المتغير المستقل لهذه الدراسة في (الجاهزية الاستراتيجية)، والذي تتضمن: (القيادة، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والتراصف الاستراتيجي، والتكنولوجيا)، وقد تم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير المستقل على دراسة كل من الأعرجي والياسري (2025)، ونجم وعبد الرحمن (2024)، وعبد الرحمن وكوكلي (2023)، والنجار (2022)، والعمور (2020)، ويتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في (إدارة الأزمات)، وقد تم الاعتماد في تحديد فقرات المتغير التابع على دراسة كل من: شيخ السوق وآخرون (2025)، وجبرين (2024)، والنجار (2022)، والعزام (2021)، والعمور (2020).

وتم اختيار أبعاد الجاهزية الاستراتيجية استناداً إلى طبيعة العمل في المؤسسات الصحية، ولا سيما في قطاع غزة الذي يشهد أزمات متكررة، وظروفاً استثنائية تتطلب توافر مستويات عالية من الاستعداد المؤسسي، والقدرة على الاستجابة السريعة والفعالة، حيث إن هذه الأبعاد المختارة تُعد انعكاساً واضحاً للأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر في إدارة الأزمات، كما أن هذه الأبعاد مدعومة بأدبيات علمية سابقة تؤكد أهميتها في سياق الجاهزية الاستراتيجية وإدارة الأزمات، والشكل رقم (1) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة

## فرضيات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى (Ha): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد القيادة في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة.
- الفرضية الفرعية الثانية (Hb): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة.
- الفرضية الفرعية الثالثة (Hc): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد الموارد البشرية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة.
- الفرضية الفرعية الرابعة (Hd): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد التراصف الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة.
- الفرضية الفرعية الخامسة (He): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لُبُعد التكنولوجيا في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة.

## التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

1. الجاهزية الاستراتيجية: هي التي تعكس مدى التوافق الاستراتيجي بين ثقافة مجمع الرازي الصحي وقيادته في سبيل تحقيق أهدافه الاستراتيجية، إلى جانب الاستعداد لمواجهة المشكلات المتوقعة مستقبلاً أثناء تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقاً.
2. القيادة: هي مجموعة من المهارات والخبرات التي يمتلكها القائد، وتُمكنه من التأثير في العاملين وفريق العمل في مجمع الرازي الصحي، وتوجيههم وتحسين أدائهم بما يُسهم في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة.

3. الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز مجمع الرازي الصحي والعاملين فيه عن غيره من المؤسسات الصحية، كما تساهم في تمكينه من التكيف مع التغيرات التي تفرضها بيئة العمل الخارجية، بما يدعم تحقيق رسالته.
4. الموارد البشرية: هي التي تمثل طاقة عقلية، وقدرة فكرية، ومصدرا للمعرفة والابتكار؛ إنها تُعد عنصرا فاعلا يساهم إيجابيا من خلال الأفكار والآراء. وتعد من أهم عناصر العمل والإنتاج؛ وهي العنصر الأهم والأبرز لدورها في توليد الإبداع والابتكار.
5. التراصف الاستراتيجي: هو عملية ديناميكية تمكن مجمع الرازي الصحي من تحقيق مواءمة فعالة عبر التكامل بين استراتيجيته وهيكله التنظيمي؛ بما يعزز الانسجام داخل بيئة العمل الداخلية، ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي.
6. التكنولوجيا: هي مجموعة من الأدوات والبرمجيات التي يعتمد عليها مجمع الرازي الصحي في توليد المعلومات، واكتسابها، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها، بما يتيح لجميع العاملين الاستفادة منها. فضلا عن توظيفها في دعم عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.
7. إدارة الأزمات: هي مجموعة القرارات والإجراءات والأنشطة التي ينفذها قادة مجمع الرازي الصحي، والتي تساهم بفاعلية في الحد من وقوع الأزمات، وذلك من خلال برامج وقائية متكاملة؛ بما يحقق أفضل النتائج بأقل قدر من الأضرار وبمستوى عالٍ من الجودة.

## حدود الدراسة:

تكون نطاق الدراسة على النحو الآتي:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة دور الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها: (القيادة، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والتراصف الاستراتيجي، والتكنولوجيا) في إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي.
- ◀ الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في مجمع الرازي الصحي في مدينة النصيرات بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة، فلسطين.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والتنفيذية، بما يشمل: المدراء، ورؤساء الأقسام، والمختصين في المجالات الصحية والإدارية، الذين يشكلون الفريق المسؤول عن التعامل مع المستفيدين والمرضى من خدمات مجمع الرازي الصحي.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعتها، وتحقيقه لأهدافها.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع الرازي الصحي والبالغ عددهم (51) موظفا وموظفة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل؛ نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استهداف جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والتنفيذية، بما يشمل: المدراء، ورؤساء الأقسام، والمختصين في المجالات الصحية والإدارية، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (47) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (92.15%).

### وحدة التحليل:

اعتمدت الدراسة جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والتنفيذية كوحدة تحليل، بما يشمل: المدراء، ورؤساء الأقسام، والمختصين في المجالات الصحية والإدارية في مجمع الرازي الصحي.

## أداة الدراسة:

تم اعتماد الاستبانة أداة رئيسة للدراسة، حيث جرى تصميمها بالاستناد إلى الإطار النظري وعدد من الدراسات السابقة، مثل دراسة الأعرجي والياسري (2025)، وشيخ السوق وآخرون (2025)، ونجم وعبد الرحمن (2024)، وجبرين (2024)، وعبد الرحمن وكوللي (2023)، والنجار (2022)، والعمور (2020). كما تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة، وذلك من خلال عرضها على (7) محكمين من المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وأجريت التعديلات اللازمة بناء على ملحوظاتهم؛ لتظهر في صورتها النهائية مكونة من ثلاثة أقسام، وهي:

- القسم الأول: تضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة التي شملت: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل).
  - القسم الثاني: تضمن الفقرات الخاصة بقياس المتغير المستقل (الجاهزية الاستراتيجية)، ويتكون من (30) فقره ضمن (5) أبعاد.
  - القسم الثالث: تضمن الفقرات الخاصة بقياس المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتكون من (15) فقره ضمن بُعد واحد.
- وتمت الإجابة عن كل فقره من الأبعاد السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): مقياس درجة الموافقة لأداة الدراسة

| المدى               | الوزن النسبي      | التقدير اللفظي | مستوى التحقق (التوفر) |
|---------------------|-------------------|----------------|-----------------------|
| من 1 - 1.80         | من 20 % - 36 %    | غير موافق بشدة | منخفض جدا             |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | أكبر 36 % - 52 %  | غير موافق      | منخفض                 |
| أكبر من 2.60 - 3.40 | أكبر 52 % - 68 %  | محايد          | متوسط                 |
| أكبر من 3.40 - 4.20 | أكبر 68 % - 84 %  | موافق          | مرتفع                 |
| أكبر من 4.20 - 5    | أكبر 84 % - 100 % | موافق بشدة     | مرتفع جدا             |

وقد تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل فقره من فقرات الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود ارتباط مرتفع بين كل فقره من فقرات المتغير المستقل (الجاهزية الاستراتيجية) والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بالنسبة للمتغير التابع (إدارة الأزمات). وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.63-0.84)؛ مما يدل على وجود درجة عالية من الاتساق بين فقرات المتغير المستقل وأبعاده، وكذلك المتغير التابع.

كما تم قياس الصدق البنائي للأداة وهو أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف، ويبين مدى ارتباط كل بُعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويبين الجدول الآتي أن معاملات الارتباط لكل بُعد دالة إحصائياً، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig) أقل من (0.05)؛ وبذلك تعتبر أبعاد الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (4): معامل الارتباط بين معدل كل بُعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

| المحاور والأبعاد              | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية sig |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|
| القيادة                       | 0.91           | *0.000                |
| الثقافة التنظيمية             | 0.89           | *0.000                |
| الموارد البشرية               | 0.85           | *0.000                |
| التراصيف/ التوافق الاستراتيجي | 0.92           | *0.000                |
| التكنولوجيا                   | 0.91           | *0.000                |
| إدارة الأزمات                 | 0.95           | *0.000                |

\* دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

وقد تم قياس ثبات أداء الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمة الثبات الكلية لجميع فقرات الاستبانة (0.97)، مما يشير إلى تمتع الأداء بدرجة عالية من الثبات، وأن البيانات التي تم جمعها من خلالها ملائمة لقياس متغيرات الدراسة، وتتمتع بمستوى عالٍ من الاعتمادية، ويوضح الجدول (5) ذلك.

جدول (5): طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المحاور والأبعاد              | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|-------------------------------|-------------|---------------------------|
| القيادُ                       | 6           | 0.86                      |
| الثقافة التنظيمية             | 6           | 0.77                      |
| الموارد البشرية               | 6           | 0.78                      |
| التراصّف/ التوافق الاستراتيجي | 6           | 0.82                      |
| التكنولوجيا                   | 6           | 0.82                      |
| إدارة الأزمات                 | 15          | 0.94                      |
| جميع فقرات الاستبانة          | 45          | 0.97                      |

#### أساليب المعالجة الإحصائية :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية؛ لقياس مدى تحقق الأهداف، واختبار الفرضيات المتمثلة في معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق فقرات الاستبانة، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات، ومعامل ألفا كرونباخ؛ لقياس ثبات الاستبانة، واختبار (T) لعينة واحدة؛ لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإجابة يساوي قيمة معينة وهي الدرجة المتوسطة وتساوي (3)، واختبار تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة (Regression Linear Stepwise).

#### خصائص مجتمع الدراسة :

يبين الجدول (6) خصائص مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (6): خصائص مجتمع الدراسة وفق الاستبانات التي تم تحليلها حسب المتغيرات الديمغرافية

| المتغير       | الفئة                 | التكرار | النسبة % |
|---------------|-----------------------|---------|----------|
| الجنس         | ذكر                   | 33      | 70.2     |
|               | أنثى                  | 14      | 29.8     |
| المؤهل العلمي | دبلوم                 | 5       | 10.6     |
|               | بكالوريوس             | 18      | 38.3     |
|               | دراسات عليا           | 24      | 51.1     |
| سنوات الخدمة  | أقل من 5 سنوات        | 2       | 4.3      |
|               | من 5- أقل من 10 سنوات | 9       | 19.1     |
|               | من 10- أقل من 15 سنة  | 24      | 51.1     |
|               | 15 سنة فأكثر          | 12      | 25.5     |
| طبيعة العمل   | وظائف طبية            | 40      | 85.1     |
|               | وظائف إدارية          | 7       | 14.9     |
| الإجمالي      |                       | 47      | 100.0    |

## عرض نتائج البحث ومناقشتها:

### التحليل الوصفي لمتغيري الدراسة وأبعادها:

#### أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الجاهزية الاستراتيجية):

لمعرفة مستوى الجاهزية الاستراتيجية في مجمع الرازي الصحي تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، كما هو موضح في الجدول (7).

جدول (7): التحليل الوصفي لمتغير الجاهزية الاستراتيجية

| م | البُعد                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوى التوفر | الترتيب |
|---|-----------------------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|---------|
| 1 | القيادة                     | 4.06            | 0.55              | 81.2%        | مرتفعة       | 3       |
| 2 | الثقافة التنظيمية           | 4.12            | 0.51              | 82.4%        | مرتفعة       | 2       |
| 3 | الموارد البشرية             | 4.18            | 0.51              | 83.7%        | مرتفعة       | 1       |
| 4 | التراصيف الاستراتيجية       | 3.84            | 0.50              | 76.8%        | مرتفعة       | 5       |
| 5 | التكنولوجيا                 | 3.96            | 0.49              | 79.2%        | مرتفعة       | 4       |
|   | متوسط الجاهزية الاستراتيجية | 4.03            | 0.43              | 80.6%        | مرتفعة       |         |

يتبين من الجدول (7) أن مستوى الجاهزية الاستراتيجية في مجمع الرازي الصحي جاء مرتفعاً بحسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (80.6%)، وبمتوسط حسابي (4.03)، وبلغ الانحراف المعياري (0.43)؛ مما يشير إلى وجود توافق في آراء عينة الدراسة إزاء مضمون فقرات أبعاد الجاهزية الاستراتيجية؛ الأمر الذي يعكس وعياً إدارياً متقدماً من قبل إدارة مجمع الرازي الصحي بأهمية التخطيط المسبق، والاستعداد لمواجهة التحديات والأزمات، كما يدل ذلك على وجود تكامل بين عناصر الجاهزية، مثل: كفاءة القيادة، والثقافة التنظيمية السائدة في المجمع، ومهارة الموارد البشرية، وفعالية نظم المعلومات؛ بما يعزز قدرته المجمع على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة لها بكفاءة. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قدرته إدارة المجمع على تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية، لا سيما في ظل الظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة؛ مما جعل المجمع يسعى إلى تطوير جوانب استعداده من أجل تخطي تلك الظروف بشكل يخفف من الأضرار المتوقعة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأعرجي والياسري (2025)، ونجم وعبد الرحمن (2024)، وعبد الرحمن وكوللي (2023)، والنجار (2022) التي خلصت إلى أن مستوى محاور الجاهزية الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

ويتضح من الجدول (7) أيضاً أن جميع أبعاد الجاهزية الاستراتيجية متوفرة بدرجة مرتفعة، وقد جاء في المرتبة الأولى بُعد (الموارد البشرية) بمتوسط حسابي (4.18)، ونسبة موافقة (83.07%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.51)؛ وهذا يعني أن مستوى اهتمام مجمع الرازي الصحي بالموارد البشرية كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء مرتفعاً، مما يعكس كفاءة الكوادر العاملة في مجمع الرازي الصحي وقدرتها على أداء المهام بكفاءة وفعالية، كما يدل ذلك على اهتمام الإدارة بتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب المستمر وبناء المهارات؛ بما يعزز جاهزيتهم للتعامل مع مختلف التحديات والأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأعرجي والياسري (2025)، وعبد الرحمن وكوللي (2023) التي خلصت إلى أن مستوى الموارد البشرية كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

وقد جاء في المرتبة الثانية بُعد (الثقافة التنظيمية) بمتوسط حسابي (4.12)، ونسبة موافقة (82.4%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.51)؛ وهذا يعني أن مستوى اهتمام مجمع الرازي الصحي بالثقافة التنظيمية كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء مرتفعاً؛ مما يعكس وجود منظومة قيم ومعتقدات تنظيمية إيجابية تسهم في تعزيز بيئة عمل داعمة للتعاون والالتزام والانتماء المؤسسي، كما يدل ذلك على

تبني المجمع لثقافة تنظيمية مرنة، وتشجع على التكيف مع التغيرات والاستجابة الفعالة للأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأعرجي والياسري (2025)، ونجم وعبد الرحمن (2024)، وعبد الرحمن وكوئلي (2023)، والنجار (2022) التي خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية التي تُعد أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

وقد جاء في المرتبة الثالثة بُعد (القيادة) بمتوسط حسابي (4.06)، ونسبة موافقة (81.2%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.55)؛ وهذا يعني أن مستوى اهتمام مجمع الرازي الصحي بالقيادة كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء مرتفعاً؛ مما يعكس كفاءة القيادات الإدارية في مجمع الرازي الصحي وقدرتها على توجيه العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما يدل ذلك على امتلاك القادة لرؤية واضحة وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، لا سيما في ظل الظروف المتغيرة والأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأعرجي والياسري (2025)، ونجم وعبد الرحمن (2024)، وعبد الرحمن وكوئلي (2023)، والنجار (2022) التي خلصت إلى أن القيادة الذي يعد أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

وقد جاء في المرتبة الرابعة بُعد (التكنولوجيا) بمتوسط حسابي (3.96)، ونسبة موافقة (79.2%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.49)؛ وهذا يعني أن مستوى اهتمام مجمع الرازي الصحي بالتكنولوجيا كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء مرتفعاً؛ مما يعكس اهتمام مجمع الرازي الصحي بتبني الأنظمة التقنية الحديثة وتوظيفها في دعم العمليات الإدارية والصحية، كما يدل ذلك على توفر بنية تحتية تكنولوجية تساهم في تحسين تدفق المعلومات، وتعزيز سرعة ودقة اتخاذ القرار، لا سيما في الظروف الطارئة والأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأعرجي والياسري (2025)، ونجم وعبد الرحمن (2024)، وعبد الرحمن وكوئلي (2023)، والنجار (2022) التي خلصت إلى أن التكنولوجيا الذي يعد أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

وقد جاء في المرتبة الخامسة بُعد (التواصل الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (3.84)، ونسبة موافقة (76.8)؛ وبلغ الانحراف المعياري (0.50)؛ وهذا يعني أن مستوى اهتمام مجمع الرازي الصحي بالتواصل الاستراتيجي كأحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء مرتفعاً؛ مما يعكس وجود توافق وانسجام بين رؤية المجمع ورسائله وأهدافه الاستراتيجية من جهة، وبين ممارساته التشغيلية وهيكله التنظيمي من جهة أخرى، كما يدل ذلك على قدرته الإدارية على توحيد الجهود وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نجم وعبد الرحمن (2024)، وعبد الرحمن وكوئلي (2023)، والنجار (2022) التي خلصت إلى أن التواصل الاستراتيجي الذي يعد أحد أبعاد الجاهزية الاستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (إدارة الأزمات)؛

لمعرفة مستوى إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): التحليل الوصفي لمتغير إدارة الأزمات

| المتغير       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | مستوى التوفر |
|---------------|-----------------|-------------------|--------------|--------------|
| إدارة الأزمات | 4.17            | 0.60              | 83.4 %       | مرتفعة       |

تبين من الجدول (8) أن مستوى إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي جاء مرتفعاً بحسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (83.4%)، وبمتوسط حسابي (4.17)، وبلغ الانحراف المعياري (0.60)؛ مما يشير إلى وجود توافق في آراء عينة الدراسة إزاء مضمون فقرات متغير إدارة الأزمات؛ الأمر الذي يعكس قدرته الإدارية وتنظيمية متميزة في التعامل مع الظروف الطارئة والتحديات المختلفة، كما يدل ذلك على وجود خطط واضحة وإجراءات فعالة تمكن المجمع من الاستجابة السريعة للأزمات،

والحد من آثارها السلبية. ويظهر هذا المستوى من الكفاءة اعتماد المجمع على أساليب علمية ومنهجية في إدارة الأزمات، تشمل: الاستعداد المسبق، والتنسيق بين الوحدات المختلفة، وحسن توظيف الموارد؛ بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات الصحية بجودة عالية حتى في أصعب الظروف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شيخ السوق وآخرون (2025)، وجبرين (2024)، والنجار (2022)، والعزام (2021)، والعمور (2020) التي خلصت إلى أن مستوى إدارة الأزمات جاء بدرجة مرتفعة.

اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية (H):

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة".

ولمعرفة أثر الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما في الجدول (9).

جدول (9): نتائج اختبار أثر الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات

| معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> | قيمة F  | الدلالة | معامل الانحدار $\beta$ | قيمة T | الدلالة |
|------------------|------------------------------|---------|---------|------------------------|--------|---------|
| 0.352            | 0.790                        | *84.607 | *0.000  | 0.172                  | 2.973  | *0.000  |

\* دال إحصائيا عند  $\alpha \leq 0.05$

أظهرت النتائج في الجدول (9) وجود أثر إيجابي قوي دال إحصائيا للجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظات الوسطى بقطاع غزة، حيث جاءت قيمة معامل الارتباط (R) بدرجة (0.352)، وهو ما يعكس علاقة تأثير إيجابية وقوية بين المتغيرين، كما أظهر معامل التحديد ( $R^2$ ) أن (79%) من التباين في إدارة الأزمات يُفسر من خلال الجاهزية الاستراتيجية؛ مما يشير إلى قوة النموذج الإحصائي وتفسيره للمتغير التابع.

وعند تحليل التباين باستخدام اختبار (ANOVA)، كانت قيمة (F) المرتفعة (84.607) ومستوى الدلالة ( $\phi 0.000$ ) وهذا يُعد دليلا واضحا على أن علاقة التأثير بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية كبيرة؛ مما يؤكد صلاحية النموذج وقوته في تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما بالنسبة بمعاملات الانحدار، فقد جاء معامل الانحدار بيتا ( $\beta$ ) بدرجة (0.172)؛ مما يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في الجاهزية الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.172) في إدارة الأزمات، وهو تأثير كبير يعكس أهمية هذه الجاهزية الاستراتيجية. كما جاءت قيمة (T) بدرجة (2.973)، ومستوى دلالة ( $\phi 0.000$ ) لتعزز هذه النتيجة، وتشير إلى أن معامل الانحدار ذو دلالة إحصائية قوية.

وبناء على تلك النتائج، يمكن استنتاج أن هناك تأثيرا إيجابيا وذا دلالة إحصائية كبيرة للجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة. وهذا التأثير يعكس أهمية التركيز على تحسين الجاهزية الاستراتيجية لتعزيز فاعلية إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العواد (2021) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للجاهزية الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها في المستشفيات الخاصة بالأردن من وجهة نظر العاملين فيها. ومع دراسة النجار (2022) التي أظهرت وجود أثر لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية. ومع دراسة Al Khalifa (2021) التي أظهرت أن الجاهزية الاستراتيجية تُسهم في التأثير بين المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

## نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية للدراسة، ومعرفة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة : (القيادة، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والتراصيف الاستراتيجية، والتكنولوجيا) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وإيجاد معادلة تربط بينهما. والجدول (10) يوضح نتائج ذلك.

جدول (10): أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

| المتغير               | معامل التحديد $R^2$ | قيمة F  | معامل الانحدار غير المعياري (B) | قيمة T | الدلالة |
|-----------------------|---------------------|---------|---------------------------------|--------|---------|
| المقدار الثابت        |                     |         | 0.35                            | 2.973  | *0,000  |
| القيادة               |                     |         | 0.21                            | 0.591  | 0.557   |
| الثقافة التنظيمية     |                     |         | 0.07                            | 0.942  | 0.353   |
| الموارد البشرية       | 0.790               | *84.607 | 0.56                            | 5.321  | *0,000  |
| التراصيف الاستراتيجية |                     |         | 0.13                            | 1.418  | 0.163   |
| التكنولوجيا           |                     |         | 0.51                            | 5.738  | *0,000  |

\* دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

ومن خلال الجدول (10) تم استخدام طريقة "stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

### الفرضية الفرعية الأولى (Ha):

تنص الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد القيادة في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة".

أظهرت النتائج أن بُعد القيادة لا يؤثر إحصائياً في إدارة الأزمات، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.21)، وقيمة اختبار (T) بلغ (0.591)، ومستوى الدلالة (0.557)، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد القيادة في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة، ويشير ذلك إلى أن بُعد القيادة لم يكن من العوامل المؤثرة بصورة مباشرة في إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يُعزى ذلك إلى وجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً، مثل توافر الموارد، أو التكنولوجيا، أو الإجراءات التنظيمية المعتمدة أثناء الأزمات. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة فطيمة (2020) التي أظهرت وجود أثر لأنماط القيادة في تفعيل إدارة الأزمات في مستشفى محمد بوضياف في ورقلة. ومع دراسة سلام والحكمي (2023) التي أظهرت وجود أثر للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.

### الفرضية الفرعية الثانية (Hb):

تنص الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة".

أظهرت النتائج أن بُعد الثقافة التنظيمية لا يؤثر إحصائياً في إدارة الأزمات، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.07)، وقيمة اختبار (T) بلغ (0.942)، ومستوى الدلالة (0.353)، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة

الوسطى بقطاع غزة، ويشير ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية لم تُظهر تأثيراً مباشراً في إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يُعزى ذلك إلى تأثير عوامل أخرى أكثر ارتباطاً بظروف الأزمات، مثل: الموارد البشرية، والتكنولوجيا، والإجراءات التشغيلية المعتمدة، كما قد يُفسر ذلك بوجود ثقافة تنظيمية متقاربة بين العاملين؛ مما حدّ من ظهور فروق ذات دلالة إحصائية، الأمر الذي يستلزم العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية أكثر دعماً للمرونة والتعاون والاستجابة الفعالة أثناء الأزمات. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة سلام والحكيمي (2023) التي أظهرت وجود أثر للموارد البشرية في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمينية بأمانة العاصمة.

#### الفرضية الفرعية الثالثة (Hc):

تنص الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد الموارد البشرية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة".

أظهرت النتائج أن بُعد الموارد البشرية يؤثر إحصائياً في إدارة الأزمات، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.56)، وقيمة اختبار (T) بلغ (5.321)، ومستوى دلالة (0.000)، وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وقد يُعزى ذلك إلى أهمية امتلاك المجمع لكوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع الظروف الطارئة، إلى جانب ما تتمتع به من مهارات وخبرات تسهم في سرعة الاستجابة وحسن تنفيذ الإجراءات اللازمة أثناء الأزمات، كما تشير هذه النتيجة إلى أن الاستثمار في تنمية العاملين وتدريبهم المستمر يُعد من العوامل الأساسية التي تدعم قدره المجمع على مواجهة الأزمات وتقليل آثارها السلبية؛ بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وفعالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سلام والحكيمي (2023) التي أظهرت وجود أثر للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمينية بأمانة العاصمة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة (Hd):

تنص الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد التراصف الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة".

أظهرت النتائج أن بُعد التراصف الاستراتيجي لا يؤثر إحصائياً في إدارة الأزمات، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.13)، وقيمة اختبار (T) بلغ (1.418)، ومستوى الدلالة (0.163)، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية الصفرية بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد التراصف الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة، ويشير ذلك إلى أن التراصف الاستراتيجي لم يُظهر تأثيراً مباشراً في إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة، وقد يُعزى ذلك إلى أن إدارة الأزمات في الظروف الطارئة تعتمد بدرجة أكبر على سرعة الاستجابة والإجراءات التشغيلية الفورية أكثر من اعتمادها على التراصف الاستراتيجي طويل المدى، كما قد يُفسر ذلك بوجود مستوى متقارب من التراصف الاستراتيجي داخل المجمع؛ مما حدّ من ظهور فروق ذات دلالة إحصائية؛ الأمر الذي يستدعي تعزيز الربط بين الأهداف الاستراتيجية ومتطلبات إدارة الأزمات لضمان فاعلية أكبر في مواجهة التحديات المستقبلية. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخرابشة والشوَر (2024) التي أظهرت وجود أثر للتكيف (التراصف) الوظيفي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في إقليم الوسط في الأردن.

#### الفرضية الفرعية الخامسة (He):

تنص الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبُعد التكنولوجيا في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة".

أظهرت النتائج أن بُعد التكنولوجيا يؤثر إحصائياً في إدارة الأزمات، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) (0.51)، وقيمة اختبار (T) بلغ (5.735)، ومستوى دلالة (0.000)، وبالتالي تم قبول

الفرضية الفرعية الخامسة، وتؤكد هذه النتيجة أهمية التكنولوجيا ودورها الفاعل في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات، ويعكس ذلك إسهام الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل تدفق المعلومات، ودعم سرعة ودقة اتخاذ القرارات، وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة أثناء الأزمات، كما تشير هذه النتيجة إلى أن توظيف التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية يُعد من العوامل الأساسية التي تمكن المجمع من الاستجابة السريعة للظروف الطارئة، والحد من آثارها السلبية، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وفعالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العنزي والنيف (2025) التي أظهرت وجود تأثير طردي للجاهزية التكنولوجية في إدارة الأزمات والكوارث الصحية في الإدارة المساعدة للأزمات والكوارث بصحة الحدود الشمالية بالسعودية، ومع دراسة الصلاحات (2020) التي أظهرت وجود أثر إيجابي لبُعد التكنولوجيا في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان.

نستنتج مما سبق، أن أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الموارد البشرية، التكنولوجيا) بحسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على تطوير (إدارة الأزمات) بحسب طريقة "stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، بينما كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد (القيادة، والثقافة التنظيمية، والتراصيف الاستراتيجية).

ويوضح الجدول (10) قيمة (اختبار F)، حيث يلاحظ أنها دالة إحصائياً مما يدل على القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية.

كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) يساوي (0.790)؛ وهذا يعني أن أبعاد الجاهزية الاستراتيجية (الموارد البشرية، التكنولوجيا)، فسرت (79%) من التباين الكلي في (إدارة الأزمات)، والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + e$$

$$\text{إدارة الأزمات} = 0.35 + (0.56 \times \text{الموارد البشرية}) + (0.51 \times \text{التكنولوجيا})$$

ويمكن تفسير وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمجمع الرازي الصحي في المحافظة الوسطى بقطاع غزة، بأن هذه النتيجة تؤكد الأهمية المحورية للجاهزية الاستراتيجية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات وفعاليتها، ويعكس ذلك أن توافر مقومات الجاهزية الاستراتيجية، بما تشمل من قيادة فاعلة، وموارد بشرية مؤهلة، وتكنولوجيا داعمة، وثقافة تنظيمية مناسبة، وتراصيف استراتيجية مناسبة، يُساهم في رفع قدره مجمع الرازي الصحي على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها والاستجابة السريعة عند وقوعها، كما تشير هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بتعزيز الجاهزية الاستراتيجية يُعد مدخلاً أساسياً للحد من الآثار السلبية للأزمات، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية بكفاءة وفعالية في ظل الظروف المتغيرة.

بناءً على ما سبق، وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول: إن الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: (تحديد أثر الجاهزية الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة) قد تم تحقيقه، وكذلك تم تحقيق الهدف الأول للدراسة الذي ينص على: (التعرف إلى واقع الجاهزية الاستراتيجية في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة)، إضافة إلى تحقيق الهدف الثاني للدراسة الذي ينص على: (بيان مستوى إدارة الأزمات في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة).

كما يمكن القول: إن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على: (ما أثر الجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في مجمع الرازي الصحي بالمحافظة الوسطى في قطاع غزة؟) قد تم تحقيقه.

## الاستنتاجات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم استخلاص الاستنتاجات الآتية:
1. أظهرت النتائج أن مجمع الرازي الصحي يتمتع بمستوى مرتفع من الجاهزية الاستراتيجية؛ مما يعكس اهتمام الإدارة بالجاهزية الاستراتيجية، والاستعداد لمواجهة التحديات والأزمات.
  2. أوضحت النتائج وجود مستوى مرتفع من كفاءة إدارة الأزمات في المجمع؛ الأمر الذي يدل على قدرة المجمع على التعامل مع الظروف الطارئة والاستجابة لها بفاعلية.
  3. أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للجاهزية الاستراتيجية في إدارة الأزمات؛ مما يؤكد أن تعزيز الجاهزية الاستراتيجية يسهم في تحسين كفاءة إدارة الأزمات بالمجمع.
  4. بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد الموارد البشرية في إدارة الأزمات؛ مما يبرز أهمية الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة في التعامل مع الأزمات بكفاءة.
  5. تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لُبُعد التكنولوجيا في إدارة الأزمات، مما يعكس أهمية الأنظمة التقنية الحديثة في دعم سرعة الاستجابة، واتخاذ القرار أثناء الأزمات.
  6. لم تظهر النتائج أثراً ذا دلالة إحصائية لبعض الأبعاد القيادية، والثقافة التنظيمية، والتراصف الاستراتيجي؛ مما يشير إلى أن تأثيرها قد يكون غير مباشر أو يكون مرتبطاً بعوامل تنظيمية أخرى.
  7. تؤكد النتائج أن التكامل بين الموارد البشرية والتكنولوجيا يمثل ركيزة أساسية لتعزيز جاهزية المجمع في مواجهة الأزمات.
  8. أظهرت الدراسة أن البيئة الصحية في قطاع غزة تتطلب مستوى عالٍ من الجاهزية الاستراتيجية؛ نظراً لتكرار الأزمات والظروف الاستثنائية.
  9. تُسهم الجاهزية الاستراتيجية في مجمع الرازي الصحي في تقليل الآثار السلبية للأزمات، وضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية للمراجعين والمرضى.
  10. تبرز الحاجة إلى تطوير مستمر لخطط الطوارئ وتعزيز الجوانب التنظيمية والإدارية؛ لرفع كفاءة إدارة الأزمات مستقبلاً.

## التوصيات:

- في إطار الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بالآتي:
1. تعزيز مستوى الجاهزية الاستراتيجية في المجمع، وذلك من خلال تحديث الخطط والاستراتيجيات بصورة دورية، بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والأزمات المحتملة.
  2. تطوير نظام متكامل لإدارة الأزمات يتضمن: خططاً طوارئ واضحة، وآليات تنفيذ محددة، وأدوار ومسؤوليات دقيقة لجميع العاملين.
  3. تفعيل دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال تنمية المهارات القيادية، وتعزيز سرعة الاستجابة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.
  4. العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون، والمرونة، والعمل الجماعي، والاستعداد للتغيير في أوقات الأزمات.
  5. الاستثمار في الموارد البشرية عبر تنفيذ برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مجالات إدارة الأزمات، واتخاذ القرار، والعمل تحت الضغط.
  6. تعزيز التراصف الاستراتيجي، وذلك من خلال مواءمة الأهداف، والخطط التشغيلية مع متطلبات إدارة الأزمات والطوارئ.
  7. تعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وتحديث الأنظمة الرقمية؛ بما يدعم: سرعة الاتصال، وتدقيق المعلومات، ودقة اتخاذ القرار أثناء الأزمات.

8. إجراء تدريبات ومحاكاة دورية لسيناريوهات الأزمات المختلفة؛ لرفع مستوى الجاهزية العملية للعاملين.
9. بناء شراكات وتنسيق مستمر مع الجهات الصحية والرسمية، ومؤسسات المجتمع المحلي؛ لضمان تكامل الجهود وقت الأزمات.
10. تخصيص موازنات وموارد احتياطية للطوارئ؛ لضمان استمرارية تقديم الخدمات الصحية في الظروف الاستثنائية.

## المراجع:

- أبوردين، إيمان، وعبد الرحمن، أحمد (2020)، الترافف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق المنظمي: دراسة استطلاعية في كلية النور الجامعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(52)، 463-479.
- أبو غنيمه، حيدر (2019)، الجاهزية الاستراتيجية ودورها في مكافحة الارهاب المحلي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الأمنيين [رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق].
- الأعرجي، إكرام، والباسري، أكرم (2025)، تأثير الجاهزية الاستراتيجية في الغموض الاستراتيجي: دراسة تحليلية في مصنع الجود بالعتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 21(86)، 1-18.
- بدر، مراد (2021)، أثر الثقافة التنظيمية على عملية الابتكار في ظل جائحة وباء كورونا العالمي: دراسة حالة مستشفى سمو الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني للتأهيل والأطراف الصناعية - قطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين].
- بورزان، آية رياض (2021)، إدارة الأزمات، دمشق، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- ثابت، سلوى (2021)، دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر-غزة: سلسلة العلوم الإنسانية، 23(2)، 1-28.
- جبرين، فاروق (2024)، تأثير أنماط القيادة على إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، مجلة نسق، 42(5)، 1-29.
- الجمال، سمير سليمان عبد، والرجوب، عدنان محمد مسلم. (2020)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 15-40.
- الجنابي، صاحب (2019)، استراتيجيات القيادة والإشراف، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- الجنابي، عادل، والبيدي، ليث (2022)، المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء القادة العاملين في مديرية مكافحة إجرام بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18(73)، 204-230.
- حسين، ساجد ناصر، وعلي، شفاء محمد (2020)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة التنظيمات: بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، مجلة الإدارة والاقتصاد، (126)، 87-104.
- الخرابشة، علياء، والشويرة، عبد الله (2024)، أثر التكيف الوظيفي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في إقليم الوسط في الأردن، مجلة البحوث التجارية، 46(1)، 738-775.
- الخطيب، محمد (2020)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية [رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر].
- الرموني، نور فايز زعل (2021)، سيناريوهات عمل مقترحة للمواءمة مع المهارات المستقبلية للموارد البشرية: الدور المعدل للجاهزية التكنولوجية: دراسة ميدانية في شركات الصناعة الدوائية في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن].

- سالم، نائل (2021)، واقع إدارة الأزمات في القطاع الصحي الفلسطيني في ظل أزمة كورونا (2020 - 2021) في محافظة بيت لحم: دراسة ميدانية [رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين].
- سلام، فهمي، والحكيمي، وائل (2023)، أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(1)، 93-123. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i1.143>
- شامية، إبراهيم، شعيب، صديق، وراج، شمس الدين (2026)، الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على مستشفى شهداء الأقصى في قطاع غزة، مجلة صدى الجامعة للعلوم المالية والإدارية، 2(1)، 22-35.
- شيخ السوق، سمر محمود، وعبد النبي، مي محمد حسن، وعبدالرحمن، يسرا عيد محمد (2025)، دور تخطيط التعاقب القيادي في إدارة الأزمات لتحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 11(21)، 679-727. <https://doi.org/10.21608/csj.2025.391972.1618>
- الصلاحات، رويد (2020)، أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في العاصمة عمان [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن].
- الطائي، يوسف، وسلمان، حيدر (2020)، الجاهزية الاستراتيجية ودورها في مكافحة الإرهاب المحلي، مجلة مركز دراسات الكوفة، 58(1)، 51-71.
- عبد الرحمن، ماجدة، وكوئلي، وميهفان (2023)، دور الجاهزية الاستراتيجية في تحقيق أبعاد التصنيع المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معامل الحديد والصلب في إقليم كردستان العراق، مجلة جامعة دهوك، 26(1)، 381-410.
- عبد الرزاق، خالدية، العباس، سامي، وأحمد، حميد (2019)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 151-178.
- العزام، نورة (2021)، دراسة استخدام نموذج ماكينزي لإدارة الأزمات في التعليم الجامعي: دراسة مطبقة على جامعة القصيم، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 315-350.
- العمور، تامر (2020)، الجاهزية التكنولوجية وعلاقتها بإدارة الأزمات التكنولوجية في جامعة الأقصى [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين].
- العنزي، عبد العزيز، والنيف، خالد (2025)، أثر الجاهزية الإلكترونية في إدارة الأزمات والكوارث الصحية: دراسة ميدانية في الإدارة المساعدة للأزمات والكوارث بصحة الحدود الشمالية بالملكة العربية السعودية، مجلة العلمية التجارية والتمويل، 45(2)، 214-245.
- العواد، أحمد (2021)، أثر الجاهزية الاستراتيجية على إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة في الأردن [رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن].
- فطيمة، مسروق (2020)، أثر نمط القيادي على إدارة الأزمات في المستشفيات: دراسة ميدانية لعينة من أطباء وإداريين وصيادلة في مستشفى محمد بوضياف ورقلة [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر].
- محمود، ناجي، ونجم، أسامة (2020)، أثر الجاهزية الاستراتيجية في الحد من مؤشرات الانجراف الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(51)، 282-299.
- منصور، حمدان، ويعكوب، نجوى (2021)، تحليل القدرات الديناميكية وقياس تأثيرها على الجاهزية. دراسة في شركة آسيا سيل للاتصالات، المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 375-394.

النجار، منى (2022)، *الجاهزية الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية - المحافظات الجنوبية* [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين].  
نجم، أسامة، وعبد الرحمن، إلهام (2024)، أثر الجاهزية الاستراتيجية في بناء الاستراتيجية المبنية على القيمة: دراسة وصفية تحليلية في شركة أسيا سيل للاتصالات العراقية، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 6(2)، 9-25.  
وزارة الصحة الفلسطينية. (2025)، *التقرير الصحي السنوي، فلسطين 2024*.  
<https://shorturl.at/Q14vD>

ياسين، مثنى، عبد الله، إيمان، وبهنام، سمير (2021)، *الجاهزية الاستراتيجية للمنظمات ودورها في تحقيق مسارات التنمية في المجتمع: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة السميت الشمالية*، *مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 13(42)، 63-75.

Al Khalifa, S. M. H. M. A. (2021). *Crisis management and strategic flexibility: The moderating role of e-readiness. The case of government authorities in the Kingdom of Bahrain* [Doctoral dissertation, Brunel University London, England].

Ali, H., Lubis, A. R., Darsono, N., & Idris, S. (2019). Contribution of intellectual capital strategic readiness and government innovation. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 35(Special Issue 23), 1253-1276.

Alves, Jose C., Lok, Tan Cheng, Luo, Yubo, & Hao, Wei. (2020). Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Frontiers of Business Research in China*, 14, Article 26.  
<https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2>

Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199-203.

Grunnan, T., & Fridheim, H., (2017). Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts. *EURO Journal on Decision Processes*, 5(1-4), 79-95.

Mazlum, A. A. (2022). Strategic readiness as one of the ways to cope with uncertainty during the pandemic of COVID 19. *Educational Research*, 13(5), 1-20.

Mukif, A. N., & Al-Rubaie, S. S. S. (2021). The role of organizational flexibility in achieving the strategic readiness for the Iraqi Ministry of Education. *Journal of Xi'an University of Architecture and Technology*, 13(2), 261-278.

Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). COVID-19 and the business management crisis: An empirical study in SMEs. *Sustainability*, 13(11), 5912. <https://doi.org/10.3390/su13115912>

Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In P. Nilsen & S. A. Birken (Eds.), *Handbook on implementation science* (pp. 215-232). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788975995.00015>

- Whitehouse, R. J. (2020). *Sustainable climate of change and strategic readiness for tactical urban educational leaders* [Master's thesis, Southern Institute of Technology, New Zealand].
- Widyastuti, F., & Ardiyanti, N. (2024). The impact of human resource aspects in supporting readiness for change. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 125-137.
- World Health Organization. (2025, July 27). *Malnutrition rates reach alarming levels in Gaza, WHO warns*. <https://www.who.int/news/item/27-07-2025-malnutrition-rates-reach-alarming-levels-in-gaza--who-warns>

### Arabic References in Roman Scripts:

- Abd al-Rahman, Majidah, wa Kolli, Wamihvan (2023). Dawr al-jahiziyyah al-istratiyyah fi tahqiq ab'ad al-tasni' al-mustadam: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyina min al-'amilin fi ma'amil al-hadid wa al-sulb fi Iqlim Kurdistan al-Iraq. *Majallat Jami'at Duhok*, 26(1), 381–410.
- Abd al-Razzaq, Khalidiyyah, al-Abbas, Sami, wa Ahmad, Hamid (2019). Al-thaqafah al-tanzimiyyah wa ta'thiruha fi tahdid al-tawajjuh al-istratiiji lil-munazzamah: Dirasah tatbiqiyyah fi Wizarat al-Ta'lim al-Ali wa al-Bahth al-Ilmi al-Iraqiyyah. *Al-Majallah al-Arabiyyah lil-Idarah*, 39(1), 151–178.
- Abu Ghunaymah, Haydar (2019). *Al-jahiziyyah al-istratiijiyyah wa dawruha fi mukafahat al-irhab al-mahalli: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyina min al-qadah al-amniyyin* [Risalah majister, Jami'at al-Kufah, al-Iraq].
- Abu Radan, Iman, wa Abd al-Rahman, Ahmad (2020). Al-tarasuf al-istratiiji wa dawruhu fi ta'ziz al-tafawwuq al-munazzami: Dirasah istitla'iyyah fi Kulliyyat al-Nur al-Jami'iyyah. *Majallat Tikrit lil-Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 16(52), 463–479.
- Al-A'raji, Ikram, wa al-Yasiri, Akram (2025). Ta'thir al-jahiziyyah al-istratiijiyyah fi al-ghumud al-istratiiji: Dirasah tahliliyyah fi Masna' al-Jud bi-al-Atabah al-Abbasiyyah al-Muqaddasah fi Muhafazat Karbala'. *Al-Majallah al-Iraqiyyah lil-Ulum al-Idariyyah*, 21(86), 1–18.
- Al-Amur, Tamir (2020). *Al-jahiziyyah al-tiknulujiyyah wa 'alaqatuha bi-idarat al-azamat al-tiknulujiyyah fi Jami'at al-Aqsa* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Filastin].
- Al-Anzi, Abd al-Aziz, wa al-Nayif, Khalid (2025). Athar al-jahiziyyah al-iliktruniyyah fi idarat al-azamat wa al-kawarith al-sihhiyyah: Dirasah maydaniyyah fi al-Idarah al-Musa'idah lil-Azamat wa al-Kawarith bi-Sihhat al-Hudud al-Shamaliyyah bi-al-Mamlakah al-Arabiyyah al-Su'udiyyah. *Al-Majallah al-Ilmiyyah lil-Tijarah wa al-Tamwil*, 45(2), 214–245.

- Al-Awwad, Ahmad (2021). *Athar al-jahiziyyah al-istratijiyyah 'ala idarat al-azamat fi al-mustashfayat al-khassah fi al-Urdun* [Risalah majister, Jami'at al-Isra', al-Urdun].
- Al-Azzam, Nurah (2021). Dirasat istikhdam namudhaj McKinsey li-idarat al-azamat fi al-ta'lim al-jami'i: Dirasah mutabbaqah 'ala Jami'at al-Qasim. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah fi al-Ulum al-Tarbawiyah*, 45(1), 315–350.
- Al-Jamal, Samir Sulayman Abd, wa al-Rajub, Adnan Muhammad Muslim (2020). Al-takhtit al-istratiji wa dawruhu fi idarat al-azamat min wijhat nazar al-'amilin fi Baladiyyat Dura. *Al-Majallah al-Jaza'iriyah lil-Ulum al-Insaniyyah wa al-Ijtima'iyah*, 4(1), 15–40.
- Al-Janabi, Adil, wa al-Zubaydi, Layth (2022). Al-murunah al-istratijiyyah wa ta'thiruha fi idarat al-azamat: Dirasah istitla'iyah tahliliyyah li-ara' al-qadah al-'amilin fi Mudiriyyat Mukafahat Ijram Baghdad. *Al-Majallah al-Iraqiyyah lil-Ulum al-Idariyyah*, 18(73), 204–230.
- Al-Janabi, Sahib (2019). *Istratijiyyat al-qiyadah wa al-ishraf*. Amman, al-Urdun: Dar al-Yazuri al-Ilmiyyah.
- Al-Kharabshah, Alya, wa al-Shurah, Abdullah (2024). Athar al-takayuf al-wazifi fi idarat al-azamat fi al-mustashfayat al-hukumiyyah fi Iqlim al-Wasat fi al-Urdun. *Majallat al-Buhuth al-Tijariyyah*, 46(1), 738–775.
- Al-Khatib, Muhammad (2020). *Al-qiyadah al-istratijiyyah wa dawruha fi tatbiq idarat al-mawahib ka-madkhal li-tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi fi al-jami'at al-Filastiniyyah* [Utruhah dukturah, Jami'at Muhammad Buqarrah Bumirdas, al-Jaza'ir].
- Al-Najjar, Muna (2022). *Al-jahiziyyah al-istratijiyyah wa dawruha fi idarat al-azamat bi-al-jami'at al-Filastiniyyah - al-muhafazat al-janubiyyah* [Risalah majister, Jami'at al-Aqsa, Filastin].
- Al-Ramuni, Nur Fayiz Za'l (2021). *Sinariyuhah 'amal muqtarahah lil-muwa'amah ma'a al-maharat al-mustaqbaliyyah lil-mawarid al-bashariyyah: Al-dawr al-mu'addil lil-jahiziyyah al-tiknulujiyyah: Dirasah maydaniyyah fi sharikat al-sina'ah al-dawa'iyah fi al-Urdun* [Risalah majister, Jami'at al-Sharq al-Awsat, al-Urdun].
- Al-Salahat, Ruwaydah (2020). *Athar al-yaqazah al-istratijiyyah fi idarat al-azamat fi al-mustashfayat al-khassah fi al-Asimah Amman* [Risalah majister, Jami'at Amman al-Arabiyyah, al-Urdun].
- Al-Ta'i, Yusuf, wa Salman, Haydar (2020). Al-jahiziyyah al-istratijiyyah wa dawruha fi mukafahat al-irhab al-mahalli. *Majallat Markaz Dirasat al-Kufah*, (58), 51–71.

- Badr, Murad (2021). *Athar al-thaqafah al-tanzimiyyah 'ala 'amaliyyat al-ibtikar fi zill ja'ihat waba' Corona al-alami: Dirasat halat Mustashfa Sumuw al-Shaykh Hamad bin Khalifah Al Thani lil-Ta'hil wa al-Atraf al-Sina'iyyah - Qita' Ghazzah* [Risalah majister, al-Jami'ah al-Islamiyyah, Filastin].
- Burzan, Ayah Riyad (2021). *Idarat al-azamat*. Dimashq, Suriya: Manshurat al-Jami'ah al-Iftiradiyyah al-Suriyyah.
- Fatimah, Masruq (2020). *Athar al-namat al-qiyadi 'ala idarat al-azamat fi al-mustashfayat: Dirasah maydaniyyah li-'ayyina min atibba' wa idariyyin wa sayadilah fi Mustashfa Muhammad Budiya' Warqalah* [Risalah majister, Jami'at Qasdi Mirbah-Warqalah, al-Jaza'ir].
- Husayn, Sajid Nasir, wa Ali, Shifa' Muhammad (2020). Al-qiyadah al-istratiyyah wa dawruha fi idarat al-tanzimat: Bahth istitla'i fi Wizarat al-Sina'ah wa al-Ma'adin. *Majallat al-Idarah wa al-Iqtisad*, (126), 87–104.
- Jibrin, Faruq (2024). Ta'thir anmat al-qiyadah 'ala idarat al-azamat fi Wizarat al-Naql wa al-Muwasalat al-Filastiniyyah. *Majallat Nasaq*, 42(5), 1–29.
- Mahmud, Najj, wa Najm, Usamah (2020). Athar al-jahiziyyah al-istratiyyah fi al-hadd min mu'ashshirat al-injiraf al-istratiyyi: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyina min al-qiyadat al-akadimiyyah fi jami'at Iraquiyyah mukhtarah. *Majallat Tikrit lil-Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 16(51), 282–299.
- Mansur, Hamdan, wa Ya'qub, Najwa (2021). Tahlil al-qudurat al-dinamikiyyah wa qiyas ta'thiruha 'ala al-jahiziyyah: Dirasah fi Sharikat Asiacecell lil-Ittisalat. *Al-Majallah al-Arabiyyah lil-Idarah*, 41(2), 375–394.
- Najm, Usamah, wa Abd al-Rahman, Ilham (2024). Athar al-jahiziyyah al-istratiyyah fi bina' al-istratiyyah al-mabniyyah 'ala al-qimah: Dirasah wasfiyyah tahliliyyah fi Sharikat Asiacecell lil-Ittisalat al-Iraquiyyah. *Majallat Iqtisadiyyat al-A'mal lil-Buhuth al-Tatbiqiyyah*, 6(2), 9–25.
- Salam, Fahmi, wa al-Hakimi, Wa'il (2023). Athar al-qiyadah al-istratiyyah 'ala idarat al-azamat: Dirasah tatbiqiyyah fi al-mustashfayat al-ahliyyah al-Yamaniyyah bi-Amanat al-Asimah. *Majallat Jami'at Sana'a lil-Ulum al-Insaniyyah*, 3(1), 93–123. <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i1.143>
- Salim, Na'il (2021). *Waqi' idarat al-azamat fi al-qita' al-sihhi al-Filastini fi zill azmat Corona (2020–2021) fi Muhafazat Bayt Lahm: Dirasah maydaniyyah* [Risalah majister, Jami'at al-Quds, Filastin].
- Shamiyah, Ibrahim, Shu'ayb, Siddiq, wa Rabih, Shams al-Din (2026). Al-idarah al-istratiyyah wa dawruha fi idarat al-azamat: Dirasah maydaniyyah 'ala Mustashfa Shuhada' al-Aqsa fi Qita' Ghazzah. *Majallat Sada al-Jami'ah lil-Ulum al-Maliyyah wa al-Idariyyah*, 2(1), 22–35.

- Shaykh al-Suq, Samar Mahmud, Abd al-Nabi, Mai Muhammad Hasan, wa Abd al-Rahman, Yusra Eid Muhammad (2025). Dawr takhtit al-ta'aqub al-qiyadi fi idarat al-azamat li-tahqiq al-istidamah al-tanzimiyyah: Dirasah tatbiqiyyah 'ala al-sharikat al-Misriyyah. *Majallat al-Dirasat al-Tijariyyah al-Mu'asirah*, 11(21), 679–727. <https://doi.org/10.21608/csj.2025.391972.1618>
- Thabit, Salwa (2021). Dawr al-idarah al-istratiyyah fi idarat al-azamat wa al-kawarith fi baladiyyat Shamal Qita' Ghazzah. *Majallat Jami'at al-Azhar-Ghazzah: Silsilat al-Ulum al-Insaniyyah*, 23(2), 1–28.
- Wizarat al-Sihhah al-Filastiniyyah (2025). *Al-taqirir al-sihhi al-sanawi*, Filastin 2024. <https://shorturl.at/Q14vD>
- Yasin, Muthanna, Abd Allah, Iman, wa Bahnam, Samir (2021). Al-jahiziyyah al-istratiyyah lil-munazzamat wa dawruha fi tahqiq masarat al-tanmiyah fi al-mujtama': Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayyina min al-'amilin fi Sharikat al-Samant al-Shamaliyyah. *Majallat al-Kut lil-Ulum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah*, 13(42), 63–75.