

## التفكير الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي

(دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة)

<sup>1</sup>إبراهيم سليمان محمود شامية\*، <sup>2</sup>عجب الطيب عجب جابر

<sup>1</sup>جامعة البطانة (السودان)، <sup>2</sup>كلية الإمام الهادي (السودان)

### Strategic thinking and its relationship to crisis management: The mediating role of organizational change management

(A field study of the Gaza Electricity Distribution Company)

<sup>1</sup> Ibrahim Suleiman Mahmoud Shamia\*, <sup>2</sup> Ajab Al-Tayeb Ajab Jaber

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0006-9219-3349>

<sup>1</sup> Al-Butana University (Sudan), [ibrahemshamia.1989@gmail.com](mailto:ibrahemshamia.1989@gmail.com)

<sup>2</sup>Hadi College (Sudan)

تاريخ الاستلام: 2025/06/03 تاريخ القبول: 2025/06/25 تاريخ النشر: 2025/06/01

#### المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على التفكير الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين أصحاب الوظائف الاشرافية والبالغ عددهم (76) موظفاً، وتم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى التفكير الاستراتيجي جاء بدرجة كبيرة من خلال حصله على وزن نسبي (68.83%)، أن مستوى إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة من خلال حصليها على وزن نسبي (64.26%)، أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة من خلال حصله على وزن نسبي (66.88%)، وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي. أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: أن يتم تجنيد قطاع الكهرباء من التجاذبات السياسية، والتكاتف من أجل القدرة على إدارة الأزمات التي يتعرض لها هذا القطاع الهام، إنشاء مرصد للأزمات داخل الشركة وذلك لاختلاف نوعية الأزمات التي تواجهها الشركة، وذلك للتنبؤ بالأزمات المحتملة، تبني إدارة الشركة التغيير في أنظمة الأعمال، لما للتغيير أهمية في اتباع أنظمة جديدة للعمل. كلمات مفتاحية: التفكير الاستراتيجي، إدارة الأزمات، إدارة التغيير التنظيمي.

#### Abstract:

The study aimed to identify strategic thinking and its relationship to crisis management, the mediating role of organizational change management, an applied study on the Electricity Distribution Company in the Gaza Governorates. The study community consisted of employees with supervisory positions, numbering

\* المؤلف المرسل.

\* Corresponding author.

(76) employees, The study sample was determined using a simple random sampling method. The most important results reached by the study: The level of strategic thinking was highly significant, with a relative weight of (68.83%), and the level of crisis management was moderate, with a relative weight of (64.26%), The level of organizational change management was moderate, with a relative weight of (66.88%), and there was a statistically significant positive correlation between strategic thinking, crisis management, and organizational change management. The most important recommendations reached by the study: that the electricity sector be spared from political tensions, To work together to manage the crises facing this important sector, establish a crisis observatory within the company, given the different types of crises the company faces, in order to predict potential crises. The company's management should embrace change in business systems, given the importance of change in adopting new work systems.

**Keywords:** Strategic thinking; crisis management; organizational change management.

#### مقدمة:

اتسمت في الآونة الأخيرة سرعة وعمق التغيرات في منظمات الأعمال باختلاف أنشطتها وأهدافها، الأمر الذي لم تعد الأساليب الإدارية قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية، ويأتي التفكير الاستراتيجي كأسلوب حديث ليوائم بين العوامل في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات، الأمر الذي يولد الاستقرار التنظيمي داخل المنظمات ولمواجهة الأزمات التي تعصف بها.

وعليه فإن التفكير الاستراتيجي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، كذلك لأهمية الدور الذي يلعبه في معالجة الأزمات التي تواجهها المنظمة، ويعتبر التفكير الاستراتيجي أحد أهم مداخل فهم المستقبل، فهو ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المنظمة للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة ومواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة عمل المنظمة.

ومن هذا المنطلق أصبح التغيير صفة ملازمة لكل المنظمات، وجزء أصيل من العملية الإدارية، ووظيفة رئيسية من وظائف المدير الناجح.

#### مشكلة الدراسة:

يلعب التفكير الاستراتيجي دوراً محورياً في مواجهة المشكلات التنظيمية، ولذلك فإن المشكلة الرئيسية لهذه الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيس التالي:

ما العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟  
ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى التفكير الاستراتيجي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟
2. ما مستوى إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟
3. ما مستوى إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟
4. ما طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى التفكير الاستراتيجي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
2. التعرف على مستوى إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
3. التعرف على مستوى إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
4. معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

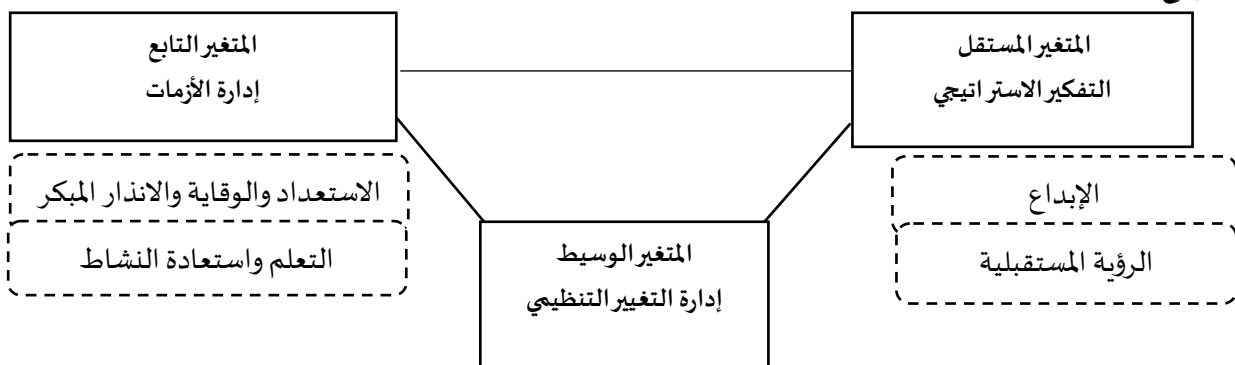
#### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة في التعرف على العلاقة ومستوى التفكير الاستراتيجي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، وكذلك مستوى إدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي، وترجع أهمية الدراسة من الناحية العلمية إلى أنه تعمل على جذب انتباه الباحثين والدارسين لاستكشاف المزيد عن التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي، ومن ثم فهو يمكن أن يشكل نقطة انطلاق أو استمرار لدراسات لاحقة، وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القياديين ومتخذي القرار في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

#### فرضيات الدراسة:

1. يقل مستوى التفكير الاستراتيجي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
2. يقل مستوى إدارة الأزمات في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
3. يقل مستوى إدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
4. توجد علاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

#### أنموذج الدراسة:



المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

#### الإطار النظري للدراسة:

##### المطلب الأول: التفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي شأنه كشأن العديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعددت التعريفات ولم يتفق عليها الباحثين، فلكل منهم نظريته الخاصة حسب فهمه وتفسيره، حيث لا يوجد إجماع بين كتاب الإدارة الاستراتيجية حول مفهوم التفكير الاستراتيجي.

عرفه أبو النصر (2009:60) على أنه القيام بالإجراءات التنبؤية الدقيقة للمستقبل، بحيث تساعد في صياغة الأهداف والاستراتيجيات ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة، والقدرة على الفوز في المواقف. ويعرفه هلال (2008:31) هو الطريق المبتكر للتفكير في تحقيق الرؤية المستقبلية للقضايا والمسائل المتوقع حدوثها والعمل على التنبؤ بالمهددات والفرص التي يمكن أن تواجهها المنظمة، والعمل على تصور السيناريوهات المستقبلية في التعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة.

ويتميز التفكير الاستراتيجي كونه تفكير استباقي يبدأ من المستقبل لتكوين صورة عن الحاضر، وينطلق من رؤية خارجية واسعة للوصول إلى أفضل استخدام للقدرات والإمكانات الداخلية (إبراهيم، ومصطفى، 2020:14).

حيث أن التفكير الاستراتيجي هو جهد عقلي في المقام الأول، وهو يعني في جوهره:

1. إدراك المستقبل وتصوره بشكل واع من خلال المهارة والقدرة على رسم الخطى التي تقود لمواجهة المستقبل انطلاقاً من الحاضر ودروس الماضي.
2. الموازنة الدقيقة بين القدرات الفعلية والمتاحة واحتياجات المستقبل وتحدياته، والتي تساعد في الحكم ما بين النجاح والفشل الاستراتيجي.
3. رسم التصورات المحتملة للمستقبل في احتياجاته وتحدياته من حيث الطبيعة والمضمون والحجم.
4. العودة للحاضر لرسم الممكن والأفضل للوصول إلى الهدف (سلطان، 2006:148).

#### أبعاد التفكير الاستراتيجي

■ الإبداع: عبارة عن مزيج من الاستعدادات والقدرات والتي يمكن أن ترتقي بالعمليات العقلية للوصول إلى نتائج مفيدة لخبرة الإنسان ولخبرة المنظمة (جروان، 2013:21).

ويعرف أيضاً: هو التفكير المنفتح الذي يخرج عن صورة التفكير الاعتيادي حيث يتميز بكونه متشعباً بالأفكار ومتنوع يؤل إلى توليد أفكار وإجابات متعددة للمشكلة الواحدة حيث عرف على أنه "العملية العقلية التي يستخدمها المفكرون للوصول إلى أفكار خلاقة ورؤى جديدة تؤدي إلى الوصول إلى فكرة واحدة عبر المألوفة بين الأفكار المختلفة والمتنوعة، ويعتبر هذا التفكير خيالياً وغير متوقع حيث أنه يكون خارج الإطار وغير مألوف (حافظ، 2011:28).

■ الرؤية المستقبلية: هي التوصل إلى مضمون رسالة مستهدفة توضح الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنظمة حالياً وتوضح كيان المنظمة ومكانتها ووضعها في الوقت الحالي والمستقبلي وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه (النعي، 2008:17).

وتعرف أيضاً: هي القدرة على تصور المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة استراتيجية أعمال حقيقية، وتمكن القادة من رسم الخطط وتحديد اتجاهات العاملين التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة (Maccoby el al, 2004:1-4).

#### مكونات التفكير الاستراتيجي

يتكون التفكير الاستراتيجي في خمسة عناصر أساسية كما حددها (الفرا، 2009:40-41) وهي:

1. النظرة الشمولية للمنظمة: المفكر الاستراتيجي ينظر إلى المنظمة بكل مكوناتها حيث أي تغيير في أي جانب في داخل المنظمة، يؤثر في كافة جوانب المنظمة.
2. التفكير المركز نحو الهدف: يقوم التفكير الاستراتيجي على التفكير المركز نحو رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية لا يحرفها عنه أي تغيرات مستقبلية وهذا يوجه العاملين في المنظمة نحو التركيز على تحقيق ذلك.

3. التفكير في مستقبل المنظمة: وهو التفكير في الوقت المناسب والوقت المناسب يقوم على فكرة معرفة المستقبل الذي نرغب في إيجاده، وليس كيف سيكون المستقبل؟ والاستراتيجية لا تتأثر فقط بالمستقبل ولكن كذلك بالفجوة الاستراتيجية الموجودة بين الواقع الحالي والتوجه نحو المستقبل، في حين وجهة النظر التقليدية تركز على درجة التجانس بين الموارد المتاحة والفرص المتاحة.

4. تطوير الافتراضات: التفكير الاستراتيجي يقوم على التعامل مع الكم الهائل من المعلومات حول مختلف المتغيرات المتسارعة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، ثم تطوير افتراضات مقنعة لها علاقة بالعوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتنافسية وغيرها والعمل على اختبارها بكفاءة بهدف تطوير استراتيجيات تتناسب مع الافتراضات.

5. الفرصة الذكية: التفكير الاستراتيجي يقوم على الانفتاح على تجارب جديدة تسمح بالاستفادة من الاستراتيجيات البديلة التي قد تظهر وتكون أنسب من الاستراتيجيات القائمة، وهذا ضروري للتأقلم والتكيف مع المتغيرات المتلاحقة.

#### أهمية التفكير الاستراتيجي

للتفكير الاستراتيجي دور إيجابي وحيوي في نمو وتطور المنظمات وتبرز أهميته من الأدوار التي يقوم بها حيث يمكن عرض أهمية التفكير الاستراتيجي في النقاط الآتية:

1. بناء التوجه المستقبلي أو الرؤية الاستراتيجية، وذلك لكونه موجهاً بالفرضيات، فيعتمد على طرح الأسئلة الصحيحة أكثر من الحصول على الأجوبة الصحيحة (Wootton Home, 2010: 249).

2. حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت (الغالي والقطان، 2018: 34).

3. تنمية التفكير وطرق استخدامه، لمواجهة المشاكل الطارئة أو لتفسير الظواهر التي تواجه المنظمة (Baloch & Inam, 2010: 2).

4. اقتناص أكبر عدد من الفرص المتاحة والتغلب على أكبر عدد ممكن من التهديدات بالوقت والسرعة المناسبين (دانوك، 2014: 41).

5. يساعد على امتلاك القدرات الإشرافية، كما يساعد التفكير الاستراتيجي الإدارة العليا في المنظمة على تحليل المواقف الديناميكية الغامضة التي تواجهها والتهديدات والمشاكل المحتملة في البيئة الخارجية، من أجل وضع الخطط المناسبة للتغلب عليها (الدوري وصالح، 2009: 25).

6. يجعل من المديرين أكثر سيطرة على المستقبل ويدعم قدرتهم على تحقيق التطلعات حيث يعتبر أداة أكثر فعالية (دانوك، 2014: 29).

7. الاستعداد المسبق وتهيئة المنظمة لمواجهة مختلف الحالات وخاصة في الأحداث الطارئة والكوارث والأزمات (الغالي والقطان، 2018: 34).

ويوضح الباحثان أن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤ للمستقبل مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات الملائمة واتخاذ القرارات المتكيفة مع المنظمة لاكتساب الفرص في ظل مواردها المحددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### المطلب الثاني: إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة، وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة

المفاجئة، وقد اتسع مفهوم إدارة الأزمات، وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة، لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ (مهنيا، 2008: 55).

أول من استخدم لفظ الأزمة Crises الأطباء الإغريق، حيث كانوا يعبرون من خلاله عن التغيرات المفاجئة التي نظراً على الحالة الصحية العامة للمرضى، فكانت تعني مدى استجابته للعلاج أو تدهور الوضع الصحي له من ثم الوفاة (الدليهي، 2012: 90).

ويعرفها هيكل (2006: 23). هو نشاط هادف تقوم به المنظمة للتنبؤ بالأحداث المستقبلية والعمل على التعرف على حجم وطبيعة الأزمة.

ويرى آخرون أن إدارة الأزمات تعني: كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات، ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث أثارها في المجالات كافة (مهنيا، 2008: 20).

من هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه الصلاحيات والمسؤوليات كافة للتعامل مع الأزمة (الخضير، 2002: 42).

مراحل الأزمات:

من جهة أخرى قام (ماهر، 2006: 12) بتصنيف مراحل الأزمة على الشكل التالي:

#### 1. مرحلة ما قبل الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي، وهي بذلك تُبرز بعض الإشارات التحذيرية لاحتمال وقوع الأزمة في المستقبل.

#### 2. مرحلة وقوع الأزمة:

يطلق عليها أيضاً مرحلة الخلل والاضطراب، ويقع حدث مفاجئ يبرز الأزمة ويشير إليها.

#### 3. مرحلة ما بعد وقوع الأزمة:

تظهر في هذه المرحلة النتائج التي خلّفها، إذ من الممكن أن تكون النتائج مدمرة تشبه ما يخلّفه إعصار أو زلزال، ومن جهة أخرى من الممكن أن تكون النتائج مشابهة للشعور بالراحة بعد النجاة من حادث.

#### أبعاد إدارة الأزمات:

■ الاستعداد والوقاية والإنذار المبكر: وهي تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها لتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها (Wang, 2009).

■ التعلم واستعادة النشاط: هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، بحيث تقوم الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية، كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة، وتكون الإدارة قد وقفت على أسباب الأزمة، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول الواقعية (الخشالي والقطب، 2007).

#### مقومات إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمة تتطلب استخدام أساليب إدارية عدة متقدمة تعمل على تحقيق مناخ مناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته يتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل.



ويرى (البزاز، 2001:26) أن من بين المتطلبات للتعامل وإدارة الأزمات ما يلي:

1. عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى.
2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية، وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم، وفي هذا المقام تكون هناك خطوات محددة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.
3. الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن أن يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.
4. تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها، ويكون مرتبطاً أيضاً بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها، ويشكل التفويض عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات.
5. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر؛ وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات، ومن ثم المتابعة الفورية لها.
6. مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات، وهذا يعني أن خططاً معينة يجب اتباعها مثل: اختراق جدار الأزمة ثم التمرکز والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة.

فالتعامل مع الأزمات يكون إما بالتدخل السريع الحاسم وفور حدوث الأزمة أو العلم بها، وبذلك يمكن من حصر الأزمة والتغلب عليها والسيطرة على إنتاجاتها، والاستفادة منها أو ترك الأمور تسير على ما هي عليه، وترك الأزمة تحل نفسها، وفي هذه الحالة قد تتفاقم الأمور وتخرج عن السيطرة خاصة عندما يكون الموضوع متعلق بنزاع دولي قد يتطور إلى حرب دولية أو قد تنتهي الأزمة وتتضاءل وتتلاشى، وهذا ما يضيف عليها العديد من الأشكال والأنماط والمراحل بدورة حياة الأزمة (مهنأ، 2004:25).

#### عوامل النجاح في إدارة الأزمات:

يتوقف النجاح في مواجهة الأزمة والقضاء عليها حسب ما ذكر (حجي، 1998:412-413):

1. مواجهة شاملة تأخذ في اعتبارها أن التعليم منظومة مجتمعية، وأن هناك منظومات فرعية تابعة له وبينهما اعتماد متبادل.
2. تسير وفقاً لبرنامج عالمي للأولويات.
3. قائمة على أساس من الكفاءة العالية في الأداء والمتابعة.
4. أخذه في الاعتبار ما يحتاجه التعليم من تلاميذ ومعلمين إلى تدابير وعلاجات واهتمامات.
5. قائمة على أساس تشاركي، يضع الآراء المختلفة في الاعتبار، وتسعى جاهدة إلى اجتذاب الطوائف المختلفة تعليمية وغيرها للقيام بدور إيجابي.
6. مخططة للإفادة من الإمكانيات البيئية المختلفة مركزية ومحلية، ومحفزة للهيئات والمؤسسات المختلفة للإسهام في مواجهة الأزمة.
7. مهتمة بالإعلان عن واقع التعليم وواقع الأزمة وتفسيرها، وما يتخذ من تدابير لمواجهتها والخطوات التي يتم تنفيذها بالفعل، وقد يقصد الكاتب بذلك الجانب الإعلامي الذي يكون من فريق إدارة الأزمة وما ينبغي عليه فعله من نشر وإعلان لما قام به الفريق نحو الأزمة.

### المطلب الثالث: إدارة التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير: التغيير لغوياً من الفعل (غير)، يقال غير فلان عن بعيره أي حط عنه رخله وأصلح من شأنه، والتغيير كما جاء في معجم الوسيط من الفعل (غير) ويقال نزل القوم يغيرون، وغير الشيء بدل به غيره وجعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت ثيابي، ويقال غيرت داري إذا بنيتها بناءً غير الذي كان (معجم الوسيط، 1989:668). أما التغيير في المعنى العام فهو التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية (روبنسون وآخرون، 2000:20).

ويعرف التغيير بأنه تطبيق إجراءات وطرق جديدة، وأيضاً إحداث سلوكيات مرغوب فيها لدى الأفراد (عبد الهادي، 2002:168).

ويعرف أيضاً بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل (عارف، 2015:128).

#### أسباب التغيير:

لا شك أنه توجد أسباب متعددة للحاجة للتغيير، وتنوع الأسباب من منظمة إلى أخرى حسب حاجة المنظمة للتغيير، ونوع التغيير المراد إحداثه، ولقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب الأسباب والقوى التي تدفع بالمنظمات للتغيير، وحاول العديد منهم تصنيفها، ومن أكثر التصنيفات شيوعاً هو تصنيف القوى والمسببات إلى مجموعتين (حريم، 2004:265):

1. قوى داخلية.

2. قوى خارجية.

#### أهداف التغيير:

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة المقدرة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد العاملين على تجسيد الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
4. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
5. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
6. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
7. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها (عرفة، 2012:15).

#### الدراسات السابقة:

##### 1. دراسة (بدران، 2021).

هدفت الدراسة للتعرف على دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة الوظائف الإشرافية، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن واقع التفكير الاستراتيجي بلغ وزنه (75.90%) بدرجة كبيرة، وأن واقع إدارة الأزمات بلغ وزنها (78.83%) بدرجة كبيرة، بلغ الوزن النسبي للرؤية المستقبلية (76.73%) بدرجة كبيرة، وبلغ الوزن النسبي للإبداع (75.32%) بدرجة كبيرة، بلغ الوزن النسبي لأبعاد إدارة الأزمات البعد الأول الاستعداد والوقاية والإنذار



المبكر (78.68%) والبعده الثاني التعلم واستعادة النشاط (79.47%)، يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.879.

## 2. دراسة (مثاني وآخرون، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة إربد، وتكون مجتمع الدراسة من شاغلي الوظائف القيادية والإشرافية والبالغ عددهم (104) وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في هذه الدراسة حيث تم توزيع (104) استبانة وتم استرداد (90%) منها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: حصل التفكير الاستراتيجي على وزن نسبي (76%) بدرجة كبيرة، يوجد دور للتفكير الاستراتيجي بأبعاده على إدارة الأزمات، حصلت الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي على درجة كبيرة، أن إدارة الأزمات جاءت بدرجة كبيرة في شركة كهرباء محافظة إربد.

## 3. دراسة (القحطاني، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظة حوطة وبني تميم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق إدارة التغيير من قبل المديرين جاءت بدرجة متوسطة.

## 4. دراسة (التاج، 2019)

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفعالية تلك المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (68). أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن إدراك مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة، وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة إدراك لإدارة التغيير وفعالية المدارس الثانوية الحكومية في محافظة إربد.

## 5. دراسة (Allahveisi, et al, 2019)

هدفت الدراسة للتعرف على دور التفكير الاستراتيجي في جودة عمليات إدارة الأزمات، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع الاستبانات المعيارية حول التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات على العينة المختارة في جمعية الهلال الأحمر الكرديستاني وعددها (111) فرداً. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده مع إدارة الأزمات، حيث يكون لبعده التفكير المنظم العلاقة الأكثر مع إدارة الأزمات.

## 6. دراسة (تناح، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر والأزمات في مجموعة الوكالات التابعة لبنك الجزائر الخارجي، حيث تكون مجتمع الدراسة من أصحاب الوظائف الإشرافية وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الاستراتيجي وإدارة المخاطر والأزمات، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التفكير الاستراتيجي وأبعاد إدارة المخاطر والأزمات.

## 7. دراسة (صيام، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات،

واشتملت عينة الدراسة على (134) مديراً ومديرة. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن قيادة التغيير من أجل المستقبل جاءت بدرجة كبيرة.

#### 8. دراسة (البلوي، 2016)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على فعالية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (582) مبحوثاً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية للتفكير الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لإدارة الأزمات ذات مستوى مرتفع، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات، أن أبعاد التفكير الاستراتيجي تتباين بوزن نسبي (56.9%) في فعالية إدارة الأزمات، كما جاءت أبعاد إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة.

#### 9. دراسة (حماد، 2011)

هدفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي على مشفى الهلال الأحمر بدمشق، والتعرف إلى مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية، وعملية التغيير داخل المشفى، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: هناك تأثير للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير التنظيمي داخل المشفى، وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي.

#### 10. دراسة (John and Mee, 2002)

هدفت الدراسة للتعرف على مدى استعداد الشركات في هونج كونج لمواجهة الأزمات، وذلك بالمقارنة مع نفس الدراسة لشركات الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تم دراسة التخطيط للأزمة، وخصائص الجاهزية للأزمة، وفرق الأزمة، وخطط الاتصالات للأزمة، وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة وتم توزيعها على المدراء التنفيذيين للشركات التي بلغ عددها (21) شركة، بعدد (259) استبانة، وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (92) استبانة أي ما نسبته (25.63%) وهي نسبة مقبولة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود عدد قليل من الشركات في هونج كونج تمتلك خطط لإدارة الأزمات، وذلك بنسبة ضعيفة (22.83%).

#### الفجوات البحثية:

1. تم تطبيق الدراسة على قطاع حيوي ومهم ألا وهو قطاع الكهرباء وبالتحديد شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، وهي شركة لها دور مهم لما تقدمه من خدمة أساسية داخل المجتمع الفلسطيني وبالتحديد قطاع غزة.
2. جميع الدراسات السابقة قامت بربط متغير التفكير الاستراتيجي بمتغيرات مختلفة عن متغير إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الأزمات.
3. لم تركز معظم الدراسات السابقة على أبعاد التفكير الاستراتيجي مثل هذه الدراسة وكذلك إدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي.

4. الدراسات السابقة ربطت التفكير الاستراتيجي بمتغيرات أخرى من خلال أبعاده المختلفة عن الدراسة الحالية.

#### الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ويعرفه الحمداني (2006، 100) بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل

والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".  
مجتمع الدراسة: يتكون من العاملين في الوظائف الإشرافية بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة والبالغ عددهم (250) موظفاً، وتم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة لتصبح (76) موظفاً والجدول رقم (1) يوضح توزيع عينة الدراسة.

واستخدم الباحثان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

أداة الدراسة: الاستبانة لجمع البيانات، والاستبانة هي الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعقبها من قبل المستجيب، وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها (المحمودي، 2019: 126).

الأساليب الإحصائية: التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، معامل ارتباط بيرسون "Pearson"، معامل ارتباط سبيرمان برونان للتجزئة النصفية المتساوية، ومعادلة جتمان للتجزئة النصفية غير المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ، اختبار T.Test للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين، تحليل الانحدار المتعدد.

حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: تتناول الدراسة التفكير الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات الدور الوسيط لإدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
2. الحد البشري: ركز هذه الدراسة على العاملين في الوظائف الإشرافية في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.
3. الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.
4. الحد الزمني: تم إجراء الدراسة خلال الفترة سنة 2025 م.

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقة قياس صدق الاتساق الداخلي حيث تم احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات "التفكير الاستراتيجي" و"إدارة الأزمات" و"إدارة التغيير التنظيمي" والدرجة الكلية لكل مجال، وتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.  
الصدق البنائي: تبين أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، حيث أن قيمته مرتفعة لكل مجال، أن الثبات دال إحصائياً، وبذلك تكون الاستبانة قابلة للتوزيع، وقد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

جدول (1): توزيع عينة الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	8	10.52%
	بكالوريوس	56	73.69%
	دراسات عليا	12	15.79%
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	3	3.96%
	من 31- 45 سنة	37	48.68%
	أكثر من 45 سنة	36	47.36%
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	1	1.31%
	6- 15 سنة	28	36.84%
	أكثر من 15 سنة	47	61.85%
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	48	63.15%
	مدير دائرة/وحدة	23	30.27%
	مدير مقر/إدارة	5	6.58%

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن الترقية للوظائف الاشرافية يتطلب الشهادة الجامعية الأولى بحد أدنى في مجال الاختصاص، وفيما يتعلق بنتيجة الفئة العمرية يعزو الباحثان ذلك إلى أن الشركة تعتمد في أعمالها على الطاقات الشابة، وفيما يتعلق بسنوات الخدمة يعزو الباحثان ذلك إلى أن أصحاب الوظائف الاشرافية لديهم سنوات خدمة ملائمة وذلك ناتج عن سياسة التوظيف، وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي يعزو الباحثان ذلك إلى أن الترقية للوظائف الاشرافية يتطلب الشهادة الجامعية الأولى بحد أدنى في مجال الاختصاص، وذلك من أجل تحسين وتطوير أعمال الشركة في ظل بيئة العمل.

المحك المعتمد في الدراسة جدول رقم (2)

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافق
من 1.00 – 1.80	أكثر من 20%- 36%	قليلة جداً
من 1.81 – 2.60	أكثر من 36% - 52%	قليلة
من 2.61 – 3.40	أكثر من 52% - 68%	متوسطة
من 3.41 – 4.20	أكثر من 68% - 84%	كبيرة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة التوافق
من 4.21 – 5.00	أكثر من 84% - 100%	كبيرة جداً

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

نتائج الدراسة:

-الإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى التفكير الاستراتيجي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: يقل مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

وللتحقق من الفرض قام الباحثان باستخدام التكرارات والمتوسط والنسب المئوية، والجدول التالي يوضح ذلك:

أبعاد التفكير الاستراتيجي الجدول رقم (3)

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	البعد الأول: الإبداع	3.52	0.67	70.44	1
2	البعد الثاني: الرؤية المستقبلية	3.28	0.63	67.22	2
	الدرجة الكلية	3.4	0.65	68.83	

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

ويتضح من الجدول رقم (3) أن متوسطات أبعاد التفكير الاستراتيجي كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، وأن البعد الأول: الإبداع حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (70.44%)، تلى ذلك البعد الثاني: الرؤية المستقبلية الذي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (67.22%).

- أما الدرجة الكلية للتفكير الاستراتيجي حصل على وزن نسبي (68.83%)، وبناءً على ذلك تعتبر هذه الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك أن هناك موافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات التفكير الاستراتيجي، وهذا يدل على توافر أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى الموظفين أصحاب الوظائف الاشرافية في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بمستوى مرتفع، نظراً لامتلاكهم الخبرة في مجال العمل الإداري. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بدران، 2021)، ودراسة (مثاني، 2021)، ودراسة (البليوي، 2016).

- ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى التفكير الاستراتيجي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة قام الباحثان بإعداد الجدول التالي الموضح للأبعاد بالشكل التالي:

الجدول رقم (4)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الأول/الإبداع) وكذلك ترتيبها في البعد

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
---	--------	---------	-------------------	--------------	---------

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم إدارة الشركة بتقديم الأفكار غير المألوفة.	3.68	0.75	73.62	4
2	تسعى إدارة الشركة لإنجاز الأعمال بأساليب متجددة ومتطورة.	3.65	0.74	72.91	5
3	تمتلك إدارة الشركة التفكير السريع في الظروف المختلفة.	3.14	0.81	62.82	6
4	تبادر إدارة الشركة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة لحل مشكلات العمل.	3.86	0.52	77.25	2
5	تحرص إدارة الشركة على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل.	3.87	0.48	77.48	1
6	تمتلك إدارة الشركة القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.84	0.48	76.85	3
7	تساهم إدارة الشركة في توجيه السلوك الإيجابي وتشجيع العمل الإبداعي.	2.61	0.96	52.17	7
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>3.52</b>	<b>0.67</b>	<b>70.44</b>	

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (4): أن أعلى فقرة في البعد كانت:

- الفقرة رقم (5) والتي نصت على "تحرص إدارة الشركة على معرفة أوجه الضعف والقصور في العمل" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.48%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الشركة لديها الحرص الدائم على تجويد الأعمال ومعالجة الانحرافات التي تعرقل سير الأعمال داخل الشركة.
- وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

- الفقرة رقم (7) والتي نصت على "تساهم إدارة الشركة في توجيه السلوك الإيجابي وتشجيع العمل الإبداعي" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (52.17%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بيئة العمل التي تعمل بها الشركة غير مستقرة هذا ما يضعف العمل الإبداعي داخل الشركة.
  - أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (70.44%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك أصحاب الوظائف الاشرافية لهذا البعد لما له من أهمية في تطور أعمال الشركة.
- وافتقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بدران، 2021)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البلوي، 2016).



#### الجدول رقم (5)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الثاني/ الرؤية المستقبلية) وكذلك ترتيبها في البعد

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم إدارة الشركة بمراجعة الخطة الاستراتيجية وتطويرها باستمرار.	3.65	0.60	72.95	1
2	تشجع إدارة الشركة كل جديد وداعم للتغيير بشكل مستمر.	2.97	0.53	59.33	7
3	تمتلك إدارة الشركة التفكير في عدة مواقف بصورة شمولية في آن واحد.	3.18	0.65	63.53	5
4	تشجع إدارة الشركة الموظفين على تبادل الأفكار الجديدة.	3.60	0.62	72.10	2
5	تضع إدارة الشركة تصور مستقبلي لما سيكون عليه العمل قبل تنفيذه.	3.53	0.80	70.58	4
6	تقدم إدارة الشركة حلول غير مألوفة في التعامل مع المشكلات المستقبلية.	2.99	0.67	70.61	3
7	تحلل إدارة الشركة البيئة الداخلية والخارجية والتي تشكل تحدياً للشركة.	3.07	0.57	61.45	6
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>3.28</b>	<b>0.63</b>	<b>67.22</b>	

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (5): أن أعلى فقرة في البعد كانت:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تقوم إدارة الشركة بمراجعة الخطة الاستراتيجية وتطويرها باستمرار" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.95%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان إلى أن إدارة الشركة لديها رؤية استراتيجية وخطط استراتيجية وذلك لأن بيئة العمل مأزومة وشديدة التعقيد. وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تشجع إدارة الشركة كل جديد وداعم للتغيير بشكل مستمر" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (59.33%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك لأن بيئة العمل غير مستقرة ومتقلبة فيكون هناك تخوف من عمليات التغيير.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (67.22%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد التفكير الاستراتيجي، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند

مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى امتلاك أصحاب الوظائف الاشرافية لهذا البعد لما له من أهمية في تطور أعمال الشركة.

وافتقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البليوي، 2016)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بدران، 2021)، ودراسة (مثنائي، 2021).

**الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة:**

ينص السؤال الثاني من أسئلة الدراسة على: ما مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: يقل مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

- ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة قام الباحثان بإعداد الجدول رقم (6) الذي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (6)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من الفقرات التالية  
أبعاد إدارة الأزمات

م	البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	البعد الأول: الاستعداد والوقاية والإنذار المبكر	3.19	0.74	64.84	1
2	البعد الثاني: التعلم واستعادة النشاط	3.17	0.63	63.69	2
	الدرجة الكلية	3.18	0.68	64.26	

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

ويتضح من الجدول رقم (6) أن متوسطات أبعاد إدارة الأزمات كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، وأن البعد الأول: الاستعداد والوقاية والإنذار المبكر حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي (64.84%)، تلى ذلك البعد الثاني: التعلم واستعادة النشاط الذي حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي (63.69%).

- أما الدرجة الكلية لإدارة الأزمات حصلت على وزن نسبي (64.26%)، وبناءً على ذلك تعتبر هذه الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات إدارة الأزمات، وهذا يدل على توافر أبعاد إدارة الأزمات لدى الموظفين أصحاب الوظائف الاشرافية في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بمستوى متوسط، نظراً لامتلاكهم الخبرة في مجال العمل الإداري.

وافتقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (John and Mee, 2002)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بدران، 2021)، ودراسة (مثنائي، 2021)، ودراسة (البليوي، 2021).

- ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة قام الباحثان بإعداد الجدول رقم (7) الذي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (7)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الأول/الاستعداد والوقاية والإنذار المبكر) وكذلك ترتيبها في البعد

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	69.72	0.77	3.49	تهتم إدارة الشركة برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها.
2	61.71	0.74	3.09	تقوم إدارة الشركة بتقديم الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة.
3	59.65	0.89	2.68	تعمل إدارة الشركة على تشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة.
4	70.83	0.75	3.54	تضع إدارة الشركة سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات.
5	65.83	0.58	3.29	تتعاون إدارة الشركة مع المؤسسات الداخلية والخارجية ذات العلاقة استعداداً للأزمات.
6	61.34	0.73	3.07	تتخذ إدارة الشركة التدابير اللازمة للتعامل مع الأزمات.
	<b>64.84</b>	<b>0.74</b>	<b>3.19</b>	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (7): أن أعلى فقرة في البعد كانت:

الفقرة رقم (4) والتي نصت على "تضع إدارة الشركة سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.83%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الشركة تعمل على إعداد السيناريوهات والخطط من أجل القدرة على التعامل مع الأزمات التي تعصف بعمل الشركة.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

الفقرة رقم (3) والتي نصت على "تعمل إدارة الشركة على تشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (59.65%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الشركة تفتقر إلى كادر متخصص في إدارة الأزمات ناتج ذلك عن ضعف التدريب، هذا بالإضافة إلى نوعية الأزمات التي تعصف ببيئة عمل الشركة التي قد تصل هذه الأزمات إلى حد الكارثة.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (64.84%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد إدارة الأزمات، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية الاستعداد والوقاية واتخاذ التدابير اللازمة لذلك قبل وقوع الأزمة. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بدران، 2021)، ودراسة (البلوي، 2021).

### الجدول رقم (8)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات (البعد الثاني/ التعلم واستعادة النشاط) وكذلك ترتيبها في البعد

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعمل إدارة الشركة على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.	3.48	0.76	69.70	1
2	تعتمد إدارة الشركة الإجراءات المناسبة لضمان عدم التكرار.	3.26	0.58	65.78	2
3	تقيم إدارة الشركة خطط وبرامج إدارة الأزمات لتطويرها.	3.05	0.67	61.27	5
4	تعمل إدارة الشركة على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.	3.21	0.53	64.39	3
5	تقوم إدارة الشركة باستخلاص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات أخرى ذات ظروف مشابهة.	3.09	0.75	61.72	4
6	تقوم إدارة الشركة بالاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة.	2.97	0.53	59.33	6
	الدرجة الكلية للبعد	3.17	0.63	63.69	

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (8): أن أعلى فقرة في البعد كانت:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على "تعمل إدارة الشركة على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (69.70%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الشركة لديها العزيمة والإصرار على استمرار ديمومة العمل، والعمل بأقل القليل من أجل استعادة النشاط واستخلاص العبر من الأزمات التي عصفت بالشركة.

وأن أدنى فقرة في البعد كانت:

الفقرة رقم (6) والتي نصت على "تقوم إدارة الشركة بالاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (59.33%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن الحالة السياسية التي يمر بها قطاع غزة وكذلك سيطرت الاحتلال الإسرائيلي على منافذ القطاع يحد من الانفتاح على العالم الخارجي والشراكات مع الشركات العربية والأجنبية.

أما الدرجة الكلية للبعد حصل على وزن نسبي (63.69%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد كأحد أبعاد إدارة الأزمات، وبناءً على ذلك يعتبر هذا البعد دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية استعادة النشاط من الأزمات التي عصفت بالشركة والتعلم وتدريب الموظفين على إدارة تلك الأزمات.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بدران، 2021)، ودراسة (البلوي، 2021).

### الإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: ما مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟  
وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحثان بصياغة الفرض التالي: يقل مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.  
ولتفسير النتائج المتعلقة بمستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة قام الباحثان بإعداد الجدول رقم (9) يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (9)

التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات  
(إدارة التغيير التنظيمي) وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعزز قيم المنظمة تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.18	0.51	63.53	11
2	معتقدات المنظمة تدعم الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها.	3.49	0.77	69.72	5
3	تدعم ثقافة المنظمة التغيير المطلوب لتحسين الأداء.	3.50	0.81	70.06	4
4	تتوافق ثقافة المنظمة مع التغيرات الطارئة في البيئتين الداخلية والخارجية.	3.54	0.75	70.83	2
5	تشجع إدارة الشركة موظفيها على البحث عن طرق إبداعية لمعالجة مشكلاتها.	3.07	0.71	61.34	12
6	توفر إدارة الشركة بيئة عمل مستقرة وأمنة للعاملين.	3.05	0.78	60.96	14
7	تنشر إدارة الشركة ثقافة الإبداع والتجديد بين العاملين في الشركة بأساليب متنوعة.	3.44	0.85	68.87	6
8	تقتصر إدارة الشركة حلولاً منطقية لمواجهة معوقات التغيير.	3.72	0.55	74.43	1
9	تنتهج إدارة الشركة طرق علمية لمواجهة المشكلات التي تحول دون إحداث التغيير.	3.22	0.52	64.38	10
10	تتواصل إدارة الشركة مع المنظمات المجتمعية لخدمة مصلحة العمل.	3.29	0.56	65.79	8
11	تحرص إدارة الشركة على إيجاد بيئة عمل تساعد العاملين في تحويل الطموح إلى واقع.	3.06	0.68	61.26	13
12	تطور إدارة الشركة أنظمة العمل داخل الشركة لدعم	3.53	0.79	70.58	3

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	التغيير.				
13	تعمل إدارة الشركة على توعية العاملين بأهمية التغيير في تطوير أعمال الشركة.	3.29	0.72	65.79	8
14	تعزز إدارة الشركة شعور العاملين بتوقع مستويات أداء أعلى.	3.44	0.85	68.87	6
	الدرجة الكلية	3.34	0.70	66.88	

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتضح من جدول رقم (9): أن أعلى فقرة كانت:

الفقرة رقم (8) والتي نصت على "تقترح إدارة الشركة حلولاً منطقية لمواجهة معوقات التغيير" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.43%) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن إدارة الشركة تعمل على تغيير الأوضاع الداخلية واقتناص الفرص من أجل تطوير أعمالها.

وأن أدنى فقرة كانت:

الفقرة رقم (6) والتي نصت على "توفر إدارة الشركة بيئة عمل مستقرة وآمنة للعاملين" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (60.96%) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن بيئة العمل التي تعمل بها الشركة مأزومة شديدة التعقيد يتداخل بها الأطراف الخارجية.

أما الدرجة الكلية لإدارة التغيير التنظيمي حصل على وزن نسبي (66.88%)، وهذا يعني بأن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات إدارة التغيير التنظيمي، وبناءً على ذلك يعتبر هذا دال احصائياً عند مستوى الدلالة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أهمية التغيير داخل الشركة لما له من زيادة التطور وتحقيق أهداف الشركة المستقبلية.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (القحطاني، 2019)، واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (التاج، 2019)، ودراسة (صيام، 2017).

الإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة:

ينص السؤال الرابع من أسئلة الدراسة على: ما طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة؟

وللإجابة عن السؤال قام الباحثان بصياغة الفرض: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.

وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحثان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

جدول (10) معامل الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة



الدرجة الكلية للتفكير الاستراتيجي	الرؤية المستقبلية	الإبداع	البعد
.168**	-.148*	.276**	الاستعداد والوقاية والإنذار المبكر
.153*	-.112	.241**	التعلم واستعادة النشاط
.277**	0.092	.285**	الدرجة الكلية لإدارة الأزمات
-.247**	-.232**	84- **2-	الدرجة الكلية لإدارة التغيير التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثان من أدبيات الدراسة 2025م.

يتبين من الجدول (10) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي، ويعزو الباحثان إلى أن توافر التفكير الاستراتيجي بأبعاده لدى العاملين أصحاب الوظائف الاشرافية يعمل على القدرة على إدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (بدران، 2021)، ودراسة (Allahveisi, et al, 2019)، ودراسة (التاج، 2019)، ودراسة (تناح، 2018)، ودراسة (حماد، 2011).

#### النتائج والتوصيات:

##### أولاً: النتائج:

1. أن مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بدرجة كبيرة من خلال حصله على وزن نسبي (68.83%).
2. أن أبعاد التفكير الاستراتيجي كانت كالتالي: الإبداع بواقع (70.44%) بدرجة كبيرة، والرؤية المستقبلية بواقع (67.22%) بدرجة متوسطة.
3. أن مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بدرجة متوسطة من خلال حصليها على وزن نسبي (64.26%).
4. أن أبعاد إدارة الأزمات كانت كالتالي: الاستعداد والوقاية والإنذار المبكر بواقع (64.84%) بدرجة متوسطة، التعلم واستعادة النشاط بواقع (63.69%) بدرجة متوسطة.
5. أن مستوى إدارة التغيير التنظيمي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة بدرجة متوسطة من خلال حصليها على وزن نسبي (66.88%).
6. وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات وإدارة التغيير التنظيمي.

##### ثانياً: التوصيات:

1. تجنب قطاع الكهرباء من التجاذبات السياسية، والتكاتف من أجل القدرة على إدارة الأزمات التي يتعرض لها هذا القطاع الهام.
2. إنشاء مرصد للأزمات داخل الشركة وذلك لاختلاف نوعية الأزمات التي تواجهها الشركة، وذلك للتنبؤ بالأزمات المحتملة.

3. أن تولي إدارة الشركة اهتماماً متزايداً بالتفكير الاستراتيجي لما له من انعكاسات إيجابية على إدارة الأزمات والتغيير التنظيمي، لما للتفكير الاستراتيجي في تحسين إنتاجية الموظفين وجعل أفكارهم إبداعية وابتكارية.
4. أن تتبنى إدارة الشركة التغيير في أنظمة الأعمال، لما للتغيير أهمية في اتباع أنظمة جديدة للعمل.
5. يأمل الباحثان من إدارة الشركة تسكين الموظفين على الهيكلية الإدارية المعتمدة لعام 2022م، حسب تكاليفات العمل الصادرة من إدارة الشركة للموظفين.

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، محمد خليل ومصطفى، علاء عبد السلام، دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، المجلة الجامعية للعلوم الإدارية، المجلد (1)، العدد (1)، (2020)، ص 14.
- أبو النصر، مدحت، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، (2009)، ص 60.
- البزاز، حسن، إدارة الأزمة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، (2001)، ص 26.
- التاج، إيمان، درجة إدراك مديري المدارس الثانوية الحومية في محافظة إربد لإدارة التغيير وعلاقتها بفعالية تلك المدارس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3) العدد (11)، (2019) ص 23-35.
- تناح، رانية، أثر التفكير الاستراتيجي على إدارة المخاطر والأزمات في البنوك التجارية الجزائرية-دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد (2) العدد (1)، (2018).
- جروان، فتحي، الإبداع-مراحل العملية الإبداعية، دار الفكر، عمان، الأردن، ط3، (2013)، ص 21.
- حجي، أحمد إسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، (1998)، ص 412-413.
- حريم، حسين، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات منظمات الأعمال، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط2، (2004)، ص 265.
- حماد، إياد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، (2011).
- الحمداني، موفق، منهج البحث العلمي الكتاب الأول- أساسيات البحث العلمي، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، مؤسسة الوراق، عمان، (2006)، ص 100.
- الخشالي، شاكر والقطب، محي الدين، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات-دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (1)، (2007)، ص 24-45.
- الخضيري، محسن، علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، (2002)، ص 42.
- دانوك، أحمد عبد الله، تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية-دراسة استطلاعية تحليلية المعهد التقني، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (6)، العدد (1)، (2014)، ص 29-41.
- الدليبي، عبد الرازق، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، (2012)، ص 90.

- الدوري، زكريا وصالح، أحمد، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، (2009)، ص 25.
  - سلطان، محمد جاسم، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، مشروع النهضة، سلسلة أدوات القادة، المنصورة، (2006)، ص 148.
  - صيام، رسلان، فعالية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، (2017).
  - عرفة، سيد. اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، منتدى سور الأزيكية، (2012)، الموقع الإلكتروني: <http://www.download-pdf-books>
  - الغالي، طاهر محسن، القطان، مناف عبد الكاظم، التفكير الاستراتيجي المفاهيم والأنماط والمداخل، الفيحاء للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، (2018)، ص 34.
  - الفراء، ماجد (2009). مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة الموصل تنمية الرافدين، المجلد (31)، العدد (9)، (2009)، ص ص 40-41.
  - القحطاني، محمد، واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة التغيير في محافظتي حوطة وبني تميم، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد (19)، العدد (4)، (2019)، ص ص 31-37.
  - ماهر، أحمد، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية (2006)، ص 12.
  - المحمودي، محمد سرحان. مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، صنعاء، اليمن (2019)، ص 126.
  - مهنا، نصر. إدارة الأزمات والكوارث، دار الفتح للنشر، الإسكندرية (2008)، ص 20-55.
  - النعيمي، صلاح عبد القادر. المدير القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارة التفاعل مع الآخرين، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2008)، ص 17.
  - هلال، محمد. مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي (كيف تربط بين الحاضر والمستقبل)، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة (2008)، ص 31.
  - هيكل، محمد. مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة (2006)، ص 23.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Baloch Q, Inam, M(2010).Strategic Thinking, Catalyst to Competitive Advantage, Journal of Managerial Sciences Volume,1,Number,2.
  - Maccoby, M. (2004). only the Brainiest Succrrd. Researcn Tecnnolog Management, 44(5),pp61-62.
  - Wang, W.(2009).Knowledge Management Adoption in Times of Crisis.Industrial Management and Data.Systems, 109(4): pp445-462.
  - Wootton S, Home T(2010). Strategic Thinking, A Step, by, Step Approach to Strategy and Leadership, Management Leaming, Vol 41 No,2,pp167-85.