

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

د. سلامة «محمد وليد» سالم سلامة

أستاذ العلوم الإدارية المساعد
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية
جامعة القدس المفتوحة
دولة فلسطين

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء تكونت من (28) عبارة، وكانت موجهة لمجتمع العاملين في المؤسسات الحكومية والبالغ عددهم (63319) عاملاً وعاملة، وفقاً لإحصائيات جهاز الإحصاء الفلسطيني، حيث تم اختيار (386) عاملاً وعاملة كعينة لإجراء الدراسة عليها. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. حيث تهتم إدارة المؤسسات الحكومية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال. كما إن درجة فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود فاعلية وكفاءة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. فهناك ضرورة للتواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها، مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية. ومن أهم ما أوصت به الدراسة الحالية هو ضرورة الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات، وتوفير وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها في المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات.

المقدمة

تواجه المؤسسات تغيرات بيئية وطبيعية متعددة ومتغيرة ومفاجئة، مما قد يتسبب بحدوث أنواع متعددة من الأزمات، أزمات وكوارث متوقعة، وبعضها غير متوقعة، وقد تتأثر المؤسسات بهذه الأزمات، حيث تؤثر على طبيعة عملها، وتؤثر أيضاً على مصادرها ومواردها وعلى العاملين بها بأشكال متعددة، وقد تهدد استمرارية المؤسسة أو قدرتها على المنافسة. إن الكثير من الأزمات لها دلائل وشواهد تدل على حدوثها ووقوعها، وكل هذه الشواهد تبدأ صغيرة وتأخذ بالنمو شيئاً فشيئاً (الخرامي، 2000: 44).

وتشير إحدى الدراسات التي أجريت في عام 1992 إلى أن حوالي (80%) من أدبيات إدارة الأزمات تم نشرها بعد عام 1985، وأن حقل إدارة الأزمات لا يزال يتسم بالغموض نسبياً، وعدم الاتساق فيما يجري تناوله وتداوله من مصطلحات، على سبيل المثال لا يزال هناك خلط بين مصطلح الأزمة من جهة، وبين مصطلحات كثيرة، مثل المشكلة، والكارثة، والتهديد، وفي كثير من الأحيان يجري استخدام مثل هذه المصطلحات بمعنى الأزمة، وهذا خلط في المفاهيم. (أبو فارة، 2015: 13).

أن لكل أزمة - بحد ذاتها - ميزات ومساوئ، فكما يحافظ حل أزمة المؤسسة عليها من الانهيار فإنه - أيضاً - يعطي مدير المؤسسة شهادة نجاح في القيادة الإدارية للأزمات، وأنه وضع بالمكان الذي يستحق أن يكون فيه، ويمنحه فرص الترقى في درج الصعود للمراتب الأعلى من المناصب، عكس الفشل أو التهرب من الأزمة التي سيخسر فيها المدير قبل أن تخسر المؤسسة (أبو قحف، 1999: 48).

فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المؤسسات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسة والدولة. ويعتبر التخطيط عنصر ارتكاز مهمًا من وظائف الإدارة، حتى أنه من أولى وظائف الإدارة العلمية، التي من شأنها النمو والرقى بالمؤسسة دومًا، كما يعتمد مدى نجاح أي مؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لها، فكلما كان التخطيط الاستراتيجي واقعياً، ازدادت فرص نجاح المؤسسة. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن المؤسسات في العالم المعاصر التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي في إدارتها تتحلى بالنجاح والتفوق عن مثيلاتها التي لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي (الخزامي، 2000: 44).

وعلى الصعيد الفلسطيني، فإن هناك العديد من الأزمات الداخلية والخارجية من شأنها تعطيل عمل المؤسسات، الأمر الذي يستوجب الحاجة إلى رص الصفوف والتوحد لتعميق الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها والتخطيط الاستراتيجي لها بشكل عميق، بل وحشد كافة الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتأمين احتياجات السيطرة والمواجهة من أجل السيطرة على المؤسسات الفلسطينية المختلفة وحماية الوطن وتخفيف آثار تلك الأزمات. وبناءً على ما سبق ستحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على بعض سمات ودور التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين وكيفية التعامل معها، وما هي المشكلات والمعوقات التي تواجه مدراء هذه المؤسسات عند ممارسة وتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في إدارتهم المختلفة.

مشكلة الدراسة

يعتمد معظم متخذي القرار الإداري على أسلوب الإدارة يومًا بيوم، مستغرقين ومنهمكين في روتين حياتهم اليومية وهمومهم الذاتية وكيفية تدبير احتياجاتهم الشخصية ومتطلباتهم الحياتية، رافضين كل جديد في علم الإدارة وعلم التخطيط وعلم إدارة الأزمات للنهوض بهذا الوطن وللمنافسة في مقدمة الأمم. وبناءً على ما تقدم جاء هذا البحث لتحديد مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المؤسسات الحكومية في فلسطين، والقدرة على مواجهة الأزمات، وتحديد درجة ودور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات. وتتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟

تساؤلات الدراسة

بالإضافة للسؤال الرئيس ستجيب هذه الدراسة عن التساؤلات الآتية:

- 1- ما أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 2- ما مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- 3- هل هناك قناعة لدى المؤسسات الحكومية الفلسطينية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؟
- 4- هل هناك فروق في اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات: الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 2- التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

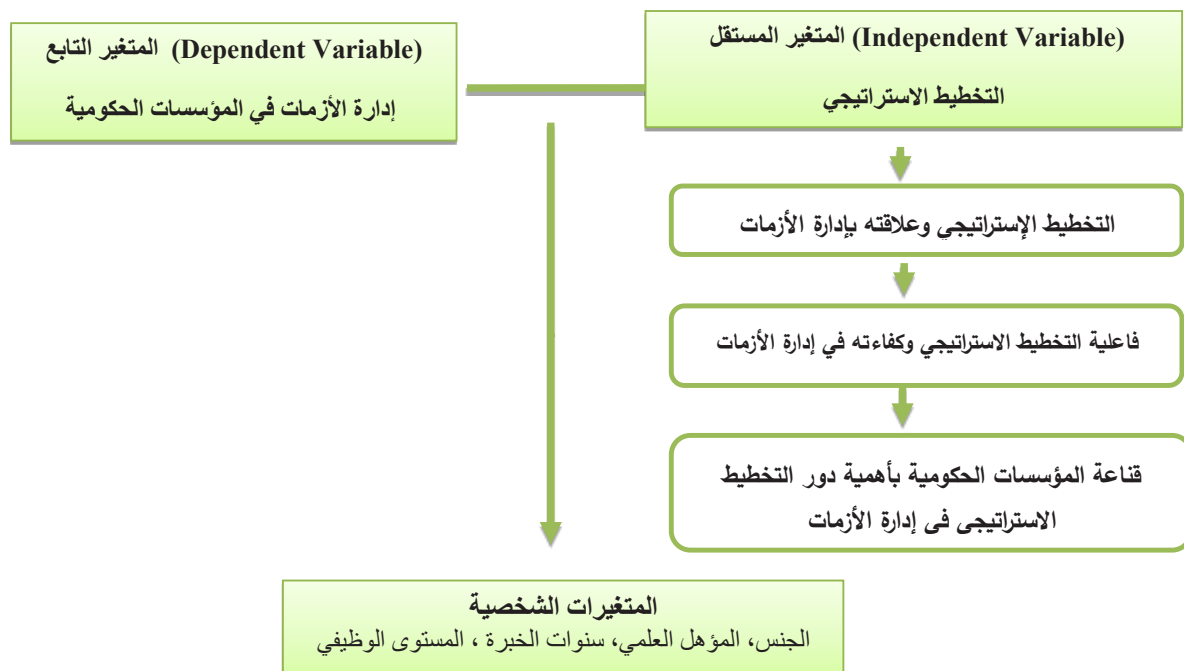
- 3- التعرف على مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 4- التعرف على مدى توافر القناعة لدى المؤسسات الحكومية الفلسطينية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
- 5- تقديم المقترحات التي من شأنها تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في أن التخطيط الاستراتيجي بات جدارًا واقياً للمؤسسات على مختلف أنواعها لعدم تعرضها لأي أزمات، وخاصة لأنه يأخذ بالتنبؤ بالمستقبل ويتعاطى مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما باتت الإدارات العامة في المؤسسات الحكومية تولي التخطيط الاستراتيجي اهتمامًا بالغًا لدوره الفاعل في استمرارية المؤسسة ونجاحها. كما تأتي أهمية هذا البحث بتبيان الدور الفاعل للتخطيط في إدارة الأزمات لخصوصية الحالة الفلسطينية بحداثة منظومتها الإدارية في ظل بيئة معقدة ومتقلبة بشكل مستمر. وفي ظل التغيرات السياسية والاقتصادية في الأراضي الفلسطينية وارتباطها بمتغيرات ذاتية وموضوعية، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي وأهميته وفاعليته في إدارة المؤسسات الحكومية الفلسطينية للأخذ بعين الاعتبار الأزمات وكيفية التعاطي معها بالشكل الأمثل.

أنموذج وتصميم الدراسة

أنموذج الدراسة: تم إعداد أنموذج خاص بالدراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحث.

أنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة قناعة المؤسسات الحكومية الفلسطينية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً لمتغيرات: الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة.

محددات الدراسة

تناولت الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الشمالية فقط (الضفة الغربية)، وذلك لعدم قدرة الباحث على لوصول إلى قطاع غزة بسبب قيود التنقلات بين الضفة الغربية وقطاع غزة، والقيود التي تفرضها سلطات الاحتلال على حرية التنقل بين المدن الفلسطينية، ولذلك اقتصرَت الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية فقط خلال عامي 2016/2017. وبحثت في اتجاهات المبحوثين من حيث متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) حول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات في تلك المؤسسات، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات، وأخيراً قناعة الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية بأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، من خلال استخدام أداة الدراسة (قائمة الاستقصاء) موزعة على ثلاثة محاور لتحقيق هدف الدراسة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

إن التطور الحاصل في مجال إدارة الأعمال، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية أوجد حقولاً دراسية استجذبت بظهور مشكلات تنظيمية وإدارية لا تقوى الأساليب والطرائق السابقة في تقديم حلول ناجحة لها. وأصبحت إدارات منظمات الأعمال تبحث عن مفاهيم جديدة وأفكار إبداعية قادرة من خلالها على التعامل مع مشكلات أصبحت معقدة وسريعة الظهور. لقد ازدادت التخصصات الفرعية داخل إطار إدارة الأعمال، وتم النظر للمشكلات المطروحة من خلال هذه التخصصات وبصورة جزئية، في حين أن المشكلات المطروحة ذات أبعاد متعددة، وتحتاج إلى حلول شمولية وتكاملية. وهكذا اتجه البحث عن حلول عملية يتم فيها تكامل المعرفة وتوحيدها لغرض تقديم حلول شمولية قادرة على إيجاد أرضية مناسبة للإدارة العليا لمنظمات الأعمال في وضع خطط استراتيجية على مستوى المنظمة وأقسامها الرئيسية (أبو حليمة، 2013: 22).

وفي إطار التطورات المعاصرة في العلوم الإدارية، وتأثير التغيرات التكنولوجية والمعرفية في العلوم الأخرى، وظهر مفاهيم وفلسفات جديدة من الناحية السياسية والاقتصادية، كالعولمة (Globalization)، والخصخصة (Privatization)، وبروز العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن الحادي والعشرين، والنزوح إلى الاقتصاد الرقمي المعرفي، وظهور المنظمات الافتراضية (Virtual Organizations) يرى العديد من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية. أن هذه الإدارة - فكرياً وسلوكياً وتوجهاً - هي الوسيلة الفعالة لإنقاذ المنظمات من حالات الفشل والانهيار، وهذا يتطلب منها أن تتبنى المدخل الاستراتيجي (صبيام، 2010: 36).

كانت البداية الحقيقية لتدريس مادة الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) في الجامعات الغربية مع ظهور دراستين حول في إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية سنة (1959)، وهما دراسة: «Gordon and Howell»، ودراسة «Pierson» (مصلح، 2011: 45).

وعرفت الاستراتيجية بأنها: "نقطة الانطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها". ويعد Newman and Morgenstern من الكتاب الأوائل الذين ادخلوا مفهوم الاستراتيجية في أدبيات الأعمال من خلال مؤلفهما "نظرية المباريات، والسلوك الاقتصادي". ومن هنا، تثار العديد من التساؤلات: ماهي الاستراتيجية؟ وما هي أبعادها؟ وما هي أهميتها للمنظمة؟ (الغالب، وإدريس، 2007: 76).

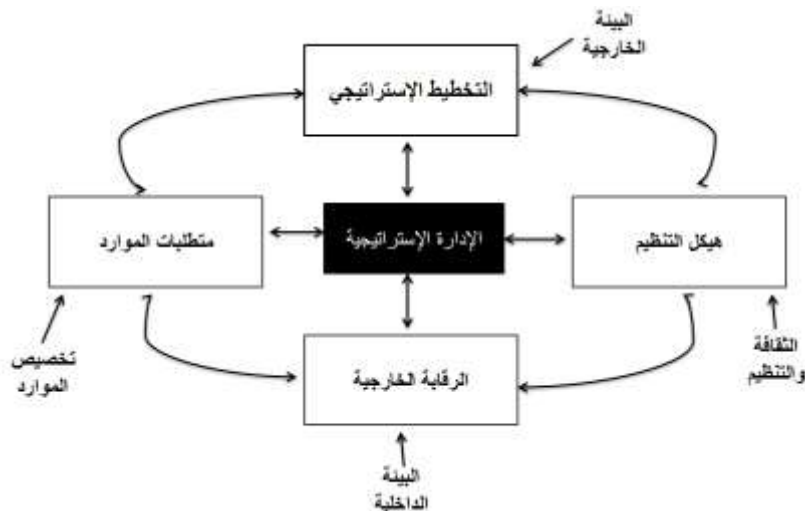
مفهوم الاستراتيجية وتطورها

تاريخياً... بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الإغريقية "Stratos" التي تعني "Army" أي الجيش، والجزء الثاني «Agein»، ومعناها «To Lead»، أي القيادة، «Strategos» في أثينا القديمة، التي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشئت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد. ويرى «Claueswitz» - وهو خبير استراتيجي عسكري - أن الاستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية. أما «Von Moltke» فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب، من خلال إجراء الملاءمة العملية للوسائل الموضوعية تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب. وقد ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات. وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الاستراتيجية مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

- 1- التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات من أنشطة متعددة.
- 2- التعلم والفكر الاستراتيجي، وما ينتج عنه من قدرات إبداعية، والتعامل مع الأحداث بذكاء وحنق لصناعة القرارات المهمة والاستراتيجية في المنظمة.
- 3- التمركز في الأسواق والبيئات الخاصة للعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
- 4- التركيز في الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة؛ لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة (أبو فارة، 2009: 68).

نماذج الإدارة الاستراتيجية

لقد قام "Rowe" وزملاؤه بوضع مدخل نظامي لعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث بين أن الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية، وأن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة والبيئة الخارجية من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة. وفيما يلي نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية الذي تبناه "Rowe" وزملاؤه، وكما يتضح من الشكل التالي:



المصدر: (الغالي؛ وإدريس، 2007: 31 - 27، 57)

الشكل(1): نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية الذي تبناه (Rowe)

التخطيط الاستراتيجي

استخدم مصطلح «التخطيط طويل الأجل» في ستينيات القرن الماضي ليصف النظام الذي سنتحدث عنه في الفقرات القادمة، ثم توالت مصطلحات وأسماء أخرى بعد ذلك منذ زمن، لم يعد يستخدمها على وجه الخصوص كثير من الكتاب. ومع ذلك لا يتفق الكثيرون عند استخدام مرادفات التخطيط الشامل للمنظمة، إدارة التخطيط الشامل، التخطيط الشامل الكلي، التخطيط طويل الأجل، التخطيط الرسمي، التخطيط المتكامل الشامل، تخطيط الشركة، التخطيط الاستراتيجي... إلى آخره من مرادفات. ولكن تم استخدام التخطيط الاستراتيجي الرسمي أكثر وأكثر، ليصف ما نعنيه عادة عند استخدام المصطلحات السابق ذكرها (Jones: 2002).

وعُرف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط متقنة تتم مبكرًا قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة. وهذا يدل على وجود علمين كبيرين، علم التخطيط الاستراتيجي، وعلم إدارة الأزمات، ووجودهما كافٍ للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى، وعدم وجودهما كافٍ للقضاء على حياة المؤسسة. كما إن علم التخطيط الاستراتيجي وعلم إدارة الأزمات هما بمثابة كيان واحد لا يتجزأ، ونجاح أحدهما يعتمد على نجاح الآخر. (إسليم: 2007: 3).

لدى كثير من الكتاب في هذا المجال تعريفات خاصة بهم على المصطلحات المذكورة في الفقرة السابقة. إنها تختلف كثيرًا فيما يتعلق بمستوى التجرد، والجوهر، والقبول العام. ويُعتقد بأن معظم الكتاب يتفقون بأن التخطيط الاستراتيجي يجب وصفه من خلال وجهات نظر متعددة لتعميق الفهم. ويمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي الرسمي من منظور أربع وجهات نظر، كل منها تساعد على فهمه وهي على النحو الآتي: (العزاوي، 2009: 89).

1- مستقبلية القرارات الحالية (Futurity of Current Decisions)

يعني هذا أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى سلسلة تداعيات السبب والتأثير على مدى وقت القرار الحالي أو الذي يرغب المدير في اتخاذه، وإذا لم يحدد المدير التأثير المنظور، فيمكن أن يتغير القرار. ينظر التخطيط الاستراتيجي أيضًا إلى سلسلة الإجراءات البديلة المتاحة في المستقبل، وعندما يتم الاختيار من بين هذه البدائل، تصبح الأساس في اتخاذ القرارات المحلية. الجوهر في التخطيط الاستراتيجي التحديد المبني على نظام للفرص والتهديدات القابضة في المستقبل، والتي إذا أضيفت إليها البيانات المناسبة توفر قاعدة قوية لكي تتخذ المنظمة قرارات جيدة للاستفادة من الفرص وتفادي التهديدات. والتخطيط يعني تصميم مستقبل منشود، وتحديد طرق الوصول إليه. (إسليم، 2007: 77).

2- العملية (The Process)

التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ مع وضع الأهداف التنظيمية، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات لتحقيقها، ووضع الخطط التفصيلية التي تضمن تطبيق الاستراتيجية حتى تتحقق الغايات المرجوة. إنها عملية التقرير المسبق لأنواع الجهود التخطيطية التي يجب القيام بها، متى يجب القيام بها، وكيف يجب القيام بها، وماذا يمكن عمله من النتائج المتحققة. التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية، بمعنى أنها تنظم وتدار على أساس تنابعي مفهوم. ويترتب على التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لمعظم المنظمات مجموعة من الخطط تصاغ بعد فترة زمنية محددة تخصص لوضع الخطط، ومع ذلك يجب أن يكون معروفًا أنها عملية مستمرة، وخاصة فيما يتعلق بوضع الاستراتيجية، حيث إن التغييرات في بيئة العمل مستمرة. لا يعني هذا أنه يجب تغيير الخطط كل يوم، ولكنه يعني أن التفكير التخطيطي يجب أن يكون مستمرًا، ويتم تدعيمه بالإجراءات المناسبة عند الضرورة. (العزاوي، 2009: 89).

3- الفلسفة (The Philosophy)

التخطيط الاستراتيجي اتجاه، وطريق حياة، فهو يجعل تكريس الجهود للعمل ضرورة، على أساس التفكير في المستقبل، فالتخطيط يجعل من نفسه كيانًا متكاملًا للعملية الإدارية بصفة مستمرة ومنظمة. إن التخطيط الاستراتيجي يعني الكثير من عملية التفكير، وتمارين الذكاء، أكثر من أنه مجموعة موصفة من العمليات، والإجراءات، والبناءات أو الأساليب. لكي يتحقق النجاح المنشود، يجب أن يؤمن المديرون والأفراد في المنظمة أن التخطيط الاستراتيجي يستحق ما يبذل فيه من جهود، ويجب أن يبذلوا هذه الجهود على أكمل وجه. (إسليم، 2007: 77).

4- البناء (The Structure)

يعبر عن مفهوم بناء الخطط في هذه التعريف: بأن التخطيط الاستراتيجي هو مجهود المنظمة النظامي، والذي تتم صياغته في شكل رسمي بطريقة أو بأخرى، لوضع أغراض، وأهداف، وسياسات، واستراتيجيات المنظمة الرئيسة، وأيضاً يعين الخطط التفصيلية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف وأغراض المنظمة الرئيسة. وبالطبع توجد خصائص أخرى كثيرة للتخطيط الاستراتيجي الرسمي، ومع ذلك فإن هذه الخصائص الأربع الأساسية سوف تعمل كأساس لوضع التعريفات على مستوى المفاهيم وعلى المستوى الإجرائي (الخزامي، 2000: 53-51).

الأزمات وإدارة الأزمات

إن الأزمات التي تحدث بالمنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقعها أو وجود فرص لتجنبها، وكثيراً ما يقال: إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجزور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، كما إن عدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيئ إلى وضع أسوأ. إن مجالات الأزمات في الإدارة كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها، بل يمكن القول: إن الأزمات المرتبطة بالإنتاجية قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أجنبية أو إهمال تاريخي. كما إن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة (الخزامي، 2000: 53-51).

حالياً كثيراً ما نلاحظ أن معظم المديرين يأبهون (يهتمون) فقط للتعامل مع القضايا والمشكلات اليومية التي تحدث أثناء العمل، دون الاستعداد لها والتخطيط للفرص والتهديدات التي من الممكن التعرض لها، وبخاصة في المؤسسات الحكومية، خاصة عند فشل خطة تجنب الأزمة. فالخبراء يقترحون في هذه المرحلة عدة إجراءات وقرارات للتعامل مع الأزمات منها:

1- إنشاء مركز خاص للأزمات.

2- تكوين فريق متدرب يسمى فريق الفرص (Opportunity Team).

3- تأمين شبكة اتصالات متطورة دائمة التجهيز (الخزامي، 2000: 53-51).

يصل التحدي إلى ذروته في مرحلة وجود الأزمة فعلاً، حيث يتطلب الأمر القيام بأصعب القرارات وأسرعها. فالسمة الرئيسة للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يُطلب من الناس مثلاً القيام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها، وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها.

باختصار إن إدارة الأزمة تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة، كما إن تحدي الأزمة ومواجهتها أفضل من الهروب، ويجب أن يعترف المدير بحقيقة أخرى، وهي أن عقارب الساعة تدور دائماً إلى الأمام، أو أن الزمن لا يعود للوراء أبداً. وأن الإدارة بالمأزق- إن صح التعبير- أو الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو غياب الاستراتيجية. حيث لا تتحرك الإدارة إلا عند ظهور الأزمات أو المأزق.

وبناءً على ما سبق، فإن تعريف الأزمة هو: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. وإدارة الأزمة هي: عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحيتها أو بقاءها بالسوق (أبو قحف، 1999: 101-103، 110).

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

دراسة (أبو حليلة: 2013) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات": وهدفت إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم. وحصلت الباحثة على المعلومات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء.

وتوصلت الباحثة إلى أن 75.2% من العاملين لديهم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وأن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي. وأوصت الباحثة بتوصيات عديدة نذكر منها: التفاعل بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال سيادة روح الفريق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل على أفضل وجه، وعلى ضرورة الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الجمعية للاستفادة من خبراتهم في عملية التخطيط لإدارة الأزمات، والاستفادة من خبرات الجمعيات التي تعمل في الدول المجاورة في ظروف مشابهة لظروف الجمعيات التي تعمل في قطاع غزة.

دراسة (مصالح: 2011) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية، وفحص وجود أثر لكل من متغيرات (العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، التخصص، المسمى الوظيفي) في استجابات عينة الدراسة نحو واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية التي يعملون فيها في محافظة قلقيلية، ومجتمع الدراسة هو الموظفون الحكوميون في محافظة قلقيلية. واستخدم الباحث الاستبانة للحصول على المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجات لواقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية كانت متوسطة على المجالات الأولى، وكانت منخفضة على مجال التقييم. وقد تبين أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات الدراسة. وأهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين موظفي الوزارات كافة، وإشراك كل المستويات الإدارية والمديرية المنتشرة في أنحاء الوطن، كذلك عقد دورات تدريبية متخصصة في التخطيط الاستراتيجي تشمل الموظفين ذوي العلاقة في المستويات الإدارية المختلفة.

دراسة (صيام: 2010) بعنوان "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، بتوزيع استبيانات خاصة وإجراء مقابلات شخصية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كلٍ من دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي، والتحليل الاستراتيجي البيئي، ووجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)، ووجود خطة استراتيجية، وتنفيذ خطة استراتيجية، ومتابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية- وبين أداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة. كما كشفت النتائج أن إدارات المؤسسات الأهلية النسوية لديها فهم واضح وقناعة بعملية التخطيط الاستراتيجي وتشجيع العاملين على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي. وكان من أهم ما أوصت به الدراسة هو الاستمرار بممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسات الأهلية، باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية. وعقد دورات تدريبية متخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا والعاملين، بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال، بالإضافة إلى ضرورة تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعميلة التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (العزاوي: 2009) بعنوان «أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة»، حيث قام الباحث بدراسة شاملة للتخطيط الاستراتيجي بمفهومه وأنواعه وعناصره... إلخ، ثم قام بتوضيح مفهوم ومعنى إدارة الأزمات وتأثير المفهومين السابقين، أحدهما على الآخر. وتابع بالتالي أسباب انهيار الاقتصاد العالمي، وخرج باستنتاجات وتوصيات، منها ضرورة تدخل الحكومة بصورة مستمرة، وذلك لتقديم الدعم لحماية البنوك والمؤسسات المالية الكبرى، ومطالبة البنوك الأخرى بالدمج حتى تكون أقل ضرراً وأكثر قدرة على مواجهة الخسائر، وهذا يشجع المستثمرين على النظرة التفاضلية بدلاً من النظرة التشاركية، وضرورة إقرار قواعد للنظام المالي الدولي من قبل الأمم المتحدة، والسماح للدولة بمراجعة شروط منح القروض العقارية للمدنيين الذين يواجهون صعوبات.

دراسة (وادي، وآخرون: 2008) بعنوان "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات الغير حكومية المحلية في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الغير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العملي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري

هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم والتعرف على المعوقات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المدبرون، والتعرف على أثر بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في وضوح المفهوم، وكذلك معرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية بين المديرين في ممارسة العملية الاستراتيجية تعزى إلى وضوح المفهوم لديهم. واستخدم الباحث استبانة تم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء. وقد خرج الباحث بعدة استنتاجات وتوصيات منها: وجد الباحث أن نسبة 66.7% من مديري المنظمات الغير الحكومية لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي. كما إن مديري المنظمات الغير الحكومية في غزة ليس لديهم المهارات والكفاءات ونظم المعلومات ذات الكفاءة اللازمة لعملية التخطيط، بينما أشاروا إلى أن أهم المعوقات هو نقص الإمكانيات المادية وعدم تلقي المساعدة الكافية من قبل السلطة وارتفاع معدل دوران العمل.

دراسة (إسليم:2007) بعنوان "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة. ولقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد، حيث حصلت جميع فقرات "مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات" على 66.75%، وحصلت جميع فقرات "مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات" على 65.8%، وحصلت جميع فقرات "مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات" على 62.77%. وتم الحصول على هذه المعلومات من خلال تقديم استبانة تم توزيعها على عينة من الطبقة الإشرافية في وزارة المالية في غزة. وأهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، وعقد مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل دوري ومستمر حول إدارة الأزمات من أجل خلق قاعدة معرفية بإدارة الأزمات، والعمل على الارتقاء بمستوى تقنية المعلومات ونظم الاتصالات في المؤسسات الحكومية في فلسطين.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Baubion:2013) بعنوان "Strategic Crisis Management"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأزمات ومخاطرها على أداء المؤسسات، وبينت أيضاً أساليب إدارة الأزمات ومواجهتها، وطرق إدارة الأزمات بشكل مثالي وفعاليتها كبيرة. وتوصل الباحث إلى أن إدارة الأزمات تحتاج لعدة أمور من أجل إنجاحها، منها التخطيط والمتابعة والتقييم لكل مرحلة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام التخطيط من أجل إدارة الأزمات بفعالية، وضرورة وجود فريق لإدارة المخاطر، وضرورة مشاركة الموظفين بأخذ اقتراحاتهم ورأيهم في إدارة الأزمات، وإعلامهم بنجاحات وتطور المؤسسة من أجل تحفيزهم وتشجيعهم.

دراسة (Lockood, 2005) بعنوان "Crisis Management in Today's Business Environment"، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور التخطيط اليومي في المساعدة في إدارة الأزمات، ودوره في إدارة المؤسسات والأعمال اليومية والموظفين. وتوصل الباحث إلى أن التخطيط يساعد في إدارة مصادر وموارد المؤسسات، وأنه يقلل من المخاطر التي قد تؤثر على أداء المؤسسة، أو قد تؤدي بحياة المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية لأنها تؤثر تأثيراً إيجابياً في حل مخاطر الأزمات، وأنه كلما زادت خبرة وذكاء المدير في التعامل مع الأزمات، زاد تطور ونجاح المؤسسة.

دراسة (Wells, 2003) بعنوان "Strategic Management For Senior Leaders"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية على TQL Office، حيث قام الباحث بزيارة ميدانية لهذا المكتب والإطلاع على خطط مكتب TQL، ودراسة مدى خبرة المدير في مجال الإدارة الاستراتيجية بعد الإطلاع على نتائج ومدى نمو هذا المكتب. وتوصل الباحث إلى أن هناك خطأ إدارية مكتوبة، مراعيًا عناصر الإدارة الفعالة كالتخطيط الاستراتيجي، كما يطلع المدير دومًا على هذه الخطط ويقوم بتقييم أداء العمل ومراقبة كل مصادر وموارد المكتب. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة بمراقبة الموظفين والعملاء وكل أقسام المكتب بشكل دوري، وضرورة كتابة تقارير لكل مرحلة في كل قسم ومراجعة التقارير من قبل المدير.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال إلقاء نظرة سريعة على الدراسات العربية نجد أن منها التي اهتمت بقياس مدى إدراك المديرين لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته وعلاقته هذه الممارسة ببعض العوامل التنظيمية والشخصية في المنظمات، بالإضافة إلى دورها في إدارة الأزمات، فهي تلتقي مع هذه الدراسة في المضمون، ولكنها تختلف معها من حيث مجتمع الدراسة الذي اهتمت به، ونجد هناك دراسات تلتقي مع هذه الدراسة، من حيث إنها تتصدى - أيضاً - للتخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، ولكن المجتمعات التي تدرسها كانت هي المنظمات التعليمية، بينما ركزت الدراسة الحالية على المؤسسات الحكومية.

وقد لاحظ الباحث من الدراسات السابقة أنها جميعاً انطلقت من مدى أهمية موضوع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، وأكدت على كونه ضرورة ملحة، وأوصت بضرورة ممارسته وتطبيقه بالشكل العلمي المناسب حتى تجنى ثماره.

الطريقة والإجراءات

اتبعت دراستنا هذه الخطوات الآتية:

- **منهج الدراسة:** في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بين المتغيرات وصفاً كمياً، وذلك باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراض المنهج الوصفي وصف العلاقات بين المتغيرات، لهذا فقد رأى الباحث أن هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية والبالغ عددهم للعام 2016/2017 (63391) عاملاً وعاملة، وذلك حسب مصادر مركز الإحصاء الفلسطيني. تكونت عينة الدراسة الفعلية من (386) عاملاً وعاملة من العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية. وقد تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية غير الاحتمالية. وقد تم اللجوء إلى هذا النوع من العينات غير الاحتمالية بسبب عدم توافر بيانات تفصيلية تتضمن قوائم بأسماء العاملين ومواقعهم الوظيفية وأماكن عملهم في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، إضافة إلى القيود المفروضة على التنقل بين مدن الضفة الغربية من قبل الاحتلال، وقد شكلت العينة ما نسبته (61%) تقريباً من مجتمع الدراسة حسب معادلة "ستيفن ثامبسون"، وهي على النحو التالي (Moore, et al. 2003):

جدول رقم (1)
توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغيرات	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	207	53.6
	أنثى	179	46.4
	المجموع	386	100%
المؤهل العملي	دبلوم فأقل	106	27.5
	بكالوريوس	232	60.1
	ماجستير فأعلى	48	12.4
سنوات الخبرة	المجموع	386	100%
	1-5 سنوات	65	16.8
	6-10 سنوات	79	20.5
المستوى الوظيفي	أكثر من 10 سنوات	242	62.7
	المجموع	386	100%
	موظف	160	41.5
المستوى الوظيفي	رئيس قسم	136	35.2
	مدير فأعلى	90	23.3
	المجموع	386	100%

وتعتبر هذه النسبة جيدة، حيث يشير عودة وملكاوي (1992) إلى أن العينة تكون ممثلة بالبحوث الوصفية التي يكون فيها مجتمع الدراسة بالمثلثات عندما تكون نسبة التمثيل (20%) فما فوق. والجدول (1) يبين خصائص عينة الدراسة والتكرارات والنسب المئوية حسب متغيراتها.

أداة الدراسة

بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة- كدراسة (الغزوي، 2009)، ودراسة إسلام (2007)، والأدوات المستخدمة فيها، قام بتطوير قائمة استقصاء خاصة، من أجل التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، وقد تكونت في

صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات شخصية عن المفحوصين، تمثلت بالجنس، والمؤهل العملي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. أما الثاني فقد تكون من العبارات التي تقيس دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، حيث بلغ عدد هذه العبارات (28) عبارة. موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية، هي:

- المجال الأول: التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات، ويتكون من (8) عبارات.
- المجال الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات، ويتكون من (10) عبارات.
- المجال الثالث: قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ويتكون من (10) عبارات.

وقد تمت صياغة بنود الأداة وطريقة التصحيح بحسب مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد. وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما يلي: موافق بشدة: خمس درجات، موافق: أربع درجات، محايد: ثلاث درجات، معارض: درجتان، معارض بشدة: درجة واحدة.

صدق الأداة

تم استخراج دلالات الصدق الظاهري للأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة، بهدف التحقق من مناسبة الأداة لما أعدت من أجله، وسلامة صياغة الفقرات، وانتماء كل منها للمجال الذي وضعت فيه. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، تم إجراء التعديلات المناسبة، حيث توصل الباحث إلى الصياغة النهائية للأداة بأقسامها وبصورتها الحالية.

جدول رقم (2)

يبين معاملات ثبات المقياس

ثبات الأداة

الترتيب	الثبات	عدد العبارات	مقياس الثبات
1	0.90	28	معادلة ألفا كرونباخ
3	0.87	28	معادلة التجزئة النصفية
2	0.88	28	معادلة جتمان

من أجل قياس مدى ثبات الأداة استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ ومعادلة جتمان ومعادلة التجزئة النصفية والجدول (2) يبين ثبات مقياس الأداة.

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات ثبات الأداة كانت

مناسبة، حيث بلغ معامل الثبات (0.90) حسب معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وبلغ (0.87) حسب معادلة التجزئة النصفية (Split-Half)، وبلغ (0.88) حسب معادلة (Guttman). وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق النهائي للدراسة، وهي نسب أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وبالتالي هي نسبة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة البحث، مما يجعل الباحث على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

إجراءات الدراسة

بعد إعداد أدوات الدراسة في صورتها النهائية، قام الباحث بتنفيذها وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- مرحلة جمع البيانات الثانوية: تم جمع البيانات الثانوية من العديد من المصادر الثانوية كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري لهذه الدراسة، والاستعانة بها في بناء أدواتها وتوظيفها في الوصول إلى نتائج الدراسة لاحقاً.
- 2- مرحلة جمع البيانات الأولية: بعد أن تم الانتهاء من تصميم الاستبانة ومراجعتها والتأكد من صدقها وثباتها، قام الباحث بتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى حجم معلومات كافية للإجابة عن أسئلة الدراسة والوصول إلى الأهداف المحددة.
- 3- بعد الانتهاء من الفترة الزمنية المتفق عليها اللازمة لتعبئة الاستبانة، تم القيام بعملية جمعها، ومن ثم مراجعتها للتأكد من مدى صلاحيتها للتحليل، واستبعاد ما لم يصلح منها.

- 4- مرحلة إدخال البيانات: قام الباحث بإدخال البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة إلى جهاز الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، ومن ثم تصنيف البيانات من أجل تجهيزها لعملية التحليل.
- 5- مرحلة معالجة البيانات: تم تحليل البيانات للحصول على معلومات عن متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، والقيام بالتحليلات الإحصائية التي تجيب عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وذلك تحقيقاً لأهداف الدراسة.
- 6- مرحلة مناقشة النتائج: قام الباحث بمناقشة النتائج التي تم الحصول عليها من خلال تحليل البيانات، وذلك من أجل توضيح النتائج التي حصل عليها الباحث والتي تخص تحليل دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية.

أساليب تحليل بيانات الدراسة

- لاختبار فرضيات الدراسة، تم تفرغ البيانات في الحاسوب، ثم تحليل النتائج ومعالجتها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) على النحو التالي:
- 1- المتوسطات الحسابية والنسب المئوية واختبار (ت) للعينات المستقلة (One-Sample T-Test) لفحص فرضيات الدراسة.
 - 2- تحليل التباين المتعدد لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.
 - 3- معادلة ألفا كرونباخ ومعادلة جتمان ومعادلة التجزئة النصفية لقياس الثبات.
 - 4- اختبار كولوم جروف - سمرنوف (Sample K-S -1) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

نتائج الدراسة

تضمن هذا القسم عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها، ومن أجل التأكد من اعتدالية التوزيع لبيانات العينة من أجل تحديد الطرائق الإحصائية التي سيتم استخدامها لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف 1 - Sample K-S).

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف 1 - Sample K-S)

جدول رقم (3)
اختبار التوزيع الطبيعي (Sample K-S -1)

المجال	عنوان المجال	عدد الفقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول	التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات.	8	0.678	0.45
الثاني	فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات.	10	0.648	0.50
الثالث	قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.	10	0.731	0.37

يستخدم اختبار «كولمجراف - سمرنوف» لمعرفة: هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن غالبية الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح جدول رقم (3) نتائج اختبار «كولمجراف - سمرنوف» لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك لتحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة لكل حالة (اختبارات معلمية - اختبارات لامعلمية)، حيث يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لكل من مجالات الدراسة أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية:

النتائج الإحصائية المتعلقة بفرضيات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم وضع الفرضيات المناسبة المرتبطة بكل سؤال من أسئلة الدراسة الفرعية، ليتم بعد ذلك اختبار هذه الفرضيات وتحليل نتائجها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة ومجالاتها،

بحيث تم استخراج النسبة المئوية التقديرية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة "ت" المحسوبة من العينة ومستوى الدلالة المحسوب لكل فقرة، وترتيب الفقرات حسب قيمة متوسطاتها الحسابية ونسبتها المئوية، وتكون الفقرة إيجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، والتي تساوي في هذه الدراسة (1.98) عند درجة حرية (2.11)، ومستوى معنوية (0.05)، أو مستوى المعنوية أقل من (0.05)، والوزن النسبي أكبر من (60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة المحسوبة أصغر من القيمة المطلقة لقيمة (t) الجدولية، أو مستوى المعنوية أقل من (0.05)، والوزن النسبي أقل من (60%)، وتكون آراء المجتمع في الفقرة محايدة، إذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، والوزن النسبي يساوي (60%).

نتائج الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

من أجل اختبار الفرضية الأولى، تم استخدام اختبار T للمجتمع الواحد (One Sample T test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وكانت النتائج كما في الجدول (4):

جدول رقم (4)

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية التقديرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	الترتيب
1	التخطيط يمكن الإدارة من توقع الصعوبات، والأزمات المستقبلية.	4.2254	.622920	84.51	54.419	*0.00	1
2	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.8109	.833070	76.22	30.915	*0.00	8
3	التخطيط الاستراتيجي يحفز العاملين على طرح أفكار تساعد في إدارة الأزمات.	4.1762	.664540	83.52	49.555	*0.00	3
4	التخطيط يوفر للإدارة حلولاً معدة سابقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة.	4.0803	.582230	81.61	53.327	*0.00	4
5	التخطيط الاستراتيجي يوفر وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها.	3.9896	.679870	79.79	43.047	*0.00	6
6	التخطيط الاستراتيجي يخصص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.	3.8808	.773790	77.62	35.060	*0.00	7
7	التخطيط يقدم تصوراً شاملاً ودقيقاً لجميع الأنشطة المراد تحقيقها ولائها المتوقعة.	4.0415	.701270	80.83	43.185	*0.00	5
8	التخطيط الاستراتيجي أسلوب علمي فعال لإدارة الأزمات بكفاءة.	4.2254	.659380	84.51	51.410	*0.00	2
	الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.	4.0538	.451310	81.08	67.640	*0.00	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول (4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفقرات (1-8)، وعلى الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على التوالي (0.001)، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية. وقد حصلت الفقرة (1) على درجة مرتفعة جداً، وعلى الترتيب الأول، حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات الباحثين عليها (84.5%). ويعني ذلك أن التخطيط يمكن الإدارة من توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية، وقد حصلت الفقرة (2) على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الأخير في المجال، حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات الباحثين عليها (76.2%)، ويعني ذلك أن الإدارة تقوم بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.

وبشكل عام، يتضح أن درجة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت مرتفعة جداً حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (4.05)، وانحراف معياري (0.45)، ومستوى دلالة (0.001)، ونسبة مئوية تقديرية بلغت (81.08%). ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية، بمعنى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

نتائج الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات.

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار (T) للمجتمع الواحد (One Sample T test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية في درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات، وكانت النتائج كما في الجدول (5):

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية

في درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
1	*0.00	46.147	83.58	.714720	4.1788	إشراك الموظفين في عمليات التخطيط يمكن المؤسسة من إدارة الأزمة بأسرع وقت.	1
9	*0.00	41.900	78.81	.675410	3.9404	تركز جهود التخطيط على رفع مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة.	2
6	*0.00	43.162	80.52	.694580	4.0259	تسعى جهود التخطيط إلى التنسيق بين أداء الإدارات المختلفة في المؤسسة في إدارة الأزمات.	3
2	*0.00	44.634	82.90	.724120	4.1451	يؤدي التخطيط الاستراتيجي لاكتشاف الأزمات في وقت مبكر.	4
4	*0.00	51.844	81.30	.592990	4.0648	التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً، أو إيجاباً على الأداء.	5
5	*0.00	44.329	80.57	.677440	4.0285	التخطيط الاستراتيجي يوفر الكفاءات والقيادات المتخصصة في إدارة الأزمات.	6
3	*0.00	41.623	81.50	.743490	4.0751	التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى إدارة الأزمات بأقل تكلفة.	7
7	*0.00	43.031	79.33	.669490	3.9663	يعمل التخطيط الاستراتيجي على التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة للمؤسسة.	8
10	*0.00	34.361	77.25	.779150	3.8627	هناك قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الإمكانات المادية والبشرية اللازمة وتحريكها لاحتواء الأزمة.	9
8	*0.00	38.196	79.07	.747570	3.9534	يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية.	10
	*0.00	66.370	80.48	.451160	4.0241	الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات.	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول (5) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفقرات (1-10)، وعلى الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة (0.001)، ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية. وقد حصلت الفقرة (1) على درجة مرتفعة جداً وعلى الترتيب الأول، حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات الباحثين عليها (83.5%)، ويعني ذلك أن إشراك الموظفين في عمليات التخطيط يمكن المؤسسة من إدارة الأزمة بأسرع وقت. وقد حصلت الفقرة (9) على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الأخير في المجال، حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات الباحثين عليها (77.2%)، ويعني ذلك أن هناك قدرة وسرعة مناسبين في حشد وتحريك الإمكانات المادية والبشرية اللازمة وتحريكها لاحتواء الأزمة.

وبشكل عام، يتضح أن درجة فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات كانت مرتفعة جداً حسب رأي الباحثين وبمتوسط حسابي كلي (4.02)، وانحراف معياري (0.45)، ومستوى دلالة (0.001)، ونسبة مئوية تقديرية مرتفعة جداً بلغت (80.48%). ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية، بمعنى وجود فاعلية وكفاءة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

نتائج الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

وللتحقق من صحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار (T) للمجتمع الواحد (One Sample T test)، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية التقديرية لدرجة قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وكانت النتائج كما في الجدول (6):

جدول رقم (6)

نتائج اختبار (ت) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسب المئوية

لدرجة قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	النسبة المئوية التقديرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	التسلسل
5	*0.00	22.615	70.47	.889020	3.5233	هناك اهتمام كاف لدى الإدارة العليا بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها..	1
7	*0.00	23.463	69.04	.796090	3.4519	هناك اهتمام بعمليات رصد إشارات الخطر وعلاماته التي قد تكون سبباً لاحتمالية وقوع الأزمة.	2
9	*0.00	21.602	68.19	.827020	3.4093	هناك اهتمام بعمليات فرز مؤشرات حدوث الأزمات وتصنيفها وعرضها وتحليلها.	3
10	*0.00	13.244	63.63	1.01073	3.1813	هناك كادر وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بعمليات جمع مؤشرات حدوث الأزمات وتصنيفها وتحليلها.	4
8	*0.00	17.636	68.34	1.02165	3.4171	تتوافر برامج تدريبية يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مجال إدارة الأزمات.	5
6	*0.00	20.080	70.05	.980980	3.5026	تسمح إدارة المؤسسة للعاملين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات عند حدوث أزمة ما.	6
1	*0.00	22.635	72.31	.967040	3.6156	يشجع الرؤساء مرؤوسهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لإدارة الأزمة.	7
2	*0.00	23.061	72.07	.940230	3.6036	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات للعاملين.	8
4	*0.00	21.539	70.73	.945240	3.5363	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات.	9
3	*0.00	21.097	70.98	.977090	3.5492	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات	10
	*0.00	27.145	69.58	.708730	3.4792	الدرجة الكلية لقناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من خلال الجدول (6) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الفقرات (1-10)، وعلى الدرجة الكلية لقناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة (0.001) ويعني ذلك رفض الفرضية الصفرية على هذه الفقرات وعلى الدرجة الكلية. وقد حصلت الفقرة (7) على درجة مرتفعة وعلى الترتيب الأول، حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (72.3%)، ويعني ذلك أن يشجع الرؤساء مرؤوسهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لإدارة الأزمة. وقد حصلت الفقرة (4) على درجة متوسطة وعلى الترتيب الأخير في المجال، حيث بلغت النسبة المئوية التقديرية لاستجابات المبحوثين عليها (63.63%)، وقد تضمنت الفقرة: "هناك كادر وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بعمليات جمع مؤشرات حدوث الأزمات وتصنيفها وتحليلها". وبشكل عام، يتضح أن درجة قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة حسب رأي المبحوثين، وبمتوسط حسابي كلي (3.47)، وانحراف معياري (0.70)، ومستوى دلالة (0.001)، وبنسبة مئوية تقديرية متوسطة بلغت (69.58%). ويعني ذلك رفض

جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين لدور التخطيط الاستراتيجي
في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بحسب متغيرات:
(الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع مربعات الانحرافات SS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع مربعات الانحرافات MS	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
الجنس	.3850	1	.3850	2.175	.140
المؤهل العملي	2.329	2	1.165	6.577	*.000
سنوات الخبرة	.2550	2	.1270	.7200	.480
المستوى الوظيفي	.0490	2	.0240	.1380	.870
الخطأ (البواقي)	66.936	378	.1770		
الكلي	5798.417	386			

نتائج الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

ولاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث

أسلوب تحليل التباين المتعدد "Analysis of Variance". ويبين جدول (7) نتائج تحليل التباين في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بحسب متغيرات (الجنس، المؤهل العملي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

يتضح من جدول (7) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة على متغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي - قد بلغت على التوالي (0.14، 0.48، 0.87). وهذه القيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أننا نقبل الفرضية الصفرية على هذه المتغيرات. ويعني ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية تبعاً لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى أنه لا فرق في توجهات العاملين نحو أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بالنسبة لمتغير الجنس، سواء أكان العاملون من الذكور أو الإناث، وكذلك بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة أو المستوى الوظيفي؛ وذلك لإدراك العاملين - بغض النظر عن الجنس أو سنوات خبرتهم أو مستواهم الوظيفي - لأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من حيث التنبؤ بتلك الأزمات والاستعداد للتعامل معها بكفاءة وفاعلية، والحد من تداعياتها وأثارها، وخاصة أن التخطيط يأخذ بالأسباب ويتعلق بالمستقبل، كما إن التخطيط يعمل على إشراك العاملين في عملية التخطيط. هذا وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من (مصلح، 2011)، و(أبو حليمة، 2013)، و(إسليم، 2007)، و(Baubion, 2013)، أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فبلغت قيمة مستوى الدلالة المحسوب من العينة عليه (0.001)، وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، أي أننا نرفض الفرضية

الصفرية على هذه المتغيرات. ويعني ذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق، تم استخدام الاختبار البعدي (LSD)، وجدول (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8)

الفروق في الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المقارنات	المتوسط	دبلوم فأقل	بكالوريوس فأعلى	ماجستير فأعلى
فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات.	دبلوم فأقل	3.9877			
	بكالوريوس	4.0082			
	ماجستير فأعلى	4.1813	*0.19351	*0.17306	
قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.	دبلوم فأقل	3.4705			
	بكالوريوس	3.4022			
	ماجستير فأعلى	3.8708	*0.40029	*0.46868	
الدرجة الكلية	دبلوم فأقل	3.8513			
	بكالوريوس	3.8128			
	ماجستير فأعلى	4.0460	*0.19474	*0.23322	

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويتضح من نتائج جدول (8) ما يلي:

1- وجود فروق جوهرية في فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (دبلوم فأقل، بكالوريوس)، وبين (ماجستير فأعلى) لصالح (ماجستير فأعلى).

- 2- وجود فروق جوهرية في قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (دبلوم فأقل، بكالوريوس) وبين (ماجستير فأعلى) لصالح (ماجستير فأعلى).
- 3- وجود فروق جوهرية في الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (دبلوم فأقل، بكالوريوس) وبين (ماجستير فأعلى) لصالح (ماجستير فأعلى). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للعاملين في المؤسسة الحكومية، كان إدراكه وقناعته بأهمية ودور وفاعلية التخطيط الاستراتيجي أكبر.

مناقشة نتائج الدراسة

تبين من خلال نتائج الدراسة الآتي:

- إن إدارة المؤسسات الحكومية في فلسطين تقوم بالتخطيط المسبَّق بشكل دائم ومستمر، مما يمكنها من التعامل مع الأزمات فور حدوثها، واتضح ذلك من خلال رفض الفرضية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد ذلك أن الحكومة الفلسطينية باتت تولي التخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في جميع المرافق والمؤسسات الحكومية بما فيها الهيئات المحلية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من مصلح (2011)، ودراسة وادي وآخرون (2008)، ودراسة إسليم (2007).
- فاعلية التخطيط الاستراتيجي وكفاءته في إدارة الأزمات مرتفعة جدًا، وبخاصة أن المؤسسات الحكومية تعمل على إشراك العاملين في عملية التخطيط على جميع المحاور والمستويات الإدارية، مما يمكنها من إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من: أبو حليلة (2013)، ودراسة مصلح (2011)، ودراسة صيام (2010)، ودراسة (Baubion, 2013).
- إن درجة قناعة المؤسسات الحكومية بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة حسب رأي المحوثين. ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف اهتمام الإدارة العليا في تلك المؤسسات بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها وغياب الكادر الوظيفي المؤهل المدرب للقيام بعمليات جمع المؤشرات. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة (Baubion, 2013)، دراسة أبو حليلة (2013)، ودراسة مصلح (2011)، ودراسة إسليم (2007).
- عدم وجود فروق في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي). أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فتبين وجود فروق دالة إحصائية تبعاً لهذا المتغير، وكانت لصالح (ماجستير فأعلى)، وهذه نتيجة طبيعية إذ إنه كلما ارتفع مستوى المؤهل العلمي للعاملين في المؤسسات الحكومية، كان إدراكهم وقناعتهم بأهمية ودور وفاعلية التخطيط الاستراتيجي أكبر. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة مصلح (2011)، ودراسة أبو حليلة (2013)، ودراسة إسليم (2007).

التوصيات

بعد تحليل نتائج أسئلة الدراسة والفرضيات توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- 1- حث المؤسسات الحكومية على زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية.
- 2- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات.
- 3- توفير وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها في المؤسسات الحكومية.
- 4- العمل على توفير كادر وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بعمليات جمع وفرز وتصنيف وتحليل العمل على توفير قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمة.
- 5- تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات.
- 6- العمل على توفير قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمات.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- أبو حليمة، عزيزة. (2013). "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف. (2009). *إدارة الأزمات*. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو قحف، عبد السلام. (1999). *إدارة الأزمات*. مطبعة الإشعاع، القاهرة.
- إسلیم، وسام. (2007). "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخزامي، عبد الحكيم. (2000). *التخطيط الاستراتيجي... الفكرة، الخبرة، التطبيق*. مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- العزاوي، نجم. (2009). "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة"، بحث مقدم إلى: *المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية*. تحت عنوان: "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، 3-5/11/2009، عمان.
- الغالي، طاهر؛ ومحسن إدريس. (2007). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل*. دار وائل للنشر، عمان.
- عودة، أحمد؛ وفتحي ملكاوي. (1992). *أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية*. دار الأمل، عمان، الأردن.
- صيام، آمال. (2010). "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مصحح، عطية. (2011). *واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الحكومية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر موظفيها*، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- وادي، رشدي؛ وإبراهيم الأشقر. (2008). "دراسة واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة". رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Baubion, Charles. (2013). *Strategic Crisis Management*. OECD High-Level Risk Forum.
- Jones, Rodney. (2002). "Fundamentals of Strategic and Tactical Business Planning", Prepared for the 2002 MAST Program, November.
- Lovelock, Christopher and Wright, Lauren. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd Ed., Prentice Hall.
- Moore, D.; G. McCabe; W. Duckworth and S. Sclove. (2003). *The Practice of Business Statistics: Using data for decisions*. New York, NY: Freeman.
- Row, Alan j. and Others. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. 4th Ed., Addison Wesley Publishing Co. Inc, U.S.A., P. 29-33
- Wells, Denise L. (2003). *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*, Total Quality Leadership Office, Arlington, Virginia, p. 5.
- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9_%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9

The Role of the Strategic Planning in Crisis Management In the Governmental Institutions in Palestine

Dr. Salameh "Mohammad Walid" Salem Salameh

Assistant Prof. in Administrative Science

Director of Tulkerm Branch

Alquds Open University

Palestine

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of the strategic planning in crisis management in the governmental institutions in Palestine, according to (gender, position, age, and experience years) variables.

A questionnaire of (28) Sampling Units was prepared to achieve the aim of the study. The items were workers in the governmental institutions whose number is (63319) male and female , according to the statistics of Palestinian Statistics Institution, (386) of them, male and female, were chosen as the sample of the study, The study inferred that the extent of the strategic planning in crisis management was fair which means that there is a role for strategic planning in crisis management, as the government institutions pay attention for attending Conferences and special sessions concerning crisis management so as to update its data in that field. Also, the efficiency and effectiveness of the strategic planning was fair (maiden), which means that the strategic planning is effective, and efficient.

It is essential according to the study to have connection between the strategic planning Specialists and its performers, which transfer the plans from the theoretical side to the practical one effectively. Among the vital recommendations of the study are attracting experts and specialists out the institution when shaping the crisis management's team, and supplying a special team for dealing with crisis and confronting them in the governmental institutions.

Keywords: Strategic Planning, Crisis Management, Governmental Institutions.

