

دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة " بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط "

أ.م.د صلاح الدين عواد كريم الكبيسي* م. عباس محمد حسين**

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارتها، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثان من خلال الفكر النظري والدراسات ذات العلاقة إلى بناء مخطط فرضي يوضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، حيث اعتمد البحث على دراسة التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل موزع إلى أربعة إبعاد هي (التوجه الخارجي، التوجه الداخلي، التغطية الوظيفية، والموارد المقدمة للتخطيط) فضلاً عن ثلاثة إبعاد تمثل المتغيرات المعتمدة لفاعلية إدارة الأزمة هي: (سرعة قرار الاستجابة، والاتصالات وتدفق المعلومات؟ وحشد وتعبئة الموارد) وكانت مراحل إدارة الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) المتغيرات الوسيطة، ولقد تكونت العينة من (76) مديراً في وزارة التخطيط العراقية، توصلت البحث إلى نتائج عدة منها: أن وزارة التخطيط قد وظفت التخطيط الاستراتيجي بجميع مؤشراتته في إدارتها للآزمات، وتبين إن إسهام التغيير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي لإحداث المزيد من التغيرات الايجابية في فاعلية إدارة الأزمة يزداد إذ ما تم عبر مراحل إدارة الأزمة. إما أهم التوصيات فكانت ضرورة توظيف الوزارة للتخطيط الاستراتيجي بشكل اكبر في فاعلية إدارة الأزمة، ولاسيما في مجال الاتصال وتدفق المعلومات، واتخاذ قرار الاستجابة. المصطلحات الأساسية: التخطيط الاستراتيجي، مراحل إدارة الأزمة، فاعلية إدارة الأزمة.

Abstract

The research aims to determine the role of strategic planning in effectiveness of crisis management through the phase of crisis management, To achieve this goal through a researcher from the theoretical literature and studies related to the construction of the scheme, the hypothetical relationship between the variables, which was adopted by the independent variable strategic planning, distributed four variable are: (external orientation, internal orientation, functional coverage, resources provided) as well as three variables representing the variables adopted for effectiveness of crisis management are: (Quick decision response, communication and information flow, resource mobilization) while face of crisis management (signal detection, preparation and prevention, damage containment, recovery, learning) represented moderating variables. The sample consisted of (76) managers in the ministry of planning. The major results among them of this research are: the ministry of planning was used strategic planning in all its management for crises and found that change in strategic planning in order to achieve positively change in effectiveness of crisis management increase

* جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد .

** جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2012/3/7

through face of crisis management . The main recommendations of the research are necessity of adopted strategic planning in management of crisis, specifically in Quick decision response, and communication and information flow.

Key words: strategic planning, crisis management, effectiveness of crisis management.

المحور الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتعاضد المشكلات في بيئة عمل المنظمات ، وأصبحت المسؤوليات أكبر على عاتق رجال الإدارة في سبيل الموائمة بين استمرار المنظمة ومراعاة متطلبات التطور والتغير التي يمكن أن تفضي لازمات تهدد وجود المنظمة واستمرارها ، وفي ضوء ذلك أصبحت عملية التخطيط الاستراتيجي تأخذ بعداً مهماً في رصد مستقبل المنظمات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها ، وبما يمكنها من الصمود أمام تيارات التغير بأسلوب علمي ، فهل يدرك المسؤولون جدوى توظيف التخطيط الاستراتيجي في تحقيق إدارة تلك الأزمات بفاعلية وبهذا يمكن بلورة مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات وما مستوى ممارسة كل منهما في المنظمة المبحوثة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات ؟
- 3- ما اثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات ؟
- 4- هل يتعاضد انعكاس التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات عبر مراحل إدارتها ؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من سعيه لاغناء الفكر الاستراتيجي عبر تحقيق حالة من الانسجام بين إبعاده ، وبما يحويه الجانب النظري من خلاصة ومحاورة لأبرز إسهامات الباحثين في هذه المجالات وتشخيص العلاقات ومستوياتها بين المتغيرات . إما من الناحية العملية، فاعلج الدراسات السابقة في مجال إدارة الأزمات قد ركزت على بعد واحد أو أكثر من إبعاد الدراسة، وفي ضوء ذلك يستمد البحث أهميته من محاولته ربط التخطيط الاستراتيجي بفاعلية إدارة الأزمات عبر متغيرات بسيطة ، فضلاً عن تقديم أنموذج مقترح للاستعداد لازمة وإدارتها بفاعلية في الوزارة .

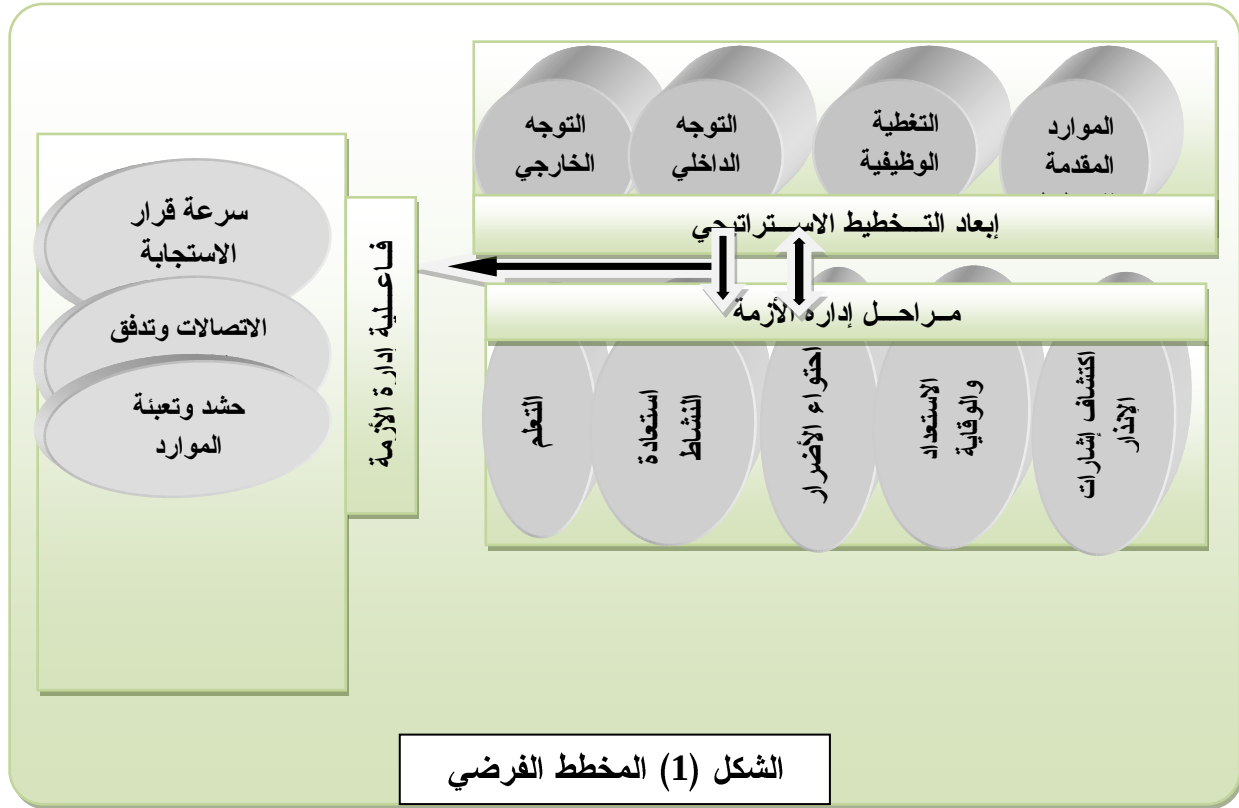
ثالثاً: أهداف البحث:

- يهدف البحث لتحقيق مجموعة أهداف يمكن إجمالها بالآتي:
- 1- تحديد مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الوزارة المبحوثة.
 - 2- تأكيد مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي في التصدي للآزمات.
 - 3- تشخيص وتحديد طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
 - 4- التأكد من زيادة إسهام التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات عبر توسيط مراحل إدارة الأزمات.
 - 5- فحص اثر التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات.

رابعاً: مخطط البحث وفضياته

اعتمد الباحثان في إعداد نموذج البحث على إطارين فكريين: الأول الإطار الفكري لدراسة (Raman jam et al,1986)، (Raman jam & Venkatraman 1987)، (Veliyath & Shortell,1993)، (McKiernan & Morris,1994)، (Yasai-Ardekani & Haug,1997)، (Baker,2003)، (Gal Breath,2010) والذي مفاده بان استخدام مقياس منفرد أو أحادي لقياس التخطيط الاستراتيجي من غير المحتمل أن يستوعب العملية وبالتالي قد يفشل في القياس ، فضلاً عن تأكيد الحاجة لمدخل متعدد الإبعاد لتأطير وقياس التخطيط الاستراتيجي . والثاني الإطار الفكري لـ (Parakevas,2006)، (Rousakis & Alcott,2007)، (Somers,2009)، (Shekar,200) والذي قد أفاد بكون التخطيط الاستراتيجي والنجاح في إدارة الأزمات ليس متلازمين فحسب بل مترابطين ، وهناك ضرورة للأخذ بالاعتبار عناصر معينة من أنشطة التخطيط لتؤدي لاستجابة فاعلة عبر بناء خفة إستراتيجية تمكن من السلوك التكيفي ، إذ يمكن أن يوسع التخطيط الاستراتيجي من إمكانيات الاستعداد من خلال ممارسة التفكير المنفتح ، وتخصيص الموارد ، والوصول للمعلومات فضلاً عن الخبرة

المكتسبة من التعامل مع هكذا مواقف ، ويفترض المخطط أن التخطيط الاستراتيجي ومن خلال إبعاده الفرعية يرتبط مع ويؤثر في إدارة الأزمة واللذان يرتبطان مع ويؤثران بدورهما في فاعلية إدارة الأزمة . ويظهر الشكل (1) مخطط الدراسة المقترح الذي تم إعداده في ضوء مشكلة الدراسة ومتطلباتها .



الفرضية الرئيسية الثانية: ينعكس معنوياً تأثير التخطيط الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة تفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- 1- ينعكس معنوياً تأثير التوجه الخارجي في مراحل إدارة الأزمة.
 - 2- ينعكس معنوياً تأثير التوجه الداخلي في مراحل إدارة الأزمة.
 - 3- ينعكس معنوياً تأثير التغطية الوظيفية في مراحل إدارة الأزمة.
 - 4- ينعكس معنوياً تأثير الموارد المقدمة للتخطيط في مراحل إدارة الأزمة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يتعاظم تأثير التخطيط الاستراتيجي معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل ادارتها.

- 1- يتعاظم تأثير التوجه الخارجي عبر إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة.
- 2- يتعاظم تأثير التوجه الداخلي عبر إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة.
- 3- يتعاظم تأثير التغطية الوظيفية عبر إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة.
- 4- يتعاظم تأثير الموارد المقدمة للتخطيط عبر إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على عاتق رجال الإدارة العليا ، لذا وقع الاختيار على هذا المستوى وتألف المجتمع من المدراء العامين ، ورؤساء الأقسام ممن ينهضون بعملية التخطيط الاستراتيجي ، وكان عددهم (87) شخصاً منهم (20) مدير عام ، (67) رئيس قسم . منهم (15) مدير عام في مقر الوزارة ، (4) الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية ، (1) في المركز الوطني للتطوير الإداري . أما رؤساء الأقسام فتوزعوا بين مقر الوزارة (34) والتقييس والسيطرة النوعية (14) والمركز الوطني للتطوير الإداري (8) ، وبعد توزيع الاستبيان عليهم استجاب منهم (76) شخص فقط ، وبذلك تكون نسبة العينة من المجتمع (87%) ، منهم (49) شخص في مقر الوزارة وبنسبة (64%) و (18) شخص في الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية وبنسبة (24%) و (9) أشخاص في المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات وبنسبة (12%) .

سادسا: بعض الدراسات السابقة

1-دراسة (Judge & Douglas, 1998)

هدفت الدراسة المعنونة (مضامين الأداء لقضايا البيئة الطبيعية في عملية التخطيط الاستراتيجي: دراسة تجريبية (performance implication of incorporating natural environment issues into the strategic planning process: an empirical assessment) قدرة المنظمة على دمج وتكامل القضايا الاستراتيجية المهمة ، والبيئة الطبيعية في عملية التخطيط الاستراتيجي وضمن منظور وجهة النظر المستندة إلى الموارد ، وقد تمثل مجتمع الدراسة بالمنظمات الأميركية ، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (196) مشاهدة ، وكانت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات ، وقد أسفرت النتائج عن دعم قوي لفروض الدراسة ، وبشكل أكثر تحديدا أظهرت النتائج بأنه مستوى الاهتمام بدمج القضايا البيئية في عملية التخطيط الاستراتيجي يرتبط بشكل ايجابي بالأداء المالي والبيئي ، وإن زيادة التغطية الوظيفية ، وزيادة الموارد المكرسة لعملية إدارة القضايا البيئية سيؤدي إلى دمج وتكامل القضايا البيئية في عملية التخطيط الاستراتيجي ، وتظهر هذه النتائج بان مستوى الاهتمام بالقضايا البيئية قد يؤدي إلى ميزة تنافسية من منظور وجهة نظر الموارد .

2- دراسة (عبد العال، 2009)

هدفت الدراسة المعنونة (أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي) إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، فضلا عن الكشف عن اثر كل من (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، المرحلة والمنطقة التعليمية) في ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت استبانة مكونة من جزئين ، جزء خاص بأساليب إدارة الأزمة (الهروب ، المواجهة ، التعاون ، الاحتواء) وجزء ثان خاص بالتخطيط الاستراتيجي مكون من 28 فقرة . أثبتت النتائج ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات بنسب متباينة ، وكما توصلت الدراسة لعلاقة ارتباط ايجابية بين أساليب إدارة الأزمات (التعاون ، المواجهة ، الاحتواء) والتخطيط الاستراتيجي ، وعلاقة ارتباط سالبة بين أسلوب الهرب والتخطيط الاستراتيجي ، فضلا عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات ، والتخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمرحلة والمنطقة التعليمية)

المحور الثاني

التخطيط الاستراتيجي: مفاهيم أساسية

أولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

أشارت أدبيات الإدارة الإستراتيجية لاتجاهين بشأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي : عد الأول التخطيط الاستراتيجي بوصفه مجموعة تفاعلات إنسانية رسمية وغير رسمية تحدث إنشاء عملية توليد الخطط الإستراتيجية (Dutton & Duncan, 1987:105)، (Raman, 2009:58) . وأنه عملية تخطيط طويل الأمد يركز على المنظمة ككل (Certo, 1997:177) . وإن نتاج هذه العملية يتجسد بخطط شاملة للمنظمة (العامري والغالي، 2008:207) . تضم مجموعة قرارات تتعامل مع قضايا إستراتيجية Gerard (& St-Hillier, 2011:42) . يتم تطبيقها على مستوى المنظمة ككل ، وتسعى من خلالها لأن تحظى بمكانه ضمن بيئتها (العاني، 2002:19) . من خلال أولوية استخداماتها للموارد، ووفقا للغايات المحددة، في محاولة لتوجيه توجهها وتطورها خلال فترة زمنية (Kriemadis & Theakou, 2007:28) . ووفقا لهذا الاتجاه يعد التخطيط الاستراتيجي الجانب النوعي الإجرائي من عمليات صياغة وتعيين الإستراتيجية التي تتبناها المنظمة ، فهي ومن خلال التخطيط الاستراتيجي تعد لترجمة ما اختارته من مسارات وتوجهات إلى أفعال محددة من خلال إقرارها في خطط ومجموعة من الأهداف والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها كي تحقق رؤية المنظمة ورسالتها (سكيب، 2008:17) . ويرى أصحاب الاتجاه الثاني التخطيط الاستراتيجي بوصفه الالتزام بالتفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل إستراتيجي ، وهو ما يشكل إجراء أكثر بكثير من مجرد إعداد خطة إستراتيجية . وبهذا الصدد وصفه (Berry & Wechsler, 1995:159) عملية منهجية لإدارة المنظمة وتوجهاتها المستقبلية في ما يتعلق بالبيئة ومتطلبات أصحاب المصالح. وعده (Williams, 2002:218) عملية تبصر في مستقبل المنظمة، من خلالها تنظر نحو المستقبل لتحديد الرؤيا، وإيجاد رسالة. وفي معرض حديثهم عن التخطيط

الاستراتيجي يؤكد (حسين، 2007:89)، (ارمسترونج، 2007:16)، (Kotler & Armstrong 2008:36)، بأنه يراد بالتخطيط الاستراتيجي عملية إيجاد تلاؤم إستراتيجي بين أهداف وإمكانات المنظمة وفرصها السوقية المتغيرة. فهو أداة لتنظيم الوضع الحالي على أساس افتراضات المستقبل المرغوب (Bdair, 2011:12).

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة اللاتأكد والمخاطر المقترنة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة ((Segers & Grover, 1993:199)، (الغراوي، 2009: 45). من خلال تزويده المنظمات بالفكر الذي يمثل أهم العناصر داخلها، ومساعدتها على توقع القضايا التي يمكن أن تحدث في بيئتها، ومساعدة المدراء على وضع أسبقيات ملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة إمامهم (بن حمدان وإدريس، 2007: 18). ووفقاً (Mara, 2002:212) يؤدي التخطيط الاستراتيجي وظيفتين الأولى: تخصيص الموارد النادرة وفق متطلبات البيئة التنافسية، والأخرى تعزيز وتقوية القدرة المالية للمنظمة. فبينما تمثل الموارد أحد الجوانب المهمة لأداء المنظمة (Eddleston et al, 2007:32). فإن تحقيق المنظمة لعوائد وميزة تنافسية يعتمد على التخطيط الاستراتيجي المستخدم لتعزيز رافعة تلك الموارد (Chrisman et al, 2003:361). كونه يساعد المنظمة بالاستغلال الصحيح لمواردها، لذلك يحسن من أدائها (Hamel & Prahalad, 1989:66). فهو يضاعف من التأثير الإيجابي للقدرة الإبداعية على أداء المنظمة، كونه يساعد المنظمة على التخمين الصحيح لكيفية تكريس الموارد لتحمل مقدار أكبر من الإبداعية وتحمل المخاطرة (Zahra et al, 2004:363). لذلك فإن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تساعد المنظمة في تكامل وتوظيف مواردها بشكل أفضل لتحقيق ميزة تنافسية (Ketokivi & Castaner, 2004:346).

ثالثاً: منافع التخطيط الاستراتيجي

يوفر التخطيط الاستراتيجي للمنظمة منافع عدة (Schermerhorn, 2001:137). فهو يمكن المنظمة من التعرف على الفرص والمخاطر وتحليل نقاط القوة والضعف ومن ثم تحديد البدائل المناسبة واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة (الحسن والعفيف، 2010: 13). والحصول على المعلومات، وتوضيح التوجه الاستراتيجي، والتأسيس للأسبقيات، وإيصال وفهم النية الإستراتيجية والاستجابة التنظيمية، وتحقيق أداء فاعل (Fraser & Stupak, 2002:1205). وتحسين الربحية وتحقيق التواصل والانسجام والقيادة في الصناعة (Larsen et al, 2000:277). ومساعدة المنظمة في تركيز اهتمامها نحو الاتجاهات البيئية البارزة وتحديد أهداف المنظمة بما يساهم في تعزيز أدائها (Hoffman, 2007:28). وكما يشكل مدخل للحصول على وإدامة ميزة تنافسية (Fathi & Wilson, non:97).

رابعاً: قياس التخطيط الاستراتيجي

تبنت الدراسات السابقة في مجال التخطيط الاستراتيجي منظور تعدد الإبعاد لقياس التخطيط الاستراتيجي (Raman jam et al, 1986)، (Raman jam & Venkatraman 1987)، (Shortell, 1993)، (Yasai-Ardekani & Mc Kiernan & Morris, 1994)، (Veliyath & Baker, 2003)، (Haug, 1997)، (Gal Breath, 2010)، (Baker, 2003)، (Haug, 1997)، (Raman jam & Venkatraman, 1987)، (Gal Breath, 2010) المتشكل من الإبعاد (التوجه الخارجي، والتوجه الداخلي، والتغطية الوظيفية، والموارد المقدمة للتخطيط، واستخدام الأدوات التحليلية) وكالاتي:

أ- التوجه الخارجي: تعد عملية تحقيق الملائمة بين المنظمة وبينتها إحدى القضايا التي ينبغي إعطاؤها الاهتمام الكافي، وبهذا الصدد أشارت الأدبيات بأن التخطيط الاستراتيجي يعد حجر الأساس في صرح هذا الانسجام كونه من الأساليب المناسبة للتفاعل الصحيح مع البيئة وتحقيق التلاؤم بين المنظمة وبينتها (Ghezzi et al, 2010:216). وأنه مصمم لمساعدة المنظمة على التكيف للتغيرات البيئية (Laycock, 1990:51). وأشار (Ansoff & Sullivan, 1993:14) بأن أداء المنظمة يتعاضد عندما ينسجم سلوكها الاستراتيجي مع البيئة. وهو ما أكدته (Thwaites & Glaister, 1992:36). عندما أفاد بأنه لغرض النجاح في أي مجال يتوجب على المنظمة أن تختار نمط سلوك إستراتيجي يتلاءم مع مستوى الاضطراب البيئي، وإن مستوى التعقيد البيئي يستلزم توظيف عملية التحليل البيئي (التوجه الخارجي) كأحد إبعاد عملية التخطيط الاستراتيجي. لمساعدة المنظمة في توقع والاستجابة للتغيرات فضلاً عن تركيز انتباهها على الاتجاهات البيئية البارزة وتحديد أهدافها التي ستعزز من أدائها (Hoffman, 2007:27) واكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، وجمع المعلومات التي ستساعد في تخطي السلوك

الاستجابي وتبني السلوك الاستباقي الذي يمكنها من التأثير في ظروفها البيئية (Ardekani & Nystrom, 1996:187).

ب- التوجه الداخلي: ينظر للتخطيط الاستراتيجي على انه عملية تبصر في مستقبل المنظمة ، يتضمن مراجعة منهجية وتقييم للموارد الملموسة وغير الملموسة لوضع سلسلة التحركات المستقبلية التي ستتبعها المنظمة ، فضلا عن دراسة الأداء السابق والصفات والمميزات الداخلية وتقييم نقاط القوة والضعف (Williams,2002:218). ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي تحدد المنظمة الأسبقيات ومن ثم ترجمتها إلى خطط تخصيص للموارد وبهذا يصبح التخطيط الاستراتيجي دليل لإدارة الاعتمادية التي يجدها التنوع الأفقي والعمودي عبر الوحدات والمستويات التنظيمية (Ketokivi & Castaner,2004:340). إذ كلما كانت البيئة في حالة تغير متواصل ، فإن المنظمة في حد ذاتها من حيث مواردها وإمكاناتها تكون الأساس الأكثر استقرارا الذي يمكن من خلاله تحديد هويتها ، وبهذا فإن تخصيص ما يمكن أدائه من قبل المنظمة قد يوفر أساس أكثر اعتمادية للاستراتيجية .

ت- التغطية الوظيفية: يساهم الالتزام بالتخطيط وتوفير ما يحتاجه من موارد مالية وبشرية بتعزيز القدرات الرقابية للمنظمة (surveillance) وتوفير معلومات مفيدة يمكن استخدامها لتطوير مبادرات إستراتيجية (Ardekani & Haug, 1997:732). إذ يوصف بأنه عملية منهجية للتعامل مع المشكلات تتسم بمشاركة أعضاء عدة (Hendrick,2003:493). كون ذلك سيؤدي لزيادة الشراكة والالتزام بالرؤيا والرسالة التي تم إيجادها بشكل مشترك (Wilkerson,2007:1). ومساعدة الأعضاء المنظمين في تطوير وجهة نظر مشتركة للأهداف المنظمة (Castaner,2004:338). وان ضمان إدراك الأعضاء المنظمين بشكل عام والإدارة الوسطى بشكل خاص لأهداف المنظمة ليس فقط ضروري لتنفيذ ناجح بل يعد من العوامل الحاسمة في ضمان تطوير مدراء الإدارة الوسطى لمبادرات إستراتيجية بشكل مستمر والقيام بتحركات منسجمة مع الأسبقيات التنظيمية (Ketokivi & Castaner,2004:341).

ث- الموارد المقدمة للتخطيط: يستلزم أداء التخطيط الاستراتيجي تخصيص للموارد (Hassan, 2010:37). التي قد تكون نفسية (مساحة مكتب الكادر التخطيطي) ، وغير ملموسة (الوقت المبذول من قبل المدير التنفيذي والمدراء الآخرين في عملية التخطيط) ومالية (رأس المال المستثمر) (Raman jam et al,1986). والالتزام باستخدام مدخلات عدة في عملية التخطيط ، إذ في الوقت الذي يشكل فيه المدير التنفيذي والمدراء الآخرين المدخلات الأساسية لعملية التخطيط فإن مدخلات ووجهات نظر من قبل عاملين عدة داخل وخارج المنظمة تكون ضرورية (GalBreath,2010:514).

المحور الثالث

إدارة الأزمات وفعاليتها: تأطير نظري

أولاً: إدارة الأزمات

يصف (Kernisky, 1997:843) الأزمات بأنها عدم التطابق بين ما تتوقعه المنظمة وما يحدث في البيئة. فيما حدد (Ford,2001:10)،(عياصرة واحمد،2008:74) الأزمات بوصفها موقف يتضمن خاصيتي التهديد نتيجة شعور الأطراف المتأثرة بالأزمات بأنهم لن يستطيعوا الحصول والمحافظة على القيم والموارد والأهداف التي يرونها مهمة ، وضغط الوقت متمثلاً بادراك تلك الأطراف لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تحركات قبل بدء حدوث الخسائر . وأشار (Sandian, 2008:109)، (Jaques,2009:36)،(Wertz & Kim,2010:83)،(Baran & Adelman,2010:45) إلى أن الأزمات التنظيمية هي أحداث منخفضة الاحتمالية عالية التأثير تهدد حيوية المنظمة وتتصف بغموض الأسباب والنتائج ووسائل الحل فضلا عن الاعتقاد بان القرارات يجب ان تتخذ بسرعة . إما عن إدارة الأزمات فيتباين الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الأزمات، إذ يرى (Preble, 1997:777) إدارة الأزمات بوصفها عملية منهجية تحاول من خلالها المنظمة توقع وتحديد الأزمات المحتملة التي قد تواجهها واتخاذ التدابير الوقائية لمنع الأزمات وتقليل تأثيراتها. وأشار (Tanifuji,2000:31) إلى إن إدارة الأزمات لا تعني التدابير والإجراءات المتخذة عند وقوع حالات الطوارئ بل تتضمن أهداف التلطيف والتخفيف والاستعداد والاستجابة واستعادة النشاط وإن مفتاح الإدارة الفاعلة للأزمة يكمن في إعادة التقييم المستمر والمنهجي للبرامج ذات العلاقة بهذه الأهداف . وعدها (الذهبي والعبدي،2002:111) بأنها الوسائل والأساليب الإدارية والعملية التي تستخدمها المنظمة وتمكنها من التغلب على الأزمة من خلال التحكم بضغوطها وحصر اتجاهاتها.

ثانياً: أهمية إدارة الأزمة

وتعد إدارة الأزمة وظيفة حيوية وأساسية للإدارة (Takada & Yokota, 2007:313). يمكن أن تحدد نجاح المنظمة في تحقيق واستدامة غاياتها (destination) (Racherla & Hu, 2009:56)، (Pizane & Kozmina, 2010:5). إذ أن الأزمة المدارة بشكل جيد تحمل في طياتها فرصة التعلم (Rerup, 2009:876). وتوليد سمعة جيدة (Sandian, 2009:110). وتحسين النظام (Putra, 2009:154). والإعمال (Auttila, non:1). وعمليات المنظمة، وتطوير إحساس بين العاملين يدوم لوقت أطول بعد نهاية الأزمة (Koonounpas, 2006:2). وأشار (Valackine & Vibricait, 2011)، (Valackine, 2011:79) إلى أنه برغم تحديد الأزمة كظاهرة سلبية، فلا بد من تحديد العلاقة الإيجابية بين الأزمة والتغيير وهو ما يعكس الحافز الإيجابي للتغلب على الأزمة من أجل تطوير ناجح للمنظمة. وتضيف (Lalond & Dufort, 2010:20) بأنها أداة تشخيصية. يتم من خلالها الكشف عن القصور وتنفيذ هياكل وتغييرات جديدة وهي بهذا تشكل فرصة لتقوية المنظمة (Aklil & Lalet, 2009:16). وان حصاد ذلك النجاح هو جوهر إدارة الأزمة، عدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها للتحرك من وضع سيئ لأسوأ (Naclevski, 2006:46) (Augestine, 2000:148)، (أسليم، 2007:2)، (Varnai, non:1).

ثالثاً: أهداف إدارة الأزمة

تهدف إدارة الأزمة إلى تشخيص الأزمة وتخطيط الاستجابة لها ومواجهتها ومن ثم حلها (Ocal et al, 2005:1499). والتخطيط للالتزامات المحتملة واحتواء أضرارها في حال حصولها (Evans & Elphick, 2005:142). والعمل على تجنب الأزمات بإزالة مسبباتها وتصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها (العزاوي، 2010:11). واتخاذ القرارات في ظل الظروف الاستثنائية بالاعتماد على أفضل الحقائق والتفكير المنفتح (Pearson, 2002:70). وتوفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الحالية والمحتملة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من أثار الأزمة وكما تهدف لتوفير القدرات العلمية والإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة والعمل على العودة للحالة الطبيعية من خلال مجموعة من خطوات وإجراءات الاستعادة (عبد العال، 2009:).

رابعاً: فاعلية إدارة الأزمة

تمثل فاعلية إدارة الأزمة قدرة إدارتها على تجنب الأزمات المحتملة أو اعتقاد أصحاب المصالح بان نتائج النجاح قصيرة وطويلة الأمد في إدارة الأزمة تفوق نتائج الفشل (Pearson & Clair, 1998:61)، (Hensgen et al, 2003:71). إما (Loosemore, 2000:666) فأشار إلى أن فاعلية إدارة الأزمة يجب إن تقاس من خلال المدى الذي من خلاله يتم تخفيف تأثير الأزمات على الأهداف التنظيمية. وعد (Robert & Lajtha, 2002:189) إدارة الأزمة فاعلة إذ ما كانت الأضرار الفعلية للأزمة أقل مما هو متوقع. وهي عند (Ping et al, non:2) قدرة إدارة الأزمة على تجنب الأزمات المحتملة. وسيعتمد البحث الحالي نموذج (Fildes & Rose, 2004) والذي حدد فاعلية إدارة الأزمة بوصفها نتاج تفاعل عناصر ثلاثة يعدها متكاملة أكثر من كونها مضافة وهي (سرعة قرار الاستجابة، والاتصال وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) وكالاتي:

1- سرعة قرار الاستجابة: ويقصد به اختيار البديل المناسب من بين بدائل عدة في ضوء بعض المعايير منها إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة وضيق الوقت وقبول وتجاوب العاملين في المنظمة، والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (رحيمة، 2008:55). فاتخاذ القرار هي المسألة الأكثر أهمية في إدارة الأزمة كونها عملية تتطلب قيادة بمواصفات مميزة تمتلك النظرة المستقبلية، والمعرفة بالإستراتيجية التي سيتم إتباعها لمواجهة الأزمة وعلاوة على تلك المعرفة فإن تحديد تلك الإستراتيجية سيعتمد على القدرات الشخصية لمتخذ القرار واستخدامه للظروف الموضوعية والإمكانات المتاحة (عباصرة واحمد، 2008:89). وتتضمن عملية اتخاذ القرار إنشاء الأزمة التحركات الهادفة لتحديد المشكلة وتوضيح الأهداف والمعايير لاختيار الحلول وتطوير بدائل وتحليل ومقارنة البدائل واختيار أفضل التحركات وتنفيذ الخطط المختارة ومراقبة وتدوين النتائج (Evans, 2003:39).

2- الاتصال وتدفق المعلومات: يقصد باتصالات الأزمة عملية الاتصال ما بين المنظمة وأصحاب المصالح قبل، إنشاء، وبعد الأزمة (King, 2002:237). وأكد (الجباوي، 2009:57) على ضرورة تواجد نظام اتصالات يتسم بالفاعلية كونه يلعب دور بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي وبقدر دقة وسرعة الاتصالات تكون إدارة الأزمة فاعلة في حشد وتعبئة الموارد. ذلك أنها أكثر من مجرد نظام للاستجابة للظروف المختلفة، بل إن خطة الاتصالات المعدة بشكل

جيد تمثل أسلوب للتخطيط والتفكير حول المواقف المختلفة، والتزامات الشركة، وإعداد الأفراد من أجل الفهم والاستجابة للمتطلبات الخاصة بموقف الأزمة (Stanton, 2002:19). وهي وسيلة لتبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، فالحاجة لإعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى الأدنى والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادات العليا يعطي الاتصال أهمية قصوى في رفع فاعلية إدارة الأزمة (ألباز، 2002:68). ويعد توافر نظام معلومات على درجة عالية من الأهمية لإدارة الأزمة بفاعلية ذلك أنه يعود بفوائد عدة على المنظمة منها الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجأة في موقف الأزمة، والتغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات، والسيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة، وضمان صحة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب (الخفاجي، 2010:128). وضمان تدفق المعلومات أثناء حدوث الأزمة وإعداد بدائل وتحديد أنسبها لاتخاذ القرار وتوفير المعلومات ذات العلاقة بعمليات استعادة النشاط والعمل على عرض المعلومات بحيث تكون واضحة ومركزة على الجوانب الرئيسية، وتوفير معلومات عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية واتجاهاتها الحالية والمستقبلية وتلبية احتياجات جميع مراحل إدارة الأزمة من المعلومات (سلام، 2002:76).

3- حشد وتعبئة الموارد: تتوقف فاعلية إدارة الأزمة على قدرة المنظمة حشد الموارد وإتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية إدارة الأزمة، ذلك إن حدوث الأزمات يستلزم من متخذ القرار تكوين احتياطي تعبوي مناسب يكفي لمواجهة الأزمات والحد من تصاعدها وأشار (الخضير، 2003:342) إلى إن عملية التعبئة هذه تتصف بخاصيتي الشمول بمعنى إن يتم حصر جميع الموارد التي يمكن توجيهها لإدارة الأزمة، والاقتصاد في الاستخدام ذلك إن لكل مورد كلفة يتعين تحملها عند استخدامه وترتبط تكلفة الاستخدام بعائد هذا الاستخدام. ويستلزم من المنظمة حشد مواردها البشرية وتشكيل فريق متعدد الوظائف ضمن المنظمة يتم تعيينه لإدارة أي أزمة يطلق عليه فريق إدارة الأزمة (King, 2002:235). فضلا عن توظيفها ما تمتلكه من تكنولوجيا في إدارتها للأزمة (Zerenler et al, 2009:4).

خامسا: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمة

أشار (Somers, 2009:12) لكون التخطيط الاستراتيجي والنجاح في إدارة الأزمة ليس متلازمين فقط بل مترابطين بشكل وثيق وهناك ضرورة للأخذ بالاعتبار عناصر معينة من أنشطة التخطيط لتؤدي لاستجابة فاعلة من خلال بناء مرونة وخفة إستراتيجية تمكن من السلوك التكيفي واخذ ميزة الارتجال والابتكار. ويفيد (Rousaki & Alcott, 2007:29) بأن التخطيط الاستراتيجي للأزمة يمكن أن يوسع من إمكانيات الاستعداد من خلال ممارسة التفكير المنفتح، وتخصيص الموارد، والوصول للمعلومات والخبرة المكتسبة من التعامل مع هكذا موقف، لذلك فإنه يزيد من درجة استعداد المنظمة للآزمات. وهو علاوة على ذلك يعمل على اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة للأزمة (Parakevas, 2006:43). وتوفير أفضل استجابة لها (Shekar, 2009:359). من خلال تحديد الوقت والجهد والاحتياطات المادية والبشرية اللازمة وفي ذات الوقت الحفاظ على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الأنشطة العشوائية وغير الضرورية (الحمداني، 2010:34). والتركيز على المشكلة الرئيسية وبما يساهم في توفير الوقت اللازم للتعرف على إبعاد الأزمة والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد في تخفيض حدتها (رحيمة، 2008: 47). فجوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في مدى التنبؤ بالآزمات المحتملة، وموقف الأطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بالأزمة وتأثيراتها على مستوى النجاح في إدارتها. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي تسعى المنظمة لتحقيق أكبر من الفاعلية (اسليم، 2007:53). وإزالة عنصر المفاجأة والمخاطرة واللاتأكد (Thompson & Louie, 2006:15). والاستجابة بشكل سريع واتخاذ قرارات أكثر فاعلية (Coombos, 2007:2). وتقييم ديناميكية الأعمال والقضايا المرتبطة بها (Valackiene, 2011:80). بما يسمح للمنظمة بسيطرة أكبر.

المحور الرابع وصف أهمية متغيرات البحث

أولاً: عرض أهمية إبعاد التخطيط الاستراتيجي

يظهر الجدول (1) الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف حول الإبعاد الفرعية للتخطيط الاستراتيجي (التوجه الخارجي ، التوجه الداخلي ، التغطية الوظيفية ، والموارد المقدمة للتخطيط) ، ويعكس وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.78)، وبانسجام عالي في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.58)، ومعامل الاختلاف (0.15) وهي نتيجة تبدو طبيعية تعكس واقع الاهتمام المعتدل لوزارة التخطيط بالتخطيط الاستراتيجي، أما على مستوى الإبعاد الفرعية فكانت النتائج كالآتي:

1- التوجه الخارجي: حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.65) وبتشتت قليل إذ بلغ الانحراف المعياري (0.88)، ومعامل اختلاف (0.24)، الأمر الذي يوضح مستوى معتدل من الاهتمام من قبل الوزارة بقضايا البيئة الخارجية والتي يمكن أن تفضي لازمات محتملة.

2- التوجه الداخلي: يوضح الجدول (1) وسطاً حسابياً لهذا البعد فوق الوسط المعياري يميل للارتفاع بلغ (3.81) وبتشتت معقول في الإجابة إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام (0.97)، (0.25) على التوالي، الأمر الذي يؤكد اهتمام الوزارة بإمكاناتها الداخلية وسعيها لاغنائها عبر استقطاب ذوي الكفاءة والمهارة.

3- التغطية الوظيفية: يعكس الجدول (1) وسطاً حسابياً لهذا البعد فوق الوسط المعياري يميل للارتفاع بلغ (3.94) وهو فوق الوسط المعياري ويميل للارتفاع، وهو ما يؤكد حالة من الانسجام والتكامل ما بين الوظائف في الوزارة، يؤكد ذلك الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف البالغين (0.89)، (0.22) على التوالي.

4- الموارد المقدمة للتخطيط: يعكس الجدول (1) أن مستوى توظيف الوزارة مواردها لعملية التخطيط فوق الوسط ويدل على ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.75) وبتشتت معقول في الإجابة يعكسه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين البالغين (0.83)، (0.22) على التوالي.

الجدول (1)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإبعاد التخطيط الاستراتيجي

إبعاد التخطيط الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التوجه الخارجي	3.65	0.88	0.24
التوجه الداخلي	3.81	0.97	0.25
التغطية الوظيفية	3.94	0.89	0.22
الموارد المقدمة للتخطيط	3.75	0.83	0.22
إجمالي التخطيط الاستراتيجي	3.78	0.58	0.15

ثانياً: عرض أهمية مراحل إدارة الأزمات

يعكس الجدول (2) النتائج حول مراحل إدارة الأزمات وعناصرها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم)، ولقد حققت وسطاً حسابياً إجمالياً مقداره (3.34)، وهو حول الوسط المعياري، إما الانحراف المعياري الإجمالي ومعامل الاختلاف الإجمالي فكان على التوالي (0.58)، (0.17)، وهي نتيجة تبدو طبيعية وتؤكد ما ملاحظه الباحث من تأكيد الوزارة على إجراء البرامج التدريبية وورش العمل في مجال إدارة الأزمات، وكانت النتائج كالآتي:

1- اكتشاف إشارات الإنذار: حقق هذا العنصر وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.48) مؤكدة على اهتمام الوزارة عينة البحث باكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات، إما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فقد بلغا (0.94)، (0.27) على التوالي، بما يعني أن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون العنصر، وهو ما يؤكد ما لاحظته الباحث في اهتمام الوزارة بإرسال موظفيها لدورات في مجال إدارة الأزمات وإعداد دورات تدريبية لموظفي الوزارات الأخرى.

2- الاستعداد والوقاية: يوضح الجدول (2) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد حول الوسط المعياري بلغ (3.25) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين له (0.92)، (0.28) على التوالي

3- احتواء الأضرار : سجلت هذه القدرة وسطاً حسابيا عاما بلغ (3.41) وبتشتت قليل إذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين (0.84)، (0.24) بما يعني إن هناك انسجام في إجابات أفراد العينة على مضمون هذه المقدرة.

4- استعادة النشاط : حقق هذا العنصر وسطا حسابيا عاما بلغ (3.34) وبتشتت قليل في الإجابة إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.84)، (0.25) وهذا ما لاحظته الباحث إذ أن برغم ما مر به العراق من أزمات فإن الوزارة قد استطاعت في كل مرة إعادة نشاطها وممارسة أعمالها وإنجاز مهامها بمستويات مرضية.

5- التعلم: حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (3.20) وبتشتت قليل في الإجابة إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.93) ومعامل الاختلاف (0.29) يدل على إن مستوى تعلم الوزارة متوسط.

الجدول (2)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمراحل إدارة الأزمة

مراحل إدارة الأزمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
اكتشاف إشارات الإنذار	3.48	0.94	0.27
الاستعداد والوقاية	3.25	0.92	0.28
احتواء الأضرار	3.41	0.84	0.24
استعادة النشاط	3.34	0.84	0.25
التعلم	3.20	0.93	0.29
إجمالي مراحل إدارة الأزمة	3.34	0.58	0.17

ثالثا: عرض اهمية ابعاد فاعلية إدارة الأزمة

يظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، ومعاملات الاختلاف لفاعلية إدارة الأزمة، ويعكس الجدول وسطا حسابيا إجماليا حول الوسط المعياري والبالغة (3.32)، ويشير الانحراف المعياري الإجمالي البالغ (0.84) ومعامل الاختلاف الإجمالي (0.25) إلى الانسجام المقبول في الإجابة وهي نتيجة تؤثر مستوى متوسط من الفاعلية في إدارة الأزمة في الوزارة وقد شمل هذا البعد ثلاث أبعاد هي كالآتي:

1- سرعة قرار الاستجابة: يعكس الجدول (3) وسطا حسابيا عاما فوق الوسط المعياري بقليل لاتخاذ قرار الاستجابة قيمته (3.43) وبتشتت قليل في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.87) ومعامل اختلاف قيمته (0.25).

2- الاتصال وتدفق المعلومات: يعكس الجدول (3) أن مستوى الاتصالات وتدفق المعلومات في الوزارة متوسط إذ كانت قيمة الوسط الحسابي العام (3.09) وبتشتت قليل في الإجابات إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.96) ومعامل اختلاف (0.31) وهذه النتيجة تؤثر إن الوزارة عينة البحث تمتلك نظام اتصال يضمن تزويد المديرين بالمعلومات الشاملة والدقيقة فضلا عن التركيز على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات لمن يحتاجها بمستوى متوسط ويحتاج إلى تفعيل بصورة أكبر إذ باتت المعلومات بالغة الأهمية في عملية صنع القرارات وإنجاز المهام الإدارية والفنية.

الجدول (3)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفاعلية إدارة الأزمة

إبعاد فاعلية إدارة الأزمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
سرعة قرار الاستجابة	3.43	0.87	0.25
الاتصالات وتدفق المعلومات	3.09	0.96	0.31
حشد وتعبئة الموارد	3.43	0.88	0.25
إجمالي فاعلية إدارة الأزمة	3.32	0.84	0.25

3- حشد وتعبئة الموارد: حقق هذا البعد وسطا حسابيا فوق الوسط المعياري في جميع الفقرات، وأشرت النتائج وسطا حسابيا عاما بلغ (3.43) وبانسجام مقبول في الإجابات، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.88) ومعامل اختلاف (0.25) وتؤكد هذه النتائج وجود سعي متوسط من قبل الوزارة لحشد وتعبئة مواردها لتجنب الأزمات والإدارة الفاعلة لتلك التي تحدث وهذا غير كافٍ إذ لابد للوزارة إن تزيد من فاعلية استعدادها بحشد الموارد ذلك أن هذا البعد يعد حاسما في تعزيز مرونة الوزارة لمواجهة التحديات في المستقبل.

المحور الخامس اختبار العلاقات والتأثير

يهدف هذا المبحث انطلاقا من مصفوفة معاملات الارتباط لـ (Spearman) إلى اختبار طبيعة العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة انطلاقا من فرضيات أنموذج الارتباط عبر مقارنة (T) المحسوبة بقيمة (T) الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) أو (0.01)، فضلا عن اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وقد اعتمد الباحثان المستويين الفردي والإجمالي لمعرفة معنوية التأثير لكل متغير فرعي من المتغيرات التفسيرية في كل متغير فرعي من المتغير المستجيب، عبر مقارنة (F) المحسوبة بقيمة (F) الجدولية تحت ذات المستوى من المعنوية وتمت الاستعانة بأسلوب تحليل المسار لبيان التأثيرات المباشرة وغير المباشرة تبعا لمسارات علاقاتها التأثيرية في متغيرات الدراسة عن طريق تجزئة التأثير الكلي بين المتغير التفسيري (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المستجيب (فاعلية إدارة الأزمة) إلى تأثير مباشر وآخر غير مباشر عبر متغيرات وسيطة، إما عن قبول الفرضية أو رفضها فيتم من خلال حساب عدد النماذج المعنوية كنسبة من أصل جميع النماذج فإذا حققت أكثر من (50%) تقبل الفرضية، إما إذا كانت النماذج المعنوية أقل من هذه النسبة ترفض الفرضية، وكالاتي:

أولاً: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة

انطلقت الفرضية الرئيسية الأولى من توقع (بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إبعاد التخطيط الاستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة) ويتفرع منها خمس فرضيات فرعية لتدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (4) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه وإذا ما دعمت الفرضية تحديد نسبة الدعم لها، وكانت النتائج في الجدول كالاتي:

أ- أظهر التوجه الخارجي بوصفه احد إبعاد التخطيط الاستراتيجي (6) علاقات ارتباط معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من مجموع العلاقات البالغة (6) علاقات، وبما يشكل (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) وكانت أقوى علاقة هي بين التوجه الخارجي واكتشاف إشارات الإنذار، وتدل هذه النتيجة على إن تكريس الوزارة اهتمامها نحو قضايا البيئة الخارجية سيسهم في اكتشاف إشارات الإنذار المتعلقة بالآزمات المحتملة، وهي في ذات الوقت توفر دعما قويا لدعم الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الخارجي ومراحل إدارة الأزمة).

الجدول (4)

قيم معاملات ارتباط (spearman) بين التخطيط الاستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة

العلاقات المعنوية	إجمالي إدارة الأزمة	التعلم	استعادة النشاط	احتواء الأضرار	الاستعداد والوقاية	اكتشاف إشارات الإنذار	إدارة الأزمة	التخطيط الاستراتيجي
الأهمية	العدد							
100	6	0.568**	0.297**	0.485**	0.461*	0.535**	0.633**	التوجه الخارجي
100	6	0.587**	0.337**	0.519**	0.567**	0.568**	0.521**	التوجه الداخلي
100	6	0.451**	0.286**	0.372**	0.347**	0.422**	0.481**	التغطية الوظيفية
100	6	0.425**	0.329**	0.312**	0.340**	0.413**	0.404**	الموارد المقدمة للتخطيط
100	6	0.59**	0.369**	0.494**	0.504**	0.564**	0.587*	إجمالي التخطيط الاستراتيجي
	30							العدد
%100								الأهمية

ب- أظهر التوجه الداخلي كأحد إبعاد التخطيط الاستراتيجي (6) علاقات معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من مجموع العلاقات بينهما والبالغة (6) علاقات وبما يشكل (100%) من العلاقات التي كانت جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) وكانت أقوى علاقة هي بين التوجه الداخلي والاستعداد والوقاية بما يدل على أن توظيف الوزارة لإمكاناتها الداخلية سيسهم في تحسين إمكانيات التعامل مع الأزمات ولا سيما في مجال الاستعداد والوقاية فضلا عن احتواء الأضرار، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الأولى والتي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوجه الداخلي ومراحل إدارة الأزمة).

ت- بلغ عدد العلاقات المعنوية بين التغطية الوظيفية ومراحل إدارة الأزمة (6) علاقات ارتباط معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من مجموع العلاقات البالغة (6) علاقات، وبما يشكل (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01). وهي نتيجة تؤكد أن زيادة التكامل بين المجالات الوظيفية في الوزارة سيسهم بشكل إيجابي بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها وإيجاد مرونة تمكن من مناقلة الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة وهي ذات الوقت نتيجة توفر دعما قويا لإثبات الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الأولى (بوجود علاقة ارتباط بين التغطية الوظيفية ومراحل إدارة الأزمة).

ث- أظهرت الموارد المقدمة للتخطيط بوصفها أحد إبعاد التخطيط الاستراتيجي (6) علاقات ارتباط معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من أصل (6) علاقات، وبما يشكل (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) وكانت أقوى علاقة هي بين الموارد المقدمة للتخطيط وبين الاستعداد والوقاية، وهي نتيجة تدل على أن زيادة الموارد المقدمة للتخطيط الاستراتيجي في الوزارة سيسهم في رفع إمكانيات إدارة الأزمة لديها، وهي ذات الوقت نتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الأولى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين الموارد المقدمة للتخطيط ومراحل إدارة الأزمة).

ج- أظهر إجمالي التخطيط الاستراتيجي (6) علاقات ارتباط معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من مجموع العلاقات، والبالغة (6) علاقات وبما يشكل (100%) وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01) وفي ضوء ذلك تقبل الفرضية الرئيسة الأولى على المستوى الإجمالي.

ح- كانت العلاقة بين إجمالي التخطيط الاستراتيجي مع إجمالي مراحل إدارة الأزمة عالية إذ بلغ معامل الارتباط (0.59) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) وقد بلغ عدد العلاقات بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة (30) علاقة من مجموع (30) علاقة وهذه تشكل ما نسبته (100%) وهذه النتائج توفر دعما قويا لإثبات صحة الفرضية الرئيسة الأولى وعلى المستويين الفردي والإجمالي.

ثانياً: تأثير التخطيط الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه (ينعكس تأثير التخطيط الاستراتيجي معنوياً في مراحل إدارة الأزمة) ومن النماذج التي تظهر في الجدول (5) الذي يبين النماذج المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات التخطيط الاستراتيجي ومتغيرات إدارة الأزمة يتبين لنا الآتي:

- أ- أظهر التوجه الخارجي بوصفه احد إبعاد التخطيط الاستراتيجي (6) نماذج تأثير معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من مجموع (6) نماذج ، إي ما نسبته (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير التوجه الخارجي معنوياً في مراحل إدارة الأزمة)
- ب- أظهر التوجه الداخلي بوصفه احد إبعاد التخطيط الاستراتيجي (6) نماذج تأثير معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من مجموع (6) نماذج ، إي ما نسبته (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير التوجه الداخلي معنوياً في مراحل إدارة الأزمة)
- ت- أظهرت التغطية الوظيفية بوصفها احد إبعاد التخطيط الاستراتيجي (6) نماذج تأثير معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من مجموع (6) نماذج ، إي ما نسبته (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير التغطية الوظيفية معنوياً في مراحل إدارة الأزمة) .
- ث- أظهرت الموارد المقدمة للتخطيط الاستراتيجي (6) نماذج تأثير من أصل (6) نماذج تأثير معنوية مع مراحل إدارة الأزمة من مجموع (6) نماذج ، إي ما نسبته (100%) ، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة (ينعكس تأثير الموارد المقدمة للتخطيط معنوياً في مراحل إدارة الأزمة) .
- ج- كانت نماذج التأثير لإجمالي التخطيط الاستراتيجي مع متغيرات مراحل إدارة الأزمة البالغ عددها (6) نماذج جميعها معنوية ، وبما يشكل ما نسبته (100%) وكانت جميعها بمستوى معنوية (0.01).
- ح- أظهرت العلاقة بشكل عام بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة (30) نموذجاً معنوياً من أصل (30) نموذج تأثير بينهما إي ما نسبته (100%) والنتائج أعلاه توفر دعماً قوياً لقبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصت على (ينعكس تأثير التخطيط الاستراتيجي معنوياً في مراحل إدارة الأزمة) على المستويين الفردي والإجمالي .

الجدول(5)

قيمة (B) و (F) و (R2) والدلالة لنماذج الانحدار لتأثير التخطيط الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمة (n = 76)

النتائج المعنوية		إجمالي إدارة الأزمة		التعلم		الاستعادة النشاط		اختفاء الأضرار		الاستعداد الوقائية		اكتشاف إشارات الإنذار		مراحل الدالة الأزمة	
														التخطيط الاستراتيجي	
100	6	0.32	0.56	0.08	0.29	0.23	0.48	0.21	0.46	0.28	0.53	0.40	0.63	التوجه الخارجي	
		دال	35.3	دال	7.05	دال	22.5	دال	19.7	دال	29.3	دال	48.8		
100	6	0.34	0.58	0.11	0.33	0.26	0.51	0.32	0.56	0.32	0.56	0.72	0.52	التوجه الداخلي	
		دال	38.8	دال	9.45	دال	27.2	دال	35.0	دال	35.3	دال	27.5		
100	6	0.20	0.45	0.08	0.28	0.13	0.37	0.12	0.34	0.17	0.42	0.23	0.48	التغطية الوظيفية	
		دال	18.91	دال	6.598	دال	11.8	دال	10.1	دال	16.1	دال	22.30		
100	6	0.18	0.43	0.10	0.329	0.09	0.31	0.11	0.34	0.17	0.41	0.16	0.40	الموارد المقدمة	
		دال	16.31	دال	8.98	دال	7.96	دال	9.64	دال	15.1	دال	14.45		
100	6	0.35	0.59	0.13	0.36	0.25	0.50	0.25	0.50	0.32	0.57	0.35	0.59	إجمالي التخطيط	
		دال	39.42	دال	11.0	دال	24.0	دال	25.2	دال	35.0	دال	40.24		
		30											العدد		العلاقات
100												النسبة		المعنوية	

ثالثاً: تأثير التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة

سيتم عرض تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه متغيراً تفسيرياً عبر مراحل إدارة الأزمة كمتغير وسيط في فاعلية إدارة الأزمة بوصفه متغيراً مستجيباً ، وبهدف اختبار نموذج الدراسة ، فقد تم اعتماد أسلوب الانحدار المتعدد . إذ نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه (ينعكس تأثير التخطيط الاستراتيجي من خلال مراحل إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة) وكانت النتائج كالآتي:

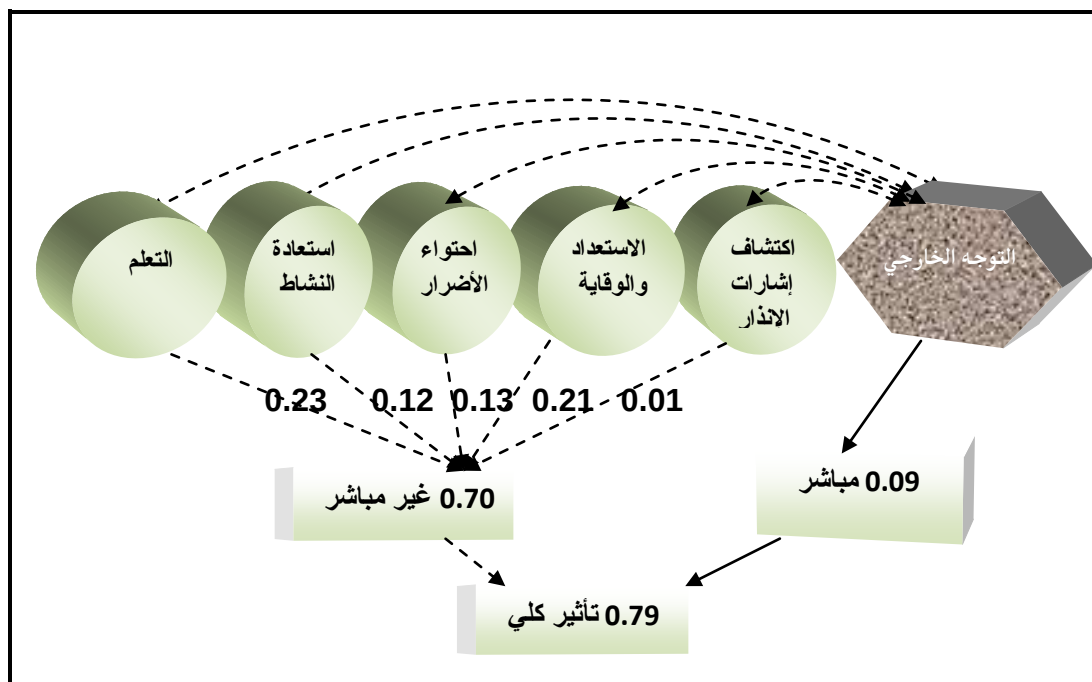
أ- يظهر الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد لبعد التوجه الخارجي ومراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.77) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.26) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%) وهذا يعني وجود تأثير للتوجه الخارجي من خلال مراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الأولى من الرئيسية الثالثة، ولتحديد مدى إسهام التوجه الخارجي (المتغير التفسيري) في فاعلية إدارة الأزمة (المتغير المستجيب) عبر مراحل إدارة الأزمة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار. إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (2) إن تطبيق التوجه الخارجي من قبل وزارة التخطيط سيؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية إدارة الأزمة بمقدار (0.09) وتأثيرات غير مباشرة عبر اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم بقيم (0.01)، (0.21)، (0.13)، (0.12)، (0.23) على التوالي إي ما مجموعه (0.70)، وعليه يكون التأثير الكلي للتوجه الخارجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة (0.79). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن التوجه الخارجي كان أكثر تأثيراً عبر مراحل إدارة الأزمة وإن العلاقة التأثيرية بين التوجه الخارجي وفاعلية إدارة الأزمة تزداد عند دخول مراحل إدارة الأزمة كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الرابعة (ينعكس تأثير التوجه الخارجي من خلال مراحل إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة).

الجدول (6)

يبين نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التخطيط الاستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة (n=76)

فاعلية إدارة الأزمة			المتغير المعتمد
المعالم الإحصائية			
الدالة	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R2	المتغيرات المستقلة
يوجد تأثير	4.77	0.29	التوجه الخارجي مع مراحل إدارة الأزمة
يوجد تأثير	5.05	0.31	التوجه الداخلي مع مراحل إدارة الأزمة
يوجد تأثير	4.84	0.29	التغطية الوظيفية مع مراحل إدارة الأزمة
يوجد تأثير	5.10	0.31	الموارد المقدمة للتخطيط مع مراحل إدارة الأزمة
يوجد تأثير	4.78	0.54	إجمالي التخطيط الاستراتيجي مع إجمالي مراحل إدارة الأزمة

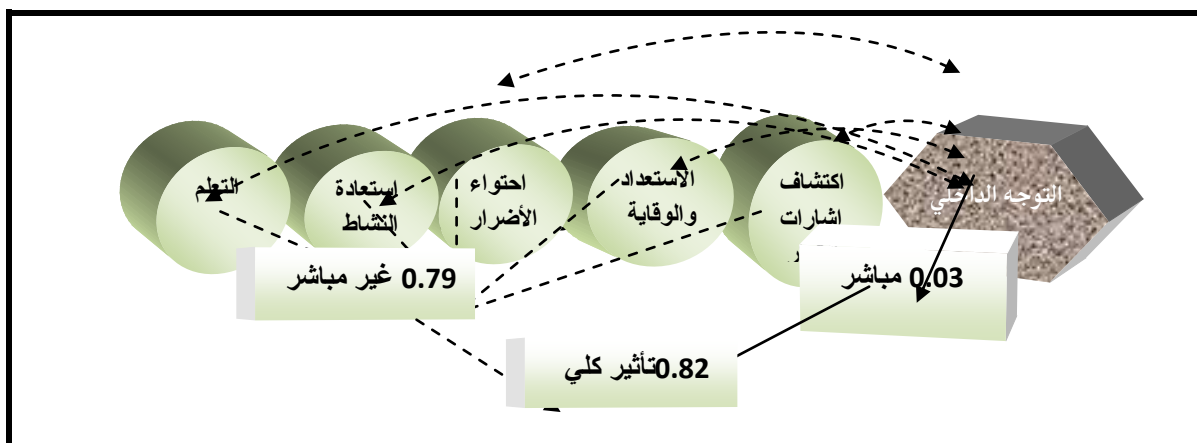
ب- يبين الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد للتوجه الداخلي ومراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (5.05)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.26) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للتوجه الداخلي من خلال مراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الثانية من الرئيسية الثالثة، ولتحديد مدى إسهام التوجه الداخلي (المتغير التفسيري) في فاعلية إدارة الأزمة (المتغير المستجيب) عبر مراحل إدارة الأزمة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار ، إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (3) إن تطبيق التوجه الداخلي من قبل وزارة التخطيط سيؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية إدارة الأزمة بمقدار (0.03) وتأثيرات غير مباشرة عبر اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم بقيم (0.22)، (0.23)، (0.15)، (0.14)، (0.25) على التوالي إي ما مجموعه (0.79) وعليه يكون التأثير الكلي للتوجه الخارجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة (0.82). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن التوجه الداخلي كان أكثر تأثيراً عبر مراحل إدارة الأزمة وإن العلاقة التأثيرية بين التوجه الداخلي وفاعلية إدارة الأزمة تزداد عند دخول



الشكل (2)

التأثير الكلي للتوجه الخارجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة

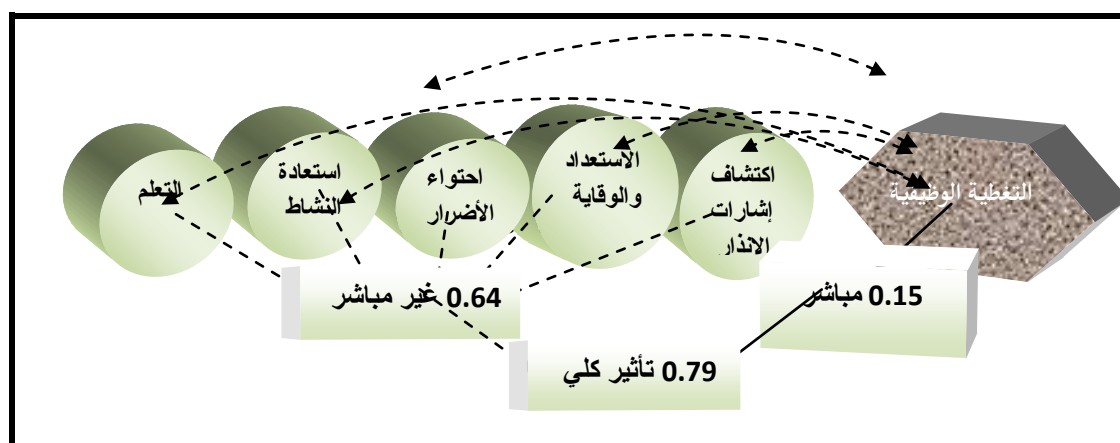
مراحل إدارة الأزمة كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة ()
 ينعكس تأثير التوجه الداخلي من خلال مراحل إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة).
 ت- تبين أن نموذج الاحتمال المتعدد للتغطية الوظيفية ومراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة وفقاً للجدول
 (6) كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.84)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.26) بمستوى
 معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للتغطية الوظيفية من خلال مراحل إدارة الأزمة
 في فاعلية إدارة الأزمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الثالثة من الرئيسة الثالثة ، ولتحديد مدى
 إسهام التغطية الوظيفية (المتغير التفسيري) في فاعلية إدارة الأزمة (المتغير المستجيب) عبر مراحل إدارة
 الأزمة (كمتغير وسيط) ، والعلاقة السببية بينهما ، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل
 المسار ، إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (4) إن وجود التغطية الوظيفية من قبل وزارة التخطيط
 سيؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية إدارة الأزمة بمقدار (0.15) وتأثيرات غير مباشرة عبر اكتشاف إشارات
 الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم بقيم (0.01)، (0.18)، (0.11) ،
 (0.23)، (0.11) على التوالي إي ما مجموعه (0.64) وعليه يكون التأثير الكلي للتغطية الوظيفية في
 فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة (0.79). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن التغطية الوظيفية
 كانت أكثر تأثيراً عبر مراحل إدارة الأزمة وأن العلاقة التأثيرية بين التغطية الوظيفية وفاعلية إدارة الأزمة
 تزداد عند دخول مراحل إدارة الأزمة كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من
 الرئيسة الرابعة (ينعكس تأثير التغطية الوظيفية من خلال مراحل إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة
 الأزمة).



الشكل (3)

التأثير الكلي للتوجه الداخلي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة

ث- يوضح الجدول (6) أن نموذج الانحدار المتعدد للموارد المقدمة للتخطيط ومراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (5.10)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.26) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للموارد المقدمة للتخطيط من خلال مراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الرابعة من الرئيسة الثالثة، ولتحديد مدى إسهام الموارد المقدمة للتخطيط (المتغير التفسيري) في فاعلية إدارة الأزمة (المتغير المستجيب) عبر مراحل إدارة الأزمة (كمتغير وسيط)، والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار، إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (5) إن توفير الموارد لعملية التخطيط في الوزارة سيؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية إدارة الأزمة بمقدار (0.26) وتأثيرات غير مباشرة عبر اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم بقيمة (0.004)، (0.16)، (0.10)، (0.21) على التوالي أي ما مجموعه (0.57) وعليه يكون التأثير الكلي للموارد المقدمة للتخطيط في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة (0.83). والنتائج المذكورة أنفاً تؤكد إن الموارد المقدمة للتخطيط كان أكثر تأثيراً عبر مراحل إدارة الأزمة وإن العلاقة التأثيرية بين الموارد المقدمة للتخطيط وفاعلية إدارة الأزمة تزداد عند دخول مراحل إدارة الأزمة كمتغير وسيط. وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الرابعة (ينعكس تأثير الموارد المقدمة للتخطيط من خلال مراحل إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة).

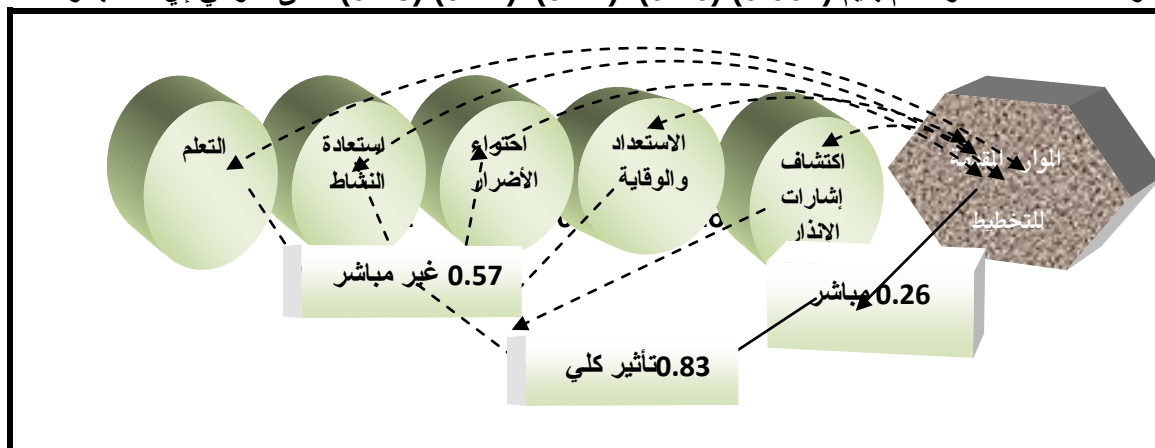


الشكل (4)

التأثير الكلي للتغطية الوظيفية في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة

يظهر الجدول (6) إن نموذج الانحدار المتعدد لإجمالي التخطيط الاستراتيجي ومراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة كان معنوياً بدلالة (F) المحسوبة (4.78)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.26) بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لإجمالي التخطيط

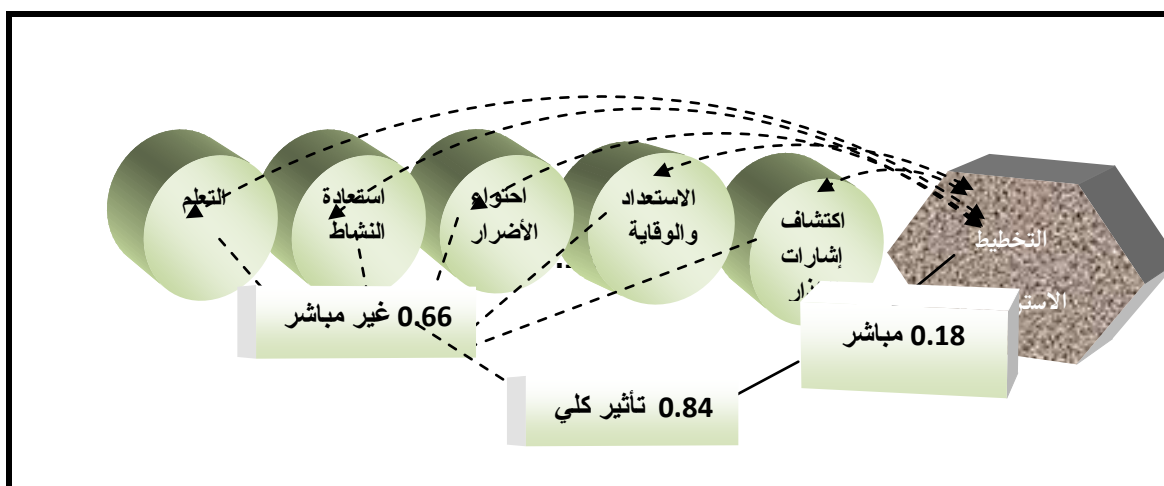
الاستراتيجي من خلال مراحل إدارة الأزمة في فاعلية إدارة الأزمة. واستكمالاً لمستلزمات اختبار الفرضية الثانية من الرئيسة الرابعة ، ولتحديد مدى إسهام إجمالي التخطيط الاستراتيجي (المتغير التفسيري) في فاعلية إدارة الأزمة (المتغير المستجيب) عبر مراحل إدارة الأزمة (كمتغير وسيط) ، والعلاقة السببية بينهما ، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار ، إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الشكل (6) إن ممارسة الوزارة للتخطيط الاستراتيجي سيؤدي إلى تأثير مباشر في فاعلية إدارة الأزمة بمقدار (0.18) وتأثيرات غير مباشرة عبر اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم بقيم (0.004)، (0.20)، (0.12)، (0.11)، (0.23) على التوالي إي ما مجموعه



الشكل (5)

التأثير الكلي للموارد المقدمة للتخطيط في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة

(0.66) وعليه يكون التأثير الكلي لإجمالي التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة وعبر مراحل إدارة الأزمة (0.84). والنتائج المذكورة أنفا تؤكد إن التخطيط الاستراتيجي كان أكثر تأثيراً عبر مراحل إدارة الأزمة وأن العلاقة التأثيرية بين التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمة تزداد عند دخول مراحل إدارة الأزمة كمتغير وسيط . وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الرئيسة الثالثة (ينعكس تأثير التخطيط الاستراتيجي من خلال مراحل إدارة الأزمة معنوياً في فاعلية إدارة الأزمة) .



الشكل (6)

التأثير الكلي للتخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة

المحور السادس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

أ- الاستنتاجات الخاصة بأنموذج الارتباط

- 1- تبين أن وزارة التخطيط تولي اهتماماً لقضايا البيئة الخارجية وبما يدعم ويعزز من جهود إدارة الأزمة عبر مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة بهدف جمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث أزمة والاهتمام بتصنيف وتبويب تلك المؤشرات.
- 2- كان توظيف الوزارة لإمكاناتها الداخلية في إدارة الأزمات بالمجمل عالياً (كجذب وإعادة تعيين العاملين ذوي المهارة العالية، وتشكيل فرق عمل متنوعة ومتعددة الوظائف لحل العديد من الأزمات، وتوافر برامج تدريبية كافية في مجال إدارة الأزمات)، وإن كانت تبدو ميل أقل في توظيفها في مرحلة التعلم والذي مرده لضعف اهتمام الوزارة بتحليل أدائها السابق وإخفاقاتها السابقة، فضلاً عن عدم إجراء تقييم لكفاية وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمة ودمج نتائج ذلك التقييم في خططها المستقبلية بقصد تحسينها.
- 3- ظهر توجه الوزارة لتحقيق حالة من التكامل والانسجام بين مجالاتها الوظيفية، يؤكدته تفعيل دور البحث والتطوير وتوافر الموارد المالية التي يحتاجها، والتسويق الداخلي للإخطار والتهديدات التي يمكن أن تتعرض لها، ومن صور ذلك التعاون تعاون مديريات الوزارة في مجال تحديد مؤشرات حدوث الأزمات، وتحديد احتياجات تلك المواقع التي تأثرت بالأزمة ودعم جهودها في مجال استعادة نشاطها.
- 4- يبدو إن الوزارة وعبر توظيف مواردها لعملية التخطيط الاستراتيجي تميل لتفعيل دور خططها في الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار من خلال تبسيط الإجراءات وتسهيل الحصول على الإمكانات (المادية، والبشرية، والتقنية، والمعلوماتية) المطلوبة من قبل الإدارات للتعامل مع الأزمات، وعقد اجتماعات دورية وإجراء تجارب افتراضية لآزمات مفترضة بهدف اعتياد التعامل مع مواقف مشابهة.
- 5- تبين أن وزارة التخطيط قد استعملت التخطيط الاستراتيجي بالمجمل في تعزيز إجمالي جهود إدارة الأزمة، عبر مسح البيئة استشعاراً لإشارات الإنذار، وإعادة جذب وتعيين العاملين ذوي المهارة العالية، ومشاركة المدراء المباشرين ودعمهم لجهود اكتشاف إشارات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث الأزمات، وتكريس الوزارة لمواردها وإجراءاتها لممارسة النشاطات الاعتيادية دون تأخير وخزن المعرفة المستحصلة من تجربة التعامل مع الأزمات.

ب - الاستنتاجات الخاصة بأنموذج التأثير

- 1- ظهر أن التغيير في التوجه الخارجي الذي اتخذته الوزارة متمثلاً بالاهتمام بالقضايا البيئية بشكل شمولي قد انعكس في إحداث المزيد من التحسين في جهود إدارة الأزمة ولاسيما في مجال اكتشاف إشارات الإنذار والذي كان أعلى من المراحل الأخرى وبما يؤشر اهتمام الوزارة بتحديد مؤشرات حدوث الأزمات.
- 2- تبين أن الوزارة قد استثمرت التغيير في إمكاناتها الداخلية لإدخال المزيد من التغييرات في جهود الاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط، وكما ظهر ميل بنسبة ضئيلة لتوظيف تلك الإمكانات باتجاه إدخال المزيد من التغييرات الإيجابية في اكتشاف إشارات الإنذار والتعلم.
- 3- اتضح ميل الوزارة لتوظيف التغيير الحاصل في مواردها في إحداث المزيد من التغييرات في مجال بناء إمكانات إدارة الأزمة، ويبدو ذلك جلياً في عقد اجتماعات دورية، وتشكيل فرق متنوعة ومتعددة، وتوافر برامج وخطط كافية لإدارة الأزمات فضلاً عن البرامج التدريبية التي تعدها الوزارة.
- 4- يبدو أن هناك ميلاً واضحاً للوزارة باتجاه تحقيق حالة من التكامل بين مديرياتها ومجالاتها الوظيفية لإحداث المزيد من التغيير في جهود إدارة الأزمة، ومن صور ذلك التكامل تبادل مديريات الوزارة مواردها المادية والمعنوية لاحتواء الأزمة.
- 5- تبين أن وزارة التخطيط استعملت التغيير الذي حصل في التخطيط الاستراتيجي عبر الاهتمام بالقضايا البيئية، والإمكانات وجذب وإعادة تدريب العاملين ذوي المهارة العالية وتحقيق حالة من التكامل والانسجام بين مجالاتها الوظيفية فضلاً عن تكريس مواردها في إحداث تغييرات جوهرية في إدارة الأزمة.
- 6- وجد إن إسهام التغيير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي في وزارة التخطيط قد استعمل لإحداث المزيد من التغييرات الإيجابية في فاعلية إدارة الأزمة وإن هذا التغيير يزداد فاعلية إذ ما تم عبر مراحل إدارة الأزمة.

ثانياً: التوصيات

أ- التوصيات

- 1- ضرورة تعزيز الوزارة لجهودها في مجال إدارة الأزمات، وخصوصاً عبر إيجاد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات فضلاً عن توظيفها لمواردها المعلوماتية لذلك الغرض.
- 2- يستلزم من الوزارة زيادة قدرتها على التعلم من الأزمات السابقة عبر تحليل أدائها السابق وأسباب إخفاقاتها السابقة وتقييم كفاية وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها وكما يمكن مقارنة خططها وممارساتها في إدارة الأزمات مع دول أو مؤسسات أخرى ودمج الدروس المستفادة في خطط إدارة الأزمات فضلاً عن توثيق وخزن المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الأزمات السابقة.
- 3- على الوزارة إن تعزز من دور مواردها البشرية في إدارتها للأزمات عبر تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية مستوحاة من أزمات سابقة وإجراء بعض التجارب الافتراضية وبما يسهم في صقل ما تمتلكه من إمكانيات في إدارة الأزمات فضلاً عن اعتياد عاملها للتعامل مع موقف الأزمات، وكما يمكنها الاستعانة بمستشارين خارجيين للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال.
- 4- ضرورة استثمار الوزارة لمواردها لتعزيز جهود استعادة النشاط عبر توفير برامج تحفيز لدعم العاملين، وتوجيه رسالة إعلامية مناسبة للجمهور ووسائل الإعلام حول أضرار الأزمات وأسبابها وكيفية التعامل معها.

المصادر

- 1- الباز، عفاف محمد (2002) دور القيادة في إدارة الأزمات، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- 2- العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2008) الإدارة والإعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- 3- العاني، أثير أنور شريف (2002) التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء المديرين العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 4- الغريابوي، جواد سلمان طاهر (2009) تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية، رسالة مقدمة لمجلس كلية الدفاع الوطنية
- 5- الحسن، ربحي والعفيف، امجد (2010) اثر العوامل التنظيمية في التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1
- 6- عياصرة، معن محمد محمود واحمد، مروان محمد (2008) إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، الطبعة الأولى.
- 7- العزاوي، نجم عبدا لله (2010) اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- 8- الخفاجي، عثمان إبراهيم احمد (2010) ثقافة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 9- أسليم، وسام صبحي مصباح (2007) سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة لمجلس كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
- 10- عبد العال، راند فؤاد محمد (2009) أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في أصول التربية مقدمة لمجلس كلية الجامعة الإسلامية، غزة.
- 11- حسين، سحر عباس (2005) اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 12- سكيك، سامية إسماعيل (2008) تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية في مجال التخطيط الاستراتيجي في محافظات التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة
- 13- رحيمة، سلمى رحيمة (2008) تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

- 14- بن حمدان، خالد محمد طلال وإدريس، وائل محمد (2007) الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع .
- 15-Ansoff, Hinery & Sullivan, P.A (1993) optimizing profitability in turbulent environment: a formula for strategic success, long rang planning, vol.26, no.5
- 16-Ardekani, Masoud Yasoi & Haug, Ralph(1997) contextual determinants of strategic planning process, Blackwell publishers ltd
- 17-Augustine, norman(1995)managing the crisis you tried to prevent, Harvard business review,pp.147-158
- 18-Berry, Frances Stokes & Wechsler, Barton(1995)"state agencies experience with strategic planning : finding from a national survey, public administration review, vol.55, no.2, pp.159-168
- 19-Bdair, Reema Reyad,(2011), "transportation strategic planning under uncertainty: the plestinian case, this thesis is submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of master in engineering management, an najah national university
- 20-Baran, Benjamin& Adelman, marisa (2010)preparing for the unthinkable leadership development for organizational crises, industrial and organizational psychology ,vol.3,pp.45-47
- 21-Chrisman, James & Chua, Jess & Zahra, Shaker(2003) creting wealth in firms through managing resources: comments & extension, entrepreneurship theory and practice
- 22-Dutton, Jane & Duncan, Robert (1987)"the influence of the strategic planning process on strategic change, strategic management journal, vol.8,
- 23-Evans, Nigel & Elphilck, Sarah(2005)models of crisis management : an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry, international journal of tourism research,vol.7,pp.135-150
- 24-Eddleston, Kimberly & Kerllermanns, Franz Willi & Sarathy, Ravi (2007) resources configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance,journal of management studies,vol.45, no.1.
- 25-Evans, Harry Thomas(2003)formulating of crisis plans and strategies, information and security,vol.10,pp.38-42
- 26-Fraser, Larry & Stupak, Ronald(2002)" a synthesis of the strategic planning process with the principles of andragogy, learning, leading, and linking, international journal of public administration, vol.25, pp.1199-1220
- 27-Ford, Jeffrey(2001)the management of organizational crises
- 28-Gal Breath, Jeremy(2010)"drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture", British journal of management, vol.21, pp.511-525
- 29-Gerard, Walter & St-Hilaire, Amedzro(2001)"empirical evaluation test of the strategic planning process on the overall performance of the company, globel journal of management and business research, vol.11, no.1, pp.41-50
- 30-Ghezzi, Antonio & Balocco, Raffallo & Rangone, Andrea(2010)"how to get strategic planning and business model design wrong: the case of a mobile technology provider, strategic change, vol.19, pp.213-238
- 31-Hamel, Gary & Prahalad, C .K (1989) strategic intent, Harvard business review.

- 32-Hoffman, Richard(2007)" the strategic planning process and performance relationship: does culture matter, journal of business strategies, vol.24, no.1,
- 33-Hassan,Hasnanywati(2010)"the relationship between firm strategic orientation and strategic planning process, international journal of business and management, vol.5, no.11, pp.35-49
- 34-Hensgen,Tobin & Desouza,Kevin & Kraft, George (2003) comes,singl detection and processing in the context of crisis management,blackwall publishing ltd,vol.11,no.2,pp.67-77
- 35-Jaques,tony(2009)issue management as a post-crisis discipline: identifying and responding to issue impacts beyond the crisis ,journal of public affairs,vol.9,pp.35-44
- 36-Kriemadis, Thanos & Theakou, Elena(2007)" strategic planning models in public and non-profit sport organization, SMIJ, VOL.3, NO.2, PP.27-37
- 37-Kotler, Philip& Armstrong, Gary (2008) principles of marketing, 12th Ed, Pearson prentice-Hall.
- 38-Kounoupas,Evangelos(2006)a six step process for effective crisis management in the port industry, international conferenceshiping in the era of social responsibility
- 39-King, Granville(2002)crisis management and team effectiveness: a closer examination, journal of business ethics,vol.41,pp.235-249
- 40-Ketokivi, Mikko & Castaner, Xavier(2004)" strategic planning as an integrative device, administration science quarterly, vol.49, pp.337-365
- 41-Kernisky,Debra(1997)proactive crisis management and ethical discourse : dow chemicals issues management bulletins, journal of business ethics,vol.16
- 42-Larsen, Porl & Tonge, Richard & Ito, Midori(2000)" managing the strategic planning process: a comparative analysis between high-growth medium-sized enterprises and the general business population, journal of applied management studies, vol.4, no.2, pp.275-282
- 43-Lalonde,Carole & Dufort,Christophe roux(2010)crisis management in institutional healthcare setting, organization development journal,vol.28,no.1
- 44-Loosemore, Martin(1998)the influence of communication structure upon crisis management efficiency, construction management and economic ,vol .16
- 45-Mckiernan, Peter & Morris, Clare (1994) strategic planning and financial performance in UK SME: does formality matter? , British journal of management, vol.5, pp.31-42
- 46-Mara, Cynthia massia(2000) a strategic planning process for a small non-profit organization, a hospice example, nonprofit management and leadership ,vol.11, no.8
- 47-Ocal, Emin & Oral, Emel Laptali & Erdis, Ercan(2005)crisis management in Turkish construction industry, building and environment,vol.41,pp.1498-1503
- 48-Preble, John(1997)integrating the crisis management perspective into the strategic management process ,Blackwell publishers Ltd
- 49-Pizane, Irina & Kozmina, Elena(2010)enhancement of crisis management system in Radisson flu daugava hotel ,ifomation socirty review ,vol.3,no.2.

- 50-Putra, Fadillah (2009) crisis management in public administration ,planning form,vol.13,pp.152-170
- 51-Pearson, Christine(2002) a blueprint for crisis management ,business journal
- 52-Pearson, Christine & Clair, Judith(1998)reframing crisis management ,academy of management review, vol.23, no.1,pp.59-76
- 53-Raman jam, Rasuderam & Venkatraman, N & Camillus, John (1986) multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach, academy of management journal, vol.29, no.2, pp.347-372
- 54-Raman jam, Rasuderam & Venkatraman, N(1987) planning system characteristics and planning effectiveness, strategic management journal, vol.8.
- 55-Rousaki, Barbara & Alcott, Peter(2007) exploring the crisis readiness perception of hotel managers in the UK, tourism & hospitality research ,vol.7,no.1,pp.27-38
- 56-Raman, Raghu(2009) middle management involvement in strategic planning: an examination of roles and influencing factors, journal of general management, vol.34, no.3, pp57-74
- 57-Racherla, Pradeep & Hu, Clark(2009) a framework for knowledge-based crisis management in the hospitality and tourism industry, cornell hospitality quarterly, vol.50, no.4,pp.561-577
- 58-Rerup, Claus (2009) attentional triangulation: learning from unexpected rare crises, organization science, vol.20, no.5,pp.876-893
- 59-Robert, Bertrand & Lajtha, Chris(2002) a new approach to crisis management ,journal of contingencies and crisis management,vol.10,no.4.
- 60-Shekhar, Manisha(2009) crisis management : a case study on Mumbai terrorist attack, European journal of scientific research ,vol.27,no.3,pp358-371
- 61-Somers, scott(2009) measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning, journal of contingencies and crisis management, vol.17, no.1.
- 62-Schermerhorn, John (2001) management, 6th Ed, john Wiley & sons Inc.
- 63-Sandin, Per(2009) approach to ethics for corporation crisis management ,journal of business ethics,vol.87,pp.109-116
- 64-Stanton, Peter(2002) ten communication mistakes you can avoid when managing a crisis ,public relation quarterly, pp.19-22
- 65-Thwaites, D & Glaister, K(1992) strategic responses to environmental turbulence, international journal of bank marketing, vol.10, no.3,pp33-40.
- 66-Takada, Asaka & Yokota, Eri(2007) organizational culture and emergency response action: how Japanese companies behave ,contemporary management research, vol.3, no.4, pp.313-330
- 67-Tanifuji, Etsushi(2000)crisis awareness and organizational response capabilities in present Japanese local governments crisis awareness survey finding ,journal of contingencies and crisis management ,vol.8,no.1,pp.30-42
- 68-Valackiene, Asta(2010) efficient corporate communication : decision in crisis management, engineering economic, vol.21, no.1,pp.99-107

- 69-Valackiene, Asta & Virbickaite, Ruta(2011)conceptualization of crisis situation in a company, journal of business economics and management,vol.12,
- 70-Veliyath, Rajaram & Shortell, Stephen(1993) strategic orientation, strategic planning system characteristics and performance, journal of management
- 71-Williams, Sandra(2002)strategic planning and organizational values: links to alignment, human resource development international, vol.5, no.2, pp.217-233
- 72-Wertz, Emma & Kim, Sora(2010) cultural issues in crisis communication ,journal of communication management, vol.14, no.1,pp.81-94
- 73-Wilkerson, Tricia(2007) all about strategic planning, a resource of the hert health resource centre
- 74-Yasai-Ardekani, Masoud & Hug, Ralph(1997) contextual determinations of strategic planning process, journal of management studies
- 75-Zahra, Shaker & James, Hayton & Salvato, Carol(2004) entrepreneurship in family vs non family firm: a resource based analysis of the organizational culture .entrepreneurship theory and practice.
- 76-Zerenler, Muammer & Sezgin, Mete & Hasiloglu, Selcuk Burak (2009) strategic utilization of IT for corporation crisis management: the empirical study on textile and automotive suppliers sector, international journal of business and management ,vol.4,no.1,pp.3-8

.....

.....

.....