

متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الازمات
دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة

Requirements for strategic planning success and impact on crisis
management strategies

أ.م. عبد الوهاب عبدالفتاح الالوسي م.م. نسرين عبدالله بدوي أ.م.د. سوسن ابراهيم رجب العكيدي

المعهد التقني /الدور المعهد التقني /الدور المعهد التقني / كركوك

sini667@yahoo.com msnsarmed@gmail.com Abdalwahabalalousi@Gmail.com

تاريخ استلام البحث 2019/4 / 4 تاريخ قبول النشر 2019/6 / 24 تاريخ النشر 2019/10 / 28

المستخلص

تتلخص مشكلة البحث بقياس مدى توافر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في صياغة استراتيجيات ادارة الازمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة ، ويهدف البحث الى بيان اهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الازمات مع بيان اهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لمواجهة الازمات التي قد تتعرض لها المنظمات ، وتبرز أهمية البحث من الدور الفعال الذي يمكن ان يلعبه التخطيط الاستراتيجي الناجح في إدارة الازمة والحد من اثارها الى أدنى حد ممكن. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث ووزعت استمارة الاستبيان على (112) من المسؤولين في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة واعيدت منها (95) استمارة صالحة للتحليل، واستند البحث على فرضيتين أساسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ (دعم الإدارة العليا ، توفر الإمكانيات والموارد ، المرونة ، تقانة المعلومات والاتصالات) في استراتيجيات إدارة الازمات . وتم الاعتماد على برنامج (spss) لتحليل نتائج الاستبيان ، وخلص البحث الى وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين متغيرات البحث ، وقدمت مجموعة منها ضرورة قيام ادارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلافي مشاكل حدوث الازمات .
الكلمات الدالة : استراتيجيات ادارة الازمات ، التخطيط الاستراتيجي

Abstract

This research seeks to find out the most important prerequisites for the success of strategic planning and its role in crisis management strategies and to identify the most important strategies that can be adopted to address the crises that may be exposed to organizations. The importance of research highlights the effective role that successful strategic planning can play in crisis management and minimizing its effects. The questionnaire was distributed to (112) employees of the General Company for Telecommunication Equipment and the capacity , Recovered (95) Valid form for analysis, The research questionnaire was based on two basic hypotheses indicating the existence of a relationship of correlation and influence between the requirements of success of the strategic planning with its dimensions of (Support of senior management, availability of resources , flexibility, ICT) in crisis management strategies. The study concluded that there was a strong correlation and a significant effect between the search variables.

Key word : crisis management strategies, strategic planning

المقدمة

في عصر التحديات المتواصلة والمتغيرات السريعة، يعتمد بقاء المنظمات ونجاحها في قدرتها على التكيف مع هذه التحديات والمتغيرات وما ينتج عنها من تعقيدات وازمات يتطلب من المنظمات السيطرة عليها واحتوائها او تغيير مسارها بما

يتلاءم مع تطلعاتها المستقبلية وأهدافها، ويعد التخطيط الاستراتيجي احد المعايير التي يتم على اساسها رسم طريق المنظمة نحو التميز في بيئة ديناميكية ، ولأنه الركيزة الاساسية لنجاح المنظمة ، ولكون المنظمة المبحوثة اكثر عرضة للازمات لانها احد الشركات التي تلاقي منافسة شديدة في قطاعات الانتاج الاخرى ، بالإضافة الى عمليات التخريب التي مرت بها المنظمة المبحوثة للفترة من 2014 الى 2015 ، تطلب الامر توافر مجموعة من المتطلبات بوصفها ضرورية لنجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي والتي ايضا بدورها تمنح المنظمات القدرة على كيفية صياغة الاستراتيجيات المناسبة لإدارة ازماتها ، فضلا عن التعرف على جوانب القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة اعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح وتذليل كافة الازمات التي تعترض طريقها نحو التفوق والتميز من خلال تبنيها اهم الاستراتيجيات لإدارة ناجحة للازمات . وقسم البحث الى اربعة مباحث اختص الاول منها بالمنهجية والثاني بالجانب النظري في حين اختص الثالث بالجانب الميداني وتناول المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والمقترحات المتعلقة بالبحث .

المبحث الأول : منهجية البحث

اولا : مشكلة البحث

نظرا للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمات الانتاجية على وجه التحديد نتيجة التطورات الحاصلة في بيئات عملها وتعدد الازمات وتباينها التي تتعرض لها هذه المنظمات ، واتسام كل ازمة بالخصائص المميزة لها فهي تحتاج الى التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية . واتساقا مع ما تقدم فان طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث :-

1. هل لدى الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة تصور عن ماهية متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي .
2. هل لدى الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة تصور عن ماهية استراتيجيات إدارة الازمات ؟
3. هل هناك علاقة ارتباط واثر بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الازمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة ؟
4. ما هو مستوى توافر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لدى الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة؟
5. هل تتبنى الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة استراتيجيات خاصة لإدارة الازمات ؟

ثانيا : اهمية البحث :

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته والموضوع الذي يعالجه، وذلك من خلال بناء اطار معرفي حول متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الازمات كون هذا المعلومات أصبحت ركيزة أساسية للمنظمات تقوم عليها الكثير من الأنشطة والوظائف الأخرى . فضلا عن تحديد دور متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الازمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة .

ثالثا : اهداف البحث

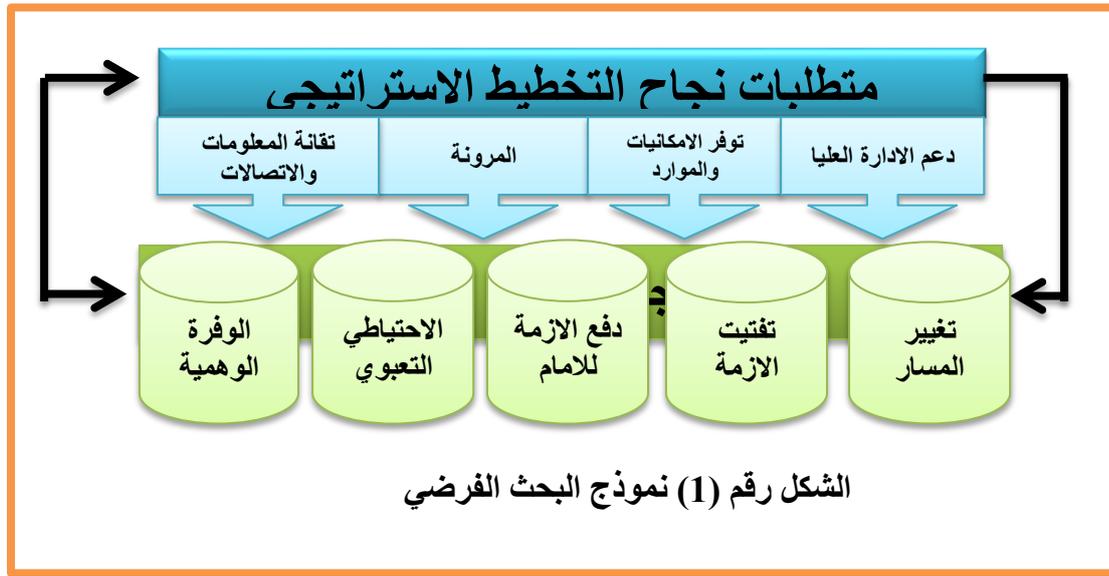
يهدف البحث الى تحقيق الاتي :

1. التعرف على ماهية متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة .
2. تحديد مستوى توافر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ومدى اعتمادها على استراتيجيات ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة .

3. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة .

رابعا : النموذج الفرضي للبحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفقا لإطارها النظري ومضامينها الميدانية بناء مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين المتغيرات المبحوثة، فضلا عن توضيح المتغيرات الفرعية لتلك المتغيرات وتأثيرها في المنظمة قيد الدراسة مع مراعاة إمكانية قياس هذه المتغيرات وعلى افتراض إن العلاقة هي باتجاه واحد.



الشكل رقم (1) نموذج البحث الفرضي

خامسا :فرضيات البحث :

بالاعتماد على النموذج الفرضي للبحث ، تم صياغة فرضيتين أساسيتين مفادهما الآتي :
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بدلالة ابعاده واستراتيجيات إدارة الازمات. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين دعم الإدارة العليا واستراتيجيات إدارة الازمات.
 2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين توفر الإمكانيات والموارد واستراتيجيات إدارة الازمات.
 3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين المرونة واستراتيجيات إدارة الازمات.
 4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين تقانة المعلومات والاتصالات واستراتيجيات إدارة الازمات.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بدلالة ابعاده واستراتيجيات إدارة الازمات. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين دعم الإدارة العليا واستراتيجيات إدارة الازمات.
2. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الإمكانيات والموارد واستراتيجيات إدارة الازمات.
3. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين المرونة واستراتيجيات إدارة الازمات.
4. توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين تقانة المعلومات والاتصالات واستراتيجيات إدارة الازمات.

سادسا :أساليب جمع البيانات وطرق معالجتها احصائياً :

استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات من ميدان البحث وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (اتفق بشدة ، اتفق ، اتفق الى حد ما ، لا اتفق ، لا اتفق بشدة) لقياس استجابة عينة البحث وقد روعي في صياغتها مدى قدرتها على تشخيص وقياس متغيرات البحث ، وقد تم الاعتماد على (عبد العال ، 2009، و Rahaman, 2016) في صياغة اسئلة الاستبانة ، وقد تم اخضاعها لمجموعة من الاختبارات ومنها مقياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha الذي بلغ قيمته (0.899) وهي قيمة موجبة وعالية وهذا يدل على ثبات الاستبانة وأيضاً تم قياس الاتساق الداخلي لفقراتها وتبين ان جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحاور الكلية الخاصة بها كانت معاملات ارتباط معنوية . وقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (Spss) لإجراء التحليل الاحصائي لفرضيات البحث واختبارها وتمثلت بأساليب المعالجات الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي(وتتضمن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لمعرفة مدى تركيز إجابات الافراد المبحوثين للمتغيرين المستقل والتابع وعناصرهما ومدى تشتت هذه الإجابات عن وسطها الحسابي.
2. معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لبيان مدى الاتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي اعتمدها البحث.
3. معامل الارتباط (سبيرمان) لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.
4. تحليل الانحدار الخطي Linear Analysis Regression لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع .

سابعا :مجتمع البحث وعينته :

تم اختيار الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة كمجتمع للبحث كونها من الشركات الرائدة في محافظة صلاح الدين ولم يتم دراسة متغيرات البحث فيها سابقاً، وتعد هذه الشركة من الشركات التابعة لوزارة الصناعة والمعادن وتختص بإنتاج معدات الطاقة الكهربائية ، و لغرض جمع البيانات اللازمة من مجتمع البحث الذي يمثل اصحاب القرار فيها والبالغ عددهم (112) فرداً، وزعت عليهم استمارة الاستبانة للفترة من 2018/ 11/5 ولغاية 2019 /2/11 واعيدت منها (95) استمارة صالحة للتحليل والتي تمثل (85%) من مجتمع البحث .

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تزايد استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة ان تتبناها وتطبقها في عملها الإداري اذا ما ارادت ان تحقق أهدافها التي نشئت من اجلها وتضمن بقائها واستمرارها (مساعدة، 2013 : 75). وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ان المنظمات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجياً (Bdair, 2011:13). وقد تباينت آراء الباحثين بشأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي لتباين الدراسات التي اعتمدها، اذ ان التخطيط الاستراتيجي يعرف على انه " عملية واعية عن بيئة المنظمة الحالية والمستقبلية، لتحديد الحالات الممكنة التي ستكون عليها المنظمة حالياً وفي المستقبل، بما يساعد المنظمة على تطوير استراتيجياتها، واجراءاتها ، وسياساتها" (الجنابي، 2015 :30). وهو أيضاً " منهجية قابلة للتكيف غير جامدة واداة لإدارة ومعالجة حالات عدم اليقين والتغيرات المستقبلية" (Rahman, 2016:17). و يرى (Radomska,2014:260) ان التخطيط الاستراتيجي هو " عملية إدارية

تشمل جميع أجزاء المنظمة لتحديد اين يجب ان تكون المنظمة بناء على ما يتوفر من معلومات شاملة عن المنظمة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب والعمل على تطوير الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لبقاء المنظمة واستمرارها". ووفقاً لما تقدم من اراء الباحثين حول تعريف التخطيط الاستراتيجي يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي هو " أسلوب عملي مبني على التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة حيث يركز على مستقبل المنظمة من اجل تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة وتقييم الفرص وتحديد التهديدات وتصميم الاستراتيجيات بهدف الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الذي ترغب المنظمة الوصول اليه وتحقيق النجاح والتفوق".

أهمية التخطيط الاستراتيجي

حدد كل من (koviz,et,al.,2013:3) و (حسيني ، 2014: 4) أهمية التخطيط الاستراتيجي بالأمر التالي :

1. ان التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد مسار العمل في المنظمات.
2. يوفر إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات.
3. يساعد في تطوير النتائج المرغوبة من جود المنظمات.
4. زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصصاتها، وتعظيم العائد من استخدامها.
5. مساعدة المنظمة على التكيف مع التغيير المتسارع والتفاعل مع جميع المتغيرات منها (ثورة المعرفة، التقنيات والمعلومات والاتصالات).
6. وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
7. التفاعل البيئي على المدى البعيد.

متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

نظراً لتميز التخطيط الاستراتيجي بتركيزه على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الأهداف والاستراتيجيات والبرامج الزمنية، فان هذه العملية لها عوامل ومتطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المرغوبة ، وان عدم توافر هذه المتطلبات يعني ان التخطيط الاستراتيجي لا يمكن ان يحقق الأهداف المرجوة منه ، وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المتطلبات اذ وجد انها متباينة، وذلك لاستناد كل منها الى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلائم مع الجوانب الزمانية والمكانية، وسوف يتم اعتماد أكثر المتطلبات التي تم تناولها من قبل الباحثين (الجبوري ،2014) و (زعتري ، 2013) و (Rahaman, 2016) فضلاً عن كونها تلائم المنظمة المبحوثة من وجهة نظر الباحثين، وهي :

أولاً: دعم الإدارة العليا

عندما تقتنع الإدارة العليا في المنظمة بالتخطيط الاستراتيجي وتؤمن بجدوى اساليبه في مختلف مجالات العمل بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره واتجاهاته وفلسفته بوصفه فكراً ادارياً معاصراً تزداد فرص نجاح تطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمنظمة (مشرف وتويج ، 2017: 100) وهنا ينبغي تحديد مدى التزام القيادات في المنظمة بمجهود التخطيط الاستراتيجي ومدى إعطائه أهمية كافية ، اذ عندما تقرر المنظمة انها بحاجة الى تخطيط استراتيجي وهي قادرة على الالتزام به واعطائه الاهتمام الكافي ، عليها ان تحدد مجموعة من الأدوار الواجب على الإدارة العليا القيام بها لكي تتمكن المنظمة من التطبيق الفعال لعملية التخطيط الاستراتيجي (Kiziboga,et.al.,2014: 900) ومن هذه الأدوار الأساسية الاتي : (عطائه ، 2005: 62) ، (سامي ، 2007: 23).

1. المشاركة في تهيئة المنظمة للممارسة المستمرة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
2. العمل على توفير البيانات والمعلومات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي.

3. تنمية وعي الأعضاء بعملية التخطيط ومنهج اعداد الخطة وتنفيذها وتقويمها.
4. إعطاء أولوية أولى لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

ثانياً : توفر الامكانيات والموارد

لن يتمكن المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي من أداء عمله ان لم يكن لديه ما يعينه على ذلك ، والمقصود هنا كافة الامكانيات والموارد سواء المادية او البشرية او المالية التي تتعلق بتسهيل العمل ، واهم شيء يجب توفره هنا المورد البشري المتمثل بالمرؤوسين الكفاء والمديرين القادرين على العمل بكفاءة وفاعلية عن طريق استثمار طاقاتهم وخبراتهم بأحسن صورة ممكنة (Sayles & Strauss, 2010: 141). وقد اكد (الجبوري، 2014 : 89) على ضرورة توافر ميزانية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمستشارين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكل من له علاقة بعملية التخطيط . وأشار (Firnstahl, 2009: 29) بأنه لا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية حيث ان التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة . لذا اصبح من الأساسيات في الإدارة الناجحة ان يتركز اهتمام الإدارة الاستراتيجية على خلق حالة من التوازن بين التخطيط الاستراتيجي وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط.

ثالثاً: المرونة

تشير المرونة بشكل عام الى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل عن بُعد والتكيف مع متغيراتها (Sanachez,2008:135) وهي سمة مميزة للمنظمة تظهر من خلالها قدرة المنظمة على الربط بين بيئتها الداخلية والخارجية ، وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي ينبغي ان يكون مرناً وقابلاً للتحويل والتبديل والتغيير في اجزاءه او في بعض خطواته (العقيل ، 2003 : 3) . ويرى (Hulsmann,et.al.,2006:2) ان المرونة الاستراتيجية تلعب دور كبير في القضاء على التهديدات البيئية كما تساعد على امتلاك المؤثرات الإيجابية لتوليد الميزة التنافسية وزيادة المنافع التي يمكن تحقيقها للمنظمة وهنا تظهر أهمية المرونة الاستراتيجية كونها تدعم تطوير استراتيجيات مستقبلية فهي تساعد المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء .وحدد (زعتري، 2013 : 29) ان المرونة تمكن المنظمات من المنافسة في الظروف الراهنة ، كما تمكنها من تغيير استراتيجياتها فضلاً عن تحقيقها مكانة مميزة في السوق وقدرة على الدفاع عنها نتيجة زيادة التنافس في بيئتها. وعليه يمكن القول ان المرونة الاستراتيجية هي تعديل على بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي لتتفق مع الظروف التي تطرأ على البيئة ، فضلاً عن المتغيرات التي تحدث اثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتي لم تكن موجودة عند وضعها .

رابعاً: تقانة المعلومات والاتصالات

تتطلب عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي نظام لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية واعدادها وتنظيمها في تقارير علمية، لكي تساعد الإدارة العليا في المنظمة على معرفة قدراتها وامكانياتها الذاتية لتهيئة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة ، بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في عملية التخطيط الاستراتيجي (مشرف وتويج، 2017 : 101). ولان عملية التخطيط الاستراتيجي هي وظيفة ذات طابع ديناميكي ترمي الى التكيف مع البيئة فان هذا يتطلب توفير البيانات اللازمة عن البيئة لعملية التحليل الاستراتيجي، من خلال نظم معلومات استراتيجية ويعكس ذلك تواجه الخطة الاستراتيجية صعوبات في تحقيق أهدافها وسياستها وبرامجها المستقبلية (الجبوري ، 2014 ، 100). ولعل الدور الذي تؤديه التقانة في التخطيط الاستراتيجي اصبح واضحاً من خلال دورها الحيوي في تعزيز القدرة

التنافسية للمنظمات المعاصرة ، ولهذا فان تقانة المعلومات والاتصالات أصبحت عاملاً مهماً لنجاح التخطيط الاستراتيجي (Rahman,2016:18). ان تبني تقنية المعلومات كجزء متكامل من دورة الحياة في المنظمة يعمل على تطبيق الأفضل للخطة (الدليمي ، 2006 :36). وعليه يمكن القول ان أهمية تقانة المعلومات والاتصالات في المنظمة التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالاتي:

1. تقدم الدعم للعاملين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم من خلال اتباع أساليب تقنية جديدة.
2. تساعد على تقليل الانحرافات اثناء اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
3. تعمل على امداد متخذي القرار بالمعلومات المهمة التي يحتاجونها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

المبحث الثاني : استراتيجيات إدارة الازمات

مفهوم إدارة الازمات

تعد إدارة الازمات العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالازمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمات وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنع او الاعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق اقل قدر ممكن من الاضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين (سلمان ، 2014 :98) . اذ ان الازمة بمفهومها البسيط هي " نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المنظمة بصورة مفاجئة وتتسارع الاحداث فيها وتتداخل الأسباب بالنتائج وينجم عنها تهديد كما ينتج عنها قلق وتوتر لجميع افراد المنظمة الامر الذي تفقد فيه المنظمة السيطرة عليها وصعوبة اتخاذ القرارات الرشيدة (عبدالعال ، 2009 :9). وقد تباينت الآراء حول تحديد مفهوم إدارة الازمة منها " هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها" (احمد ، 2009 :109). وايضاً هي "منهج منطقي في التعامل مع الازمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية "

(الجشعي، 2012 :11) . كما حدد (عياد،2015: 24) إدارة الازمة بانها " كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها ". او هي الادارة التي تختص بإدارة الحاضر والمستقبل حيث انها إدارة علمية رشيدة تبنى على المعرفة والعلم وتعمل على حماية المنظمة والارتقاء بها والمحافظة على سلامة العاملين بها ومعالجة أي قصور او خلل يصيب احد فروعها (معمر ، 2011 :38) . وعليه يمكن القول بان ادارة الازمة " هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الازمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير من اجل التحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة "

الهدف من إدارة الازمات

ان الازمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، ومن اهم اهداف إدارة الازمة هي : (العزاوي ، 2010 :11) (درباس ، 2012 :38)

1. العمل على عدم حدوث الازمات من خلال إزالة مسبباتها.
2. توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار .
3. تحديد الأدوار للأجهزة المعنية في إدارة الازمة في وقت الأمان ووقت الشدة .

4. توفير الإمكانيات المادية والاستعداد لمواجهة الازمة (التنبؤ بالمشكلات ، تمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، المحافظة على الثقة ، وتوفير تنظيم اتصال فعال) .
5. التعامل الفوري مع الاحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها وسرعة إعادة البناء والتوازن باقل تكلفة .

اساليب ادارة الازمات

ان الهدف من مواجهة الازمة هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة الى إدارة الموقف وذلك عن طريق وقف التدهور والخسائر، والسيطرة على حركة الازمة والقضاء عليها، والاستفادة من الموقف الناتج عن الازمة في الإصلاح والتطوير، ودراسة الأسباب والعوامل التي أدت الى حدوث الازمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها او حدوث أزمات مشابهة لها . ويعتبر أسلوب التعامل مع الازمات اهم العوامل المؤثرة في تطور الازمة والخسائر او القضاء عليها ، ومن اهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الازمات هي : (معمر ، 2011: 56) (عياد، 2015: 25) (اللامي و العيساوي، 2016: 55)

1. **انكار الازمة:** هذا الأسلوب يقوم على الانكار الكامل للازمة وعدم الاعتراف بوجودها، حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الازمة وانكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على ما يرام، وذلك لمواجهة الازمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة في ظل الإدارة الدكتاتورية حيث لا يستخدمها الا المديرون الذين لا يمتلكون القدرة العلمية والخطوات المنهجية لمعالجة الازمة وادارتها بكفاءة وفاعلية، ولا يمتلكون القدرة لتقليل خسائر المنظمة . كما يستخدم هذا الأسلوب من قبل الإدارات التي لا تؤمن بمبدأ اشراك الاخرين في صناعة القرارات والتشاور والتحاوور معهم للوصول الى اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها المنظمة .
2. **كبت الازمة :** يستخدم فيها العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للازمة بشكل عام وعدم الاستجابة لاية ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الازمة وتظهر للعديد من الافراد، والتحرك هنا يكون سريعاً ومباشراً والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الازمة والقضاء عليهم فوراً. وهي استراتيجية تشير الى ان المنظمة لا هي مستبدة ولا متسلطة (ماهر ، 2006: 95). حيث ان ادارة المنظمة تقوم بالممارسات والتصرفات الإدارية وغير الإدارية التي تحاول من خلالها القضاء على أسباب الازمة ونتائجها.
3. **اخماد الازمة :** تلجأ المنظمات الى هذا الأسلوب عندما تكون الازمة مهددة لبقاء المنظمة ووجودها وتؤدي الى انهيارها بالكامل وهنا أيضا يستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الازمة، اذ لا تلتفت الإدارة الى المشاعر والقيم الإنسانية في التعامل مع الازمة وادارتها ، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو ان وجود المنظمة وبقائها في خطر شديد، وان هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة وعلى مصالح جميع أصحاب المصالح ومنافعها.
4. **بخس الازمة:** يتم التقليل من شان الازمة ومن أهميتها و تأثيرها ونتائجها ولكن يتعين على المنظمة الاعتراف باللازمة أولاً كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم . ويفيد هذا الأسلوب في الازمات البسيطة والمحدودة والجزئية، وعندما تكون الإدارة قادرة على معالجة الامر بعد التقليل من شأنه وحجمه.
5. **تنفيس الازمة :** يتم ذلك من خلال فتح ثغرات مختلفة في جدار الازمة وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحبة لأحداث الازمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط وتستنزف جهد أصحابها مما يؤدي الى ضعف القوة الرئيسية.
6. **أسلوب تشكيل لجنة لبحث الازمة :** يتم اللجوء الى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الازمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة (التي تتضمن اطرافاً متعددة من المنظمة) الى حصول إدارة

المنظمة على البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بقوى الازمة، ومعرفة القوى الحقيقية التي تقف وراء الازمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية وراء هذه الازمة. ان تشكيل هذه اللجنة يؤدي الى افقاد هذه الازمة لقوتها.

استراتيجيات إدارة الازمات

تختلف الازمة من حيث نوعها وشدتها واسبابها ، والهدف من مواجهة الازمات هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة الى إدارة الموقف، لذلك يعد أسلوب التعامل مع الازمات المحدد لمدى كفاءة الإدارة على مواجهتها . وعليه توجب ان يخضع التعامل مع الازمات للمنهج الإداري العلمي لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي متغير وافرازات غير محسوبة حاضراً او مستقبلاً . لقد تمخض الفكر الإداري المعاصر عن مجموعة من الاستراتيجيات، وهذه الاستراتيجيات تتسجم مع مضامين التطورات التكنولوجية والإدارية، وتتفق الى حد ما مع التوجهات الحديثة التي تتبناها المنظمات نحو العاملين وجميع أصحاب المصالح ، اذ تراعي صورة المنظمة الإيجابية ، وتراعي تحقيق المصالحة المجتمعية وتعميق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع. ومن هذه الاستراتيجيات (عبدالعال ، 2009 : 50) (الامام ، 2015 : 24)

1. استراتيجية تغيير المسار

تستخدم هذه الاستراتيجية في حالة الازمات البالغة والتي لا يمكن وقف تصاعدها او التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، وهنا لابد من تغيير مسار الازمة الى مسارات بديلة ، كمحاولة لتحقيق نتائج طيبة تعويضاً للخسائر التي افرزتها الازمة وذلك من خلال تغيير مسارها . ويركز التكتيك المستخدم فيها على خلق مسارات فرعية للازمة ، او تصدير الازمة لخارج المجال الازموي، او استثمار نتائج الازمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة (محمد ، 2007 : 101).

2. استراتيجية تفتيت الازمة

وهي من افضل الطرق للتعامل مع الازمات ذات الضخامة والشدّة ، ويتم تفتيت الازمة في حالة النجاح في الوصول الى معرفة تفصيلية ودقيقة بكافة القوى المشكلة لتحالفات الازمة ودراستها، وتحديد إطارات المصالح المتعارضة، ومن ثم ضرب وحدة هذه التحالفات بإيجاد طرق بديلة لكل اتجاه وتحويل الازمة الكبرى الى أزمت مفترقة، لا تمتلك الضغط العنيف الذي تملكه سابقاً. وان نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على معرفة كاملة بجميع الأطراف التي تقف وراء الازمة وتدعمها ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن ان تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف ، وتحديد مجالات وفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الازمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع وصولاً الى اهداف إدارة المنظمة في التغلب على الازمة وازماتها الفرعية الصغيرة.

3. استراتيجية دفع الازمة للأمام

تهدف هذه الاستراتيجية الى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الازمة الى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكثف وتضامن قوى غير متشابهة ومتنافرة من اجل صناعة الازمة، او تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الازمة او تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع.

4. استراتيجية الاحتياطي التعبوي

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمات، ومن ثم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الازمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث ازمة في المواد الخام او نقص في السيولة، (بن كرم ، 2005 : 30) وان هذه الاستراتيجية تعتمد على فلسفة نظرية " حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي يمكن لقوى الازمة ان تخترق المنظمة من خلالها ، ويمكن ان تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها : (عياد ، 2015 : 34)

- أ- إدارة الافراد ، بحيث هناك تهيئة وتدريب لعناصر إدارية جديدة قادرة على تحمل المسؤولية اذا فقدت المنظمة احداً من افراد ادارتها الحالية لاي سبب كان .
- ب- في الشؤون المالية ، اذ يمكن المنظمة من مواجهة الازمات ذات الجوهر المالي .
- ت- في بدائل التكنولوجيا، وهذا يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع الازمات التي تواجه المنظمة لأسباب تكنولوجيا، مثل ضرورة الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام تكنولوجيا حديثة جديدة.
- ث- في المختصين ، ينبغي توفر احتياطيّاً تعويماً من المختصين في مجال اعمال المنظمة المختلفة لمواجهة أي نقص طارئ ، وحتى لا يقود هذا النقص الى وقوع ازمة.
- ج- في المواد الخام ، هذا الاحتياطي التعبوي يواجه الازمات التي تتعلق بنقص التزود بالمواد الخام، او الانقطاع الكلي من الامداد المطلوب من المواد الخام او المواد الداعمة لعملية الإنتاج مثل الوقود والكهرباء والمياه وغيرها . ويجب التأكيد ان تحديد الاحتياطي التعبوي المطلوب اذ يجري تحديده في ضوء التحليلات والدراسات التي يقوم بأعدادها فريق ادارة الازمات في المنظمة.

5. استراتيجية الوفرة الوهمية

تلجأ إدارة المنظمة الى استخدام هذه الاستراتيجية في ظل الازمات السريعة ذات الاحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد ، والتي تكون ذات تأثير كبير على المجتمع المحيط بالازمة ، واهم هذه الازمات هي تلك الازمات التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة . وان خلاصة هذه الاستراتيجية ايهام أصحاب المصالح المختلفين بان المنظمة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية ولا داعي للخوف او القلق. والجدير بالذكر ان ما تقوله المنظمة هي اشاعات بخصوص الوفرة من اجل انقاذ المنظمة من تصاعد هذه الازمة، والسعي بأسلوب موازي لمعالجة هذه الازمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة الى حالتها الطبيعية. واذا لم تنجح المنظمة في ذلك فان اثار الازمة ستكون خطيرة جداً (ماهر ، 2006: 103).

المبحث الثالث : الجانب الميداني للبحث

أولاً: وصف وتشخيص عينة البحث

تم توصيف مفردات عينة البحث على اساس الاطراف ذوي الاهتمام من خلال جدول (1) الذي يبين ان نسبة 3% تمثل المدراء ، و 13% تمثل رؤساء الاقسام، بينما نسبة 84% مثلت مدراء الشعب وهذه العناوين الوظيفية سوف تعطي بعداً اضافياً لموضوع الدراسة وذلك لاختلاف آرائهم ووجهات نظرهم ومساهماتهم في وضع الخطط الاستراتيجية للشركة التي ستساهم في حل الازمات .

جدول (1) توصيف مفردات عينة البحث

العنوان الوظيفي	العدد	النسبة
مدير	3	3%
رئيس قسم	12	13%
مدير شعبة	80	84%
الاجمالي	95	100%

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية .

وبين الجدول (2) أن 2% من مجتمع الدراسة مؤهله العلمي ماجستير، و90% بكالوريوس، و8% دبلوم، وهذا يعني ان جميع افراد العينة مؤهلين اكاديمياً لفهم فقرات الاستبانة والاجابة عنها.

جدول (2) توصيف المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
2%	2	ماجستير
90%	85	بكالوريوس
8%	8	دبلوم
100	95	الاجمالي

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ثانياً: وصف متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وتشخيصه.

1. دعم الادارة العليا

من اجل الوقوف على طبيعة الاجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين حول دعم الادارة العليا لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، و عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الاجابات، يشير الجدول (3) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات. حيث بلغ معدل الوسط الحسابي (4.07) وهو اعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني ان دعم الادارة العليا لعميلة التخطيط الاستراتيجي كان كبيرا في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة.

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدعم الادارة العليا

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	تحرص ادارة الشركة على وضع خطط استراتيجية شاملة لمختلف الأنشطة.	3.4	0.904
X2	تهتم ادارة الشركة بالتخطيط في تنفيذ سياساتها.	4.1	0.992
X3	تحرص ادارة الشركة على اشراك جميع الاقسام في عملية اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	4.3	0.991
X4	تساهم الاهداف الاستراتيجية في الحد من اثار الازمات.	3.5	0.994
	المعدل	4.07	0.97

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

2. توفر الامكانيات والموارد

يشير جدول (4) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين حول توفر الامكانيات والموارد التي تلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي. حيث بلغ معدل الوسط الحسابي (3.7) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يعني توفر الامكانيات المادية والموارد لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة.

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتوفر الامكانيات والموارد

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X5	يتم التعرف على الظروف و الامكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	4.1	0.991
X6	تمتلك الشركة قيادات ادارية قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والامكانيات المتاحة.	3.6	0.981
X7	توفر الشركة برامج تدريبية لتنمية قدرات الافراد على مواكبة التطورات التقنية داخلها وخارجها.	3.2	0.863
X8	توفر ادارة الشركة الامكانيات المادية والبشرية والتنظيمية والتجهيزات اللازمة الحالية والمستقبلية للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.	3.9	0.901
	المعدل	3.7	0.93

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

3. المرونة

يشير جدول (5) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين حول توفر المرونة اللازمة لإنجاح متطلبات التخطيط الاستراتيجي . حيث بلغ الوسط الحسابي (4.02) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يعني توفر المرونة الكافية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة .

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمرونة

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X9	تحرص ادارة الشركة على اجراء التعديلات في خطتها لمواكبة التطورات في السوق.	3.7	0.902
X10	تتسم اهداف الشركة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة .	3.9	0.992
X11	تتصف رسالة ادارة الشركة بالمرونة بما يتيح لها التغير وفق للمتغيرات البيئية المستجدة.	4.2	0.892
X12	تضع الشركة خطط عمل بديلة تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير.	4.3	0.921
المعدل		4.02	0.926

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

4. تقانة المعلومات والاتصالات

يشير جدول (6) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين حول توفر تقانة المعلومات والاتصالات لإنجاح متطلبات التخطيط الاستراتيجي. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.95) وهو اعلى من الوسط الفرضي ، وهذا يعني توفر تقانة للمعلومات والاتصالات الكافية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة.

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقانة المعلومات والاتصالات

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X13	يحقق استخدام التقانة في عملية التخطيط الاستراتيجي وفرة في الوقت والجهد والمال.	4.02	0.971
X14	يؤدي استخدام التقانة الى زيادة التوجه نحو انشاء نظام معلومات كفاء وشبكة اتصالات متكاملة تسهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي .	3.9	0.881
X15	تمتلك الادارة التقنيات الفنية والوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للحصول على المعلومات وتبادلها.	3.8	0.895
X16	تستثمر الشركة اموال طائلة في تقانة المعلومات والاتصالات لأغراض تقليل كلف الإنتاج	4.1	0.931
المعدل		3.95	0.919

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ومن جدول (7) يتبين ان الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة تعتمد بشكل كبير على متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي حيث بلغ وسطها الحسابي (3.93) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وكان ترتيب المتطلبات حسب الاهمية المؤشرة ازاء كل مطلب .

جدول (7) توزيع متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي حسب اهميتها في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة

الترتيب	المتطلبات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	دعم الادارة العليا	4.07	0.97
2	توفر الامكانيات والموارد	3.7	0.93

الثاني	0.926	4.02	المرونة	3
الثالث	0.919	3.95	تقانة المعلومات والاتصالات	4
	0.936	3.93	المعدل	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

ثالثا- وصف استراتيجيات ادارة الازمات وتشخيصها.

من اجل الوقوف على طبيعة الاجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين حول استراتيجيات ادارة الازمات ومن اجل عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات، يشير جدول (8) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات . حيث بلغ معدل الوسط الحسابي (3.7) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وهذا يعني ان الادارة العليا تتبنى استراتيجيات ادارة الازمات الى حد ما في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة .

جدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات ادارة الازمات

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X 17	تتعامل ادارة الشركة مع الازمات بالخيارات الملائمة لشدتها	3.0	0.957
X 18	تستعين ادارة الشركة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها ازمات غير واضحة المعالم .	2.9	0.996
X 19	ان استخدام استراتيجية تغيير المسار عند حدوث الازمات له اثر ايجابي على اداء الشركة.	2.9	0.837
X 20	تمتلك ادارة الشركة معلومات كافية عن طبيعة الازمات التي تواجهها داخلياً .	2.9	0.983
X 21	تقوم ادارة الشركة بأجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي ازمة.	3.6	0.774
X 22	تعتمد ادارة الشركة على مختصين في تفتيت الازمات حال وقوعها .	3.7	0.772
X 23	استطاعت الشركة سابقاً احتواء الازمات بنجاح.	3.9	0.785
X 24	تتفاوض ادارة الشركة مع الجهات المسببة للارزمة لاحتوائها.	4.1	0.9140
X 25	يقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الازمات	4.1	0.983
X 26	استراتيجية الاحتياط التعبوي ضرورية لمواجهة الازمات التي تمر بها الشركة.	3.2	0.992
X 27	تدرك ادارة الشركة اهمية وجود حد امان للاحتياجات اللازمة لعمليات الشركة لاستمرار العملية الانتاجية .	4.6	0.885
X 28	تتأكد الشركة من ان الاحتياطي من الموارد البشرية والمالية والتقنية يضمن عدم حصول اي تراجع في الانتاج بسبب الازمات الحاصلة .	4.5	0.992
X 29	يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الازمة حال تشكيله.	4.1	0.988
X 30	تعتمد ادارة الشركة على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الازمات حال وقوعها .	3.9	0.933
X 31	يدرك العاملون في الشركة اهمية عمل الفريق ويقدمون الجهود المطلوبة لإنجاحه.	4.7	0.955
	المعدل	3.7	0.916

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

رابعا : نتائج اختبار فرضيات البحث

سيتم التعرف على علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وسيتم التحقق من مدى صحة الافتراضات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات البحث . ولضمان ملائمة بيانات البحث لفرضيات تحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل .

1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث :

يظهر جدول (9) اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بدلالة ابعاده واستراتيجيات إدارة الازمات ، كما يظهر الجدول نتائج قياس علاقة الارتباط للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ، وعلى النحو الآتي :

أ- يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات ادارة الازمات على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.790) ، وهي قيمة عالية وتبين قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزه البحث في جانبه النظري ، ويدل هذا على أنه كلما زادت الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة من استخدام متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي كلما زادت امكانياتها في وضع استراتيجيات مناسبة لإدارة الازمات ، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى . اما نتائج قياس علاقة الارتباط للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تبين ان جميع علاقات الارتباط كانت موجبة وقوية ، وكان للمرونة ودعم الادارة العليا النصيب الاكبر في العلاقة ، وعليه يتم قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول(9) نتائج علاقة الارتباط بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات ادارة الازمات

المؤشر الكلي	متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي				المتغير التفسيري المتغير المستجيب
	تقانة المعلومات والاتصالات	المرونة	الامكانيات والموارد	دعم الادارة العليا	
0.790*	0.624*	0.817*	0.636*	0.724 *	استراتيجيات ادارة الازمات

N = 95

(*) العلاقة معنوية عند مستوى (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.
ب- أما بشأن اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بدلالة ابعاده واستراتيجيات إدارة الازمات فقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي والتي كانت نتائجها واضحة في جدول (10) وكما في أدناه :

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات البحث

استراتيجيات ادارة الازمات				المتغير المستجيب
R ²	F	T	B	
0.624	206.5*	14.37*	0.824	المتغيرات المفسرة ابعاد التخطيط الاستراتيجي
0.524	170.0*	13.04*	2.150	دعم الادارة العليا
0.404	145.5*	12.06*	2.069	الامكانيات والموارد
0.667	100.37*	10.019*	2.059	المرونة
0.389	159.3*	12.62*	1.523	تقانة المعلومات والاتصالات

$N=95$ $d.f.=(93)$ $*P \leq 0.05$ $T=1.67$ $F=1.39$

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة

على المستوى الكلي: يتضح من تقدير معادلة انحدار استراتيجيات ادارة الازمات على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الازمات، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار ($\beta=0.824$)، والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار (82%)، وهو تأثير معنوي بدلالة قيمة ($t=14.37$)، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (93)، فضلاً عن قيمة ($F=206.5$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39)، وقد فسرت ابعاد التخطيط الاستراتيجي جزءاً مهماً من تأثيرها في استراتيجيات ادارة الازمات بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.624$)، وهذا يعني أن ابعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما قيمته 62% من التغير في استراتيجيات ادارة الازمات أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، وهذا يعني تحقق الفرضية الثانية .

على المستوى الجزئي :

- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل دعم الادارة العليا في استراتيجيات ادارة الازمات ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=2.150$) والذي يدل على أن زيادة دعم الادارة العليا بمقدار وحدة واحدة، فإن استراتيجيات ادارة الازمات سوف يزداد بمقدار (215%) وهو تأثير كبير ومعنوي وفقاً لقيمة ($t=13.04$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (93)، فضلاً عن قيمة ($F=170$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39)، وقد فسرت دعم الادارة العليا جزءاً من تباين استراتيجيات ادارة الازمات بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.524$)، أي أن (52%) من الاختلاف المفسر لاستراتيجيات ادارة الازمات يعود إلى دعم الادارة العليا ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً ، وهذا يعني تحقق الفرضية على المستوى الجزئي من الفرضية الثانية.
- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل الامكانيات والموارد في استراتيجيات ادارة الازمات ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=2.069$) والذي يدل على أن زيادة الامكانيات والمواد بمقدار وحدة واحدة فإن استراتيجيات ادارة الازمات سوف يزداد بمقدار (206%) وهو تأثير كبير جداً ومعنوي وفقاً لقيمة ($t=12.06$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (93)، فضلاً عن قيمة ($F=145.5$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39) ، وقد فسرت الامكانيات والمواد جزءاً من تأثيرها في استراتيجيات ادارة الازمات بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.404$)، أي أن (40%) من الاختلاف المفسر لاستراتيجيات ادارة الازمات يعود إلى الامكانيات والمواد ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً ، وهذا يعني تحقق الفرضية على المستوى الجزئي من الفرضية الثانية.
- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بالمرونة في استراتيجيات ادارة الازمات ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=2.059$) والذي يدل على أن زيادة استخدام المرونة بمقدار وحدة واحدة فإن استراتيجيات ادارة الازمات سوف يزداد بمقدار (205%) وهو تأثير كبير جداً ومعنوي وفقاً لقيمة ($t=10.019$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها أكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (93)، فضلاً عن قيمة ($F=100.37$) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية (1.39)، وقد فسرت المرونة جزءاً من تباين استراتيجيات ادارة الازمات بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.667$)، أي أن (66%) من الاختلاف المفسر لاستراتيجيات ادارة الازمات يعود

إلى المرونة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً ، وهذا يعني تحقق الفرضية على المستوى الجزئي من الفرضية الثانية .

- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بتقانة المعلومات والاتصالات في استراتيجيات ادارة الازمات ، واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ($\beta=1.523$) والذي يدل على أن زيادة استخدام تقانة المعلومات والاتصالات بمقدار وحدة واحدة فإن استراتيجيات ادارة الازمات سوف يزداد بمقدار (152%) وهو تأثير كبير ومعنوي، ووفقا لقيمة ($t= 12.62$) التي تعتبر قيمة معنوية، لأنها اكبر من قيمتها الجدولية (1.67) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (93)، فضلا عن قيمة ($F=159.3$) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية (1.39) ، وقد فسرت تقانة المعلومات والاتصالات جزءا من تباين استراتيجيات ادارة الازمات بمقدار معامل التحديد ($R^2=0.389$)، أي أن (38%) من الاختلاف المفسر لاستراتيجيات ادارة الازمات يعود إلى تقانة المعلومات والاتصالات ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها ، أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار

أصلا ، وهذا يعني تحقق الفرضية على المستوى الجزئي من الفرضية الثانية.

وبناءً على ما تقدم ومن نتائج علاقات التأثير بين ابعاد التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات ادارة الازمات ، نتوصل إلى قبول الفرضية الثانية والفرضيات الجزئية المنبثقة عنها ، وهذا يعني أن لأبعاد التخطيط الاستراتيجي بمستواها العام وعلى مستوى المؤشرات الجزئية تأثيراً معنوياً في استراتيجيات ادارة الازمات ، كما أن الملاحظ من قيمة معامل التحديد (R^2) كانت جيدة في نماذج الانحدار المتعلقة بالمستوى الكلي وعلى مستوى المؤشرات الجزئية ، مع معنوية معاملات المتغيرات المستقلة جميعاً حسب اختبار t وكذلك حسب اختبار F .

المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

اولاً : الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي ان ادارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة اعتمدت بصورة كبيرة على المتطلبات التي تم اعتمادها في البحث .
2. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستراتيجيات أداره الازمات أن ادارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة اعتمدت بشكل متوسط على الاستراتيجيات التي تم اعتمادها في البحث .
3. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان الادارة اعتمدت بشكل كبير على دعم الادارة كأحد متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ، وبالمقابل لم يحظى بعد توفر الامكانيات والموارد بالاهتمام اللازم من قبل ادارة الشركة .
4. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس، تحقيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع استراتيجيات ادارة الازمات ، وهذا يشير الى إنه كلما أهتمت ادارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة باستخدام متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وعملت بها بكل انشطته ساعد ذلك في الوصول الى وضع استراتيجيات جيدة لإدارة الازمات .
5. لم يكن هناك تبني واضح من قبل ادارة الشركة لاستراتيجية تغير المسار والتي تُعد احد استراتيجيات ادارة الازمات ومواجهتها ، اذ اكد ذلك العينة المبحوثة من خلال اجابتها على التساؤلات.
6. اظهرت النتائج الاحصائية ان الشركة لا تمتلك معلومات قبل حدوث الازمة والتي هي ضرورية اذا ما قررت الشركة تبني استراتيجية تفتيت الازمة من خلال اجابتها على التساؤلات.
7. ان الشركة تتبنى استراتيجية الاحتياطي التعبوي لمواجهة الازمات بشكل واضح ، وهذا ما اكده العينة المبحوثة من خلال اجابتها على التساؤلات.

8. يتضح من تقدير معادلة انحدار استراتيجيات ادارة الازمات في متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ، أن هناك تأثيرا معنويا لمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الازمات ، ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار، وقد فسرت متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي جزءا مهما من تأثيره في استراتيجيات ادارة الازمات و بمقدار معامل التحديد .

ثانيا : المقترحات

- اعتمادا على ما تم الوصول إليه من نتائج يمكن ان نقدم بعض المقترحات التي نراها ضرورية لهذا البحث :
- 1- زيادة اهتمام ادارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي باعتباره محور اهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفها المصدر الأهم لتبني استراتيجيات ادارة الازمات من خلال عقد ورش عمل دورية لمتابعة تطبيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي.
 - 2- ضرورة إشراك الموارد البشرية في ادارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بدورات تخصصية في استراتيجيات ادارة الازمات لغرض تقليل المشاكل التي قد تواجه الشركة من جراء تفاقم الازمة .
 - 3- ضرورة اهتمام ادارة الشركة بتوفير الامكانيات والموارد الضرورية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال عمل مخزون ونوعي وكمي لتلك الموارد وتحت مسمى الاحتياطي التعبوي لتلافي الدخول في ازمات.
 - 4- ضرورة قيام ادارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلافي مشاكل حدوث الازمات .
 - 5- ضرورة ان يشمل متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي الذي تعده ادارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة على بدائل لحل الازمات المتوقعة في حالة حدوثها .
 - 6- على ادارة الشركة التركيز على تبني استراتيجيات الازمات وذلك لأهميتها في التعامل من مختلف الازمات التي ممكن ان تعترضها ، من خلال تشكيل فريق عمل متخصص بتطبيق استراتيجيات لإدارة الازمات بأسلوب حديث يتناسب مع البيئة التي تتعامل معها المنظمة .
 - 7- على الشركة المبحوثة التركيز على توفير المعلومات الداخلية والخارجية لأهميتها في اكتشاف الازمات قبل حدوثها والاستعداد اللازم لمواجهتها كأحد استراتيجيات ادارة الازمات.

المصادر اولاً: المصادر العربية

- 1 أحمد ، شهناز فاضل، (2009)، العلاقة بين تقانة المعلومات وادارة الازمة ، دراسة تطبيقية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 24.
- 2 الأمام ، احمد ، 2015، دور التخطيط الإذاعي ، في إدارة الازمات الأمنية ، بالتطبيق على إذاعة ساهرون في الفترة من يناير 2014 الى ديسمبر 2015 ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الرباط الوطني ، السودان .
- 3 ألبجوري ، حسين محمد جواد ، 2014، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 4 ألبشمي ، علي عبد الحسين ، 2012، اثر القيادة التحويلية في إدارة الازمة، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كربلاء ، العدد 7 ، مجلد 30.
- 5 ألبجاني ، ثائر جاسم محمد ، 2015، دور متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واخلاقيات القيادة في تطوير ثقافة التميز – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الاكاديمية في مجموعة مختارة من الجامعات العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد،- العراق .
- 6 ألبديمي ، احسان علاوي حسين ، 2006، تحليل علاقة تقانة المعلومات بفاعلية إدارة المواد البشرية واثرها في بناء الكفايات الجوهرية ، دراسة ميدانية في عينة مختارة من كليات جامعة بغداد ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.
- 7 ألبزاوي، نجم، (2010)، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع ، تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، التحديات الفرص الافاق للفترة من 3-11/5، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة. الاردن.
- 8 ألبعيل ، عبدالله ، 2003، التخطيط الاستراتيجي ، مجلة الجزيرة الالكترونية ، العدد 11086، فبراير ، السعودية .
- 9 ألبامي ، غسان قاسم داود ، والعيساوي ، خالد عبدالله إبراهيم ، 2016، إدارة الازمات – الأسس والتطبيقات ، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- 10 ابن كردم ، عبدالله ، 2005، اللجان الأمنية ودورها في إدارة الازمات ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض. السعودية.
- 11 الحسيني، أسامة ، 2014، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة – المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار – حاسي مسعود (ENTP)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر .
- 12 درباس، احمد سعيد، (2012)، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة ادارة الازمات في مدينة جدة ، دراسة مسحية، مجلة السودان للعلوم والتكنولوجيا- مجلة العلوم والتقانة، المجلد 12، العدد 2.
- 13 زعتري ، عبدالعزيز هاني شمس ، 2013، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن.
- 14 سامي ، عمري ، 2007 ، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي ، دراسة حالة – شركة مناجم الفوسفات- تبسة، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بو ضيايف ، الجزائر
- 15 سلمان، سعد عبد عابر، (2014)، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية – بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد34.
- 16 عبدالعال، رائد فؤاد محمد، (2009)، اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 17 عطائه ، سمر رجب ، 2005، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات ، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 18 عياد ، لؤي سليم ، 2015، اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الازمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين.

- 19 ماهر ، احمد ، 2006، مهارات إدارة الازمات ، الدار الجامعية ، القاهرة .
- 20 محمد، عادل صادق ، 2007 ، الصحافة وإدارة الازمات مدرسة الصحافة ، كلية الاداب ، جامعة سوهاج، دار الفجر للنشر والتوزيع
- 21 مساعدة ، ماجد عبدالمهدي ، 2013، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية ، ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن .
- 22 مشرف، عباس مزعل ، و تويج ، حيدر كريم سعيد ، (2017)، متطلبات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية ، دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 2.
- 23 معمر ، ماهر محمد عليان، (2011)، دور مديريات التربية والتعليم في ادارة الازمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الازهر، غزة ، فلسطين.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1	Bdair, Reema,(2011), Transportation strategic planning under uncertain- the plestinian case, this thesis is submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of master in enginerrin management, an najah national university.
2	Firnstahl, Timothy W, 2009, My employees are my service Guaranteem Harvard Business, Review, July, August, No.4.
3	Hulsmann, Michael , Grapp Jorn , & Li Ying , 2006 , Strategic Flexibility in Global Supply Chain Competitive Advantage By Autonomous Cooperation , Loughborough, U.K .
4	Kiziboga, Ruveyda, SerkanAkilli, AylinAikaya, &RuveydaKiziboga, (2014),The Relationship between Perceived Academic Leadership Style and Support for Strategic Planning, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 143.
5	Koviz, Alan, Adam Koviz, & Rintzle Arnold, 2013, Why Strategic planning , Mid _Atlantic development.
6	Radomska, Joanna, (2014), Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance, , Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 150.
7	Rahman, Md. Ashiq,Ur, (2016), Urban sustainability through strategic planning: A case of metropolitan planning in Khulna city, Bangladesh, Journal ofUrbanManagement, Vol. 5.
8	Sanchez, R., 2008, Straegice Flexibility in Product Competition, Strategic Management Journal, Vol.16.
9	Sayles, Leonard R & Strauss , George, 2010, managing human essource , 2 nd ed , Prentice – Hall , Inc., New Jersey.