

دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك

أ.م.د. سنان قاسم حسين

كلية الإدارة والاقتصاد

جامعه دهوك

Sinan.qassem@uod.ac

المستخلص:

هدف البحث إلى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتوضيح مفاهيم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وكيفية إرساء أساليب إدارة الأزمات داخل المنظمة، وبيان دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز عملية إدارة الأزمات للمنظمة على مستوى عدد من الكليات في جامعة دهوك مركزاً على مشكلة يمكن تحديدها لعدد من التساؤلات كان من أهمها "هل هناك تصور واضح لدى الكليات عينة البحث عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟". وللإجابة على تساؤلات البحث تمت صياغة فرضيات رئيسية والتي كان مقدها بان هناك علاقه ارتباط وتاثير بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات ضمن عينة الدراسة والتي تم اختبارها ضمن الجانب الميداني على عينة من الكادر التدريسي في جامعه دهوك ومن خلال استخدام عدد من الوسائل الإحصائية للبيانات التي جُمعت بالاستبانة والتي تم توزيعها على عدد من التدريسيين في الكليات المبحوثة وبواقع (٤٥) استمارة تم التوصل الى العديد من الاستنتاجات اهمها ان التخطيط الاستراتيجي له الدور الكبير والملاحظ حول كيفية ادارة الازمات التي من الممكن ان تواجه المنظمات بشكل عام والجامعة بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، ادارة الازمات، الازمه، الاستراتيجية.

The role of strategic planning in crisis management methods An exploratory study of the opinions of a sample of teachers at the University of Duhok

Assist. Prof. Dr. Snan Qassem Hussein
College of Administration and Economics
University of Dohuk

Abstract:

The research aims to explain the role of strategic planning in crisis management, clarify the concepts of strategy and strategic planning and how to establish crisis management methods within the organization, and explain the role of strategic planning in strengthening the crisis management process for the organization at the level of a number of colleges at the University of Duhok focusing on a problem that can be identified for a number of questions One of the most important was "Is there a clear perception among the colleges in the research sample of the concept of strategic planning and crisis management?" To answer the research questions, major hypotheses have been formulated, which were inspected by the fact that there is a correlation and

influence between strategic planning and crisis management within the same study, which was tested within the field side on the same side of the teaching staff at the University of Dohuk and through the use of a number of statistical means for the data collected by questionnaire, which It was distributed to a number of teachers in the research colleges, and by (45) forms, many conclusions were reached, the most important of which is that strategic planning has a significant and noticeable role on how to manage crises that can confront organizations in general and For his university in particular.

Keywords: Strategic planning, crisis management, crisis, strategy.

المقدمة

شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبنية التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعت في الألفية الثانية والتي اعتمدت أساساً على تحليل واستقراء الأحداث الماضية وافترض أن المستقبل إمداد للماضي واعتبار أن التغيرات تمثل تهديدا للمنظمة.

وتأسيساً على ذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر الموضوعات أهمية باعتباره جهداً منظماً للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تعمل ولماذا تعمل ... الخ، فضلاً عن كونه أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية.

وبالمقابل باتت الأزمات تمثل سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة.

ويحاول البحث الحالي التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات لدى عينة من التدريسيين في الكليات عينة البحث. وتعبيراً عن ذلك قام الباحثون بتصميم نموذج افتراضي للبحث يعالج المتغير المعتمد الذي يتمثل في أساليب إدارة الأزمات، والمتغير المستقل الذي يتمثل في التخطيط الاستراتيجي.

أولاً. مشكلة البحث: يحاول البحث الحالي من التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره على مواجهة الأزمات وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية:

١. هل هناك تصور واضح لدى المنظمات عينة البحث عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟

٢. ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمات المبحوثة؟

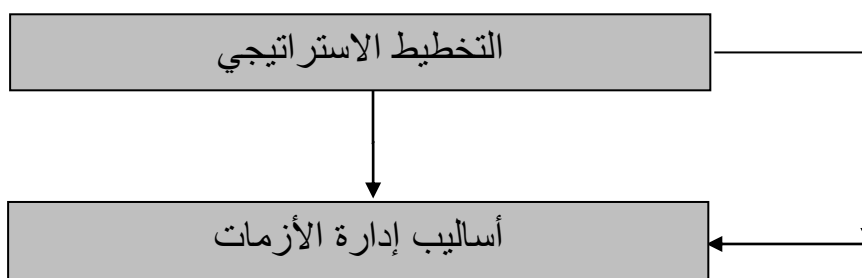
٣. هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في الآتي:

١. تبرز أهمية البحث الأكاديمية في أنه يمثل محاولة للجمع بين متغيرين التي أشارت أدبيات الإدارة إلى أهميتهما، فضلاً عن كونه مساهمة متواضعة لتعميق المعرفة العلمية عبر الدراسة والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث خاصة وأن البحث يجمع بين مفهومين هما التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وبذلك تبرز أهمية البحث الحالي بأنه يُعد مساهمة متواضعة في إغناء المكتبة بالمصادر من خلال التعريف بمفاهيم حيوية في الفكر الإداري ما زالت مجالاً للنقاش من قبل الباحثين، وتتبع التطور الفكري لها من خلال عرض ما تناولته الأدبيات عنها.
٢. أما ميدانياً فتأتي أهميته من خلال المحاولة للتعرف على مدى التقارب بين متغيري البحث وفقاً لما تم التأكيد عليه في الأدب الإداري، إذ أن حالة التقارب بين المتغيرين تعد مطلباً مهماً لتحقيق الأداء المتميز للمنظمات المبحوثة، والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين وإشباعها اللازمة لاستقرار المنظمات وديمومتها.

ثالثاً. أهداف البحث:

١. التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
 ٢. بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.
 ٣. يهدف البحث الحالي من التعرف على الأسباب السياسية لنشوء الأزمات والتعرف على كيفية إدارة الأزمة.
 ٤. التعرف على كيفية اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة في مواجهة الأزمات.
- رابعاً. مخطط البحث:



الشكل (١): أنموذج الدراسة

- خامساً. فرضيات البحث:** لغرض استكمال متطلبات البحث تم اشتقاق مجموعة من الفرضيات المنبثقة عن مخطط البحث وهي كالآتي:
١. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
 ٢. الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر التخطيط الاستراتيجي معنوياً في إدارة الأزمات.
- سادساً. حدود البحث:** يتضمن البحث الحدود الآتية:
١. الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على بيان طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الأزمات.
 ٢. الحدود المكانية: تم تطبيق أداة البحث (الاستبانة) على عينة من الكليات في جامعة دهوك.
 ٣. الحدود الزمانية: تم إجراء البحث في المدة ما بين ٢٠١٩/٩/١٠ - ٢٠٢٠/١/١٠
- سابعاً. أسلوب جمع البيانات:**
- أ. أساليب البحث: لإتمام البحث بجانبه النظري والميداني تم اعتماد أساليب عديدة وكما يأتي:

١. الجانب النظري: اعتمدت الباحث من الحصول على البيانات المطلوبة لإكمال الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والأدبيات من كتب ودراسات وبحوث ودوريات ورسائل وأطاريح ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الإطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على أحدث ما كتب حول الموضوع.
 ٢. الجانب الميداني: فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي، وقد جمعت البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة الاستبانة في الملحق (٢) والتي تُعد الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني، بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة والفرعية وقياسها، وقد وضعت عباراتها فيما يخص التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة. وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة كما يلي:
 - المحور الأول:** تضمنت البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين في مجتمع البحث، وتمثلت في (اسم الكلية، الجنس، العمر، سنوات الخدمة في الوظيفة، الشهادة).
 - المحور الثاني:** تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) وقد خُصصت لهذا المحور الفقرات من (X1-X15).
 - المحور الثالث:** تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المعتمد أساليب إدارة الأزمات وشمل الفقرات (Y1-Y15).
- وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان الاستجابة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وهي تقيس درجات الإجابة بأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي. والجدول (١) يوضح متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، والمصادر التي تمت الإفادة منها في تصميم الاستمارة.

الجدول (١): متغيرات استمارة الاستبانة والمصادر المعتمدة

المحور	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	رقم العبارة	المصدر
الأول	معلومات عامة	بيانات تعريفية بالمستجيب	٥ عبارات	الزيارات الميدانية للكلليات المبحوثة
الثاني	التخطيط الاستراتيجي		١ - ١٥	(عبد العال ٢٠٠٩) (العزاوي ٢٠٠٩) (الحدراوي ومحمد ٢٠١٣) (أميدي ٢٠١٠)
الثالث	أساليب إدارة الأزمات		١ - ١٥	(العزاوي ٢٠٠٩) (الرويلي ٢٠١١) (الجديلي ٢٠٠٦) (عبدالعال ٢٠٠٩) (الحدراوي ومحمد ٢٠١٣) (سكارنة ٢٠٠٩)

المصدر: من إعداد الباحث.

ثامناً. اختبارات صدق الاستبانة: لغرض قياس صدق الاستبانة قام الباحثون بإخضاع الاستبانة إلى عدد من الاختبارات قبل توزيعها وبعدها تمثلت هذه الاختبارات بما يأتي:

أ. الاختبارات قبل توزيع استمارة الاستبانة

١. قياس الصدق الظاهري: لغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث فقد اختبر الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد إعدادها وعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية وعلم النفس، كما مشار إليه في الملحق (١)، وللتأكد من صحة الفقرات وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه تم استطلاع آرائهم بشأن مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث، بما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العملية، وقد نتج عن ذلك عدد من الملاحظات تم تجاوزها وتعديل الاستبانة على ضوءها، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي الأكثرية من المحكمين في صحة فقراتها وملاءمتها لفرضيات البحث وأهدافه.

٢. قياس الشمولية: قيست شمولية استمارة الاستبانة من خلال طرح عدد من الأسئلة على السادة المحكمين عن شمولية الاستبانة، وفي ضوء الأسئلة المثارة تم إضافة عدد من الفقرات، وحذف عدد من العناصر، وتصحيح أو استبدال عدد من العبارات بأخرى أكثر ملائمة احصائياً.

ب. الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة

- الحيادية: تبنى الباحثون موضوعاً في غاية الأهمية أثناء توزيع استمارة الاستبانة، تمثلت بعدم التدخل في إجابات أفراد عينة البحث وتأثيرهما فيها من أجل تحقيق الموضوعية والحيادية وإعطاء الفرصة للتعبير عن الرأي الحقيقي لكل فرد من أفراد عينة البحث، وبموجب ذلك فقد تم منح كل فرد من أفراد عينة البحث مدة كافية ومتساوية إلى حد ما للإجابة على الاستبانة، وقد أخذت هذه العملية مزيداً من الوقت والجهد من خلال زيارة أفراد عينة البحث في مواقع عملهم ولمرات عدة. **تاسعاً. أساليب التحليل الإحصائي:** استناداً على توجهات وأهداف البحث ومضامين فرضياته فقد استعان الباحثون بمجموعة من الأدوات الإحصائية تمثلت بما يأتي:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات البحث وتشخيصها.

٢. معامل الارتباط البسيط وذلك لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات وطبيعتها.

٣. الانحدار، لقياس معنوية تأثير المتغير المستقل المتمثل في التخطيط الاستراتيجي في المتغير المستجيب الذي تمثل أساليب إدارة الأزمات.

وقد تم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي في إيجاد التوزيعات التكرارية واستخراجها والوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن إيجاد نتائج الارتباط والانحدار.

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

أولاً. مفهوم التخطيط الاستراتيجي: يعد التخطيط أحد الوظائف الأساسية للإدارة لما له من أهمية في تحقيق التنمية لمنظمات الأعمال ونجاحها واستمرارها ضمن البيئة الحالية، وأشار (Kristian) في دراساته وأبحاثه التي قدمها عام ١٩١٠، والتي وقد لاقت الفكرة اهتماماً كبيراً لا سيما بعد الحرب العالمية الأولى واعتمد التخطيط وسيلة لإدارة الحرب وطبق هذا الأسلوب الجديد في الإدارة في كل من ألمانيا وبريطانيا ثم جاءت الحرب العالمية الثانية لتؤكد على أهمية هذا الموضوع، ثم انتقلت الفكرة إلى مختلف دول العالم رغبة في الحصول على مزيد من التنمية. إن التخطيط فن وعلم ومنهج وهو أيضاً نشاط متعدد الأبعاد يسعى لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل (أميدي، ٢٠١٠: ٤).

ويعرف (النجار، ١٩٩٨: ١٧٧) التخطيط بأنه علم المستقبلات واستعراض السيناريوهات البديلة المحتمل حدوثها في المستقبل. والتخطيط هو قواعد معالجة الأحداث المتوقعة، وهو دليل إرشادي لمحاكاة الأعمال المقترحة وأدائها خلال فترة زمنية محددة. في حين يرى (robbins & Decenzo, 2004: 7) بأن التخطيط هي عملية تعريف وتحديد أهداف المنظمة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وتطوير الخطط وتحقيق التكامل والتنسيق بين النشاطات.

ويعرف (الصوص، ٢٠٠٧: ٣٧) التخطيط بأنه الجهد الواعي الذي يهدف إلى توجيه مختلف النشاطات داخل التنظيم نحو تحقيق الأهداف الموجودة والمحددة واختيار الأسلوب الأفضل من عدة أساليب مقترحة من أجل تحقيق تلك الأهداف مع مراعاة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته حسب الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

ويعرف (Drucker) التخطيط الاستراتيجي على أنه عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات عمليات اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات (العزاوي، ٢٠٠٩: ٥).

إن الاهتمام بالتخطيط وتدارك معطياته، فضلاً عن تعدد المتغيرات البيئية وحاجة المنظمات لمواكبتها، أسهم في تطور الفكر وانفتاحه باتجاه الاهتمام بالتخطيط المستقبلي والذي يراعي التغيرات البيئية ويحاول تقليص درجات عدم التأكد وهو ما أنفق عليه الباحثون بإطلاق تسمية التخطيط الاستراتيجي (أميدي، ٢٠١٠: ٥).

ويرى (عسكر، ١٩٨٧: ١٠٦) أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى الأداء المتوقع في المستقبل، وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة، فضلاً عن تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة.

ويعرفه (غنيم، ٢٠٠١: ٤) بأنه تلك العملية التي تقوم فيها الإدارة والأفراد العاملين بوضع تصور لمستقبل المنظمة، وتطوير الإجراءات والعمليات والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك التصور المستقبلي في الواقع، وما يرتبط به من الاستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على العمل المنظمي من خلال استخدام الموارد والمصادر بصورة أكثر فاعلية.

ويعرفه (مدبولي، ٢٠٠١: ٣٤) بأنه التحليل الدقيق للوضع الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة، مما يستدعيها إقرار مجموعة من الأهداف الرئيسية، والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها، حتى تتحقق رؤية المنظمة ورسالتها، وبذلك تترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها.

أما (Nickels et al., 2005: 216) فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنها عملية تحديد الغايات الأساسية للمنظمة والسياسات والاستراتيجيات، والحصول على الموارد واستخدامها باتجاه تحقيق تلك الغايات. ويرى (Allison & Kaye, 2005: 1) بأن التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية تتفق عليها المنظمة، يتم من خلالها توجيه أصحاب المصالح نحو الأولويات التي تحقق رسالة المنظمة وتخصص الموارد اللازمة لذلك.

ثانياً. خطوات التخطيط الاستراتيجي: توجد الاختلافات بين الكتاب والباحثين بخصوص عدد ومحتوى تلك الخطوات، إلا أن هناك قواسم مشتركة بينهم في الوقت نفسه، وقد يرجع ذلك إلى الاختلاف في حجم وطبيعة ونشاط كل منظمة فضلاً عن الاختلاف في الظروف الخاصة المحيطة بها، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

١. تطوير الرؤية المستقبلية: تمثل الرؤية التصور لمستقبل المنظمة، تنطلق من الواقع ومعطياته، وتضع في الاعتبار التغيرات المستقبلية المحتملة، وتمثل الرؤية الحلم الذي تسعى الإدارة للوصول إليه، وهي النموذج المثالي الذي تهدف الإدارة إلى تحقيقه، وتعتبر الرؤية المستقبلية الموجه الحقيقي للعمليات الإدارية وللبرامج والخطط التي تسعى من أجل الانتقال بالمنظمة من الوضع الحالي وصولاً للوضع المنشود (عبدالعال، ٢٠٠٩: ٧٢).

وتعرف الرؤية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة التي تحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها (المرسي، ٢٠٠٢: ٨٧).

ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٦) أن الرؤية تمثل تصور مستقبلي للطريق الموصول إلى حلم المنظمة وطموحها، وتكون بمثابة التزام وتعهد يحول دون إنحرافها، وتسهم الرؤية في تعبئة الطاقات وإثارة الحماس (عبدالعال، ٢٠٠٩: ٧٢).

٢. رسالة المنظمة: تعد الرسالة أساس وجود المنظمة والاعتبار الرئيسي في بناء الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول إليها، كما تُبنى الأهداف والسياسات والاستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها، فرسالة المنظمة هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات (المغربي، ١٩٩٩: ٧٠). ويشير كلاً من (Pearce & Robinson, 2005) بأن الرسالة تعبر عن فلسفة صانعي القرار الاستراتيجي في المنظمة، وتصف الصورة التي ترغبها المنظمة، ويعكس مفهوم الذات للمنظمة (أميدي، ٢٠١٠: ٢٤).

ويرى (ماهر، ٢٠٠٧: ٧٢) أن عملية إعداد رسالة المنظمة تعد من أهم وأصعب الخطوات في عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك لأنها، توضح سبب وجود المنظمة وأغراضها ووظائفها ورغباتها، تحدد مجالات الأعمال التي ستقوم المنظمة بالدخول فيها والاستراتيجيات التي سوف تطبقها، تحدد المجالات التي سوف تنافس فيها المنظمة للمنظمات الأخرى، تحدد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وما هي أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

٣. الأهداف الاستراتيجية: تحدد الأهداف توجهات المنظمة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الاستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المنظمة، والتعرف على معدلات نموها، ومن ثم فإن المنظمة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق (المغربي، ١٩٩٩: ٨٩).

وعلى المخطط الاستراتيجي أن يأخذ بنظر الاعتبار الشروط والخصائص التي يجب أن تتمتع بها الأهداف والتي يمكن تحديدها في أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عما يزمع تنفيذه، وأن تكون قابلة للقياس، وأن تكون ممكنة التحقيق ولا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف، وأن تكون واقعية، وأن تكون مرتبطة بوقت معين (أميدي، ٢٠١٠: ٢٥).

٤. التحليل الاستراتيجي: تجري المنظمة تحليلاً للبيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها وثقافتها ومواردها بعد أن تجري تقييماً أولياً لرسالتها وأهدافها الاستراتيجية

وذلك بهدف تحديد خياراتها الاستراتيجية (العامري والغالبي، ٢٠٠٨: ٢٧١). ويعبر (Johnson & Scholes, 2002: 16-17) عن مفهوم التحليل الاستراتيجي على أنه فهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة، ما هي التغييرات في العوامل البيئية؟ كيف ستؤثر تلك التغييرات في المنظمة ونشاطاتها؟ ما هي قوة موارد المنظمة بسياق تلك التغييرات؟ ما هي الأهداف التي يطمح إليها أصحاب المصالح وكيف تؤثر في الوضع الحالي للمنظمة؟ كيف ستكون التغييرات في المستقبل؟

إن الهدف من هذه الخطوة هو توفير المعلومات عن مناطق القوة والضعف الداخلية في المنظمة، مقارنة بالفرص والمخاطر الخارجية التي تواجهها (أميدي، ٢٠١٠: ٢٦).
٥. صياغة الخطط الاستراتيجية: تتم في هذه الخطوة صياغة الخطط الاستراتيجية للاستجابة للقضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمة. ويبين (جواد، ٢٠٠٠: ٢٠٣) بأن الخطة الاستراتيجية يجب أن تعكس الأنشطة والفعاليات الواجب اعتمادها ليسهل بلوغ الهدف المنشود، وبعد صياغة الخطط الاستراتيجية تقوم الإدارة بوضع الخطط التكتيكية التي تهدف إلى تسهيل تنفيذ الخطط الاستراتيجية. ويوضح (الدهدار، ٢٠٠٦: ٨٠) بأن الخطة الاستراتيجية تحتوي على عدة خطط تتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل، وتتضمن الخطة الاستراتيجية أنواعاً من الخطط منها، خطة لتطوير الموارد المالية، خطة لتطوير الموارد المادية، خطة للتسويق، خطة معلومات استراتيجية، خطة لتطوير القوى البشرية، خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.
٦. التنفيذ الاستراتيجي: تعد مرحلة التنفيذ صعبة وحاسمة ويتوجب مراعاة الدقة في التصميم والتنفيذ، ويبين (الغالبي وآخرون، ٢٠٠٦) أن عملية التخطيط الاستراتيجي التي استخدمت لاستحداث الخطة تنعكس في مرحلة التنفيذ، ومن أجل تنفيذ الخطة الاستراتيجية تنفيذاً ناجحاً من الضروري أن تكون لدى المنظمة خطة تنفيذ رسمية (أميدي، ٢٠١٠: ٢٨).

٧. الرقابة والتقييم: يشير (جواد، ٢٠٠٠: ٢٠٤) بأنه يجب أن تلازم أعمال التخطيط الاستراتيجي والخطط المنبثقة عنها أعمال الرقابة للتأكد من أن ما تم وضعه في الخطط هو ما قصد تنفيذه، وأن النتائج التي تمخضت عنهما هي المقصودة. ويبين (الحسيني، ٢٠٠٦: ٢٢٧) بأن أهمية تلك المرحلة تبرز من كون المنظمة هي في حالة مستمرة من التغيير وذلك بحكم التغيير المستمر في المتغيرات البيئية المختلفة، وضمن إطار عملية التكيف فلا بد من دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الإيجابية والسلبية لهذه المتغيرات. وعليه فإن الإدارة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في ضرورة تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها وأن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرة الإدارة على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرار قيامها بعمليات الرقابة والتقييم.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

أولاً. مفهوم الأزمة: تعد الأزمة من أكثر الكلمات تداولاً في مختلف الأنظمة والتخصصات وأيضاً في مختلف المستويات من الفرد إلى المجتمع والمنظمة والدولة حتى أن تعريفاتها تعددت وتنوعت حسب نوع الأزمة ومستواها.

فالأزمة لغة هي الضيق والشدة، ولفعل أزم على الشيء أزمأً عض بالفم كله عضاً شديداً فمثلاً يقال أزم الفرس على اللجام ويقال أزممت السنة أي أشدت قحطها والأزمة طبقاً لقاموس لسان العرب هي الجذب أو القحط أو المجاعة وطبقاً لقاموس المورد هي تغير مفاجئ نحو الأفضل أو نحو الأسوأ في الأمراض الحمية الحادة ويورد أيضاً أزمة سياسية أو اقتصادية ويستمر قاموس

المورد في القول بأن الأزمة، هي مرحلة في العمل القصصي أو المسرحي تضارب فيها العوامل المعارضة أشد ما يكون التضارب. ويعرف قاموس وستر الأزمة بأنها نقطة تحول يحدث عنها تغير إلى الأفضل أو الأسوأ أو هي لحظة حاسمة أو وقت عصيب، وكلمة أزمة باللغة العربية الدارجة تفهم عن حدث عصيب يهدد كيان وجود الفرد أو المنظمة أو الدولة، وبالتالي لا تدل على تغيير نحو الأفضل. يقاس مفهومها في اللغة الانجليزية الذي يشير إلى تغير نحو الأسوأ أو الأفضل فيما يدل معناها في اللغة الصينية على الفرصة والخطر أما تعريفها اصطلاحاً فهو ظرف انتقالي أو حالة مؤثرة أو مواقف عصيبة في فترات حرجة ونقاط تحول مفاجئ تهدد كيان المنشأة أو الدولة (الجديلي، ٢٠٠٦: ٢٧-٢٩).

وتعددت تعاريف الأزمة فاختلقت في بعض الجوانب واتفقت في جوانب أخرى، فقد عرفها (الحملوي، ١٩٩٥: ٢٩) بأنها خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام.

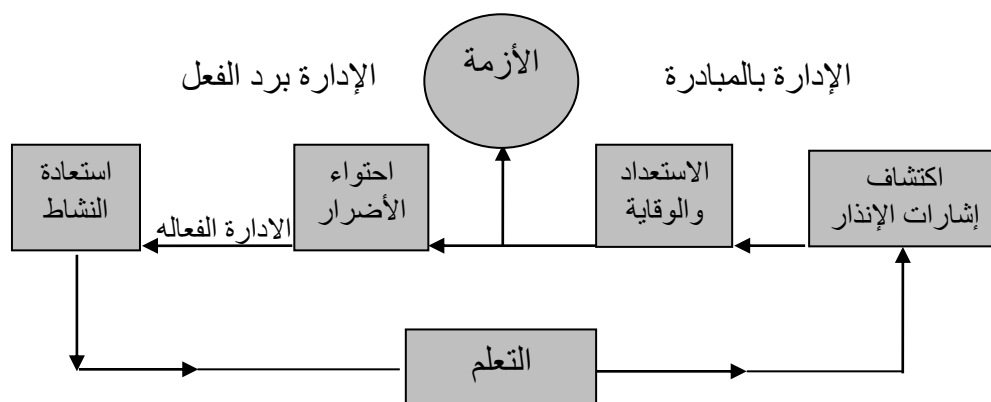
وأشار (العماري، ١٩٩٣: ١٨) بأن الأزمة هي موقف طارئ يحدث ارباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة. ويُعرف (Both, 1993: 34) الأزمة بأنها حالة يواجهها أفراد أو جماعات أو منظمة ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغير الفجائي.

ثانياً. أسباب نشوء الأزمات: هناك عوامل تسبب الأزمة وهي كثيرة منها التخلف والجهل والفقر والبطالة والأمراض والفتن الطائفية العرقية وندرة الموارد والكوارث الطبيعية والصناعية وكذلك النزاع وعدم الاستقرار الإقليمي والدولي ولذا يمكن لنا أن نصنف أسباب نشوء الأزمات على النحو التالي:

١. أسباب كارثية: طبيعية، كالزلازل والبراكين والفيضانات والتصحر وشح المياه وجميع الأسباب التي لها علاقة بالبيئة، أو أن تكون صناعية كالتسرب الإشعاعي والتسرب الغاز، أو أن تكون بشرية كالحروب والصراعات المسلحة.
٢. أسباب اجتماعية: ومنها كالظلم الاجتماعي والتفرقة العنصرية، والتوترات الطائفية والعرقية والأمنية، والتخلف والجهل، والانفجار السكاني.
٣. أسباب اقتصادية: وتنتمثل في الفقر، البطالة، انخفاض مستوى دخل الفرد، غلاء المعيشة، عدم توزيع الثروة بشكل عادل، عدم استقرار السوق وتذبذب الأسعار.
٤. أسباب سياسية: ومن أبرزها الصراع السياسي على السلطة، الفشل السلمي في تداول السلطة، الصراع بين مراكز القوى والنفوذ، التوترات الحدودية، الصراعات المسلحة، المتغيرات الإقليمية والدولية.
٥. أسباب فنية: وتشمل متغيرات كثيرة منها، سوء الإدارة، سوء الفهم، سوء التقدير والتقييم، تعارض المصالح والأهداف، الأخطاء البشرية، عدم استيعاب المعلومات المتوفرة، اليأس والإحباط بين صفوف القياديين، الشائعات وانتشارها، الرغبة في السيطرة على متخذي القرار.

ثالثاً. إدارة الأزمات: يعرفها (مصطفى، ٢٠٠٥: ٤٨٢) بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة أو التعامل معها بقدر أكبر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة القوى والعوامل التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل، ويعرفها (توفيق، ١٩٩٨: ٧٣) بأنها إدارة مستقلة تقوم على التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، وهي الإدارة التي تعمل على التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية العلمية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وتقوم إدارة الأزمة على التدخل في الأزمة في مراحلها المختلفة، ويعرفها (عبدالعال، ٢٠٠٩: ٩) بأنها الأنشطة والإجراءات التي تقوم بها إدارة المنظمة بمساعدة الأفراد العاملين لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمة للحد من آثارها السلبية والعودة بالمنظمة إلى حالة الاستقرار الذي كانت عليه.

رابعاً. مراحل إدارة الأزمات: تمر غالبية الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا لم ينجح المدير في إدارة هذه المراحل أو واحدة منها يكون مسؤولاً عن حدوث الأزمة، ويوضح الشكل (١) مراحل إدارة الأزمات:



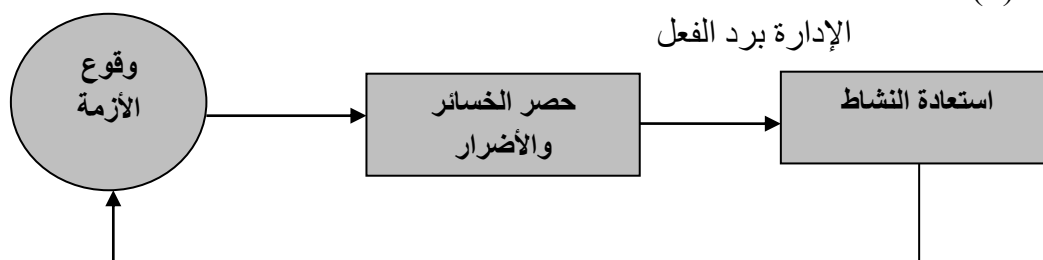
الشكل (١): مراحل إدارة الأزمات

المصدر: رفاعي، ممدوح وجبريل، ماجدة، (السنة بلا)، إدارة الأزمات، مطبعة جامعة عين شمس، مصر، ص ٥٦.

وفيما يلي توضيح للمراحل المذكورة (رفاعي وجبريل، بلا: ٥٧):

- المرحلة الأولى:** اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: وتعني رصد سلسلة من إشارات الإنذار المبكر التي ترسلها الأزمة غالباً قبل وقوعها بفترة طويلة والتي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة إذا لم يوجه إليها الاهتمام الكافي.
 - المرحلة الثانية:** الاستعداد/المنع أو الوقاية: تستخدم المنظمة أساليب ووسائل وقائية لمنع وقوع الأزمات ويكون لديها القدرة على التنبؤ باحتمال وقوعها من خلال اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن تلحق الضرر بالمنظمة.
- ويطلق على الإدارة التي تطبق المرحلة الأولى والثانية (إدارة مبادرة).

٣. **المرحلة الثالثة:** احتواء الأضرار والحد منها: يتم في هذه المرحلة احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها وإعداد وسائل للحد من الأضرار والخسائر ومنعها من الانتشار.
٤. **المرحلة الرابعة:** استعادة النشاط: تقوم المنظمة بإعداد خطط طويلة وقصيرة الأجل وبرامج جاهزة تم اختبارها من قبل، للعودة إلى الأوضاع الطبيعية قبل وقوع الأزمة وإلا فإنه يصبح من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة لاستعادة النشاط.
- تمثل المرحلتان الثالثة والرابعة "الإدارة برد الفعل".
٥. **المرحلة الخامسة:** التعلم: تتضمن هذه المرحلة دروساً مستفادة تتعلمها المنظمة من خبرتها السابقة ومن خبرات المنظمات الأخرى في مجال الأزمات التي مرت بها. ويعد التعلم أمراً حيوياً للإنطلاق للأفضل في المستقبل.
- وتمثل المرحلة الخامسة "الإدارة الفعالة"، وتطبق المنظمات المستعدة للأزمات مراحل إدارة الأزمات.
- خامساً. الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:** يخطئ بعض متخذي القرارات الإدارية بين مفهوم إدارة الأزمات وبين أساليب الإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمة تعني كيفية التغلب عليها باستخدام الأسلوب العلمي ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. أما الإدارة بالأزمات فتقوم على افتعال الأزمة كوسيلة لإخفاء المشكلات القائمة التي تواجه الكيان الإداري أو إخفاء الفشل الإداري، فالأزمة المفتعلة قد تغطي الأزمات القائمة وهكذا تتعاقب الأزمات حتى يتم تدمير الكيان الإداري أو قد يظهر كيان جديد ينقذه من الإنهيار.
- وتطبق المنظمات المستهدفة للأزمات مفهوم الإدارة بالأزمات والذي يتضمن مرحلتين كما موضح بالشكل (٢):



الشكل (٢): مراحل الإدارة بالأزمات

المصدر: رفاعي، ممدوح وجبريل، ماجدة، (السنة بلا)، إدارة الأزمات، مطبعة جامعة عين شمس، مصر. ص ٥٩

وفيما يلي توضيح لتلك المرحلتين:

١. **حصار الخسائر والأضرار:** تقع الأزمة فجأة في الإدارة بالأزمات وتكون الخسائر فادحة والدمار واسع النطاق نتيجة الإصرار على إخفاء وجود الأزمة وفي النهاية يتم الاعتراف بوجود الأزمة مع التقليل من حجمها وعند هدوء الأزمة يتم حصر الخسائر والأضرار مع إخفاء جزء منها في بعض الأحيان.
 ٢. **استعادة النشاط:** نظراً لفداحة الخسائر ولعدم وجود خطط مسبقة لمواجهة الأزمة لهذا يستغرق إعادة النشاط وقتاً طويلاً وتكاليف عالية وقد يترتب على ذلك أزمات أخرى.
- ولا يتم التحرك طبقاً لهذا النموذج إلا بعد وقوع الأزمة لذا تطبق الإدارة برد الفعل.

المبحث الثالث: وصف وتشخيص عينه الدراسة

أولاً. وصف الأفراد المبحوثين: جاءت محاولة الباحثين لتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات من خلال دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات في ظل التطورات والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم بصورة عامة، وقطاع التعليم بصورة خاصة في العقود الأخيرة، وهكذا فقد تم اختيار الأفراد في هذه الكليات ضمن المستويات العلمية المختلفة. وقد قام الباحثون بتوزيع (٤٧) استمارة استبانة على الأفراد المبحوثين، وتم استرجاع (٤٥) استمارة، واعتمد الباحثون أسلوب المقابلات مع العديد من الأفراد المبحوثين لتوضيح فقرات الاستبانة، ومن ثم توفير الوقت الكافي والجو المناسب لممارسة حرية التعبير عن آرائهم. وفيما يأتي وصف الخصائص والسمات الفردية لعينة البحث:

استخدم الباحثون العينة العشوائية من خلال اختيار (٤٥) فرداً وبين الجدول (٢) وصفاً لأفراد العينة.

الجدول (٢): وصف الأفراد عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة المئوية %
١	الجنس	ذكور	٤١	٩١,١
		إناث	٤	٨,٩
	المجموع		٤٥	١٠٠%
٢	العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢	٤,٤
		٣٠-٤٠ سنة	١٥	٣٣,٣
		أكثر من ٤٠ سنة	٢٨	٦٢,٣
	المجموع		٤٥	١٠٠%
٣	سنوات الخدمة	٥ سنوات فأقل	٢	٤,٤
		٦-١٠ سنوات	١٧	٣٧,٨
		١١-١٥ سنة	١٦	٣٥,٦
		١٦ سنة فأكثر	١٠	٢٢,٢
	المجموع		٤٥	١٠٠%
٤	الحالة الاجتماعية	متزوج	٣٩	٨٦,٧
		أعزب	٦	١٣,٣
		أخرى	-	-
	المجموع		٤٥	١٠٠%
٥	الشهادة	ماجستير	١٧	٣٧,٨
		دكتوراه	٢٨	٦٢,٢
	المجموع		٤٥	١٠٠%

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية SPSS
يمكن من خلال الجدول (٢) استعراض عدد من خصائص عينة البحث موزعة حسب السمات الديموغرافية للعينة وعلى النحو الآتي:

١. الجنس: بلغ عدد الذكور في العينة (٤١) فرداً، أي ما نسبته (٩١,١%) من الحجم الكلي لعينة البحث مقابل (٤) فرداً من الإناث أي ما نسبته ٨,٩% من العينة، مما يؤشر تفوق أعداد الذكور في العينة المختارة.

٢. العمر: يتبين من الجدول أن هناك تفاوتاً بين الفئات العمرية إذ شكلت الفئة (أقل من ٣٠ سنة) نسبة ٤,٤% و (٣٠-٤٠) نسبة ٣٣,٣% والفئة الثالثة (أكثر من ٤٠ سنة) نسبة ٦٢,٢%.

٣. سنوات الخدمة: يتضح من الجدول أن غالبية المبحوثين ضمن الفئتين (٦-١٠ سنوات) و (١١-١٥ سنة) إذ بلغت نسبتهما ٣٧,٨% و ٣٥,٦% على التوالي وبذلك فإن هاتين النسبتين تعكسان الخدمة المتوسطة، في حين شكلت الفئة (١٦ سنة فأكثر) نسبة ٢٢,٢% والفئة الأولى (٥ سنوات فأقل) نسبة ٤,٤%.

٤. الحالة الاجتماعية: بلغ عدد المتزوجين في العينة (٣٩) فرداً، أي ما نسبته (٨٦,٧%) مقابل (٦) فرداً من العزاب أي ما نسبته (١٣,٣%)، وذلك يؤشر تفوق أعداد المتزوجين على العزاب.

٥. الشهادة: يُظهر الجدول أن حملة شهادة الدكتوراه من المبحوثين هم الغالبية بنسبة ٦٢,٢%، في حين شكلت نسبة فئة (الماجستير) ٣٧,٨%.

ثانياً. اختبار فرضيات البحث: نهدف هنا إلى اختبار فرضيات البحث للتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين متغيرات البحث. وسيتم التحقق من مدى صحة الفرضيات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات البحث وكما يأتي:

أ. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث يتطلب تحليل أنموذج البحث اختبار فرضياتها الرئيسية والفرعية وفق ورودها في منهجية البحث، ويتركز هذا المبحث على اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير التخطيط الاستراتيجي ومتغير أساليب إدارة الأزمات في المنظمات عينة البحث وكالاتي:

- العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، وأساليب إدارة الأزمات: يتضح من الجدول (٥) إلى أن هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير المعتمد (أساليب إدارة الأزمات)، إذ بلغ معامل الارتباط (٠,٣٦٦) وهو قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠٥). وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على "توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات".

الجدول (٥): معامل الارتباط بين متغيرات البحث

التخطيط الاستراتيجي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.336**	اساليب إدارة الازمات

الجدول: من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب (** معنوي عند مستوى ٠,٠١).

ب. تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث: ويتضمن ذلك اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه "توجد علاقة أثر إحصائية ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات". ويعرض الجدول (٦) تأثير التخطيط الاستراتيجي بوصفه المتغير المستقل في أساليب إدارة الأزمات بوصفها متغيراً معتمداً.

الجدول (٦): أثر التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات

F	R ²	التخطيط الاستراتيجي		المتغير المستقل
		B ₁	B ₀	المتغير المعتمد
٤,٠٦	٠,١٣٤	٠,٤٥٤ (٢,٥٨١)	١,٦٧٧	أساليب إدارة الأزمات

الجدول من إعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسوب (df(1,43), $P \leq 0.05$, N= (45) وتشير نتائج التحليل في الجدول (٦) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر معنوياً في أساليب إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦,٦٦٣) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٦) عند درجتي حرية (١ و ٤٣) وبلغ معامل التحديد (R^2) (٠,١٣٤) لها، ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t) لها تبين أن قيمة (t) المحسوبة (٢,٥٨١) وهي قيمة معنوية بمستوى معنوية (٠,٠٥)، وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية، أي أن هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات، ويؤكد ذلك على الدور الكبير للتخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات.

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً. الاستنتاجات: أفرزت نتائج التحليل لمتغيرات البحث ما يأتي:

١. تتجه إجابات المستجيبين نحو الاتفاق بنسب جيدة عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
٢. أشارت نتائج التحليل الوصفي أن هناك اتفاقاً وبمستويات عالية في إجابات المستجيبين بخصوص عنصر رسالة المنظمة بكونها الأكثر إسهاماً في التخطيط الاستراتيجي، ويدل ذلك على أن رسالة المنظمة توضح الغاية الأساسية من وجودها.
٣. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن نسبة مقبولة من إجابات المستجيبين توجهت نحو عدم الاتفاق على أن الإدارة تراعي احتياجات الأفراد العاملين النفسية والاجتماعية لدى منظمات مجتمع البحث.
٤. أشارت نتائج التحليل الوصفي أن هناك اتفاقاً وبنسبة جيدة في إجابات المستجيبين على أن المنظمات تمتلك قدرة وسرعة مناسبتين في تحريك الموارد الضرورية لاحتواء الأزمة.
٥. كشفت نتائج التحليل الوصفي أن نسبة مقبولة من إجابات المستجيبين غير متفقة على أن المنظمات يتوافر فيها قسم خاص من مهامه رصد مؤشرات وقوع الأزمات.
٦. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وهذا يشير إلى منطقية بناء أنموذج البحث بمتغيراته الرئيسة واعتماده مع عينة البحث.
٧. أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقات تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات على المستوى الكلي للعينة، ويدل ذلك إلى النظرة العقلانية في اختيار مؤشرات المتغيرات الرئيسة للبحث الحالي.

ثانياً. المقترحات: استكمالاً لمتطلبات المنهجية، وتأسيساً على ما توصلنا إليه من استنتاجات وجدنا من المفيد تقديم المقترحات الآتية:

١. تعميق التعاون والتواصل بين الجامعة والمجتمع من خلال ورش العمل والندوات العلمية وإجراء البحوث وذلك بهدف نقل المعرفة الأكاديمية إلى المنظمات في كافة قطاعات المجتمع.

٢. زيادة الاهتمام بمشاركة القيادات الإدارية في منظمات مجتمع البحث في دورات التنمية والمؤتمرات والندوات في داخل الإقليم وذلك بغرض كسب معارف ومهارات جديدة.
٣. توسيع اهتمام المنظمات بوظيفة التخطيط الاستراتيجي وإعطائها بعداً يتناسب مع دورها في تحقيق أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الأزمات التي تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية، واستخدام العقلانية والمنطق في إدارة المنظمة.
٤. توسيع اهتمام المنظمات المبحوثة بإدارة الأزمات، وإعطائها بعداً استراتيجياً يتناسب مع دورها في ظل عالم تضطرد فيه معدلات التغيير على نحو مثير.
٥. ضرورة توفر مستوى تعليمي معين للمديرين لكي يتمكن من مواكبة التطورات التقنية.
٦. إقامة الندوات والمؤتمرات ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية لإدارة الأزمات واعتبارها أي الأزمات حقيقة واقعة في المنظمات لا يمكن تجنبها.
٧. توخي الحذر في التعامل مع الأزمات واستخدام الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف والهدف وحجم الأزمة وقدرة المديرين في التنفيذ.
٨. ضرورة زيادة وعي العاملين في المنظمات المبحوثة وتعميق فهمهم لأهمية التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمة، بإشراكهم في البرامج والورش التدريبية بالتنسيق مع المؤسسات الأكاديمية لهذا الغرض.
٩. ضرورة الاستفادة والتعلم من الأزمات التي تحدث في المنظمات، حتى تتمكن من احتواء الأزمة أو التقليل من الأضرار قدر الإمكان.
١٠. ضرورة دراسة مضامين الفكر الإداري وتعميقها فيما يتصل بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، لما لذلك من إسهام وتعزيز لقدرة المنظمات في تحقيق أداء تنظيمي أفضل.
١١. ضرورة استحداث وحدة تنظيمية تكون مهمتها رصد مؤشرات وقوع الأزمات.
١٢. إجراء دراسة لأوضاع الأقسام والمستويات المختلفة في المنظمات بين مدة وأخرى للتعرف على الاستعدادات لمواجهة الأزمات والممارسات الصحيحة للتخطيط الاستراتيجي.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

أ. الرسائل والأطاريح الجامعية:

١. أميدي، هكار زكي محمد، (٢٠١٠)، أثر بعض متطلبات التخطيط الاستراتيجي في أنواع عمليات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من كليات جامعة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة في اختصاص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
٢. الجديلي، ربحي عبد القادر، (٢٠٠٦)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. الدهدار، مروان حمودة، (٢٠٠٦)، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية: دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٤. عبدالعال، رائد فؤاد محمد، (٢٠٠٩)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ب. المؤتمرات:

١. العزاوي، نجم، (٢٠٠٩)، أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة-كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، في الفترة ٣-٥/١١/٢٠٠٩، الأردن.

ج. الكتب:

١. جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال: منظور كلي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. الحسيني، فلاح حسن، (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها-مداخلها-عملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣. الحملوي، محمد رشاد، (١٩٩٥)، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، الطبعة الثانية، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، مصر.
٤. عسكر، أحمد سمير، (١٩٨٧)، أصول الإدارة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
٥. الصوص، نداء محمد، (٢٠٠٧)، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٦. العامري، صالح مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن منصور، (٢٠٠٨)، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٧. العامري، عباس، (١٩٩٣) إدارة الأزمات في عالم متغير، مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرة، مصر.
٨. غنيم، عثمان محمد، (٢٠٠١)، التخطيط: اسس ومبادئ عامة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٩. ماهر، أحمد، (٢٠٠٧)، الإدارة الإستراتيجية: الدليل العلمي للمديرين، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
١٠. مدبولي، محمد عبد الخالق، (٢٠٠١)، التخطيط المدرسي الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة، مصر.
١١. المرسي، محمد، (٢٠٠٢)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.
١٢. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (١٩٩٩)، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
١٣. النجار، فريد، (١٩٩٨)، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

A. Books

1. Allison, Michael, & Kaya, Jude, (2005), Strategic Planning for Nonprofits Organizations: A Practical Guide and Workbook, 2nd ed., John Wiley Sons, Inc., Handbook, New Jersey, U.S.A.
2. Both, S., (1993), Crisis Management Strategy, New York: Routledge.
3. Robbins, Stephen P., and Decenzo, David A., (2004), Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, 4th ed., Upper Saddle River, New Jersey.
4. Nickels, William G., Mchugh, James M., & Mchugh, Susan M., (2005), Understanding Business, 7th ed., McGraw- Hill Irwin, New York, U.S.A.
5. Johnson, Gerry, & Scholes, Kevan, (2002), Exploring corporate strategy: Text and cases, 6th ed., Financial Times, Prentice-Hall, London.