



المقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي لنجاح استراتيجيات إدارة الازمات دراسة استطلاعية في دائرة صحة الكرخ/بغداد

الباحثة دعاء انمار الحيدري
وزارة النفط

م.م. هدى اديب حميد
معهد الإدارة الرصافة

المستخلص

يتلخص البحث بقياس مدى توافر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الازمات في دائرة صحة الكرخ، ويهدف البحث الى بيان اهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الازمات مع بيّان اهم الاستراتيجيات ن من الممكن تبنيها لمواجهة الازمات التي تتعرض لها المنظمات وتنظر أهمية البحث من الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي الناجح في إدارة الازمة والحد من اثرها اذن حد ممكّن، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث ووزعت استنارة الاستبيان على (٥٠) من المسؤولين في الدائرة، استند البحث على فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات على المستويين الكلي والجزئي، وتم اعتماد على برنامج (SPSS) لتحليل نتائج الاستبيان، وخلص البحث الى جود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين متغيرات البحث، وأضاف الباحثان التوصيات التي تناقض ضرورة الاهتمام بمتغيرات البحث الكلية والفرعية كونها من العوامل المهمة التي تسهم في تحسين أداء الدائرة.

Abstract

The research is summarized by measuring the availability of the requirements and basic ingredients for the success of strategic planning and their role in the crisis management strategies in the Karkh Health Department. The importance of research from the effective role played by successful strategic planning in managing the crisis and limiting its impact to the minimum possible. The descriptive analytical approach was relied on in the research and the questionnaire was distributed to (50) officials in the department. The research was based on two main hypotheses that there is a correlation and impact relationship Significant between the requirements of strategic planning and crisis management at the macro and micro levels, and the (SPSS) program was relied on to analyze the results of the questionnaire. Important factors that contribute to improving the performance of the department .

المقدمة:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإداره، ومن الصعب تصوّر نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت وموافق سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار أن التخطيط بمفهومه العام هو "عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها ، وتحديد مراحل العمل وأولوياته"

بناءً على ما سبق فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإداره العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإداره في تعاملها مع المستقبل البعيد ، وتحتذه كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته في المنظمات وفشلها فيما يتوقف عليه على مدى امتلاك مديرها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تستخدمه.



كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني إن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة.

المبحث الأول منهجية البحث أولاً مشكلة البحث

أصبح تطبيق الخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات في مجتمعنا على اختلاف انواعها، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، ونتيجة الأزمات التي يمر بها المجتمع سعى البحث الى تقديم مشكلاته في اطار مجموعة من التساؤلات تمهيداً لبيان مشكلة البحث:

١. هل لدى الدائرة مجال البحث تصور عن متطلبات نجاح الخطيط الاستراتيجي؟
٢. هل لدى الدائرة مجال البحث تصور عن ماهية استراتيجيات إدارة الأزمات؟
٣. هل توجد علاقة ارتباط وأثر بين متطلبات نجاح الخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات في الدائرة مجال البحث؟
٤. هل تبني الدائرة مجال البحث استراتيجيات خاصة لإدارة الأزمات؟

ثانياً: أهمية البحث:

١. يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته والموضوع الذي يعالجه، وذلك من خلال بناء اطار معرفي حول متطلبات نجاح الخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات كون هذا المعلومات أصبحت ركيزة أساسية للمنظمات تقوم عليها الكثير من الأنشطة والوظائف الأخرى، فضلاً عن تحديد نور متطلبات نجاح الخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمة مجال البحث.

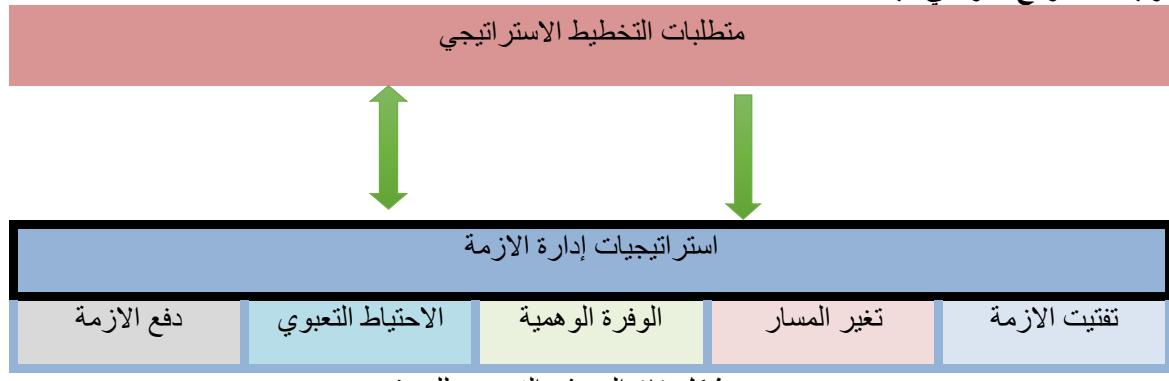
٢. يسهم البحث في التعرف على الآثار الإيجابية للخطة الاستراتيجية في الدائرة لمواجهة الأزمات والتقليل من أضرارها، وتساعد على حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه الدائرة من خلال تحديد الإمكانيات الداخلية وما يتتوفر فيها من نقاط الضعف والقوة والرفض والتهديدات وكيفية التعامل معها

ثالثاً: اهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:-

١. التعرف على متطلبات نجاح الخطة الاستراتيجية واستراتيجيات إدارة الأزمات في الدائرة المبحوثة.
٢. تحديد مستوى متطلبات نجاح الخطة الاستراتيجية ومدى اعتمادها على استراتيجيات إدارة الأزمات في الدائرة المبحوثة.
٣. اختبار علاقة الارتباط والتاثير بين متطلبات الخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات في الدائرة المبحوثة.

رابعاً: النموذج الفرضي للبحث



خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات نجاح الخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمة على المستوى الكلي والجزئي.



الفرضية الثانية: هناك علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الازمة على المستوى الكلي والجزئي.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

تم اختيار دائرة صحة الكرخ / كمجتمع للبحث، اذ تم توزيع استبانة البحث على عينة من العاملين المتمثلة برؤساء الأقسام والشعب والعاملين بمختلف المستويات الإدارية بلغت (٥٠) موظف، وزعت الاستمارة للفترة ما بين (٢٠٢١/٣/٢٠) ولغاية (٢٠٢١/٤/٢) اعيدت منها (٤٢) صالحة للتحليل الاحصائي.

المبحث الثاني
الجانب النظري
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ ٢٠٠ عام مضت تقريباً وتحديداً في التخطيط الاستراتيجي للمدن القديمة الكبرى تم جاء التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي الحكومي في الاتحاد السوفيتي في بداية العشرينات من القرن الماضي ، ثم انتقلت هذا الممارسات الى القطاع الخاص في الدول الغربية وتحديداً في الموازنات وتخطيط العمالة ، واجهت المنظمات التي تتبع التخطيط الاستراتيجي في عملها جملة من التحديات ومن أهم هذه التحديات تعدد بيئة التخطيط الاستراتيجي حيث شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقه وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجب إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية ، و عجز الموارد المتاحة وذرتها من حيث ندرة معظم الموارد المطلوبة في القرن الواحد والعشرين سواء كانت عادية أو بشريه مثل الموارد المائية والموارد الغذائية والموارد البشرية جعل من الضروري مواجهة هذا التحدي الجديد بإعادة التخطيط الاستراتيجي بأساليب استراتيجية جديدة مبتكرة. **التغيرات التكنولوجية:** تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة وبالألفية الثالثة يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في عالم الأعمال ، والتكنولوجيا في عالم اليوم تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ومن الضروري مواكبة التغيرات بصورة مستمرة بالاعتماد التخطيط الاستراتيجي المتميز بالمرنة. وزيادة معدلات التغير: السمة الأساسية للألفية الثالثة. (ابو قاعود، ٢٠٠٦: ٤٤-٤٥)

عرف بعض الباحثين المهتمين بالتخطيط الاستراتيجي من وجهات نظر مختلفة حسب نظرياتهم

جدول (١) تعريفات التخطيط الاستراتيجي

التعريف	المصدر	ت
هو عبارة عن التبصير بشكل المنظمة في المستقبل لتحقيق هذا الشكل لأداء فيه من التبصير بملامح المنظمة في المستقبل، تصوّر توجهات المنظمة ومسارها في المستقبل، رؤية رسالة المنظمة واهدافها مستقبلاً	(العارف، ٢٠٠٢ : ٩-٨)	١
هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط او استراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي النمو والاستقرار والانعكاس كما ايضاً تغطي وظائف حياة المنظمة وهي التسويق والإدارة المالية و الموارد البشرية وإدارة الانتاج والعمليات وادارة البحث والتطوير	(ابو لنصر، ٢٠٠٩: ٨٦)	٢
اسلوب ابداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة ويتم ذلك بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات او فرص بيئية اخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها	(عبد المطلب، ٢٠١٠: ٢٩)	٣
هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشراائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متعددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية	(السكارنة، ٢٠١٠: ٣٤).	٤



(الضمور والقطامين، ٢٠١٢) (٢٥)

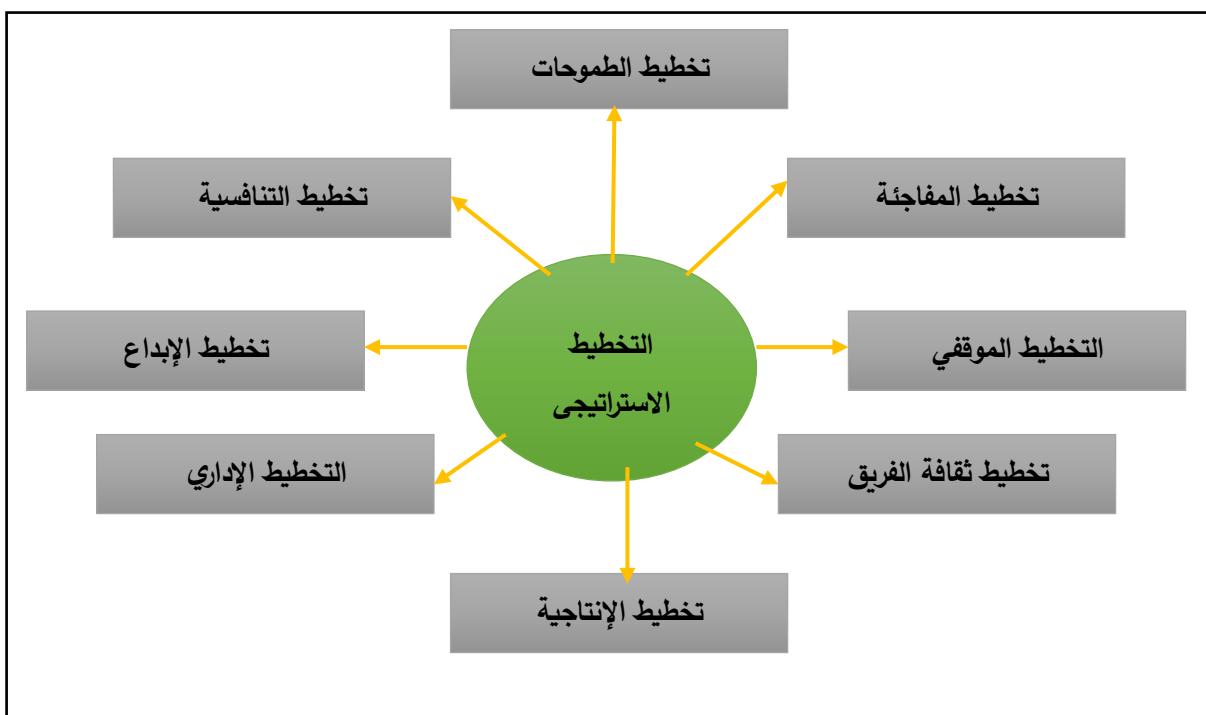
بأنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة ليتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.

المصدر: اعداد الباحثون

ثانياً: خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

١. التنبؤ بالاتجاهات البيئية المستقبلية والتي تتميز بعدم الاستقرار فهي مغلقة بمراحل المخاطرة.
٢. تقدير التهديدات والفرص المتاحة للمنظمة.
٣. تطوير الاستراتيجيات اللازمة التي تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات.
٤. تخصص الموارد المتاحة المالية وغير مالية في سبيل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.
٥. يحاول التخطيط الاستراتيجي إعادة تخطيط موقع المنظمة لتحقيق النجاح في ظل الظروف البيئية المستقبلية.
٦. يعد التحليل الدوري ل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ضروري واساسي للتخطيط الاستراتيجي بشكل عام. (أبو قاعود، ٢٠٠٦:٤٦)

يمكن بيان المضامين الاساسية للتخطيط الاستراتيجي من خلال الشكل



شكل (٢) المضامين الاساسية للتخطيط الاستراتيجي

المصدر: ابو قاعود، غازي رسمي، ٢٠٠٦ ، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، جامعة القاهرة – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ص ٤٧.

رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

عملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من ثلاث مراحل رئيسة: (غنى، ٢٠٠٨: ١٠٠).

١. مرحلة إعداد الخطة وإقرارها

تعتبر عمل إعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الإدارة والتوجهات السياسية في الدولة وحاجات السكان من جهة أخرى حتى يتم إعداد خطة مقبولة من جميع الأطراف وقابلة للتنفيذ.

وتبدأ مرحلة إعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن أن يصبح عليه الحال في المستقبل، ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور.



٢. **مرحلة تنفيذ الخطة**
- بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والأقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولية والواجبات الملقاة على عاتقه بعد أن يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة، وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة وجود تنسق كامل بين القطاعين الخاص والعام من خلال تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، علمًا بأن مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ غير ملزمة.
- ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح ، لابد من دراسة إجراءات تنفيذها في المستويات المكانية الثلاث والقطاعات الاقتصادية المختلفة وأيضاً يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع المختلفة وفق سلم أولويات مبني على حاجات السكان إلى جانب ذلك لا يجب إن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر في الخطة.
٣. **مرحلة متابعة وتقدير الخطة**

لا تقل أهمية هذه المرحلة من مراحل التخطيط السابقة، هذه المرحلة على درجة عالية من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للخطط المستقبلية، لذلك دائمًا ما يقال بأن نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم.

- خامساً: **مستويات التخطيط الاستراتيجي**
- اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني الفكر الاستراتيجي في عمليات التخطيط، وحقق التخطيط الاستراتيجي للمنظمات مزايا، وتحسن الأداء إلى حصول العديد من المنظمات على حصص سوقية أكبر وتحقيق قدرات ومزايا تنافسية لم تتحققها غيرها من المنظمات
- ثلاث مستويات للتخطيط الاستراتيجي وهي (عبد المطلب، ٢٠١٠: ٣٣-٣٤)
- ١- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة هو ادارة الانشطة التي تحدد الخصائص المميزة المنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى ومن خلال الرسالة الأساسية للمنظمة وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.
 - ٢- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال هي ادارة انشطة وحدة العمل الاستراتيجي وبذلك تتمكن المنظمة من العمل بفاعلية في مجال معين من مجالات الاعمال وتشارك في اغراض المنظمة ككل وتقع مسؤولية استراتيجية النشاط على عاتق المستوى الثاني من الادارة العليا في داخل المنظمة.
 - ٣- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الاقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانباً وظيفياً، وإن المنظمات تمثل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج - التسويق - التمويل - الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات او المنظمة، وان التخطيط على المستوى الوظيفي لا يهتم بالعمليات اليومية داخل المنظمة ولكن يتم وضع اطار عام للتوجيه .

- سادساً: **اساليب التخطيط الاستراتيجي**
- تعد الادارة العليا في كافة المنظمات هي المسؤول الرئيس عن عملية التخطيط الاستراتيجي، وبينما تسعى الادارة العليا لتحقيق التنافس والتكميل بين اهداف المنظمة ومواردها البشرية، فقد تطلب اشتراك المديرين والمسؤولين الآخرين في وضع خطة استراتيجية طبقاً للاسلوب المتبع للمنظمة وعادة تتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع اساليب وهي (الحملاوي، ٢٠١٠: ١٣٤)
١. اسلوب التخطيط من اسفل الى اعلى: ويجري تطبيق هذا الاسلوب بطلب الادارة العليا من مديرين الاقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية كذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والإرباح وطريقة سير الاعمال في القسم.
 ٢. اسلوب التخطيط من اعلى الى اسفل يرتبط هذا الاسلوب بالمنظمات التي تتصرف بالمركزية ، تقوم الادارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجية وذلك بأعداد الخطط وارسالها إلى الادارات والاقسام ليتم تنفيذها، أما المنظمات التي تتبع نظام الامرکزية فتقوم الادارة العليا بأعداد الخطط العرضية.
 ٣. المزج بين اسلوب التخطيط من الاعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى: وهذا الاسلوب غالباً ما يتبع في المنظمات الكبيرة، ووفقاً لهذا الاسلوب يتم المزج بين الاسلوبين وذلك من خلال التنسيق بين الادارة العليا والادارة التنفيذية (الوسطى).
 ٤. اسلوب فريق التخطيط، تعتمد المنظمة فريقاً من المخططين الاستراتيجيين الذين يقومون بوضع الخطط مكتوبة تتضمن تحليل الوضع القائم للمنظمة وما يجب ان يكون عليه.
- سابعاً: **متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي**
- يتم اعتماد أكثر المتطلبات التي يتم تناولها من قبل الباحثين (الجبوري، ٢٠١٤: ٨٨) و (زعترى ، ٢٠١٣ : ٤٥) وهى :
١. دعم الادارة العليا



عندما تقنن الإدارة العليا بالخطيط الاستراتيجي وتؤمن بجدوى اساليبه في مختلف مجالات العمل يتتوفر لديها تصور واضح عن أفكاره واتجاهاته وفلسفته بوصفه فكرة ادارية معاصرة تزداد فرص نجاح تطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمنظمة (مشرف وتوبيخ ، ٢٠١٧ : ١٠٠) وهنا يجب تحديد مدى التزام القيادات في المنظمة بمجهود التخطيط الاستراتيجي ومدى إعطائه أهمية كافية، عندما تقرر المنظمة انها بحاجة الى تخطيط استراتيجي وهي قادرة على الالتزام به واعطائه الاهتمام الكافي ، يجب تحديد مجموعة من الأدوار الواجب على الإدارة العليا القيام بها لتمكن المنظمة من التطبيق الفعال لعملية التخطيط الاستراتيجي (et al Kizlboga ٢٠١٤ : ٩٠٠) ومن هذه الأدوار الأساسية الآتي:

- أ. تهيئة المنظمة للممارسة المستمرة لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- ب. توفير المعلومات والبيانات التي تتطلبها عملية التخطيط الاستراتيجي.
- ج. تنمية وعي الأعضاء بعملية التخطيط الاستراتيجي ومنهج اعداد الخطة وتنفيذها.
- د. إعطاء الأولوية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

٢. وفر الامكانيات والموارد

المسؤول لن يتمكن عن التخطيط الاستراتيجي من أداء عمله إن لم يتتوفر لديه ما يعينه على ذلك، والمقصود هنا كافة الامكانيات والموارد سواء المادية أو البشرية أو المالية التي تتعلق بتسهيل العمل، وأهم شيء يجب توفر هذا المورد البشري المتمثل بالمرؤوسين الأكفاء والمدربين الفادرين على العمل بكفاءة وفاعلية عن طريق استثمار طاقاتهم وخبرتهم بأحسن صورة ممكنة. وأكد على ضرورة توافر ميزانية ومخصصات مالية لإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمشارين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكل من له علاقة بعملية التخطيط، وأشار (٢٠٠٩ Fimstahl) لابد من تصنيف الموارد المعرفة للقدرة التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية حيث أن التنفيذ يتاثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة القبة والاحتمالية للمنظمة . إذا أصبح من الأساسيات في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام الإدارة الاستراتيجية على خلق حالة من التوازن بين التخطيط الاستراتيجي وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط (الجبوري، ٢٠١٤ : ٨٩)

٣. المرونة

تشير المرونة بشكل عام الى قدرة نظام الرقابة في المنظمة على مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئه العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها وهي سمة مميزة للمنظمة تظهر من خلالها قدرة المنظمة على الربط بين بيتها الداخلية والخارجية، وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي ينبغي ان يكون مننا رقابة التحويل والبديل والتغير في أجزاؤه او في بعض خطواته، وبرى (٢٠٠٦ Hulsmann) أن المرونة الاستراتيجية تلعب دور كبير في القضاء على التهديدات البيئية كما تساعد على امتلاك المؤشرات الإيجابية لتوليد الميزة التنافسية وزيادة المذاق التي يمكن تحقيقها للمتعلمة وهذا تظهر أهمية المرونة الاستراتيجية كونها تدعم تطوير استراتيحيات مستقبلية فهي تساعد المنظمة من التكيف والاستجابة بسرعة للطبيعة المتغيرة في عوامل البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء وحدد (زعيري، ٢٠١٣ : ٢٩) أن المرونة تمكن من المنافسة في الظروف الراهنة ، كما تمكنها من تغيير استراتيحياتها فضلا عن تحقيقها مكانة مميزة في السوق وقدرة على الدفاع عنها نتيجة زيادة التنافس في بيئتها . وعليه يمكن القول إن المرونة الاستراتيجية في تعديل على بعض عناصر التخطيط الاستراتيجي لتنتفع مع الظروف التي تطرأ على البيئة، فضلا عن المتغيرات التي تحدث أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتي لم تكن موجودة عند وضعها.

٤. تقنية المعلومات والاتصالات

تتطلب عملية تطبيق التخطيط الاستراتيجي نظام الجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية واعدادها وتعليمها 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 تمهدية للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي (المشرف وتوبيخ، ٢٠١٧ : ١٠١). ولأن عملية التخطيط الاستراتيجي في وظيفة ذات طابع ديناميكي ترمي إلى التكيف مع البيئة فان هذا يتطلب توفير البيانات اللازمة عن البيئة العملية التحليل الاستراتيجي، من خلال تنظم معلومات استراتيجية ويعكس ذلك الخطة الاستراتيجية تواجهه صعوبات في تحقيق أهدافها وسياساتها وبرامجها المستقبلية (الجبوري ، ٢٠١٤ : ١٠٠).

المحور الثاني: إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم إدارة الأزمة

عرف الباحثين المهمتين بأدارة الأزمة من وجهات نظر مختلفة والجدول التالي يبين عدد من هذه التعريفات

جدول (٢) تعريفات ادارة الازمات

التعريف	اسم الباحث	ن
---------	------------	---



بأنها منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوفرة، والمهارات وانماط الادارة السائدة.	(الصيرفي، ٢٠١٣: ٣١١)	1
الاستراتيجيات المصممة تطبيق لمساعدة المنظمة حيث حصل فيها بشكل مفاجئ حدث سلبي نتيجة لحدث من الصعوبة التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطرًا محتملاً، مما يجب أن تؤخذ القرارات بسرعة للتقليل من الأضرار التي لحقت بالمنظمة وتحديد شخص يكون مدیراً للأزمة في حال حدوثها	((Margaret, 2013: 123))	2
بأنها جهود منسقة ومنظمة تقوم بها المنظمة بهدف الوقاية من الأزمات المحتملة والتعامل مع ما يحدث من ازمات، والتعلم والاستقادة من تلك الأزمات	(عبد السلام ، ٢٠١٦ : ٤٥)	3

المصدر: اعداد الباحثون

ثانياً: أنواع الأزمات

الانواع	هذه	ومن	امكانية	لغرض	انواع	عدة	قسم الازمات الى	(الصيرفي، ٢٠١٣: ٣٢٢)
---------	-----	-----	---------	------	-------	-----	-----------------	----------------------

1. وفقاً للمحتوى (معنوية، مادية، معنوية مادية)

2. وفقاً لإمكانية الاستقادة (تنموية، عرضية)

3. شدة الأثر (شديدة الأثر ، ضعيفة الأثر)

4. مراحل التكوين (النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية)

5. بعد الزمي (متكررة الحدوث يمكن التنبؤ لها. مفاجئ يصعب التنبؤ لها)

6. وفقاً لكيان الضرر (دولية، ازمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية)

ثالثاً: اسباب الأزمات

هناك أسباب عديدة لحدوث الأزمة بأنواعها المختلفة سوف نذكر من اهمها (جاد الله، ٢٠٠٨: ١٨).

1. خارجة عن اراده الانسان

2. ضعف الامكانات المادية والتكنولوجية والبشرية

3. اللامبالاة في مواجهة المشكلات

4. انعدام الثقة بين العاملين والإدارة والعاملين

5. التسرع في اتخاذ القرارات

6. ضعف القيادة

رابعاً: مراحل إدارة الأزمة

تمر الأزمة بوصفها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، فكلما كان متخد القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة (الصيرفي، ٢٠١٣: ٥٢).

1- مرحلة الميلاد : وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) منهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم ومن هنا يكون إدراك متخد القرار وخبرته ومدى نفاد بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو "تنقيس الأزمة" وإيقادها مرتزقات النمو، ومن ثم تجميدتها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تتحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنif.

2- مرحلة النمو والاتساع : تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، اذ تأخذ الأزمة في النمو والاتساع من خلال نوعين من المحفزات هما محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في



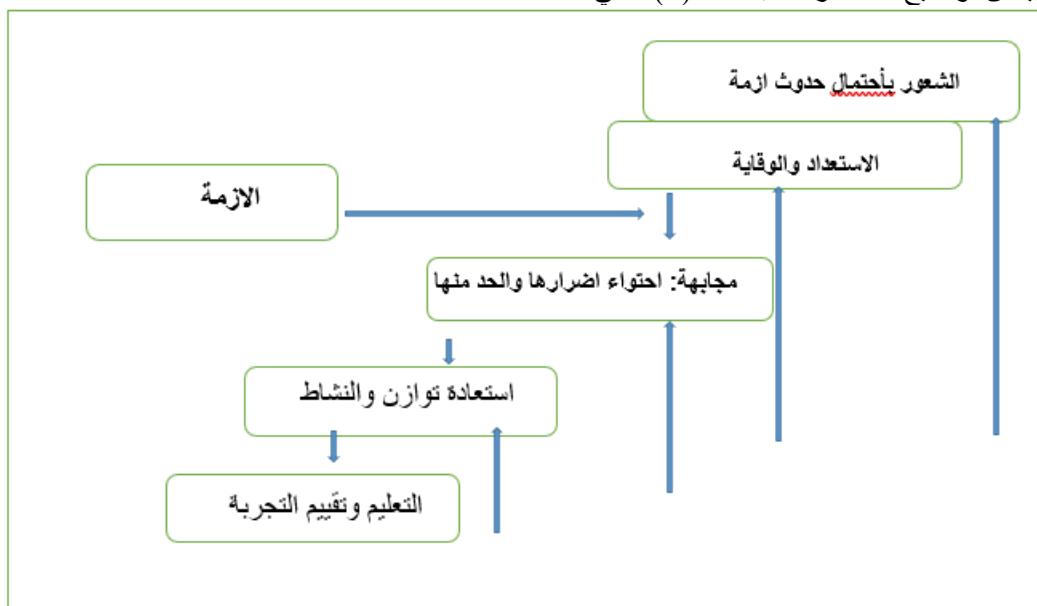
مرحلة الميلاد. ومغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلاتها معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع. وفي هذه المرحلة يكون على متذبذب القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها.

٣- مرحلة النضج : تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون متذبذب القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانعلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية وبالتالي، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

٤- مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي جرى اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتتصبح الأزمات في هذه الحالة كأنماط البحار.

٥- مرحلة الاختقاء: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعنصرها، إذ تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتنافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

ويمكن توضيح هذا المراحل بالشكل (٣) الآتي



شكل (١) مراحل إدارة الأزمات

المصدر: الحملاوي، محمد رشاد، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة ابو امجد للطباعة، ط ٢، ص ٦١.

المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

أولاً: وصف متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي وتشخيصه.

جدول (٣) وصف متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

الاتحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	ت
دعم الادارة العليا			
0.904	٣,٤	تحرص إدارة الدائرة على وضع استراتيجية شاملة لمختلف الأنشطة.	١
0.992	4.1	تهتم ادارة الدائرة بالخطيط في تنفيذ سياساتها.	٢
0.991	4.3	تحرص إدارة الدائرة على اشراك جميع الأقسام في عملية اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣
0.994	3.5	تساهم الأهداف الاستراتيجية في الحد من اثار الازمات.	٤



		المعدل	
توفر الإمكانيات والموارد			
0.97	4.07		
0.991	4.1	يتم التعرف على الظروف والإمكانيات المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٥
0.981	3.6	تمتلك الدائرة قيادات إدارية قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.	٦
0.863	3.2	توفر الدائرة برامج تربوية لتنمية قدرات الأفراد على الاستفادة من الموارد والإمكانيات وخارجها.	٧
0.901	3.9	توفر إدارة الدائرة الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية والتجهيزات الازمة الحالية والمستقبلية للقيام بالخطيط الاستراتيجي.	٨
0.93	3.7	المعدل	
المرونة			
0.902	3.7	تحرص إدارة الدائرة على اجراء التعديلات في خطتها لمواكبة التطورات في السوق.	٩
0.992	3.9	تنسم اهداف الدائرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.	١٠
0.892	4.2	تنصف رسالة الدائرة بالمرونة بما يتيح لها التغير وفق للمتغيرات البيئية المستجدة.	١١
0.921	4.3	تضع الدائرة خطط عمل بديلة تنسم بالمرونة لازمة لأي تغيير.	١٢
0.926	4.02	المعدل	
تقانة المعلومات والاتصالات			
0.971	4.02	عملية التخطيط الاستراتيجي يحقق استخدام التقانة من خلال الوفرة في الوقت والجهد والمال.	١٣
0.881	3.9	يؤدي استخدام التقانة الى زيادة التوجّه نحو انشاء نظام معلومات كفاء وشبكة اتصالات متكاملة تسهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي.	١٤
0.895	3.8	الادارة تمتلك الوسائل التكنولوجية و التقنيات الفنية الحديثة لازمة للحصول على المعلومات وتبدلها.	١٥
0.931	4.1	تستثمر الدائرة أموال طائلة في تقانة المعلومات والاتصالات لأغراض تقليل الكلف.	١٦
0.919	3.95	المعدل	

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يتضح من الجدول (٣) الآتي:

١. دعم الادارة العليا:

من اجل الوقوف على طبيعة الإجابات التي ابادها الأفراد المبحوثين حول دعم الادارة العليا لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، وعرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات ويشير الجدول (٣) الى الأوساط الحسابية لتلك الإجابات، حيث معدل الوسط الحسابي يبلغ (٤,٠٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن دعم الادارة العليا لعملية التخطيط الاستراتيجي كان كبيراً في الدائرة مجال البحث.

٢. توفر الإمكانيات والموارد

يتضح من الجدول (٣) أن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات التي ابادها الأفراد المبحوثين حول توفير الإمكانيات والموارد التي تلبي متطلبات التخطيط الاستراتيجي حيث يبلغ معدل الوسط الحسابي (٣,٧) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني توفر الإمكانيات المادية والموارد لإنجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مجال البحث.

٣. المرونة



يتضح من الجدول (٣) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات التي ابادها الأفراد المبحوثين حول توفر المرونة للازمة لإنجاح متطلبات التخطيط الاستراتيجي، حيث يبلغ الوسط الحسابي (٤،٠٢) أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني توفر المرونة الكافية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مجال البحث.

٤. تقانة المعلومات والاتصالات

يتضح من الجدول (٣) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات التي ابادها الأفراد المبحوثين حول تقانة المعلومات والاتصالات لإنجاح متطلبات التخطيط الاستراتيجي، و بلغ الوسط الحسابي (٣،٩٥) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي، وهذا يعني توفر تقانة المعلومات والاتصالات الكافية لعملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مجال البحث.

ثانياً: وصف استراتيجيات إدارة الازمات وتشخيصها.

من اجل الوقوف على طبيعة الإجابات التي ابادها الأفراد المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الازمات ومن اجل تحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات، يشير الجدول (٤) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الإجابات، حيث يبلغ الوسط الحسابي (٣،٧) وهو أعلى الوسط الفرضي، وهذا يعني الإدارة العليا تتبنى استراتيجيات إدارة الازمات الى حد ما في المنظمة.

جدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الازمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأسئلة	ت
0.957	3.0	تعامل إدارة الدائرة مع الازمات بالخيارات الملائمة لشتها.	١٧
0.996	2.9	تستعين إدارة الدائرة باستراتيجية تغيير المسار عندما توجهها أزمات غير واضحة المعالم.	١٨
0.837	2.9	ان استخدام استراتيجية تغيير المسار عند حدوث الازمات له اثر ايجابي على اداء الدائرة.	١٩
0.983	2.9	تملك إدارة الدائرة معلومات كافية عن طبيعة الازمات التي تواجهها داخلياً.	٢٠
0.774	3.6	تقوم الدائرة بأجزاء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي ازمة.	٢١
0.772	3.7	تعتمد إدارة الدائرة على مختصين في تقييم الازمات حال وقوعها.	٢٢
0.785	3.9	استطاعت إدارة الدائرة سابقاً احتواء الازمات بنجاح.	٢٣
0.9140	4.1	تتفاوض إدارة الدائرة مع الجهات المسببة لازمة لاحتواها.	٢٤
0.983	4.1	يقوم الموظفون بالجهود المطلوبة للمساعدة على احتواء الازمات.	٢٥
0.992	3.2	استراتيجية الاحتياط التعبيوي ضرورية لمواجهة الازمات التي تمر بها الدائرة.	٢٦
0.885	4.6	تدرك إدارة الدائرة أهمية وجود حد امان لاحتياجات الازمة لعمليات المنظمة لاستمرار العملية الإنتاجية.	٢٧
0.992	4.5	تتأكد المنظمة من الاحتياطي من الموارد البشرية والمالية والتقنية يضمن عدم حصول أي تراجع في الخدمات المقدمة بسبب الازمات الحاصلة.	٢٨
0.988	4.1	يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الازمة حال تشكيله.	٢٩
0.933	3.9	تعتمد إدارة الدائرة على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الازمات حال وقوعها.	٣٠
0.955	4.7	يدرك العاملون في الدائرة أهمية عمل الفريق ويقدموا الجهد المطلوب لإنجاحه.	٣١
0.916	3.7	المعدل	

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

ثالثاً: 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 الفرضيات تحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل.

١. تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث.

يظهر جدول (٥) اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي بدلالة أبعاده واستراتيجيات إدارة الأزمات، 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 عملية التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات على المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠٧٩٠)، وهي قيمة عالية وتبيّن قوّة العلاقة بين المتغيرين لتوّكّد ما أبرزه البحث في جانبه النظري ، ويدلّ هذا على أنه كلما زادت المنظمة من استخدام متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي كلما زادت امكانياتها في وضع استراتيجيات مناسبة لإدارة الأزمات، وعليه يتمّ قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول (٥) نتائج علاقة الارتباط بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الازمات

المؤشر الكلي	متطلبات التخطيط الاستراتيجي					المتغير التقسيري
	تقنية المعلومات والاتصالات	المرنة	الإمكانيات والموارد	دعم الادارة العليا	المتغير المستجيب	
٠,٧٩٠	0. 624	0. 817	٠,٦٣٦	٠,٧٢٤	استراتيجيات إدارة الأزمات	

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة

بـ- أما بشأن اختبار الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بدلالة ابعاده واستراتيجيات إدارة الازمات بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائجها واضحة من جدول (٦) وكما يلي:

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات البحث

استراتيجيات إدارة الازمات				المتغير المستجيب المتغير المفسر
R2	F	T	B	
0.624	206.5	14.37	0.824	متطلبات التخطيط الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يتضح من تقدير معادلة انحدار استراتيجيات ادارة الازمات على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، أن هناك تأثيراً معتبراً للأبعاد التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الازمات، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار (٤٢٪)، والذي يعني ان زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار (٨٢٪)، وهو تأثير معتبر بدلالة قيمة ($B=14$ ، $T=37$)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١٦٧)، فضلاً عن قيمة ($F=206,5$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١٣٩)، وقد فسرت ابعاد التخطيط الاستراتيجي جزءاً منها من تأثيرها في استراتيجيات ادارة الازمات بمقدار معامل التحديد (٤٢٪، $R^2=0,62$)، وهذا يعني أن ابعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما قيمته ٦٢٪ من التغير في استراتيجيات ادارة الازمات أما الجزء المتبقى فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً، يعني تحقق الفرضية الثانية.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي ان ادارة دائرة الصحة اعتمدت على المتطلبات التي المعتمدة في البحث.
 ٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستراتيجيات ادارة الازمات أن ادارة دائرة صحة الكرخ اعتمدت بشكل متوسط على الاستراتيجيات المعتمدة في البحث.



٣. نتائج التحليل الاحصائي تبين أن الادارة اعتمدت بشكل كبير على دعم الادارة كأحد متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي، وبالمقابل لم يحظى بعد توفر الامكانيات والموارد بالاهتمام اللازم من قبل ادارة الادارة.
٤. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس، تحقيق متطلبات تجاح التخطيط الاستراتيجي علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع استراتيجيات ادارة الأزمات، وهذا يشير إلى أنه كلما اهتمت ادارة الادارة باستخدام متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وعملت بها بكل انشطتها ساعد ذلك في الوصول الى وضع استراتيجيات جيدة لإدارة الأزمات.
٥. لم يكن هناك تبني واضح من قبل ادارة الادارة الاستراتيجية تغير المسار والتي تعد أحد استراتيجيات ادارة الأزمات ومواجهتها، اذ اكد ذلك العينة المبحوثة من خلال أجابتها على التساؤلات.
٦. أظهرت النتائج الاحصائية أن الادارة لا تمتلك معلومات قبل حدوث الأزمة والتي هي ضرورية اذا ما قررت الادارة تبني استراتيجية تفتيت الازمة من خلال أجابتها على التساؤلات.
- ثانياً: التوصيات**
- اعتماداً على ما تم الوصول إليه من نتائج يمكن ان تقوم بعض المفترضات التي تراها ضرورية لهذا البحث:
١. إدارة الادارة زاد اهتمامها بمتطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي باعتباره محور اهتمام الأدباء المعاصرة بوصفها المصدر الأهم التي استراتيجيات ادارة الازمات من خلال عقد ورش عمل دورية المتتابعة تطبيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي.
 ٢. ضرورة إشراك الموارد البشرية في ادارة الادارة بدورات تخصصية في استراتيجيات ادارة الأزمات لغرض تقليل المشاكل التي قد تواجه الادارة من جراء تفاقم الأزمة.
 ٣. ضرورة اهتمام ادارة الادارة بتوفير الامكانيات والموارد الضرورية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال عمل مخزون ونوعي وكمي لذك الموارد وتحت مسمى الاحتياطي التعبيوي لتلافي الدخول في ازمات.
 ٤. ضرورة قيام ادارة الادارة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلافي مشاكل حدوث الأزمات.
 ٥. متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يجب ان تشمل بدائل لحل الأزمات المتوقعة في حالة حدوثها.
 ٦. على ادارة الادارة التركيز على تبني استراتيجيات الأزمات وذلك لأهميتها في التعامل من مختلف الأزمات التي يمكن أن تتعريضها، من خلال تشكيل فريق عمل متخصص بتطبيق استراتيجيات الادارة للأزمات بأسلوب حديث يتاسب مع البيئة التي تتعامل معها الادارة.
 ٧. يجب على الادارة المبحوثة التركيز على توفير المعلومات الخارجية والداخلية لدورها في اكتشاف الأزمات قبل حدوثها والاستعداد اللازم لمواجهتها كأحد استراتيجيات ادارة الأزمات.

المصادر**اوًّاً: مصادر عربية****الكتب**

- ١- احمد، ماهر: دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الاسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- ٢- أبو فارة، يوسف، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.
- ٣- الجوري، حسين، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ٢٠١٤.
- ٤- الصيرفي محمد عبد الفتاح، مفاهيم ادارية جديدة، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، ٢٠١٣.
- ٥- ابو قحف، عبد السلام، ادارة الازمات (القاهرة)، مطبعة الاشعاع، ١٩٩٩.
- ٦- عبد المطلب، عبد الحميد، الادارة الاستراتيجية في بيئه الاعمال، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسيير والتوريدات ، ٢٠١٠.
- ٧- ابو قاعود، غازي رسمي، دور الادارة الاستراتيجية في تحسين الاداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة دكتورا في الادارة العامة، جامعة القاهرة _ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٦.
- ٨- العارف، نادية، التخطيط الاستراتيجي والعلمية، الاسكندرية / الدار الجامعية / ٢٠٠٢/٢٠٠١)
- ٩- جاد الله، محمود، (٢٠٠٨) ادارة الازمات (عمان / دار اسمامة للنشر والتوزيع).
- ١٠- ابو النصر، محمد، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتكيير الاستراتيجي المتميز، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر ، (٢٠٠٩).



- ١١- الحبسي، سالم عبد الله علوان، ادارة الازمات الامنية، ط ١ مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ٢٠١٠.
- ١٢- الضمور، هاني حامد؛ والقطامين، أحمد عطا الله. (٢٠١٢). "الادارة الاستراتيجية"، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- ١٣- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٤- مرسي، نبيل محمد. (٢٠٠٣). "الادارة الاستراتيجية"، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- ١٥- غنيم، عثمان، التخطيط أساس ومبادئ عامة، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٨.
- رسائل الماجستير**
- ١- الأمام، احمد، دور التخطيط الإذاعي في إداره الازمات الامنية: دراسة تطبيقية في اذاعة ساهرون للفترة من يناير ٢٠١٤ الى ديسمبر ٢٠١٥، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط (٢٠١٥).
 - ٢- زعترى، عبد العزيز هاني، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصادر الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط،الأردن.
 - ٣- عبد العال، رائد فؤاد، أساليب إدارة الازمات لدى مديرى المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين (٢٠٠٩).
 - ٤- عطا الله، سمر رجب، واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، (٢٠٠٥).
- المجلات**
- ١- الحملاوي، محمد رشاد، (٢٠١٠) ادارة الازمات وتجارب محلية وعالمية القاهرة ابو امجد للطباعة الطبعه الثانية.
 - ٢- مشرف، عباس مزعل و تويج، حيدر كريم، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الداونر الحكومية، دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٢ ، ٢٠١٧ .
- ثانياً: المصادر الأجنبية**
١. Hulsmann, Michael , Grapp Jorn , & Li Ying , 2006 , Strategic Flexibility in Global Supply Chain Competitive Advantage By Autonomous Cooperation , Loughborough, U.K
 ٢. 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
 ٣. Okuma, p (2003), "strategic planning and management", UNASO, organizational development program, Kanipala, Uganda, retrieved in January 15,2010 from: <http://www.unaso.org.ug>
- ملحق (١)
- استماره استبيان
□ أختي الفاضلة أخي الفاضل
تحية طيبة شاكرين تعاؤنكم معنا
- يرجى التفضل بالإجابة على الاستبانة الخاصة بمشروع بحث التخرج الموسوم ((المقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي لنجاح استراتيجيات إدارة الازمات)) حيث يتم الإستفادة من هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط ...

الباحثان

دعاء أنمار ضياء الدين

هدى اديب حميد

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:
أولاً: معلومات عامة:-النوع الاجتماعي : ذكر ، أنثى المؤهل العلمي : إعدادية ، دبلوم بكالوريوس ، دراسات عليا

نوع الوظيفة والمنصب -



الأسئلة:

يرجى وضع علامة (✓) في الحقل المناسب

المotor الأول: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

الفقرات	ت	دعم الإدارة العليا
تحرص إدارة الدائرة على وضع استراتيجية شاملة ل مختلف الأنشطة.	١	لا اتفق بشدة
تهتم ادارة الدائرة بالخطيط في تنفيذ سياساتها.	٢	محайд
تحرص إدارة الدائرة على اشراك جميع الأقسام في عملية اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	٣	اتفاق
توفر الإمكانيات والموارد	٤	لا اتفق بشدة
يتم التعرف على الظروف والإمكانيات المتاحة لتنفيذ عملية الخطة الاستراتيجية.	٤	محайд
تمتلك الدائرة قيادات إدارية قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.	٥	اتفاق
توفر الدائرة برامج تدريبية لتنمية قدرات الأفراد على الاستفادة من الموارد والإمكانيات وخارجها.	٦	لا اتفق بشدة
المرونة	٧	لا اتفق بشدة
تحرص إدارة الدائرة على اجراء التعديلات في خطتها لمواكبة التطورات في السوق.	٧	محайд
تنسم اهداف الدائرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة بحيث يمكن تعديلاها كلما استحدثت ظروف جديدة.	٨	اتفاق
تصف رسالة الدائرة بالمرونة بما يتيح لها التغير وفق للمتغيرات البيئية المستجدة.	٩	لا اتفق بشدة
تقانة المعلومات والاتصالات	١١	لا اتفاق بشدة
يؤدي استخدام التقانة الى زيادة التوجه نحو انشاء نظام معلومات كفاء وشبكة اتصالات متكاملة تسهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي.	١١	محайд
تمتلك الادارة الوسائل التكنولوجية الحديثة والتقييات الفنية لازمة للحصول على المعلومات وتبدلها.	١٢	اتفاق

المotor الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمة

الفقرات	ت	الاتصالات
تعامل إدارة الدائرة مع الازمات بالخيارات الملائمة لشدتها.	١٣	لا اتفاق بشدة
تستعين إدارة الدائرة باستراتيجية تغيير المسار عندما	١٤	محайд



				توجهها أزمات غير واضحة المعالم.	٢٤
				ان استخدام استراتيجية تغيير المسار عند حدوث الأزمات له اثر إيجابي على أداء الدائرة.	١٥
				تعتمد إدارة الدائرة على مختصين في تقدير الأزمات حال وقوعها.	١٦
				استطاعت إدارة الدائرة سابقاً احتواء الأزمات بنجاح.	١٧
				تفاوضت إدارة الدائرة مع الجهات المسئولة للازمة لاحتوائها.	١٨
				تدرك إدارة الدائرة أهمية وجود حد امان للاحتجاجات الازمة لعمليات المنظمة لاستمرار العملية الإنتاجية.	١٩
				تنأك المنظمة من الاحتياطي من الموارد البشرية والتقنية والمالية يضمن عدم حصول أي تراجع في الخدمات المقدمة بسبب الأزمات الحاصلة.	٢٠
				يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الازمة حال تشكيله.	٢١
				تعتمد إدارة الدائرة على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.	٢٢
				يدرك العاملون في الدائرة أهمية عمل الفريق ويقدموا الجهود المطلوبة لإنجاحه.	٢٣