



## 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 بيان اهم الاستراتيجيات ن من الممكن تبنيها لمواجهة الازمات التي تتعرض لها المنظمات وتظهر أهمية البحث من الدور الفعال للتخطيط الاستراتيجي الناجح في إدارة الازمة والحد من اثرها ادنى حد ممكن، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث ووزعت استمارة 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 تناقش 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 الإدارة، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها، لذا فان 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 فان أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة 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 الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ 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 مديريها 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 بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني إن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة.

### المبحث الأول

#### منهجية البحث

#### أولا مشكلة البحث

أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات في مجتمعنا على اختلاف أنواعها، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، ونتيجة الأزمات التي يمر بها المجتمع سعى البحث الى تقديم مشكلته في اطار مجموعة من التساؤلات تسهم في توضيح مشكلة البحث:

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

#### ثانيا: أهمية البحث:

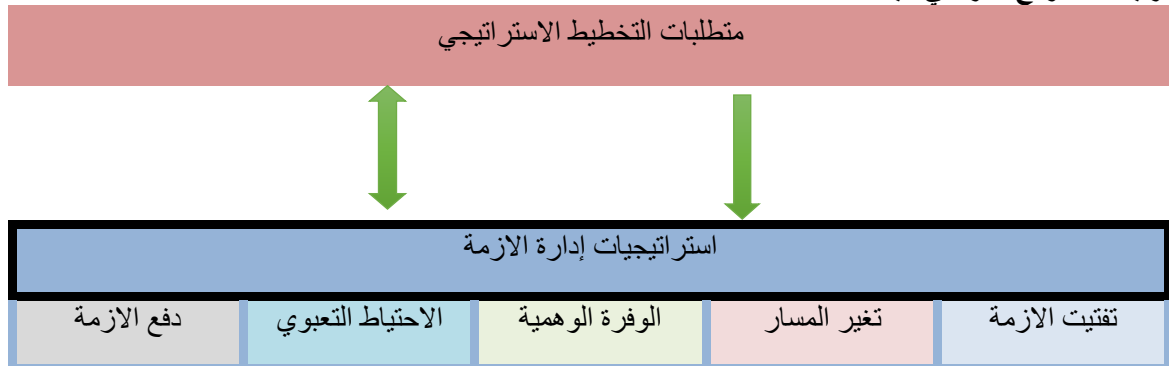
١. يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته والموضوع الذي يعالجه، وذلك من خلال بناء اطار معرفي حول متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات كون هذا المعلومات أصبحت ركيزة أساسية للمنظمات تقوم عليها الكثير من الأنشطة والوظائف الأخرى، فضلا عن تحديد نور متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي 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 يتوفر فيها من نقاط الضعف والقوة والرفض والتهديدات وكيفية التعامل معها

#### ثالثا: اهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الاتي:-

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 والتأثير بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات في الدائرة المبحوثة.

#### رابعا: النموذج الفرضي للبحث



شكل (١) النموذج الفرضي للبحث

#### خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات نجاح التخطيط 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 (٢٠٢١/٤/٢٠) اعيدت منها (٤٢) صالحة للتحليل الاحصائي.

#### المبحث الثاني

#### الجانب النظري

#### المحور الاول: التخطيط الاستراتيجي

#### اولاً: 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 تعقد بيئة التخطيط الاستراتيجي حيث شهدت الألفية الثالثة تغيرات عميقة وسريعة للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية مع أوضاع البيئة الديناميكية، و عجز الموارد المتاحة وندرتها من حيث ندرة معظم الموارد المطلوبة في القرن الواحد والعشرين سواء كانت عادية أو بشرية مثل الموارد المادية 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 بالمرونة. وزيادة معدلات التغير: السمة الأساسية للألفية الثالثة. (ابو قاعد، ٢٠٠٦: ٤٤-٤٥)

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

#### جدول (١) تعريفات التخطيط الاستراتيجي

ت	المصدر	التعريف
1	(العارف، ٢٠٠٢: ٨-٩)	هو عبارة عن التبصير بشكل المنظمة في المستقبل لتحقيق هذا الشكل لابد فيه من التبصير بلامح المنظمة في المستقبل، تصور توجهات المنظمة ومسارها في المستقبل، رؤية رسالة المنظمة واهدافها مستقبلاً
2	(ابو لنصر، ٢٠٠٩: ٨٥: ٨٦)	هو عملية مستمرة لتصميم وتطوير خطط او استراتيجيات عامة تغطي دورة حياة المنظمة في ثلاث مراحل رئيسية هي النمو والاستقرار والانعكاس كما ايضا تغطي وظائف حياة المنظمة وهي التسويق والادارة المالية و الموارد البشرية وإدارة الانتاج والعمليات وادرة البحوث والتطوير
3	(عبد المطلب، ٢٠١٠: ٢٩)	اسلوب ابداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمنظمة ويتم ذلك بشكل معتمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات او فرص بيئة اخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمنظمة سعياً لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها واهدافها
4	(السكرانة، ٢٠١٠: ٣٤).	هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية



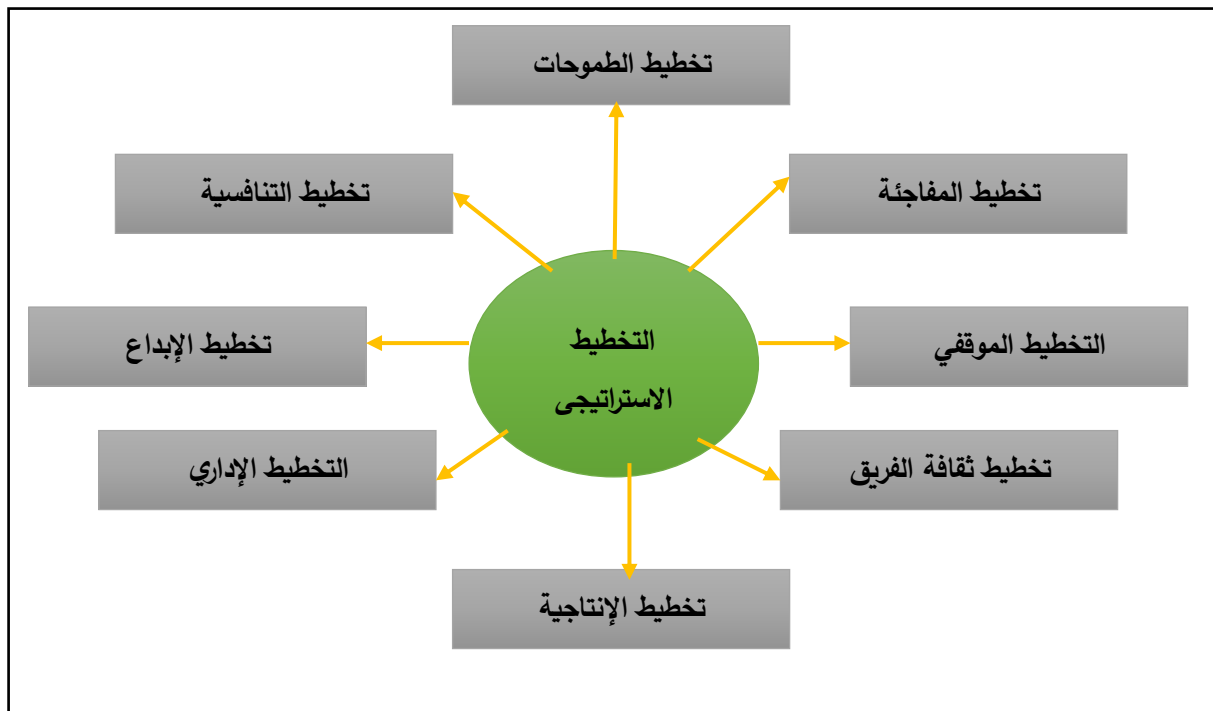
5	(الضمور والقطامين، ٢٠١٢: ٢٥)	بأنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف محددة ليتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، مروراً بالمدى الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.
---	------------------------------	---

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. تخصيص 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 لنقاط 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 رئيسية: (غنيم، 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 تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام من خلال تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، علماً 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 علي حاجات السكان إلى جانب ذلك لا يجب إن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر في الخطة.

**٣. مرحلة متابعة وتقييم الخطة**

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

**خامساً: مستويات التخطيط الاستراتيجي**

اتجهت العديد من المنظمات الى تبني الفكر الاستراتيجي في عمليات التخطيط، وحقق التخطيط الاستراتيجي للمنظمات مزايا، وتحسن الاداء الى حصول العديد من المنظمات على حصص سوقية اكبر وتحقيق قدرات ومزايا تنافسية لم تحققها غيرها من المنظمات

ثلاث مستويات للتخطيط الاستراتيجي وهي (عبد المطلب، ٢٠١٠: ٣٣-٣٤)

١- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة هو ادارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الاخرى ومن خلال الرسالة الاساسية للمنظمة وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل.

٢- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال هي ادارة أنشطة 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 الى عدد من الاقسام الفرعية التي تمثل كل منها جانبا وظيفيا، وان المنظمات تميل الى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الانتاج -التسويق - التمويل - الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل اهمية 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 والتكامل بين اهداف المنظمة ومواردها البشرية، فقد تطلب اشتراك المديرين والمسؤولين الاخرين في وضع خطه استراتيجية طبقا للاسلوب المتبع للمنظمة وعادة تتم ممارسة التخطيط الاستراتيجي من خلال أربع اساليب وهي (الحملوي، ٢٠١٠: ١٣٤)

١. اسلوب التخطيط من اسفل الى اعلى: ويجري تطبيق هذا الاسلوب بطلب الادارة العليا من مديريين الاقسام والإدارات تقديم خططهم السنوية كذلك تقديم المعلومات حول المبيعات والارباح وطريقة سير الاعمال في القسم.

٢. اسلوب التخطيط من اعلى الى اسفل يرتبط هذا الاسلوب بالمنظمات التي تتصف بالمركزية , تقوم الادارة العليا في هذه المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجية وذلك بأعداد الخطط وارسالها الى الإدارات والأقسام ليتم تنفيذها، اما المنظمات التي تتبع نظام اللامركزية فتقوم الادارة العليا بأعداد الخطط العرضية.

٣. المزج بين اسلوب التخطيط من الاعلى الى اسفل ومن اسفل الى اعلى: وهذا الاسلوب غالبا ما يتبع في المنظمات الكبرى، ووفقا 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، ٨٨: ٢٠١٤) و (زعتري، ٢٠١٣: ٤٥) وهي ؛

**١. دعم الإدارة العليا**



عندما تقتنع الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي وتؤمن بجدوى اساليبه في مختلف مجالات العمل يتوفر لديها تصور واضح عن أفكاره واتجاهاته وفلسفته بوصفه فكرة ادارية معاصرة تزداد فرص نجاح تطبيقه في كل المستويات الإدارية بالمنظمة ( مشرف وتويج ، 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 تحدد مجموعة من الأدوار الواجب على الإدارة العليا القيام بها لتتمكن المنظمة من التطبيق الفعال لعملية التخطيط الاستراتيجي ( ٩٠٠ : ٢٠١٤ et, . al Kizlboga) ومن هذه الأدوار الأساسية الاتي:

- 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 يتوفر 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 بالمروسين الأكفاء والمدرّبين القادرين على العمل بكفاءة وفاعلية عن طريق استثمار طاقاتهم وخبراتهم بأحسن صورة ممكنة. واكد على ضرورة توافر ميزانية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمشارين والخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي، وكل من له علاقة بعملية التخطيط، وأشار (٢٠٠٩ Fimstahl) لا بد من تصنيف الموارد المعرفة للقدرة التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة القبة والاحتمالية للمنظمة . لذا 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 بيئة العمل عن بعد والتكيف مع متغيراتها وهي سمة مميزة للمنظمة تظهر من خلالها قدرة المنظمة على الربط بين بيئتها الداخلية والخارجية، وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي ينبغي ان يكون مرنا رقابة التحويل والبدل والتغير في أجزاؤه او في بعض خطواته، ويرى (Hulsmann, ٢٠٠٦) أن المرونة الاستراتيجية تلعب دور كير في القضاء على التهديدات البيئية كما تساعد على امتلاك المؤثرات الإيجابية لتوليد الميزة التنافسية وزيادة المذاق التي يمكن تحقيقها للمتعلقة 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 (زعري، ٢٠١٣: ٢٩) أن المرونة تمكن من المنافسة في الظروف الراهنة ، كما تمكنها من تغير استراتيجياتها 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 لتتفق مع الظروف التي تطرأ على البيئة، فضلا عن المتغيرات التي تحدث أثناء تنفيذ الخطة الاستراتيجية والتي لم تكن موجودة عند وضعها.

## ٤. تقانة 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 تمهيدية للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي (المشرف وتويج، 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 المهتمين بإدارة الازمة من وجهات نظر مختلفة والجدول التالي يبين عدد من هذه التعاريف

### جدول (٢) تعريفات ادارة الازمات

ت	اسم الباحث	التعريف
---	------------	---------





1	(الصيرفي، ٢٠١٣: ٣١١)	بأنها منهجية التعامل مع الازمة من تخطيط وتنفيذ وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوفرة، والمهارات وانماط الادارة السائدة.
2	((Margaret, 2013: 123))	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 خطراً محتملاً، مما يجب أن تؤخذ القرارات بسرعة للتقليل من الأضرار التي لحقت بالمنظمة وتحديد شخص يكون مديراً للأزمة في حال حدوثها
3	(عبد السلام ، ٢٠١٦ : ٤٥)	بأنها جهود منسقة ومنظمة تقوم بها المنظمة بهدف الوقاية من الازمات المحتملة والتعامل مع ما يحدث من ازمات، والتعلم والاستفادة من تلك الازمات

المصدر: اعداد الباحثون

**ثانياً: أنواع الازمات**

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

١. وفقاً للمحتوى (معنوية، مادية، معنوية مادية)
٢. وفقاً لإمكانية الاستفادة (تنموية، عرضية)
٣. شدة الأثر (شديدة الأثر، ضعيفة الأثر)
٤. مراحل التكوين (النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، النهاية)
٥. البعد الزمني (متكررة الحدوث يمكن التنبؤ لها. مفاجئ يصعب التنبؤ لها)
٦. وفقاً لكيان الضرر (دولية، أزمة قومية، مجتمع معين، فردية، تنظيمية)

**ثالثاً: اسباب الازمات**

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

١. خارجة عن ارادة الانسان
٢. ضعف الامكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية
٣. اللامبالاة في مواجهة المشكلات
٤. انعدام الثقة بين العاملين والادارة والعاملين
٥. التسرع في اتخاذ القرارات
٦. ضعف القيادة

**رابعاً: مراحل إدارة الأزمة**

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

- ١- مرحلة الميلاد : وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم 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 متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو "تنفيس الأزمة" وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثها إلى درجة الصدام العنيف .
- ٢- مرحلة النمو والانتساع : تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب، إذ تأخذ الأزمة في النمو والانتساع من خلال نوعين من المحفزات هما مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في



- مرحلة الميلاد. ومغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش. وفي هذه المرحلة يكون على متخذ 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 متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية والتأليه، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح 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 وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر.
- ٥- مرحلة الاختفاء: تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، إذ تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي 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

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





المعدل	4.07	0.97
<b>توفر الإمكانيات والموارد</b>		
٥	4.1	0.991
٦	3.6	0.981
٧	3.2	0.863
٨	3.9	0.901
المعدل	3.7	0.93
<b>المرونة</b>		
٩	3.7	0.902
١٠	3.9	0.992
١١	4.2	0.892
١٢	4.3	0.921
المعدل	4.02	0.926
<b>تقانة المعلومات والاتصالات</b>		
١٣	4.02	0.971
١٤	3.9	0.881
١٥	3.8	0.895
١٦	4.1	0.931
المعدل	3.95	0.919

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يتضح من الجدول (٣) الآتي:

#### ١. دعم الإدارة العليا:

من اجل الوقوف على طبيعة الإجابات التي ابداهها الافراد المبحثن حول دعم الإدارة العليا لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، وعرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات وبشير الجدول (٣) الى الأوساط الحسابية لتلك الإجابات، حيث معدل الوسط الحسابي يبلغ (٤,٠٧) وهو اعلى من الوسط الفرضي وهذا يعني أن دعم الإدارة 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 ابداهها الافراد 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 ابداهها الافراد المبحوثين حول توفر المرونة لازمة لإنجاح متطلبات التخطيط الاستراتيجي، حيث يبلغ الوسط الحسابي (٤,٠٢) اعلى 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 ابداهها الافراد المبحوثين حول تقانة المعلومات والاتصالات لإنجاح متطلبات التخطيط الاستراتيجي، و بلغ الوسط الحسابي (٣,٩٥) وهو اعلى 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 ابداهها الافراد المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الازمات ومن اجل تحليل البيانات الخاصة بتلك الإجابات، يشير الجدول (٤) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الإجابات، حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٧) وهو اعلى الوسط الفرضي، وهذا يعني الإدارة العليا تتبنى استراتيجيات إدارة الازمات الى حد ما في المنظمة.

#### جدول (٤) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستراتيجيات إدارة الازمة

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

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

#### ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

سيتم التعرف على علاقات الارتباط والآخر 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 (٠,٧٩٠)، وهي قيمة عالية وتبين قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزه البحث في جانبه النظري، ويدل هذا على أنه كلما زادت المنظمة من استخدام متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي كلما زادت امكانياتها في وضع استراتيجيات مناسبة لإدارة الأزمات، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

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

المؤشر الكلي	متطلبات التخطيط الاستراتيجي				المتغير التفسيري
	تقنية المعلومات والاتصالات	المرونة	الإمكانيات والموارد	دعم الإدارة العليا	المتغير المستجيب
٠,٧٩٠	0.624	0.817	٠,٦٣٦	٠,٧٢٤	استراتيجيات إدارة الأزمات

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة

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

#### جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار لمتغيرات البحث

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

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة

يتضح من تقدير معادلة انحدار استراتيجيات إدارة الأزمات على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، أن هنالك تأثيراً معنوياً لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات، واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار (٠.٨٢٤).  $B=$ ، والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار (٨٢٪)، وهو تأثير معنوي بدلالة قيمة  $(T=37,14)$ ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٦٧)، فضلاً عن قيمة  $(F=206,5)$  وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٣٩)، وقد فسرت أبعاد التخطيط الاستراتيجي جزءاً مهماً من تأثيرها في استراتيجيات إدارة الأزمات بمقدار معامل التحديد  $(R^2=0,624)$ ، وهذا يعني أن أبعاد التخطيط الاستراتيجي تفسر ما قيمته ٦٢٪ من التغير في استراتيجيات إدارة الأزمات أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، يعني تحقق الفرضية الثانية.

### المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتطلبات التخطيط الاستراتيجي أن إدارة دائرة الصحة اعتمدت على المتطلبات التي المعتمدة في البحث.

٢. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستراتيجيات إدارة الأزمات أن إدارة دائرة صحة الكرخ اعتمدت بشكل متوسط على الاستراتيجيات المعتمدة في البحث.



٣. نتائج التحليل الاحصائي تبين أن الإدارة اعتمدت بشكل كبير على دعم الإدارة كأحد متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي، وبالمقابل لم يحظى بعد توفر الامكانيات والموارد بالاهتمام اللازم من قبل ادارة الدائرة.
٤. أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس، تحقيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع استراتيجيات إدارة الأزمات، وهذا يشير إلى أنه كلما أهتمت إدارة الدائرة باستخدام متطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي وعملت بها بكل انشطته ساعد ذلك في الوصول الى وضع استراتيجيات جيدة لإدارة الأزمات.
٥. لم يكن هناك تبني واضح من قبل ادارة الدائرة الاستراتيجية تغيير المسار والتي تعد أحد استراتيجيات ادارة الأزمات ومواجهتها، اذ اكد ذلك العينة المبحوثة من خلال أجابته على التساؤلات.
٦. أظهرت النتائج الإحصائية أن الدائرة لا تمتلك معلومات قبل حدوث الأزمة والتي هي ضرورية اذا ما قررت الدائرة تبني استراتيجية تفتيت الازمة من خلال أجابته على التساؤلات.

#### ثانياً: التوصيات

- اعتماداً على ما تم الوصول إليه من نتائج يمكن ان تقدم بعض المقترحات التي تراها ضرورية لهذا البحث:
١. إدارة الدائرة زاد اهتمامها بمتطلبات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي باعتباره محور اهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفها المصدر الأهم التي استراتيجيات ادارة الأزمات من خلال عقد ورش عمل دورية المتابعة تطبيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي.
  ٢. ضرورة إشراك الموارد البشرية في ادارة الدائرة بدورات تخصصية في استراتيجيات ادارة الأزمات لغرض تقليل المشاكل التي قد تواجه الدائرة من جراء تفاقم الأزمة.
  ٣. ضرورة اهتمام ادارة الدائرة بتوفير الامكانيات والموارد الضرورية لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال عمل مخزون ونوعي وكمي لتلك الموارد وتحت مسمى الاحتياطي التعبوي لتلافي الدخول في ازمات.
  ٤. ضرورة قيام ادارة الدائرة 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 الدائرة التركيز على تبني استراتيجيات الأزمات وذلك لأهميتها في التعامل من مختلف الأزمات التي ممكن أن تعترضها، من خلال تشكيل فريق عمل متخصص بتطبيق استراتيجيات الإدارة الأزمات بأسلوب حديث يتناسب مع البيئة التي تتعامل معها الدائرة.
  ٧. يجب على الدائرة المبحوثة التركيز على توفير المعلومات الخارجية والداخلية لدورها في اكتشاف الأزمات قبل حدوثها والاستعداد اللازم لمواجهتها كأحد استراتيجيات ادارة الأزمات.

#### المصادر

##### أولاً: 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- الجبوري، 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 بيئة الاعمال، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق 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 والعولمة، الاسكندرية / الدار الجامعية / ٢٠٠٢/٢٠٠١
- ٩- جاد الله، محمود، (٢٠٠٨) ادارة الازمات (عمان / دار اسامة للنشر والتوزيع).
- ١٠- ابو النصر، مدحت محمد، مقومات التخطيط والتفكير 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). "الإدارة الاستراتيجية"، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- ١٣- السكارنة، بلال خلف. (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ١٤- مرسي، نبيل محمد. (٢٠٠٣). "الإدارة الاستراتيجية"، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
- ١٥- غنيم، عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٨.

## رسائل الماجستير

- ١- الأمام، احمد، دور التخطيط الإذاعي في إدارة الازمات الأمنية: دراسة تطبيقي في اذاعة ساهرون للفترة من يناير ٢٠١٤ الى ديسمبر ٢٠١٥، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط (٢٠١٥).
- ٢- زعتري، عبد العزيز هاني، ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- ٣- عبد العال، رائد فؤاد، أساليب إدارة الازمات لدى مديري الإداري الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط 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- الحملوي، محمد رشاد، (٢٠١٠) ادارة الازمات وتجارب محلية وعالمية القاهرة ابو امجد للطباعة الطبعة الثانية.
- ٢- مشرف، عباس مزعل و تويج، حيدر كريم، متطلبات ومعوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر 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)

□ استثمار استبيان □

أختي الفاضلة .... أخي الفاضل

تحية طيبة .....

يرجى التفضل بالإجابة على الاستبانة الخاصة بمشروع بحث التخرج الموسوم ((المقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي لنجاح استراتيجيات إدارة الأزمات)) حيث يتم الاستفادة من هذه المعلومات لأغراض البحث العلمي فقط ... شاكرين تعاونكم معنا

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  
المحور الأول: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
<b>دعم الإدارة العليا</b>						
١	تحرص إدارة الدائرة على وضع استراتيجية شاملة لمختلف الأنشطة.					
٢	تهتم إدارة الدائرة بالتخطيط في تنفيذ سياساتها.					
٣	تحرص إدارة الدائرة على اشراك جميع الأقسام في عملية اعداد وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
<b>توفر الإمكانيات والموارد</b>						
٤	يتم التعرف على الظروف والإمكانيات المتاحة لتنفيذ عملية الخطة الاستراتيجية.					
٥	تمتلك الدائرة قيادات إدارية قادرة على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المتاحة.					
٦	توفر الدائرة برامج تدريبية لتنمية قدرات الافراد على الاستفادة من الموارد والامكانيات وخارجها.					
<b>المرونة</b>						
٧	تحرص إدارة الدائرة على اجراء التعديلات في خططها لمواكبة التطورات في السوق.					
٨	تتسم اهداف الدائرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غي المتوقعة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.					
٩	تتصف رسالة الدائرة بالمرونة بما يتيح لها التغير وفق للمتغيرات البيئية المستجدة.					
<b>تقانة المعلومات والاتصالات</b>						
١١	يؤدي استخدام التقانة الى زيادة التوجه نحو انشاء نظام معلومات كفاء وشبكة اتصالات متكاملة تسهم في زيادة كفاءة التخطيط الاستراتيجي.					
١٢	تمتلك الإدارة الوسائل التكنولوجية الحديثة والتقنيات الفنية اللازمة للحصول على المعلومات وتبديلها.					

المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
١٣	تتعامل إدارة الدائرة مع الازمات بالخيارات الملائمة لشدتها.					
١٤	تستعين إدارة الدائرة باستراتيجية تغيير المسار عندما					





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