

التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة
**Strategic planning and its role in crisis management. A case study of the
 Amal Institute for Orphans in the Gaza Strip**

أيمن حسن الديراوي¹، أستاذ الإدارة المساعد

كلية الإدارة والتمويل - جامعة الأقصى بغزة، aymen.diraoui@gmail.com

النشر: 2020/06/ 30

القبول: 2020/03/ 23

الاستلام: 2020/03/ 01

ملخص:

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الإدارية العاملة في قطاع غزة مقدارها (20) مفردة تم استرداد (18) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90 %). ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي). وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام، أما أهم التوصيات هي: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، تبني ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات.

رموز JEL: E58، F3.

Abstract:

The research aimed to study the relationship between strategic planning and crisis management at the Amal Institute for Orphans in the Gaza Strip. The descriptive analytical method was used through the application of a comprehensive survey method for administrative leaders working in the Gaza Strip of (20) individuals. (18) questionnaires were retrieved with a response rate of (90%). Among the most important results presented by the research: There is a positive correlation between all dimensions of strategic planning (strategic vision ،strategic message ،strategic goals ،strategic analysis ،strategic choice) And crisis management at the Amal Institute for Orphans ،and the most important recommendations are: interest in strategic planning for its impact on Crisis management ،continuous training on strategic planning and crisis management ،especially young and ambitious cadres ،and assuming imaginary crises and their training in them ،adopted and developed independent administrative units concerned with strategic planning and crisis management.

Key words: strategic planning ،crisis management.

(JEL) Classification : E58 ،F3.

مقدمة:

أن تبني التخطيط الاستراتيجي ضرورة أساسية وحيوية في عملية إدارة الأزمات، حيث أن الإستراتيجية تعني النظرة الشاملة والأفق الواسع والمنهجية العلمية، ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة، فهو يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية للاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

وحيث أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة بسبب ديناميكية وتعدد بيئة الأعمال، فأصبحت كل المنظمات عرضة لحدوث وتأثيرات الأزمات، ولما كانت الأزمة تتزامن غالباً مع عنصر المفاجأة فهذا يستدعي القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارات عالية في التصدي لها عند حدوثها، وهذا يجعل الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب لمواجهة والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق أمراً على جانب عظيم من الأهمية، حيث تعني الأزمة للمنظمة لحظة حرجة ونقطة تحول تتعلق بمصيرها وأسباب بقائها.

أولاً) الإطار المنهجي للبحث

مشكلة الدراسة:-

تتلخص مشكلة الدراسة في الآتي:

1. هناك غموض فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في معهد الأمل للأيتام.
2. عدم وجود إليه لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
3. ضعف الحوافز المقدمة للعاملين في معهد الأمل للأيتام مما يساهم ويساعد في نشوء الأزمات.
4. عدم وجود وحدات إدارية متخصصة في إدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
2. الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء معهد الأمل للأيتام.
3. مساعدة الإدارة العليا في معهد الأمل للأيتام للاستفادة من تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الأزمات التي يتعرض لها معهد الأمل للأيتام.
4. التعرف على مقدرة معهد الأمل للأيتام في التوسع وتجاوز الأزمات المستقبلية.
5. التعرف على مقدرة معهد الأمل للأيتام في التنبؤ بحدوث أزمات مالية في المستقبل.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم مقترحات وتوصيات إلى صناع القرار من إداريين ومتخذي القرار في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، وذلك كمساهمة وتقديم رؤيا مستقبلية للحد من الوقوع في المشاكل التي تولدها الأزمات الإدارية، وتشير الدراسات إلى أن التخطيط القائم على الإدارة الإستراتيجية يساهم بشكل كبير

في الحد من الأزمات في العمل. ومن كون التخطيط الاستراتيجي مفهوم يضمن إشراك الموظفين في وضع الخطط الإستراتيجية الأمر الذي يساعد في آليات تنفيذ الأهداف الإدارية التي يتم وضعها في المؤسسة العامة. وتهتم الدراسة على المستوى العلمي والتطبيقي للباحثين مستقبلاً في هذا المجال وإثرائها بدراسة شاملة حول موضوع التخطيط الاستراتيجي للباحثين.

فرضيات الدراسة

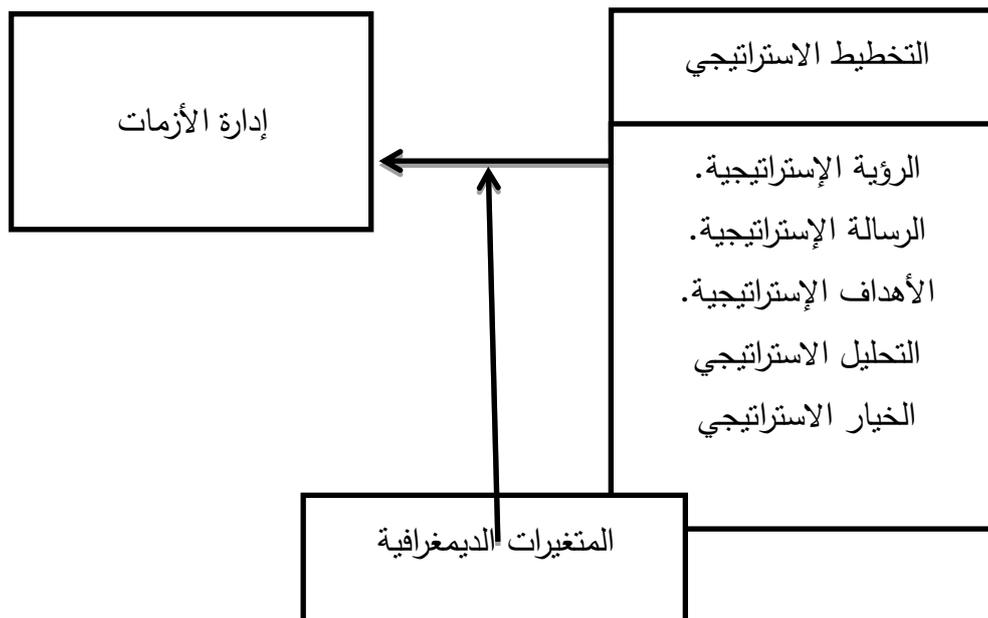
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين بين أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

متغيرات الدراسة

المتغير التابع: إدارة أزمات معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة ويتأثر المتغير التابع بالمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي الذي يتكون من العناصر الآتية:

- الرؤية الإستراتيجية .
- الرسالة الإستراتيجية .
- الأهداف الإستراتيجية .
- التحليل الاستراتيجي.
- الخيار الاستراتيجي.

نموذج الدراسة



ثانياً) الدراسات السابقة:

1. (Abbas,2018)

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأزمة الإدارية في بيئة الأعمال الأردنية وطريقة استخدامها في أوقات الأزمات.

مسح لأدب الأزمات والتخطيط الاستراتيجي تمارس في البلدان النامية تم تنفيذها في هذه البحث. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتيح الباحث الحصول على المزيد من البيانات وإدراك عمق التطورات في هذا المجال. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الشركة سوف تمكنهم من تطوير أساليبهم العملية لإنهاء الأزمات أو التقليل منها وتأثيراتها. علاوة على ذلك. سيتم تمكين الإدارة من الإدارة بطريقة إستراتيجية للعمل بطريقة أكبر، وبالتالي ستكون الشركات قادرة على تطوير مديري وعمال قادرين يمكنهم تشجيع الآخرين على مزيد من الآمال، ويجب على الإدارة متابعة وتطوير أفضل الممارسات الحديثة للاستخدام من قبل الشركات في تجنب الأزمة فضلاً من تخفيف آثارها.

2. (الجريري، 2018)

أشار هذا البحث إلى بيان دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات في عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك، حيث يتجلى دور التخطيط الاستراتيجي في الشركة في كونها أداة مهمة تمتلكها الإدارة العليا تمكنها من مواجهة الأزمات التي تحدث في الشركة نتيجة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها الداخلية أو الخارجية ولها تأثير على قدرتها في تخفيف أهدافها.

وتم اختيار عينة مكونة من خمس شركات صناعية لتكون مجالاً لتطبيق الدراسة، واعتمد الباحث أسلوب الإستبانة لتكون أداة رئيسية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات للشركات المبحوثة وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث كان هناك بعض التوصيات كان من أبرزها ضرورة تفعيل دور الإدارة العليا في تبني أبعاد التخطيط الاستراتيجي بما يمكن الشركات المبحوثة إدارة الأزمات المحتملة.

3. دراسة (karam,2018)

تهدف هذه الدراسة في أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، التعاون، الاحتواء) وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق فئة 5 نجوم

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إرسال (195) استبانة إلكترونية إلى جميع المدراء في فنادق الخمس نجوم المصرية، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات.

وتتضمن النتائج أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء

والازدهار في الأزمات

وتوصي الدراسة بأن التفكير والتخطيط بشكل استراتيجي أثناء الأزمة ويزيد من قدرتها على إدارة الأزمة بنجاح .

4. دراسة (جعفر، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخراج المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الإستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف.

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة.

وأوصت الدراسة بوجوب اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها.

5. دراسة (Hassan,2017)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أدوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية على البنوك الأردنية في مدينة الرمثا، الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو قياس التوجه الخارجي والداخلي في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من أربعة جهات نظر مختلفة، والكشف عن الإشارات والإعداد والوقاية والتعافي من الأزمات كما ويقدم البحث مساهمة كبيرة ومبتكرة لحقيقة أنه يتعامل مع القطاع الاقتصادي وتحديداً القطاع الجغرافي لذي يعد واحداً من أضعف القطاعات في الأزمات وخاصة في ظل الظروف السياسية وعدم الاستقرار الاقتصادي والربيع العربي، وهو ما يدفع الباحث إلى معرفة الميزات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، وأظهرت هذه الدراسة إلى الموظفين أما جاهلين أو هناك تجاهل واضح لمراحل إدارة الأزمات في البنوك الأردنية.

6. دراسة (سماعة، 2016)

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الدراسة من خلال استبانة تم إعدادها خصيصاً لهذه الغاية موجهة إلى (310) إداري وإدارية يعملون في وزارة الداخلية، كما تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوظيفي .

توصلت الدراسة إلى أن هناك اهتمام ملحوظ من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب إدارة الأزمات وخاصة أسلوب الاحتواء من جهة، واهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى .

7. (Mazen,et-al,2016)

يهدف البحث إلى دراسة دور التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي كنهج لإدارة الأزمات في الأونروا في قطاع غزة - فلسطين. ثم استخدام طريقة الوصف التحليلي من خلال استبيان اعدد خصيصا لأغراض البحث.

كان حجم المجتمع (881) وكانت عينة الدراسة طبقية عشوائية تتكون من (268) .

وأظهرت النتائج الى أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي التشغيلي وإدارة الأزمات، ولكن برغم وجود علاقة إلا أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي التشغيلي وإدارة الأزمات، ولكن برغم وجود علاقة إلا أن العلاقة بحاجة إلى مزيد من التحسن والتوسع. كما أن هناك قصور في طريقة إدارة الأزمات في الأونروا .

وتوصي الدراسة إلى مزيد من الاستثمار في الموارد لتعزيز الخطط الإستراتيجية القادرة على مواجهة الأزمات المحتملة في المستقبل .

8. (أبو حليلة، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم.

فقد تم إعداد استبانة وتم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع 23 استبانة، وتم استرجاع 12 استبانة.

وأظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم الإستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي .

الفجوة العلمية (البحثية):

1. تركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت مكونات وعناصر ومحددات التخطيط الاستراتيجي بشكل شمولي.

2. تناولت الدراسة الحالية معهد للأيتام في قطاع غزة وهذا قطاع مهم جداً لم يسبق التطرق له من خلال الدراسات السابقة عامة وعلى قطاع غزة خاصة.

3. طبقت هذه الدراسة على معهد للأيتام في قطاع غزة، وهي الدراسة الأولى التي تناولت هذا المجتمع على حد علم الباحث.

4. قام الباحث باستخدام التخطيط الاستراتيجي متغير مستقل في حين أن الدراسات السابقة تعاملت معه متغير تابع.

ولا شك أن البحوث والدراسات السابقة قدمت إسهامات قيمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ولذلك خلص الباحث من تحليله للدراسات العربية والأجنبية التي استعرضها إلى عدد من النتائج أهمها:

1. اتفقت نتائج الدراسات التالية: مثل دراسة (سماعنة والخدام، 2016)، دراسة (Karam, 2018)، في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة مرتفعة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Hassan, 2017) في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
2. تشابهت الدراسة الحالية مع محور أو أكثر من محاور الدراسات السابقة التي عرضها الباحث في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
3. استخدمت معظم الدراسات السابقة التي ناقشها الباحث لمنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجانب الميداني أو المسحي منها الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات لتحقيق أهداف كل دراسة منها، كما تنوع أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً) الإطار النظري للبحث:

التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها على المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرض وتهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، وحيث تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بها لتنبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها. وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحق والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معينة أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية (أبو حليلة، 2013).

أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نوعاً من أنواع التخطيط الذي يستند إلى مفهوم حقيقي لما يحدث ببيئة المنظمة الداخلية ومحاولة معرفة كل من نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة ومحاولة معالجة نقاط الضعف وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر قدر الإمكان. (Wright، et al.، 1998: 145)

وعرف (الفرا وآخرون) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تتضمن مراجعات سابقة وحالية لظروف السوق وحاجاته والحاجة التنافسية وكل من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (الفرا، وآخرون، 2008: 74) كما وعرف (Policastro) التخطيط الاستراتيجي بأنه الطريقة المناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة لتحقيق رغباتها وأهدافها. (Policastro، 1: 2003)

في حين أن (التقرير الفدرالي) عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة يقوم بها أعضاء المنظمة من قادة وعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة الى الإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. (FEDERATION REPORT، 241: 1997)

كما عرف (مصطفى) التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد البشرية. (مصطفى، 1999: 71)

وتم تعريفها بأنها تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار البيئتين الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وطريقة المنافسة. (السكرانة، 2010: 91)

ويرى (Kuehl and Lamping, 1990: 232) أنه عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد، وإلى تحقيق تلك الأهداف.

ثانياً - خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي: (الكرخي، 2009: 55):

1. الآثار طويلة الأمد.
2. المشاركة الواسعة.
3. المرونة.
4. حشد الطاقات الكامنة والموارد.
5. المستقبلية.
6. ترتيب الخيارات والأولويات.

ثالثاً - أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد لخص (الوليد، 2010: 130) أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي يعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
2. توفر النوعية الجيدة من العمالة سواء الخبراء والمستشارين أو المدراء والتنفيذيين.
3. توفر الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وتوفير المال الكافي.
4. تعطي الفرصة الأفضل والأوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية والموارد البشرية الأفضل.
5. وضع خطط مرحلية كافية وملائمة للتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

فيما يرى (السكرانة، 2010: 130) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة جراء إتباعها منهجيات عملية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في الآتي:

1. التغلب على عدم التأكد والتغيير: إن المستقبل بما يحتويه من حالات عدم التأكد والتغيرات السريعة يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضرورات.
2. تركيز الانتباه على الأهداف: نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يوجه نحو تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنشأة فإن القيام بالتخطيط يؤدي إلى حالة عدم تشتت ويركز الانتباه على هذه الأهداف.
3. التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط الاستراتيجي على خفض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالكفاءة ألا وهو الاستغلال الأمثل للموارد.
4. تسهيل الرقابة: بدون التخطيط لا يوجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود معايير وأهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم.

رابعاً- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

ينكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية: (مساعدة، 2013: 86)

1. وضع الإطار العام للاستراتيجيات.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية .

إدارة الأزمات

عرفت إدارة الأزمة بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، بما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة الحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة. (Margaret,2013:3) ويرى (Manning,2004: 11) فيرى أن الأزمة حدث أساسي مثل الحرائق، والفيضانات أو كوارث أخرى، تؤدي إلى إحداث خسائر إلى الأصول المادية للشركة والتأثير على قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح.

أما (164: Coombs,2007) فيرى أن الأزمة حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة وموقعها المالي.

وأضاف (أحمد,2001: 33) أن إدارة الأزمة هو أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة.

متطلبات إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات نوضحها بالآتي: (عبودي، 2007: 54)

- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها من خلال الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور.
- التنسيق أن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات.
- التخطيط: أن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلال القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات.

- التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد.
- تفويض السلطات: أن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة بشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول.

العناصر الأساسية للأزمة:

هناك ثلاثة عناصر للأزمة، وهذه العناصر هي: (جاد الله، 2008: 121)

- عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً.
- عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
- عنصر الوقت: إن الوقت متاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

رابعاً: إجراءات البحث الميدانية

الطريقة والإجراءات

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة والبالغ عددهم (20) موظف. وقد تم استخدام طريقة المسح -الحصر- الشامل، حيث تم توزيع الإستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وتم الحصول على (18) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (90%)، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=18)

البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
------------------	-------	------------------

61.1	11	ذكر	الجنس
38.9	7	أنثى	
33.3	6	أقل من 30 سنة	العمر
44.4	8	من 30 إلى أقل 40 سنة	
22.2	4	40 سنة فأكثر	
5.6	1	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
22.2	4	دبلوم متوسط	
61.1	11	بكالوريوس	
11.1	2	دراسات عليا	
16.7	3	رئيس/عضو مجلس إدارة	المسمى الوظيفي
16.7	3	مدير تنفيذي	
66.7	12	نائب مدير تنفيذي	
27.8	5	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
27.8	5	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
44.4	8	10 سنوات فأكثر	

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الإستانة من (29) فقرة موزعة على محورين هما:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (20) فقرة موزع على 5 مجالات هم: الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الإستراتيجية، الأهداف الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.

المحور الثاني: إدارة الأزمات، ويتكون من (9) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 5 لقياس استجابات الباحثين على فقرات الاستبيان. **صدق الإستانة:**

يوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الإستانة أهمها:

1- **الصدق الظاهري "صدق المحكمين"**: تم عرض الإستانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من محكمين من المتخصصين في الإدارة والإحصاء، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من حيث الحذف والتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم عمل الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في جدول (2).

جدول (2)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الإستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الرؤية الإستراتيجية			
1.	يملك المعهد رؤيا إستراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي .	.888*	0.000
2.	رؤية المعهد قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه الشركة .	.956*	0.000
3.	تقود رؤية المعهد عملية التغيير الإداري نحو الوضع التي تسعى إليه المعهد.	.859*	0.000
4.	يسعى المعهد من خلال رؤيته إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري.	.878*	0.000
الرسالة الإستراتيجية			
1.	رسالة المعهد معلنة وواضحة لدى الجميع.	.817*	0.000
2.	تحرص إدارة المعهد على الالتزام برسالتها.	.929*	0.000
3.	تقوم رسالة المعهد على توظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات.	.853*	0.000
4.	تتصف رسالة المعهد بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز.	.853*	0.000
الأهداف الإستراتيجية			
1.	لدى المعهد أهداف طويلة الأجل يسعى لتحقيقها.	.947*	0.000
2.	تتسم أهداف المعهد بالواقعية والقابلية للقياس.	.862*	0.000
3.	تتسم أهداف المعهد بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	.971*	0.000
4.	يحقق المعهد أهدافه في ضوء إمكانياته المحدودة.	.856*	0.000
التحليل الاستراتيجي			
1.	تهتم الإدارة العليا للمعهد بأخذ وجهة نظر جميع المستويات الإدارية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية.	.805*	0.000
2.	يتخذ المعهد القرارات الإستراتيجية لمواجهة الأزمات في ظل واقع البيئة الداخلية والخارجية.	.883*	0.000
3.	يقوم المعهد بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها بالمستقبل.	.714*	0.000

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
4.	تقوم إدارة المعهد بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تحسين وضع المعهد.	.791*	0.000
الخيار الاستراتيجي			
1.	يضع المعهد عدة بدائل إستراتيجية مناسبة معه مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة.	.873*	0.000
2.	يتخذ المعهد قرارات إستراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعية.	.847*	0.000
3.	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	.786*	0.000
4.	تلتزم إدارة المعهد بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	.823*	0.000
إدارة الأزمات			
1.	تساعد الحوافز المقدمة للعاملين في المعهد على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	.689*	0.000
2.	يلعب وجود الثقافة التنظيمية السائدة في المعهد إطاراً لتوجيه سلوك الإدارة العليا في إدارة الأزمات.	.817*	0.000
3.	تساعد إدارة الأزمات على تقليل دوران العمل في المعهد.	.656*	0.000
4.	تلعب إدارة الأزمات دوراً كبيراً في بقاء ونمو واستمرار المعهد.	.775*	0.000
5.	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية اجراءات التعامل مع الأزمات.	.710*	0.000
6.	تمتلك إدارة المعهد موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات.	.724*	0.000
7.	تتبنى إدارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	.775*	0.000
8.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	.902*	0.000
9.	تتبنى إدارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	.681*	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ينضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي Structure Validity

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (3).

جدول (3)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	الرؤية الإستراتيجية	.942*	0.000
2.	الرسالة الإستراتيجية	.890*	0.000
3.	الأهداف الإستراتيجية	.955*	0.000
4.	التحليل الاستراتيجي	.875*	0.000
5.	الخيار الاستراتيجي	.836*	0.000
	التخطيط الاستراتيجي	.993*	0.000
	إدارة الأزمات	.957*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة Reliability

تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، حيث بلغت قيمته للاستبيان (0.973)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن الإستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.961) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.315) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 26)، حيث تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages).
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- 4- اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)).
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).
- 6- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test).
- 7- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA).

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تحليل فقرات الإستبانه:

- تحليل فقرات محور التخطيط الاستراتيجي

- تحليل فقرات مجال الرؤية الإستراتيجية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" الرؤية الإستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يملك المعهد رؤيا إستراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي.	3.94	0.87	78.89	1
2.	رؤية المعهد قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه الشركة .	3.67	0.84	73.33	2
3.	تقود رؤية المعهد عملية التغيير الإداري نحو الوضع التي تسعى إليه المعهد.	3.67	0.69	73.33	2
4.	يسعى المعهد من خلال رؤيته إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري.	3.61	0.98	72.22	4
	فقرات المجال بشكل عام	3.72	0.76	74.44	

يبين جدول (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الرؤية الإستراتيجية يساوي 3.72 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " يملك

المعهد رؤيا إستراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي " على أعلى درجة موافقة بنسبة 78.89%، بينما حصلت الفقرة " يسعى المعهد من خلال رؤيته إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري " على أقل درجة موافقة بنسبة 72.22%. وهذا مبرر حيث أن امتلاك المعهد رؤيا إستراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي احتل أعلى درجة موافقة حيث أن المعهد صمد أمام العديد من الأزمات التي واجهت قطاع غزة وهذا بفضل رؤيته الإستراتيجية وخطته المستقبلية، أما بما يختص بتوظيف العلم والمعرفة أنها حصلت على أقل نسبة موافقة وهذا أيضا مبرر حيث أن الهموم والمشاكل التي تلازمت مع قطاع غزة من أكثر من ثلاثة عشر سنة والإغلاق المستمر وقفت حائلا دوت التطور والنهضة المعرفية حيث ان هذه النهضة بحاجة الى معايير مفتوحة ورخاء اقتصادي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (سماعة، الخدام، 2016) التي ركزت على أهمية لرؤية الإستراتيجية لدى وزارة الداخلية الأردنية.

واختلفت النتائج مع دراسة (Mazen) et al, 2016 التي خلصت الى قصور الرؤى في الاونوروا.

- تحليل فقرات مجال الرسالة الإستراتيجية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" الرسالة الإستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	رسالة المعهد معلنة وواضحة لدى الجميع.	3.89	0.96	77.78	1
2.	تحرص إدارة المعهد على الالتزام برسالتها.	3.67	0.97	73.33	3
3.	تقوم رسالة المعهد على توظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات.	3.65	0.70	72.94	4
4.	تتصف رسالة المعهد بأنها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز.	3.72	0.83	74.44	2
	فقرات المجال بشكل عام	3.74	0.74	74.72	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الرسالة الإستراتيجية يساوي 3.74 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " رسالة المعهد معلنة وواضحة لدى الجميع " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.78%، بينما حصلت الفقرة " تقوم رسالة المعهد على توظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات " على أقل درجة موافقة بنسبة 72.94%. وهذا مبرر حيث أن رسالة المعهد معلنة حتى يتسنى للمعهد تجنيد وجلب التمويل اللازم للأيتام

حتى يحيوا حياة كريمة تتناسب مع الارتفاع المتزايد للأسعار في قطاع غزة. أما فيما يتعلق بأقل درجة موافقة الخاصة بإعداد البحوث والدراسات وهذا بسبب ارتباط التعلم بالازدهار الاقتصاد حيث أن العلاقة طردية كلما ازدهر الوضع الاقتصادي كلما زاد الاهتمام بالبحث العلمي.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Karam,2018) التي أكدت على دور رسالة الفنادق في جمهورية مصر العربية على مواجهة ازمتها.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ابو حليلة، 2013) التي أهملت دور الرسالة الإستراتيجية في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة.

- تحليل فقرات مجال الأهداف الإستراتيجية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" الأهداف الإستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	لدى المعهد أهداف طويلة الأجل يسعى لتحقيقها.	3.83	0.86	76.67	1
2.	تتسم أهداف المعهد بالواقعية والقابلية للقياس.	3.78	0.88	75.56	2
3.	تتسم أهداف المعهد بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.78	0.88	75.56	2
4.	يحقق المعهد أهدافه في ضوء إمكانياته المحدودة.	3.72	0.75	74.44	4
	فقرات المجال بشكل عام	3.78	0.77	75.56	

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الأهداف الإستراتيجية يساوي 3.78 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " لدى المعهد أهداف طويلة الأجل يسعى لتحقيقها " على أعلى درجة موافقة بنسبة 76.67%، بينما حصلت الفقرة " يحقق المعهد أهدافه في ضوء إمكانياته المحدودة " على أقل درجة موافقة بنسبة 74.44%. وهذا مبرر حيث يمتلك المعهد أهداف طويلة الأمد يسعى الى تحقيقها على رأسها الارتقاء بالمستوى الأكاديمي والتحصيل العلمي للأيتام بالمعهد بالرغم من الظروف النفسية الصعبة التي يعيشوها. أما فيما يتعلق بتحقيق الأهداف رغم قلة الإمكانيات وهو مبرر بسبب كثرة الأزمات التي يعيشها الوطن العربي في سوريا وليبيا واليمن الأمر الذي اثر على أجنحة المانحين وأولويات المانحين تجاه الأيتام في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الجريري، 2018) التي ركزت على قدرات الأهداف الطويلة الاجل في

الشركات الصناعية في محافظة دهوك.

- تحليل فقرات مجال التحليل الاستراتيجي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1	77.78	0.68	3.89	تهتم الإدارة العليا للمعهد بأخذ وجهة نظر جميع المستويات الإدارية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
2	76.67	0.62	3.83	يتخذ المعهد القرارات الإستراتيجية لمواجهة الأزمات في ظل واقع البيئة الداخلية والخارجية.
4	70.00	0.62	3.50	يقوم المعهد بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها بالمستقبل.
2	76.67	0.62	3.83	تقوم إدارة المعهد بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تحسين وضع المعهد.
	75.28	0.63	3.76	فقرات المجال بشكل عام

" التحليل الاستراتيجي "

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التحليل الاستراتيجي يساوي 3.76 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تهتم الإدارة العليا للمعهد بأخذ وجهة نظر جميع المستويات الإدارية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.78%، بينما حصلت الفقرة " يقوم المعهد بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها بالمستقبل " على أقل درجة موافقة بنسبة 70.00%. وهذا مبرر حيث تحرص الإدارة العليا في المعهد على أخذ وجهة نظر جميع المستويات الإدارية في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وذلك لمعرفةا بتنبه كل مستوى إداري لعدد من القضايا التي من الممكن أن تخفى على الإدارة العليا. أما الفقرة التي حصلت على أقل درجة موافقة ألا وهي يقوم المعهد بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها بالمستقبل وهذا مبرر بسبب غموض المستقبل في قطاع غزة وتحديدًا بسبب سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Abass,2018) التي أكدت على قدرة المديرين على تشجيع الآخرين

ومساعدة الآخرين على تحقيق أمالهم.

- تحليل فقرات مجال الخيار الاستراتيجي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " الخيار الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يضع المعهد عدة بدائل إستراتيجية مناسبة معده مسبقا لمواجهة الأزمات المتوقعة.	3.83	0.71	76.67	2
2.	يتخذ المعهد قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعة.	3.78	0.65	75.56	3
3.	تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	3.56	0.70	71.11	4
4.	تلتزم إدارة المعهد بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	3.89	0.47	77.78	1
	فقرات المجال بشكل عام	3.76	0.63	75.28	

يبين جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التوجه بالتعلم يساوي 3.76 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة "تلتزم إدارة المعهد بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.78%، بينما حصلت الفقرة "تركز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية" على أقل درجة موافقة بنسبة 71.11%. وهذا مبرر لان إدارة المعهد تلتزم بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها، حيث أنها مطالبة من المانحين بتقديم تقارير أولاً بأول عن الأهداف المحققة وتحقيقها مرتبط بدفع باقي الدفعات الخاصة بالمنحة. أما فيما يتعلق بتركيز الإدارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية، وهذا بسبب كثرة التغيرات الخارجية حيث أن قطاع غزة أصبح ساحة للعب من قبل القوى الخارجية سواء كانت كبيرة أو صغيرة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (جعفر، 2017) التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة.

- تحليل فقرات محور إدارة الأزمات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور " إدارة الأزمات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تساعد الحوافز المقدمة للعاملين في المعهد على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	3.72	0.75	74.44	3
2.	يلعب وجود الثقافة التنظيمية السائدة في المعهد إطاراً لتوجيه سلوك الإدارة العليا في إدارة الأزمات.	3.67	0.69	73.33	7
3.	تساعد إدارة الأزمات على تقليل دوران العمل في المعهد.	3.67	0.69	73.33	7
4.	تلعب إدارة الأزمات دوراً كبيراً في بقاء ونمو واستمرار المعهد.	3.72	0.67	74.44	3
5.	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات.	3.72	0.57	74.44	3
6.	تمتلك إدارة المعهد موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات.	3.89	0.68	77.78	1
7.	تتبنى إدارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.72	0.67	74.44	3
8.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	3.78	0.73	75.56	2
9.	تتبنى إدارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.56	0.98	71.11	9
	فقرات المجال بشكل عام	3.72	0.53	74.32	

يبين جدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور إدارة الأزمات يساوي 3.72 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور، وقد حصلت الفقرة " تمتلك إدارة المعهد موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.78%، بينما حصلت الفقرة " تتبنى إدارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها " على أقل درجة موافقة بنسبة 71.11%. وهذا مبرر حيث أن فقرة تمتلك إدارة المعهد موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات حصلت على أعلى درجة موافقة بسبب القدرة العالية لمعهد الأمل للأيتام على استقطاب الكوادر البشرية الكفاء وهذا يفسر استمراريتها منذ سنوات في ظل الأزمات المتلاحقة على قطاع غزة. أما الفقرة التي حصلت على أقل درجة موافقة وهي تتبنى إدارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها وهي افتقار الكوادر المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي حيث أن عملية التخطيط الاستراتيجي بحاجة لكوادر متخصصة قادرة على استقراء الماضي وقراءة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. واختلفت هذه النتائج

مع دراسة (Hassan,20017) وذلك بسبب تجاهل مراحل إدارة الأزمات في البنوك الأردنية في محافظة الرمثا.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10):

معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*.835	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرؤية الإستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
0.000	*.760	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرسالة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
0.000	*.873	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الأهداف الإستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
0.000	*.761	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
0.000	*.917	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (10) أن معامل الارتباط يساوي 0.917، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام. وهذا مبرر حيث يعتمد معهد الأمل للأيتام على رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة ومحددة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (سماعنة، الخدام، 2016) التي خلصت الى علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى وزارة الداخلية الأردنية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (جعفر، 2017) التي أظهرت أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Karam,2018) التي أكدت على علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الفنادق في جمهورية مصر العربية. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ابو حليلة، 2013) التي أهملت علاقة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. واختلفت النتائج مع دراسة (Mazen)، et_al,2016 التي خلصت الى قصور دور التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في الاونوروا. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" واختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" و"التباين الأحادي" -البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الجنس	T- لعينتين مستقلتين	-2.481	*0.025
العمر	التباين الأحادي	1.804	0.199
المؤهل العلمي	التباين الأحادي	0.160	0.921
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي	0.077	0.926
سنوات الخبرة	التباين الأحادي	1.217	0.324

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 لـ (الجنس) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين تعزى إلى (الجنس)، بينما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لباقي المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين تعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وهذا مبرر أن تختلف آراء الباحثين نسبة إلى الجنس وذلك بسبب كثرة التجارب والممارسة للرجال مقارنة بالإناث الأمر الذي يجعل تجربة الرجال في العمل الإداري أكثر نضجا. أما فيما يتعلق بالعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة لا توجد فروق في إجاباتهم حيث أن العمل الإداري يصفى الشخصية مهما كان الشخص صغيرا في العمر او كبيرا او حتى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحها للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.
2. تبين من نتائج الدراسة أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، كما أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
3. أشارت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.
4. توصلت الدراسة إلى أن معهد الأمل للأيتام يطبق التخطيط الاستراتيجي في أعماله وأنه يوجد تخطيط استراتيجي طويل الأمد فيها وبدرجة متوسطة .
5. تبين من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يتم في حالة اكتشاف الأزمة في المعهد وبدرجة قليلة من استجابات الباحثين، وأن المؤسسات العامة تقوم بتبني التخطيط الاستراتيجي في أعمالها بدرجة متوسطة.
7. يتضح من نتائج الدراسة أن المعهد يتبع منهج التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتنمية إمكانياته الذاتية والحفاظ على كفاءة أدائه وذلك في ظل ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات.
8. إتباع نهج التخطيط الاستراتيجي في الإدارة يؤدي إلى تنمية القدرة لدى المعهد على مواجهة الأزمات في حال حدوثها.
9. اتضح من نتائج التحليل أنه يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في معهد الأمل بنسبة 83%.

التوصيات:

1. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات.
2. التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها.
3. تبني ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
4. السماح للمستثمرين والأكاديميين المتخصصين بالاشتراك في معالجة الأزمات حال حدوثها.
5. إعادة النظر في هندسة الهياكل التنظيمية لمعهد الأمل للأيتام بما يتواءم مع المتغيرات في الأسواق العالمية والاقليمية والمحلية.
6. يجب اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية .
7. محاولة اكتشاف الأزمات قبل حدوثها.

المراجع العربية:

- 1) مصطفى، أحمد (1999) "التخطيط الاستراتيجي لمكافحة الإرهاب" مجلة الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 8، العدد 2، الشارقة.
- 2) مساعدة، ماجد (2013) "الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 3) السكارنة، بلال (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الإدارة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر.
- 4) الفراء، ماجد: عاشور، يوسف، أبو معمر، فارس، (2008) "الإدارة المفاهيم والممارسة" الجامعة الإسلامية غزة.
- 5) الوليد، بشار (2010) "التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم عصرية)"، دار الرياء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- 6) الكرخي، مجيد (2009). "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 7) أحمد، إبراهيم (2001) "إدارة الأزمات التعليمية منظور عالمي، الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 8) عبوي، زيد (2017) " إدارة الأزمات"، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان.
- 9) جاد الله، محمود (2008) "إدارة الأزمات" الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان.
- 10) أبو حليلة، عزيزة (2013) "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات" مجلة الجامعة الإسلامية، غزة.
- 11) جرجري، خضر (2018) "أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء مديري عينة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك، مجلة البولتيكنك، مجلد (8)، رقم (3)، ص 342-366.
- 12) جعفر، يونس (2017) "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرين، العدد الأول، ص 293-324.
- 13) سماعنه، سمير والخدام، حمزة (2016) أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، مجلات المحامية الأردنية.

المراجع الأجنبية:

- 1) Kuehl,c and lamping,p.(1990)"small business planning and management for thworth, th eDrydenpress, new York, London.
- 2) Wright ،Peter and Kroll ،M. and Parnell ،J.A. (1998). "Strategic Management: concepts" ، Prentice- Hall international ،U.S.A.
- 3) Federation union Report ،(1997) "the Best Practices in Strategic Planning Based on Customers".
- 4) Policastro ،Michael ،(2003) "Introduction to strategic planning" ،SBA ،U.S. Small Business Administration.
- 5) Margret ،Rouse (2013) "crisis management plan ،USA.
- 6) Manning ،A (2004) "Strategic management of crisis in small and medium business. Victoria university of Technology Melbourne Australia.
- 7) Coombs.T(2007) "Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review 10(3). 163-176.
- 8) Abbas ،Abdullah(2018) "Impact of Strategic Planning on Crisis management in the Profit and non-profit sector in Jordan" ،Academy of Strategic management Journal. Vol.(7) ،issue 5.
- 9) Karam ،j(2018) "The impact of strategic planning on crisis Management style in the 5-star Hotels " ،journal of Hotel&Business management vol(7),No(F) .
- 10) Mazen, Alshobaky and Youssef ،Amuna and samy Abu Naser (2016)"strategic and operational planning As Approach for crises management field study on UNRWA",ITEE journal ، volume (s),Issue(6) .
- 11) Hassan, Aljuhmani (2017)The are of strategyic planning in organizational crisis management: The case of jorolanian Banking sector in ternational Review of management and marketing vol(7),no (3) pp50-60.