



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

بحث تخرج مقدم إلى مجلس قسم إدارة الأعمال في كلية الادارة
والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة
الاعمال

بحث تخرج مقدم من قبل الطالبان

عبد العزيز محمد عبدالعزيز

زكريا زياد عبدالغني

بإشراف

المدرس الدكتور

أيمن جاسم محمد الطائي

2022 م

1443 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يُبَيِّنُ إِنَّهَا إِنْ تَكُ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِّنْ

خَرْدَلٍ فَتَكُنْ فِي صَخْرَةٍ أَوْ فِي السَّمَوَاتِ
أَوْ فِي الْأَرْضِ يَأْتِ بِهَا اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ

لَطِيفٌ خَبِيرٌ ﴿

سورة لقمان

الآية ١٦

الإهداء

أولاً، لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك

إليك يا أمي يامن علمتني العطاء دون انتظار المقابل، يامن زرعتني في قلبي أسمى معاني

الأفاضل

إلى ذلك الصرح العظيم الذي علمني الخلق الكريم، والذي صاحب الفضل الكبير

إلى أخي وأختي سندي في حياتي

إلى من خلق الابداع والتميز

بنصائحه وعطائه المستمر

إلى من قدم لي أصول البحث والمعرفة

إلى الأب الحنون مشرفي

د. أيمن جاسم الطائي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

فإني أشكر الله تعالى على فضله إذ تم لي إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وأخيراً ثم أشكر أولئك الأخبار الذين مدوا لي يد المساعدة خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على البحث فضيلة الدكتور أيمن جاسم الطائي الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، وكان يحثني على البحث، ويرغبني فيه، ويقوي عزمي عليه فله من الله الأجر ومني كل الحب والتقدير حفظه الله.

المستخلص

تناول البحث الحالي تشخيصاً لدور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التنظيمية، حيث انطلق البحث من مشكلة بحثية تمثلت بالتساؤل البحثي الآتي : هل أن ادارة المنظمة المبحوثة تعتمد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تواجهها ؟ " وقد سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :

١- الوقوف على مدى اعتماد المنظمة المبحوثة لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

٢- تأشير تأثير اعتماد التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التنظيمية التي تواجهها المنظمة المبحوثة.

٣- تقديم بعض المقترحات التي يراها الباحثان مناسبة لميدان البحث متعلقة بموضوع البحث.

وانطلق البحث بهدف معالجة المشكلة البحثية وتحقيق أهدافها من الفرضية الآتية :

القيادة العليا في المنظمة المبحوثة لا تمارس التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات المنظمة

وبغرض تطبيق البحث ميدانياً واختبار فرضيته فقد تم اختيار منظمات المجتمع المدني بوصفه مجتمعاً بحثياً كونها تمثل أحد عناصر النظام المهمة في المنظمات الداعمة للحياة الانسانية في العراق، وكانت منظمة اطباء بلا حدود في مدينة الموصل ميداناً بحثياً، وكانت عينة البحث العاملين في تلك المنظمة، وقد تم استخدام استمارة الاستبانة المعدة للمقابلة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات ذات العلاقة بالجانب الميداني، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، وقد توصلت الدراسة إلى استنتاجات مهمة، واختتمت الدراسة بتقديم بعض المقترحات.

ثبت المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	المقدمة
٤-٢	المبحث الأول: منهجية البحث
٢	أولاً. مشكلة البحث
٢	ثانياً. أهداف البحث
٢	ثالثاً. أهمية البحث
٢	رابعاً. فرضية البحث
٣	خامساً: حدود البحث
٣	سادساً. مقياس البحث وأدواته:
٣	سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي
٣	ثامناً: عينة البحث وميدانه
١٠-٥	المبحث الثاني: الاطار النظري
٥	أولاً: التخطيط الاستراتيجي
٥	ثانياً : مفهوم التخطيط
٥	ثالثاً: سمات التخطيط الاستراتيجي
٦	رابعاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
٧	خامساً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
٨	سادساً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
٩	سابعاً: المفهوم اللغوي للأزمة
٩	ثامناً: العناصر الأساسية للأزمة: هناك ثلاثة عناصر للأزمة، وهذه العناصر هي:
٩	تاسعاً. العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة
١٠	عاشراً: خصائص الأزمة
١٤-١١	المبحث الثالث: الجانب التطبيقي
١١	أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الاول
١٣	ثانياً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
١٦-١٥	الاستنتاجات والتوصيات
١٧	المصادر

ثبت الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٤	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب بعض الخصائص	١
١١	اجابات افراد العينة بالاجابة على اسئلة الاستبانة بالسؤال البحثي الاول	٢
١٣	اجابات افراد العينة بالاجابة على اسئلة الاستبانة بالسؤال البحثي الاول	٣

المقدمة

أن التخطيط بمفهومه العام هو " عملية إدارية، تتضمن تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها، وتهيئة الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها، وتحديد مراحل العمل على ما سبق فإن 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 المحوري، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرار والمنظمة ونجاحها وفعاليتها وفشلها ويتوقف عليه على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية .

وانطلاقاً من ذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة لمواجهة الازمات التي تعيق عمل المنظمات ومن هنا تجسدت مشكلة البحث بالتساؤل البحثي الآتي: هل ان التخطيط الاستراتيجي اثر في ادارة الازمات التي تواجهها المنظمة المبحوثة ؟

كما تجسدت اهمية البحث في تحديد واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة ودوره في ادارة الازمات التي تواجهها عند ممارستها لانشطتها واعمالها.

وقد قسم البحث الى ثلاثة مباحث الاول خصص لمنهجية البحث والثاني تم تخصيصه للجانب النظري والثالث للجانب التطبيقي من البحث، وقد تم اختتام البحث بالاستنتاجات والمقترحات التي توصل اليها البحث.

المبحث الأول

المبحث الأول

منهجية البحث:

أولاً. مشكلة البحث

تواجه المنظمات اليوم، ومنها منظمات المجتمع المدني تحديات كبيرة، و يأتي في مقدمة هذه التحديات التحدي الإداري الموجه صوب إدارة الازمات التنظيمية، وهذا الوضع يزداد تعقيدا في ظل البيئة التي تتصف بالتطورات، والتغيرات المتسارعة، ومنها التكنولوجيا، والتقنية، مع زيادة حدة المنافسة على الموارد بمختلف أنواعها، مما يحتم على إدارة المنظمات انتهاج اسلوب اداري كفوء، وفعال، وذلك حتى يتمكن من التعامل مع جميع انواع المتغيرات، وعليه فتركز مشكلة الدراسة في تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات، ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

١. ما هو واقع المتغيرات المدروسة (التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الازمات) في المنظمة المبحوثة؟

٢. ما هو الأثر الذي أسهم من خلاله التخطيط الاستراتيجي في تحقيق إدارة فاعلة للازمات التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل بالآتي:

١. التعرف على مدى وعي القيادة الادارية في المنظمة المبحوثة باستخدام التخطيط الاستراتيجي ومفاهيمه في عملها.

٢. الوقوف على حقيقة الإسهام الفعلي للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات.

٣. تحديد تأثير بين التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التنظيمية.

ثالثاً. أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث من خلال الآتي:

٤. لقاء الضوء على التخطيط الاستراتيجي، ومفهوم الازمة التنظيمية

٥. تقييم الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

رابعاً. فرضية البحث :

بهدف تحقيق اهداف البحث وتجسيد اهميته فان البحث سيرتكز على فرضيتين اساسيتين هما:

١. توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات بالمنظمة المبحوثة.

٢. يوجد اثر احصائي معنوي للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة.

خامساً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: تمثلت في منظمة اطباء بلاحدود في مدينة الموصل في حي نابلس.
٢. الحدود الزمانية: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة الواقعة ما بين ١/١٢/٢٠٢٢ - ٢٥/٥/٢٠٢٢.

سادساً. مقياس البحث وأدواته:

تم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع الموظفين العاملين في المنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (١٢) شخصاً بالاعتماد على اسئلة تم اعدادها لهذا الغرض، بتصميم استبانة صممت لهذا الغرض وتضمنت جزاءين وكالاتي:

الجزء الأول: وقد اختص بالحصول على البيانات التعريفية بالقيادات الادارية (العمر، سنوات الخدمة، الجنس، التحصيل العلمي)

الجزء الثاني: اشتمل على المقاييس الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وادارة الازمات التنظيمية. وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتباً بالتدرج من عبارة (لا اتفق تماماً) التي أخذت الوزن (١) وصولاً إلى عبارة (اتفق تماماً) التي أخذت الوزن (٥)

سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي: بعد إن جمعت الاستبانة اجرت الباحثان التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لأغراض انجاز التحليل الإحصائي في هذا البحث، وقد تمثل بالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثامناً: عينة البحث وميدانه

يتكون البحث من بعض العاملين في منظمة اطباء بلا حدود بمنطقة حي نابلس في جانب الموصل الايمن والبالغ عددهم (١٢) موظف وموظفة وهم أنفسهم يمثلون عينة البحث، والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب النوع وطبيعة العمل :

الجدول (١)

توزيع الافراد المبحوثون بحسب طبيعة العمل والنوع

مجموع		أنثى		ذكر		طبيعة العمل
%	عدد	عدد	عدد	%	عدد	
%58.3	7	8.3	1	50	6	موظف
%41.7	5	33	4	8.3	1	متطوع
%100	12	41.3	5	58.3	7	المجموع

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان

المبحث الثاني

الاطار النظري

المبحث الثاني الاطار النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة وتحويلها إلي برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعاتها علي المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف علي مواقع القوة والضعف فيها، وبعدها تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب علي التهديدات والعقبات للحفاظ علي استمرارية بقائها وصولا بها لتبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها. وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة، والحاجة المتأتية من البيئة الخارجية: فأصبحت المنظمة معنية أكثر من أي وقت مضى بالتعرف علي كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية (يونس، ٢٠٠٢، ١١٠).

ثانيا : مفهوم التخطيط

التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة فـي المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات في النجاح مستوى قياس فيها يتم التي والكيفية المستقبل ذلك لتحقيق (الغالبي، ٢٠٠٦، ٣١).

ثالثاً: سمات التخطيط الاستراتيجي

من أهم سمات التخطيط الاستراتيجي (مصطفى، ٢٠٠٥، ١١):

١. أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارات الثلاث
٢. نظام شامل ومتكامل لتحدي:
٣. مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف
٤. مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
٥. خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
٦. رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في ألد الشركة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه

رابعاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط إن التخطيط الاستراتيجي الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعريف بأنشطة واتجاهات المنظمة. وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً من الصعوبات الناتجة عنها.

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما إن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم. وأن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات التي قد أشار للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى. فيما يذكر إلى إن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من منفعه المتمثلة بالاتي (جارات واخرون ، ٢٠٠٤ ، ٣٤):

١. الإجابة على الأسئلة التي تواجه المنظمة.
٢. يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
٣. يضع أهدافاً محددة للإنجاز.
٤. يصلح كقناة للاتصال.
٥. يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
٦. يزود بالاحتياجات التدريبية.
٧. إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
٨. من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال، وليست تأجيل أو تمهل .
٩. عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
١٠. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة إلى النتائج، ولا توضع على الرفوف للتباهي.
١١. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات
١٢. وليست مجرد فضاء فضفاض.
١٣. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليست دفاعية مغلقة

١٤. يساعد المنظمة علي استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.

١٥. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها

خامسا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

أشار العديد من الكتاب والباحثين الى خصائص التخطيط الاستراتيجي واستنادا الى ذلك لخص (ابو النصر، ٢٠٠٩، ٤) تلك الخصائص بما يأتي:

١. تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
٢. عملية شمولية تكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
٣. عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها، وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل عملية التخطيط الاستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
٤. أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة، وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية. ح- عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
٥. عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تتسم بالمغامرة والهجوم، وليست عمليات تأثر وردود أفعال.
٦. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية مفتوحة، وليت دفاعية مغلقة.
٧. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.
٨. ر- عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات.
٩. أن يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساومات سياسية.
١٠. إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
١١. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي متجهة اللي النتائج، ولا توضح على الرفوف للتباهي .
١٢. أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي مقاسه وأن تحتوي علي مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضفاض.
١٣. من المهم أن تعطي عملية التخطيط الاستراتيجي أفعال، وليست تأجيل أو تمهل

سادسا: مراحل التخطيط الاستراتيجي

الشركات والحكومات والمؤسسات والأفراد والجماعات تواجه مسألة مهمة كيف يتم التخطيط؟ هذا السؤال أيضا تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الإنسانية الخ والدفاع والخدمات والبيئة، وسياسات الطاقة إنتاج الشركات وبرامج الأسرة وجدول وعملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من ثلاث مراحل رئيسة وهذه المراحل هي (هلال، ٢٠٠٨، ١):

أ- 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.

ب- مرحلة التنفيذ الخطة

بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والأقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولية والواجبات الملقاة علي عاتقه بعد أن يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة، وهنا لابد من الإشارة إلي ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثنت تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، علما بأن مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ غير ملزمة. ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح، لابد من دراسة إجراءات تنفيذها في المستويات المكانية الثلاث والقطاعات الاقتصادية المختلفة وأيضا يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع المختلفة وفق سلم أولويات مبني علي حاجات السكان إلي جانب ذلك لا يجب إن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر في الخطة، بالإضافة لما سبق يجب أثنت عملية التنفيذ مراعاة مدى وفرة الإمكانيات المادية والبشرية في المناطق الجغرافية المختلفة وكذلك علاقة البرامج والمشاريع المراد تنفيذها بالبرامج والمشاريع التي تم تنفيذها في المنطقة أو الإقليم في خطة سابقة.

ت- مرحلة متابعة وتقييم الخطة

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

سابعا: المفهوم اللغوي للأزمة

يرجع استخدام أزمة إلي علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة علي وجود نقطة تحول مهمة ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب علي هذه النقطة إما شغل المريض خلال مدة قصيرة وإما موته، ومفهوم الأزمة هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوا اذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة علي ذلك الموقف وعلي اتجاهاته المستقبلية. ويعرف التخطيط لإدارة الأزمات عن طريق مكاوي التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للآزمات المحتملة، ومفهوم إدارة الأزمات مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث وإدارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة علي الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تدار بنجاح (خريش ، ٢٠١١ ، ٣).

ثامنا: العناصر الأساسية للأزمة: هناك ثلاثة عناصر للأزمة، وهذه العناصر هي:

١. عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضا.
٢. عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف و المصالح في الحاضر والمستقبل.
٣. عنصر الوقت: أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا.

تاسعا. العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة

هناك من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول دون إصدار انذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة، وأهم هذه العوامل ما يأتي (مصطفى ، ٢٠٠٥ ، ٩):

١. الأطراف والأفراد المحتملة عن المتعلقة بالأزمة
٢. حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة الذين يحتاجون إليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة لدارسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان إشارات الإنذار المبكر لاتصل إلي هذه الأطراف والي هؤلاء الأفراد.
٣. عدم قدرة المنظمة علي الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة (والمحتملة) ومنها الأزمات (خاطئة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الأزمات، إذ إن هذا المواقع يؤدي إلي عدم

الاهتمام الكافي بما يحيط بالمنظمة وقوع المنظمة في الأزمات قبل أن ترصد أية إشارات
انحدارية إلي من مخاطر وأزمات، وهذا يؤدي مبكرة خاصة بهذه الأزمة

عاشراً: خصائص الأزمة

وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثنى وقوع الأزمة، بما ينعكس
في صورة من عدم وضوح الرؤية لدي صناع القرار ،مما يؤدي إلي عدم القدرة علي تحديد
الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة. جميع الأطراف عند وقوعها،وتجذب انتباه
وعنيت كبيرة مفاجأة إلي إحداث الأزمة تؤدي ذات العلاقة بالمنظمة) من مديرين وعاملين
وموردين وزبائن ومجتمع.(تتعرض مصالح المنظمة في ظل الأزمة إلي التهديدات والي
ضغوط كبيرة من جانب إطراف متعددة، وهذه التهديدات والضغوط تلحق الذي والضرر
بأهداف المنظمة وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية (عباس، ٢٠٠٤، ٢١).

المبحث الثالث الاطار التطبيقي

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

سيتم في هذا الجزء من البحث اجراء توصيف لاجابات الافراد المبحوثين على الاسئلة البحثية التي تم طرحها في الاستبانة، وكما يأتي حيث تعبر كل مجموعة من الاسئلة الفرعية عن سؤال بحثي رئيسي، وكما يأتي:

أولاً. النتائج المتعلقة بالسؤال الاول

الجدول (٢)

اجابات افراد العينة بالاجابة على اسئلة الاتبانة الخاصة بالسؤال البحثي الاول

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب ب
1	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين	4.50	0.52	90.0%	1
2	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة لداخلية المختلفة	4.25	0.45	85.0%	4
3	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير	4.17	0.58	83.3%	6
4	تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة	4.33	0.65	86.7%	3
5	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها	4.42	0.67	88.3%	2
6	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدي القائمين علي إدارة الجمعية	4.08	0.67	81.7%	7
7	يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط	4.25	0.87	85.0%	4
8	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد	3.83	1.19	76.7%	8
	المعدل العام	4.23	0.45	84.6%	

يلاحظ من خلال بيانات الجدول (٢) الخاص باجابات افراد العينة ان الادارة في المنظمة
المبحوثة تؤمن باهمية توضيح مفهوم التخطيط للعاملين وجاء ذلك بوسط حسابي قيمته ٤,٥
وانحرافه المعياري قيمته ٠,٥٢ والوزن النسبي ٩٠% وجاء بالترتيب الاول ضمن المجموعة
النوعية للاجابة بالسؤال البحثي الاول.

كما اشارت بيانات يتم الاخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في
عوامل البيئة الداخلية المختلفة بمتوسط حسابي ٤,٢٥ وانحراف معياري قدره ٠,٤٥ ووزنه
النسبي ٨٥% وبالترتيب الرابع.

كما كانت نتائج فقرة تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير بمتوسط حسابي قيمته
٤,١٧ وانحراف معياري ٠,٥٨ ووزن نسبي بقيمة ٨٣,٣% وبالترتيب السادس.

وكانت نتائج فقرة تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة بمتوسط حسابي قيمته ٤,٣٣
وانحراف معياري ٠,٦٥ ووزن نسبي بقيمة ٨٦,٧% وبالترتيب الثالث.

اما بخصوص متغير المعرفة والفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من
الالتزام بها بمتوسط حسابي قيمته ٤,٤٢ وانحراف معياري ٠,٦٧ ووزن نسبي بقيمة ٨٨,٣%
وبالترتيب الثاني.

يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدي القائمين علي إدارة الجمعية بمتوسط
حسابي قيمته ٤,٠٨ وانحراف معياري ٠,٦٧ ووزن نسبي بقيمة ٨١,٧% وبالترتيب السابع.

يتم إشراك الموظفين ورؤس الأقسام في عمليات التخطيط متوسط حسابي قيمته ٤,٢٥
وانحراف معياري ٠,٨٧ ووزن نسبي بقيمة ٨٥% وبالترتيب الرابع.

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد بمتوسط حسابي قيمته ٣,٨٣
وانحراف معياري ١,١٩ ووزن نسبي بقيمة ٧٦,٧% وبالترتيب الثامن.

وتبين لنا من المعدل العام ان النتيجة للمتوسط الحسابي ٤,٢٣ والانحراف المعياري ٠,٤٥
والوزن النسبي ٨٤,٦

ثانياً. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

نص السؤال البحثي الثاني على ما يلي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمة أطباء بلا حدود؟ وبعد تحليل نتائج الاستبانة، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والأوزان النسبية لفقرات المجال الثاني، الجدول (٣).

الجدول (٣)

اجابات افراد العينة بالاجابة على اسئلة الاستبانة الخاصة بالسؤال البحثي الثاني

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
2	80.0%	0.85	4.00	تعتمد الإدارة علي إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات	1
4	75.0%	0.87	3.75	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	2
3	76.7%	0.94	3.83	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	3
7	66.7%	1.07	3.33	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة	4
6	71.7%	1.08	3.58	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها	5
1	81.7%	1.08	4.08	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف علي الجديد في هذا المجال	6
4	75.0%	1.06	3.75	توفر الإدارة حلولا معدة مسبقا لمواجهة الأزمات المتوقعة	7
	75.2%	0.82	3.76	المعدل العام	

يلاحظ من خلال بيانات الجدول (٣) الخاص باجابات افراد العينة بالاجابة على اسئلة الاستبانة الخاصة بالسؤال البحثي الثاني والذي كان حول اعتماد الإدارة علي إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات بتوسط حسابي قيمته ٤ وانحراف معياري ٠,٨٥ ووزن نسبي بقيمة ٨٠% وبالترتيب الثاني.

تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها بتوسط حسابي قيمته ٣,٧٥ وانحراف معياري ٠,٨٧ ووزن نسبي بقيمة ٧٥% وبالترتيب الرابع.

تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية بتوسط حسابي قيمته ٣,٨٣ وانحراف معياري ٠,٩٤ ووزن نسبي بقيمة ٧٦,٧% وبالترتيب الثالث.

يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة بتوسط حسابي قيمته ٣,٣٣ وانحراف معياري ١,٠٧ ووزن نسبي بقيمة ٦٦,٧% وبالترتيب السابع.

يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها بتوسط حسابي قيمته ٣,٥٨ وانحراف معياري ١,٠٨ ووزن نسبي بقيمة ٧١,٧% وبالترتيب السادس.

تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف علي الجديد في هذا المجال بتوسط حسابي قيمته ٤,٨ وانحراف معياري ١,٠٨ ووزن نسبي بقيمة ٨١,٧% وبالترتيب الاول.

توفر الإدارة حولا معدة مسبقا لمواجهة الأزمات المتوقعة بتوسط حسابي قيمته ٣,٧٥ وانحراف معياري ١,٦ ووزن نسبي بقيمة ٧٥%. وبالترتيب الرابع.

وتبين لنا من المعدل العام ان النتيجة للمتوسط الحسابي ٣,٧٦ والانحراف المعياري ٠,٨٢ والوزن النسبي ٧٥,٢%

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات :

١. اتفق الأفراد المبحوثين على أهمية المؤشر العام (للتخطيط الاستراتيجي) في مجال العمل، وهذا ما أوضحتته نتائج الوسط الحسابي.
٢. تبين من خلال اختبار الفرضيات بالإجابة على اسئلة البحث في المنظمة المبحوثة بأن هناك تأثير معنوي موجب للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بموجب المؤشرات المستخدمة على المستوى الكلي.
٣. أظهرت نتائج تحليل أن المنظمة المبحوثة تتعامل مع الازمات التنظيمية التي تحدث داخليا أو ما تفرزه البيئة الخارجية على وفق منظور يستند الى التخطيط الاستراتيجي العلمي والسليم.
٤. للتخطيط الاستراتيجي دور وأثر كبير على عملية إدارة الازمات في المنظمة المبحوثة، وذلك من خلال تهيئة كافة المتطلبات الضرورية اللازمة كالتخصيصات والموازنات المالية المطلوبة لمواجهة الازمات المتوقعة ، والاعتماد على آليات التحرك، والسياسات، والاهداف التطويرية، وفقا لخطة بعيدة المدى، وهذا بدوره يجيب على اسئلة البحث، والذي يدور حول توضيح الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحقيق ادارة فاعلة للازمات التنظيمية لتؤكد صدق فرضيات البحث، والتي نصت على ان للتخطيط الاستراتيجي دورا مركزيا، وايجابيا في ادارة الازمات في المنظمة المبحوثة.
٥. يُعتبر التخطيط الاستراتيجي من المهام الرئيسية للقيادة الادارية في المنظمة المبحوثة، وعنصرها مهما يهدف الى زيادة القدرات الشاملة للمنظمة المبحوثة وتحقيق المصالح الاستراتيجية التنظيمية من خلال بلورة المسار الاستراتيجي لها، والمستند على تفعيل علم المستقبل في التخطيط الاستراتيجي ، ويضمن الحفاظ على قدرتها مركزها، ويحقق الاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

المقترحات

- ١- يوصي البحث المنظمة المبحوثة (اطباء بلا حدود) بالتعرف علي تجربة المنظمات الإغاثية الاخرى في إدارة الأزمات والتعرف علي العوامل التي أسهمت في نجاحها
- ٢- العمل علي وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.
- ٣- تشجيع وتحفيز العاملين علي استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد علي التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الألت.
- ٤- التفاعل بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح الفريق ،والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد علي انجاز العمل علي أفضل وجه وان تشجع العاملين بعضهم لبعض من أجل أقصى جهد ممكن في العمل.
- ٥- الاستعانة بخبره ومختصين من خارج المنظمة المبحوثة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي وضرورة أن تقوم إدارة المنظمة المبحوثة بالعمل علي تدريب الكوادر البشرية علي مهارات تحليل ودارسة الأزمة.
- ٦- محاولة الاستفادة من خبرات الجمعيات التي تعمل في الدول المجاورة أو التي تعمل في ظروف متشابهة
- ٧- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الإدارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص.

المصادر

المصادر العربية

١. أبوفارة، يوسف، إدارة الأزمات، الطبعة الأولى ٢٠٠٩
٢. أحمد سيد مصطفى - الإدارة الإستراتيجية - المعادي الجديدة - القاهرة ٢٠٠٥ م .
٣. أمينة مصطفى، للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دار الوفاء النشر والتوزيع، (القاهرة : ٢٠٠٥ م)، ص ٩
٤. بوب جارات واخرون - التفكير الاستراتيجي في ادارة المستقبل سلسلة اصدارات بميك (١٢) (مركز الخبرات المهنية - القاهرة ٢٠٠٤ م .
٥. طارق شريف يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة ، القاهرة ، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٢ م .
٦. د. طاهر الغالبي - إستراتيجية الأعمال - مدخل تطبيقي - دار الثقافة - الأردن - ٢٠٠٦ .
٧. عبد القادر خريش ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٧ ، العدد الاول والثاني ، دمشق : ٢٠١١ م)، ص ٣
٨. د. عثمان محمد غنيم - التخطيط: أسس ومبادئ عامة - دار صفاء للنشر - عمان - ٢٠٠١ ص ١١ .
٩. د. علي عباس - أساسيات علم الإدارة - دار المسيرة - عمان - ٢٠٠٤ ص ٢١ .
١٠. مدحت محمد أبو النصر ، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز ، (الاسكندرية : ٢٠٠٩ م)، ص ٤
١١. محمد عبد الغنى هلال ، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي مركز تطور الادارة ، (مصر : ٢٠٠٨ م)، ص ١
١٢. هو شيار معرف ، التخطيط الاستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، (الاردن ، عمان : ٢٠٠٩ م)، ص ٦٤ - ص ٦

المراجع الأجنبية

- Jones , Rodney, “ fundamentals of strategic and tactical Business Planning”
Prepared for the 2002 MAST program , Novembe

١- الجنس:

ذكر أنثي

٢- الدرجة الوظيفية:

المدير نائب المدير موظف متطوع/ة

٣- العمر

30-21 ٤٠-٣١ سنة ٥٠-٤١ سنة ٥١ سنة فأكثر

٤- سنوات الخبرة في مجال التخصص:

٥ سنوات من ٦-١٠ سنوات سنة 11-15 ١٦ سنة فأكثر

م	مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين					
2	يتم الأخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة لداخلية المختلفة					
3	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن المدير					
4	تملك المؤسسة رسالة واضحة مكتوبة					
5	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها					
6	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدي القائمين علي ادارة الجمعية					
7	يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط					
8	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الأمد					

م	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتمد الإدارة علي إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات					
2	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها					
3	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية					
4	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة أثار الأزمة					
5	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها					
6	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف علي الجديد في هذا المجال					
7	توفر الإدارة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة					
1	تقوم الإدارة بتشكيل فريق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة					
2	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة علي التعامل مع الأزمات					
3	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات					
4	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل					
5	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات					
6	تعقد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين علي طرح أفكار جديدة تساعد علي إدارة الأزمات					