

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

(دراسة ميدانية عن مستشفى صرمان العام بمدينة صرمان)

(★)
د. المنير أحمد عبد السيد

ملخص البحث:

كان الهدف الرئيس من البحث هو التعرف على التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات بمستشفى صرمان العام، وبعد تحليل وأثناء لمتغيرات البحث نظريا وتطبيق المقياس لجمع المعلومات على حالات البحث، تم تفرغ البيانات ومعالجتها إحصائيا وتفسيرها على ضوء الفرضيات، وفي دراستنا هذه تم القيام بالإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثره على مواجهة الأزمات التي تعترض المنظمة توصلنا إلى أهم النتائج وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بمستشفى صرمان العام. وكذلك له أهمية كبيرة في التقليل من حدوثها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي / إدارة الأزمات / مستشفى صرمان العام.

المقدمة:

يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة، ومن الصعب تصور مؤسسة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدة على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحساب 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.

وبناء على ما سبق فان أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة 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، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المؤسسة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته.

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرات 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 المؤسسات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المؤسسات والدولة.

مشكلة البحث:

من خلال الزيارة التي قام بها الباحث لمستشفى صرمان العام لاحظ وجود مشكلة جدية بالاهتمام وبالدراسة والبحث لمحاولة إيجاد حلول لها وهي ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثر ذلك على مواجهة الأزمات التي تعترض المؤسسة وهذا ما يمكن إن نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

(ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة؟)

ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- (1) ما واقع التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى المستشفى قيد البحث؟
- (2) ما هي الاستراتيجية التي تتبعها إدارة المستشفى في إدارة الأزمة التي تواجهها؟
- (3) ما مدى ممارسة المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة؟

فرضيات البحث:

لا يوجد أثر ذات دلالة احصائية عندي مستوى دلالة $(a > 0.5)$ للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

أهمية البحث:

- 1- إن موضوع التخطيط الاستراتيجي لم يحظ بقسط وافر من الدراسات.
- 2- بيان الاستراتيجية لمواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها المؤسسات.
- 3- إمكانية الاستفادة من هذا البحث في إيجاد رؤية جديدة عند إجراء دراسات علمية أخرى في نفس المجال.

أهداف البحث:

- 1 - التعرف إلى واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفى قيد البحث.
- 2 - التعرف على الاستراتيجية التي تدار بها الأزمة.
- 3 - معرفة أثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في التقليل من إدارة الأزمات.
- 4 - استكشاف ما إذا كان هناك أثر لبعض الخصائص للمتغيرات "الشخصية والتنظيمية" في آراء العاملين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي.

حدود البحث:

الحدود المكانية: موضوع البحث في مستشفى صرمان العام بمدينة صرمان.

الحدود الزمنية: خلال الفترة ربيع 2023-2024.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة المشكلة وتحليلها والوصول الى نتائج وتوصيات البحث. من خلال ما متاح من كتب ودراسات متخصصة لتغطية الجانب النظري وعلى تحليل البيانات الخاصة بالمتغيرات الدراسة لتغطية الجانب التطبيقي من البحث.

مصطلحات البحث:

التخطيط الاستراتيجي:

يعرف بأنه عبارة عن ترابط مفهوم التخطيط مع مفهوم الإستراتيجية وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق أفضل النتائج من خلال الاستفادة

المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها". (السلمي، 2000، 120).

التخطيط الاستراتيجي:

هو عملية اختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي تقرر نشاط المنظمة وخط سيرها في المستقبل، أي أن الخطة هي الشكل النهائي الذي يحول الإستراتيجية إلى خطوات تطبيقية عملية تسمى بالإجراءات، ومن ثم فإن التخطيط الاستراتيجي وفق هذا المفهوم يهدف إلى تحقيق المواءمة بين الموارد المتاحة والممكنة والفرص المتوفرة أمام المؤسسة بما يحقق الأهداف المخططة. (أوبكر، 2000، 50).

ويعرف الباحث التخطيط الاستراتيجي:

بأنه النظر إلى المستقبل بشكل واقعي مدروس ومرن وتعبيد الطريق أمام المؤسسة للتقدم بها من حيث دراسة البيئة وتسخير الموارد وكيفية استعمالها بكفاءة لتحقيق فاعلية وأهداف المؤسسة المنشودة.

تعريف الأزمة: يرى شير مهورن (schermehorn) أن الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة ان لم يجري حلها بصورة سريعة.

ويعرف الباحث الأزمة: هي تبدأ بمشكلة صغيرة ثم تكبر وتصبح كارثة ما لم يتم احتوائها مند البداية وإيجاد الحلول لها.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة:

فيصل سعد متعب المطيري بعنوان: (تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي في الكويت). جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2011م. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- ارتفاع مستوى إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الكويت.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عندي مستوى دلالة $(a > 0.5)$ في عملية تأثير اساليب استخدام التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

(2) دراسة:

يونس ابراهيم جعفر بعنوان: (أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: لمؤسسات العامة في القدس). مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الانسانية) المجلد الحادي والعشرين العدد الأول، ص 293-324، 2017م.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة.
وتوصلت إلى النتائج الآتية:

- أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة.
- أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

(3) دراسة:

ختام عبد العزيز، سوسن سعدالدين بدرخان، محمد المبيضين: بعنوان: (دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية). دراسات العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان. ومعرفة ما إذا كان التخطيط الاستراتيجي للمديرين تبعاً لمتغيرات (الجنس / العمر / المستوى الوظيفي / المؤهل العلمي / عدد سنوات الخبرة) أثر على إدارة الأزمات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد (الرؤية / القيم / الأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في جميع مجالات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي، وأن هناك فروق تعزى للمتغيرات (الجنس / العمر / الخبرة) في بعض مجالات الدراسة.

(4) دراسة:

عبد الفتاح وآخرون، 2015) بعنوان: (فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وعلاقتها بمتغيري الكلية وسنوات الخبرة)، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، العدد (171 الجزء الثاني) ديسمبر 2016.

هدفت هذه الدراسة التعرف على فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الاردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين، وعلاقتها بمتغيري الكلية وسنوات الخبرة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن ارتفاع مستوى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جميع مجالاتها وابعادها.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.50) في الدرجة الكلية لفاعلية التخطيط الاستراتيجي.

الجزء النظري الثاني

التخطيط الاستراتيجي Strategic planning

أولاً / مفهوم التخطيط الاستراتيجي / Concept of Strategic Planning

التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوباً ومساراً محدداً للوصول إلى الأهداف طويلة الأجل وذلك باستخدام موارد المؤسسة البشرية والمادية، وتمثل هذه الخطة منهاجاً (خط سير) تسترشد به الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بكافة الأطراف التي تتعامل وتتفاعل معها المؤسسة (الدجني، 2006، 27).

وإن التخطيط الاستراتيجي "ليس عبارة عن لافتة تعلقها في كل مكان من المؤسسة، وتقول فيها نحن مؤسسة رائدة في مجال كذا، ونحرص على كذا وكذا، إن التخطيط الاستراتيجي يهدف للوصول إلى أفضل مجالات العمل وطرق المنافسة بناء على إمكانياتنا وقدراتنا ومتغيرات السوق والمتغيرات الخارجية وطلبات العملاء وتحليل المنافسين" (السكرانة، 2010، 95).

فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير المؤسسة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المؤسسة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء

من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها في مؤسساتهم، بالإضافة إلى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزويد بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى في المؤسسة. (النجار، 2009، 72).

وقد تناول العديد من الكتاب والمتخصصين والبحاث التخطيط الاستراتيجي بالتعريف من زوايا ووجهات نظر مختلفة، نذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر. كما يعرف بأنه: "عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب". (حمدان، إدريس، 2009، 105).

ويعرف بأنه: "الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمؤسسة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة)". (النجار، 2009، 78).

ثانيا / سمات التخطيط الاستراتيجي:

- (أ) أسلوب عملي على جميع مستويات الإدارات الثلاث.
- (ب) نظام شامل ومتكامل لتحدي:
- (ج) مسار المؤسسة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والأهداف
- (د) مجالات تميز المؤسسة في المستقبل من حيث الأعمال والأنشطة.
- (هـ) خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
- (و) رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء المؤسسة، والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه بتحليل (SWOT).

ثالثا / أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يساعد استخدام التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المؤسسة أو في البيئة الخارجية ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات. (مرسي 2008، 5).

1. يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد الكوادر البشرية للمستويات العليا، وذلك من خلال مشاركتهم، وتدريبهم على التفكير الاستراتيجي.
2. يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المؤسسة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات.
3. يسهم التخطيط مساهمة ملموسة وفعالة في زيادة قدرة الإدارة على استمرارية الرقابة على المؤسسة.
4. يعد التخطيط الاستراتيجي ضروريا لتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمام المؤسسة لتعزيز المنافع من الموارد المتاحة والممكنة في ظل القيود، والتهديدات الحقيقية، والمفروضة. (أوبكر، 2000، 50).
5. يعد التخطيط الاستراتيجي الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد، والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المؤسسة.
6. من خلال التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد بعض المتغيرات في بيئة المؤسسة، وتحديد أدوات ومتطلبات تقليل تأثيرها السلبي على أداء وأهداف المؤسسة.
7. من خلال التخطيط الاستراتيجي يمكن للمؤسسة التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة، والاستفادة منها، وما لديها من نقاط ضعف، وسبل ومتطلبات علاجها.

رابعا / خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- (1) **الشمولية والتكامل:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بالتعرف على الظروف البيئة المحيطة ودراسة وتحديد أثرها على التنظيم.
- (2) **الديناميكية او المرونة:** يتسم التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية حيث انه بناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي يتم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- (3) **يقوم على مبدأ النظم:** أي انه يتعامل مع التنظيم كنظام فرعي من النظام أكبر يشمل جميع المؤسسات الإدارية والمؤسسات بأنواعها المختلفة.

- (4) يقوم على مبدأ التفاعل المستمر: التخطيط الاستراتيجي يقوم على مبدأ التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة ثانية.
- (5) الآثار الطويلة الأجل: أي أنه يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية وخاصة بالمؤسسة، وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد، (السكران، 2010، 113).
- (6) المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور... وغيرهم.
- (7) حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى حشد جميع طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة.
- (8) المستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي للمستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المؤسسة.
- (9) الترتيب للخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية.
- خامسا / مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي:**
- (أ) صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية:
- تمثل رسالة المنظمة الإطار الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها (الصيرفي، 2009، 101).
- (ب) تحديد الأهداف الإستراتيجية:
- تساعد الأهداف في تحويل الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة إلى مستويات مرغوبة للأداء فالأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة (الصيرفي، 2009، 103).
- (ج) تطوير الاستراتيجيات:
- هي عملية وضع الاستراتيجيات المناسبة في ضوء تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

(د) تحديد سياسة المؤسسة:

تعرف سياسة المؤسسة بأنها الخطوط العامة لعملية اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم مؤسسات الأعمال السياسات. (المغربي، 2006، 119).

(هـ) مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

هي عبارة عن عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقا قيد التنفيذ. (الصيرفي، 2006، 103).

(و) مرحلة المراقبة والتقييم:

في هذه المرحلة تخضع كل الخطط الإستراتيجية لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية. (المغربي، 2006، 120).

سادسا / مستويات التخطيط الاستراتيجي
(أ) التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

وتسعى المؤسسة بهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في الآتي: (الطيبي، 2013، 35-37).

- (1) تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- (2) تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
- (3) تحديد المنتج والسوق في المؤسسة.
- (4) تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- (5) خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات.

(ب) التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوحدات.

(ج) التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي. (ياسين، 2010، 35)

(د) التخطيط الاستراتيجي على المستوى التشغيلي.

إن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات، وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية للمؤسسة، مثل: (تخصيص الموارد، وتحديد شكل الأعمال، والمنتجات، والأسواق، والاستثمارات)، وقد تحوي تغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة، والأنشطة، والعلاقات مع الأطراف المستفيدة بالمشروع.

متطلبات التخطيط الاستراتيجي: (ماهر، 2009، 47).

- (1) الموارد المالية يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مخصصات مالية، وذلك للإنفاق على الدراسات التي تتعلق بوضع الخطط الإستراتيجية.
- (2) مهارات إدارية بمعنى أن يكون المديرين في الإدارة العليا يمتلكون مهارات فكرية متنوعة ومتعددة في التخطيط الاستراتيجي.
- (3) أنظمة معلومات يجب توافر نظام معلومات فعال في المؤسسة لجمع البيانات عن البيئة الخارجية والداخلية.
- (4) الوقت تحتاج المؤسسة إلى الوقت الكافي، وإلى جهود مستفيضة، لجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات المستمرة.
- (5) الحوافز يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي ومضني من المديرين الأمر الذي يجب تشجيعه بأنظمة ثرية للحوافز من مكافآت المادية، والتحفيز المعنوي.
- (6) أنظمة اتصال يجب أن يكون للمؤسسة أنظمة واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير.
- (7) ثقافة المؤسسة يعني أن تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تشجع التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات.
- (8) الابتكار والإبداع يجب على المؤسسة أن تطلق التفكير الابتكاري والإبداعي، وأن تشجعه.
- (9) المخاطر كلما كان المديرين على الدرجة عالية من تحمل المخاطرة وتبني الأفكار الجديدة، كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي.
- (10) كفاءة الرئيس يجب أن يكون العضو المسئول عن الإدارة الإستراتيجية ذو كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال.
- (11) اقتناع الإدارة العليا كلما زاد اقتناع الإدارة العليا ودعم الإدارة للإدارة الإستراتيجية زادت فرصتها للنجاح.

- (12) **المرونة** كلما كانت المؤسسة تمتلك القدرة على مواجهة التغييرات في البيئة والظروف المحيطة، والتكيف معها والسيطرة عليها، ساهم ذلك في نجاح التخطيط.
- (13) **علاقات تنظيمية قوية** يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة.
- (14) **تاريخ للتخطيط** المؤسسات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات التقديرية، وغيرها).
- (15) **الاستقرار النسبي** للمؤسسات المضطربة والتي تواجه تغيرات سريعة ومتلاحقة يصعب عليها إعداد خطط إستراتيجية.

الجزء النظري الثاني

إدارة الأزمات Crisis Management

أولا / المفهوم اللغوي للأزمة:

ترجع استخدام أزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم، وقد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة وإما موته. (أبو فارة، 2009)

مفهوم إدارة الأزمات:

تجمع الكثير من المصادر على أن مفهوم إدارة الأزمات يعود إلى ستينيات القرن الماضي، عندما اشتعلت أزمة حادة بين الاتحاد السوفيتي سابقا والولايات المتحدة الأمريكية حول وجود صواريخ نووية في كوبا كادت أن تشعل فتيلاً للحرب العالمية الثالثة، وقد انتهت تلك الأزمة بالحوار والتهديد والترغيب والوعيد وتم عقد صفقات في الخفاء.

وحال انتهاء تلك الأزمة الخطيرة انتهى عصر (الإستراتيجية)، وبدأ عصر جديد يمكن أن

نطلق عليه «عصر إدارة الأزمات».

تعريف إدارة الأزمات:

وقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها: «المحافظة على الأصول وممتلكات المؤسسة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، كذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها

ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة أو تخفيف أثرها على المؤسسة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل».

ويجد العديد من الباحثين أن إدارة الأزمات هو علم وفن إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول أيضا بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المؤسسة وبقائها. وعرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من إحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كليا أو جزئيا لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله.

ثانيا / العناصر الأساسية للأزمة:

(1) عنصر المفاجأة:

إد أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضا.

(2) عنصر التهديد:

تتضمن الأزمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.

(3) عنصر الوقت:

أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا.

ثالثا / العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة:

وأهم هذه العوامل ما يأتي:

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الأطراف والأفراد الذين يحتاجون إليها.
- عدم قدرة المؤسسة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (أبو فارة، 2009، 21)

رابعاً / خصائص الأزمات:

1. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة أنها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الأفراد والمؤسسات.
2. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها وأسبابها.
3. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الأخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تفاقم وتدهور الأوضاع.
4. غالباً ما يصاحبها أمراضاً سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.
5. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطاً ازموياً على الجهاز الإداري.
6. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (أصحاب المصالح) ما يفاقم، من شدة الأزمة المنظمة. (الصيرفي، 17/2003)

مراحل إدارة الأزمة:

- (أ) مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:
- (ب) مرحلة الاستعداد والوقاية:
- (ج) مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:
- (د) مرحلة استعادة النشاط:
- (هـ) مرحلة التعلم: (أبو فارة، 2009، 46)

خامساً / مستويات إدارة الأزمة:

(أ) المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة:

وهو المستوى الذي يتولى وضع الإستراتيجية العامة للدولة وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية..

(ب) المستوى القومي لإدارة الأزمة:

وهو المستوى الذي يتعامل مع الأحداث التي تحدد الأمن القومي أو تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ويهدد سلامته.

(ج) المستوى المحلي لإدارة الأزمة:

هو اقل مستويات الأزمة خطورة لان نطاقه المكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة أو إحدى منشاتها العامة أو الخاصة (جاد الله، 2008، 56).

سادسا / الأزمات التنظيمية:

إن الأزمات التنظيمية هي ما تهدد الأهداف الأساسية للمؤسسة وبقاء نجاح تلك المؤسسة وعادة تنطلق الأزمات التنظيمية من أحداث ذات احتمال صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير كبير على جميع الأطراف عند حدوثها. (فارس، 2009)

سابعا / الآثار المتوقعة للأزمات على السلوك التنظيمي:

- (1) انخفاض درجة التكامل من قبل حدوث وزيادة رغبة الأفراد أو الوحدات الفرعية في المؤسسة في إن تتبع سلوكا يسمى بالسلوك الانسحابي على ترك المؤسسة.
- (2) زيادة وتقوية أي صراعات كانت موجودة قبل حدوث الأزمة.
- (3) خفض قنوات الاتصال المستخدمة ونقص المعلومات.
- (4) تقلص السلطة في المؤسسة وخفض عدد الأفراد أو الوحدات المشاركة في ممارسة السلطة.
- (5) زيادة الضغط على الوحدات الأخرى العليا في المؤسسة والتي تتحمل المسؤولية في الوضع الجديد.
- (6) نتيجة للزيادة الضغط على وحدات السلطة العليا في المؤسسة فإن هذا قد يعمل على انسحاب وحدات السلطة من المهام التنظيمية
- (7) تقليل عملية الاستشارة في اتخاذ القرار إلى أضيق حد ممكن.

ثامنا / أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

(1) الطرق التقليدية:

- **اسلوب إنكار الأزمة:** هذا الاسلوب يقوم على الانكار الكامل وعدم الاعتراف بوجودها.
- **كبت الأزمة:** هذا الاسلوب يركز على التعامل مع الأزمة بصورة مباشرة (ابو فارة، 2009،

(280)

- **أسلوب بخص الأزمة:** هذا الأسلوب هو التركيز على القليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيراتها وانعكاساتها.
- **أسلوب تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- **بتشكيل لجنة لبحث الأزمة:** ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المؤسسة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة.
- **أسلوب إخماد الأزمة:** تلجأ المؤسسة إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المؤسسة ووجودها.

(2) الطرق غير التقليدية:

- **أسلوب الاحتياطي التعبوي:** يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة "حافة الخطر".
- **أسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المؤسسات التي تتصف ادارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة.
- **أسلوب احتواء الأزمة:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود. (أبو فارة، 284/2009)
- **أسلوب تصعيد الأزمة:** ويستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة.
- **أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة. (أبو فارة 285/2009)
- **أسلوب تفتيت الأزمات:** معرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

الاجراءات المنهجية للبحث منهجية البحث

تمهيد:

بعد الانتهاء من الإجراءات الميدانية سنتناول في هذا البحث تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها عن التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الازمة داخل المؤسسة قيد الدراسة، ومهدف من خلاله عرض البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة استمارة الاستبيان معتمدين على عرض الجدول البسيط والقيام بالعمليات الأخصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية وعرض نتائج البحث التي توصلنا اليها.
أولاً / منهج الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة قيد الدراسة وملائمته لطبيعة هذه الدراسة.
ثانياً / مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمستشفى صرمان العام وعددهم (150) موظف موزعين على تخصصات مختلفة لها علاقة بإدارة المستشفى.
ثالثاً / عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار أسلوب العينة العشوائية في مجتمع الدراسة نظراً لتجانس مجتمع الدراسة، وتم تحديد عينة عشوائية مكونة من (60) مفردة. وبالتالي تكون نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع البحث (40%).

وتم توزيع (60) استمارة على عينة الدراسة، وكان المستقبل منها (57) استمارة أي بنسبة (95%) من هذه الاستمارات. وبعد تفرغ البيانات منها تم إهمال (1) استمارات أي بنسبة (3.3%) وذلك لعدم استيفائها لشروط الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستمارات الداخلة في التحليل (56) أي بنسبة (93.3%) من عدد الاستمارات المستلمة كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

يوضح العدد الإجمالي لاستمارات الاستبيان التي تم توزيعها على القيادات والعاملين بالمستشفى

إجمالي الاستمارات	الردود	نسبة الردود	الفاقد	نسبة الفاقد
60	56	93.3%	4	7.1%

أداة جمع البيانات:

(1) الدراسة الاستطلاعية:

(2) المقابلة الشخصية:

(3) الاستبيان:

واعتمد الباحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث قام بتصميم استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة. وقد اشتملت استمارة الاستبيان على معلومات وافية عن مفردات العينة تمكن من معرفة خصائصهم وصفاتهم الديمغرافية التي يمتازون بها، وكذلك اشتملت على (21) سؤال روعي فيها أهداف هذه الدراسة بكل دقة ووضوح، وتم عرضها على المتخصصين الذين لديهم خبرة بموضوع الدراسة، وتم تعديل بعض الأسئلة التي لم تكن واضحة. فخرج الاستبيان بشكله النهائي والذي يضم المحاور التالية:

المحور الأول:

معلومات عامة عن العينة، تضمنت (العمر / الجنس / المؤهل العلمي / عدد سنوات الخبرة / الوظيفة).

المحور الثاني:

يعالج المحور الثاني أثر للتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغت الفقرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ثماني فقرات.

المحور الثالث:

يتمحور هذا المحور حول إدارة الأزمات والتي بلغت ثماني فقرات وقد صيغت جميع عبارات الاستبيان بصورة إيجابية، وأعطى لكل عبارة من عباراتها وزن مدرج باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة تحقق العبارة للإجابة على فقرات الاستبيان وتنحصر الإجابات وفق هذا المقياس.

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم عرض الأداة بعد بنائها على عدد من المتخصصين والمدققين. وتم لأخذ بالملاحظات والتعديلات لفقرات الاستبانة سواء من حيث الصياغة اللغوية أو حذف بعض الفقرات أو تعديلها.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:
تحليل البيانات الشخصية:
النوع (الجنس):

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%71.4	40	ذكور
%28.6	16	إناث
%100	56	المجموع

من خلال جدول رقم (2) يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة من الذكور بنسبة %71.4 والباقي ما نسبته %28.6 من الإناث. وهذا يعني ضعف مشاركة المرأة في العمل بالمستشفى.
السن (العمر):

جدول رقم (3)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
%100.0	0	أقل من 20 سنة
%42.9	24	من 20 إلى أقل من 30 سنة
%28.6	16	من 30 إلى أقل من 40 سنة
%28.6	16	من 40 إلى أقل من 50 سنة
%100.0	0	50 سنة فما فوق
%100	56	المجموع

يظهر جدول رقم (3) خصائص عينة الدراسة وفق العمر حيث يتبين أن نسبة (%42.9) من أفراد العينة في الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة ونسبة (%28.6) في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة ونسبة (%28.6) في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة. وهذا يعني أغلب العاملين من فئة الشباب.

المستوى التعليمي:

جدول رقم (4)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
%100.0	0	ابتدائي
%100,0	0	اساسي
%28.6	16	ثانوي
%64.2	36	جامعي
%7.1	4	ماجستير
%100.0	0	دكتوراه
%100.0	56	المجموع

يظهر جدول رقم (4) خصائص عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي حيث يتبين أن نسبة (28.6%) من أفراد العينة يحملون مؤهل ثانوي ونسبة (64.2%) يحملون مؤهل جامعي ونسبة (7.1%) ماجستير. وهذا يعني ان اغلب العاملين بالمستشفى مؤهلاتهم عالية. الخبرة:

جدول رقم (5)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة	من
%00.0	0	اقل من سنة	جدول رقم
%21.4	12	من سنة إلى 5 سنوات	أن نسبة
% 42.9	24	من 6 إلى 10 سنوات	من مفردات
%35.7	20	من 11 سنة فما فوق	
%100.0	56	المجموع	

هي الأقل وتدل على الدين خبرتهم اقل من سنة إلى 5سنوات ثم تليه نسبة (42.9%) تمثل الدين خبرتهم كبيرة من 6 إلى 10 سنوات ثم تليه نسبة (35.7%) من 11 سنة فما فوق. وهذا يعني ان اغلب العاملين لديهم خبرة كبيرة.

الوظيفة:

جدول رقم (6)

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
%1.7	1	مدير إدارة
%14.2	8	مدير مكتب
%21.4	12	رئيس قسم
%62.5	35	اخرى
%100.0	56	المجموع

من خلال جدول رقم (6) يتضح أن التوزيع الطبيعي والعلمي للمستويات الوظيفية يمثل مدير إدارة (1.7) مدير مكتب (14.2%) رئيس قسم (21.4%) موظفين (62.5%) وإدارة تنفيذية وهو توزيع مقبول. قياس ثبات الاستمارة:

تم قياس الثبات باستخدام كرونباخ الفا؛ وكانت القراءات التخطيطية الاستراتيجية 0.986، وإدارة الأزمات 0.985. حيث تدل النتائج على ثبات اداة القياس (الاستبيان) وبدرجة مناسبة، لوقوع جميع القيم ضمن الحدود المقبولة.

جدول رقم (7)

قياس الثبات بواسطة كرونباخ الفا

ت	المتغيرات	عدد الفقرات	كرونباخ الفا
1	التخطيط الاستراتيجي	8	0.986
2	إدارة الأزمات	8	0.985

تحليل بيانات الدراسة:

التحليل الوصفي لمتغير التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (8)

يوضح آراء عينة الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي.

الترتيب	الإنحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة					القيمة	العبرة	ت
			غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً			
3	1.25045	2.5000	8	0	16	20	12	ت	تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1
1	1.29133	2.9286	8	12	12	16	8	ت		2

			14.3	21.4	21.4	28.6	14.3	%	يتم الاخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة	
8	92301	1.8671	0	4	8	20	24	ت	يمتلك المستشفى رسالة واضحة في ذهن المدير	3
			00.0	7.1	14.3	35.7	42.9	%		
7	1.11367	2.1786	0	1	8	24	16	ت	تمتلك المؤسسة (المستشفى) رسالة واضحة مكتوبة	4
			00.0	1.7	14.3	42.9	28.6	%		
6	1.02184	2.2143	0	8	12	20	16	ت	هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة (المستشفى) تمكنهم من الالتزام بها	5
			00.0	14.3	21.4	35.7	28.6	%		
5	94800	2.2143	0	8	8	28	12	ت	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة المستشفى	6
			00.0	14.3	14.3	50.0	21.4	%		
4	1.03948	2.2857	0	8	16	16	16	ت	يتم اشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط	7
			00.0	14.3	28.6	28.6	28.6	%		
2	1.40685	2.6429	8	8	12	12	16	ت	يختلف التخطيط الاستراتيجي على التخطيط طويل المدى	8
			14.3	14.3	21.4	21.4	28.6	%		
	8.68454	18.8214	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور التخطيط الاستراتيجي							

الجدول رقم (8) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (أثر التخطيط

الاستراتيجي)

ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يتم الاخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (28.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.9)، بانحراف معياري (1.2).

وجاءت عبارة (يختلف التخطيط الاستراتيجي على التخطيط طويل المدى) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق بشدة) وتساوي (28.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.6)، بانحراف معياري (1.4).

وأنت عبارة (تؤمن الإدارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (35.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.5)، بانحراف معياري (1.2).

وجاءت عبارة (يتم اشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق بشدة) وتساوي (28.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.2)، بانحراف معياري (1.0).

وجاءت عبارة (يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة المستشفى) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.2)، بانحراف معياري (94800).

وأنت عبارة (هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (35.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.2)، بانحراف معياري (1.0).

وجاءت عبارة (تمتلك المؤسسة) (المستشفى) رسالة واضحة مكتوبة) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (42.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.1)، بانحراف معياري (1.1).

وجاءت عبارة (تمتلك المؤسسة) (المستشفى) رسالة واضحة في ذهن المدير) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق بشدة) وتساوي (42.9%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.8)، بانحراف معياري (92301).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (أثر التخطيط الاستراتيجي) يساوي (18.8)، بانحراف معياري (8.6)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني وجود أثر إيجابي للتخطيط في إدارة الأزمات بمستشفى صرمان العام.

التحليل الوصفي لمتغير إدارة الأزمات:

جدول رقم (9)

يوضح آراء عينة الدراسة حول إدارة الأزمات

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة					الفئة	العبارة	ت		
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
8	97751	1.9107	2	3	3	28	20	ت	تعتمد الإدارة (المستشفى) على إجراءات وقائية لمنع أو تكرار الأزمات	1		
			3.6	5.4	5.4	50.0	35.7	%				
4	1.64514	2.6429	16	0	8	12	20	ت	تقوم الإدارة (المستشفى) بالخطيئ المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	2		
			28.6	00.0	14.3	21.4	35.7	%				
3	1.34454	2.7143	8	8	12	16	12	ت	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	3		
			14.3	14.3	21.4	28.6	21.4	%				
5	1.25045	2.5000	8	0	16	20	12	ت	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة	4		
			14.3	00.0	28.6	35.7	21.4	%				
1	1.39944	2.9286	12	8	8	20	8	ت	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها	5		
			21.4	14.3	14.3	35.7	14.3	%				
7	1.36991	2.4286	4	12	8	12	20	ت	تهتم الإدارة (المستشفى) بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال	6		
			7.1	21.4	14.3	21.4	35.7	%				
2	1.43608	2.7857	12	8	0	28	8	ت	توفر الإدارة (المستشفى) حلولاً مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة	7		
			21.4	14.3	00.0	50.0	14.3	%				
6	1.35991	2.4286	8	4	8	20	16	ت	تعتمد الإدارة (المستشفى) نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعده على إدارة الأزمات	8		
			14.3	7.1	14.3	35.7	28.6	%				
			المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور إدارة الأزمات									
			10.32081	20.3393								

الجدول رقم (9) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (التخطيط وتأثيره في إدارة الأزمات) ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (35.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.9)، بانحراف معياري (1.3). وجاءت عبارة (توفر الإدارة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%) وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.7) بانحراف معياري (2.7).

وأنت عبارة (تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) تساوي (28.6%) وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.7%)، بانحراف معياري (1.3).

وجاءت عبارة (تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق تماماً) وتساوي (35.7%) وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.6%)، بانحراف معياري (1.6).

وجاءت عبارة (يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) تساوي (35.7%) وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.5%)، بانحراف معياري (1.2).

وأنت عبارة (تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعده على إدارة الأزمات) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (28.6%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.4)، بانحراف معياري (1.3).

وجاءت عبارة (يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق تماماً) وتساوي (35.7%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.4)، بانحراف معياري (1.3).

وجاءت عبارة (تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.9)، بانحراف معياري (97751).
كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (إدارة الأزمات) يساوي (20.3)، بانحراف معياري (10.3)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني أهمية كبيرة للتخطيط في إدارة الأزمات بمستشفى صرمان العام.
تحليل الانحدار:

جدول رقم (10)

نتائج الانحدار لأثر متغير التخطيط الاستراتيجي على متغير إدارة الأزمات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	1.828	1	1.828	9.130	0.003	0.109	0.323
الخطأ	15.017	75	0.200				
المجموع	16.845	76					

مستوى الدلالة عند (0.05)

من الجدول يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.130)، وبما أن مستوي المعنوية المشاهد يساوي (0.003) وهو أقل من (0.05) مستوي معنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن أنه توجد علاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وكذلك يوضح أن معامل تحديد (R2) كانت (0.109) ومعامل الارتباط (0.329) مما يعني أن متغير التخطيط الاستراتيجي مسؤولة عن تفسير (11%) من التغيرات التي تحدث للمتغير التابع (إدارة الأزمات) وهناك ما نسبته (89%) يرجع لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

الجدول رقم (11)

نتائج معامل قوة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

المتغير	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
	2.101	0.581		3.613	0.001
التخطيط الاستراتيجي	0.500	0.165	0.329	3.022	0.003

من الجدول رقم (11) نلاحظ أن متغير التخطيط الاستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة مستوي الدلالة كانت عند (0.003) وهو أقل من (0.05)، وعليه فإننا: نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع (إدارة الأزمات).

النتائج والتوصيات:

1. أن معظم مفردات عينة الدراسة من الذكور بنسبة 6.66% والباقي ما نسبته 26.6 من الإناث. وهذا يعني ضعف مشاركة المرأة في العمل بالمستشفى.
2. تبين أن نسبة (40%) من أفراد العينة في الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة ونسبة (26.6%) في الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة ونسبة (26.6%) في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة. وهذا يعني أغلب العاملين من فئة الشباب.
3. يتبين أن نسبة (26.6%) من أفراد العينة يحملون مؤهل ثانوي ونسبة (60%) يحملون مؤهل جامعي ونسبة (6.6%) وهذا يعني أن أغلب العاملين بالمستشفى مؤهلاتهم عالية.
4. أن نسبة (20%) من مفردات عينة الدراسة هي الأقل وتدل على الدين خبرتهم أقل من سنة إلى 5 سنوات ثم تليه نسبة (40%) تمثل الدين خبرتهم كبيرة من 6 إلى 10 سنوات ثم تليه نسبة (33.3%) من 11 سنة فما فوق. وهذا يعني أن أغلب العاملين لديهم خبرة كبيرة.
5. أن التوزيع الطبيعي والعلمي للمستويات الوظيفية يمثل (13.3%) مدير مكتب و(20%) رئيس قسم و(60%) إدارة تنقيديه وهو توزيع مقبول.
6. أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (3) مما يعني وجود أثر إيجابي للتخطيط في إدارة الأزمات بمستشفى صرمان العام.
7. يتضح أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (9.130)، وبما أن مستوي المعنوية المشاهد يساوي (0.003) وهو أقل من (0.05) مستوي معنوية المعتمد في الدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص عن أنه توجد علاقة بين متغير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وكذلك يوضح أن معامل تحديد (R^2) كانت (0.109)

ومعامل الارتباط (0.329) مما يعني أن متغير التخطيط الاستراتيجي مسؤولة عن تفسير (11%) من التغييرات التي تحدث للمتغير التابع (إدارة الأزمات) وهناك ما نسبته (89%) يرجع لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في هذا النموذج.

8. نلاحظ أن متغير التخطيط الاستراتيجي له أثر ذو دلالة إحصائية؛ حيث أن قيمة مستوي الدلالة كانت عند (0.003) وهو أقل من (0.05)، وعليه فإننا: نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع (إدارة الأزمات).

التوصيات:

1. تشجيع المراءة على العمل والمشاركة بالمستشفى
2. اعتماد الأساليب العلمية الحديثة في التخطيط وإدارة الأزمات.
3. زيادة تشجيع العاملين على اتخاذ الإجراءات التي تقلل من حدوث الأزمات من خلال تفادي وتجنب مسببات حدوث الأزمات.
4. الاهتمام بالتدريب ورفع الكفاءة على مواجهة الأزمات والتقليل من أثارها.
5. الاهتمام بإرشادات الامن والسلامة المهنية وتكثيف برامج التوعية والتثقيف حولها.

المقترحات:

إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة في قطاعات أخرى صحية في ليبيا لإثبات أو رفض النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة (دراسة مقارنة).

المصادر والمراجع:

- (1) أبوبكر، مصطفى محمد (2000) "دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (2) أبو فارة، يوسف (بدون سنة نشر) " إدارة الأزمات " ط02.
- (3) الدجني، إيباد علي (2006) "واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (4) السلمي، على (2000) " الإدارة المعاصرة" مكتبة غريب، مصر.
- (5) السكارنة، بلال خلف (2010) " التخطيط الاستراتيجي" دار المسيرة، عمان، الأردن.
- (6) الصيرفي، محمد (2009) " الإدارة الإستراتيجية" دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

- (7) الطيطي، خضر مصباح اسماعيل (2013) " الإدارة الإستراتيجية" مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (8) المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006) " الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن "المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- (9) النجار، فريد راغب (2009) " التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي آليات استشراف المستقبل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
- (10) جادالله، محمود(2008م) "إدارة الأزمات" ط1، عمان، دار اسامة للنشر.
- (11) حمدان، خالد محمد، ادريس، وائل محمد (2009)"الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر " الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان.
- (12) فارس، احمد (2009م)" إدارة الأزمات اسباب وحلول" مركز المستقبل للبحوث والدراسات.
- (13) ماهر، احمد (2007) " دليل العلمي للمديرين في (الإدارة الإستراتيجية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (14) مرسي، نبيل (2008) "التخطيط الاستراتيجي" المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- (15) ياسين، سعد غالب (2010)" الإدارة الإستراتيجية" دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الأردن.

