وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والإقتصاد
قسم ادارة الأعمال
الدراسة المسائية

دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات

بحث مقدم الى مجلس قسم أدارة الأعمال
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في كلية الأدارة والأقتصاد

بحث مقدم من قبل الطالب

علي جاسم محمد

بأشراف

أ . م . د . جواد محسن راضي

٢٠١٧

الشكر والتقدير

بعد ان من الله علي في اتمام كتابة بحث هذا فأن واجب العرفان بالجميل يلزمني ان اتقدم بالشكر الجزيل الى استاذتي الذي احاطتي منذ اليوم الاول بقبولها الإشراف على بحثي فلها الشكر وجزاها الله خير الجزاء .

وقلمي يعجز ان ترتيب كلمات الشكر والتقدير الى اساتذتي في كلية الإدارة والإقتصاد قسم ادارة الإعمال الذين كان لهم الفضل الكبير في اعدادنا لمرحلة كتابة البحث .

الاهداء

الى ... كل قطرة دم شريفة جرت في العراق .

الى ... قدوتي في الحياة والدي الحبيب
اكراما بقدر الابوة .

الى ... نبع الحنان الدافق والدتي الحنونة
التي تدعو لي بالخير في جميع صلواتها .

الى ... رياض قلبي اخوتي واخواتي.

الى ... كل اساتذتي الذي علموني كيف أعيش
الحياة تحت مظلة الادارة والاقتصاد وبالأخص

اليهم جميعا اهديهم جهدي المتواضع

بسم اللّه الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ

وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق اللّه العلي العظيم

سورة التوبة / اية ١٠٥

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات لدى مديري هذه المنظمات ، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم .

ولجعل هذه الدراسة اكثر واقعية وعلمية وموضوعية ، فقد تم اعداد استبانة وتم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانية ، حيث تم توزيع استبانة على ٢٣ موظف ليقوم العاملين بالإجابة على اسئلتها وقد تم استرجاعها ١٢ استبانة حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج spss الاحصائي ، وقد اظهرت النتائج ان ٨٧,٦٦ % من العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ، وانه يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة ٤,٥٠ كذلك اشتملت الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات وقد اظهرت النتائج ان ٧٥,٢ % من العاملين لديهم وضوح .

واظهرت الدراسة ان المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستلانة بشكل عام كمعوقات تقف امام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، بينما اشار بعضم الى وجود معوقات اخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة واخرى ، ونقص الامكانيات المادية ، وعدم تلقي المساندة الكافية من ادارة الجمعية واظهرت الدراسة توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (a=0.01) في مدى ممارسة التخطيط في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات التنظيمية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (a≤0.05) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات تعزى لطبيعة العمل (موظف ، متطوع) .

مشكلة البحث :

جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الازمة واثره على مواجهة الازمات التي تتعرض نموه وتقدمه وهذا ما يمكن ان نلخص في مشكلة البحث من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:-

١- ما مدى ممارسة المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي ؟
٢- كيف نتعامل الجمعية مع الازمات التي تواجها ؟
٣- هل توجد هناك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في هذه المنظمات ؟
٤- ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية التنظيمية ؟

اهمية البحث :

تبرز اهمية البحث من خلال :

١- بيان الاستراتيجية لمواجهة الازمات والمخاطر التي تتعرض لها المنظمات .
٢- بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي اي محاولة التنبؤ بما سيحدث .
٣- بيان كيف يمكن مواجهة الازمات من خلال ادارتها .
٤- تحفيز المسؤولين وكافة الادارة العليا الى اهمية اتباع اسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات .

اهداف البحث :

١- التعرف على التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات .
٢- التعرف على كيفية ادارة الازمات .
٣- كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الازمات .
٤- التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته عمليا .

٥- استكشاف ما اذا كان هناك اثر لبعض الخصائص (المتغيرات الشخصية والتنظيمية في اراء العاملين حول بعض المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي) .

الفصل الاول

المبحث الاول

اولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

لعل اول من اهم من علماء الادارة المعاصرة بالاستراتيجية في ابحاثه الادارية استاذ التاريخ الاداري في جامعة هارفارد الامريكية (الغريد شاندلر) حينما استعرض كتابه الذي اصدره عام ١٩٦٢ الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في امريكا وخرج باربعة استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكد ان التنمية والتطور الهياكل التنظيمية تعتمد بشكل اساسي على الاستراتيجية (السكارنه ،2010 : 20).

التخطيط الاستراتيجي : يعرف عملية متواصلة ونظام يقوم بها الاعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الاجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه (العزاوي ، 2009 : 4) .

اما 1995. scott فيعرفه على ان التخطيط الاستراتيجي هو اسلوب منظم تقوم به المنظمة لتحديد القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة الجوهرية لبقائها وجوبتها واستمرارها على المدى الطويل وتكون هذه القضايا بمثابة الاساس لكل الخطط التي يتم تطويرها لاي فترة زمنية لاحقة (الجبوري ،2010 : 24) .

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ونجد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة واسلوب المنافسة .(السكارنه ، 2010 :90) .

ثانيا : سمات التخطيط الاستراتيجي

من اهم سمات التخطيط الاستراتيجي هي : (السكارنه ، 2010 : 145)

أ- اسلوب عملي على جميع مستويات الادارة الثلاث .
ب-نظام شامل ومتكامل للتحدي .
ج- مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والاهداف .
د- مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الاعمال والانشطة .
ه- خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والاجراءات .

و- رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في اداء الشركة والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما يعبر عن scott .

ثالثا : اهمية عملية التخطيط الاستراتيجي

هناك مجموعة من الأهمية للتخطيط الاستراتيجي : (السكارنه ، 2010 : 95)

١- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية لمنظمة .
٢- صياغة وتطوير رسالة المنظمة واهدفها .
٣- لتعرف كيف ستواجه المنافسة وما تأثيرها على المنظمة.(بلال، 2010 : 70)
٤- تحديد وصياغة الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة .
٥- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة افراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع اهدافها.(الكرخي ،2009 : 22)
٦- تحديد وتوفير متطلبات تحسن الاداء وتحقيق نحو تقدم المنظمة .
٧- التأكد من ربط الاهداف الاستراتيجية لطموحات واهداف اصحاب الاموال والادارة العليا ومصلحة اعطاء المنظمة .

رابعا : المتطلبات الاساسية للتخطيط الاستراتيجي :-

تحتاج اي مؤسسة او منظمة الى مجموعة من المتطلبات الاساسية تمهيدا للبدء في العمل نظام التخطيط الاستراتيجي ومن ابرز هذه المتطلبات مايلي :

١- نظم المعلومات وقاعدة بيانات : يجب توافر دراسات وانظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واعدادها لمعرفة قدرتها وامكاناتها الذاتية .(الجبوري ، 2010 : 49) .
٢- قدرة التنظيم في المؤسسة : يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى فهم الطبيعة انشطة وفعاليات الوحدات الادارية والاقسام التنظيمية والعلمية المختلفة والعلامة الممنوحة لهما واساليب التنسيق من الوحدات نفسها وبينها وبين الاقسام الاخرى وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعدة تلك الوحدات والاقسام التنظيمية والعلمية (ماهر ،٢٠٠٩: ٨١) .
٣- مهارات ادارية : يجب ان يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الادارية للمؤسسة والادارة العليا والادارة الوسطى والادارة التنفيذية مهارات

عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه وفلسفته فضلا عن ذلك ينبغي ان تكون لديهم ثقافة ادارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموما التخطيط الاستراتيجي خصوصا .(الجبوري ،٢٠١٠ :٤١) .

٤- الحوافز : يحتاج التخطيط الاستراتيجي الى مجهود اداري وتنظيمي وفني مضاعف وطاقات مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الادارية الامر الذي يستوجب منع مكانات عالية وحوافز معنوية تشجيعا لهم ببذل مزية الطاقات ومضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل . (ياسين ، ١٩٩٨ :١٢١) .

خامسا : عناصر التخطيط الاستراتيجي

هنالك مجموعة من العناصر للتخطيط الاستراتيجي هي :(السكارنه ،2010: 100)

١- وضع الاطار العام للاستراتيجية .
٢- دراسة العوامل البيئة المحيطة سواء كانت خارجية او داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .
٣- تحديد الاهداف والغايات .
٤- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما .
٥- اختيار البديل الاستراتيجية الذي يعظم من تحقيق الاهداف في اطار الظروف البيئة المحيطة .
٦- تقييم الاداء في ضوء الاهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئة المحيطة .
٧- استبعاد المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيقي تكيف المنظمة للمتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية .

سادسا : مراحل التخطيط الاستراتيجي

فيما ياتي اهم مراحل التخطيط الاستراتيجي :-

١- **مرحلة اعداد الخطة واقرارها** : تعتبر عمل اعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الادارة والتوجهات السياسية

في الدولة وحاجات السكان من جهة اخرى حتى يتم اعداد خطة مقبولة من جميع الاطراف وقابلة للتنفيذ .(غنيم ، 2008 : 100)

٢- **مرحلة التحليل** : اي تحليل الاهداف الموضوعة ومقارنتهما ببعضهما وتحليل السياسات والاجراءات لمعرفة مدى واقعيتها ومرونتها ومقارنة الاهداف بالتنبؤ ومدى دقة هذه التنبؤات . (الوليد ، 2010 : 112) .

٣- **مرحلة التنفيذ الخطة** :- لعد اقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والاقاليم والجهات المعينة في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولية والواجبات الملقاة على عاتقه بعد ان يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ لكل مرحلة . (غنيم ، 2008 : 100) .

سابعا : مستويات التخطيط الاستراتيجي

ان اهم المستويات التخطيط الاستراتيجي هي :-

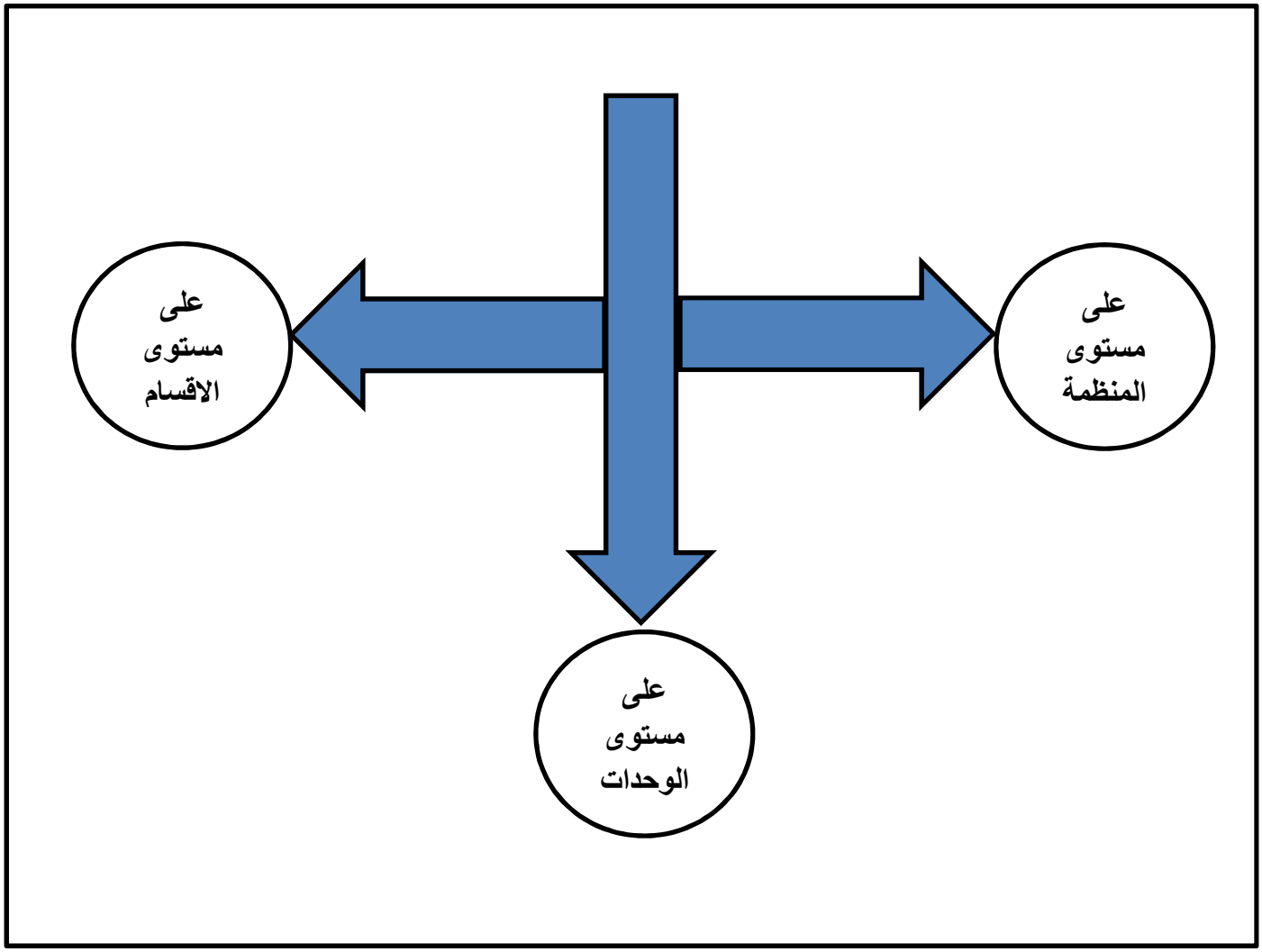
١- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة (الاستراتيجية الكلية) : يقصد بها ادارة الانشطة التي تعدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الاخرى والرسالة الاساسية لهذه المنظمة والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المنظمة وعملية تخصيص الموارد وادارة مفهوم المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية التي تتبعها. (السكارنه،104:2010) .

٢- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية : لت استراتيجية مستوى نشاط الاعمال هو الذي يدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة وتظهر هذه الاستراتيجيات اذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في المواد والاهداف او يمكن مما بينها عن تتابعها من الايرادات وتكاليف بصورة متصلة في الوحدات ففي هذه الحالة يمكن لكل وحدة ان تستخدم استراتيجيات مناسبة لظروفها عن الاسواق والمنتجات (العلاق ،1998 : 127) .

٣- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوظيفي : وهي استراتيجيات تتوقع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي الانتاج التسويق والموارد البشرية وعلى كل مدير مسؤول عن احدى هذه المجالات الوظيفية ان يحدد مساهمة المجال الذي يعمل منه لتحقيق الاستراتيجية ويقع نصب عينة الاستراتيجية الكلية ، وعرفه الدكتور اسماعيل محمد السيد وهي عبارة عن عملية ادارة مجال

معين منهما لان النشاط الخاص بالمنظمة ممثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنة والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلة والخارجة (غنيم، 2008: 56)

ويبين الشكل التالي مستويات التخطيط الاستراتيجي



شكل رقم (1)

مستويات التخطيط الاستراتيجي

عثمان و غنية : التخطيط اسس ومبادئ عامة و الطبعة الرابعة ، 2008 : 57

المبحث الثاني

ادارة الازمات

اولا : مفهوم الازمة

الازمة هي مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة والنكبة التي وقعت وحلت هذه المنظمة او المؤسسة او الشركة او الهيئة .(الحريري ، 2012 : 102)

الازمة هي فترة حرجة او حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة وتنطوي في الاغلب على الاحداث سريعة وتهديد للقيم او الاهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة . (الظاهر ، 2009 : 112) .

ثانيا : مفهوم ادارة الازمات

ان ادارة الازمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث وادارة الازمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبة الخالات الازمات ، وهذه الاستجابة لتجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في اعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات المنتجات ، وتحقيق الارباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الازمة قرار نجاح . (ابو فاره ، 2009 : 49) .

ادارة الازمات هي معالجة الازمة على نحو يمكن من تحقيق اكبر قدر ممكن من الاهداف المنشودة والنتائج الجيدة .(نعيم ، 2009 : 120)

ثالثا : العناصر الاساسية للازمة

هنالك ثلاث عناصر للازمة وهذه العناصر هي :- (الخضري ، 1990 : 46)

١- عنصر المفاجأة : اذ الازمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع وفي مكان مفاجئ ايضا .

٢- عنصر التهديد : تتضمن الازمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل .
٣- عنصر الوقت : ان الوقت المتاح امام صناعة القرار يكون وقتا ضيقا ومحددا .

رابعا : العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للازمة

هنالك من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للازمة وتحول دون اصدار انحدارات مبكرة تتنبأ بقرب ازمة ، اهم هذه العوامل ما يأتي :-

- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الاطراف الذي يحتاجون التشخيص الازمة.(احمد ، 2000 :)
- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الازمات) خاطئة وقناعة غير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات ان هذه المواقع يؤدي الى عدم الاهتمام الكافي بما يحيط المنظمة من مخاطر وازمات وهذه يؤدي الى وقوع المنظمة في الازمات قبل ان ترصد ايه اشارات انحداريه مبكرة حاصلة بهذه الازمة (ابو فاره ، 2001 : 21) .

خامسا : خصائص الازمة

تساعد الازمة على ظهور اعراض سلوكية مرضية خطيرة جانبها السلبي مثل القلق والتوتر وفقدان العلاقات الاجتماعية وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء اما في جانبها الايجابي فقد يؤدي الى شيوع التخريب والتدمير واتلاف للموجودات المتواجدة في الكيان الاداري .(الخضيري ، 1990 : 64) .

ظهور رفض القوى التي تدعم الازمة وتؤدي كل ما يقود الى تفاقهما ، ومن اهم هذه القوى احجاب المصالح المعطلة او الموجلة او اصحاب مشكلات سابقة لن تصالح مشكلاتهم بصورة جوهرية ويؤدي ظهور هذه القوى الى دعم شدة وعنفوان الازمة وتزاد المطالبات بضرورة احداث تغيرات ادارية جوهرية في المنظمة . (ابو فاره ، 2009 : 27) .

سادسا : خصائص ادارة الازمات

فيما يأتي اهم خصائص ادارة الازمات :

١- ان علم ادارة الازمات يتصف بصعوبة التطبيق العلمي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج مع الحقوق من المستقبل المجهول اذ ان تجريد الحلول اثناء نزول الازمات المالية يجعل الافكار اكثر تعقيدا وضيقا عنها من لو كانت في ظروف مادية سليمة ومستقرة .(الحريري ، 2012 : 91)
٢- يتصف بوجود درجة عالية من الشك في الخيارات المطروحة .(الصيرفي ، 2003 : 17)
٣- نقص المعلومات وقلة البيانات التي يحتاج لها المدراء للتعامل مع الازمات (الحريري ، 2012 : 47)
٤- تهديدا اساسيا لمصالح الكيان الاداري واستمرار في ادائه الوظيفي (الصيرفي ، 2003 :)
٥- اصابة متخذي القرارات بالشتات الفعلي والفكري مع اجتماع الضغوط المالية والعلمية والانتاجية وكذلك الضغوط النفسية (الحريري ، : 42 2012) .

سابعا : مراحل ادارة الازمات

ان من اهم مراحل ادارة الازمات :-

١- مرحلة الازمة التحذيرية :

هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وانذار بالأزمة وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهرية في المنظمة ، وهنالك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحلة اسم مرحلة ما قبل الازمة ان ادراك هذه المرحلة وتشخيصها هو امر في غاية الاهمية ، اذ الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي الى ان تضرب الازمة المنظمة بقوة كبيرة حيث ان عدم ادراك هذه المرحلة بالنسبة للمنظمة معناها نجد نفسها امام المرحلة الازمة الحادة .(ابو فاره ، 2009 : 46) .

٢- الاستعداد والوقاية :

تعكس مدى قيام الادارة باستعدادات اللازمة للوقاية من الازمات واجراء التغيرات للازمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها ، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تبينها وكذلك للسيطرة على الازمة و التقليل من حدثها او اثارة اذا وقعت بالرغم من الجهود المبذولة لمنعها من الحدوث ونظرا للأثار والتدميرية الهائلة التي تسببها الازمات بسبب نشاطها وعدم القدرة على مراجعتها والتعامل معها على اساس عملية فأنه من الضروري ان تقوم المنظمات بتخطيط وتنظيم الاستعداد واجراء الترتيبات للازمة لمواجهة اوضع الازمات التي قد تتعرض لها (الظاهر ، 2009 : 112) .

٣- مرحلة الازمة الحادة :

هي مرحلة التي تعقب منها الازمة الحادة وهي اول مراحل الازمة وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الازمات فأنها تكون اكثر قدرة على ادارة هذه المرحلة وتقصر مدتها الزمنية والتي كلما طالت تلحق بالمنظمة اضرار وخسائر اضافية وقد اثبتت الدراسات ان المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الازمات تعاني من طول المدة الزمنية بهذه المرحلة والتي قد تقل الى ما يقارب ثلاث اضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الازمات وتشهد هذه المرحلة متابعات كبيرة من اطراف متعددة (ابو فاره ، : 46 2009) .

٤- مرحلة تسوية الازمة :

تركيز ادارة المنظمة جهودها في هذه المرحلة على تسوية الامور واعادتها الى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الاولى ويكون ذلك بافتراض ان المنظمة نجحت في تجاوز المرحلة الثلاث السابقة ووصلت الى هذه المرحلة وتكز في هذه المرحلة على الامساك بزمام الامور بسرعة وحزم ويكون نجاح ادارة المنظمة في هذه المرحلة اكثر فاعلية اذا كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الازمة في المرحلة الاولى وتقل فاعلية ادارتها هذا المرحلة اذا لم تكن قد نجحت ذلك وفي هذا الحالة تكون التحديات امامها اكبر اذا يجب ان تبذل مجهودا فوق العادة من اجل تسريع تجمعت تقدير نهائية وحاسمة للازمة.(ابو فاره ، 2009 : 46) .

ثامنا : وظائف ادارة الازمات (الحريري ، 2009 : 52- 51)

ان هناك مجموعة من الوظائف التي يقوم بها مكتب ادارة الازمات ويعمل مدير مكتب ادارة الازمات جاهدا على تنفيذها بكل ما يملك من قوة وذلك بالتعاون مع اعضاء وموظفي مكتب ادارة الازمات ومن هذه الوظائف التي هي من اختصاص عمل مكتب ادارة الازمات ما يلي :

١- مراقبة الامور والمعاملات والتحركات ورصدها بدقة سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة او على المستوى الخارجي والمتمثل بالعملاء والزبائن وتحقيقه رغباتهم وطريقة تعاملاتهم .
٢- التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة ومصدقة اهدافها ومخططاتها .
٣- التخطيط السابق والتوقع المسبق والتنبؤ والاستعداد التام لمواجهة كل الازمات المحتملة الحدوث في المستقبل وذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة .
٤- اعداد خطة عمل كاملة تامة وافية بكل المعلومات والبيانات والارقام المطلوب معرفتها وذلك المعرفة حدود الامكانيات المتاحة للمؤسسة .
٥- التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة وتنظم الادارات والعمل على تنسيق الامور والقرارات الادارية وتحديد طريقة التواصل مع الادارتين والموظفين
٦- الرقابة والاشراف والمتابعة لكل الاعضاء و الموظفين الداخلين وكذلك للعملاء والزبائن والزائرين الخارجين للمؤسسة .
٧- التدخل المناسب في الوقت المناسب واجراء العلاج المناسب للازمات .
٨- التحليل العلمي السريع للازمات والمشكلات المادية .
٩- المواجهة الشجاعة دون تردد او نكوص او خوف للجهات المتسببة في الازمات .
١٠- تدريب الموظفين والعاملين والمدراء على كيفية مواجهة الازمات وحل المشكلات الادارية بكل فن ومهارة وحنكة وحكمة ادارية .

الفصل الثاني

تعريف منظمات المجتمع المدني

منظمات المجتمع المدني هي اي منظمة غير ربحية تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون اي تمثل رسمي لطواقهم او وحالات حكومية وتعتبر كيانا عدليا مستقلا وتمنع كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحصانات الضرورية لتحقيق اهدافها الانسانية مع المحافظة على استقلاليتها .

انماط مؤسسات المجتمع المدني في العراق

نبذه عن جمعية الامل العراقية

منظمة غير حكومية تتألف من متطوعين عراقيين وعراقيات من مختلف المناطق والخلفيات الاثنية والسياسية ، بدأت نشاطها في اقليم كردستان عام ١٩٩٢ ومن اهم برامجها مكافحة جميع اشكال العنف والتميز وتنشر الثقافة حقوق الانسان والسلم الاجتماعي .

الموقع : بغداد ولها فروع في عدد من المحافظات العراقية الاخرى .

تاريخ التأسيس : في عام ١٩٩٢ على يد مجموعة من المتطوعين وهي مسجلة في وزارة التخطيط العراقية تحت الرقم ومسجلة في وزارة الداخلية في حكومة اقليم كردستان بتاريخ السابع عشر من تموز / يوليو /١٩٩٤ تحت رقم ١١٥١ .

الرؤيا :

ان تجمع جمعية الامل العراقية لها دورا رياديا ومؤثرا في عملية بناء قدرات المجتمع المحلي في جميع المجالات لتحقيق التنمية المجتمعية .

نشاطات الجمعية :

الجزء الاكبر من نشاطات الجمعية متكرس للمرأة والطفل قامت الجمعية بعدد من النشاطات لتوعية المرأة بحقوقها القانونية وقوانين الاحوال الشخصية واقامت الجمعية عددا من العيادات الطبية المتنقلة في مختلف مناطق العراق واقليم كردستان وقامت بحملات توعية جمعية وتطعيم ونظمت عددا من المشروعات المنتجة للدخل لدعم الارامل والمطلقات وتأهليها للعمل .

Wamith-2004@yahoo.com,www,Iraqi-alamal.org

الفصل الثالث

الاطار العملي

اولا : منهج الدراسة :

سيتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناول دراسة الاحداث و الظواهر والمتغيرات والممارسات كما هي بحيث تتفاعل معها بالوصف والتحليل دون التدخل فيها (الاغا ، 1997 : 41)

ثانيا : مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية منظمات المجتمع المدني في العراق والبالغ عددهم (12) موظفا وموظفة وهم انفسهم يمثلون عينة الدارسة ، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب الجنس وطبيعة العمل :

جدول (1)

توزيع افراد مجتمع الدراسة بحسب الجنس وطبيعة العمل

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

ثالثا : اداة الدراسة :

اعد الباحث استبيانا يهدف الى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمة واثره على مواجهة الازمات التي تعترض نمو وتقدمه ، وفيما يلي وصفا للاستبيان وخطوات اعداده :

وصف الاستبيان وخطوات بناءه :

اتبع الباحث الخطوات التالية في اعداد اداة الدراسة :

١- الاطلاع على الادب المتعلق بموضوع الدراسة بما في ذلك الكتب والابحاث واوراق العمل .

٢- اعداد الاستبيان بصورته الاولية بحيث تكون من ثلاثة مجالات ، وقد تكون الاستبيان في صورته الاولية من 36 فقرة على النحو التالي :

- مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة (8 فقرات) .
- التخطيط ودوره في ادارة الازمات (7 فقرات) .
- فريق العمل ودوره في ادارة الازمات (6 فقرات) .

٣- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين لأبداء الرأي حول مدى مناسبته لتحقيق اهداف الدراسة وقد تم في ضوء ذلك تعديل صياغة بعض الفقرات .

٤- حساب صدق وثبات الاستبيان وذلك على النحو التالي

رابعا : صدق الاستبيان (Scale Validity):

يعرف (عبيدات ، 1988 : 15) صدق الاستبيان بأنه " قدرته على قياس ما وضع لقياسه " وقد تم حساب معاملات الصدق للاستبيان ، ومن ثم اجراء المعالجات الاحصائية اللازمة وقد استخدم الباحثون الطرق التالية للتأكد من صدق الاستبيان :

أ- صدق المحكمين (Trusties Validity) :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين لأبداء الرأي والملاحظات والمقترحات حول الاستبيان ومدى ملاءمته لأهداف الدراسة ، وقد حصل الباحثون على بعض الآراء والمقترحات من السادة المحكمين ، وقاموا في ضوء ذلك بتعديل صياغة بعض الفقرات .

ب- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

يعرف (ابو لبدة ، 1982 : 72) صدق الاتساق الداخلي بأنه " التجانس في اداء الفرد من فقرة لاخرى ، اي اشتراك جميع فقرات الاستبيان في قياس خاصية معينة في الفرد "

وقد تم ايجاد صدق الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق ايجاد معامل الارتباط بين فقرات كل بعد مع البعد ككل ومع الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (2)

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان
مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	1	*0.434	*0.465	5	0.807**	0.863**
	2	**0.779	**0.751	6	0.662**	0.576**
	3	**0.476	**0.636	7	0.704**	0.559**
	4	**0.535	**0.549	8	0.687**	0.647**
التخطيط ودوره في ادارة الازمات	1	*0.417	**0.544	5	0.581**	0.618**
	2	**0.731	**0.791	6	0.784**	0.725**
	3	**0.585	**0.500	7	0.741**	0.806**
	4	**0.800	**0.819			
فريق العمل ودوره في ادارة الازمات	1	*0.433	*0.438	4	0.867**	0.606**
	2	**0.711	*0.423	5	0.634**	0.659**
	3	**0.689	**0.509	6	0.681**	0.419*

***معامل الارتباط ادال احصائيا عند مستوى 0.05**

**** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى 0.01**

يتضح من الجدول السابق ان قيم معاملات الارتباط دالة احصائيا عند مستوى (0.01 او 0.05) وبصفة عامة كانت الاستبيان على درجة عالية من الاتساق الداخلي . كما قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين ابعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (3)

معاملات ارتباط ابعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان

م	البعد	معامل الارتباط
1	مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة	**0.774
2	التخطيط ودوره في ادارة الازمات	**0.792
3	فريق العمل ودوره في ادارة الازمات	**0.807

** معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول ان معاملات الارتباط بين ابعاد الاستبيان والاستبيان ككل دالة احصائيا عند مستوى 0.01 مما يؤكد على صدق الاتساق الداخلي .

ج- ثبات الاستبيان (Scale Reliability) :

المقصود بالثبات هو " اعطاء المقياس للنتائج نفسها تقريبا في كل مرة يطبق فيها على المجموعة نفسها من الافراد " (أبو لبدة ، 1982 : 261) .

وقد تم حساب معامل الاستبيان بالطريقتين التاليتين :

- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Method) والتي تشار اليها اختصارا بعامل ألفا (Alpha Coeffcient) وتأخذ هذه المعادلة الصيغة : (ابو لبدة ، 1998 : 355)

$$\left[\frac{\text{مجـــ ع ف}^2}{\text{ع س}^2} - 1\right]\left[\frac{\text{ن}}{\text{ن} - 1}\right] = \alpha$$

حيث أن :

α = معامل ألفا
ن = عدد فقرات المقياس
ع2 ف = تباين الاستجابات على كل فقرة في المقياس
ع2 س = تباين الاستجابات على القياس ككل
مجـــ ع 2 ف = مجموع التباينات لعدد من الفقرات .

- **طريقة التجزئة النصفية (Split Half Method) :**

اعتمدت هذه الطريقة على تجزئة الاستبيان ومجالات على جزئين يحتوي كل منهما نفس عدد الفقرات او يزيد احدهما بفقرة عن الاخر تبعا لعدد الفقرات في المجال ، وتم ايجاد معامل الارتباط بين الجزئيين ، ومن ثم تم اجراء تصحيح وتعديل احصائي لمعامل الثبات المحسوب وذلك بواسطة معادلة سبيرمان – بروان التنبؤية (Spearman –BrownProphes Formula)

وهذه المعادلة هي : (ابو حطب وصادق ، 1980 : 14)

$$\text{ث} = \frac{2\,\text{ر}}{\text{ر} + 1}$$

حيث ان :
ث = معامل ثبات المقياس كله .
ر = القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط بين الدرجات على الجزئيين .

والجدول التالي يوضح معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته بكلا الطريقتين :

جدول (4)

معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته باستخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات	
		طريقة ألفا	طريقة التجزئة النصفية
مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	8	0.843	0.825
التخطيط ودوره في ادارة الازمات	7	0.883	0.851
فريق العمل ودوره في ادارة الازمات	6	0.844	0.820
الاستبيان ككل	21	0.896	0.857

يتضح من الجدول السابق ان جميع معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته مرتفعة مما يؤكد على ثباته وصلاحيته للاستخدام .

60-55 ضعيف

67-66 متوسط

78-67 كبيرة

78 الى اعلى كبيرة جدا

خامسا : نتائج الدراسة الاول :

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الاول :

نص سؤال الدراسة الاول على ما يلي :

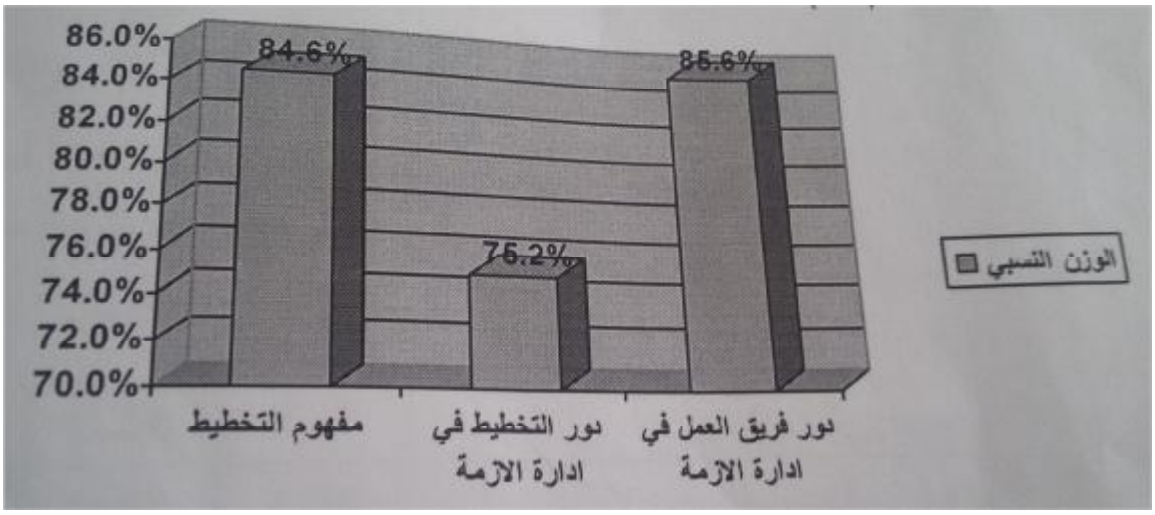
ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمة المجتمع المدني في العراق واجاب الباحث عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الاستبانة ، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والاوزان النسبية لمجالات الاستبيان .

جدول (5)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجالات الاستبيان

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	4.23	0.45	84.6%	الثاني
2	التخطيط ودوره في ادارة الازمات	3.76	0.82	75.2%	الثالث
3	فريق العمل ودوره في ادارة الازمات	4.28	0.56	85.6%	الاول
	الاستبيان ككل	4.09	0.46	81.7%	

شكل (3) الاوزان النسبية للاستجابات على مجالات الاستبيان



يتضح من الجدول والشكل السابقين ....

ان المجال الاول وهو مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة حصل على وزن نسبي 84.8% وهي نسبة مرتفعة ويرى الباحث ان هذه النسبة ترجع ال اهتمام ادارة الادارة الجمعية لعقد العديد من الدورات وورش العمل لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي .، واشتراكهم في وضع الخطط الاستراتيجية للجمعية ، بينما حصل المجال الثاني دور التخطيط في ادارة الازمة على نسبة 75.2 % وهي نسبة كبيرة لكنها بدرجة موافقة اقل من باقي الفقرات ويرى الباحث ان هذه النسبة المنخفضة ترجع الى ضعف قدرة ادارة الجمعية على تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة اثار الازمة وعدم وضع الادارة خطة مسبقة لتعامل مع الازمات فور حدوثها .

اما المجال الثالث فريق العمل ودوره في ادارة الازمات حيث حصل على وزن نسبي 86.6% وهي نسبة مرتفعة ويرجع الى اهتمام استعانة الجمعية بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند اعداد خطط لإدارة الازمات .

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني :

نص سؤال الدراسة الثاني على ما يلي :

ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة به في المنظمات المجتمع المدني في العراق ، واجاب الباحث عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الاستبانة ، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والاوزان النسبية لفقرات المجال الاول .

جدول (6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لاستجابات على مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تؤمن الادارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	4.50	0.52	90.0%	1
2	يتم الاخذ بالاعتبار وجهة نظر المستويات الادارية الاخرى في عوامل البيئة الداخلية 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 لدى القائمين على ادارة الجمعية	4.08	0.67	81.7%	7
7	يتم اشراك الموظفين ورؤساء الاقسام في عمليات التخطيط	4.25	0.87	85.0%	4
8	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الامد	3.83	1.19	84.6%	
	المجال ككل	4.23	0.45	84.6%	

يتضح من الجدول 6 الى 90.0% من افراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، والمفاهيم ذات العلاقة به في المنظمات المجتمع المدني في العراق بمعنى ان افراد العينة يوافقون على ان وجود رسالة واضحة في ذهن المدير يرى الباحث هذه النتيجة الى ان ادارة الجمعية توفر . فرص اكثر للدورات التدريبية المكثفة وورش العمل للتخطيط ولغيره من الممارسات الادارية .

افراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي اي ان ثلث المبحوث عليهم فقط ليس لديهم وضوحا للمفهوم وبذلك تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل اليها كل من (حمامي والشيخ، 1995) ويبين جدول رقم 6 ان اراء افراد العينة في الفقرة حيث ان الوزن النسبي 81.7% سلبية حيث بمعنى ان افراد العينة يوافقون على ان السياسة التي تتبعها المؤسسة لا تكون واضحة في اذهان جميع العاملين .

أ – النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث :

نص سؤال الدراسة الثالث على ما يلي :

ما دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في المنظمات المجتمع المدني واجاب الباحث عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الاستبانة ، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والاوزان النسبية لفقرات المجال الثاني .

جدول (7)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجال دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتمد الادارة على اجراءات وقائية لمنع حدوث او تكرار الازمات	4.00	0.85	80.0%	2
2	تقوم الادارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الازمات فور حدوثها .	3.75	0.87	75.0%	4
3	تستطيع الادارة توقع الصعوبات والازمات المستقبلية .	3.83	0.94	76.7%	3
4	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة اثار الازمة .	3.33	1.07	66.7%	7
5	يوجد وحده خاصة للتعامل مع الازمات	3.58	1.08	71.7%	7

				ومواجهتها	
1	81.7%	1.08	4.08	تهتم الادارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بادارة الازمات للتعرف على الجديد في هذا المجال	6
4	75.0%	1.06	3.75	توفر الادارة حلولا معدة مسبقا لمواجهة الازمات المتوقعة	7
	75.2%	0.82	3.76	المجال ككل	

يتضح من الجدول 7 الى ان 75.2% من افراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا للمفهوم العلمي لإدارة الازمات بمعنى ان افراد العينة يوافقون على ان " الادارة تهتم بجمع واكتشاف علامات الخلل الخطر التي قد يكون مؤشرا لوقوع الازمة وكذلك تهتم ادارة الجمعية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الازمات للتعرف على الجديد في هذا المجال . بعقد العديد من الدورات ويبين جدول رقم (7) ان اراء افراد العينة في الفقرة حيث ان الوزن النسبي 71.1% بمعنى ان افراد العينة يوافقون على ان " الادارة لا تقوم بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للازمات وعلى انه لا يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند اعداد خطط ادارة الازمات لا يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة اثار الازمة .

النتائج المتعلقة بسؤال الدارسة الرابع :

نص سؤال الدراسة الرابع على ما يلي :

ما دور فرق العمل في ادارة الازمات في المنظمات المجتمع المدني في العراق ؟

واجاب الباحث عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الاستبانة ، حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والاوزان لفقرات المجال الثالث .

جدول (8)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجال دور فرق العمل في ادارة الازمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم الادارة بتشكيل الادارة فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الازمات المحتملة	4.42	0.67	88.3%	1

2	يتوفر لدى الادارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الازمات	4.33	0.65	86.7%	3
3	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الازمات	4.17	0.83	83.3%	5
4	تعقد الادارة اجتماعات دورية تقيم فيها اداء فريق العمل .	4.25	0.62	85.0%	4
5	تفضل الادارة اختيار افراد العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الازمات	4.42	0.79	88.3%	1
6	تعقد الادارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح افكار جديدة تساعده على ادارة الازمات .	4.08	0.79	81.7%	6
	المجال ككل	4.28	0.56	85.6%	

يتضح من الجدول ....

يتضح من الجدول 8 الى ان 88.3% افراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا لمفهووم دور فرق العمل في ادارة الازمات في منظمات المجتمع المدني ، توفر المهارات القيادية في ادارة الازمات ويبين جدول رقم (8) (ان اراء افراد العينة في الفقرة حيث ان الوزن النسبي 81.7% سلبية حيث بمعنى ان افراد العينة يوافقون على ان عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لاكتساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الاساسية اللازمة . عدم استفادة ادارة الجمعية من الازمات السابقة واستخلاص الدروس والعبر من تلك الازمات ، عدم وجود فريق العمل في مكان حدوث الازمة يساعد بصورة كبيرة على علاج الازمات وايجاد الحلول المناسبة باقل التكاليف وهذا يتفق مع دراسة ... (سالم الشيخ ، 2000)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الخامس :

نص سؤال الدراسة الخامس على ما يلي :

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني تعزى للجنس (ذكر ، انثى)؟

وللاجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرض الصفري التالي ؟

لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع

المدني في العراق تعزى للجنس (ذكر ، انثى) ، ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار مان ويتني لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلالة الفروق ، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (9)

اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في ممارسة التخطيط الاستراتيجي يعزى لجنس الموظف

المجال	جنس الموظف	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمةZ	مستوى الدلالة
مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	ذكر	7	8.43	59	2.2228*	دالة عند0.05
	انثى	5	3.80	19		
التخطيط ودوره في ادارة الازمات	ذكر	7	8.57	60	2.367*	دالة عند0.05
	انثى	5	3.60	18		
فرق العمل ودورها في ادارة الازمات	ذكر	7	8.71	61	2.539*	دالة عند0.05
	انثى	5	3.40	17		
الاستبيان ككل	ذكر	7	9.00	63	2.852**	دالة عند 0.01
	انثى	5	3.00	15		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني في العراق تعزى للجنس لصالح الذكور وذلك في مجالات الاستبيان الثلاثة .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.01)$ في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني تعزى للجنس لصالح الذكور وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان .

ويرى الباحث ان ذلك يعود الى ان الذكور :

- لديهم انفتاح نحو افكار جديدة والرغبة في تحمل المخاطر
- لديهم قدرة على الصبر والتحمل .
- لديهم طموح في العمل .
- لديهم قوة ادارة .
- يحددون اهدافهم بوضوح وعقلانية .
- الرجال اكثر ذكاء في مجالات العمل
- لديهم القدرة على مواجهة العوائق والتغلب عليها
- لديهم السلطة والتفويض ، ولديهم الشجاعة وهذ النتيجة تتفق مع دراسة (Wysocki ,tuth , 2002: 2007 , 103)

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة السادس :

نص سؤال الدراسة السادس على ما يلي :

هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني تعزى لطبيعة العمل (موظف ، مطوع)

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث باختبار الفرض الصفري التالي :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني تعزى لطبيعة العمل (موظف ، مطوع)

ولاختبار صحة هذا الفرض قام الباحثون باستخدام اختبار مان ويتني لعينتين مستقلتين وذلك للتعرف على دلاة الفروق ، الجدول التالي يوضح ذلك :

جدول (10)

اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في مستوى التخطيط الاستراتيجي يعزى لطبيعة العمل

المجال	جنس الموظف	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمةZ	مستوى الدلالة
مفهوم التخطيط	موظف	7	9.00	63	2.888**	دالة عند 0.01

والمفاهيم ذات العلاقة	مطوع	5	3.00	15		
التخطيط ودوره في ادارة الازمات	موظف	7	7.71	54	1.388	غير دالة
	مطوع	5	4.80	24		
فرق العمل ودورها في ادارة الازمات	موظف	7	7.57	53	1.229	غير دالة
	مطوع	5	5.00	25		
الاستبيان ككل	موظف	7	8.36	58.5	2.119*	دالة عند 0.05
	مطوع	5	3.90	19.5		

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني تعزى لطبيعة العمل لصالح الموظفين وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني تعزى لطبيعة العمل لصالح الموظفين وذلك في مجال مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة .
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني تعزى لطبيعة العمل وذلك في مجال دور التخطيط في ادارة الازمات ومجال دور فرق العمل في ادارة الازمات .

ويرى الباحث ان ذلك قد يعود الى :

- اهتمام الجمعية بالموظفين من خلال عقد ورش عمل والعديد من الدورات
- تحفيز الموظفين على الاطلاع وحضور المؤتمرات .
- استعانة الجمعية بالعديد من المختصين لتدريب الموظفين
- غالبية الموظفين متخصصين في مجالاتهم .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

بعد اجابة اسئلة الدراسة ومناقشتها نتائج اختبار فرضياتها ’، سيتم في هذا الفصل تلخيص النتائج التي تم التوصل اليها ، ثم وضع التوصيات المناسبة بناء عللا هذه النتائج .

اولا : النتائج

١- وجدت الدراسة ان نسبة 84.6% من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي .
٢- وجدت الدراسة اهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات حيث ان النسبة 75.2%
٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني في العراق تعزى للجنس (ذكر ، انثى) .
٤- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني في العراق لطبيعة العمل لصالح الموظفين وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان .
٥- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني في العراق تعزى لطبيعة العمل لصالح الموظفين وذلك في مجال مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة . توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات المجتمع المدني في العراق تعزى لطبيعة العمل وذلك في مجال دور التخطيط في ادارة الازمات ومجال دور فرق العمل في ادارة الازمات .
٦- ان المنظمات غير الحكومية تمارس نشاطات متعددة ، وتعمل في مجالات متنوعة وهذا امر جيد ، الا ان تنوع وتعدد المجالات التي تعمل بها المنظمة الواحدة قد يشير الى عدم وضوح الرؤية لديها . ان نسبة حملة الشهادات البكالوريوس والدراسات العليا من مديري المنظمات غير الحكومية نسبة عالية حيث بلغت 81 % .

ثانيا : التوصيات

١- يوصي الباحث مدير جمعية التطوير بالتعرف على تجربة مؤسسة الاغاثة الاسلامية في ادارة الازمات والتعرف على العوامل التي اعطت الاغاثة الاسلامية التميز لدى المستفردين .
٢- العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للازمات والمخاطر المحتملة .
٣- تشجيع وتحفيز العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على التعامل مع الازمات والكوارث بكفاءة وفاعلية ، وذلك من خلال معالجة ما يوجههم من مشاكل تعيق حسن الاداء .
٤- التفاعل بين الادارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح الفريق والتعاون بين الادارات والاقسام المختلفة وتبادل الادارة والمقترحات والافكار التي تساعد على انجاز العمل على افضل وجه وان تشجع العاملين بعضهم لبعض من اجل اقصى جهد ممكن في العمل .
٥- الاستعانة بخبراء مختصين من خارج الجمعية للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الازمات . ضرورة ان تقوم ادارة الجمعية بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحليل ودراسة الازمة .
٦- محاولة الاستفادة من خبرات الجمعيات التي تعمل في الدول المجاورة او التي تعمل في ظروف متشابهة لظروف الجمعيات التي في العراق .
٧- لا بد من زيادة الوعي العام في الجمعية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات وذلك من خلال الدورات والندوات وورشات العمل .
٨- مبدأ المشاركة والاخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع الجمعية في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي وليس بشكل موسمي او عند وجود ازمة ما .
٩- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الادارية علمة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص .
١٠- تؤكد هذه الدراسة على ضرورة تمسك الجمعية بالإرشادات التي من شأنها تخفيف حدة ازمة التمويل المجتمع المحلي والتي اشار اليها ممن بحثوا في هذه المسالة (مسالة التمويل ، كالعمل على تفعيل دور المجتمع المحلي ، والقطاع الخاص في المساهمة في عملية التمويل ، العمل على تنويع مصادر التمويل وعدم الاعتماد على مصدر واحد تقليص المصاريف ضمن الحدود التي تسمح بالقيام بالأنشطة ولا تؤسس لازمة واحتمالات انهيار المنظمة خلق مصادر تمويل ذاتية .

المراجع والمصادر :

١- يوسف احمد ابو فاره ، ادارة الازمات مدخل متكامل ، الطبعة الاولى ، 2009 .

٢- د . محمد سرورين حكمت الحريري ، الطبعة الاولى ، 2012 ، دار صفاء والتوزيع –عمان ، ادارة الازمات واستراتيجيات القضاء على الازمات .

٣- د . بلال فلق السكارنه ، التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الاولى ،2010 ، دار المسيرة - عمان .

٤- د. حسين الجبوري ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم ، الطبعة الاولى ، 2010، مطابع الدار العربية ، بيروت .

٥- عثمان غنم، التخطيط اسس ومبادئ عام ، الطبعة الرابعة ، 2008 .

٦- نجم الغراوي ، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي ، جامعة الزرقاء .

٧- محسن احمد الخضيري ، ادارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، الطبعة الاولى ، 1990 ، القاهرة .

٨- مجيد الكرخي ، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، الطبعة الاولى ، 2009 .

٩- محمد عبد الفتاح والصيرفي ، مفاهيم ادارية جديدة ، عمان ، دار ثقافة ، 2003 .

١٠- نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة الازمات الاستراتيجية ، 2007 ط ١ .

١١- سعد غالي ياسين ، ادارة الاستراتيجية 1998 ، ط١ ، دار اليازوري للنشر –عمان .

١٢- بشار ، الوليد ، التخطيط الاستراتيجي ، مفاهيم معاصرة ، 2010.

١٣- بشير العلاق ، مبادئ الادارة ، 1998 ، ط١ ، دار اليازوري – عمان .

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب

البيانات الشخصية :

١- الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

٢- الدرجة الوظيفية :

المدير ☐ نائب المدير ☐ موظف ☐ متطوع ☐

٣- العمر :

من 21-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐

من 51 سنة فأكثر ☐

٤- سنوات الخبرة في مجال التخصص :

5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16سنة فأكثر ☐

م	مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يتم الاخذ بالاعتبار وجهة نظر لمستويات الادارة الاخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة .					
٢	تملك المؤسسة رسالة واضحة ومكتوبة					
٣	هنام معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها					
٤	يتم اشراك رؤساء الاقسام في عمليات التخطيط					
١	تعتمد الادارة على اجراءات وقائية لمنع حدوث او تكرار الازمات					
٢	تقوم الادارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الازمات فو حدوثها					
٣	تستطيع الادارة توقع الصعوبات والازمات المستقبلية					
٤	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة اثار الازمة					
٥	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الازمات ومواجهتها					
٦	تهتم الادارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الازمات للتعرف على الجديد في هذا المجال					
٧	توفر الادارة حلولا معدة مسبقا لمواجهة الازمات المتوقعة					
٨	تقوم الادارة بتشكيل فريق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الازمات المحتملة					
٩	يتوفر لدى الادارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الازمات					
١٠	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الازمات					
١١	تعقد الادارة اجتماعات دورية تقيم فيها اداء فريق العمل					
١٢	تفضل الادارة اختيار افراد فريق العمل من لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الازمات					
١٣	تعقد الادارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح افكار جديدة					

	تساعده على ادارة الازمات .					