



جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال
الدراسات الصباحية

دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات

بحث مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- قسم الادارة الاعمال
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في كلية الادارة
والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

من أعداد

الطالب بارق محمد علي

الطالب وعد الله كاظم حسين

بإشراف

مدرس سحر عناوي رهيو



(صدق الله العلي العظيم)
البقرة / الآية (255)

الاهداء

إلى بدر التمام ومصباح الظلام سيد الأنبياء والمرسلين سيدنا

مُحَمَّدٌ ﷺ

الى وطني الجريح والى شهدائنا الخالدين في القلب والحياة والى كل
صوت يريد ان ينطق ولا يعرف ماذا يقول أنا سأقول بدلاً عنه سوف يعود
الوطن

الى اغلى ما املك في هذه الدنيا الى الذي رسم المستقبل بخطوط من
الأمل والثقة الى الذي لا تفويه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل (أبي الحبيب)
الى الغالية التي لا نرى الأمل الا من عينها (أمي الحبيبة)
الى أوفى الأشقاء ومرافئ الود والسعادة أخوتي اخواتي.....
الى كل عراقي فاض به الكيل....

الباحثين

مستخلص البحث:

هدف هذا البحث الحالي الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في الدارة الازمات في المنظمات المجتمع في محافظة بابل وذلك من خلال التعرف عبي مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات لدى مديري هذه المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم.

ولجعل هذا البحث أكثر واقعية وعلمية وموضوعية، فقد تم الاعتماد على استبانة وتم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء في هذه الجمعية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واسلوب البحوث الميدانية اذ تم توزيع استبانة حيث خضعت للتحليل باستخدام برنامج SPSS الاحصائي ، وقد أظهرت النتائج ان 87,66% من العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ، وانه يميلوا لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي العام لفقرات الممارسة 4.50 كذلك اشتمل البحث على دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في المنظمات الاهلية بمدينة الحلة وقد أظهرت النتائج أن 75.2% من العاملين لديهم وضوح.

وأظهرت النتائج البحث أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم من خلال فقرات الاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، بينما أشار بعضهم الى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى ، ونقص الامكانيات المادية ، وعدم تلقي المساندة الكافية من ادارة الجمعية واطهر البحث توقد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة ($a=0.01$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات الاهلية في محافظة بابل تعزى للجنس **لصالح الذكور** وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان ، وكذلك للخصائص التنظيمية لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عن مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات الاهلية في مدينة بابل تعزى لطبيعة العمل (موظف، متطوع)

الفهرس

الصفحة	الموضوع
1	الآية القرآنية
2	اهداء
3	مستخلص البحث
4	فهرس الموضوعات
5	فهرس الجداول
6	فهرس الاشكال
1	المبحث الاول منهجية البحث
1	1-المقدمة
2	1-مشكلة البحث
2	1-فرضيات البحث
2	1-أهمية البحث
3	1-اهداف البحث
	المبحث الثاني الجانب النظري
4	مفهوم التخطيط الاستراتيجي
4	سمات التخطيط الاستراتيجي
4	أهمية التخطيط الاستراتيجي
5	خصائص التخطيط الاستراتيجي
6	مراحل التخطيط الاستراتيجي
7	مستويات التخطيط الاستراتيجي
	المبحث الثالث منظمات المجتمع المدني
9	تعريف منظمات المجتمع المدني
11	ادارة الازمات

11	مفهوم الازمة
11	مفهوم ادارة الازمات
11	العناصر الاساسية للازمة
12	العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للازمة
12	خصائص الازمة
13	مراحل ادارة الازمات
16	المبحث الرابع: الازمات التنظيمية
16	خصائص الازمات التنظيمية
17	الاثار المتوقعة للازمات على السلوم التنظيمي
17	تشكيل فريق ادارة الازمة
19	مراحل عمل فريق ادارة الازمات
21	أساليب حل الازمات والتعامل معها
24	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
30	الفصل الثالث: الاطار العملي
30	منهج الدراسة
30	مجتمع الدراسة وعينتها
30	أداة الدراسة
31	صدق الاستبيان
34	نتائج الدراسة
42	النتائج
43	التوصيات
44	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
29	توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجنس وطبيعية العمل	1
30	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	2
31	معاملات ارتباط أبعاد الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان	3
33	المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجالات الاستبيان	4
34	المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجال مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة	5
36	المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجال دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات	6
37	المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجال دور فرق العمل في ادارة الازمات	7
		17

فهرس الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
8	مستويات التخطيط الاستراتيجي	1
17	تشكيل فريق ادارة الازمات	2
33	الأوزان النسبية للاستجابات على مجالات الاستبيان	3

المبحث الاول : منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث:

جاء هذا البحث للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمة واثرة على مواجهة الازمات التي تعترض نموه وتقدمة وهذا ما يمكن ان نلخصه في مشكلة البحث خلال الاجابة على الأسئلة التالية :

1-مادى ممارسة المؤسسة للتخطيط الاستراتيجي ؟

2-كيف تتعامل الجمعية مع الازمات التي تواجهها؟

3-هل توجد هنالك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في هذه المنظمات؟

4-ما علاقة المعوقات التي قد تواجه التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟

5-ما دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات؟

ثانيا: اهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال:

1-بيان الاستراتيجية لمواجهة الازمات والمخاطر التي تعترض لها المنظمات.

2-بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.

3-بيان كيف يمكن مواجهة الازمات من خلال ادارتها.

4-تحفيز المسؤولين وخاصة الادارة العليا الى اهمية اتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات.

ثالثا: اهداف الباحث:

1-التعرف على التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات.

2-التعرف على كيفية ادارة الازمة.

3- كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الازمات.

4- التعرف على علاقة وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي بممارسته علميا.

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

رابعاً: فرضيات البحث

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a=0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي وبين القدرة على ممارسته.

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a =0.05$ بين الازمة وكيفية مواجهتها

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a =0.05$ بين دور التخطيط الاستراتيجي والقدرة على ادارة الازمات.

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a =0.05$ بين معوقات التخطيط الاستراتيجي ولمتغيرات الشخصية

خامساً: مجتمع وعينة البحث

منظمات المجتمع المدني هي أي منظمة غير ربحية تؤسس وتدار من قبل مواطنين دون أي تمثيل رسمي لطواقم او وكالات حكومية وتعتبر كيانا عدليا مستقلا وتمنح كافة الحقوق والواجبات والصلاحيات والحاصنات الضرورية لتحقيق أهدافها الانسانية بالتعاون مع مجلس المحافظة.

ومنظمة الهلال الاحمر في بابل احدى تلك المنظمات والتي اسست بعد احداث عام 2003 والتي تتألف من مجموعة من الافراد المتطوعون اداريين وجواله وفنيين لتقديم خدمات، ثم اختيار عينة مؤلفه من (23) فرداً وزعت عليهم استمارات الاستبيان لم يرجع منها سواء (12) استبانة فقط.

المبحث الثاني / الإطار النظري

المقدمة:

يعتبر التخطيط من اهم وظائف الادارة ، ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفية الاساسية معتمدة على العشوائية او الارتجال الذي يجعلها عرضة لمفاجئات ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائرة عاجزة عن التصرف ، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها ، لذا فان تتجب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط على اعتبار ان التخطيط بمفهومه العام هو عملية ادارية تتضمن تحديد الاهداف ووسائل تحقيقها وتهيئه الموارد اللازمة لذلك وتخصيصها وتحديد مراحل العمل وأولوياته ، حيدر 1990.

بناء على ما سبق فان اهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الادارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرا في بيئتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها اضافة الى انه يشكل الخط الاساسي الذي تنتجه الادارة في تعاملها مع المستقبل البعيد ، وتخذه كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته (الاشقر : 4,2002)

المنظمات وفشلها يتوقف فيما يتوقف عليه على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات الى ان المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحا وفعالية من تلك التي لا تستخدمه. (الاشقر : 4,2002)

كما اصبحت الازمات سمه اساسية للمنظمات المعاصرات في الالفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الازمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الازمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات يعني ان المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتتجب المخاطر والازمات على مستوى المنظمة والدولة.

ويعرف التخطيط لإدارة الازمات:

عرف مكاوي التخطيط لإدارة الازمات على انه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننه تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة (مكاوي:2008)

اولا: التخطيط الاستراتيجي وتطوره

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من اهداف بعيدة المدى ، وما يتبعها من اهداف متوسطة وقصيرة وتحويلها الى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الاساس في حياة منظمات الأعمال حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محليا وعالميا وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعتها على المنظمة ومايعنيه كل ذلك من فرص وتهديدات ، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وامكاناتها الداخلية لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها وبعدها تسعى منظمات الاعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتنبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها ، وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية فأصبحت المنظمة معينة أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات و المعطيات الاقتصادية الدولية.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي

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

ويعرف كذلك على ان مجموعة القرارات والتصرفات التي تتشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب (الكرخي، 2003:45) أما بيتر يعرفه على انه عمليات اتخاذ القرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنه عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية العكسية للمعلومات (العزاوي ، 2009:4)

ثانيا: سمات التخطيط الاستراتيجي

من اهم سمات التخطيط الاستراتيجي:

- 1- أسلوب عملي على جميع مستويات الادارات الثلاث.
- 2- نظام شامل ومتكامل لتحدي.
- 3- مسار المنظمة في المستقبل من حيث الرؤية والرسالة والاهداف.
- 4- مجالات تميز المنظمة في المستقبل من حيث الاعمال والانشطة.
- 5- خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.
- 6- رد فعل لكل من البيئة الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف في أداء الشركة والبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات وما نعبر عنه SWOT (Jones:2002)

ثالثا: اهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائد البعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط ان التخطيط الاستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة لكافة المنظمات تقوم بالتعرف بأنشطة واتجاهات المنظمة وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي الا ان الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا من الصعوبات الناتجة عنها.

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من اهدافها كما ان التخطيط الاستراتيجي يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها أي معالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم .

رابعا :خصائص التخطيط الاستراتيجي:

أ- تدعم باطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

ب- عملية شمولية تكاملية وليس عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وأفكار متناثرة.

تبدأ مرحلة اعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن أن يصبح عليه الحال في المستقبل ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير او نطور.

ب-مرحلة تنفيذ الخطة:

بعد اقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والاقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولية والواجبات الملقاة على عاتقها بعد ان يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة وهنا لا بد من الاشارة الى ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطو لضمان تحقيق الاهداف المنشودة علما بان مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ غير ملزمة (غنيم، 2008:100)

ت-مرحلة متابعة وتقييم الخطة :

لا تقل اهمية هذه المرحلة من مراحل عملية التخطيط السابقة بل تكاد تكون هذه المرحلة على درجة عالية من الاهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للخطط المستقبلية لذلك دائما ما يقال بان النجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم (غنيم، 2008:100)

سادسا :مستويات التخطيط الاستراتيجي:

أ-الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:

حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة لكل وتتخذ القرارات استراتيجية معها على هذا المستوى كوضع استراتيجية لمنظمة السكري او لهيئة المعاشات

ثانيا ادارة الازمات

اولا :مفهوم الازمة :

الازمة هي مواقف يواجهها صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الاحداث وتتشابك الاسباب بالنتائج ويزيد الامر سوءا اذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاته المستقبلية .

ويعرف التخطيط لإدارة الازمات:

عرف مكاوي التخطيط لإدارة الازمات على انه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة (مكاوي:2008)

ثانيا مفهوم ادارة الازمات:

ان ادارة الازمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمجة الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث وادارة الأزمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لحالات الازمات وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الارباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الازمة تدار بنجاح.

ثالثا: العناصر الاساسية للازمة:

هناك ثلاثة عناصر للازمة وهذه العناصر هي:

1-عنصر المفاجأة: اذا ان الازمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ ايضا.

2-عنصر التهديد: تتضمن الازمة تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل

3-عنصر الوقت :ان الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتا ضيقا ومحدودا

خامسا: خصائص الازمة:

وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الازمة بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار مما يؤدي الى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفاعلة .

الازمة تؤدي الى أحداث مفاجأة كبيرة وعنيت عند وقوعها وتجذب انتباه جميع الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة (من مديرين وعاملين وموردين وزبائن ومجتمع) تتعرض مصالح المنظمة في ظل الازمة الى التهديدات والى ضغوط كبيرة من جانب أطراف متعددة وهذه التهديدات والضغوط تلحق الذي والضرر بأهداف المنظمة وادائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية.

ظهور فض القوي التي تدعم الازمة وتؤيد كل مايقود الى تفاقمها ومن أهم هذه القوى اصحاب المصالح المعطلة او المؤجلة واصحاب مشكلات سابقة لم تعالج مشكلاتهم بصورة جوهرية ويؤدي ظهور هذه القوى الى دعم شدة وعنفوان الازمة وتزداد المطالبات بضرورة احداث تغييرات ادارية جوهرية في المنظمة (يوسف:2002,27)

3-مرحلة الازمة المزمنة:

أبو فارة: هي المرحلة التي تعقب مرحلة الازمة الحادة وهي أول مراحل الازمة (من حيث مدتها الزمنية) وعندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لأداره الازمات فأنها أكثر قدرة على ادارة هذه المرحلة وتقصير منها مدتها الزمنية والتي كلما طالت تحلق بالمنظمة اضرار وخسائر اضافية ، وقد أثبتت الدراسات ان المنظمات التي لا تمتلك خططا لإدارة الازمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذا المرحلة والتي قد تصل الى ما يقارب ثلاث أضعاف المدة الزمنية لهذا المرحلة في المنظمات التي تمتلك خططا لإدارة الأزمات وتشهد هذه المرحلة متابعات كبيرة من اطراف متعددة لأسباب وتداعيات ونتائج الازمة وتكثر فيها التفسيرات والتحليلات والتبريرات ويتم في هذا المرحلة تقويم الخطوات والإجراءات والخطط التي اتحدت لمواجهة الازمة واداراتها والتعاطي معها في المرحلة السابقة ورصد نقاط القوة والضعف وتلك الخطوات والاجراءات والخطط مكافاة المبدعين والمجيدين في ادارتها ويتم في هذا المرحلة استخلاص العبر من اجل الاستفادة منها في ادارة الازمات المحتملة مستقبلا (ابو فارة ،2009:46)

4-مرحلة تسوية الازمة:

تركيز ادارة المنظمة جهودها في هذا المرحلة على تسوية الامور واعادتها الى وضعها الطبيعي الذي كانت عليه قبل بداية المرحلة الاولى ويكون ذلك بافتراض ان المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة ووصلت الى هذا المرحلة وتركز ادارة المنظمة أيضا في هذا المرحلة على الامساك بزمام الامور بسرعة وحزم وتحويل نقطة الى فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة ايجابية.

ويكون نجاح ادارة المنظمة في هذا المرحلة أكثر فاعلية اذا كانت قد نجحت في رصد تحذيرات الازمة في المرحلة الاولى(المرحلة التحذيرية)وتقل فاعلية ادارتها في هذا المرحلة اذا لم تكن قد نجحت ذلك وفي هذا المرحلة تكون التحديات أمامها أكبر أن تبذل جهودا فوق العادية من اجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للأزمة (ابو فارة ،2009:46).

ثالثاً: الازمات التنظيمية:

تعد الازمات جزءاً هاماً وأساسياً من حياة اية منظمة فلا توجد منظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها بعيدة عن الازمات ، اذا لم تكن المنظمة الان في ازمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهة الأزمة عندما تظهر في أيوقت فالأزمات لا تهدد استمرار عمليات المنظمة فقط بل تهدد حياة المنظمة نفسها وبقائها فالأزمات يمكن ان تحدث بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية (فارس :2009) موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات (<http://mcsr.net/activities/031.html>).

اولاً: خصائص الازمات التنظيمية

ان الازمات التنظيمية هي احدث عادة متهدد الاهداف الاساسية للمنظمة وبقاء نجاح تلك المنظمة تنطلق الازمات التنظيمية من احداث ذات احتمال صغيرة في الحدوث ولكن ذات تأثير سلبي على جميع الاطراف عند حدوثها تأخذ الازمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الاحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة لا يستطيع المدير عادة التحكم في تلك الاحداث التي تسبب الازمات فضلاً عن الوقت المتاح لاتخاذ القرارات عادة ما يكون ضيقاً تجديداً حديث الازمات من خلال سلسلة من التفاعلات بين مجموعة من الاحداث والعوامل المتزامنة داخل وخارج المنظمة وجود ضغط متزايد من العديد من الاطراف الخارجية على المنظمة للتعامل مع الازمة بصورة فورية وتقليل اثارها مثل الحكومة وسائل الاعلام الرأي العام.....الخ. ترتبط الازمات بوجود خسائر سواء مادية او بشرية او اجتماعية او نفسية....الخ تؤثر الازمة عند حدوثها على العديد من الاطراف موظفين عملاء هيئات حكومية....الخ وينعكس اشتراك العديد من الاطراف في الازمة في ظهور نوع من الصراع بين تلك الاطراف.

تحتاج المنظمة عادة فترة طويلة نسبياً قد تصل الى عدة سنوات لإمكانيات الرجوع الى الوضع السابق لحدوث الازمة او لوضع أفضل منه (فارس،2009) موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات.

ثانيا: أسس تشكيل فريق ادارة الازمة:

يتم تشكيل الفريق القيادة رئيس مجلس الادارة المنظمة أو من ينوي عنه ومسؤولين عن تدفق الاتصال والعلاقات العامة والشؤون القانونية والسكرتارية واخصائي نفسي اجتماعي ومستشار من خارج المنظمة يجب ان يتحلى الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الازمة كالقدرة على العمل الجماعي والدقة والمرونة والجدية والتحمل والشجاعة والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة على الانجاز يقوم الفريق بأعداد خطة الاتصالات الازمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها ويؤدي اشتراك المجموعة في ادارة الازمة الى طرح المعلومات كثيرة تفيد في عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد مما يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام يتم تدوين البيانات عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وارقام الهواتف حتى يمكن تجميع الاعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الازمة.

القدرة للعمل لأوقات طويلة قد تستغرق أياما (فارس، 2009) موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات

اعضاء الفريق ادارة الازمة

أخصائي قانوني

أخصائي في العلاقات العامة

أخصائي مالي

أخصائي في الاتصالات السلوكية واللاسلكية

أخصائي في الشؤون العامة

رئيس المؤسسة أو من يمثله (فارس:2009) موقع مركز المستقبل للبحوث والدراسات

. <http://mcsr.not/activities/031.html>

كيفية مواجهة الازمة في جمعية الهلال الاحمر:

تشكيل نظام وقائي ضد الازمات

ومن هنا فان نظام الوقاية ضد الازمات تتصرف الى جانبين أساسيين هما :

الجانب الاول : حماية الكيان الاداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي قد تؤدي الى اصابتها بالازمة.

الجانب الثاني : حماية الكيان الاداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب ازمة من الازمات للكيان الاداري.

ومن هنا فان مهمة جهاز القواية ضد الازمات تقوم على تنظيم ومراقبة ومتابعة كافة العناصر والعوامل الداخلية والخارجية عن كثب وتسجيل ورصد أي انحراف في سلوكها والتنبؤ بمسار واتجاه هذا السلوك وقياس تأثيراته المختلفة على أداء الكيان الإداري وتزويد متخذ القرار بالبيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب الذي يجعله معرفة كاملة ودائمة ومستمرة بتطورات الموقف حتى يتدخل في الوقت المناسب لمنع اصابة الكيان الاداري بأزمة عنيفة وتجنبيه مخاطر هذه الازمة (الخضري ،1990:255).

وترجع أهمية ايجاد نظام وقائي ضد الازمات الي ما يلي:

ان الوقاية أقل تكلفة من العلاج خاصة وان دمار الناجم عن الازمة يتعدى التكاليف المادية الى التكاليف المعنوية الباهظة والتي أشدها خطرا فقدان الثقة والمصداقية والولاء والانتماء ... الخ ان القواية تحتفظ للكيان الاداري بتوازنه وحركاته المنتظمة التي قد يصيبها الاختلال نتيجة الازمة.

الوقاية هي الطبيعية أو المناطق الطبيعي الذي يتعين ان تكون جزءا من الكيان في الوقت الراهن الانه بدون جهاز وقائي حمائي يصعب على الكيان الاداري أيا كان مواجهة الانواء الشديدة في بحور الحياة المتلاطمة الامواج (الخضري ،1990:255).

المبحث الثالث: الإطار العملي

أولاً : مجتمع البحث وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية الهلال الأحمر في محافظة بابل والبالغ عددهم من (12) موظفاً وموظفة وهم أنفسهم يمثلون عينة الدراسة والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب الجنس وطبيعة العمل :

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الجنس وطبيعة العمل

مجموع	أنثى		ذكر		طبيعة العمل	
	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

ثانياً : أداة الدراسة :

اعتمد الباحث استبياناً يهدف الى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الادارة اللازمة واثره على مواجهة الازمات التي تعترض نموه وتقدمه ،

ثالثاً : صدق الاستبيان

يعرف (عبيدات ، 1988: 15) صدق الاستبيان بأنه " قدرته على قياس ما وضع لقياسه

وقد تم حساب معاملات الصدق للاستبيان ، ومن ثم إجراء المعالجات الاحصائية

اللازمة ، وقد استخدم الباحث الطرق التالية للتأكد من صدق الاستبيان

أ- صدق المحكمين :

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المختصين لا بداء الراي والملاحظات والمقترحات من السادة المحكمين ، وفي ضوء ذلك بتعديل صياغة بعض الفقرات .

ب-صدق الاتساق الداخلي :

يعرف (ابو لبد، 1982:27) بأنه " التجانس في الاداء الفرد من فقرة لأخرى أي 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 لبعده ككل ومع الاستبيان ككل والجدول التالي يوضح ذلك :

المجال	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمجال	معامل ارتباط	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالاستبيان
التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة	1	0.43 4*	0.465**	5	0.863* *
	2	0.779 **	0.751 **	6	0.576* *
	3	. 476 0**	0.636**	7	0.559 *
	4	0.535**	0. 549**	8	0.647* *
التخطيط ودوره في ادارة الازمات	1	0.417*	0.544**	5	0.618* *
	2	0.731**	0.791 **	6	0.725* *
	3	0.585**	0.500**	7	0.806* *
	4	0.800*	0.819**		
فريق العمل	1	0.433*	0.433*	4	0.606* *

يتضح من الجدول أن جميع معاملات الثبات للاستبيان ومجالاته مرتفعة مما يؤكد

على ثباته وصلاحيته للاستخدام

ضعيف 55-61

متوسط 66-67

كبيرة 67-78

الى اعلى كبيرة جدا 78

نتائج البحث :

النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى

نص سؤال الدراسة الاول على ما يلي :

ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات الاهلية بمحافظة بابل وأجاب الباحث عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الاستبانة حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والاوزان النسبية لمجالات الاستبيان .

جدول (3)

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	84.8%	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%	

يتضح من الجدول أن المجال الاول وهو مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة حصل على وزن نسبي 84.8% وهي نسبة مرتفعة ويرى الباحث ان هذه النسبة ترجع الى اهتمام ادارة الجمعية لعقد العديد من الدورات وورش للعمل لتوضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، واشترآكهم في وضع الخطط الاستراتيجية للجمعية بينما حصل المجال الثاني دور التخطيط في ادارة الازمات على نسبة 75.2% وهي نسبة كبيرة لكنها

بدرجة موافقة اقل من باقي الفقرات ويرى الباحث أن هذه النسبة المنخفضة ترجع الى ضعف قدرة ادارة الجمعية على تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة أثر الازمة وعدم وضع الادارة خطة مسبقة للتعامل مع الازمات فور حدوثها .

أما المجال الثالث فريق العمل ودوره في ادارة الازمات حيث حصل على وزن نسبي 85.6% اعداد خطط لإدارة الازمات .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية :

ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة به في المنظمات الاهلية بمحافظة بابل بعد تحلي نتائج الاستبانة حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والاوزان النسبية لفقرات المجال الاول .

جدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات 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 للعاملين	4.50	0.52	90.0%	1
2	يتم الأخذ 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	83.0%	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 التزام بها	4.42	0.67	88.3%	2
6	يعتبر مفهوم التخطيط واضح لدى القائمين على ادارة الجمعية	4.08	0.67	81.7%	7
7	يتم اشتراك 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	76.7%	8
	المجال ككل	4.23	0.45	84.6%	

يتضح من الجدول 6 الى 90.0% من أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة به في المنظمات الاهلية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن عن وجود رسالة واضحة في ذهن المدير ويرى الباحث هذه النتيجة الى أن ادارة الجمعية توفر فرص اكثر للدورات المكثفة وورش العمل للتخطيط ولغيره من الممارسات الادارية . أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي . أي أن ثلث المبحوث عليهم فقط ليس لديهم وضوحا للمفهوم وبذلك

تختلف هذه النتيجة التي توصل اليها كل من (حمامي والشيخ 1995) ويبين الجدول أن
أراء افراد العينة في الفقرة حيث أن الوزن النسبي %81.7 سلبية حيث بمعنى أن افراد
العينة يوافقون على أن السياسة التي تتبعها المؤسسة لأتكون واضحة في أذهان جميع
العاملين .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة :

نص السؤال مادور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في المنظمات الاهلية بمحافظة
بابل .

بعد تحليل نتائج الاستبانة حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والاوزان النسبية ل فقرات
المجال الثاني .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعتمد الادارة على إجراءات وقتية 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 أثار الازمة	3.33	1.07	66.7%	7
5	يوجد وحده خاصة للتعامل مع الازمات ومواجهتها	3.58	1.08	71.1%	6
6	تهتم الادارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الازمات للتعرف على الجديد في هذا المجال	4.08	1.08	81.7%	1
7	توفر الادارة حولا معدة مسبقا لمواجهة الازمات المتوقعة	3.75	1.06	75.0%	4
	المجال ككل	3.76	0.82	75.2%	

المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجال دور التخطيط الاستراتيجي
يتضح من الجدول 7 الى أن %75.2 من أفراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا
للمفهوم العلمي لإدارة الازمات بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على ان الإدارة 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 وبيين جدول رقم (7) ان اراء أفراد العينة في الفقرة حيث أن الوزن النسبي %71.1 سلبية حيث بمعنى أن افراد البيئية المحيطة المسببة للازمات وعلى انه لا يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند اعداد خطط ادارة الازمات لا يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الازمة .

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة :

نص سؤال على ما يلي ما دور فرق العمل في إدارة الازمات في المنظمات الاهلية بمحافظة بابل .

واجاب الباحث عن هذا السؤال بعد تحليل نتائج الاستبانة حيث تم حساب المتوسطات والتكرارات والاوزان النسبية .

جدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية للاستجابات على مجال دور

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقوم الادارة بتشكيل فريق 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	88.7%	3
3	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين 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 اختبار افراد فريق 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%	

العمل في ادارة الازمات .

يتضح من الجدول (8) الى أن %88.3 افراد مجتمع الدراسة تقريبا لديهم وضوحا دقيقا لمفهوم دور فرق العمل في ادارة الازمات في المنظمات الاهلية بمحافظة بابل توفر المهارات القيادية في ادارة الازمات وبيين جدول رقم 8 ان افراد العينة في الفقرة حيث أن

الوزن النسبي %81.7 سلبية حيث بمعنى ان افراد العينة يوافقون على ان عدم توفر البرامج التدريبية اللازمة لاكساب 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 بأقل التكاليف .

الاستنتاجات

بعد أجابه أسئلة الدراسة ومناقشتها نتائج اختبار فرضيتها سيتم في هذا الفصل تلخيص النتائج التي تم التوصل اليها ثم وضع التوصيات المناسبة بناء على هذا النتائج.

اولا: الاستنتاجات

1- أن نسب 84.6% من مديري المنظمات غير الحكومية لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي.

2- أظهرت النتائج اهمية التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات حيث أن النسبة 72.2%

3- لآتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات التي تعترض المنظمات الاهلية في محافظة بابل تعزى للجنس (ذكر، أنثى)

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائي عند مستوى دلالة ($a=0.05$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات الاهلية في محافظة بابل لطبيعة العمل لصالح الموظفين وذلك في الدرجة للاستبيان .

5- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($a=0.01$) في مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تعترض المنظمات الاهلية في محافظة بابل تعزى لطبيعة العمل لصالح الموظفين وذلك في مجال مفهوم التخطيط والمفاهيم ذات العلاقة .

التوصيات

- 1- يوصي الباحث مدير جمعية الهلال الاحمر بالتعرف على تجربة مؤسسة الهلال الاحمر في ادارة الازمات.
- 2- العمل على وجود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.
- 3- تشجيع وتحفيز العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على التعامل مع الازمات والكوارث بكفاءة وفاعلية وذلك كم خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الاداء.
- 4- التفاعل بين الادارة والعاملين وذلك من خلال سيادة روح الفريق والتعاون بين الادارات ولأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والافكار التي تساعد على انجاز العمل على أفضل وجه وان تشجع العاملين بعضهم لبعض من أجل قصى جهد ممكن في العمل.
- 5- الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج الجمعية للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الازمات.
- 6- محاولة الاستفادة من خبرات الجمعيات التي تعمل في الدول المجاورة او التي تعمل في ظروف متشابهة لظروف الجمعيات التي تعمل في محافظة بابل.
- 7- لا بد من زيادة الوعي العام في الجمعية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي في الجمعيات وذلك من خلال الدورات والندوات وورشات العمل.
- 8- مبدأ المشاركة والاختذ بوجهات النظر العاملين والمتعاملين مع الجمعية في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بشكل اعتيادي وليس بشكل موسمي أو عند وجود أزمة ما.