

The Impact of Strategic Planning on Crisis Management in a Public Organization in Qatar

Thamer Mohammed Maharmeh

Institute of Administrative Development || Qatar

Abstract: This research aimed at investigate the degree of effects of strategic planning and its dimensions (environmental analysis, vision and mission, strategic objectives and values, and projects and operational plans) on crisis management. Data was collected by using closed-ended survey from simple random sample of employees. Data was analyzed by using suitable descriptive and analytical statistical methods available at SPSS. Results of data analysis revealed that there is strong and positive relationship between strategic planning and crisis management. It was found that managing crisis is greatly influenced by strategic planning. Based on that, it was recommended to support strategic planning in public organizations.

Keywords: Strategic planning, Crisis management, Public organizations.

تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر

ثامر محمد محارمه

معهد الإدارة العامة || دولة قطر

المستخلص: هدف البحث إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) على إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط) في المنظمة الحكومية محل البحث. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 224 استبانة. تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوفرة ضمن برنامج SPSS. كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمة الحكومية. كما كشف أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على إدارة الأزمات، حيث أن 47% من القدرة على إدارة الأزمات تعود إلى عامل التخطيط الاستراتيجي. بينما 53% من القدرة على إدارة الأزمات تعود لعوامل ومتغيرات أخرى. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، وخصوصاً التحليل البيئي الداخلي والخارجي، مع الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، المنظمات الحكومية.

1- مقدمة.

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات، نتيجة المتغيرات، والانفتاح على العالم، والتركيز على نظام الجودة، وتعدد وتنوع الظروف الطارئة (البوق، 2019). وهذه البيئة الزاخرة بالأزمات تؤثر بشكل واضح على المنظمات، على اختلاف أشكالها وأحجامها وأنواعها. فالمنظمات لا تعيش في فراغ، ولا في عزلة عن البيئة المحيطة بها، فهي تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، كما أنها تتأثر بالأزمات المجتمعية على اختلاف أنواعها (الديراوي، 2017). ولا شك أن البيئة المحيطة بالمنظمات تزخر بالأزمات وتمتلأ بالتحديات. فالتطور التكنولوجي المتسارع، وزيادة حدة المنافسة، والعولمة، وزيادة

توقعات ومطالب المستفيدين، وفتح الأسواق للاستثمار الأجنبي، وحالات الصراع والحروب والحصار، وارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة، كلها وغيرها متغيرات تحيط بالمنظمات وتجعلها كأنه سفن فوق بحر متلاطم من الأزمات (Bryson, 2015). لذا، فإن الأمر يستوجب على المنظمات أن تتكيف وتتأقلم مع كل هذه المتغيرات، وأن تعمل على إدارة الأزمات بشكل فعال، حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء أو الانزواء على أقل تقدير.

أحد مجالات التطوير في المنظمات، من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة التحديات، والتعامل مع الأزمات، هو تطوير قدرتها على التخطيط الاستراتيجي. ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي يتعلق برؤية المستقبل، كما يتعلق بتحديد الأهداف والمشاريع والخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف (الكرخي، 2016). فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على اكتشاف الفرص، والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، وتجنب المخاطر والأزمات المختلفة. خصوصاً وأن الأزمات تمثل نقطة تحول حرجية في كيان أي منظمة، وفي حال الفشل في إدارتها، تتعرض المنظمة لخسائر بشرية ومالية ومعنوية، قد تهدد استمراريتها (الألوسي، 2019). كما يعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تأخذ بها المنظمات للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها، بغض النظر عن نوعية هذه الأزمات ودرجة خطورتها، فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى المساهمة في منع حدوث الأزمات والتحضير الجيد للتعامل معها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء (جعفر، 2017). لذا من الواضح أن تبني التخطيط الاستراتيجي لم يعد خياراً، بل ضرورة في عصر التغيير المستمر وعصر العولمة والتطور التكنولوجي. حيث أن المنظمات على اختلاف أنواعها ومجالات عملها تسعى لتبني التخطيط الاستراتيجي كنهج لتحسين وتطوير أدائها المؤسسي وإدارتها للأزمات ومواجهتها للتحديات (Walker, 2019).

مشكلة البحث:

نظراً لتزايد وتنوع الأزمات التي تواجه المنظمات، وفي ظل جهودها لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية، فقد عمدت دولة قطر إلى تعديل الهياكل التنظيمية لكافة المنظمات الحكومية من خلال إنشاء إدارة متخصصة بالتخطيط والجودة (معهد الإدارة العامة، 2020). وبناء عليه، فإننا نجد إدارة للتخطيط والجودة في كل منظمة حكومية بدولة قطر. فالمنظمات الحكومية تحتاج إلى مواجهة التغيرات المتعددة والسريعة والمفاجئة التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها وتكرار حدوثها وتضع سمعة وبقاء المنظمات تحت التهديد، وأحد أساليب تلك المواجهة تعزيز قدرات المنظمات الحكومية في مجال التخطيط الاستراتيجي، لتعزيز قدراتها على إدارة الأزمات. وذلك إيماناً بأن التخطيط مدخل أساسي لبناء القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية، وبالتالي تطوير أدائها المؤسسي، وتعزيز قدرتها على إدارة الأزمات والتعامل مع التحديات، وخدمة الخطط الوطنية، وخصوصاً رؤية قطر الوطنية 2030 (أرباب، 2013).

من المتوقع أن يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين وتطوير أداء المنظمات الحكومية بشكل عام، وتعزيز قدراتها في إدارة الأزمات بشكل خاص. على أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات أكثر تعقيداً مما يبدو على السطح، ذلك لأنه في أحيان كثيرة لا يمارس التخطيط الاستراتيجي بالشكل المطلوب، أو تبقى الخطط الاستراتيجية دون تنفيذ، أو توضع الخطط الاستراتيجية دون متابعة وتقييم ورقابة. كل ذلك يؤدي لفشل التخطيط الاستراتيجي، وعدم انعكاسه على قدرة المنظمات على إدارة الأزمات بفعالية (Grover, 2015).

توجد العديد من الدراسات التي تؤكد وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، حيث تقوم المنظمات بتحليل متغيرات البيئة الخارجية من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات عبر نظام معلومات فعال

يستطيع من خلالها متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة (العناني، 2018). رغم ذلك، فإن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المؤسسي عموماً، وإدارة الأزمات خصوصاً، كانت وما زالت مثار بحث ونقاش وجدال. ومن هنا برزت مشكلة البحث، والتي تتعلق بمدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر.

أسئلة البحث:

- تحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث؟ ينبثق عن هذا السؤال الأسئلة البحثية التالية:
- 1- هل هناك تأثير للتحليل البيئي في المنظمة الحكومية على إدارة الأزمات؟
 - 2- هل هناك تأثير لرؤية ورسالة المنظمة الحكومية على إدارة الأزمات؟
 - 3- هل هناك تأثير للأهداف الاستراتيجية للمنظمة الحكومية على إدارة الأزمات؟
 - 4- هل هناك تأثير للمشاريع والخطط التنفيذية للمنظمة الحكومية على إدارة الأزمات؟

فروض البحث

يسعى البحث لاختبار صحة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي من جهة وإدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث من جهة ثانية. ينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية، الفروض التالية:

- 1- توجد علاقة دالة إحصائياً بين التحليل البيئي من جهة وإدارة الأزمات في المنظمة من جهة ثانية.
- 2- توجد علاقة دالة إحصائياً بين رؤية ورسالة المنظمة من جهة وإدارة الأزمات في المنظمة من جهة ثانية.
- 3- توجد علاقة دالة إحصائياً بين الأهداف الاستراتيجية والقيم من جهة وإدارة الأزمات في المنظمة من جهة ثانية.
- 4- توجد علاقة دالة إحصائياً بين المشاريع والخطط التنفيذية من جهة وإدارة الأزمات في المنظمة من جهة ثانية.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى:

- 1- التعرف على ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، وتحديد الممارسات المتعلقة بالتحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية.
- 2- التعرف على ممارسات إدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث، وتحديد ممارسات اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط.
- 3- الكشف عن علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، على إدارة الأزمات.
- 4- تحديد طبيعة العلاقة التي تربط أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) في المنظمة الحكومية محل البحث، بإدارة الأزمات.
- 5- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير الإيجابي على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث وقيّمته العلمية من قلة الدراسات السابقة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية عموماً وفي دولة قطر خصوصاً. فرغم أن المكتبة زاخرة بالبحوث والدراسات حول

- التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على إدارة الأزمات، إلا أن قلة من تلك الدراسات تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية. ونحن ندرك حجم التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية، وتزايد الأزمات التي تواجهها وتتعامل معها وبذلك يؤمل الباحث أن تفيد نتائج البحث على النحو الآتي:
- قد تفيد في الكشف عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي من جهة، وممارسات إدارة الأزمات من جهة أخرى، والعلاقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات. وبالتالي، يقدم البحث صورة واقعية عن ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في حالة المنظمة الحكومية محل البحث.
 - كما تبرز أهمية البحث التطبيقية من خلال مساهمته في معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، وفي تقديم توصيات يمكن أن تساهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير الإيجابي على إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية.

حدود البحث

يقتصر الباحث في دراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات واقتصر البحث في دراسة التخطيط الاستراتيجي على بعض أبعاده، ممثلة بالتحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية. كما اقتصر في دراسة إدارة الأزمات على ممارسات اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط
- **الحدود المكانية:** منظمة حكومية واحدة، من المنظمات الحكومية العاملة في دولة قطر،
- **الحدود الزمنية:** إجراءات البحث خلال الربع الرابع من عام 2019. وتم جمع بيانات البحث شهرين يناير 2020.
- **نتائج البحث** تعتمد على البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة، حيث لم يتم استخدام أساليب أخرى لجمع البيانات مثل المقابلات أو غيرها.

مصطلحات البحث

- **التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الذي يتعامل مع المستقبل الطويل نسبياً (3-5 سنوات) ويحدد التوجهات المستقبلية التي ستكون مصدراً للخطط التشغيلية، ويرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد البدائل والبرامج بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات والتعامل معها (الكرخي، 2016). وفي هذا البحث تم قياس متغير التخطيط الاستراتيجي من خلال أبعاد التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية.
- **إدارة الأزمات:** أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، والإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها (ماهر، 2003). ولغايات هذا البحث تم قياس متغير إدارة الأزمات في المنظمة الحكومية من خلال ممارسات اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمنظمات.

تعددت الآراء وتباينت حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، رغم ذلك فإن هناك اتفاق على الجوهر والمضمون وإن اختلفت الكلمات والعبارات. فمثلا يرى الحسيني (2016) فهو يرى في التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها. ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات. وترى الديراوي (2017) أن التخطيط الاستراتيجي نظرة للمستقبل محدودة الزمن تقي المنظمة من التقلبات والتغيرات المستقبلية، كما وتشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية. من الواضح إذن أن التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المستقبل الطويل نسبيا (3-5 سنوات) ويحدد التوجهات المستقبلية التي ستكون مصدرا للخطط التشغيلية، ويرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد البدائل والبرامج بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والهدف من ذلك تحقيق الأهداف ومواجهة التغيرات والتعامل معها.

رغم وجود بعض التباين في الرأي حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الجميع يتفق على أهميته وفي كافة المنظمات والقطاعات. فأهمية التخطيط الاستراتيجي غير قاصرة على منظمات القطاع الخاص، بل وتشمل المنظمات الحكومية. ولا شك ان تبني التخطيط الاستراتيجي في القطاع العام في قطر له ما يبرره. فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تحقيق الاهداف وتوضيح الرؤية. فأهمية التخطيط الاستراتيجي عليها الكثير من الادلة والبراهين (النجار، 2016). فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في التكيف مع التغير والاستجابة له وإدارته بشكل فعال، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي ينطلق من فهم وتحليل وتشخيص البيئة العامة والداخلية وبيئة الصناعة والمنافسة، فهو لا ينطلق من فراغ، بل من فهم عميق للبيئة ومعطياتها وما تتضمنه من متغيرات، كل ذلك يمكن المنظمات من مواجهة وإدارة التغير بشكل فعال (حبتور، 2004). والتخطيط الاستراتيجي يساعد في تسيير العمل اليومي بشكل مدروس، ذلك لأنه ينجم عن الخطة الاستراتيجية عدة خطط تشغيلية قصيرة الأجل، وبدون الخطة الاستراتيجية يصعب وضع الخطط التشغيلية ويسير العمل بلا رؤية وبشكل عشوائي (Bryson, 2015). والتخطيط الاستراتيجي يوفر الضمان لتوضيح الرؤية وتوجيه المسيرة وتحقيق التناغم والتكامل، حيث إن هناك رؤية مشتركة متفق عليها ويسير الجميع في هداها، فبدون التخطيط الاستراتيجي سيصبح العمل عشوائيا مرتبكا بلا رؤية. فبدون التخطيط الاستراتيجي تسيير المنظمات بغير هدى وبلا رؤية ويكون التنفيذ عشوائيا والنجاح يحدث بالصدفة، ولذا، مع التخطيط الاستراتيجي تصبح المنظمات أقرب للنجاح وابتعد عن الفشل (الأمين، 2009). أضف لذلك، فالتخطيط الاستراتيجي يساهم في تحديد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والقيم وتحديد المشاريع والخطط التنفيذية التي تساهم في تحقيق تلك الأهداف، ذلك لأنه يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف، ومن ثم الاتفاق على مشاريع وبرامج مرتبطة بتلك الأهداف وتساعد على تحقيقها (Philip, 2017).

مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يمر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل، تشمل التحليل الاستراتيجي، الصياغة الاستراتيجية، البدائل الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، وأخيرا مرحلة المتابعة والرقابة والتقييم (القطامين، 2006). ففي مرحلة التحليل الاستراتيجي، يتم تحليل البيئة العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وغيرها، ويتم

كذلك تحليل البيئة الداخلية من حيث الموارد المالية والبشرية والعلاقات وغيرها، كما يتم تحليل بيئة الصناعة والمنافسة. وفي مرحلة الصياغة الاستراتيجية يتم تحديد رسالة ورؤية وأهداف وقيم المنظمة، حيث يتم البدء بالرؤية والتي تحدد الحلم المستقبلي للمنظمة، ومن ثم صياغة الرسالة التي تحدد ما تريد أن تكون عليه المنظمة، بعد ذلك يتم صياغة الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم القيم التي تؤمن بها المنظمة وتسير أعمالها. وفي مرحلة البدائل الاستراتيجية يتم تحديد البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل وعلى المستوى التنفيذي، كما يتم تحديد مزايا وعيوب ومتطلبات كل بديل ومن ثم المقارنة بين البدائل ومن ثم يتم اختيار البديل الاستراتيجي الأنسب. وفي مرحلة التنفيذ الاستراتيجي يتم البدء بتنفيذ المشاريع والمبادرات بعدما يتم تخصيص الموارد المالية والبشرية والقدرات اللازمة لتنفيذها. وفي مرحلة المتابعة والرقابة والتقييم يتم متابعة التنفيذ أولاً بأول كما يتم تقييم مدى التنفيذ ومشاكل التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف والصعوبات التي واجهت التنفيذ (Blackmon, 2019).

مفهوم إدارة الأزمات وأهميتها.

عرفت إدارة الأزمة بطرق مختلفة. فمن وجهة (Karam 2018) فإن إدارة الأزمة تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ لا يمكن التنبؤ به، أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي كان تشكل خطراً لحق بالمنظمة، مع تحديد شخص ليكون مديراً زمة في حال حدوثها. ومن وجهة نظر الألوسي (2019) فإن إدارة الأزمة هي أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها، مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة. من خلال ما سبق يتبين لنا أن إدارة الأزمات تتعلق باستراتيجيات وأساليب التنبؤ والتخطيط المسبق للأحداث السلبية غير المتوقعة، من أجل الاستعداد لمواجهتها والتعامل معها، ووضع الحلول المناسبة لها، للحد من أثارها السلبية على أداء وسمعة المنظمة.

يتبين مما سبق أهمية إدارة الأزمات في المنظمات المختلفة. ففي عالم زاهر بالأحداث غير المتوقعة، ومليء بالأزمات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والإدارية وغيرها، فكل المنظمات تواجه أزمات داخلية وخارجية، فالقضية ليست أن هناك أزمات أم لا، وإنما كيفية التعامل مع الأزمات، لأن وجودها أمر حتمي. ويتطلب الأمر التعامل مع تلك الأزمات بطريقة فعالة، من خلال الاستعداد المسبق لها، ومواجهتها، والحد من تأثيراتها السلبية (البوق، 2019). إن غياب الإدارة الفاعلة للأزمات في المنظمات، يجعلها تتعامل مع الأزمات بطريقة عشوائية، مما يعظم من خسائرها، ويعرضها للانهايار. في حين، إن الإدارة الفاعلة للأزمات يمكن المنظمات من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، واستشعارها، ومواجهتها، والخروج منها بسلام، والاستفادة منها لبناء القدرات المؤسسية لمواجهة المزيد من الأزمات في المستقبل (جعفر، 2017).

مراحل إدارة الأزمة:

من أجل إدارة الأزمة بشكل فعال، فهناك عدة مراحل تمر بها العملية. ورغم التباين في الآراء، إلا أن هناك اتفاق على المراحل التالية لإدارة الأزمة: (عبد القادر، 2014)

- 1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
- 2- مرحلة الاستعداد والوقاية وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو أقلال أثارها.

- 3- مرحلة احتواء الأضرار وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
- 4- مرحلة استعادة النشاط وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.
- 5- مرحلة التعلم وهي المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

ثانياً- الدراسات السابقة:

- نظرا لأهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، فقد كان هذا الموضوع محورا للبحث والدراسة في العديد من القطاعات والمنظمات. نعرض فيما يلي لأهم الدراسات التي تم التوصل إليها:
- دراسة (Chika (2020): تم من خلالها مراجعة أدبيات موضوع العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث تم مراجعة ما كتب عن الموضوع خلال عقد كامل. تبين من المراجعة أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في إدارة الأزمات، وأن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي يكون لديها مدخل وقائي في إدارة الأزمات والتخفيف من آثارها.
 - دراسة البوق (2019): حول دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات: دراسة مقارنة بين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض، وكانت تحاول الإجابة عن السؤال التالي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات لكل من جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض؟ بينت النتائج بجامعة الأميرة نورة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات وإمكانية الحد منها بنسبة تفوق 58 % وهي نسبة مرتفعة بينما بجامعة الملك سعود كانت بنسبة تفوق 70 % وهي نسبة مرتفعة.
 - دراسة الألوسي (2019): حول متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. وهدفت الى بيان اهم المتطلبات الأساسية لنجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات مع بيان اهم الاستراتيجيات التي يمكن تبنيها لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمات. خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين متغيرات البحث.
 - دراسة العناني (2018): كانت الدراسة عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين. أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية.
 - دراسة Karam (2018): حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على نمط إدارة الأزمات في قطاع الفنادق. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث تميل الفنادق للمواجهة والتعاون والتنازل عند حوث الأزمات، وتتجنب الانسحاب.
 - دراسة جعفر (2017): كانت الدراسة حول أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه

المؤسسات العامة في الضفة الغربية. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

- دراسة (Emeawgali 2017): وتناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في القطاع المصرفي. حيث تبين أن ممارسات التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية خاصة لقطاع البنوك، وذلك بسبب زيادة الأزمات المالية والاضطرابات العالمية. وتبين أن ممارسة التخطيط الاستراتيجي تؤثر على منهج وأسلوب البنوك في التعامل مع الأزمات.

- دراسة (Almudallal 2016): حول تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في قطاع الخدمات في فلسطين، وذلك للاستفادة من ذلك في إدارة الأزمات المستقبلية. وقد تبين أن المديرين قادرين على وضع خطط استراتيجية وتشغيلية لإدارة الأزمات التي تواجههم، وأن قطاع الخدمات استطاع التكيف مع الأزمات وامتصاص آثارها السلبية.

- دراسة (Alshobaki 2016) حول أهمية دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وأثر ذلك على إدارة الأزمات في منظمة الأونروا. تبين من الدراسة أن توافر الدعم من قبل الإدارة العليا مطلب أساسي لتعظيم تأثير التخطيط الاستراتيجي على القدرة على إدارة الأزمات. حيث أن دعم الإدارة العليا يؤدي للسرعة في تشكيل فريق إدارة الأزمة، وتوفير التمويل اللازم لمواجهة الأزمات.

- دراسة العضياني (2014): حول دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. وهدفت الدراسة إلى معرفة سبل تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على سبل تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود.

- دراسة عبد القادر (2014): وكانت حول إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال- فلسطين، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الخطط الاستراتيجية التي تضعها إدارة جامعة الاستقلال للحد من آثار الأزمات الإدارية والمالية، وتوضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود انتشار واسع للإشاعات عند التعامل مع الأزمات، وأن هناك غموض في أدوار الجهات المعنية بإدارة الأزمات مع اتباع أسلوب المركزية في إصدار القرارات لمعالجتها، وأن الإدارة تخفي الحقائق المتعلقة بالأزمات، وأنه لا يوجد تخطيط استراتيجي واضح لمواجهة الأزمات وخاصة فيما يتعلق بالمصاريف النثرية وتعيين الموظفين.

- دراسة حليلة (2013): وهدفت إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات المجتمعية المدني في قطاع غزة، وظهرت نتائج الدراسة أن العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي وأنهم يميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج أن العاملين لديهم وضوح لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات الأهلية بقطاع غزة بدرجة عالية.

- دراسة أرباب (2013): وهدفت إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، أجريت الدراسة في السودان، وظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط

- الاستراتيجي على إدارة الأزمة حيث تقوم المؤسسة بتحليل متغيرات البيئة الخارجية من اجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات عبر نظام معلومات فعال يستطيع من خلالها متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة.
- دراسة المطيري (2011) حول أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في قطاع المصارف الإسلامية بدولة الكويت. حيث تبين من النتائج أن أساليب التخطيط الاستراتيجي تؤثر بشكل واضح على إدارة الأزمات وخصوصا أساليب التنبؤ والتحليل الاستراتيجي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات. على أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في عدة أمور. فهي - في حدود علم الباحث - من اوائل البحوث التي تتناول علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في إحدى المنظمات الحكومية في دولة قطر، حيث أنه لم يتم التوصل لدراسات سابقة تناولت الموضوع في المنظمات الحكومية بدولة قطر. من ناحية أخرى، نلاحظ قلة الدراسات السابقة حول علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية. حيث أن الدراسات السابقة تناولت تلك العلاقة في قطاعات مختلفة مثل المصارف والشركات ومنظمات المجتمع المدني والفنادق، ولكنها قليلا ما تناولت الموضوع في نطاق المنظمات الحكومية. من ناحية ثالثة، فإن الدراسة الحالية لا تسعى فقط للكشف عن علاقة وتأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بشكل عام، بل وتسعى كذلك وبشكل محدد للتعرف على أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي ارتباطا وعلاقة بإدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث، وهذا الأمر قليلا ما تم بحثه في الدراسات السابقة.

3- منهجية البحث وإجراءاته.

منهجية البحث

فيما يتعلق بالمنهج المستخدم، فإنه توجد مناهج بحث متعددة، وفي هذا البحث تحديدا ونظرا لطبيعته وأهدافه وتساولاته فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. هذا المنهج يساهم في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها للإجابة عن الأسئلة البحثية. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة. أما فيما يتعلق بمصادر البيانات، فقد تم الحصول على البيانات اللازمة للبحث من نوعين من المصادر. فهناك المصادر الثانوية وقد تمثلت بالكتب والدراسات السابقة، وتقارير التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، أما المصادر الأولية فتمثلت بالبيانات التي تم جمعها من عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل كافة موظفي المنظمة الحكومية محل البحث، على اختلاف مواقعهم ومستوياتهم الوظيفية وجنسياتهم ومؤهلاتهم. وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 3450 موظفا. تقرر استخدام أسلوب المعاينة، من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة. ولتقرير حجم العينة، تقرر استخدام نظام محوسب لحساب حجم العينة Sample Size Calculator، فكان حجم العينة المقترح عند مستوى ثقة 95% هو 346 موظفا (Creative Research Systems,2020).

وصف عينة البحث وخصائصها

جدول (1): خصائص عينة البحث

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	150	67%
	أنثى	74	33%
الجنسية	قطري	141	63%
	غير قطري	83	37%
المؤهل العلمي	أقل من الثانوية	2	1%
	الثانوية العامة	69	31%
	جامعي	121	54%
	دراسات عليا	32	14%
سنوات الخبرة في العمل	أقل من 5 سنوات	29	13%
	5-10 سنوات	29	13%
	أكثر من 10 سنوات	166	74%

نلاحظ من الجدول (1). أن حوالي ثلثي الباحثين من الذكور حيث بلغت نسبتهم 67% وهذا يدل على ارتفاع نسبة الموظفين في المنظمة الحكومية محل البحث، مقارنة بنسبة الموظفين. وفيما يتعلق بالجنسية، فإن 37% من الباحثين غير قطريين، مقارنة بـ 63% قطريين. وهذا يدل على ارتفاع نسبة الموظفين القطريين في المنظمة الحكومية محل البحث. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم مؤهل جامعي في حين 31% منهم من حملة الشهادة الثانوية، و14% دراسات عليا، هذا يدل على ارتفاع المستوى العلمي للباحثين. وأخيرا، فيما يتعلق بالخبرة، فإن حوالي ثلاثة أرباع الباحثين لديهم خبرة أطول من 10 سنوات، مقابل 26% لديهم خبرة أقل من 10 سنوات. هذا يدل على ارتفاع سنوات خبرة الباحثين.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من الموظفين، ذلك لأن الاستبانة تتيح الفرصة لجمع كم كبير من البيانات خلال وقت قصير وجهد قليل. كما أن الاستبانة تعطي الفرصة للموظفين للتفكير في إجاباتهم، والإجابة عن أسئلة الاستبانة في أي وقت وبكل حرية. إضافة لما سبق، فإن الاستبانة تنسجم مع المنهج الوصفي التحليلي، وهي المستخدمة في معظم الدراسات السابقة.

تم تصميم الاستبانة في ضوء فروض وأسئلة البحث، مع الاستعانة بالدراسات السابقة وخصوصا دراسي جعفر (2017) والمطيري (2011). وقد كانت الاستبانة من النوع المغلق Closed-ended حيث تضمنت أسئلة عن البيانات العامة للباحثين: الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة. كما تضمنت أسئلة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي (المتغير المستقل) وتشمل: التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية. وتضمنت الاستبانة أسئلة عن إدارة الأزمات (المتغير التابع) وتشمل ممارسات اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط. هذا وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Likert Five Scale حيث تتراوح الإجابات ما بين موافق بشدة (5) وغير موافق بشدة (1). وهذا يعني أن فئات

المقياس الخماسي كما يلي: 4.21-5.00 موافق بشدة، 3.41-4.20 موافق، 2.61-3.40 موافق إلى حد ما، 1.81-2.60 موافق، 1.0-1.80 غير موافق بشدة (العيسى والشهري، 2020).

صدق الأداة وثباتها:

تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال عرضها على عدة محكمين من خبراء التخطيط في المنظمات الحكومية في دولة قطر. كما تم تجريبيها على عينة عشوائية بسيطة حجمها 10 موظفين من خلال دراسة استطلاعية Pilot Study حيث تم أخذ ملاحظاتهم حول مدى وضوح وشمول وسهولة الاستبانة. وبعد جمع وتحليل الاستبانات تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha حيث كانت القيمة 0.94 مما يعني تمتع الاستبانة بدرجة مناسبة من الصدق.

تم توزيع الاستبانات إلكترونياً من خلال برنامج Q Survey، حيث تم إرسال رابط الاستبانة لعينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بعد المتابعة بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 224 استبياناً أي ما نسبته حوالي 64% من الاستبانات الموزعة. تم منح الموظفين مدة شهر كامل للإجابة عن أسئلة الاستبانة. حيث تم تفقد رابط الاستبانة على موقع Q Survey بشكل دوري. بعد انتهاء مدة الشهر، تم تحميل بيانات الإجابات على برنامج SPSS حيث تم تحليلها باستخدام الأساليب الوصفية (ال تكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) والأساليب التحليلية (معامل الارتباط وتحليل الانحدار).

4- عرض النتائج ومناقشتها.

التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية

للتعرف على جوانب المتغير المستقل من متغيرات البحث وهو التخطيط الاستراتيجي، تم طرح أسئلة حول أبعاد التخطيط الاستراتيجي: التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية.

جدول (2): التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحليل البيئي	3.52	0.90
الرؤية والرسالة	3.73	0.87
الأهداف الاستراتيجية والقيم	3.68	0.79
المشاريع والخطط التنفيذية	3.36	0.98
التخطيط الاستراتيجي ككل	3.57	0.90

يتبين من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي للتخطيط الاستراتيجي ككل بلغ 3.57 هو ضمن فئة موافق، مما يعني توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث.

فيما يتعلق بأبعاد التخطيط الاستراتيجي، فقد كان المتوسط الحسابي لبعد التحليل البيئي 3.52 وهو ضمن فئة موافق، مما يدل على قيام المنظمة بمسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل وضع خططها الاستراتيجية. أما فيما يتعلق ببعد الرؤية والرسالة فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.73 وهو ضمن فئة موافق، وهو الأعلى ضمن أبعاد التخطيط الاستراتيجي. هذا يعني أنه فيما يتعلق برؤية ورسالة المنظمة الحكومية محل البحث فإنه يوجد موافقة على وجود رؤية ورسالة واضحتين، رغم ذلك فهناك نوع من القصور في إعلام الموظفين وإطلاعهم وتوصيل الرؤية

والرسالة لهم. وهذا يعني أنه ليس كافيا وضع وصياغة الرؤية والرسالة، بل المهم إعلام الموظفين بهما. وفيما يتعلق ببعده الأهداف الاستراتيجية والقيم، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.68 وهو ضمن فئة موافق. وهذا يعني أنه هناك موافقة على وجود أهداف استراتيجية وقيم مؤسسية واضحة، ولكن ما زال هناك نوع من القصور في التذكير بالأهداف الاستراتيجية والقيم ومتابعة الالتزام بها. وفيما يتعلق بالمشايخ والخطط التنفيذية، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.36 وهو ضمن فئة موافق إلى حد ما. حيث يمكننا القول إنه إلى حد ما هناك موافقة نسبية على وجود مشايخ وخطط تنفيذية منبثقة عنها، إلا أن هناك قصور إلى حد ما في الإعلان عن المشايخ والخطط التنفيذية، وتعريف الموظفين بهما.

إدارة الأزمات في المنظمة الحكومية

للتعرف على جوانب المتغير التابع من متغيرات البحث وهو إدارة لأزمات، تم طرح أسئلة حول ممارسات اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط. وكانت النتائج كما يبينها الجدول

جدول (3): إدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
0.89	3.65	اكتشاف إشارات الإنذار
0.86	3.58	الاستعداد والوقاية
0.92	3.38	احتواء الأضرار
0.91	3.30	استعادة النشاط
0.89	3.47	إدارة الأزمات ككل

يتبين من الجدول (3) أن المتوسط الحسابي لإدارة الأزمات ككل بلغ 3.43 وهو ضمن فئة موافق، مما يعني توافر ممارسات إدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث.

فيما يتعلق بأبعاد إدارة الأزمات، فقد كان المتوسط الحسابي لبعده اكتشاف إشارات الإنذار هو الأعلى ضمن أبعاد إدارة الأزمات، حيث بلغ 3.65 وهو ضمن فئة موافق. وهذا يعني أن الموظفين موافقون على أن منظماتهم تقوم بالتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات من خلال مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأن المنظمة تقوم بمسح دوري للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات. وفيما يتعلق ببعده الاستعداد والوقاية، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.58 وهو ضمن فئة موافق. وهذا يعني أن الموظفين موافقون على أن منظماتهم تتخذ إجراءات وقائية لتلافي حدوث الأزمات، وأن لديها فريق متخصص ومدرب للتعامل مع إدارة الأزمات، مع وجود تدريب للموظفين على إدارة الأزمات. وفيما يتعلق باحتواء الأضرار، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.38 وهو ضمن فئة موافق إلى حد ما. حيث يمكننا القول إنه إلى حد ما هناك موافقة نسبية على أن لدى المنظمة خطط وبرامج لإدارة الأزمات، وهناك تعامل بطريقة ملائمة مع الأزمات حال حدوثها. وأخيرا، فيما يتعلق باستعادة النشاط، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.30 وهو الأقل ضمن ممارسات إدارة الأزمات. حيث يمكننا القول إنه إلى حد ما هناك موافقة نسبية بوجود القدرة على استعادة النشاط حال حدوث الأزمات، مع توفير الإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمة.

العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

وللكشف عن علاقة المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) بالمتغير التابع (إدارة الأزمات) تم تحليل العلاقة بين المتغيرين من خلال معامل الارتباط بيرسون Pearson. وكانت النتائج كما يبينها الجدول

جدول (4) العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية
إدارة الأزمات	التحليل البيئي	0.542	*0.000
	الرؤية والرسالة	0.464	*0.000
	الأهداف الاستراتيجية والقيم	0.478	*0.000
	المشاريع والخطط التنفيذية	0.534	*0.000
	التخطيط الاستراتيجي ككل	0.504	*0.000

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.00

نلاحظ من الجدول (4) أن قيم معامل الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائية مما يعني وجود علاقة إيجابية قوية دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.000 بين التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وكل بعد من أبعاده، وإدارة الأزمات. ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت أعلى ما تكون عند بعد التحليل البيئي، يليه المشاريع والخطط التنفيذية، ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة. وهذا يعني أن الرؤية والرسالة والأهداف والقيم مهمة، ولكن الأكثر أهمية هو وجود تحليل بيئي قبل وضع الخطط، مع الالتزام بالتنفيذ للخطط الاستراتيجية.

مقدار تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

وللكشف عن مقدار تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، تم استخدام تحليل الانحدار Regression analysis حيث جاءت النتائج كما هي في الجدول (5).

جدول (5) تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات

المتغير المستقل	معامل الانحدار	T	مستوى الدلالة
التحليل البيئي	0.296	5.334	*0.000
الرؤية والرسالة	0.158	3.389	*0.005
الأهداف الاستراتيجية والقيم	0.189	3.980	*0.000
المشاريع والخطط التنفيذية	0.279	5.194	*0.000
التخطيط الاستراتيجي: معامل الارتباط = 0.504. F = 83.876 معامل التحديد المعدل = 0.472			

*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.00

نلاحظ من الجدول (5) أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0.472 أي أن التخطيط الاستراتيجي مؤثر في إدارة الأزمات، وأن 47% من القدرة على إدارة الأزمات تعود إلى عامل التخطيط الاستراتيجي. بينما 53% من القدرة على إدارة الأزمات تعود لعوامل ومتغيرات أخرى. كما نلاحظ من الجدول أن قيم T كانت ذات دلالة إحصائية عند جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي، مما يعني أن هذه الأبعاد تؤثر في إدارة الأزمات، ولكن بدرجات متفاوتة. فقد كانت قيمة T أعلى ما يكون عند بعد التحليل البيئي، يليه المشاريع والخطط التنفيذية ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة.

مناقشة النتائج:

كشفت نتائج تحليل البيانات عن عدة أمور. ففيما يتعلق بممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل البحث، فقد كشفت النتائج عن توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في المنظمة الحكومية محل

البحث. بمعنى آخر، إن المنظمة الحكومية محل البحث تمارس التخطيط الاستراتيجي. وتبدو هذه النتيجة منطقية، ذلك لأنه وفقاً للتوجهات الحكومية في دولة قطر، ومن أجل بناء القدرات المؤسسية للمنظمات الحكومية، فقد تم إنشاء إدارة متخصصة للتخطيط والجودة في كل منظمة حكومية. وكشفت نتائج تحليل البيانات أن المنظمة الحكومية تمارس التحليل البيئي، ولديها رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية، مع وجود خطط تنفيذية ومشاريع. فمن وجهة نظر الموظفين، تقوم منظماتهم بمسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية قبل وضع خططها الاستراتيجية. كما أن لدى منظماتهم رؤية ورسالة واضحتين، رغم ذلك فهناك نوع من القصور في إعلام الموظفين واطلاعهم وتوصيل الرؤية والرسالة لهم. كما توجد لدى المنظمة أهداف استراتيجية وقيم مؤسسية واضحة. ولكن ما زال هناك نوع من القصور في التذكير بالأهداف الاستراتيجية والقيم ومتابعة الالتزام بها. وفيما يتعلق بالمشاريع والخطط التنفيذية، فهناك موافقة نسبية على وجود مشاريع وخطط تنفيذية منبثقة عنها، إلا أن هناك قصور إلى حد ما في الإعلان عن المشاريع والخطط التنفيذية، وتعريف الموظفين بهما.

هذه النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسات أرياب (2013) والمطيري (2011) والبوق (2019) والألوسي (2019)، والتي كشفت عن أن المنظمات محل البحث تمارس التخطيط الاستراتيجي ولكن بدرجات متفاوتة. وهذا أمر إيجابي ويدل على زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في مختلف المنظمات والقطاعات. وهذا دلالة واضحة على زيادة الوعي بأهمية وأدوار التخطيط الاستراتيجي.

تبين من نتائج تحليل البيانات توافر ممارسات إدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث. حيث تبين أن الموظفين يعتقدون أن منظماتهم تقوم بالتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات من خلال مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأن لديها إجراءات وقائية لتلافي حدوث الأزمات، وخطط وبرامج لإدارة الأزمات، وبالتالي فلديها القدرة على استعادة النشاط حال حدوث الأزمات، مع توفير الإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمة. وهذا أمر إيجابي ويدل على أن المنظمات الحكومية في دولة قطر تهتم بإدارة الأزمات. ولعل هذا يعود إلى ما تواجهه المنظمات الحكومية من أزمات في بيئتها الخارجية بسبب تذبذب أسعار النفط وظروف الحصار على دولة قطر. تتفق هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسات: العضياني (2014) وعبد القادر (2014) وجعفر (2017) وغيرها. وهذا يدل على زيادة الوعي بأهمية إدارة الأزمات في المنظمات المختلفة. كما يدل على أن إدارة الأزمات لم تعد خياراً بل أصبحت ضرورة في ظل تفاقم الأزمات وتنوع مصادرها وأشكالها وأنواعها.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث، كما كشفت عن أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة عامل هام من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات. هذه النتيجة تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة مثل دراسات: الألوسي (2019) وجعفر (2017) والعتيبي (2011) وعبد القادر (2014) وغيرها. وتؤكد هذه النتيجة ما توصل إليه Chika (2020) من أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في إدارة الأزمات، وأن المنظمات التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي يكون لديها مدخل وقائي في إدارة الأزمات والتخفيف من آثارها. لذا فإن علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات تبدو منطقية وحتمية. وبناء عليه، فإن المنظمات تعيش في بحر متلاطم من الأزمات، وأن أحد أهم عوامل القدرة التعامل مع الأزمات ومواجهتها تبني التخطيط الاستراتيجي. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي تستطيع المنظمات أن تستعد لمواجهة الأزمات وتنبأ بحدوثها، وبالتالي التعامل معها بفعالية. وبناء عليه، فإن المنظمات في سعيها لتحسين قدرتها على التعامل مع الأزمات وإدارتها، عليها الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، ذلك أنه في ظل التخطيط الاستراتيجي تبقى المنظمات أقرب للنجاح. فالتخطيط الاستراتيجي يوضح الرؤية، ويضمن تحديد أولويات التنفيذ بشكل مدروس وبالتالي حسن استغلال الوقت والجهد والموارد المالية والبشرية.

وفيما يتعلق بطبيعة العلاقة التي تربط أبعاد التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) في المنظمة الحكومية محل البحث، بإدارة الأزمات، فقد تبين أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وكل بعد من أبعاده، وإدارة الأزمات. ونلاحظ أن معامل الارتباط كانت أعلى ما تكون عند بعد التحليل البيئي، يليه المشاريع والخطط التنفيذية، ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة. وهذا يعني أن الرؤية والرسالة والأهداف والقيم مهمة، ولكن الأكثر أهمية هو وجود تحليل بيئي قبل وضع الخطط، مع الالتزام بالتنفيذ للخطط الاستراتيجية. وهذا يعني أن المنطلق الأساسي في بناء الخطط الاستراتيجية يجب أن يكون التحليل البيئي، حيث يتم تحليل البيئة العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية وغيرها، ويتم كذلك تحليل البيئة الداخلية من حيث الموارد المالية والبشرية والعلاقات وغيرها، كما يتم تحليل بيئة الصناعة والمنافسة. كما أن ذلك يؤكد أهمية وضع برامج ومشاريع لتنفيذ الخطط الاستراتيجية، فعلى المنظمات بذل المزيد من الجهود في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، فليس كافيا بذل الجهد في صياغة الرؤية والرسالة، والتكاسل عن التنفيذ والمتابعة والتقييم. فحتى يتعاضد تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، من الضرورة زيادة فاعلية التخطيط الاستراتيجي من خلال زيادة التركيز والاهتمام بالتحليل البيئي والتنفيذ.

الخلاصة

كشفت نتائج البحث عن توافر ممارسات التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الأزمات في المنظمة الحكومية محل البحث. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مما يعني أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده المتعددة عامل هام من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات. ولوحظ أن معامل الارتباط كان أعلى ما يكون عند بعد التحليل البيئي، يليه المشاريع والخطط التنفيذية، ثم الأهداف الاستراتيجية والقيم، وأخيرا الرؤية والرسالة.

التوصيات والمقترحات.

بناء على النتائج أعلاه، يوصي الباحث ويقترح ما يلي:

- 1- زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتبار التخطيط الاستراتيجي نهج هام لتحسين وتطوير القدرة على إدارة الأزمات. فقد كشفت نتائج البحث عن العلاقة الوثيقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات. لتنفيذ هذه التوصية، نقترح توفير متخصصين في مجال التخطيط الاستراتيجي على معرفة ودراية متخصصة بكافة الأمور ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمات الحكومية.
- 2- زيادة الاهتمام بالمسح والتحليل البيئي قبل إعداد ووضع الخطط الاستراتيجية. إن مثل ذلك التحليل الدقيق والشامل غاية في الأهمية للتنبؤ بالأزمات والاستعداد للتعامل معها. لتنفيذ هذه التوصية، نقترح زيادة الانفتاح على البيئة المحيطة وبدرجة عالية من الشفافية، مع زيادة فرص المشاركة الداخلية والخارجية.
- 3- توفير فريق متخصص ومدرب ومؤهل لإدارة الأزمات مع توفير الدعم اللازم له ماليا وبشرياً ومعنوياً. ولتنفيذ هذه التوصية نقترح أن يصدر قرار ملزم للمنظمات الحكومية بدولة قطر لتشكيل فريق إدارة أزمات في كل منظمة.
- 4- توصيل رسالة ورؤية وقيم ومشاريع الخطة الاستراتيجية لكافة الموظفين من خلال النشر والتواصل واللقاءات والمنشورات وغيرها. ذلك أن نتائج البحث كشفت أن هناك قصور في توصيل رؤية ورسالة وقيم المنظمة.

ويمكن أن يتم توصيل رؤية ورسالة وقيم المنظمة من خلال الوسائل التقليدية المتعارف عليها، مثل المنشورات والكتيبات والمذكرات الداخلية. أو من خلال الوسائل الحديثة مثل البريد الإلكتروني الداخلي، وموقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية.

5- زيادة الاهتمام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال وضع تبني المشاريع ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لترجمة الخطط الاستراتيجية إلى ممارسات. ومن المهم هنا ربط الخطط التشغيلية بالخطط الاستراتيجية، مع توفير الدعم المالي والمخصصات المالية اللازمة للخطط التشغيلية.

6- أهمية إشراك الموظفين والمستفيدين والجمهور عند جمع البيانات اللازمة للخطط الاستراتيجية. إن مثل هذه المشاركة توفر بيانات واقعية تساهم في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها. وهذا يتطلب المزيد من الشفافية والمشاركة في العمل الحكومي.

7- القيام ببحوث أخرى حول عوامل أخرى مؤثرة بإدارة الأزمات لأن التخطيط الاستراتيجي ليس هو العامل الوحيد المؤثر في الأداء المؤسسي. فهناك عوامل أخرى مؤثرة في إدارة الأزمات مثل القيادة والثقافة التنظيمية وممارسات الموارد البشرية، وغيرها من العوامل التي تحتاج لبحث في الدراسات المستقبلية.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- أرباب، أنور (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الألوسي، عبد الوهاب (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية. 11 (26). ص. ص 583-601.
- الأمين، أمل. (2009). التخطيط الاستراتيجي وأثره على كفاية فاعلية أداء المنظمات: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية السودانية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم درمان.
- البوق، لينا (2019). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات: دراسة مقارنة بين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
- جعفر، يونس (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى. 21 (1). ص. ص 293-334.
- حبتور، أحمد (2004). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار أسامة للنشر.
- الحسيني، فلاح (2016). الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة. عمان: دار الفكر.
- حليلة، عزيزة (2013). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المنظمات المجتمعية المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.
- الديراوي، عزة. (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة غزة الإسلامية.

- عبد القادر، حسين (2014). إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين. ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جامعة الزيتونة.
- العضياني، حمد (2014). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
- العناني، ختام (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية. مجلة دراسات. 45 (4). ص. ص 374-353.
- العيسى، غزيل. والشهري، صالحة (2020). القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك سعود وسبل تعزيزها. المجلة العربية للإدارة. مج 40، العدد 1. الصفحات 201-214.
- القطامين، أحمد (2006). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر.
- الكرخي، مجيد (2016). التخطيط الاستراتيجي. الدوحة: وزارة الثقافة.
- ماهر، أحمد (2003). إدارة الأزمات والكوارث. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المطيري، مهدي (2011). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في قطاع المصارف الإسلامية بدولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط (عمان).
- معهد الإدارة العامة (2017). التخطيط الاستراتيجي. مادة تدريبية غير منشورة. الدوحة.
- النجار، فريد (2016). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي. الإسكندرية: الدار الجامعية.

ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Almodallal, W. (2016). Influence of strategic planning on crisis management in the service sector in Palestine. **Journal of Business and Social Review**. 2 (1). Pp. 13-20.
- Alshobaki, M. (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA. **International Journal of Academic Research and Development**. 10 (1). P.p 20-25.
- Blackmon, V. (2019). **Strategic planning and organizational performance**. Capella University.
- Bryson, J. (2015). **Strategic planning for public and nonprofit organizations**. New York: John Wiley Sons.
- Chika, E.(2020). Strategic planning and crisis management styles: review of related literature. **Journal Strategic Management**. 5 (1) Pp. 36-46.
- Creative Research Systems (2020). **Sample size calculator**. Retrieved on April 2020 from: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Emeawgali, L. (2017). The roles of strategic planning on crisis management in Jordanian banking sector. **International Review of Management and Marketing**. 7 (3). Pp. 171-189.
- Grover, B (2015). **Strategic planning**. London: Gale Media.
- Karam, M. (2018). The impact of strategic planning on crisis management in styles in 5 star hotels. **Journal of Hotel Business Management**. 7. Pp. 171-189.
- Philip, M. (2017). **Strategic plan guide**. London: Create Space Publishing.

- Polanen, R. (2017) Relationships between strategic performance measures, strategic planning and organizational performance. **Public Administration Review**. 19 (5). Pp. 725-746.
- Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance. **Journal of Public Administration**. 32 (2). Pp. 45-67.
- Weerasooriya, W. (2017). Impact of strategic planning on performance effectiveness. **Journal of Planning**. 9 (32). Pp13-23.