

التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا Strategic planning and its role in crisis management from the viewpoint of workers in Dura municipality

سمير سليمان عبد الجمل¹، عدنان محمد مسلم الرجوب²

Sameer Suleiman Aljamal¹, Adnan Musalam Alrjoob².

¹ أستاذ مساعد (دكتور)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين sameeraljamal@yahoo.com

² باحث، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين adnanrjoob8@gmail.com

تاريخ النشر: 30 / 07 / 2020

تاريخ الاستلام: 09 / 07 / 2020

Abstract :

The study aimed to reveal the reality of strategic planning and its role in crisis management from the point of view of workers in Dura municipality. The study sample consisted of (59) workers in Dura municipality. The descriptive analytical approach was used. A questionnaire used as a tool to collect data. The results of the study indicated that there is a very high role for strategic planning in crisis management in Dura municipality. The results also demonstrated the absence of statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the role of strategic planning in crisis management in Dura municipality due to the variables: gender, specialization, educational qualification, years of experience, place of residence. The study came out with several recommendations.

Keywords: Strategic planning, Crisis management, Dura municipality.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (59) عامل في بلدية دورا. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمة، بلدية دورا.

1. مقدمة

يعد موضوع التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية للمنظمات، لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وما تفعل ولما تعمل... الخ، وأداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتقدير اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وإن تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية¹، كما أن التخطيط الاستراتيجي يعد أسلوباً جديداً في التخطيط والإدارة الفعالة من حيث أنه يحدد الأهداف ويرسم الخطط ويضع الإجراءات للتنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ كما يجب على تساؤلات عديدة هي: (ما الذي يريد انجازه. التعريف بالأهداف العامة والإجرائية التي تتخذ على أرض الواقع، ما الذي يمكن عمله لتحقيق الأهداف؟ وكيف نحقق تلك الأهداف؟ وما هي الموارد التي نحتاج إليها؟ وهل خطة عملنا واقعية؟ ومن يقوم بالتطبيق؟ متى سيتم التطبيق؟ وكيف نتحقق من القيام بالعمل؟)². وحيث أن الأزمة تكون موقفاً أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها، حيث إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة. ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها³.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات والمنظمات في مجتمعنا، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، فالمؤسسات التي تخطط استراتيجياً تفوق في أدائها الكلي المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً مع حرصها المتواصل لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها وللتصدي

للازمات وفق الخطط الإستراتيجية، ونتيجة الأزمات التي يمر بها المجتمع بكافة مؤسساته سعت الدراسة للبحث وطرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا؟، وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

س1) ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا؟

س2) ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا؟

س3) ما معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا؟

س4) ما دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا ؟

س5) ما دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار في بلدية دورا؟

فرضيات الدراسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف وهي:

1. التعرف على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات.
2. معرفة متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.
3. اكتشاف معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
4. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة.
5. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأزمة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

1. حداثة وإيجابية موضوع التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات من خلال التعرف على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، وإعداد خطط إستراتيجية فعالة تساند عمليات مقاومة الأزمات، وتهتم بسرعة احتواءها وإعادة الاستقرار وإزالة الآثار السلبية.
2. تسهم الدراسة في التعرف على الآثار الايجابية للتخطيط الاستراتيجي ببلدية دورا لمواجهة الأزمات والتقليل من أضرارها، وتساعد على حل المشاكل ومواجهة الأزمات المستقبلية التي تواجه البلدية من خلال تحديد الإمكانيات الداخلية وما يتوفر فيها من نقاط الضعف والقوة والرفض والتهديدات وكيفية التعامل معها.

متغيرات الدراسة:

-**المتغيرات المستقلة والديموغرافية:**

1. الجنس، وله مستويان: (ذكر، أنثى).
2. التخصص، وله أربعة مستويات: (علوم إدارية، علوم إنسانية، علوم هندسية، غير ذلك).
3. المؤهل العلمي، وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير فأكثر).
4. سنوات الخبرة، ولها أربعة مستويات: (دون 5 سنوات، 5-10 سنوات، من 10-15 سنة، أكثر من 15 سنة).
5. مكان السكن، وله ثلاثة مستويات: (مدينة، قرية، مخيم).

-**المتغير التابع:** دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

حدود الدراسة:

- **الحد البشري:** سيقصر تطبيق أداة الدراسة (الاستبيان) على العاملين في بلدية دورا.
- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على بلدية دورا في جنوب الخليل.
- **الحد الزمني:** أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول للعام 2019/2018.

مصطلحات الدراسة:

يتناول الباحثان فيما يلي أهم المصطلحات التي وردت في الدراسة الحالية، وهي:

-**التخطيط الاستراتيجي:** تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف

التنظيمية في المستقبل وفق تنبؤ يعتمد على خبراتهم وقدراتهم على استشراف المستقبل⁴.

-**إدارة الأزمات:** أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال

اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها

السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، والتنسيق بين جهود أعضاء الفريق، والهيئات

المساندة التي تبذل لإدارة الأزمة⁵.

-**بلدية دورا:** تأسست بلدية دورا بتاريخ (1967/1/1) وهي مؤسسة شبة حكومية "خدمائية"

لتخدم مدينة دورا التي هي إحدى مدن محافظة الخليل.

2. الإطار النظري:

1.2 التخطيط الاستراتيجي:

1.1.2 مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات

والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، فهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام

لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية⁶.

وعرفه الضمور والقطامين⁷ بأنه مجموعة من القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت

الحاضر لضمان أداء المؤسسة في المستقبل البعيد، وتتضمن هذه القرارات صياغة أهداف

محددة ليتم إنجازها على مستويات زمنية متباينة تبدأ بالمدى الزمني القصير، مروراً بالمدى

الزمني المتوسط وانتهاء بالمدى البعيد.

2.1.2 أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تظهر أهميته للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، وتجنب بل والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها⁸.

وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات كما يساعدها على ما يلي: التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة، تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المديرين، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على التخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها⁹.

3.1.2 أبعاد التخطيط الاستراتيجي:

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية¹⁰:

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.

2.2 إدارة الأزمات:

1.2.2 مفهوم إدارة الأزمات:

هي تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها¹¹.

وعرفها أيضاً حجي¹² بأنها العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب.

2.2.2 مراحل الأزمة:

وعلى الرغم من تعدد المراحل التي تمر بها الأزمة نتيجة تطوراتها نوعياً على مدى فترة زمنية معينة، فإن هذه المراحل قد اختلفت أيضاً نتيجة لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيفهم لها، فعرضت أهم المراحل للأزمة كالتالي¹³:

- **مرحلة الإنذار المبكر:** وهي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس.

- **مرحلة التأزم:** وهي مرحلة نشوء الأزمة وتسمى أيضاً مرحلة الأزمة الحادة، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم.

أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.

- **مرحلة انفجار الأزمة:** عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف فإن

المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبل المنظمة للخطر.

- **مرحلة الأزمة المزمنة:** وتتم فيها الصحوه والتعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب.

- **مرحلة حل الأزمة:** وهي مرحلة إدارة الأزمة، ويتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة.. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تقلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

3.2 الدراسات السابقة

1.3.2 دراسة زيد ونجاد¹⁴ بعنوان "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقام الباحث بجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة، وتم اختيار العينة من (119) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: (وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي، إن إدارة الشركة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، لا تحرص الشركة على وضع الخطط الإستراتيجية بعناية).

2.3.2 دراسة جعفر يونس ابراهيم¹⁵ بعنوان "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 الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الإستراتيجي الفعال، 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، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظف.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، إن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، أن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد في إدارة الأزمات، أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي).

3.3.2 دراسة اورفيكي¹⁶ بعنوان "تطوير خطة إدارة أزمات فعالة ودور إدارة المشاريع"

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس أثناء نشوء الأزمات، وما هي الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات. استخدم الباحث المنهج الميداني في دراسة (أسلوب المقابلة) في إحدى مدارس نيويورك وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: (وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات لتجنبها، توضيح أهمية دور المدير أثناء حدوث الأزمات، كيفية التصرف في حال حدوث أزمات حقيقية).

4.3.2 دراسة روجر¹⁷ بعنوان "نظم وخطوات إدارة الأزمات في شركات التصدير"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث، وتوصلت الدراسة إلى أن حجم المخاطرة الكبيرة التي تتحملها

هذه الشركات يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير. توصلت الدراسة إلى أن حوالي (20%) فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما (33%) من تلك الشركات لا تمتلك نظاماً أو خطأً على الإطلاق، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن ميل الشركات لاستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الاستعراض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية توصل الباحثان إلى أن موضوع التخطيط الاستراتيجي وما له من دور فعال في تحقيق أهداف المنظمة وتخطيطها للأزمات، قد حظي باهتمام الباحثين، حيث تناولت دراسات عديدة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة نجاد (2017)، ودراسة جعفر (2017). وتناولت دراسات أخرى آلية إدارة الأزمات مثل دراسة (Orifici, 2000) ودراسة (Roger, 2005)، وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها وكذلك في بناء بنود الاستبانة ومجالاتها وفقراتها، كما استفادا من النتائج والتوصيات والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات. ومن جانب آخر أفاد الباحثان من هذه الدراسات في مجال منهجية البحث وأسلوبه، فقد أسهمت تلك الدراسات بإثراء هذه الدراسة بالخبرات الواردة فيها. ولعل أهم ما يميز هذه الدراسة أنها عنيت بمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة - على حد علم الباحثان - إضافة إلى تفردا في بحث دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر التخطيط الاستراتيجي في الإدارة السليمة للأزمة والعمل على تخطيطها والخروج منها بأقل الخسائر.

3. الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذه الدراسة.
مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بلدية دورا والبالغ عددهم (70) موظف/ة.

عينة الدراسة: تكونت العينة من (59) موظف من العاملين في بلدية دورا، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (1) يوضح خصائص عينة الدراسة:
جدول (1): خصائص العينة الديموغرافية

المتغير	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة	المجموع
الجنس				
ذكر	32	%61.5	7	59
أنثى	20	%38.5		
التخصص				
علوم إدارية	14	%23.7	1	59
علوم إنسانية	11	%18.6		
علوم هندسية	25	%42.3		
غير ذلك	8	%13.6		
المؤهل العلمي				
دبلوم	10	%16.9	-	59
بكالوريوس	40	%67.8		
ماجستير	6	%10.2		
غير ذلك	3	%5.1		
سنوات الخبرة				
دون خمس سنوات	14	%23.7	-	59
5- أقل من 10 سنوات	25	%42.4		
من 10-15 سنة	12	%20.3		
أكثر من 15 سنة	8	%13.6		

مكان السكن				
59	2	مدينة	38	64.4%
		قرية	17	28.8%
		مخيم	2	3.4%

أداة الدراسة: قام الباحثان بإعداد استبانة لقياس واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، بالاستناد إلى الأدب التربوي والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من قسمين: -**القسم الأول:** يحتوي على البيانات الأولية وهي: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

- **القسم الثاني:** تكون من (30) فقرة موزعة على خمس مجالات:

المجال الأول: أهمية التخطيط في إدارة الأزمات (1-6)

المجال الثاني: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة (7-13)

المجال الثالث: معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات (14-20)

المجال الرابع: دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة (21-24)

المجال الخامس: دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار (25-30)

صدق الأداة: يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة على عدد من المختصين وذوي الخبرة في عدد من الجامعات الفلسطينية من حملة شهادات الدكتوراه، وأعيد صياغة الاستبانة بشكلها النهائي ليصبح عدد فقراتها بشكلها النهائي (30) فقرة.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات أداة القياس تم فحص الاتساق الداخلي والثبات لفقرات الاستبانة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، وذلك وفق الجدول (2).

جدول (2): مصفوفة معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

المقياس	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الدرجة الكلية	59	30	0.924

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) أن قيمة ثبات أداة الدراسة عند الدرجة الكلية بلغت (0.924)، مما يشير إلى دقة أداة القياس.

المعالجة الإحصائية: بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسوب، لعمل المعالجة الإحصائية للبيانات، وقد تم إدخالها وذلك بإعطائها أرقاماً معينة، حيث أعطي كل مستوى من مستويات درجة الموافقة درجة معينة، فأعطيت بدرجة معارض بشدة (1) درجة، معارض (2) درجة، محايد (3) درجات، موافق (4) درجات، موافق بشدة (5) درجات بحيث كلما زادت درجة التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا استخدم الباحث برنامج SPSS للمعالجات الإحصائية حيث تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون (Person correlation)، اختبار التباين الأحادي (one way analysis of variance)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا.

4. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها والتوصيات:

يتناول هذا المبحث عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحثان من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات التنظيمي في بلدية دورا، وفقاً لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، ويمكن تفسير قيمة المتوسط الحسابي للعبارات كما يلي:

جدول (3): دلالة المتوسط الحسابي.

الدلالة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.79-1.00
منخفض	2.59-1.80
متوسط	3.39-2.60
مرتفع	4.19-3.40
مرتفع جداً	5.00-4.20

وفي ضوء معالجة بيانات الدراسة إحصائياً توصل الباحثان للنتائج الآتية:
الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا؟، للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ويوضح ذلك الجدول (4).

جدول(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
مرتفع جداً	0.390	4.30	دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

يتضح من الجدول (4) وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30) بانحراف معياري (0.390).

س1) ما أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا؟

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية التخطيط في إدارة الأزمات، حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رتبة الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة جداً	0.534	4.57	يساعد التخطيط على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمة.	1	1
مرتفعة جداً	0.628	4.52	يساعد التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمة.	2	2
مرتفعة جداً	0.731	4.50	يسهم التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمات.	3	3
مرتفعة جداً	0.627	4.47	يحدد التخطيط بدقة إمكانيات الدولة التي يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة.	4	4
مرتفعة جداً	0.647	4.40	يساعد التخطيط على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها في مواجهة الأزمة.	5	6

مرتفعة جداً	0.672	4.37	يشجع التخطيط على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمة.	6	5
مرتفعة جداً	0.473	4.46	الدرجة الكلية لأهمية التخطيط الاستراتيجي		

يتضح من الجدول (5) أن أهمية التخطيط في إدارة الأزمات في بلدية دورا من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.46) وانحراف معياري (0.473). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (يساعد التخطيط على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمة) بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.534)، تلتها الفقرة التي تنص على (يساعد التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري (0.628)، تلتها الفقرة التي تنص على (يسهم التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمات) بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري (0.731)، تلتها الفقرة التي تنص على (يحدد التخطيط بدقة كافة إمكانيات الدولة التي يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (4.47) وانحراف معياري (0.627)، تلتها الفقرة التي تنص على (يساعد التخطيط على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها في مواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.647)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يشجع التخطيط على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.672).

س2) ما متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا؟

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة حسب الأهمية

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

مرتفعة جداً	0.565	4.41	التقويم المستمر للخطة الاستراتيجية لمواجهة الأزمة.	1	13
مرتفعة جداً	0.620	4.40	التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة.	2	12
مرتفعة جداً	0.676	4.31	المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة.	3	11
مرتفعة جداً	0.582	4.27	التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة.	4	7
مرتفعة جداً	0.779	4.25	اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة.	5	9
مرتفعة جداً	0.757	4.24	توفير كافة الموارد والإمكانيات لمواجهة تلك الأزمة.	6	10
مرتفعة	0.647	4.17	التحليل البيئي للتعرف على نقاط القوة والضعف لتطوير الأداء التنظيمي.	7	8
مرتفعة جداً	0.504	4.29	الدرجة الكلية لمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي		

يتضح من الجدول (6) أن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.504). وجاءت أهم الفقرات التي تنص على (التقويم المستمر للخطة الاستراتيجية لمواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.565)، تلتها الفقرة التي تنص على (التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة) بمتوسط حسابي (4.40) وانحراف معياري (0.620)، تلتها الفقرة التي تنص على (المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.676)، تلتها الفقرة التي تنص على (التحديد الدقيق للأهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة) بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.582)، تلتها الفقرة التي تنص على (اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.779)، تلتها الفقرة التي تنص على (توفير كافة الموارد والإمكانيات لمواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.757)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (التحليل البيئي للتعرف على نقاط القوة والضعف لتطوير الأداء التنظيمي) بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.647).

س3) ما معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا؟

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رتبة الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة جداً	0.598	4.49	نقص الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة.	1	15
مرتفعة جداً	0.649	4.42	عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح.	2	14
مرتفعة جداً	0.731	4.42	نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي.	3	16
مرتفعة جداً	0.781	4.33	غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة.	4	17
مرتفعة جداً	0.686	4.32	عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة.	5	18
مرتفعة جداً	0.811	4.29	وجود منظومة فساد من قبل النظام السابق تقف وراء حدوث تلك الأزمة.	6	19
مرتفعة جداً	0.897	4.24	عدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها.	7	20
مرتفعة جداً	0.490	4.35	الدرجة الكلية لمعوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي		

يتضح من الجدول (7) أن درجة معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.490). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تتصل على (نقص الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.598)، تلتها الفقرة التي تتصل على (عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح) بمتوسط حسابي (4.42)

وانحراف معياري (0.649)، والفقرة التي تنص على (نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي) بمتوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.731)، تلتها الفقرة التي تنص على (غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.781)، تلتها الفقرة التي تنص على (عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.686)، تلتها الفقرة التي تنص على (وجود منظومة فساد من قبل النظام السابق تقف وراء حدوث تلك الأزمة) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.811)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (عدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها) بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.897).

س4) ما دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا ؟

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة حسب الأهمية

رقم الفقرة	رتبة الفقرة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
24	1	مرتفعة جداً	0.767	4.29	هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث الأزمة.
21	2	مرتفعة جداً	0.671	4.22	يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
22	3	مرتفعة	0.694	4.03	يتم مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
23	4	مرتفعة	0.870	4.03	يوجد اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة.
		مرتفعة	0.589	4.14	الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة

يتضح من الجدول (8) أن دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.589). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد

تكون مؤشراً لحدوث الأزمة) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.767)، تلتها الفقرة التي تنص على (يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة) بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.671)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (يتم مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.694)، والفقرة التي تنص على (يوجد اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.870).

س5) ما دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار في بلدية دورا؟

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار، مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رتبة الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة جداً	0.583	4.36	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار.	1	27
مرتفعة جداً	0.628	4.32	استخدام إجراءات الطارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها.	2	26
مرتفعة جداً	0.720	4.29	يتم الحد من انتشار الأزمة بفترة زمنية مناسبة.	3	25
مرتفعة	0.827	4.15	هناك قدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة للحد من آثار الأزمة	4	30
مرتفعة	0.878	4.03	هناك سرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة.	5	28
مرتفعة	0.956	4.02	هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة.	6	29
مرتفعة	0.556	4.19	الدرجة الكلية لدور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار		

يتضح من الجدول (9) أن دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.556). وجاءت أهم الفقرات الفقرة التي تنص على (يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي (4.36) وانحراف معياري (0.583)، تلتها الفقرة التي تنص على (استخدام إجراءات الطارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها) بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.628)، تلتها الفقرة التي تنص على (يتم الحد من انتشار الأزمة بفترة زمنية مناسبة) بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.720)، تلتها الفقرة التي تنص على (هناك قدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة للحد من آثار الأزمة) بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.827)، تلتها الفقرة التي تنص على (هناك سرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة) بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.878)، وأخيراً الفقرة التي تنص على (هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة) بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.956).

فحص الفرضيات:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

-حسب متغير الجنس.

جدول (10): نتائج اختبار (ت) للفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا وفق متغير الجنس.

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات	ذكر	32	4.30	0.422	50	0.253	0.801
	أنثى	20	4.32	0.339			

بالنظر إلى جدول (10) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

-حسب متغير التخصص:

جدول (11/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة في التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا تعزى لمتغير التخصص

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علوم إدارية	14	4.32	0.540
علوم إنسانية	11	4.25	0.429
علوم هندسية	25	4.30	0.303
غير ذلك	8	4.35	0.353

تشير النتائج في الجدول (11/أ) إلى عدم وجود فروق ظاهرية في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا تبعاً لمتغير التخصص، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية متقاربة.

جدول (12/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا وفق متغير التخصص.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.051	3	0.017	0.106	0.956
	داخل المجموعات	8.718	54	0.161		
	المجموع	8.769	57			

بالنظر إلى جدول (11/ب) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغير التخصص، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

-حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (12/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا وفق متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
---------------	-------	-----------------	-------------------

0.505	4.255	10	دبلوم
0.379	4.288	40	بكالوريوس
0.387	4.403	9	ماجستير فأكثر

تشير النتائج في الجدول (12/أ) إلى عدم وجود فروق ظاهرية في التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية متقاربة.

جدول (12/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا وفق متغير المؤهل العلمي.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.144	3	0.048	0.304	0.823
	داخل المجموعات	8.717	55	0.158		
	المجموع	8.862	58			

بالنظر إلى جدول (12/ب) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

-حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (13/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا وفق متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	14	4.359	0.385
5- أقل من 10 سنوات	25	4.229	0.416
10- 15 سنة	12	4.355	0.329
أكثر من 15 سنة	8	4.347	0.437

تشير النتائج في الجدول (13/أ) إلى عدم وجود فروق ظاهرية في التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية متقاربة.

جدول (13/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا وفق متغير سنوات الخبرة.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.229	3	0.076	0.487	0.693
	داخل المجموعات	8.633	55	0.157		
	المجموع	8.862	58			

بالنظر إلى جدول (13/ب) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

-حسب متغير مكان السكن:

جدول (14/أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة في التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا تعزى لمتغير مكان السكن

مكان السكن	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدينة	38	4.287	0.436
قرية	17	4.322	0.318
مخيم	2	4.466	0.329

تشير النتائج في الجدول (14/أ) إلى عدم وجود فروق ظاهرية في التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا تبعاً لمتغير مكان السكن، حيث كانت جميع المتوسطات الحسابية متقاربة.

جدول (14/ب): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للفروق في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا وفق متغير مكان السكن.

المقياس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
---------	--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	------------------

0.809	0.212	0.035	2	0.069	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.163	54	8.784	داخل المجموعات	
			56	8.853	المجموع	

بالنظر إلى جدول (14/ب) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغير مكان السكن، حيث كانت الدلالة الإحصائية < 0.05 ، وهي غير دالة إحصائياً.

5. خاتمة:

1.5 نتائج الدراسة:

بعد تحليل البيانات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

-تبين وجود دور مرتفع جداً للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا.
-تبين أهمية مرتفعة جداً للتخطيط في إدارة الأزمات في بلدية دورا. وجاءت أهم الفقرات: (يساعد التخطيط على تحديد كل الفرص المتاحة لتخطي الأزمة، يساعد التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمة، يسهم التخطيط على تقليل التهديدات والمخاطر المسببة لحدوث تلك الأزمات، يحدد التخطيط بدقة كافة إمكانيات الدولة التي يمكن استخدامها في مواجهة الأزمة، يساعد التخطيط على تقييم النتائج التي تم التوصل إليها في مواجهة الأزمة، يشجع التخطيط على ابتكار الحلول المنطقية لمواجهة الأزمة).

-تبين أن متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً. وجاءت أهم الفقرات: (التقويم المستمر للخطط الإستراتيجية لمواجهة الأزمة، التعاون بين جميع الجهات المعنية بالأزمة في تنفيذ الخطة، المتابعة المستمرة لتنفيذ الخطة الزمنية لمواجهة الأزمة، التحديد الدقيق للأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها مستقبلاً لمواجهة الأزمة، اقتناع المسؤولين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة تلك الأزمة، توفير كافة الموارد والإمكانيات لمواجهة تلك الأزمة، التحليل البيئي للتعرف على نقاط القوة والضعف لتطوير الأداء التنظيمي).

-تبين أن درجة معوقات استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة جداً. وجاءت أهم الفقرات: (نقص الموارد المالية اللازمة لمواجهة تلك الأزمة، عدم رصد الوضع الراهن للأزمة بالشكل الصحيح، نقص الخبرة في مجال التخطيط الاستراتيجي، غياب روح التعاون والتنسيق بين الجهات المعنية والمسؤولة عن مواجهة تلك الأزمة، عدم المرونة في مواجهة تلك الأزمة، وجود منظومة فساد من قبل النظام السابق تقف وراء حدوث تلك الأزمة، عدم وجود نظام كفاء يوفر البيانات والمعلومات الدقيقة عن حجم الأزمة والمتأثرين بها).

-تبين أن دور التخطيط الاستراتيجي في الاكتشاف المبكر للأزمة في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة. وجاءت أهم الفقرات: (هناك اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث الأزمة، يتم مسح بيئة العمل الداخلية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة، يتم مسح بيئة العمل الخارجية بصورة شاملة للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة، يوجد اهتمام بعمليات تحليل مؤشرات حدوث الأزمة).

-تبين أن دور التخطيط الاستراتيجي في احتواء الأضرار في بلدية دورا جاءت بدرجة مرتفعة. وجاءت أهم الفقرات: (يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار، استخدام إجراءات الطارئ التي تقلل من الأضرار التي تسببها، يتم الحد من انتشار الأزمة بفترة زمنية مناسبة، هناك قدرة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة للحد من آثار الأزمة، هناك سرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية الضرورية لاحتواء الأزمة، هناك وسائل اتصال فعالة للتعرف على حجم الأزمة).

-اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

2.5 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، يوصي الباحثان بالآتي:

1. التأكيد على اشتغال التخطيط الاستراتيجي في البلدية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تهددها من خلال التحليل البيئي.
2. العمل على تفعيل وسائل وطرق الاتصال الفعالة بين العاملين والإدارة في البلدية لما لذلك من دور في احتواء الأزمة والتعامل معها بشكل أسرع.
3. العمل على إشراك جميع العاملين في البلدية في التخطيط الاستراتيجي، لما لذلك من دور في الإحاطة بكافة أبعاد وظروف بيئة العمل في البلدية.
4. أن يتم عمل المزيد من الأبحاث والدراسات للتعرف على دور المهارات الإدارية للعاملين في البلدية على التعامل مع الأزمة.

الهوامش والمراجع:

- ¹ العزاوي، نجم. (2009). "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي بجامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- ² القرشي، عبد الغفار. (2009). "دراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة الطائف في ضوء تحليل (SWOT) ومقترحات علاجية لجوانب الضعف"، مجلة التربية، جامعة أسوان، العدد (24).
- ³ عبدالله، عادل. (2011). "إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة - المفاهيم والمناهج"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (9)، العدد (30).
- ⁴ الوليد، بشار. (2010). "التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة"، عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

⁵ اليحيوي، صبرية. (2006). "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية الدراسات الإسلامية، العدد (18)، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

⁶ السكارنة، بلال خلف. (2010). "التخطيط الاستراتيجي"، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

⁷ الضمور، هاني حامد؛ والقطامين، أحمد عطا الله. (2012). "الإدارة الإستراتيجية"، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة.

⁸ Okuma, p (2003), "strategic planning and management", UNASO, organizational development program, Kanipala, Uganda, retrieved in January 15,2010 from: <http://www.unaso.org.ug>.

⁹ مرسي، نبيل محمد. (2003). "الإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
¹⁰ أبو زقية، خديجة. (2011). "التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأردن.

¹¹ Margaret, Rouse (2013): Crisis Management Plan, USA.

¹² حجي، أحمد. (2005). "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، القاهرة: دار الفكر العربي.

¹³ النويصر، عاطف. (2013). "المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات"، (رسالة ماجستير غير مشورة)، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

¹⁴ زيد، جمال درهم؛ ونجاد، أحمد أحمد. (2017). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، مجلد (2017)،

عدد(19)، ص ص 275-304.

¹⁵ جعفر، يونس إبراهيم. (2017). "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مجلد(21)، عدد(1).

¹⁶ . Orifici, J. Michael, (2000): "Developing an Effective Crisis Management Plan: The Role of a Project Manager": School Business Affairs, vol (66), no (9). Sep.

¹⁷ . Roger, Bennet.(2005)."An Empirical Study", journal of Europe Marketing, v14, n3.