

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - (دراسة على مستشفى السكر في مدينة طرابلس)

- د. محمد أحمد أبوبكر الأحمر - قسم الإدارة - جامعة ليبيا المفتوحة .
د. عبد الله الطاهر محمد - الهيئة الليبية للبحث العلمي.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات ، دراسة على مستشفى السكر في مدينة طرابلس - ليبيا، انبعت مشكلة الدراسة من تساؤل " هل هناك تطبيق للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المستشفى ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها : أن الإدارة تعمل على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها، وأن الإدارة تقوم بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها، وأن لدى الإدارة العليا للمستشفى فهما واضحا بعملية التخطيط الاستراتيجي ، وأوصت الدراسة بأنه يجب على الإدارة التركيز والمحافظة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها، وكذلك استخدام الإدارة للتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها لتلافي آثارها وإدارتها بالشكل المطلوب.

المقدمة:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة ، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل ، تشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية ، كما تتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه ، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة ، ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والازواء ، وبالتالي أصبح من الضروري لجوء المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي الذي تكمن أهميته في كونه أهم أنواع التخطيط في المنظمات لما له من دور في مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمات، فالمنظمات بدورها

تسعى لتحقيق أهدافها من خلال التخطيط الاستراتيجي لكي تتفوق في أدائها على المنظمات المنافسة وتحقق النجاح ، فالإدارة الناجحة تسعى إلى استغلال الفرص المتاحة ونقاط القوة لديها وتلافي نقاط الضعف والمعوقات، حيث تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية لما لها من فوائد في تحقيق النتائج المرجوة وزيادة القدرة التنافسية وتطوير الأداء والاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف بأقل وقت وجهد وتكلفة.

كما يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي ، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمات. وانطلاقا مما سبق بات تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمنظمات إن أرادت النجاح وتحقيق أهدافها وتطوير أدائها ولبقائها واستمرارها.

مشكلة الدراسة:

تمر الدولة الليبية في هذه السنوات بعدة أزمات منها السياسة والمالية والاقتصادية والأمنية ، والتي أثرت بشكل سلبي على كل من القطاع الانتاجي والخدمي التي تقدمهما الدولة للمجتمع ، وقد قام الباحثان بدراسة هذه الأزمات في قطاع الصحة لما له من أهمية للمجتمع حيث أجريت هذه الدراسة في مستشفى السكر في مدينة طرابلس ، ومن خلال الزيارة التي قام بها الباحثان للمستشفى تبين أن هذه الأزمات قد أثرت على أداء الكادر الطبي في المستشفى ، وتسبب في تدني الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى للمواطن ، ويمكن تلخيص المشكلة في الاجابة عن التساؤل التالي:

هل توجد خطط استراتيجية من شأنها حل الأزمات التي أثرت على الخدمات الطبية في المستشفى؟

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في تحقيق ما يلي:

1. التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في مستشفى السكر بطرابلس.
2. التعرف على المشاكل التي يعاني منها المستشفى.

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة علاج مستشفى السكر في مدينة طرابلس

3. كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الأزمات وتحسين الخدمات الطبية في مستشفى السكر.

4. التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تسهم في التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن القصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المستشفى.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

أ- تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على واحد من الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمّة في المجال الإداري.

ب- يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة إدارات القطاع على التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها، وكيفية التعامل معها بفاعلية، والحد من أثارها السلبية ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق المزيد من التقدم والازدهار.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمستشفى السكر بطرابلس.

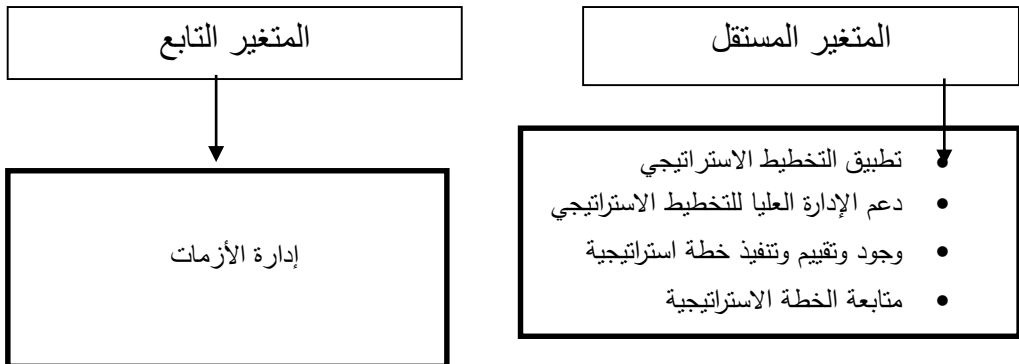
يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بطرابلس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وجود وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بطرابلس.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بطرابلس.

نموذج الدراسة



منهجية الدراسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من بيانات الاستبيان.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: مستشفى السكر بمدينة طرابلس.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب بمستشفى السكر والبالغ عددهم (40) موظفاً.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية : مستشفى السكر بمدينة طرابلس.

- الحدود البشرية رؤساء الإدارات والمكاتب والأقسام بالمستشفى.

- الحدود الموضوعية : أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

أدوات جمع البيانات والمعلومات:

تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع المعلومات عن مشكلة الدراسة.

الدراسات السابقة:

يستعرض الباحثان خلال هذا الجزء من الدراسة، الأدبيات السابقة ذات العلاقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

1-دراسة : أبي نصيب (2013) بعنوان : أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (1). تناولت الدراسة مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأثره في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية ، تم إجراء الدراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

تدور مشكلة الدراسة حول كيفية استخدام آليات تطبيق التخطيط الاستراتيجي والمشاكل الناجمة عن التطبيق غير السليم للتخطيط الاستراتيجي على الرغم من إدراك العديد من المديرين والعاملين بالمؤسسات التعليمية والإدارية بأهمية التخطيط الاستراتيجي، حققت الدراسة عدة نتائج منها، إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي ، وعدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين ، الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال، كما توصلت إلى توصيات أهمها: أنه ينبغي على الجامعة أن تشرك العاملين

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تحليلية مستشفى السكر في مدينة طرابلس
في الخطة الاستراتيجية، كما عليها أن تُفعل التدريب في هذا المجال، مع ضرورة إدخال البرامج الجديدة من أجل تحسين الأداء.

2-دراسة: الحسيني وآخرين (2017) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني (2). وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني، والتعرف على أهمية الدراية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أساليبه وأدواته الفعالة، 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 البنوك العاملة في مدينة الخليل، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 44 موظفاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها: ضرورة أن تتبنى مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويلة الأجل منها والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وعلى المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم وجعلها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المنظمات، والتأكيد على مفهوم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في مؤسسات القطاع المصرفي بمستويات مختلفة.

3-دراسة عاشور (2011) بعنوان: درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين لتوافر عناصر إدارة الأزمات في جامعة اليرموك (3). هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تصور الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات، بالإضافة إلى معرفة أثر متغيرات (الجنس، الرتبة العلمية، نوع الكلية) لأفراد عينة الدراسة في تصوراتهم ومقترحاتهم لدرجة توافر عناصر إدارة الأزمات من قبل رؤساء الأقسام في جامعة اليرموك، ولقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تصور رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعة اليرموك لتوافر عناصر إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة على الأداة ككل، حيث جاء تصورهم لتوافر عناصر إدارة الأزمات وفق الترتيب التالي: عنصر التعلم أولاً بدرجة تصور كبيرة، يليه عنصر احتواء الأضرار وبدرجة كبيرة وجاء بعده عنصر استعادة النشاط وبدرجة متوسطة، يليه عنصر

الاستعداد والوقاية بدرجة متوسطة ومن ثم جاء أخيراً عنصر اكتشاف إشارات الإنذار وبمتوسط حسابي متوسط.

3-دراسة: (عديلة) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في المؤسسة، دراسة حالة "الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة" (4)، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة وذلك من خلال دور كل من الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية والمتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استبانة مكونة من (41) سؤالاً تم توزيعها على عينة مكونة من (30) فرداً من عمال الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة على مستوى المؤسسة محل الدراسة "الديوان الوطني لأعضاء المعاقين ولواحقها وحدة بسكرة".

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثان إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والوقوف على تقديرات أفراد عينة الدراسة وتصوراتهم حول أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمستشفى السكر في مدينة طرابلس، ولقد اعتمدت الدراسة على (المنهج التحليلي)، لذا فقد قام الباحثان بتصميم استبانة واستخدامها في جمع البيانات، وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة كونه من أكثر المناهج استخداماً وملاءمة لدراسة الظاهرة كما هي ووصفها بشكل دقيق، والتعبير عنها نوعاً أو كماً.

الإطار النظري للدراسة:

المبحث - الأول التخطيط الاستراتيجي :

أولاً - مفهوم التخطيط الاستراتيجي : تختلف نظم العمل بالمنظمات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما أنه لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب الأخذ به من قبل كافة المنظمات وبالتالي فإن نظم التخطيط الاستراتيجي يتم تصميمها وفقاً لخصائص وطبيعة كل منظمة، ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساس يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

فهناك من يعتبر أن جوهر التخطيط الاستراتيجي مبني على نظام الفرص والتهديدات التابعة في المستقبل، والتي إذا أضيفت إليها البيانات المناسبة توفر قاعدة

قوية لكي تتخذ المنظمة قرارات جيدة للاستفادة من الفرص وتفادي التهديدات، يعني تصميم مستقبل منشود، وتحديد طرق الوصول إليه.

كذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية، بمعنى أنها تنظم وتدار على أساس تتابعي مفهوم، فهي تبدأ مع وضع الأهداف وتحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تتضمن التطبيق حتى تتحقق الغايات المرجوة ، فالتخطيط الاستراتيجي طريقة حياة واتجاه لتكريس الجهود للعمل على أساس من التأمل في المستقبل، بما يجعل من التخطيط جزءا متكاملًا للعملية الإدارية بصفة مستمرة ومنتظمة (5)، كما أنه العملية التي من خلالها ترى المؤسسة مستقبلها وتطور التكتيكات لتحقيق هذا المستقبل (6).

التخطيط الاستراتيجي : " عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيراتها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين ، من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بهذا النظام، وبالتالي يهتم بالمتغيرات والعوامل الاقتصادية والسكانية والتنظيمية (7) ، ويعرف بأنه : " الجهود الفكرية المنظمة لدراسة وتحليل المستقبل والحاضر والماضي، مع تصور للوضع المثالي الذي يجب أن تكون عليه المنشأة في المستقبل البعيد ورسم سيناريوهات مختلفة لهذا المستقبل، ثم التخطيط للاستفادة من الفرص المتاحة ونواحي القوة الذاتية، وتجنب أو تقليل مخاطر هذا المستقبل وتهديداته ونواحي الضعف الداخلية (8).

وعلى الرغم من اختلاف التعريفات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي ، إلا أنه يمكن استخلاص أن مفهوم وعمليات التخطيط الاستراتيجي التي تشمل ما يلي :

- 1- عمليات إدارية منهجية "فكرية وعلمية" للوصول إلى أفق المستقبل وتحديد أبعاده.
- 2- أهداف بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- 3- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف.
- 4- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الإدارة الاستراتيجية الذي يشير إلى عملية صياغة ورسم رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غايتها وأهدافها المستقبلية، وإعدادها لعمليات التحليل البيئي الداخلي والخارجي، بما يمكنها من الوقوف على الفرص والتهديدات المحيطة، وكذلك نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، ويساعدها ذلك في عملية الاختيار الاستراتيجي (9).

ثانيا - أهمية التخطيط الاستراتيجي (10): تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية :

1. تحديد وتوجيه المسألة الاستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
4. تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5. تحديد وتوفير متطلبات تحقيق الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
6. التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصحة أعضاء المنظمة.
7. توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية.
8. توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

ثالثا - **مراحل التخطيط الاستراتيجي** : كيف يخطط البشر؟ هذا السؤال يوجه للأفراد وللجماعات وللمؤسسات والشركات والحكومات، أيضا تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الأسرة وجدول إنتاج الشركات وبرامج وسياسات الطاقة والبيئة، والدفاع، والخدمات الإنسانية (11).

المرحلة الأولى - رسم رؤية المنظمة وتوضيح رسالتها الاستراتيجية: يتوقف نجاح المنظمة في المدى البعيد على وجود رؤية شاملة مشتركة، ولذا فمن الضروري التحقق من وجود رؤية مشتركة بشكل مبكر؛ لأن رسالة وغايات المنظمة سيتم بناؤها على تلك الرؤية، مما يسهم في تركيز بؤرة اهتمام المنظمة بصورة قوية وواضحة.

المرحلة الثانية - تحديد وصياغة الأهداف الاستراتيجية : تشير الغايات والأهداف إلى النتائج النهائية للمنظمة ، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة ؛ إذ تبنى الغايات والأهداف على هدى من رسالة المنظمة التي تمثل الخصائص الفريدة والصورة المميزة التي تحاول المنظمة أن تكون عليها بحيث تعكس المفهوم الذاتي لها ، كما أن الغايات والأهداف الواضحة تساعد على توجيه الجهود والموارد والاستفادة منها أقصى استفادة ممكنة، كما تيسر تحديد الأهداف

الفرعية للوحدات وتساعد على فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تخصيص الموارد على أسس صحيحة.

المرحلة الثالثة - التحليل البيئي (عوامل البيئة الداخلية والخارجية): التحليل البيئي يتمثل بمراجعة كل من البيئة الخارجية لغرض التعرف على أبرز الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغية تشخيص أهم نقاط القوة والضعف فيها، فضلا عن كونها عملية تنصف بالاستمرارية، وتدعم المنظمة في عملية بناء توجهاتها الاستراتيجية من خلال تبني الخيار الاستراتيجي الأفضل.

المرحلة الرابعة - تحديد الاختيار الاستراتيجي: تأتي هذه الخطوة بعد تحديد رؤية المنظمة، وبيان رسالتها، ووضع الأهداف التي ستمثل المنظمة على تحقيقها، إلى جانب دراسة وتقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية بما يوضح للمنظمة الفرص والمخاطر المحيطة بها ويبين لها نواحي القوة والضعف التي تنسجم بها فيصبح من الممكن أن تطرح بدائل الاستراتيجية التي يمكنها الاختيار من بينها.

المرحلة الخامسة - تصميم أساليب التنفيذ والمتابعة والتقييم: عملية التخطيط ينبغي ألا تنتهي أبداً، فهي دورات ومراحل زمنية متتالية يصحبها نشاط مكثف، إلا أن عملية الاستجابة لبيئة متغيرة تبقى مستمرة، وتحتاج كل منظمة اختيار المدى الزمني المناسب للتخطيط وإعادة التقييم، حيث يتم قياس مدى التقدم الحاصل في إنجاز الاستراتيجيات والأهداف وما إذا كانت هذه الأهداف والاستراتيجيات تحتاج إلى تغيير أم أنها صالحة للعمل بشكل جيد.

المبحث الثاني - إدارة الأزمات:

أولاً - مفهوم إدارة الأزمات: مفهوم إدارة الأزمات يشير إلى كيفية التغلب على الأزمات باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات، ويرجع أحد الباحثين أصول "إدارة الأزمات" إلى الإدارة العامة (وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ، مثل الزلازل، والفيضانات، والأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة) (12)، فإدارة الأزمات هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (13).

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمات : هي عملية إدارية متميزة ؛ لأنها تتعرض لحدث مفاجئ؛ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور (14)، كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من أثارها التدميرية (15)، أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك (16).

ثانياً - مقومات إدارة الأزمات: إن التعامل مع موقف الأزمة وإدارة الأزمات يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل. ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى احتياجات إدارية خاصة، و- أيضاً - إلى مهارات إدارية خاصة، ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الإدارة بالاستثناء Management By Exception ، حيث تخرج الأوامر الإدارية عن مسار الأوامر العادية ، وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل Task Force لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة. ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:

1- تبسيط الإجراءات وتسهيلها : لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الأزمات ومعالجتها.

2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح ، وحماية الكيان الإداري من أية تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي :

أ- التخطيط ب- التنظيم ج- التوجيه د- المتابعة.

1. **تقدير الموقف الأزموي:** لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها.

2. **تحديد الأولويات:** بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

3. **تفويض السلطة:**

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشران الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواءً في إدارة الأزمات، أم في نطاق فريق إدارة الأزمات، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

4. **فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:** تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

5. **الوفرة الاحتياطية الكافية:** الأزمة تحتاج إلى فهم كامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث، إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها، والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

6. **التواجد المستمر في مواقع الأحداث:** لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغيب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

- التواجد السري في موقع الأحداث.
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

7. إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالي حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى ذات السبق في هذا المجال.

8. توعية المواطنين: في الحقيقة لا يمكن مواجهة أية أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث إن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال البشري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنون تقديمها.

9. الخطة الإعلامية في الأزمات: تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة. ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات؛ ولأنه عندما يهملش الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

ثالثاً - مراحل إدارة الأزمات: تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها (17).

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات Crisis Prone على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرع وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات

عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب بل يعاقبون حملة الأخبار السيئة.

2- الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر؛ لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتجها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

3- احتواء الأضرار والحد منها: من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعلاً شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص. ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تشريد العديد من الأسر وإتلاف الأراضي الزراعية والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات.

4-استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5- التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث إن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع، إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحمله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو ادعاء بطولات كاذبة.

6-مرحلة انحسار الأزمة: تتلشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة، وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن.

التحليل الاحصائي:

أدوات التحليل الاحصائية : لتحقيق أهداف وفرضيات البحث وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات المجتمع التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "Sciences Statistical Package for Social" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS) الإصدار 25، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها:

1. اختبار ألفا كرو نباخ.
 2. جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
 3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 4. تحليل الانحدار المتعدد.
 5. اختبار F باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- صدق أداة الدراسة وثباتها:

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بإجراء اختبار مدى ثبات أداة الدراسة لفقرات الاستبانة، بحساب كرونباخ ألفا، التي تشير إلى قوة الارتباط بين فقرات الاستبيان، وكانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا لفقرات الدراسة)

تسلسل	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	المحور الأول	7	0.825
2	المحور الثاني	8	0.986
3	المحور الثالث	6	0.982
4	المتغير التابع	8	0.989

من خلال احتساب معامل ألفا كرو نباخ (Cranach's Alpha)، بهدف التعرف على ثبات أداة الدراسة بين العوامل لكل من أبعاد الدراسة، إحصائياً تعتبر قيمة 0.6 فأعلى دليل على الاتساق الداخلي (Hair et al, 2010)، وتتراوح نتائج الاختبار بين 0.989 و0.825، وهي قيم تعبر على ثبات المستجوبين على فقرات الاستبيان.

ترميز الإجابات :

لحساب ترميز الإجابات نقوم بالعملية الحسابية التالية المدى 1-5 = 4، طول الفترة 4/5 = 0.80، أي: 1.80 = 0.80 + 1 لا أوافق بشدة، وهكذا.

جدول رقم (2) يوضح ترميز الإجابات (من منهج الدراسات العليا، مادة منهجية البحث العلمي)

المتوسط	الترميز	الإجابات
من 1 إلى 1.80	1	لا أوافق بشدة
من 1.81 إلى 2.60	2	لا أوافق
من 2.61 إلى 3.40	3	محايد
من 3.41 إلى 4.20	4	أوافق
من 4.21 إلى 5.00	5	أوافق بشدة

توزيع الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان أداة جمع البيانات لمساعدته للحصول على البيانات التي تساعده على اختبار فرضياته وللتأكد من صحة الاستبيان، وقام الباحثان بتوزيع 40 استبياناً

وقد تم استرجاع 36 صحيفة استبيان، وفقد 4 صحف استبيان، والجدول التالي يوضح نسبة الفاقد من الصحف الموزعة

جدول رقم (3) يوضح توزيع صحف الاستبيان

نسبة الفاقد	الفاقد	نسبة الاستثمارات المتحصل عليها	الاستثمارات المتحصل عليها	الاستثمارات الموزعة
%10	4	%90	36	40

تحليل وعرض نتائج بيانات الدراسة:

الجدول التالية تبين العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة:

1. الجنس:

جدول رقم (4) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس الجنس

من خلال بيانات الجدول تبين أن نسبة الذكور %78، في حين كانت نسبة الإناث %22

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	28	%78
أنثى	8	%22
المجموع	36	%100

وهذا يؤكد على أن أغلب أفراد العينة من الذكور

2. العمر:

جدول رقم (5) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	%3
من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	14	%39
من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	3	%8
من 45 سنة فما فوق	18	%50
المجموع	36	%100

من خلال الجدول رقم 5 تبين أن أغلب أفراد العينة كانت أعمارهم 45 سنة فما فوق بنسبة %50، وأن ما نسبته %8 تتراوح أعمارهم من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، وأن الأعمار من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة كانت نسبتهم %39، وأقل من 25 سنة كانت النسبة %3.

3. المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	19	%53
مدير إدارة	5	%14
مدير مكتب	7	%19
مشرف عام	5	%14

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تحليلية لمستشفى السكر في مدينة طرابلس

المجموع	36	100%
---------	----	------

من خلال الجدول رقم (6) يتبين أن ما نسبته 53%، كانت رئيس قسم بينما نسبة 14% كانت لمدير إدارة، و 19% كانت نسبة أفراد العينة المتمثلة في مدير مكتب، و 14% كانت نسبة المشرفين في المستشفى.

4. المؤهل العلمي:

جدول رقم (7) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	21	58%
بكالوريوس	12	33%
ماجستير	2	6%
دكتوراه	1	3%
المجموع	36	100%

من 33% من عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس بينما كانت نسبة 58% خلال الجدول رقم (7) يتبين أن مؤهلهم دبلوم، وكانت نسبة الماجستير 6%، والدكتوراه 3%.

5. سنوات الخبرة:

جدول رقم (8) يبين توزيع عينة الدراسة على أساس عدد سنوات الخدمة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	14%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	19%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	3%
من 15 سنة فأكثر	23	64%
المجموع	36	100%

من خلال الجدول السابق يتضح أن 64% من عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم من 15 سنة فأكثر، وهي أعلى نسبة وتدل على أن العاملين يملكون الخبرة المهنية، و 19% من عينة الدراسة كانت من 5 إلى أقل من 10 سنوات، و 14% من عينة الدراسة كانت سنوات الخبرة لهم من 10 إلى أقل من 15 سنة.

تحليل فقرات الاستبيان:

المحور الأول:

جدول رقم (9) يوضح الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لدى الإدارة العليا المنظمة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي	3.53	1.055
2	لدى إدارة المنظمة قناعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي	3.36	0.961

1.073	3.14	تلتزم الإدارة العليا التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداؤها	3
1.153	3.39	توفير إدارة المنظمة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	4
1.052	3.58	تخصص إدارة المنظمة المواد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي	5
1.000	2.83	يسود في المنظمة ثقافة التخطيط الاستراتيجي	6
1.207	3.03	تشجع إدارة المنظمة العاملين على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	7

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن المرتبة الأولى السؤال رقم (5) تخصص إدارة المنظمة المواد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي بمتوسط حسابي 3.58، بانحراف معياري بلغ 1.052، وجاء في المرتبة الثانية السؤال رقم (1) لدى الإدارة العليا المنظمة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي 3.53، وبلغ الانحراف المعياري 1.055، بينما حل في المرتبة الثالثة السؤال رقم (4) توفير إدارة المنظمة الموارد البشرية واللوجستية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، حيث كان المتوسط الحسابي 3.39، وانحراف معياري كان 1.153، بينما احتل المرتبة الأخيرة السؤال رقم (6) يسود في المنظمة ثقافة التخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي 2.83، وكان الانحراف المعياري 1.000.

المحور الثاني:

جدول رقم (10) يوضح الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
1.195	3.67	تمارس الإدارة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	1
1.000	3.17	لدى المنظمة نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب	2
0.996	3.42	تقوم المنظمة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة	3
1.095	3.33	تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية	4
0.924	3.06	تقوم المنظمة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أداؤها في تنفيذ الخطة	5
1.009	3.19	تستفيد المنظمة من نتائج التقييم في تطوير عملها	6

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن السؤال رقم (8) تقوم المنظمة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة، جاء في الترتيب المرتفع والإيجابي بمتوسط حسابي 3.50، بانحراف معياري بلغ 1.231، والذي يليه السؤال رقم (5) تطور المنظمة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، بمتوسط حسابي 3.44، وبلغ الانحراف المعياري 1.027، بينما حل في المرتبة الثالثة السؤال رقم (1) تضع المنظمة الاستراتيجيات المناسبة التي تتلاءم مع قدراتها الداخلية والظروف الخارجية التي تواجه المنظمة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.39، وانحراف

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تحليلية لمستشفى السكر في مدينة طرابلس
 معياري كان 0.766، بينما احتل أخيراً التزام المنظمة بالأنظمة الإدارية التي وضعتها لتنفيذ الخطة، بمتوسط حسابي 3.08، وكان الانحراف المعياري 1.052.

المحور الثالث:

جدول رقم (11) يوضح الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات	3.08	1.381
2	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	3.49	1.215
3	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	3.03	1.028
4	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة	3.25	1.228
5	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها	3.38	1.105
6	توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسبة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة	3.17	1.000
7	تعمل الإدارة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها	3.61	1.191
8	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات	3.19	1.191

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (11) نلاحظ أن السؤال رقم (1) تمارس الإدارة دوراً رقابياً على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.67، بانحراف معياري بلغ 1.195، وجاء في المرتبة الثانية السؤال رقم (3) تقوم المنظمة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة، بمتوسط حسابي 3.42، وبلغ الانحراف المعياري 0.996، بينما حل في المرتبة الثالثة السؤال رقم (4) تستخدم الإدارة مؤشرات أداء واضحة لمراقبة تنفيذ خطتها الاستراتيجية والتنفيذية، حيث كان المتوسط الحسابي 3.33، وانحراف معياري كان 1.095، بينما احتل المرتبة الأخيرة السؤال رقم (5) تقوم المنظمة بإجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، بمتوسط حسابي 3.06، وبلغ الانحراف المعياري 0.924.

المحور الرابع:

جدول رقم (12) يوضح الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الرابع

البيان	(R)	معامل الارتباط	(R ²)	معامل التحديد	(F)	المحسوبة	معامل الانحدار	قيمة T	DF	Sig
									درجات الحرية	الدالة الاحصائية
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمستشفى	0.990 ^a		0.979		508.555		0.857	3.806	1 35 36	0.001

							السكر بمدينة طرابلس
--	--	--	--	--	--	--	------------------------

من خلال الاطلاع على نتائج الجدول رقم (12) نلاحظ أن السؤال رقم (7) تعمل الإدارة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوثها، جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.61، بانحراف معياري بلغ 1.191، وجاء في المرتبة الثانية السؤال رقم (2) تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها، بمتوسط حسابي 3.49، وبلغ الانحراف المعياري 1.215، بينما حل في المرتبة الثالثة السؤال رقم (5) يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها، حيث كان المتوسط الحسابي 3.38، وانحراف معياري كان 1.105، بينما احتل المرتبة الأخيرة السؤال رقم (3) تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية، بمتوسط حسابي 3.03، وكان الانحراف المعياري 1.028.

تحليل فرضية الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

يشير الجدول رقم (13) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوقوف على أثر ذي دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

جدول (13) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

البيان	(R) الارتباط	(R ²) معامل التحديد	(F) المحسوبة	β معامل الانحدار	قيمة T	DF درجات الحرية	Sig الدلالة الإحصائية
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس	0.983	0.966	978.725	0.983	31.285	1	0.000
						35	
						36	

يشير الجدول رقم (13) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالمستشفى، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.990)، وهو ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.979)، وقيمة T

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات - دراسة علاج مستشفى السكر في مدينة طرابلس
كانت (3.806)، ويؤكد هذا التأثير القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين الأحادي (ANOVA) من خلال اختبار F المحسوبة التي بلغت (508.55)، وهي دالة عند مستوى (0.05) وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس.
يشير الجدول رقم (14) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوقوف على أثر ذي دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة بالمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

جدول (14) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الأولى

البيان	(R)	(R ²) معامل التحديد	(F) المحسوبة	β معامل الانحدار	قيمة T	DF درجات الحرية	Sig الدالة الإحصائية
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وجود وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس	0.989 ^a	0.977	473.349	0.989	38.384	1	0.000
						35	
						36	

يشير الجدول رقم (14) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.983)، وهو ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.966)، وقيمة T كانت (31.285)، ويؤكد هذا التأثير القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين الأحادي (ANOVA) من خلال اختبار f المحسوبة التي بلغت (978.725)، وهي دالة عند مستوى (0.05) وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وجود وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

يشير الجدول رقم (15) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوقوف على أثر ذي دلالة إحصائية بين وجود وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بالمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

جدول (15) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثانية

Sig الدلالة الإحصائية	DF درجات الحرية	قيمة T	β معامل الانحدار	(F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	البيان
0.012	1	29.202	0.981	852.732	0.962	0.981 ^a	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس
	35						
	36						

يشير الجدول رقم (15) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وجود وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس، إذ بلغ معامل الارتباط (R) (0.989)، وهو ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.977)، بينما قيمة T كانت (38.384)، ويؤكد هذا التأثير القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين الأحادي (ANOVA) من خلال اختبار F المحسوبة التي بلغت (473.349)، وهي دالة عند مستوى (0.05) وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وجود وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

الفرضية الفرعية الثالثة- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

يشير الجدول رقم (16) إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوقوف على أثر ذي دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

جدول (16) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الفرعية الثالثة

يشير الجدول رقم (16) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس، إذ بلغ معامل الارتباط

(R) (0.981)، وهو ارتباط موجب قوي عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.962)، وحيث بلغت قيمة T (29.202)، ويؤكد هذا التأثير القيمة المبينة في جدول تحليل انحدار التباين الأحادي، (ANOVA) من خلال اختبار f المحسوبة التي بلغت (852.732)، وهي دالة عند مستوى (0.05) وعليه نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بالمستشفى السكر بمدينة طرابلس.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج:

1. بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بمستشفى السكر بمدينة طرابلس، وبينت الدراسة من خلال التحليل العملي أن الإدارة تعمل على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوتها، أما من ناحية أخرى فإن الدراسة أظهرت بأنه تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوتها، مما يشير إلى رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه لا يوجد أثر.

2. بينت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة بمستشفى السكر بمدينة طرابلس، وأشارت النتائج إلى أن جميع المتوسطات الحسابية تدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة وبشكل إيجابي، وقد بينت النتائج إلى أنه تخصص إدارة المنظمة المواد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي، وأن لدى الإدارة العليا المنظمة فهم واضح بعملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا يدل على رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه لا يوجد أثر.

3. أشارت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وجود وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بالمستشفى، واتضح من الدراسة أنه تقوم المنظمة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة، وبينت أيضاً أنه تطور المنظمة هيكل تنظيمي مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، مما يدل على رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه لا يوجد أثر.

ثانياً - التوصيات:

1. يرى الباحثان على الإدارة التركيز والمحافظة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرار حدوتها، وكذلك استخدام الإدارة للتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوتها لتلافي آثارها وإدارتها بالشكل المطلوب.

2. هناك الحاجة إلى أن تقوم المنظمة باجتذاب الموارد البشرية ذات الخبرة والمهارة اللازمة لتنفيذ الخطة، وأيضا الحاجة إلى تطوير هيكل المنظمة تنظيم مناسب لتنفيذ خطتها الاستراتيجية.
3. يوصي الباحثان الإدارة بالتركيز على ممارسة دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وقيام المنظمة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة.

الهوامش :

1. أبو نصيب، عرفة جبريل، يوسف، محمد مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الإنسانية- العدد الأول 2013.
2. الحسيني، أحمد سليم، حوامدة، وآخرون، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتكنك، فلسطين 2017، ص18.
3. عاشور، محمد علي، درجة رؤساء الأقسام في جامعة البرموك لتوافر عناصر إدارة الازمات، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. مج. 3، ع. 1، يناير 2011.
4. عديلة، أوراري، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة الازمات في المؤسسة، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، بسكرة، دولة الجزائر، 2020.
5. الصويص، محمد إبراهيم، أثر التخطيط الاستراتيجي على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة فلسطين التقنية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس كلية التجارة، 2012، ص41.
6. حامد، عمر محمد، جاد الله قاسم الفكي، أثر التخطيط الاستراتيجي على التنمية الاقتصادية في السودان، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص2.
7. الجنيدي، عادل السيد محمد، أهمية التخطيط الاستراتيجي وعناصره ومميزاته، مجلة مستقبل التربية العربية، كلية التربية / جامعة الإسكندرية، العدد 16، 17 أكتوبر 1998 – يناير 1999.
8. المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، الإدارة الاستراتيجية (الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العلمية)، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف المملكة العربية السعودية، 2013.
9. علي، سلوى فتحي فهيم علي، أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين أداء المنظمات السياحية في إقليم قناة السويس، جامعة السويس، المجلد التاسع، العدد الثالث- الجزء الثاني، 2018، ص251.
10. صبرينة، غنائمي، سلطاني ليلي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد ابو ضيف، الجزائر، 2021، ص16.
11. الحسيني، أحمد سليم، حوامدة، وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2017، ص18.
12. عليوة، السيد، " صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة"، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1977، ص13.

- أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - أ.دراسخ علاج مستشفى السكر في مدينة طبرابلس
13. أحمد، إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002، ص 35.
 14. عشاوي، سعد الدين: " إدارة الأزمة"، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م5، ع2، 1996، ص199.
 15. الأعرجي، عاصم محمد ودقاسمة، مأمون محمد: " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الرياض، معهد الإدارة العامة، م39، ع4، 2000، ص777.
 16. توفيق، عبد الرحمن: " إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2011، ص62.
 17. الحملاوي، محمد رشاد: إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2، 1995.