

"العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات"

(دراسة تحليلية على بنك الخرطوم)

إعداد الباحثة:

طيبة محمد علي المحسي

كليات عنيزة الاهلية



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى الكشف عن علاقة الرؤية الإستراتيجية وإدارة الأزمات والتعرف على علاقة صياغة الرسالة الإستراتيجية وإدارة الأزمات والتعرف على علاقة التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات و الكشف عن علاقة الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات وتكونت عينة الدراسة من (86) موظف وموظفة في بنك الخرطوم واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي المقارن لاجابة عن تساؤلات الدراسة التي اسفرت عن وجود علاقة بين الرؤية الإستراتيجية وإدارة الأزمات كما كشفت عن وجود علاقة بين صياغة الرسالة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ووجود علاقة التحليل الإستراتيجي بإدارة الأزمات كما كشفت عن وجود بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات وبناء على نتائج الدراسة قدمت الباحثة عددا من التوصيات منها ضرورة تقادي وجود أي قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية. والإهتمام ببناء نظم رقابية ترتبط بتقييم واضح لزيادة القدرة على مواجهة الأزمات. والإستمرار في استخدام الإدارات لمؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خطتها الإستراتيجية لتحقيق التأثير الإيجابي المطلوب على مواجهة الأزمات. وضرورة التركيز على إجراء تقييم خارجي من قبل المؤسسات لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، والإستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملها ومواجهة الأزمات وضرورة القيام بمراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات لرفع كفاءة انجاز المهام والحد من الأزمات بنجاح وإهتمام بتحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسات من خلال تحليل البيئة الداخلية لتطوير القدرة على مواجهة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الإستراتيجي - إدارة الأزمات.

مقدمة الدراسة:

إن أكثر ما يميز العصر الحاضر الحالي هي السرعة الهائلة في التقدم العلمي والتكنولوجي، وهذا التقدم لم يكن ليصل إلى هذا الحد إلا من خلال الجهود الكبيرة التي تبذل في مجال التحسين والتطوير والتجويد، والتخطيط يعتبر أداة أساسية لهذا التقدم، بل هي التي تعمل على تقدمه ورفاهيته، وذلك باستغلال الطاقات المتوفرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى حد ممكن، فما التقدم الحضاري والعمرائي والصناعي في الدول المتقدمة إلا بفضل التخطيط الإستراتيجي وأساليبه الحديثة. فالتخطيط الإستراتيجي بشكله العام يمتاز بدوره في نجاح أي عمل فهي عملية إنسانية وإدارية تستهدف التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية بالشكل الذي يمكنه من استغلال ما لديه من إمكانيات وما يتوفر لديه من وسائل وتقنيات لتحقيق أهداف محددة بأقل وقت وتكلفة، وأصبح ينظر إليه وإلى جهود الإداريين وفعاليتهم على أنه من أهم العوامل التي يعزى تقدم المجتمعات أو فشلها إليه، فقد ثبت أن نجاح أي مشروع يتوقف بالدرجة الأولى على نوعية التخطيط الذي يسوده الأمر الذي أدى إلى اعتبار التقدم الإداري معيارا يعزى به للحكم على تقدم الأمم ورفقيها. وحتى تحقق المنظمات أهدافها فإنها تحتاج إلى تخطيط إستراتيجي فاعل ينظم نشاطها وينسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. ويعتبر التخطيط الإستراتيجي من الأساليب الإدارية الحديثة حيث إنه عملية بواسطتها تستطيع الإدارة العامة تحديد التوجهات طويلة الأجل للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعية، وتتكون هذه العملية من عدة عناصر تتكامل مع بعضها البعض وهذه العناصر هي تحديد الرسالة من الأهداف، وميدان الأعمال، ووضع وتنفيذ الاستراتيجيات وتقييمها. فعليه فهي مسئولة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لإنجاز الأهداف المحددة.

لا يخفى على المتابع لسير الأحداث بخاصة السياسية والإدارية والمالية منها ما لزامات بكل انواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الازمة بشكل عام يفضي الى تلمس خيط يقود الى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوءة في التعامل مع الازمات كانت أصلب عوداً وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايراً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفاً مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي الى ضعفها وتفككها فالازمات ظاهرة ترافق سائر الامم والشعوب، والمؤسسات في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار.

يعد التخطيط الإستراتيجي من الركائز الأساسية التي تأخذ بها المنظمات للتعامل مع الإزمات في حال حدوثها، بغض النظر عن نوعية هذه الإزمة ودراسة خطورتها ، فالتخطيط الإستراتيجي يهدف إلى المساهمة في منع حدوث الإزمة والتحصير الجيد للتعامل معها في حال حدوثها، ثم العودا للوضع الطبيعي بعد الانتهاء (جعفر ، .) 2017 لذا من الواضح ان تبني لتخطيط الإستراتيجي لم يعد خياراً، بل ضرورة في عصر التغيير المستمر وعصر العولمة والتطوة التكنولوجي .حيث انالمنظمات على اختلاف أنواعها ومجال عملها تسعى لتبني التخطيط الإل لتراتيجي كنهج لتحسين وتطوير أدائها

المؤسسي وإدراتها للإزمات ومواجهه للتحديات(. Walker,2019)

مشكلة الدراسة:

في ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار والثبات وتسارع وتيرة التغيرات علي كافة الاصعدة تعاني العديد من المؤسسات من عدد من الأزمات، قد تصغر أو تكبر، مما يؤدي إلى عدم القدرة على إدارة نفسها بأسلوب إداري هادف وواعي يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من المشاكل والتحديات وينقلها الي مرحلة متقدمة تمكنها من زيادة فرص بقائها ونجاحها في تحقيق أهدافها وضمان قيامها بالأدوار المناطة بها، ولعل الأمر يعود إلى وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، بصورة مثالية. وبناءً علي ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1 ما علاقة الرؤية الإستراتيجية بإدارة الأزمات
- 2 ما علاقة صياغة الرسالة الإستراتيجية بإدارة الأزمات
- 3 ما علاقة التحليل الإستراتيجي بإدارة الأزمات
- 4 ما علاقة الأهداف الاستراتيجية بإدارة الأزمات

أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن ممارسات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات في بنك الخرطوم ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- 5 الكشف عن علاقة الرؤية الإستراتيجية وإدارة الأزمات
- 6 التعرف على علاقة صياغة الرسالة الإستراتيجية وإدارة الأزمات
- 7 التعرف على علاقة التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات
- 8 الكشف عن علاقة الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات
- 9 التوصل الى توصيات يمكن ان تساهم في تعزيز دور التخطيط الإستراتيجي في التأثير الايجابي على إدارة الأزمات

في المنظمات الحكومية

أهمية الدراسة:

(1) الأهمية النظرية:

وتتجلى الأهمية فيما تقدمه هذه الدراسة من حصيلة معرفية نظرية عن التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات تعتبر إضافة جديدة في مجال، والذي يفرض الاهتمام به كسلوك إداري أساسي يتوجب على المدراء في الإدارة العليا ممارسته باعتباره بعداً هاماً من الأبعاد والمهارات الشخصية لهؤلاء المدراء حيث ينبغي قياسه لديهم عند تقييمهم وعند تقييم نجاح أو فشل المؤسسات التي يديرونها ذلك لأن هذا البعد يعكس مدى تمتعهم بخاصية التفكير الاستراتيجي لاسيما وأن هناك من يعتقد بان التخطيط الاستراتيجي

هو نتاج التفكير الاستراتيجي، وبما إن قطاع المصارف قطاع له وزنه ضمن المنظومة المؤسسية في المجتمع. فهو من جميع النواحي قطاعاً مهماً وأساسياً. تبرز أهمية الدراسة وقيمتها العلمية من قلة الدراسات السابقة حول تأثير التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية عموماً

(2) الأهمية التطبيقية: تسهم نتائج الدراسة في تبصر القائمين على أمور الإدارة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

حدود الدراسة:

حدود الدراسة:

(1) الحدود الموضوعية: يتحدد الدراسة بموضوع الدراسة

(2) الحدود البشرية: تتحدد بمجتمع الدراسة المكون من جميع الموظفين العاملين بنك الخرطوم في مدينة الخرطوم

(3) الحدود المكانية: مدينة الخرطوم

الحدود الزمانية: العام 2022-2023 (4)

○ منهج الدراسة: أتبع هذه الدرجة المنهج الوصفي التحليلي المقارن كما استخدمت المقاييس

○ مصطلحات الدراسة:

-التخطيط الإستراتيجي: التخطيط الذي يتعامل مع المستقبل الطويل نسبياً (5 - 3 سنوات) ويحدد التوجهات

المستقبلية التي ستكون مصدراً للخطط التشغيلية، ويرتبط بالتخطيط الإستراتيجي تحديد البدائل والبرامج بناء

على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والهدف من ذلك تحقيق الاهداف ومواجهة التغيرات والتعامل معها

(الكرخي، 2016). وفي هذا الدراسة تم قياس متغير التخطيط الإستراتيجي من خلال أبعاد التحليل البيئي، الرؤية

والرسالة، الاهداف الإستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية.

-إدارة الأزمات: أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالإنزاعات المحتملة عن طريق الإستشعار، ورصد المتغيرات

البيئية، الداخلية والخارجية المولدة لإلزمة، وإل استعداداً بجميع الموارد المتاحة لمنع إللزمة، والإعدادات للتعامل معها

بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة، ثم دراسة

الاسباب المسببة لإللزمة، وإستخلاص النتائج لمنع حدوثها (ماهر، 2003).

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: التخطيط الإستراتيجي:

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعرف بأنه عملية ذهنية منظمة من بين أمور كثيرة دراسة فحص المتغيرات البيئية وتصور الاتجاهات المستقبلية، من ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية، ثم تحديد النشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التشغيلية والخطط التكتيكية لإنجاز الأعمال والنشاطات⁽¹⁾.

(¹) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010)، ص 113.

وتم تعريفه بأنه عملية ذهنية بطبيعتها حيث تعتمد على التفكير الخلاق للمدير والذي يقوم باستخدام خبراته ومهاراته ومعرفته، في بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة بالنسبة للموقف المحدد، حتى يتمكن من وضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها⁽²⁾.
أما في هذا التعريف فالتخطيط عبارة عن عملية ذهنية تعتمد على معرفة وحكمة المدير في بلورة الحقائق والمعلومات لوضع الخطة التي تتناسب مع الأنشطة المراد تحقيقها.

وكذلك تم تعريفه بأنه هو عملية وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال⁽³⁾.
وفي تعريف آخر مماثل تم تعريفه بأنه مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل والتي تنتهي بوضع الأهداف، ورسم السياسات والإجراءات، والتنبؤات وإعداد الميزانيات، ووضع برامج العمل والجدول الزمنية. ومن جهة يرى البعض التخطيط بأنه أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له⁽⁴⁾.

يعرف التخطيط بأنه العملية التي يتم بموجبها دراسة وتحليل بيانات الماضي والحاضر في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والتكلفة المطلوبة، كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف⁽⁵⁾.

بينما يعرفه "عمرو وصفي عقيلي" بأنه إحدى وظائف الإدارة أو المدير وأحد مكونات العملية الإدارية، وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والفترة الزمنية اللازمة لذلك، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية، بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف على الظروف والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة، والتي من المحتمل أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة، وذلك للعمل على مواجهتها⁽⁶⁾.

إن التخطيط يمكن تقسيمه إلى العناصر الخمسة التالي⁽⁷⁾:

1. تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بالجهد الجماعي.
2. تحديد العناصر المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت كمية أو بشرية.
3. وجود قواعد أو سياسات تحكم تصرفات المرؤوسين عند استخدام تلك العناصر.
4. لا بد من وجود إجراءات معتمدة من قبل الإدارة توضح الخطوات التي ينبغي على المرؤوسين إتباعها في مختلف العمليات.

مما سبق يستطيع الباحث الخروج ببعض المؤشرات التي يمكن أن تشكل في مجموعها مفهوم التخطيط وهي:

أ. وظيفة إدارية ذهنية تسبق جميع الوظائف.

ب. تحديد مسبق للأهداف المستقبلية المراد تحقيقها.

ج. اكتشاف الطرق الموصلة لتحقيق تلك الأهداف.

د. التنبؤ ركيزة أساسية في عملية التخطيط.

هـ. مجموعة من القرارات آنية لأغراض مستقبلية.

⁽²⁾ عمرو غنامي، علي الشراوي، تنظيم وإدارة الأعمال - الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي، (بيروت: دار النهضة العربية 1981)، ص 291.

⁽³⁾ صالح مهدي محسن الغامري، طاهر محسن منصور الغالب، الإدارة والأعمال، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011)، ص 203.

⁽⁴⁾ علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، (عمان: دار الرؤية للنشر، 2011) ص 15.

⁽⁵⁾ محمد حسين أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القومي، الطبعة السابعة، (الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية، 2012م)، ص 31.

⁽⁶⁾ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013)، ص 171-172.

⁽⁷⁾ عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008)، ص 86.

يلاحظ من التعريفات السابقة، تباين وجهات نظر الكُتَّاب والمختصين في تعريفاتهم للتخطيط إلا أن معظم التعريفات تشترك في إبراز أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط في تحديد الأهداف وتحقيقها، وعليه فإنه من الممكن تعريف التخطيط بطريقة تجمع أهم العناصر المشار إليها سابقاً على أنه وظيفة إدارة بالمنشأة تسبق جميع الوظائف تعمل على عمل على تحديد الأهداف المستقبلية والوسائل والسياسات والأساليب المناسبة لتحقيق تلك الأهداف.

أهداف التخطيط الإستراتيجي:

أن هناك نوعين من الأهداف وهما(8):

1. هدف زمني أو أساسي ويعتبر هذا الهدف دليل لتحقيق الأهداف الزمنية للخطة الإستراتيجية وله علاقة بالنتيجة النهائية.
2. هدف موضوعي وهو يساعد في تحقيق الهدف الزمني من خلال معايير معينة بتوجيه الأنشطة والأفراد، ويساعد أيضاً في اتخاذ قرارات تتعلق بالحذف والإضافة والتعديل والإنتاج والسوق.

تحتوي المؤسسة عادة على عدد متنوع من الأهداف، وليس هدف واحد، مثل زيادة النمو وخفض التكلفة، بما يحتوي ذلك من تفاصيل كثيرة سواء بالنسبة لكيفية زيادة النمو أو خفض التكاليف، ويمكن أن يكون لدى المؤسسة نوعين من الأهداف: النوع الأول هو الأهداف العلمية أما النوع الآخر فهو الأهداف الرسمية، ويتعلق النوع الأول بالمعايير العملية، التي ترشد وتقود أعمال الأنشطة من الوجهة العملية، أما النوع الآخر، فيتعلق بما يعلن للعامة عن أهداف نشاط المؤسسة، ويطلق على الأهداف الأخيرة "الهدف الأم". ويوجد العديد من الأهداف التي تتجه عملية التخطيط إلى تحقيقها، ويمكن أن يتجه نظام التخطيط إلى تحقيق تلك الأهداف جميعها، قد يتجه إلى التركيز على أحد أو بعض هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة ولأسباب محددة. وفيما يلي أمثلة لتلك الأهداف يتم توضيحها فيما يلي(9):

- أ. مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
 - ب. التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة وكيفية التعامل معها في إطار إستراتيجي.
 - ج. تطوير إمكانيات المنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 - د. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
 - هـ. توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
 - و. توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
 - ز. تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- تهدف عملية التخطيط في هذا المجال إلى ما يلي:
1. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
 1. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
 2. تحديد وصيانة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
 3. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
 4. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصصلحة أعضاء المنظمة
 5. توجيه الموارد والإمكانيات إلى الاستخدامات الاقتصادية.

(8) محمد ناظم حنفي، التخطيط الإستراتيجي، (طنطا: جامعة طنطا، مجلة العلوم والإدارة، العدد السابع، 2009)، ص 21.

(9) مصطفى محمود أبويكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (الإسكندرية: دار الجامعية، 2000)، ص ص 54-60.

- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.
- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.
- تحديد وتوجيه قرارات الإستثمار في المنظمة.
1. كذلك يمكن أن تهدف عملية التخطيط إلى ما يلي:
 2. التعرف على فرص الإستثمار الجديدة أمام المنظمة وتحديد سبل ومتطلبات الاستفادة منها.
 3. تحديد أفضل بدائل توفر موارد المنظمة وفق اعتبارات التكلفة والفائدة.
 4. تعميق إحساس أعضاء المنظمة بأهمية وحتمية دراسات جدوى القرارات والتأكد من فعاليتها.
 5. تطوير أدوات وأساليب إعداد الموازنات الاستثمارية والبرامج المالية للمنظمة.
 6. وضع الإطار العام لأسس تحديد وتنوع مجالات أعمال المنظمة سواء فيما يتعلق بأنواع الأنشطة أو الأسواق أو العملاء أو غيرها.
- تطوير وتحسين أداء المنظمة.
- كذلك يرى البعض عملية التخطيط تهدف مايلي:
1. تحديد الخصائص الرئيسية لبيئة العمل الداخلية للمنظمة بما يساعد في تحقيق أهدافها ورسالتها.
 2. تدعيم الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل في المنظمة.
 3. تقويم الأداء المنخفض وتوفير متطلبات تحسينه.
 4. التأكيد من المتابعة المستمرة لعناصر بيئة العمل في المنظمة وتحديد مجالات وسبل تطويرها وتحسينها.
 5. توفير متطلبات دعم العلاقات الإيجابية والتواصل المثمر بين المنظمة والأطراف الخارجية ذوي العلاقة بها.
 6. تدعيم مقومات بقاء واستمرار المنظمة ونموها.
 7. تطوير التنظيم الإداري للمنظمة .
- يستنتج أنه وبالنظر إلى هذه الأطروحات من الأهداف، وغيرها فهي في مجملها تهدف إلى تنمية وإثراء منهجية فكرية وعملية تمكن المنشآت من استكشاف رؤية واضحة للمستقبل تمكنها من مواكبة التغيرات بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية لتحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها المتمثلة غالباً في تحسين أدائها وجودة مخرجاتها.
- أهمية التخطيط الإستراتيجي:**
- إن وجود إدارة إستراتيجية فاعلة ضرورة ملحة فرضتها الثورة العلمية والتحديات المتعاضمة وكذلك انتشار ظاهرة العولمة، وغير ذلك من متطلبات وتطورات العصر وذلك بهدف وضع إستراتيجية تتواءم مع تلك التحديات والمستجدات، وذلك بعد دراسة البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف ودراسة البيئة الخارجية للتعرف على المخاطر لتجنبها والفرض لاغتنامها، إن رصد وتحليل هكذا ظواهر يساعد المنظمة على وضع مسار يساعدها في التنبؤ⁽¹⁰⁾.
- لاشك أن للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية تأثيرات واضحة في مطالب الفرد وطموحاته لذا تحتاج المنظمة إلى إستراتيجية تتواءم مع هذه التغيرات والتحديات للمنظمة⁽¹¹⁾.

⁽¹⁰⁾ أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، (القاهرة: دن، 2005)، ص 32.
⁽¹¹⁾ كمال الدين نوري زيان، المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة.. لعالم جديد، (القاهرة: المؤلف، 2001)، ص 120.

إن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتمثل فيما يلي (12):

1. وضوح الرؤية المستقبلية.
2. إمكانية القدرة على إحداث التغيير والحد من مقاومته.
3. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
4. مشاركة العاملين.
5. تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
6. تدعيم المركز التنافسي.
7. التخصص الفعال للموارد المادية والبشرية والإمكانات.
8. تدعيم الأداء.

هنالك من يرى أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تتحقق من خلال المزايا التالية عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي (13):

- أ. توفير منظومة متكاملة في اتخاذ القرارات.
 - ب. التحكم والسيطرة في الموارد البشرية والمادية ووضع سبل فعالة لترشيدها.
 - ج. التنبؤ بالظروف البيئية الداخلية والخارجية وتشخيص آثارها وكيفية وضع أساليب فعالة للتعامل معها.
 - د. تتحقق القدرة للمنظمة في التأثير والقيادة بالنسبة للمنتج والسوق والجانب التكنولوجي.
 - هـ. حدوث درجة من التناغم والتنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتعميق فهم المديرين عن دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - و. تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المنظمة بين جميع الإدارات المختلفة، وكذلك المتعاملين معها.
- من مزايا تطبيق التخطيط الإستراتيجي أيضاً والتي تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي كما يراها البعض ما يلي (14):
1. التفكير الإستراتيجي للمدير هو أساس لصنع قرارات مستقبلية، إما يكتب لها النجاح أو الفشل.
 2. تعتبر الإستراتيجية دليل وذلك لأنها توفر للمنظمة التهديدات أو الفرص المتوقعة.
 3. من خلال رصد ومتابعة المتغيرات البيئية، تتوافر لك معرفة أفضل بالمتغيرات في مجالات مثل تفضيلات العملاء، تحركات المنافسين، أسعار العملاء، أسعار مستلزمات للأداء مثل الخامات، التغليف والتخزين، النقل، والإعلان وبذلك يحدث انخفاض في المفاجآت.
 4. يوفر التخطيط الإستراتيجي من خلال الاستشراف المستقبلي تحديد الأسواق المستهدفة وتحليلها وتوصيفها، وكذلك دخول أسواق جديدة وجذب عملاء جدد.
- أ. يتم تطوير المنتج وفق لحاجات السوق، بدلاً من تصميم منتجات لا يرغب فيها السوق.
- ii. توفير مناخاً فاعلاً للتغيير الإداري.

(12) عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، الطبعة الأولى، (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010)، ص30.

(13) سعيد بحيري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قياس الإنجاز المتوازنة، القاهرة 2007، ص295.

(14) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 73-74.

لهذا يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفاً نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي بعض مبررات التخطيط الإستراتيجي⁽¹⁵⁾:

- 1 بمثابة مرشد للشركة لتحقيق أهدافها.
- 2 يزود المسؤولين في الشركة ملامح وخطط المستقبل.
- 3 له دور أساسي في تنوير الشركة بالتغيرات البيئية.
- 4 يساعد الشركة على كيفية توزيع الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- 5 تنوير المديرين برياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة.
- 6 يعمل على تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون.
- 7 يعمل على ترتيب وتنظيم الجهود التقديرية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- 8 ينمي في المديرين روح الإبداع والإبتكار.
- 9 يوضح الصورة الحالية والمستقبلية للشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

يتبين فيما يخص أهمية التخطيط الإستراتيجي والمزايا التي تترتب على تطبيقه أن هناك فوائد ومزايا كثيرة يمكن أن تتحقق للمنشآت عند تطبيقها للتخطيط الإستراتيجي، ومن أبرز هذه الفوائد والمزايا المشار إليها هو أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تحديد الأهداف وكيفية تحقيقها بالتالي جميع قرارات الإدارة والأقسام تنبثق من هذه الأهداف أي أنه يعمل عند تطبيقه سليمة على تشكيل منظومة متكاملة من القرارات توفر قدرات إدراكية متميزة تتحقق وفقها رؤية للبدائل المستقبلية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وهذا من شأنه كذلك بناء نظام إنتاجي متطور وفعال بعيداً عن التكهن والتخمين، وبالتالي جميع العاملين في المنشأة يعملون لتحقيق هدف واحد يمكنها من تنفيذ أعمالها ومشروعاتها بصورة جيدة، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في أنه يمثل حجر الزاوية وأداة من أدوات تحقيق الكفاءة وتحسين الأداء للمنظمات حاضراً، ومستقبلاً، ومنهج فكري وعلمي يعينها في تحديد خياراتها لنموذج الحياة الذي تعمل على تحقيقه مستقبلاً.

متطلبات التخطيط الإستراتيجي:

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تبدأ في نظام التخطيط الاستراتيجي، وعدم توافر هذه المتطلبات يعني أن النظام سيعاني الفشل، وهذه المتطلبات هي كما يلي⁽¹⁶⁾:

1. موارد مالية: يجب أن يكون هناك بنداً خاصاً بالإتفاق على كل الدراسات الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي.
2. مهارات إدارية: يجب أن يكون المدبرون في الإدارة العليا (ويفضل المستويات الإدارية التالية أيضاً) ذوي مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي، وما يرتبط به من فروع أخرى.
3. أنظمة معلومات: ضرورة توفير بيانات عن البيئة الخارجية والداخلية وإعدادها في شكل تقارير وإرسالها للمديرين.
4. الوقت: الجهود الخاصة ببناء الخطة الإستراتيجية تحتاج إلى وقت.
5. حوافز: يحتاج التخطيط الإستراتيجي إلى مجهود إداري إضافي ومضني من المديرين.

⁽¹⁵⁾ نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، (الألكندرية: الدار الجامعية 2000م)، ص 21-23.
⁽¹⁶⁾ مصطفى محمود أبويكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية الدار الجامعية، ص 21-27، 2000.

6. أنظمة اتصال: يجب أن يكون للمنظمة واضحة للاجتماعات، والمناقشات وكتابة المذكرات والتقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الإستراتيجية.
7. ثقافة المنظمة: يعني أن تشجع المنظمة التفكير الإستراتيجي، وجمع المعلومات، والاجتماعات، والمناقشات، وهي ثقافة مرتبطة بالتخطيط الإستراتيجي.
8. الابتكار: يجب على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري، وأن تشجعه وذلك بغرض الحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الإستراتيجية.
9. المخاطرة: كلما كان المديرين على درجة عالية من تحمل المخاطرة والريادة للأفكار الجديدة كلما ساعد ذلك على نجاح التخطيط الإستراتيجي.
10. كفاءة الرئيس: كلما كان العضو المنتدب والمسئول عن الإدارة الإستراتيجية ذا كفاءة عالية في التخطيط والابتكار والمخاطرة والاتصال زادت الفرصة للنجاح.
11. اقتناع الإدارة العليا: كلما زاد اقتناع، ودعم الإدارة العليا بالإدارة الإستراتيجية زادت فرصتها للنجاح، وبدون هذا الدعم تنضب موارد الإدارة الإستراتيجية وتفشل.
12. المرونة: تحتاج المنظمة إلى القدرة على مواجهة التغيرات في البيئة والظروف المحيطة، وذلك حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.
13. علاقات تنظيمية قوية: يحتاج التخطيط الإستراتيجية إلى فهم لطبيعة أنشطة الوحدات التنظيمية المختلفة، والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بين الوحدات.
14. تاريخ للتخطيط: المنظمات ذات التقاليد المستقرة في التخطيط (مثل إعداد الموازنات) يمكنها أن تقبل أنظمة التخطيط الإستراتيجي بشكل أفضل.
15. استقرار نسبي: لا يمكن أن يتم إعداد الخطط الإستراتيجية لمواجهة التغيرات والتطورات في المنظمات المضطربة. يستنتج أن جميع هذه المتطلبات ضرورية لبناء نظام متكامل للتخطيط الإستراتيجي فتوافر هذه المتطلبات يزيد من أمانيات، وقدرة المنظمة لتصميم نظام ذي كفاءة عالية في التخطيط الإستراتيجية، علماً بأن أي واحدٍ من هذه المتطلبات لا يقوم بذاته. فالواقع أن كل واح منها يتأثر ويؤثر بشكل مباشر في كفاءة نظام التخطيط الإستراتيجي بالقدر الذي يجعلها جميعاً حلقات متصلة ومتفاعلة مع بعضها البعض.

مقومات التخطيط الإستراتيجي:

- هناك مقومات رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في التخطيط الإستراتيجي، وهذه المقومات تعتبر كمدخلات هامة تؤثر في فاعلية نظام التخطيط الإستراتيجي يتم توضيحها فيما يلي⁽¹⁷⁾:
1. لابد من وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي: على أن يتميز النظام بكل الخطوات المناسبة والمتبعة في التخطيط الإستراتيجي، كما يحتوي على أسلوب مشاركة المديرين في وضع الإستراتيجية، ومدى الاستعانة بخبراء خارجيين.
 2. دراسة رسالة ورؤية وأهداف المشروع: ينبغي دراسة رسالة ورؤية وأهداف المشروع لما لهما من تأثير على شكل ووضع المشروع مستقبلاً.

(17) ماجد حسن زهران، التخطيط الإستراتيجي، (غزة: مطابع الجامعة الإسلامية، 2009م) ص 82 .

3. دراسة سياسيات المشروع: السياسات هي الدليل والموجه للتصرفات فحتى يكتب للمشروع النجاح لابد من تجانس السياسات مع الإستراتيجيات.
4. أخذ توجهات الإدارة وفلسفتها في الحسبان: إنَّ تركيب الإدارة العليا من المديرين من حيث أعمارهم، تعليمه، مهاراتهم، دوافعهم، وأسلوب عملهم تؤثر بدرجة كبيرة على وضع الإستراتيجية، كما أنه لا يمكن إنكار دور الفن الشخصي، والابتكار الفردي في وضع الإستراتيجية، وعليه يجب أخذ هذه الاعتبارات في الحسبان.
- كما أن هناك عناصر رئيسية يجب التفكير فيها قبل البدء في وضع الإستراتيجية وهذه العناصر تعتبر أساسية في تحديد كفاءة التخطيط الإستراتيجي وهي(18):
- أ. وجود تدعيم: من قبل رئيس مجلس الإدارة، أعضاء المجلس، العضو المنتدب، المديرين للقيام بالتخطيط الإستراتيجي، وتفهم كامل لدور كل فرد فيه.
- ب. وجود المناخ المشجع للقيام بالتخطيط الإستراتيجي: الأسباب التي توفر مناخ مشجع أو محفز للقيام بالتخطيط الإستراتيجي كثيرة يصعب حصرها، على سبيل المثال يمكن اعتبار العناصر الآتية محفزة للقيام بعملية التخطيط مثل: توافر مديرين ذوي خبرة بالتخطيط، نظام المعلومات، والاتصال حتى تتوفر معلومات متكاملة عن البيئة الداخلية والخارجية للشركة، إلى جانب توافر الاستعداد من قبل المديرين لإتفاق وقت إضافي للتخطيط الإستراتيجي.
- ج. حتى يكون التخطيط الإستراتيجي ناجحاً، وفعالاً لابد من مشاركة كل الأطراف المؤثرة في الشركة: مثل الحكومة، الموردين، العاملين، أصحاب الأسهم، والمستهلكين وغيرهم من الأطراف المؤثرة على الشركة.
- د. الشركة التي تطبق التخطيط الإستراتيجي لأول مرة يحتاج ذلك إلى مناقشات: بغرض التعرف على معني التخطيط الإستراتيجي، والتدريب على خطواته، وكيفية تنفيذ مراحلها، والمناقشات تتم من خلال مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، مدير التخطيط الخبراء والاستشاريون، والتخطيط من الخارج للشركة.
- هـ. يمكن أن تعتمد الشركة على خبراء ومستشارين متخصصين: في تصميم التخطيط الإستراتيجي، إجراء البحوث، وجمع معلومات في أي مجال ترغبه الشركة.
- يلاحظ مما تقدم أن توفير هذه العناصر من الخصائص تجعل من نظام التخطيط الإستراتيجي ناجحاً وفعالاً وتزيد من نتائجه دقةً وموضوعيةً.

خصائص التخطيط الإستراتيجي:

- يتمتع التخطيط الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي(19):
1. إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤى وحقيقة، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
 2. تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
 3. عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.

(18) المرجع السابق، ص 84.

(19) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 13.

4. تطور من خلال فريق عمل متكامل، عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة تعطي إتجاهاً، وليس إرباكاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.
5. عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة بالعمال، وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها. كما هنالك عدة خصائص أخرى كالآتي⁽²⁰⁾:
- أ. الآثار طويل الأجل" يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
- ب. المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة ابتداءً من الإدارة العليا نزولاً إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
- ج. المرونة: يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.
- د. حشد الطاقات الكامنة للموار: يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفرها من خارج المنظمة وتوجهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- هـ. المستقبلية: ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر الغرض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- و. ترتيب الأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها.

أما عن خصائص الخطة الإستراتيجية الجيدة فقد أشار محمد عبد الغني إلى عدة خصائص وهي⁽²¹⁾:

- 1 إحداث التطوير والإبتكار.
- 2 السرعة في تطبيق إجراءاتها.
- 3 ذات تأثير كبير ونطاق واسع.
- 4 يمكن تطويرها وتعديلها لمقابلة رد الفعل.
- 5 تعتمد على خطوات عملية ونظريات راسخة.
- 6 تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة.

ثانياً: إدارة الازمات:

مفهوم إدارة الازمات:

الأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي وتعني نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض. وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، لذلك فقد شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي

(20) مجيد محمد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، (عمان: دار المناهج للطباعة والنشر، 2009م)، ص 55.

(21) نواف ياسين طه، واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، (دمشق: جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد3، العدد الثاني، 2014م)، ص ص 288-292.

تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدّد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ. وقد تتعدد التعريفات التي تشرح مفهوم إدارة الأزمات، لكن يمكن اختصار المفهوم على أنها عمليات تتضمن التنبؤ بالإشكاليات والأزمات المتوقعة وتحديد الإجراءات الممكنة أو المفروض إتباعها حال حدوثها؛ بهدف السيطرة والتعامل مع وضع مفاجئ أو طارئ يسبب أضراراً جسيمة وخلالها في استقرار النظام الإداري ويعرقل العمليات الاعتيادية، وتسعى هذه العملية إلى إعادة التوازن عبر إجراء تغييرات ومعالجات سريعة، ويتعدى المفهوم حل المشكلة الآتية ليشمل منع حدوثها من الأصل ومعالجة مسبباتها كي لا تحدث من الأساس أو تعاود الحدوث في المستقبل⁽²²⁾.

يرى "scher mehorn" أن الأزمة الإدارية هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة⁽²³⁾. عرفها (اللوزي) بأنها كل موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله⁽²⁴⁾.

الدكتور "نعيم إبراهيم الظاهر"، عرفها بأنها عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه⁽²⁵⁾.

وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق هنري كيسنجر اعتبر الأزمة بأنها عرض (Symptom) لوصول مشكلة ما إلى المرحلة التي تسبق مباشرة الانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها⁽²⁶⁾.

عرفت بأنها تعني تهديداً خطراً متوقفاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. كما أنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة⁽²⁷⁾.

يعرف "بيبر" الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها⁽²⁸⁾.

الاسباب المؤدية الى نشوء الازمات:

1. الاسباب الانسانية:

وتشمل التالي⁽²⁹⁾:

أ. سوء التقدير والاحترام.

- (22) محمود أحمد عزب، إدارة الأزمات، (عمان: عالم الكتب الحديث للطباعة والنشر، 2009م)، ص 5.
- (23) السيد سعيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، (القاهرة: دار العلوم للنشر، 2006م)، ص 31.
- (24) عبد العزيز عبد المنعم خطاب، إدارة الأزمات الامنية، (القاهرة: المكتب الحديث للنشر، 2003م)، ص 7.
- (25) حسن سيد الأعرجي، إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية)، (عمان: جامعة الزرقاء، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، 2013م)، ص 118.
- (26) محمد محمود صدام، الإدارة المعتمدة على القيم في إدارة الأزمات، (بيروت: دار صفاء للنشر، 2005م)، ص 46.
- (27) رجاء يحيى الشريف، دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ لإدارة الأزمات، بحث مقدم للملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، الرياض، 2011م، ص 12.
- (28) محمود أحمد عزب، مرجع سابق، ص 9.
- (29) حسين بهاء شاوي، إدارة الأزمات، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2006م)، ص 67.

ب. حب السيطرة والمركزية الشديدة.

ج. تعارض الاهداف والمصالح.

2. الاسباب الادارية:

وتشمل التالي⁽³⁰⁾:

أ. سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف قدرة الرقابة.

ب. عدم التخطيط الفعال.

ج. اتخاذ القرارات بشكل عشوائي.

د. عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة.

هـ. عدم توفر الوصف الوظيفي الجيد للمهام والواجبات.

على أي حال فإن الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة الى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الافضل أو التقهقر والهلاك وعليه فلا بد من تنصيب برنامج او اكثر، يتم تشغيله في ظروف الطوارئ، اذا ما اراد القائمون على الواقع السياسي والاداري تقادي مصير التقهقر والهلاك على اقل تقدير، وبرنامج من هذا القبيل هو عبارة عن منهج يمثل تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها قبل وقوعها. وهو بمعنى اكثر دقة اشبه بمحاولة تجميع المعلومات اللازمة عن مسببات الازمة ومن ثم تحليلها واتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وفاعل.

خصائص الازمات:

من خصائص الأزمت التالي⁽³¹⁾:

1. المفاجئة العنيفة والشديدة لدرجة انها تكون قادرة على شد الانتباه لجميع الافراد والمنظمات.

2. التشابك والتداخل في عناصرها وعواملها واسبابها.

3. عدم التأكد وعدم توفر المعلومات مما يسبب الاخطاء في اتخاذ القرارات وبالتالي تقاوم وتدهور الاوضاع.

4. غالبا ما يصاحبها امراضا سلوكية غير مستحبة كالقلق والتوتر وحالات عدم الانتباه واللامبالاة.

5. وجود مجموعة من الضغوط المادية والنفسية والاجتماعية تشكل في مجموعها ضغطا ازمويا على الجهاز الاداري.

6. ظهور القوى المعارضة والمؤيدة (اصحاب المصالح) ما يقاوم، من شدة الازمة.

مراحل الازمة وادارتها:

تقسم مراحل الازمة ومن ثم ادارتها الى⁽³²⁾:

1. مرحلة الصدمة:

هو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي الى الاربك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسيا مع مدى معرفة وادراك الانسان.

2. مرحلة التراجع:

(30) عبد العزيز عبد المنعم خطاب، مرجع سابق، ص 33.

(31) يوسف صلاح نصار، إدارة الأزمات، الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه، (القاهرة: دار الأنجلو المصرية، 2003م)، ص 84.

(32) حسام أحمد عبد الرؤوف، إدارة الأزمات في القطاع الصناعي، (الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2008م)، ص 116.

تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بوادر الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك اعراض منها زيادة حجم الاعمال التي لا جدوى منها (الاعمال الفوضوية).

3. مرحلة الاعتراف:

هنا تتجلى عقلانية التفكير - فيما بعد امتصاص- الصدمة حيث تبدأ عملية ادراك واسعة ومراجعة للزمة بغية تفكيكها.

4. مرحلة التأقلم:

حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة الى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الزمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فان الامور سوف تتجه الى بخط بياني نحو الكارثة. وقد اطلقت على هذه المرحلة تسميات اخرى من ابرزها، مرحلة الانذار المبكر او مرحلة اكتشاف اشارات الخطر، وهي بهذا المعنى اولى خطوات ادارة الزمة تليها مجموعة اساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع احداث الزمة وتحدد لكل فرد في فريق الزمة، دوره بمنتهى الوضوح. وتهيئ وسائل عمل تحد من الاضرار وتمنعها من الانتشار والى هنا نكون قد وصلنا الى المرحلة التالية من مراحل ادارة الزمة الا وهي مرحلة استعادة النشاط وتشتمل على اعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الاجل سبق وان تم اختبارها بنجاح على ازمات مشابهة وعادة ما تكتنف هذه المرحلة، روح الحماس تقود الى تماسك الجماعة وتكاتفها في مواجهة الخطر.

أساليب حل الزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من اساليب حل الزمات الاول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لاتزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية⁽³³⁾:

1. الطرق التقليدية:

أهم هذه الطرق:

أ. انكار الزمة:

حيث تتم ممارسة تعميم اعلامي على الزمة وانكار حدوثها، واظهار صلابة الموقف وان الاحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الانظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود اي خلل في كيانها الاداري وافضل مثال لها انكار التعرض للوباء او اي مرض صحي وما الى ذلك.

ب. كبت الزمة:

تعني تأجيل ظهور الزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الزمة بقصد تدميرها.

ج. اخماد الزمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الانسانية.

د. بخس الزمة:

اي التقليل من شأن الزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الزمة ولكن باعتبارها ازمة غير هامة.

هـ. تنفيس الزمة:

تسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير الى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

(33)حسن سيد الأعرجي، مرجع سابق، ص 139.

و. تفريغ الازمة:

حسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيثارالازمة ليتحول الى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

i. مرحلة الصدام: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للازمة لمعرفة مدى قوة الازمة ومدى تماسك القوى التي انشأتها.

ii. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الاهداف البديلة لكل اتجاه او فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه الى حد ما لعبة البليارد.

iii. مرحلة التفاوض مع اصحاب كل فرع او بديل: اي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف اصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع اصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من اصحاب الفرع الاخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض.

ز. عزل قوى الازمة:

يقوم مدير الازمات برصد وتحديد القوى الصانعة للازمة وعزلها عن مسار الازمة وعن مؤيديها وذلك من اجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها او القضاء عليها.

2. الطرق غير التقليدية:

هي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته واهم هذه الطرق ما يلي⁽³⁴⁾:

أ. طريقة فرق العمل:

هي من اكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الامر وجود اكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل وهذه الطرق اما ان تكون مؤقتة او تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها،وتهيئتها لمواجهة الازمات واوقات الطوارئ،.

ب. طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الازمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الازمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث ازمة في المواد الخام او نقص في السيولة.

ج. طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات:

هي اكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الازمة بالافراد او يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الافصاح عن الازمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

د. طريقة الاحتواء: اي محاصرة الازمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الامثلة على ذلك الازمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الازمات،.

هـ. طريقة تصعيد الازمة: وتستخدم عندما تكون الازمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الازمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، الى تصعيد الازمة لفك هذا التكتل و تقليل ضغط الازمة.

و. طريقة تفريغ الازمة من مضمونها:

(34) عبد الهادي يوسف قاسم، فن إدارة الأزمات وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، (بيروت: دار الثقافة للنشر، 2009م)، ص 107.

هي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل ازمة مضمون معين قد يكون سياسيا واجتماعيا او دينيا او اقتصاديا او ثقافيا او اداريا وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الازمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي⁽³⁵⁾:
أ. التحالفات المؤقتة

ب. الاعتراف الجزئي بالازمة ثم انكارها.

ج. تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الاصلي.

د. طريقة تفتيت الازمات:

هي الافضل اذا كانت الازمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الازمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الازمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لاجراء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الازمة الكبرى الى ازمات صغيرة مفتتة.
ح. طريقة تدمير الازمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:

هي من اصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الازمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) او الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا ممكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الازمة على النحو التالي⁽³⁶⁾:

1 ضرب الازمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

2 استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للازمة

3 تصفية العناصر القائدة للازمة

4 ايجاد قادة جدد اكثر تفهما

ط. طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الاسلوب النفسي للتغطية على الازمة كما في حالات، فقدان المواد التمييزية حيث يراعى متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الازمة ولو مؤقتا.

ي. احتواء وتحويل مسار الازمة: وتستخدم مع الازمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الازمة الى مسارات بديلة ويتم احتواء الازمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف باسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة افرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من اخطارها اما اذا كانت الازمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الاساليب التالية:

أ. اسلوب الخيارات الضاغطة. مثل التشدد وعدم الازعان والتهديد المباشر.

ب. الخيارات التوفيقية: حيث يقوم احد الاطراف بابداء الرغبة في تخفيف الازمة ومحاولة ايجاد تسوية عادلة للطرفين.

ج. الخيارات التنسيقية: اي استخدام كلا الاسلوبين الاخيرين، اي التفاوض مع استخدام القوة.

يمكن القول أن كل ذلك يصلح دليلاً يسلط الضوء الى حد ما على مفاصل الأزمات بخاصة الادارية أو السياسية منها، الأمر الذي يؤدي اذا ما تم التعاطي مع أبرز مفرداته ايجابياً من قبل صناع القرار الى وضع تصور اولي لحل الازمات التي تواجه الطاقم السياسي بين الحين والحين الاخر ، سيما وان سلسلة الازمات في أي بلد أو مؤسسة يبدو انها مرشحة للتوسع من حيث المدى والنوع .

(35) المرجع السابق، ص 109.

(36) صبري أحمد عز الرجال، أثر الهياكل التنظيمية في إدارة الأزمات، (حلوان: جامعة حلوان، مجلة الإقتصاد والإدارة، العدد السابع، 2008م)، ص 349.

الدراسات السابقة:

دراسة: ممدوح زكى أحمد عويس، 2004م⁽³⁷⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة في تأثير كل المنظمات بالتغيرات التي تحدث من حولها، لكونها نظاماً مفتوحاً تتأثر في البيئة المحيطة وتتأثر بها. هدفت الدراسة للتوصل إلى إطار فكري متكامل يربط بين دورة حياة المنظمة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يمكن من خلاله الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه تطبيقه بالمنظمات المصرية للارتقاء بمستويات أدائها. اختبرت الدراسة الفرضيات لا يختلف مؤشر التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية معنوياً باختلاف مراحل دورة حياة الشركات موضع التطبيق، لا توجد اختلافات معنوية في الأداء بين الشركات موضع التطبيق في كل مرحلة من مراحل النمو لدورة حياتها.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، والإستنباطي والمنهج الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأداء شركات قطاع الغزل والنسيج باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة استهدفت تحديد المراحل المختلفة التي تمر بها شركات هذا القطاع خلال دورة حياتها. خلصت الدراسة لعدة توصيات منها، تحديد المرحلة التي تمر بها الشركة خلال دورة حياتها، حتى يمكن صياغة الاستراتيجية المناسبة لإدارة مواردها البشرية، يمكن لإدارة شركات الغزل والنسيج أن تعتمد على المتغيرات في تحديد دورة حياتها، درجة رسمية (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، استراتيجيات وخطط العمل المتبعة).

دراسة: محمد حسين سليمان أبو صالح، 2006م⁽³⁸⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة في تزايد مشكلة الغذاء العربي وإعتماد الدول العربية على الأسواق الخارجية لسد العجز الكبير من الغذاء والمتوقع له أن يزيد مع زيادة السكان في العالم العربي الأمر الذي يستلزم بناء شراكة سودانية عربية تتولى إنتاج الغذاء العربي. هدفت الدراسة إلى دراسة الإدارة الإستراتيجية، بحث وتحليل الإنتاج الغذائي العربي في ظل العولمة. قامت فرضيات الدراسة على وجود علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والسياسات المالية الحكومية، وجود علاقة بين التخطيط من منظور عالمي وتحقيق ميزة نسبية عالمية للإنتاج الزراعي العربي، وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإستخدام التقنيات الحديثة. أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرضية الأولى بينما اثبتت صحة الفرضيتان الأخيرتان. أوصت الدراسة بعدة توصيات منها أن ينطلق التخطيط الإستراتيجي من منظور عالمي/ إقليمي وليس محلي/قطري، العمل بنظام الإدارة بالأهداف، وضع أهداف إستراتيجية، الإهتمام بنشاط الرقابة الإستراتيجية.

دراسة: ناهد إسماعيل عبدالله، 2006م⁽³⁹⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات: هل هناك تصور واضح لدى إدارات الشركات قيد الدراسة عن دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟ هل توظف إدراك الشركات استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهمية وظائفها فضلاً عن الأهداف الاستراتيجية، اختبار علاقة الارتباط والأثر بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية لدى الشركات المبحوثة. اختبرت الدراسة الفرضية، توجد

⁽³⁷⁾ ممدوح زكى أحمد عويس، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة وعلاقتها بأداء شركات قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، 2004م.

⁽³⁸⁾ محمد حسين سليمان أبو صالح، أثر الإدارة الاستراتيجية على إنتاج الغذاء العربي في عصر العولمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2006م.

⁽³⁹⁾ ناهد إسماعيل عبدالله، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة - محافظة نينوي، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة بالجزائر، 2006م، ص 401 - 432.

علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية في الشركات المبحوثة، والفرضية تؤثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية معنوياً في الأهداف الاستراتيجية في الشركات المبحوثة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، والمنهج الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، أصبح الدور الفاعل لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية دوراً تنفيذياً واستشارياً، تقدم فيه المشورة للإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية. من أهم التوصيات ينبغي أن تدرك الشركات مجتمع الدراسة أهمية الموارد البشرية كميزة تنافسية وشريك استراتيجي ورأس مال فكري، فهو سلاح تنافسي تمتلكه الشركات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، الاهتمام باستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في الشركات مجتمع البحث.

دراسة: عبدالله آدم خميس ضحية، 2010م⁽⁴⁰⁾.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات ما طبيعة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء الضريبي؟ ماهية المشاكل التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الضرائب لتحقيق الأهداف؟ ماذا يعني عدم الأخذ بنظام التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لأداء الضرائب؟ ما تأثير عدم الإهتمام بتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بالمنشأة على الأداء؟ ما تأثير مشاكل القوة العاملة والكوادر الإدارية والهيكل التنظيمي على الأداء؟. هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية التخطيط الإستراتيجي وتوضيح أثره في تطوير وإستمرارية العملية الضريبية، تقييم مدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الضرائب وأثره على الأداء الضريبي. قامت الدراسة على الفرضيات التالية: هناك علاقة بين عدم الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي وعدم تحقيق الأهداف العامة بالضرائب، عدم الإهتمام بتحليل البيئة الداخلية يؤدي إلى عدم معرفة جوانب القوة والضعف، عدم الإهتمام بتحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى عدم معرفة الفرص والتهديدات، هناك علاقة بين عدم العمل بنظام التخطيط الإستراتيجي والإستغلال الأمثل للطاقت المتاحة لديوان الضرائب، هناك علاقة موجبة بين التخطيط الإستراتيجي والأخذ بنظام الضريبة على القيمة المضافة. خرجت الدراسة بالنتائج التالية: لا يمكن إحداث تطور وتغيير في أساليب العمل ورفع كفاءة الموارد البشرية في ديوان الضرائب إلا من خلال تبني وإعتماد أسلوب التخطيط الإستراتيجي، لا توجد رؤية إستراتيجية واضحة لديوان الضرائب مما أدى إلى غموض الوظيفة الضريبية، لا توجد رسالة واضحة ومعلومة للعاملين لديوان الضرائب، وجود خلل في الهيكل التنظيمي مما أدى إلى خلل وتداخل في عمل وإختصاصات الإدارات الضريبية، عدم وجود وصف وظيفي واضح للعاملين. أوصت الدراسة بتبني وإعتماد أسلوب التخطيط الإستراتيجي في عمل الأجهزة الإدارية، تصميم رؤية إستراتيجية واضحة ومكتوبة، وجود رسالة واضحة لدى العاملين وكل المتعاملين مع ديوان الضرائب، تحسين شروط الخدمة للعاملين، تغيير مهام الإدارة العليا لتتخصص في التخطيط والتطوير.

دراسة: عبد العزيز بن سلطان العنقري، 2014م⁽⁴¹⁾.

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات: هل تمارس المستشفيات العاملة بمدينة الطائف الابتكار الاستراتيجي أم لا؟ هل تهتم المستشفيات بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وتسعى دائماً لتحسينها أم لا؟. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الابتكار الاستراتيجي في مستشفيات الطائف، والوقوف على مدى قيام إدارة المستشفيات بتطوير وتحسين ممارساتها لإدارة الموارد

⁽⁴⁰⁾ عبدالله آدم خميس ضحية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.

⁽⁴¹⁾ عبد العزيز بن سلطان العنقري، الابتكار الاستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية - على قطاع الخدمات الصحية بالطائف، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثالث، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 2014م، ص ص 29 - 46.

البشرية. اختبرت الدراسة الفرضية، توجد علاقة جوهرية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الابتكار الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية، توجد علاقة جوهرية ذات دلالة احصائية بين أبعاد الابتكار الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والتاريخي، والإستنباطي والمنهج الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، توافر مقومات الابتكار الاستراتيجي في المستشفيات العاملة بمدينة الطائف يسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، تأثير ابعاد الابتكار الاستراتيجي المختلفة على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها، زيادة الاهتمام العام بتغيير وتطوير ثقافة القيادات العليا في المؤسسات الصحية السعودية نحو تطبيق الابتكار الاستراتيجي، أن تعمل الدولة على حل المشكلات الخاصة بجمود اللوائح والقوانين والتشريعات في مختلف المؤسسات الصحية السعودية.

○ منهج الدراسة وأجراتها

يناقش هذا الفصل منهج الدراسة الذي إستخدم في الدراسة ويحدد مجتمع الدراسة وكيفية إختيار عينة الدراسة وخصائصها ويستعرض الإجراءات التي استخدمت لبناء أداة الدراسة والتحقق من الخصائص السيكومترية ويحدد الصدق والثبات للأداة .

اولاً: منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها

، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي بشقيه الارتباطي والمقارن

ثانياً : مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في بنك الخرطوم البالغ عددهم () موظف وموظفة وتم اختيار العينة بطريقة العشوائية وبلغ

حجمها () موظف وموظفة وفقاً لما يلي:جدول

جدول رقم (1)

يوضح توزيع العينة وفقاً لمتغير (العمر - المستوى التعليمي - التخصص الأكاديمي)

العمر	العدد	النسبة%
أقل من 30 سنة	20	26.3%
30-40 سنة	21	27.6%
أكثر من 40 سنة	35	46.1%
المجموع	76	100%
المستوى التعليمي	العدد	النسبة%
أساس	1	1.3%
ثانوي	4	5.3%
جامعي	63	82.9%
فوق الجامعي	8	10.5%
المجموع	76	100

من الجدول أعلاة يتضح أن غالبية افراد العينة تتراوح اعمارهم أكثر من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم (46.1)% من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين اعمارهم ما بين (30-40) بنسبة سنة (27.6)%، اما أفراد العينة والذين تقل أعمارهم عن 30 سنة فقد بلغت نسبتهم (26.3)% من اجمالي العينة المبحوثة. بينما غالبية افراد العينة مستواهم التعليمي جامعي حيث بلغت نسبتهم (82.9)% من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة فوق الجامعي في العينة (10.5)% اما أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ثانوي بلغت نسبتهم (5.3)%، بينما بلغت نسبة الذين مستواهم التعليمي أساس (1.3)% من اجمالي العينة المبحوثة.

جدول رقم (2)

يوضح توزيع العينة حسب التخصص

النسبة %	العدد	التخصص الأكاديمي
51.3%	39	العلوم الادارية
3.9%	3	الاقتصاد
26.3%	20	علم اجتماع
7.9%	6	علم نفس
2.6%	2	الهندسة
2.6%	2	الإعلام

كما يتبين أن غالبية افراد العينة تخصصهم الاكاديمي علوم إدارية حيث بلغت نسبتهم (51.3)% من افراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاقتصاد في العينة (3.9)% اما أفراد العينة الذين تخصصهم علم اجتماع فقد بلغت نسبتهم (26.3)% والذين تخصصهم علم نفس بلغت نسبتهم (7.9)% والذين تخصصهم تخصصات أخرى بلغت نسبتهم (1.3)% والذين تخصصهم هندسة وإعلام بلغت نسبتهم (2.6)% من اجمالي العينة المبحوثة

جدول رقم (2)

التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المتغيرات (الوظيفة -سنوات الخبرة)

النسبة %	العدد	الوظيفة
27.6%	21	محاسب
32.9%	25	موظف
2.6%	2	مراقب
36.8%	28	أخري
100%	76	المجموع
النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
32.9%	25	أقل من 5 سنوات
56.6%	43	5-10 سنة
10.5%	8	أكثر من 10 سنة

المجموع	76	%100
---------	----	------

من الجدول أعلاه يتضح أن معظم أفراد العينة كانت وظائفهم داخل المنظمات ووظائف أخرى حيث بلغت نسبتهم (36.8%) والذين كانت وظائفهم محاسبين نسبتهم بلغت (27.6%)، والذين من الموظفين بلغت نسبتهم (32.9%) والذين مراقبين بلغت نسبتهم (2.6%) من إجمال العينة. وأن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5-10) سنوات حيث بلغت نسبتهم (56.6%)، بينما الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم (32.9%) من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات (10.5%) من إجمالي العينة المبحوثة.

أداة الدراسة:

أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال الدراسة العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة، وقد اعتمدت هذه الدراسة على إعداد استبانة مكونة من قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي: العمر، المستوى التعليمي، التخصص الأكاديمي، الوظيفة، وسنوات الخبرة.

القسم الثاني: وشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي محاور والتي من خلالها يتم التعرف فرضيات الدراسة
الوسائل الإحصائية:

لغرض تحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة وفرضياته استعملت الوسائل الإحصائية الآتية اعتماداً على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

- 1 الوسط الحسابي والنسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة.
- 2 معامل ارتباط بيرسون (لتحديد مدى الصدق البنائي) الاتساق الداخلي (لأداة الدراسة)
- 3 معامل الثبات الفا كرونباخ لتحديد معامل الثبات لأداة الدراسة.
- 4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على تساؤلات الدرا

النتائج:

أولاً: نتائج السؤال الأول الذي ينص على: " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية الإستراتيجية وإدارة الأزمات"
 جدول رقم (4)

اختبار الفروق لعبارات السؤال الأول

العبارات	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
الرؤية الإستراتيجية تساعد على انجاز المهام بنجاح .	50.7	0.000	قبول
تقوم الإدارة بتحديد الرؤية بصورة واضحة	37.4	0.000	قبول
تعمل الإدارة وفق رؤية واضحة للمحافظة على استثمار نقاط القوة	48.18	0.000	قبول
تساعد الرؤية في تحديد الإستراتيجيات التطويرية المطلوبة	17.16	0.000	قبول

قبول	0.000	65.71	تستثمر المؤسسة الرؤية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها
------	-------	-------	--

يتضح من الجدول رقم (4) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (50.7) بمستوى معنوية (0.01) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقة. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (37.4) بمستوى معنوية (0.165) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (48.18) بمستوى معنوية (0.015) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (17.16) بمستوى معنوية (0.971) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة. وبلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (19.58) بمستوى معنوية (0.0484) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة.

جدول (5)

قيمة مربع كاي الكلية لسؤال الأول

العلاقة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
بين الرؤية الإستراتيجية وإدارة الأزمات.	192.3	169	0.001

بلغت قيمة مربع كاي للسؤال (92.9) بمستوى معنوية (0.001) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ومما تقدم نستنتج أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية الإستراتيجية وإدارة الأزمات).

السؤال الثاني والذي ينص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في صياغة الرسالة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"

جدول رقم (4)

اختبار الفروق لعبارات السؤال الثاني

العبارات	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
الإدارة العليا لها صياغة مميزة للرسالة	19.11	0.000	قبول
العاملين لديهم فهم واضح لرسالة المؤسسة	32.46	0.000	قبول
تسود ثقافة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة بفضل الرسالة	26.42	0.000	قبول
توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ رسالة المؤسسة	21.49	0.000	قبول
الإدارة العليا تشرك الموظفين في الرسالة	19.89	0.000	قبول

يتضح من الجدول رقم (4) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (19.11) بمستوى معنوية 0.866 وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (32.46) بمستوى معنوية (0.637) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (26.42)

بمستوى معنوية (0.495) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (21.49) بمستوى معنوية (0.763) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (27.79) بمستوى معنوية (0.422) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة في اتجاه الموافقة.

جدول (5)

قيمة مربع كاي الكلية لسؤال الثاني

العلاقة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
صياغة الرسالة الإستراتيجية وإدارة الأزمات	1.059	117	0.000

بلغت قيمة مربع كاي لسؤال (1.059) بمستوى معنوية (0.760) وهذه القيمة أكبر من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ومما تقدم يستج أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في صياغة الرسالة الإستراتيجية وإدارة الأزمات).

السؤال الثالث الذي ينص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات".

جدول رقم (6)

اختبار الفروق لعبارات المحور الثالث

العبارات	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
ينسجم التحليل الإستراتيجي مع تحقيق الأهداف في المؤسسة	75.4	0.000	قبول
تقوم المؤسسة بتطوير وسائل التحليل الإستراتيجي	72.21	0.002	قبول
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على المتغيرات التي تؤثر على عملها.	73.29	0.001	قبول
تعمل المؤسسة على تحليل البيئة الخارجية للقضاء على نقاط الضعف	76.1	0.000	قبول
يساهم التحليل في تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة	59.25	0.000	قبول

يتضح من الجدول رقم (6) بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (75.4) بمستوى معنوية (0.001) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة. بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الثانية (72.21) بمستوى معنوية (0.027) وهي أقل من 5% وعليه فذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة. بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الثالثة (73.29) بمستوى معنوية (0.015) وهي أقل من 5% وعليه فذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة. بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الرابعة (76.1) بمستوى معنوية (0.04) وهي أقل من 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة. بلغت قيمة كاي تربيع للعبارة الخامسة (59.25) بمستوى معنوية (0.028) وهي أقل من 5% وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة.

جدول (7)
قيمة مربع كاي الكلية للسؤال الرابع

العلاقة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات	153.7	162	0.002

بلغت قيمة مربع كاي للفرضية (153.7) (0.006) بمستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات).
 السؤال الرابع والذي ينص على "العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات".

جدول رقم (8)
اختبار الفروق لعبارات السؤال الرابع

العبارات	قيمة مربع كاي	Sig	الدلالة
توجد معايير لوضع الأهداف في المؤسسة	43.3	0.002	قبول
يتم مراجعة العوامل الخارجية التي تؤثر على الأهداف	62.7	0.000	قبول
تختار المؤسسة برامجها بما يتلائم مع الأهداف المستهدفة	43.9	0.000	قبول
تحقق المؤسسة التغيير المطلوب عبر الأهداف	58.7	0.000	قبول
لدى المؤسسة القدرة على الاستمرار في تطوير أدائها عبر الأهداف	46.1	0.000	قبول

يتضح من الجدول رقم (8)

بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (43.3) بمستوى معنوية (0.005) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقة.
 بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (62.7) بمستوى معنوية (0.00) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة.
 بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (43.9) بمستوى معنوية (0.037) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن مراجعة العوامل الداخلية تؤثر على عمل المنظمة . بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (58.7) بمستوى معنوية (0.031) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (46.1) بمستوى معنوية (0.007) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقة.

جدول (9)
قيمة مربع كاي الكلية لسؤال الرابع

العلاقة	قيمة مربع كاي المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية
بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات.	93.1	140	0.0019

بلغت قيمة مربع كاي للفرضية (93.1) بمستوى معنوية (0.0019) وهذه القيمة أقل من مستوى المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات).

الخاتمة:

أصبح وجود التخطيط الإستراتيجي أحد المعايير الرئيسة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتدعيم القدرة التنافسية في المؤسسات بكافة أنواعها، حيث أن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي في غالبية المنظمات وباختلاف أنواعها، تتأثر بدرجة كبيرة إيجاباً وسلباً، بخصائص وكفاءة النمط الإداري والقدرة على إدارة الأزمات بصورة سليمة، وضمان القدرة على البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة. بناءً على ذلك خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- 1 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية الإستراتيجية وإدارة الأزمات
- 2 توجد علاقة ذات دلالة احصائية في صياغة الرسالة الإستراتيجية وإدارة الأزمات
- 3 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحليل الإستراتيجي وإدارة الأزمات
- 4 توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات

التوصيات:

- 1 بناءً على النتائج السابقة توصي الباحثة بالتالي:
- 2 ضرورة تقادي وجود أي قصور في ممارسة الإدارات لأدوارها الرقابية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.
- 3 الإهتمام ببناء نظم رقابية ترتبط بتقييم واضح لزيادة القدرة على مواجهة الأزمات.
- 4 الإستمرار في استخدام الإدارات لمؤشرات واضحة لمراقبة تنفيذ وتقييم خططها الإستراتيجية لتحقيق التأثير الإيجابي المطلوب على مواجهة الأزمات.
- 5 ضرورة التركيز على إجراء تقييم خارجي من قبل المؤسسات لتقييم أدائها في تنفيذ الخطة، والإستفادة من نتائج التقييم في تطوير عملها ومواجهة الأزمات.
- 6 ضرورة القيام بمراجعة الهيكل التنظيمي للمؤسسات لرفع كفاءة انجاز المهام والحد من الأزمات بنجاح.
- 7 الإهتمام بتحديد نقاط الضعف والقوة في المؤسسات من خلال تحليل البيئة الداخلية لتطوير القدرة على مواجهة الأزمات.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

القران الكريم

- أحمد سيد مصطفى، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير العربي للتفكير والتغيير الإستراتيجي، القاهرة: دن، 2005.
- السيد سعيد، استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث، القاهرة: دار العلوم للنشر، 2006م.
- حسام أحمد عبد الرؤوف، إدارة الأزمات فى القطاع الصناعي، الإسكندرية: منشأة المعارف للنشر، 2008م.
- حسن سيد الأعرجي، إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية، عمان: جامعة الزرقاء، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، 2013م.
- حسين بهاء شاوي، إدارة الأزمات، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2006م.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010م.
- يوسف صلاح نصار، إدارة الأزمات، الفن الصعب عندما يحدث ما لا تتوقعه، القاهرة: دار الأنجلو المصرية، 2003م.
- كمال الدين نوري زيان، المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة.. لعالم جديد، القاهرة: المؤلف، 2001م.
- ماجد حسن زهران، التخطيط الإستراتيجي، غزة: مطابع الجامعة الإسلامية، 2009م.
- مجيد محمد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي، عمان: دار المناهج للطباعة والنشر، 2009م.
- محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي القومي، الطبعة السابعة، الخرطوم: شركة مطابع العملة السودانية، 2012م.
- محمد حسين سليمان أبو صالح، أثر الإدارة الاستراتيجية على إنتاج الغذاء العربي في عصر العولمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، 2006م.
- محمد محمود صدام، الإدارة المعتمدة على القيم فى إدارة الأزمات، بيروت: دار صفاء للنشر، 2005م.
- محمد ناظم حنفي، التخطيط الإستراتيجي، طنطا: جامعة طنطا، مجلة العلوم والإدارة، العدد السابع، 2009م.
- محمود أحمد عزب، ادارة الازمات، عمان: عالم الكتب الحديث للطباعة والنشر، 2009م.
- مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية الدار الجامعية، 2000م.
- مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000م.
- مدوح زكى أحمد عويس، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة وعلاقتها بأداء شركات قطاع الغزل والنسيج"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، 2004م.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الأسكندرية: الدار الجامعية 2000م.
- ناهد إسماعيل عبدالله، دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية تطبيق في عدد من الشركات الصناعية العامة والمختلطة- محافظة نينوي، مجلة الباحث، العدد الرابع، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة بالجزائر، 2006م.
- نواف ياسين طه، واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية، دمشق: جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد3، العدد الثاني، 2014م.
- سعيد بحيري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية- مدخل قياس الإنجاز المتوازنة، القاهرة 2007م.

- عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال، الطبعة الأولى، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010م.
- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 2008م.
- عبد العزيز بن سلطان العنقري، الابتكار الاستراتيجي ودوره في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية- على قطاع الخدمات الصحية بالطائف، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثالث، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 2014م.
- عبد العزيز عبد المنعم خطاب، ادارة الازمات الامنية، القاهرة: المكتب الحديث للنشر، 2003م.
- عبد الهادي يوسف قاسم، فن إدارة الأزمات وتطبيق الإدارة الإستراتيجية، بيروت: دار الثقافة للنشر، 2009م.
- عبدالله آدم خميس ضحية، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الضريبي في السودان، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2010م.
- علاء فرج الطاهر، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، عمان: دار الولاية للنشر، 2011م.
- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2013م.
- عمرو غنامي، علي الشرقاوي ، تنظيم وإدارة الأعمال- الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي، بيروت: دار النهضة العربية 1981م.
- صالح مهدي محسن الغامري، طاهر محسن منصور الغالب، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011.
- صبري أحمد عز الرجال، أثر الهياكل التنظيمية في إدارة الأزمات، حلوان: جامعة حلوان، مجلة الإقتصاد والإدارة، العدد السابع، 2008م.
- رجاء يحي الشريف، دور التوعية في منع الزحام أولويات التنفيذ لإدارة الأزمات، بحث مقدم للملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، الرياض، 2011م.

“The relationship between strategic planning and crisis management Analytical study Khartoum Bank”

Researcher:

TAYBA MOHAMMED Ali
Department of
College of Human and Administrative Studies
Onaizah private colleges

Abstract:

The study aimed to reveal the relationship of strategic vision and crisis management, to identify the relationship of formulating the strategic message and crisis management, to identify the relationship of strategic analysis and crisis management, and to reveal the relationship of strategic objectives and crisis management. The study sample consisted of (86) male and female employees at the Bank of Khartoum.

The researcher used the comparative analytical descriptive approach to answer the weaknesses in institutions through analyzing the internal environment to develop the questions of the study, which resulted in the existence of a relationship between the strategic vision and crisis management. The study presented a number of recommendations, the necessity of avoiding any shortcomings in the administrations' practice of their oversight roles to implement the strategic plan. Paying attention to building control systems linked to a clear evaluation to increase the ability to face crises. And continuing to use clear indicators for departments to monitor the implementation and evaluation of their strategic plan to achieve the required positive impact on facing crises. And the need to focus on conducting an external evaluation by institutions to assess their performance in implementing the plan, and to benefit from the evaluation results in developing their work and facing crises, and the need to review the organizational structure of institutions to raise the efficiency of completing tasks and successfully reducing crises. Paying attention to identifying strengths and ability to face crises.

Keywords: Strategic planning, Crisis management.