مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث
اسم الكاتب: د. عدنان سليمان، غفار أحمد سليمان
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5494
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 23:19 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Requirements Of Strategic Planning For Crisis And Disaster Management
A Case Study Of The Syrian Arab Red Crescent

Dr. Adnan Souliman [*]
Ghafar Ahmad Souliman [**]

(Received 1 / 8 / 2020. Accepted 1 / 10 / 2020)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to determine the requirements of strategic planning in each stage of crisis management (the stage of awareness of the crisis, the stage of preparing to face the crisis, the stage of confronting the crisis, and the stage of crisis evaluation), from the point of view of the active volunteers in the departments of the Syrian Arab Red Crescent.
The research was based on the descriptive approach, and the research community included all active volunteers with experience in crisis and disaster management in the departments of the Syrian Arab Red Crescent Organization (disaster management department, health care department, water and sanitation department, community need response department, human resource development and capacity building department The number of volunteers is approximately (130) active volunteers, where the researcher distributed the questionnaire to the search tool, from which (111) questionnaires were returned, with a response rate of (85.38%).
The research found a group that the most important requirements of strategic planning for crisis and disaster management require awareness and the formation of a system to detect early warning of the crisis, planning and pre-preparation of potential crises, determining the material and human capabilities to implement the plan to manage the crisis, the presence of an emergency team to deal with the crisis, and the provision of rational leadership that has experience Coordinating the work of volunteers and training them on crisis response work, assessing previous crises and uncovering any deficiencies or defects in the process of facing them to prevent their recurrence, in addition to following up on the implementation of remedial measures and dealing with emergency events that may occur after crises.

Key words: Strategic Planning, Crisis and Disaster Management, The Syrian Arab Red Crescent.

[*]**Professor, Department Of Economics, Faculty Of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**
[**]**Postgraduate Student (Phd), Department Of Economics, Faculty Of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.**

متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث
دراسة حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري

الدكتور عدنان سليمان*
غفار أحمد سليمان**

(تاريخ الإيداع 1 / 8 / 2020. قُبِل للنشر في 1 / 10 / 2020)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إدراك الأزمة، مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة، مرحلة مواجهة الأزمة، ومرحلة تقويم الأزمة)، وذلك من وجهة نظر المتطوعين الفاعلين في أقسام منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع المتطوعين الفاعلين من ذوي الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث في أقسام منظمة الهلال الأحمر العربي السوري (قسم إدارة الكوارث، قسم الرعاية الصحية، قسم الماء والإصحاح، قسم الاستجابة للحاجة المجتمعية، قسم تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات)، والبالغ عددهم (130) متطوع فاعل تقريباً، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وأعيد منها (111) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (85.38%).

توصل البحث إلى مجموعة أنّ أهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث تتطلب التوعية وتكوين نظام لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة، والتخطيط والإعداد المسبق للأزمات المحتملة، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطة لإدارة الأزمة، ووجود فريق طوارئ للتعامل مع الأزمة، وتوفير القيادة الرشيدة التي تمتلك الخبرة، وتنسيق أعمال المتطوعين وتدريبهم على أعمال مواجهة الأزمة، وتقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها لمنع تكرارها، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية والتعامل مع الأحداث الطارئة المحتمل حدوثها بعد الأزمات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات والكوارث، الهلال الأحمر العربي السوري.

* **أستاذ، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.**
** **طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم الاقتصاد، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.**

مقدمة:

تبرز الأزمات كتحدي إداري واقتصادي وأمني للدولة التي يتوجب عليها حماية ووقاية مواطنيها وممتلكاتهم، ومقدرات الدولة ومكتسباتها من المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها، مما يستدعي التأمل والتبصر في الكيفية التي يمكن بها الحيلولة دون وقوع مثل هذه الأزمات ودرء مخاطرها ومواجهتها، غير أنّ هذه التدابير ظلت في إطار تخطيط ينتظر الحدث ثمّ يتعامل معه، ولم يستفيد من التخطيط الاستراتيجي الذي يستبق الحدث ويستطيع الإعداد والتقدير والاستعداد المنظم لدرء ومواجهة التحديات والمخاطر والتهديدات الداخلية والخارجية التي تهدد كيانات المجتمع، وتقوم بوضع خطط استراتيجية هادفة وشاملة ومستمرة تعتمد على قراءة الواقع واستشراف المستقبل ورصد المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وما قد ينتج عنها من أزمات محتملة، ووضع السيناريوهات المختلفة للتعامل مع تلك المتغيرات.

يساهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في مواجهة الأزمات من خلال وضع السيناريوهات المستقبلية اللازمة لأعمال ومهام المواجهة، وتوفير الإمكانات المادية والبشرية والفنية والإدارية اللازمة لتنفيذ هذه السيناريوهات، ووضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ثمّ وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، والإمكانات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف وكيفية استخدام هذه الإمكانات بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فالأزمات تستدعي اتخاذ تدابير ترمي إلى مواجهة المستقبل بخطط مصممة سلفاً لتحقيق أهداف محددة في إطار زمني محددة، أي التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد الأفضل لهذا المستقبل.

بناءً على ذلك يقوم الباحث بتحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إدراك الأزمة، مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة، مرحلة مواجهة الأزمة، ومرحلة تقويم الأزمة)، وذلك من وجهة نظر المتطوعين الفاعلين في أقسام منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

مشكلة البحث:

واجه الهلال الأحمر العربي السوري خلال السنوات التسع الماضية ضغوطات غير مسبوقة على موارده البشرية والفنية واستجاب لها بطريقة مقبولة في وجه واحدة من أسوأ الأزمات الإنسانية في العقود الأخيرة، وبمساعدة الجمعيات الدولية الشريكة والكثير من الجهات المانحة والمنظمات العالمية غير الحكومية توسعت إمكانية الهلال الأحمر العربي السوري العملياتية خلال وقت قصير من مكتب لا يضم إلا عدداً قليلاً من الموظفين في عام 2010، إلى 200 موظف وأكثر من 8000 متطوع في عام 2018.

تُظهر المؤشرات أنّ الأزمة بدأت بالتراجع منذ منصف عام 2018، مع استعادة الحكومة لسيطرتها على الكثير من الأراضي التي كانت في قبضة المجموعات المسلحة سابقاً، وكانت آثار هذه النقلة التاريخية على الهلال الأحمر العربي السوري هائلة؛ فحاجة الناس للمساعدة، الرعاية الطارئة، الحماية، المأوى، المؤونة، وغير ذلك ستتغير بشكل كبير، وتترافق هذه الحاجات المتغيرة مع تغييرات في أولويات التمويل من الوكالات المانحة، ونظراً لهذه التغييرات المرتقبة في السياق العملياتي بدأ الهلال الأحمر العربي السوري عملية تخطيط استراتيجي لرسم طريقه خلال هذه التحولات.

بناءً على ما سبق تكمن مشكلة البحث في ضرورة تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وتتلخص في التساؤل الآتي:

ما متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث: حالة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري؟

أهمية البحث وأهدافه:

تنبع أهمية البحث من أهمية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي متطور لا يقف عند حد مواجهة الأزمات الحالية، ولكن يأخذ بالاعتبار التغيرات التي قد تزيد من شدة الأزمات ومن أضرارها وتداعياتها المستقبلية. أيضاً تتمثل أهمية البحث من حاجة منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وفروعها إلى تقوية الاستعداد للأزمات والكوارث واستراتيجيات التكيف على مستوى المجتمع ككل، بهدف منع الضرر أو التخفيف من الضرر الناتج عن الأزمات المستقبلية.

يهدف البحث إلى تحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إدراك الأزمة، مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة، مرحلة مواجهة الأزمة، ومرحلة تقويم الأزمة)، وذلك من وجهة نظر المتطوعين الفاعلين في أقسام منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة إدراك الأزمة، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

2- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

3- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة مواجهة الأزمة، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

4- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة تقويم الأزمة، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع البحث جميع المتطوعين الفاعلين من ذوي الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث في أقسام منظمة الهلال الأحمر العربي السوري (قسم إدارة الكوارث، قسم الرعاية الصحية، قسم الماء والإصحاح، قسم الاستجابة للحاجة المجتمعية، قسم تنمية الموارد البشرية وبناء القدرات)، والبالغ عددهم (130) متطوع فاعل تقريباً، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة أداة البحث عليهم، وأعيد منها (111) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت (85.38%).

الدراسات السابقة:

1- دراسة (السهلي، 2011) بعنوان: متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من أضرار الكوارث من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني في المنطقة الشرقية في مدينة الرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في مديرية الدفاع المدني في المنطقة الشرقية وعددهم (200) ضابطاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إنّ المتطلبات التي تعبر عن توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي اللازم للحد من أضرار الكوارث

من وجهة نظر ضباط الدفاع المدني في المنطقة الشرقية هي تشكيل فريق عمل يختص بإدارة الكارثة، وتوفير غرفة عمليات لإدارة الكوارث، وإعطاء كافة السلطات والصلاحيات لفريق إدارة الكارثة. كما بينت الدراسة إنّ المعوقات المهمة التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة أضرار الكوارث هي قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق استراتيجيات مواجهة الكوارث، وغياب التقنيات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات الوقاية والاحتواء، والمواجهة، واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة، وندرة الكوادر البشرية المؤهلة لإعداد استراتيجيات الوقاية والاحتواء، والمواجهة، واستعادة السيطرة على مجريات الكارثة.

2- دراسة (بن صالح، 2014) بعنوان: فاعلية خطط الطوارئ لمواجهة الكوارث والأزمات في المجمعات السكنية الحكومية: إسكان كلية الملك فهد الأمنية أنموذجاً.

هدفت الدراسة إلى دراسة مدى فاعلية التخطيط للطوارئ والأزمات في المجمعات السكنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة وزعت على العاملين الساكنين بإسكان كلية الملك فهد الأمنية وعددهم (190) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أنّ وضع خطط افتراضية مسبقة للساكنين لمواجهة الكوارث والأزمات مطبقة بدرجة متدنية جداً، وأنّ تدريبهم على التعامل مع المخاطر أثناء حدوث الكوارث مطبقة وبدرجة متدنية جداً، وأنّ مجتمع الدراسة موافقون بشدة على إصدار دليل إجراءات عن الكوارث والأزمات المحتمل وقوعها بإسكان الكلية، وأنهم موافقون بشدة على تفعيل دور المتطوعين في منطقة الإسكان.

3- دراسة (سلامة، 2014) بعنوان: التخطيط لمجابهة الكوارث: تقييم خط الاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توفر خطة الاستجابة للطوارئ في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وتقييمها، حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المسميات الإدارية والإشرافية والضباط العاملين في المقرات العامة للأجهزة العسكرية، والوزارات المعنية بالاستجابة الميدانية للكوارث، وهم الدفاع الوطني ووزارة الأشغال العامة، ووزارة الصحة، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة البيئة ووزارة الزراعة، والبالغ عددهم (342) موظفاً وضابطاً، وخلصت الدراسة إلى أنّ هناك ضعفاً في نظام الكوارث والحالات الطارئة في المؤسسات الرسمية المعنية بالاستجابة لحالات الطوارئ خاصة في المجال الإداري والتخطيطي والتنظيمي والتنسيقي وتحديد المراجعة القيادية والتخصصية في العمل الميداني.

4- دراسة (جعفر، 2017) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وابعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعّال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، ووزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظف. أظهرت نتائج الدراسة أنّ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأنّ قلة توضيحه يقلل من فعالية إدارة الأزمات، كما أنّ قلة اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً

على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وأنّ التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في إتخاذ القرارات وحل المشكلات ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات، كما أوضحت نتائج الدراسة أنّ تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

5- دراسة (محمود، 2018) بعنوان: مدى الجاهزية الاستراتيجية لإدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية: دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية في مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومدى جاهزية إدارة الأزمات في الجمعيات الأهلية في مصر وكنموذج للمنظمات غير الحكومية من خلال الأبعاد الآتية: مرحلة إدراك الأزمة، ومرحلة الاستعداد للأزمة، ومرحلة مواجهة الأزمة، ومرحلة التقييم ما بعد الأزمة، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تواجه المنظمات الأهلية في مواجهة الأزمات والوصول إلى الحلول لذلك. اعتمد الباحث المنهج الوصفي وتمثل مجتمع الدراسة بإدارة الجمعيات الأهلية في مصر والبالغ (100) فرداً من العاملين بالمنظمات المجتمعية، وتمّ التوصل إلى العديد من النتائج ومن أهمها: وجود قصر فيما يخص دور الجمعيات الأهلية في إدراك الأزمة، والاستعداد لها ومواجهتها، كما وكشفت الدراسة عن المعوقات التي تواجه الجمعيات في تنفيذ دورها بفاعلية وكفاءة لإدارة الأزمات ومنها نقص الخبرة لدى القيادة في مجال إدارة الأزمات، وضعف الإمكانات داخل المنظمة.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأزمات بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي لها أو مدى الجاهزية والاستعداد لمواجهتها، نلاحظ أنّ الدراسة الحالية تتميز بتحديد متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات وذلك في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وتكتسب الدراسة أهمية إضافية في أنها تتناول منظمة الهلال الأحمر العربي السوري بالتطبيق كونها كانت الشريك الأساسي للحكومة في مواجهة الأزمة التي مرت بها سورية ومازالت منذ العام 2011.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي: تعود بدايات التخطيط الاستراتيجي إلى العالم I. Ansoffe في أوائل الستينات من القرن الماضي، وقد حظي التخطيط الاستراتيجي بأهمية متزايدة في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين والاقتصاديين والسياسيين في دول اقتصاديات السوق المتقدمة، وقد دفع ذلك الرئيس الأمريكي الأسبق ليندون جونسون أن يطلب في عام 1965 من المؤسسات الأمريكية كافة اعتماد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي (معروف، 2009، ص25).

التخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تعتمد بالأساس على مجموعة من التساؤلات: أين نحن الآن؟ أين نرغب أن نكون؟ كيف سنصل إلى هناك؟ كيف نقيس مدى تقدمنا؟ (حمدان وإدريس، 2007، ص10). وقد عُرّف التخطيط الاستراتيجي بتعريفات عديدة، حيث عرّفه (Basel, 2011, P13) بأنه: عملية اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة. كما يُعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية منهجية تتفق من خلالها منظمة ما على الالتزام لأصحاب المصلحة الرئيسيين ببناءها للأولويات التي لا بد منها لأجل رسالتها ولاستجابتها للبيئة، فيكون بذلك التخطيط الاستراتيجي دليل لاقتناء وتخصيص الموارد لتحقيق الأولويات (Allison, etal, 2005, P2). ويرى (McNamara, 2008, P3) أنّ التخطيط الاستراتيجي يحدد إلى أين تذهب المنظمة على مدى عام قادم أو أكثر، وكيف تصل إلى هناك، وتكون العملية إما على نطاق المنظمة، أو تركز على

وظيفة رئيسة مثل شعبة أو قسم. وذكر Bryson أنّ التخطيط الاستراتيجي هو وسيلة لتحقيق غاية، وهي طريقة تستخدم لبيان وضع منظمة، من خلال تحديد أولويات استخدامها فقط للموارد وفقاً لأهداف تمّ تحديدها، وذلك في محاولة لتوجيه مسارها والتطوير على مدى فترة من الزمن (Kriemadis, etal, 2007, p28).

فالتخطيط الاستراتيجي هو أداة إدارية لدعم وسند قرارات القادة من خلال زيادة وعيهم بأهدافهم ووسائلهم، ويكون استخدامها لغرض محدد (كباقي الأدوات الإدارية)، وهو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل، وفضلاً عن ذلك فالتخطيط الاستراتيجي يسهم في تركيز المنظمة على أولوياتها بالاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة من حولها وضمان العمل باتجاه تحقيق نفس الهدف من قبل العاملين (خير الدين، 2013، ص2). والتخطيط الاستراتيجي أيضاً هو عملية تشخيص البيئات الخارجية والداخلية للمنظمة، واتخاذ قرارا بشأن رؤية المنظمة، وجهود منضبطة لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية التي تشكل توجهات المنظمة، وما تقوم به ولماذا تفعل ذلك، فهو توفير عملية منهجية لجمع المعلومات عن الصورة الكبيرة للمنظمة واستخدامها لإنشاء الاتجاه على المدى الطويل ومن ثمّ ترجمة هذا الاتجاه إلى الغايات المحددة، والأهداف، والإجراءات، ومزج التفكير المستقبلي والتحليل الموضوعي، وتقييم لأولويات الأهداف ثمّ رسم مسار العمل في المستقبل الذ ي من شأنه أن يضمن حيوية المنظمة وفعاليتها على المدى البعيد (Kiprono, 2013, p2).

بناءً على ما سبق يرى الباحث أنّ التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط المبني على دراسة عميقة للفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، مع الأخذ بالاعتبار نقاط القوة والضعف لبيئة المنظمة الداخلية من أجل تنفيذ العمليات بالشكل الصحيح وتحسين الأداء، والقدرة مستقبلاً على مواجهة التحديات والأزمات والوصول إلى النتائج المرغوب بها؛ فالتخطيط الاستراتيجي باختصار هو عملية تنبؤ وتوقع المستقبل.

ثانياً: مفهوم الأزمة: بالرغم من اختلاف الباحثين حول تحديد مفهوم الأزمة نظراً لأنّ كلاً منهم ينظر إلى الأزمة من خلال خلفياتهم الفكرية، إلا أنّ هناك تشابه كبير بين هذه المفاهيم، ومنها:

تُعرّف الأزمة بأنها: مصطلح علمي يُعبّر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة الحاصلة والواقعة، وحلت بهذه الدولة أو الحكومة أو الهيئات والمؤسسات الحكومية (الحريري، 2012، ص73).

وتُعرّف الأزمة كذلك بأنها: اختلال العلاقة بين مدخلات النظام السياسي وقدرة مؤسسات النظام على تمويل واستيعاب هذه المدخلات والتعبير عنها في شكل قرارات وسياسات، وتحدث الأزمة نتيجة ازدياد حجم المدخلات كما تعودت المؤسسات على مواجهته وبشكل يعوق قدرتها، وأما نتيجة لظهور مدخلات مشاكل وقضايا ومطالب من نوع جديد، لم يتعود عليها النظام من قبل، وفي كلتا الحالتين فإنّ الأزمة تتضمن ظهور موقف لا يستطيع النظام مواجهته في إطار توازناته القائمة، ومن ثمّ يتعرض للتغيير أو عدم الاستقرار (مهنا، 2008، ص72).

وتُعرّف الأزمة كذلك على أنها: تهديد مباشر لبقاء النظام، أي أنّ النظام يواجه مصيره بالفناء أو الانهيار، ذلك بسبب انّ الكارثة قد أدت إلى انهيار مقدمات النظام وأسباب وجوده، أي هي تراكم الخسائر في مقومات النظام الأمر الذي قد يؤدي إلى تقويض أركان النظام (ماهر، 2010، ص14).

هناك عدد من المصطلحات المرتبطة ظاهرياً بمفهوم الأزمة، وهي (الفضل ودوش، 2015، ص271-272):

1) المشكلة: وهي بمثابة تمهيد للأزمة، ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها، إذ اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب توقع نتائجه بصورة دقيقة، ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات، وتختلف المشكلة عن الأزمة في أنّ معالجة المشكلات يحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها ولفترات طويلة.

2) الكارثة: هي تلك المشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة غير أنها مقيدة بزمن ومكان، والكارثة في مجملها تعد سبباً للأزمة، وتحدث الكارثة على الصعيد القومي وليس على مستوى فرد أو جماعة أو كيان تنظيمي، ويمكن حصر أسباب الكوارث بما يأتي:

- أسباب طبيعية: كالزلازل، والبراكين، والفيضانات، والمجاعة والفقر.
- أسباب بشرية: كتراكم المشاكل، وسوء الإدارة، والصراعات.
- أسباب صناعية: وهي التي تنتج من المعدات والأجهزة التكنولوجية المختلفة.

3) الصراع: يحدث نتيجة لتسارع الناس على الموارد المالية المحدودة والفرص المعنوية المحدودة، وهو عائق يهدد الكيانات المختلفة إذ يصيبها بالخلل والاضطراب وغالباً ما تكون أبعاد الصراع وأطرافه واتجاهاته معروفة، وإنّ الهدف من مواجهة الصراع ليس القضاء عليه بل استغلال نتائجه لبلوغ توازن أفضل، والصراع لا يمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء الكيان التنظيمي واستمراره، وأنّ قتل الصراع والقضاء عليه إذا كان ذلك ممكناً يؤدي إلى تدني الأداء، والأزمة تمثل مرحلة متقدمة من الصراع.

4) الحادث: الحادث شيء فجائي غير متوقع تمّ بشكل سريع ينقضي أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد، فهو خلل يؤثر تأثيراً مادياً في الكيان التنظيمي بأكمله، وقد تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات الحدث ذاته وغير مستمر، في حين أنّ الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون الأزمة أحد نتائجه.

5) الطارئ: وهو الحدث غير المتوقع الذي يتطلب تصرفاً ومعالجة فورية.

6) النزاع: وهو يعبر عن التعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس بأزمة ولكنه يؤدي إلى أزمة.

7) الصدمة: هو الشعور المفاجئ الحاد، الناتج من حادث غير متوقع، وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف، ومن ثمّ تكون الصدمة أحد عوارض الأزمات، وإحدى نتائجها، لذلك فهي لا تمثل إطاراً خارجياً عاماً، يغلف أسباب الأزمة، ويتطلب التعامل معها استيعاب تأثيرها، في أقل وقت، حتى يمكن الوصول إلى جوهر ما نجم عنها، ما يخالف التعامل مع الأزمة، والذي يتركز في مواجهة جوهرها.

ثالثاً: دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات: للتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في مواجهة الأزمات وإدارتها بشكل أفضل بغية مساعدة المنظمة للخروج من الأزمة، ويتم ذلك عبر مجموعة من الخطوات (زيادة، 2012، ص45):

1) تحديد الهدف: يتعين عند وضع خطة مواجهة الأزمات تحديد أهداف الخطة، ووضع استراتيجيات تنفيذها، ويقصد بأهداف الخطة، الغرض أو الغايات المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها من خلال تنفيذ الخطة الموضوعة.

2) إعداد فريق التخطيط لمواجهة الأزمات: يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات أن تتضمن تصوراً للأشخاص والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أي تحديد فريق إدارة الأزمة.

3) تخطيط البيانات والمعلومات: يجب وضع خطة لجمع البيانات والمعلومات والدراسات والوثائق والتشريعات والقرارات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالأزمات، وتحليل هذه البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عمليات الوقاية أو المواجهة.

4) تقييم المخاطر: يقصد بتقييم المخاطر هي عملية التوقع والتنبؤ بالأخطار والمشكلات التي يمكن أن تترتب على حادثة ما أو تصرف معين.

5) تسجيل الإمكانيات والموارد: يتطلب التخطيط الدقيق لمواجهة الأزمات من مدير التخطيط، أن يقوم بتسجيل وحصر الإمكانات والموارد التي يمكن لفريق إدارة الأزمة أن يعتمد عليها في إدارة ومواجهة الأزمة، ويجب أن تتم عملية تسجيل الموارد بشكل يسهل اللجوء إليها سواء على المستوى الرئيسي أو المستويات الفرعية.

6) محتويات خطط الأزمات: يجب أن يتناول التخطيط كل ما يتعلق بالأزمات من حيث التنظيم والتنسيق وتحديد الاختصاصات والسياسات والإجراءات.

7) تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة أثناء الأزمة: لمواجهة الأزمة عند وقوعها يجب على المخططين تطوير خط طوارئ مفصلة وشاملة للتقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمة.

8) تخطيط نظم الاتصال والانذار: تكون مهمة الاتصال أكثر صعوبة في ظروف الطوارئ خاصة الأزمات، حيث تصبح الاتصالات مزدحمة بالمشاركين للتبليغ أو الاطمئنان، وقد تتعطل نظم الهواتف، وقد يؤدي هذا التدخل وهذه الأعطال إلى عدم القدرة على إيصال المعلومات الهامة لمواجهة الأزمة كطلب إمدادات ومساعدات.

9) تنفيذ إجراءات التنفيذ: ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع سيناريو التنفيذ، وذلك بإتباع الخوات الآتية:

- تحديد الهيكل المطلوب لإدارة الأزمة (الهيكل التنظيمي).
- تحديد الجهات التي ستشارك في مواجهة الأزمة، وتحديد دور كل منها واختصاصاته.
- السياسة التي سيتم تطبيقها لمواجهة الأزمة.
- جمع المعلومات التفصيلية عن الأزمة وظروفها وأبعادها وأخطارها وتطورها إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.

تتميز الاستراتيجية الجيدة لمواجهة الأزمات بمجموعة من الخصائص أهمها (السهلي، 2011، ص26-27):

- أن تقوم على أساس تحقيق هدف واضح ومحدد، والاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة.
- المباغتة، والحشد: جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان والمكان المناسبين لتأمين تنفيذ عمليات المواجهة، والتعاون والاقتصاد في استخدام القوة، والتفوق في السيطرة على الأحداث من خلال الإلمام الكامل بتطورات الأزمة والاختراق الأمني للقوى الضائعة للأزمة، بالإضافة إلى الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعنويات.
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل جهة مشاركة في مواجهة الأزمة.
- أن تتسم الخطط بالمرونة الكافية لتعديلها استجابة لأية متغيرات.
- أن تكون الخطة متوازنة.

تتضمن عملية التخطيط لمواجهة الأزمات ما يلي (رجب، 2007، ص56):

- وضع تصور للمخاطر والتهديدات التي يمكن أن تحدث نتيجة للتغيرات البيئية مع تصنيف وتحليل تلك المخاطر تبعاً لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة.
- تحديد أكثر الأزمات احتمالاً وخطورة ووضع أولويات لمواجهتها والتحضير لمنعها أو الاستعداد لها، مع إعادة تقويم لها بصفة مستمرة.
- ضرورة تحديد الجهات الداخلية والخارجية اللازم إبلاغها بالأزمة مع تحديد الجهات الممكن الاستعانة بها لمواجهة الأزمة.
- تحيد الموارد البشرية والمادية والفنية لتنفيذ الخطة لمواجهة الزمة، مع توفير البيانات والمعلومات اللازمة وضمان وود نظام فعّال للاتصالات بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية.
- تحديد المسؤوليات والسلطات المخولة لأعضاء فريق إدارة الأزمات، وتحديد المسؤول عن قيادة هذا الفريق.
- التدريب على الخطة الموضوعة وتقويم عملية التدريب لإحداث التعديلات المطلوبة سواء بالإضافة أو الحذف أو غيره.

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث، وبالاعتماد على الدراسات السابقة الواردة في متن البحث، تمّ تطوير "استبانة"، وقد تكونت الاستبانة من (41) عبارة موزعة على أربعة محاور تتضمن متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إدراك الأزمة، مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات، مرحلة مواجهة الأزمات، مرحلة تقويم الأزمة)، وقد تمّ الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء الدرجة /5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة /3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة /2/ للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة /1/ للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، كذلك تمّ استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25 في التحليل الإحصائي. وتمّ التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للقياس، حيث تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (1) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مرحلة إدراك الأزمة	10	0.825
مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات	12	0.856
مرحلة مواجهة الأزمات	11	0.874
مرحلة تقويم الأزمات	8	0.863
الثبات الكلي	**41**	**0.855**

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (1) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات تساوي (0.855)، وهي أكبر من 0.70، كذلك يلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من المحاور أكبر من 0.70، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيتها للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري للعينة، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One- Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا)/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = (5 – 1)/5 = 0.8

وبناءً عليه تمّ اعتماد التبويب المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (2) تبويب تدرجات سلم ليكرت الخماسي (تبويب مغلق)

المجال	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
1 – 1.8	ضعيفة جداً	%(20-36)
1.81 – 2.60	ضعيفة	%(36.2-52)
2.61 – 3.40	متوسطة	%(52.2-68)

4.20 – 3.41	كبيرة	%(84–68.2)
5 – 4.21	كبيرة جداً	%(100–84.2)

المصدر: من إعداد الباحث

بناءً على نتائج تفريغ الاستبانة، نبين فيما يلي متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات (مرحلة إدراك الأزمة، مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات، مرحلة مواجهة الأزمات، مرحلة تقويم الأزمة)، حيث قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة حسب كل محور، ومن ثمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل العبارات واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

1- مرحلة إدراك الأزمات:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين في المنظمة فيما يتعلق بمرحلة إدراك الأزمات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1.توعية المواطنين بأبعاد الأزمات وتحديات إدارة الأزمات.	3.79	0.691	75.8	18.23	12.05	.000	دال
2. رفع التقارير الخاصة بالأزمات إلى الجهات المعنية.	3.81	0.554	76.2	14.54	15.41	.000	دال
3.توفير خدمة فنية للمساهمة في تحديد حجم الأزمات.	3.72	0.616	74.4	16.56	12.32	.000	دال
4. وضع تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات عند حدوثها.	3.88	0.609	77.6	15.70	15.23	.000	دال
5. العمل على تكوين نظام لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة.	4.17	0.494	83.4	11.85	24.96	.000	دال
6. التحديد الدقيق للجهات الممكن الاستفادة منها لمواجهة الأزمات.	3.75	0.621	75	16.56	12.73	.000	دال
7.توفير موارد بشرية ومادية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات.	3.96	0.571	79.2	14.42	17.72	.000	دال
8.استحداث أساليب مناسبة للحصول على المعلومات مثل التقارير.	3.79	0.574	75.8	15.15	14.51	.000	دال
9. وجود قاعدة بيانات عن أزمات سابقة.	3.61	0.685	72.2	18.98	9.39	.000	دال
10.تنمية قدرات أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وقت الأزمة.	3.97	0.582	79.4	14.66	17.57	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (3) أنّ جميع قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة"، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات على موافقة أفراد العينة وبدرجة كبيرة على أنّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة إدراك الأزمات تتطلب توعية المواطنين بأبعاد الأزمات وتحديات إدارة الأزمات، ورفع التقارير الخاصة بالأزمات إلى الجهات المعنية، وتوفير خدمة فنية للمساهمة في تحديد حجم الأزمات، ووضع تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات عند حدوثها، والعمل على تكوين نظام لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة، والتحديد الدقيق للجهات الممكن الاستفادة منها لمواجهة الأزمات، وتوفير موارد بشرية ومادية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات، واستحداث أساليب مناسبة للحصول على المعلومات مثل التقارير، ووجود قاعدة بيانات عن أزمات سابقة، وتنمية قدرات أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وقت الأزمة.

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة إدراك الأزمة، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

لاختبار الفرضية قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي العام لكامل عبارات محور متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة إدراك الأزمات، واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
111	3.8468	.64945	.06164	76.94	16.88

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.738	.000	.84685	.7247	.9690

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (4) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة إدارة الأزمات ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.84685)، وتقع ضمن المجال (3.41−4.20)، وتقابل درجة الموافقة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، وبفرق معنوي بما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى ونقل الفرضية البديلة، أي إنّ موافقة أفراد العينة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة إدارة الأزمات كانت بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (76.94%)، ومعامل اختلاف $CV = 16.88\%$ يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

2- مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين في المنظمة فيما يتعلق بمرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات

العبارات	المتوسط	الانحراف	الأهمية	معامل	Test Value = 3

	الحسابي	المعياري	النسبية%	الاختلاف%	مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1.التخطيط والإعداد المسبق للأزمات المحتملة.	4.12	0.516	82.4	12.52	22.88	.000	دال
2.تصنيف الأزمات وتحليلها لتحديد الخطة المناسبة.	3.76	0.658	75.2	17.50	12.17	.000	دال
3.تحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطة لإدارة الأزمة.	3.86	0.569	77.2	14.74	15.93	.000	دال
4.إعداد خطة للتواصل الفعّال مع جمهور الأزمات حال نشوبها.	3.84	0.616	76.8	16.04	14.37	.000	دال
5.استخدام التقنية الحديثة (الحاسب الآلي، الانترنت..).	3.65	0.728	73	19.95	9.41	.000	دال
6.تجهيز وحدات متخصصة عن المعلومات وتكوين قواعد البيانات.	3.69	0.691	73.8	18.73	10.52	.000	دال
7.استخدام مصادر وأساليب متنوعة للحصول على المعلومات.	3.78	0.630	75.6	16.67	13.05	.000	دال
8.وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة.	3.83	0.566	76.6	14.78	15.46	.000	دال
9.إعادة تقييم خطة إدارة الأزمات بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات.	3.77	0.587	75.4	15.57	13.83	.000	دال
10.وضع خطط ملائمة وحديثة لمواجهة الأزمات.	3.92	0.576	78.4	14.69	16.83	.000	دال
11.وجود فريق طوارئ للتعامل مع الأزمة.	4.16	0.548	83.2	13.17	22.31	.000	دال
12. تدريب أعضاء المنظمة على الأدوار أثناء مواجهة الأزمات.	3.99	0.565	79.8	14.16	18.47	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (5) أنّ جميع قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة"، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات على موافقة أفراد العينة وبدرجة كبيرة على أنّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات تتطلب التخطيط والإعداد المسبق للأزمات المحتملة، وتصنيف الأزمات وتحليلها لتحديد الخطة المناسبة، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطة لإدارة الأزمة، وإعداد خطة للتواصل الفعّال مع جمهور الأزمات حال نشوبها، واستخدام التقنية الحديثة، وتجهيز وحدات متخصصة عن المعلومات وتكوين قواعد البيانات، واستخدام مصادر وأساليب متنوعة للحصول على المعلومات، ووضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة، وإعادة تقييم خطة إدارة الأزمات بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات، ووضع خطط ملائمة وحديثة لمواجهة الأزمات، ووجود فريق طوارئ للتعامل مع الأزمة، وتدريب أعضاء المنظمة على الأدوار أثناء مواجهة الأزمات.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمة، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
111	3.8649	.68073	.06461	77.3	17.61

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.386	.000	.86486	.7368	.9929

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (6) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.86486)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل درجة الموافقة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، وبفرق معنوي بما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي إنّ موافقة أفراد العينة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات كانت بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (77.3%)، ومعامل اختلاف $CV = 17.61\%$ يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

2- مرحلة مواجهة الأزمات:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين في المنظمة فيما يتعلق بمرحلة مواجهة الأزمات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1. توفير القيادة الرشيدة التي تمتلك الخبرة حتى يمكنها التعامل مع الأزمات بأسلوب علمي.	4.09	0.599	81.8	14.65	19.18	.000	دال
2.متابعة وتنفيذ إجراءات وبرامج الأجهزة التنفيذية في مواجهة الأزمة.	3.82	0.656	76.4	17.17	13.18	.000	دال
3.التنسيق مع الجهات الخارجية حول تغطية نفقات الآثار السلبية المترتبة على الأزمات.	3.89	0.637	77.8	16.38	14.73	.000	دال
4. عقد اجتماعات دورية يتم فيها تقييم أداء فريق العمل.	3.70	0.642	74	17.35	11.49	.000	دال
5.عقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع الكفاءة لمواجهة الأزمة.	3.79	0.685	75.8	18.07	12.16	.000	دال

6. تنسيق أعمال المتطوعين وتدريبهم على أعمال مواجهة الأزمة.	3.95	0.643	79	16.28	15.57	.000	دال
7.الاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بالأزمات المشابهة.	3.58	0.744	71.6	20.78	8.22	.000	دال
8. التعاون مع الأجهزة الحكومية ولجنة إدارة الأزمة لمواجهة الأزمة.	3.74	0.659	74.8	17.62	11.84	.000	دال
9.توفير الدعم والتعزيز النفسي للجمهور للإسهام والمشاركة في حل الأزمة.	3.70	0.678	74	18.32	10.88	.000	دال
10.توضيح الحقائق والمعلومات الصحيحة عن حجم الأزمة.	3.71	0.683	74.2	18.41	10.96	.000	دال
11.قبول المتطوعين وتدريبهم لمواجهة الأزمات.	4.18	0.541	83.6	12.94	22.99	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (7) أنّ جميع قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة"، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات على موافقة أفراد العينة وبدرجة كبيرة على أنّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة مواجهة الأزمات تتطلب توفير القيادة الرشيدة التي تمتلك الخبرة حتى يمكنها التعامل مع الأزمات بأسلوب علمي، ومتابعة وتنفيذ إجراءات وبرامج الأجهزة التنفيذية في مواجهة الأزمة، والتنسيق مع الجهات الخارجية حول تغطية نفقات الآثار السلبية المترتبة على الأزمات، عقد اجتماعات دورية يتم فيها تقييم أداء فريق العمل، وعقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع الكفاءة لمواجهة الأزمة، وتنسيق أعمال المتطوعين وتدريبهم على أعمال مواجهة الأزمة، والاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بالأزمات المشابهة، والتعاون مع الأجهزة الحكومية ولجنة إدارة الأزمة لمواجهة الأزمة، وتوفير الدعم والتعزيز النفسي للجمهور للإسهام والمشاركة في حل الأزمة، وتوضيح الحقائق والمعلومات الصحيحة عن حجم الأزمة، قبول المتطوعين وتدريبهم لمواجهة الأزمات.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة مواجهة الأزمة، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (8) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
111	3.8378	.69466	.06593	76.76	18.1

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
12.707	.000	.83784	.7072	.9685

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (8) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة مواجهة الأزمات ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.83784)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل درجة الموافقة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، وبفرق معنوي بما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الثالثة، ونقبل الفرضية البديلة، أي إنّ موافقة أفراد العينة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة مواجهة الأزمات كانت بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (76.76%)، ومعامل اختلاف $CV = 18.1\%$ يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

3- مرحلة تقويم الأزمات:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة من العاملين في المنظمة فيما يتعلق بمرحلة تقويم الأزمات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	Test Value = 3		
					مؤشر tالاختبار	احتمال الدلالة	القرار
1.متابعة التقارير والتوصيات التي أقرتها المنظمة عن الأزمات السابقة.	3.67	0.731	73.4	19.92	9.66	.000	دال
2. تقييم النتائج المستقبلية للإجراءات الحالية.	3.77	0.626	75.4	16.60	12.96	.000	دال
3.تقييم مدى نجاح المنظمة في القيام بدورها أثناء الأزمة.	3.86	0.552	77.2	14.30	16.42	.000	دال
4. تقييم كفاءة وفعالية نظم الاتصال والتواصل.	3.70	0.689	74	18.62	10.71	.000	دال
5. تقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها لمنع تكرارها.	3.92	0.477	78.4	12.17	20.33	.000	دال
6.متابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية والتعامل مع الأحداث الطارئة المحتمل حدوثها بعد الأزمات.	3.89	0.684	77.8	17.58	13.71	.000	دال
7.الوصول إلى نتائج من هذه التقييمات محتوية على آراء المنظمة حول الأزمة وتقديمها إلى الجهات المعنية.	3.78	0.711	75.6	18.81	11.56	.000	دال
8.تقييم الخطط والأهداف، ومدى تحقيق هذه الأهداف.	3.95	0.548	79	13.87	18.27	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (9) أنّ جميع قيم المتوسطات الحسابية للعبارات تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة كبيرة"، وتدل قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات على موافقة أفراد العينة وبدرجة كبيرة على أنّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة تقويم الأزمات تتطلب متابعة التقارير والتوصيات التي أقرتها المنظمة عن الأزمات السابقة، وتقييم النتائج المستقبلية للإجراءات الحالية، ومدى نجاح المنظمة في القيام بدورها أثناء الأزمة، وكفاءة وفعالية نظم الاتصال والتواصل، وتقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها لمنع تكرارها، بالإضافة

إلى متابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية والتعامل مع الأحداث الطارئة المحتمل حدوثها بعد الأزمات، والوصول إلى نتائج من هذه التقييمات محتوية على آراء المنظمة حول الأزمة وتقديمها إلى الجهات المعنية.

اختبار الفرضية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة تقويم الأزمة، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
111	3.8198	.64945	.06164	76.4	17

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.299	.000	.81982	.6977	.9420

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (10) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة تقويم الأزمات ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.81982)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل درجة الموافقة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، وبفرق معنوي بما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الرابعة، ونقبل الفرضية البديلة، أي إنّ موافقة أفراد العينة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة تقويم الأزمات كانت بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (76.4%)، ومعامل اختلاف $CV = 17\%$ يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

اختبار الفرضية الرئيسة للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث، وبين المتوسط الافتراضي للمجتمع.

الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة للبحث

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
111	3.8423	.36139	.03430	76.85	9.4

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
24.557	.000	.84234	.7744	.9103

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25)

يبين الجدول رقم (11) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث ترتفع عن متوسط المقياس (3)، وبفرق معنوي بلغ (0.84234)، وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل درجة الموافقة كبيرة على مجالات مقياس ليكرت، وبفرق معنوي بما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسة للبحث، ونقبل الفرضية البديلة، أي إنّ موافقة أفراد العينة على متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات والكوارث كانت بدرجة كبيرة، وبأهمية نسبية بلغت (76.85%)، ومعامل اختلاف $CV = 9.4\%$ يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أ- الاستنتاجات:

1- أظهرت النتائج أنّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة إدراك الأزمات تتطلب توعية المواطنين بأبعاد الأزمات وتحديات إدارة الأزمات، ورفع التقارير الخاصة بالأزمات إلى الجهات المعنية، وتوفير خدمة فنية للمساهمة في تحديد حجم الأزمات، ووضع تصور عام لكيفية مواجهة الأزمات عند حدوثها، والعمل على تكوين نظام لاكتشاف الإنذار المبكر للأزمة، والتحديد الدقيق للجهات الممكن الاستفادة منها لمواجهة الأزمات، وتوفير موارد بشرية ومادية وفنية كافية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمات، واستحداث أساليب مناسبة للحصول على المعلومات مثل التقارير، ووجود قاعدة بيانات عن أزمات سابقة، وتنمية قدرات أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وقت الأزمة.

2- أظهرت النتائج أنّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد لمواجهة الأزمات تتطلب التخطيط والإعداد المسبق للأزمات المحتملة، وتصنيف الأزمات وتحليلها لتحديد الخطة المناسبة، وتحديد الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطة لإدارة الأزمة، وإعداد خطة للتواصل الفعّال مع جمهور الأزمات حال نشوبها، واستخدام التقنية الحديثة، وتجهيز وحدات متخصصة عن المعلومات وتكوين قواعد البيانات، واستخدام مصادر وأساليب متنوعة للحصول على المعلومات، ووضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة، وإعادة تقييم خطة إدارة الأزمات بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات، ووضع خطط ملائمة وحديثة لمواجهة الأزمات، ووجود فريق طوارئ للتعامل مع الأزمة، وتدريب أعضاء المنظمة على الأدوار أثناء مواجهة الأزمات.

3- أظهرت النتائج أنّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة مواجهة الأزمات تتطلب توفير القيادة الرشيدة التي تمتلك الخبرة حتى يمكنها التعامل مع الأزمات بأسلوب علمي، ومتابعة وتنفيذ إجراءات وبرامج الأجهزة التنفيذية في مواجهة الأزمة، والتنسيق مع الجهات الخارجية حول تغطية نفقات الآثار السلبية المترتبة على الأزمات، عقد اجتماعات دورية يتم فيها تقييم أداء فريق العمل، وعقد حصص تدريبية مستمرة على رأس العمل لرفع الكفاءة لمواجهة الأزمة، وتنسيق أعمال المتطوعين وتدريبهم على أعمال مواجهة الأزمة، والاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بالأزمات المشابهة، والتعاون مع الأجهزة الحكومية ولجنة إدارة الأزمة لمواجهة الأزمة، وتوفير الدعم والتعزيز النفسي للجمهور للإسهام والمشاركة في حل الأزمة، وتوضيح الحقائق والمعلومات الصحيحة عن حجم الأزمة، وقبول المتطوعين وتدريبهم لمواجهة الأزمات.

4- أظهرت النتائج أنّ متطلبات التخطيط الاستراتيجي في مرحلة تقويم الأزمات تتطلب متابعة التقارير والتوصيات التي أقرتها المنظمة عن الأزمات السابقة، وتقييم النتائج المستقبلية للإجراءات الحالية، ومدى نجاح المنظمة في القيام بدورها أثناء الأزمة، وكفاءة وفعالية نظم الاتصال والتواصل، وتقييم الأزمات السابقة وكشف أي قصور أو خلل في

عملية مواجهتها لمنع تكرارها، بالإضافة إلى متابعة تنفيذ الإجراءات العلاجية والتعامل مع الأحداث الطارئة المحتمل حدوثها بعد الأزمات، والوصول إلى نتائج من هذه التقييمات محتوية على آراء المنظمة حول الأزمة وتقديمها إلى الجهات المعنية.

ب- التوصيات:

1- من المهم أن يطبق المسؤولون في منظمة الهلال الأحمر العربي السوري مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وذلك لأهميته في دراسة ومعالجة معظم المشكلات، خاصةً تلك المتعلقة بالمعلومات والقرارات، وبالتالي العمل على اعتماد المتطلبات التي ناقشها البحث الحالي كخطة عمل في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات.

2- ضرورة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات للقيام بعملية التحليل البيئي التي تمكن من التعرف على نقاط القوة والضعف على مستوى البيئة الداخلية، وكذلك تشخيص الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية، ومن ثمّ يكون بإمكان المنظمة اختيار الاستراتيجية المناسبة لها للخروج من أي أزمة قد تصادفها.

3- تنظيم دورات تدريبية وتثقيفية مستمرة لمناقشة متطلبات التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل الأزمات والصعوبات التي قد تواجهها، الأمر الذي يمكن منظمة الهلال الأحمر العربي السوري من أداء دورها بفعالية في إدارة الأزمات.

4- إقامة دورات توعية مستمرة للمواطنين لكيفية التعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة، وكيفية الاستعداد لها في حال وقوعها، بالإضافة إلى تأمين المعدات والتجهيزات الفنية اللازمة والضرورية لمواجهة أي أزمات محتملة.

References:

1- Jaafar, Younis Ibrahim. The Impact Of Strategic Planning On Crisis Management: An Applied Study Of Public Institutions In The Suburbs Of Jerusalem, Al-Aqsa University Journal, Human Sciences Series, Volume Twenty-First, Issue 1, 2017, 293-324.

2- Al-Hariri, Muhammad Sorour. Political Crisis Management, Al-Hamed House For Publishing And Distribution, First Edition, Amman, Jordan, 2012, 73.

3- Hamdan, Khaled Muhammad; Idris, Wael Mohammed. Strategy And Strategic Planning: A Contemporary Approach, Dar Al-Yazouri Al-Amaliya For Publishing And Distribution, Amman, Jordan, 2007, 10.

4- Khair El Din, Assaf Medhat. An Introduction To Strategic Thought, First Edition, Dar Al-Raya, 2013, 2.

5- Rajab, Abdul Hamid. Strategy For Dealing With Crises And Disasters: A Theoretical And Practical Strategy, 2007.

6- Ziadeh, Fahd Muhammad Numan. The Impact Of Training On The Capacity Of International Institutions Operating In The Gaza Strip On Crisis Management, Master Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine, 2012, 45.

7- Salama, Ammar Mahmoud. Disaster Planning: Assessing The Emergency Response Line In Palestinian Governmental Institutions, Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine, 2014.

8- Al-Sahli, Faihan Fahd Ghazi. The Requirements Of Strategic Planning And Its Role In Reducing The Damages Of Crises, Master Thesis, Naif University For Security Sciences, Saudi Arabia, 2011, 26-27.

9- Al-Fadl, Ali; Wadush, Ghassan Rashad. Crisis Management And The Components Of The Organization: A Case Study In The Incident Of Taf, Al-Ghary Journal Of Economic And Administrative Sciences, Volume (10), Issue (33), 2015, 271-272.

10- Maher, Ahmed. Crisis Management, University House, Second Edition, Alexandria, 2010, 14.

11- Mahmoud, Moamen Muhammad Ahmad. The Extent Of Strategic Preparedness For Crisis Management In Non-Governmental Organizations: An Empirical Study On Ngos In Egypt, House Of The Arab System, Volume (1), South Valley Mosque, 2018, 427-439.
12- Marouf, Hoshyar. Strategic Planning, Wael Publishing And Distribution House, Amman, Jordan, 2009.
13- Al-Mufrij, Faisal Bin Saleh. Effectiveness Of Contingency Plans To Cope With Disasters And Crises In Governmental Residential Complexes: King Fahd Security College Housing Model, Master Thesis, Naif Arab University For Security Sciences, Kingdom Of Saudi Arabia, 2014.
14- Muhanna, Muhammad Nasr. Crisis And Disaster Management, Modern University Office, First Edition, Cairo, 2008, 72.
15- Basel, Shahin. Evaluating The Effectiveness Of Strategic Planning Withen The Middle Eastern Public Sector, Thesis Doctor In Business Administration, Victoria University, Australia, 2011,13.
16- Allison & Kaye, Michael & Jude. Strategic Planning For Nonprofit Organizations. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey-- Second Edition, By Compass Point Nonprofit Services, San Francisco, 2005, 2.
17- Mcnamara ,Carter. Field Guide To Nonprofit Strategic Planning And Facilitation" Third Edition , Authenticity Consulting, LLC Minneapolis, MN USA, 2008, 3. Http:// WWW.Managementthelp.
18- Kriemadis & Theakou, Thanos & Elena. Strategic Planning Models In Public And Non-Profit Sport Organizations, Department Of Sport Management, University Of Peloponnese SMIJ–VOL.3, Number 2, 2007, 28.
19 -Kiprono, Anthony Edwin. Strategic Planning Practices By Large Law Firms IN Nairobi, Kenya The Master Of Business Administration Degree, School Of Business, Unversity Of Nairobi, 2013, 2.