

دراسة تحليلية حول دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد

المبروك رحيل المختار شقاف*

قسم الإدارة الهندسية، المعهد العالي للتقنيات الهندسية بني وليد، ليبيا

An analytical study on the role of effective strategic planning in crisis management in government organizations in Bani Walid

Almabrok Raheel Almakhtar Shakaf*

Department of Engineering Management, Higher Institute of Engineering Technologies Bani Walid, Libya

*Corresponding author

mabrokshagaf@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-07-02

تاريخ القبول: 2023-06-24

تاريخ الاستلام: 2023-05-03

الملخص

التخطيط الاستراتيجي هو تكتيك تنظيمي يضمن إدارة الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة ما، وهو وسيلة لمواءمة الجميع حول رؤية أي مؤسسة ورسالتها وقيمها. الهدف الرئيسي من هذا العمل هو التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بالمدينة والذي يعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باختيار عينة بلغت (150) من العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد الليبية. أشارت نتائج الدراسة أن نسبة التخطيط الاستراتيجي الفعال لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد التي بلغت (70%) وهو مستوى "متوسط"، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (72.6%) وهو مستوى "متوسط"، بينما بينت نتائج الدراسة أن نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.8%) وهو مستوى "متوسط"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (65.6%) وهو مستوى "متوسط"، وأشارت النتائج إلى أن نسبة إدارة الأزمات قد بلغت (68.1%) وهو مستوى متوسط، حيث يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي الفعال، إدارة الأزمات، المؤسسات الحكومية، بني وليد.

Abstract

Strategic planning is an organizational tactic that involves managing the strategic goals of an organization and focusing resources. In addition, the strategic planning process is a way to align everyone around an organization's vision, mission, and

values. The main objective of this work is to identify the role of effective strategic planning in crisis management in government institutions in the city of Bani Walid in Libya, and to reveal statistically significant differences in the role of effective strategic planning in crisis management in government institutions in the city, which is attributed to the variable of gender, job title and experience. The researcher used the analytical descriptive approach, and the researcher selected a sample of (150) workers in government institutions in the Libyan city of Bani Walid. The results of the study indicated that the rate of effective strategic planning among workers in government institutions in Bani Walid city, which amounted to (70%), which is a "medium" level. While the results of the study showed that the rate of implementation of the strategic plan to achieve work outputs amounted to (64.8%), which is a "medium" level, and the results of the study indicated that the percentage of follow-up to the strategic plan to achieve work outputs reached (65.6%), which is a "medium" level. The results indicate that the rate of crisis management has reached (68.1%), which is an average level, as it is clear that there are no statistically significant differences between the averages of the role of effective strategic planning in crisis management in government institutions in Bani Walid city due to the variable of gender, job title and years of experience.

Keywords: Effective Strategic Planning, Crisis Management, Government Organizations, Bani Walid.

المقدمة:

تعيش المنظمات في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، وتشمل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي العمل الأساسي في الإدارة الإستراتيجية ويشير إلى عملية صياغة أو إعداد الخطة الإستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها ومن ثم الاتفاق عليها، واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها، ويعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتسمة بالمخاطرة والتغير وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة للفترة الطويلة أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (عبد القادر، 2014 : 22).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة فهي تقوم بتحديد دور المنظمة في المستقبل، وتحقيق تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية، وضع الخطوط الرئيسية للإستراتيجية، وتهيئة المناخ اللازم لمشاركة الإدارة على كافة المستويات الإدارية وتهيئة الأخصائيين الفنيين في عملية التخطيط (علان وصدقة، 2011 : 22).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتماماً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي أنه استعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث مستقبلاً، وأنه نشاط جماعي من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستيعاب التغير وإدارته لصالح تلك الأهداف، مما يؤدي إلى نتائج ذات مردود إيجابي (السهي، 2011 : 20).

وإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي الفعال تصبح أكثر وضوحاً وجلاء أثناء عصور التغير المتسارع، حين يصبح وقت رد الفعل حاسماً وجوهرياً بالنسبة لبقاء المؤسسة ونموها، وما من مؤسسة إلا وتخابر مثل تلك الفترات من حين إلى آخر والمشكلة تكمن في أن فترات التغير هذه تحدث بالتبادل مع فترات من الاستقرار النسبي، تعتاد في أثنائها المؤسسات على تأدية الأعمال بشكل ثابت، الأمر الذي لا يجعلها على استعداد لمواجهة رياح التغير القادمة ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى

رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمؤسساتهم (Lusia، 2013: p39).

نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الأزمات نتيجة المتغيرات والانفتاح على العالم والتركيز على نظام الجودة ومواجهة الظروف الطارئة المختلفة، وبذلك لم يعد أمام موظفي ومديري المؤسسات في البيئة المعاصرة إلا أن يفكروا ويتصرفوا إستراتيجياً ولم يعد في مقدور هؤلاء جميعاً أن يتخذوا قراراتهم من خلال سياسات تقليدية أو الاعتماد على منهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجههم، حيث يجب أن يتوفر لديهم الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التحديد للأهداف ووضع السياسات وصياغة الاستراتيجيات (جعفر، 2017: 295).

أدى ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكلفة القرارات الخاطئة وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي الهائل إلى نمو الاتجاه لدى المؤسسات العامة والخاصة بكافة أنواعها ومجالاتها وحجمها من أجل تبني منهج التفكير في التخطيط الإستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل ظروف بيئية متغيرة ومربكة. عطفاً على ما سبق فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى أنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته (ابو حليمة، 2012: 18).

كما وأصبحت إدارة الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية وهذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وتهدد بقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها كما أنها تضع سمعتها وصورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المؤسسة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها (السويطي، 2019: 40).

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا؟

وينبثق السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

أسئلة الدراسة:

- ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد؟
- هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) في دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا تعزي المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مدى وجود خطة استراتيجية في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مدى متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة).

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.
- الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.
- التعرف على وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.
- الوقوف على الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) في دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا تعزى لمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

- زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية وإثراء المعلومات في مجال التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا.
- يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي تناوله وهو التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجا في السنوات الأخيرة.
- تفتح مجال أمام الباحثين والمهتمين لعمل أبحاث وتقديم مقترحات وتوصيات حول ظاهرة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية الليبية.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصر على العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الحالي 2022-2023.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في المؤسسات الحكومية في بني وليد.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي:

هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات (صيام، 2014: 22).

إدارة الأزمات:

هي المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة (هيكل، 2016: 12).

الإطار النظري

أولاً: التخطيط الاستراتيجي الفعال

مفهوم التخطيط الاستراتيجي الفعال

يعرف (Kotier، 2015: P.44) التخطيط الاستراتيجي الفعال بأنه "عملية تطوير وصيانة الانفجار الاستراتيجي بين أهداف المنظمة وقدراتها وبين التغير في السوق".

ولدى التخطيط الاستراتيجي الفعال في المنظمات العامة مهمة تحليل العوامل الخارجية وتأثيرها على عملياتها، وإدراك نقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف، وعليه فإن تحديد الأهداف التنظيمية يأخذ كل التدابير اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

يعتقد دوريش وآخرون (2014) أن التخطيط الاستراتيجي لا يزال مفهوم نسبي جديد في الإدارة. وقد حدد هؤلاء المؤلفين ظهور التخطيط الاستراتيجي في فترة ما بين 1950 و1970.

وقد وجدوا أن العقود الماضية كانت فترة ازدهار التخطيط الاستراتيجي، عندما اكتسب التخطيط الاستراتيجي شعبية بدأ الباحثون بالمزيد من الاهتمام لتعريف التخطيط الاستراتيجي. فقد بريسون التخطيط الاستراتيجي بأنه "جهد منضبط لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية في شكل توجيه المنظمة وما تقوم به ولماذا قامت به. (Lusia 2013 :p.6)

أما منسيبرج فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "إجراء رسمي لإنتاج نتيجة مفصلية، في شكل نظام متكامل للقرار" (Salkic 2014 :p.62).

أهمية التخطيط الاستراتيجي الفعال

كما يركز التخطيط الاستراتيجي على الاهتمام بالقضايا والتحديات الهامة في الأشكال التنظيمية ويساعد صانعي القرار للعثور على سبل لمعالجتها. بالتالي يمكن التخطيط الاستراتيجي المنظمات من تحديد أهدافها الاستراتيجية واتخاذ القرارات الحالية في ضوء نتائجها المستقبلية.

يعتقد العديد من الكتاب والباحثين أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يجلب العديد من الفوائد للمنظمة، مثل: تطوير رسالة ورؤية المنظمة، والتكيف مع المناطق المحيطة بها وتحقيق الأهداف المحددة لها، والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يشمل أنشطة متنوعة مثل: تحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد المهام، وإنشاء فرق العمل الداخلية، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع استراتيجيات خارجية لكل قضية معينة، والتخطيط للسيطرة واعتماد الإجراءات، والتخطيط لاعتماد إنتاج القرارات الأساسية، اتخاذ الإجراءات والاتصالات والرقابة المستمرة على النتائج. (Salkic، 2014، P. 63).

خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال:

يركز التخطيط الاستراتيجي على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً؛ كما يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا-الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ويرشد متخذي القرارات في العملية الإدارية. (محمد، 2012 :390)

كما يسهم التخطيط في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (الدجني، 2014، :52).

أهداف التخطيط الاستراتيجي الفعال:

للتخطيط الاستراتيجي أهداف عدة، منها: بأنه يعمل على تسهيل الاتصالات والمشاركات. (برايسون، 2013 :41). كما يوجه الإدارة العليا للأولوية الموضوعات ذات الأهمية، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحديد الرؤية والأهداف (Simpson، 2012، p.46). كما يعمل على صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتوفير المعلومات للإدارة العليا من أجل اتخاذ قرارات أفضل. (حسين وحמיד 2019 :126)

ثانياً: إدارة الأزمات
مفهوم الأزمة

تعرف الأزمة على أنها كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر على بناء الإنسان وتهدد ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية.

درج الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين على استخدام كلمة الأزمة والكارثة على أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم من محاولاتهم الإشارة إلى بعض الفروق بينهما. فبعض العلماء يرى أن الأزمة من الممكن التنبؤ بها، بينما تظل الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة؛ إذ تحدث بشكل مفاجئ. ولكن هناك من المفكرين من يرى بأن هذا المعيار للتفريق غير كاف؛ إذ إن العديد من الكوارث - كالزلازل مثلاً - أصبح من الممكن التنبؤ بحدوثها وبشكل دقيق. ومن جانب آخر فليست كل الأزمات قابلة للتنبؤ، ويعتقد بعض الباحثين أن الكوارث غالباً ما تكون بأسباب طبيعية، بينما الأزمات يخلقها الإنسان، إلا أن هذا القول أيضاً لا يمكن قبوله على إطلاقه؛ إذ إن هناك من الكوارث التي حدثت بسبب الإنسان عمداً أو إهمالاً، فحادثة "تشيرنوبل" كارثة سببها الإنسان ليس غير. (أحمد، 2012: 75)

تتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتباين وتنوع وتشعب وتداخل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

أما فيما يتعلق بالتعريف الإداري للأزمة من حيث التعريف تقليدياً على أنها (مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة) (هشام، 2019: 36) أما حديثاً فهي إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني:

عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقاءها في السوق (حجازي، 2016: 79)

وكما يلاحظ، فإن هذا المفهوم يعني ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الإستراتيجية، وربطها بالرقابة الإستراتيجية بصفة خاصة.

يرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج الأول يعني أن إدارة الأزمة هي: إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق (عليوة، 2022: 35)

فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني: (القدرة على إدارة الشركة قبل وبعد حدوث الأزمة).

مراحل إدارة الأزمات

أما مراحل إدارة الأزمات، فكما هو الحال في الأزمة فإن إدارة الأزمة تمر بعدد من المراحل يمكن تلخيصها بالآتي: (الأعرجي، 2016: 36).

- **مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** وهي مرحلة اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، وتظهر تلك الإشارات مبكراً، لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

- **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، الوقاية تشمل اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها، وعليه يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.

- **مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذي وقع.

- **مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة المعنويات المفقودة.

- **مرحلة التعلم:** وهي مرحلة تعليم مستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي. أن التعليم يعد أمراً حيوياً غير أنه مؤلم للغاية، حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، وإن استخلاص

دروس مستفادة من كارثة أو أزمة يتوقف على توافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة التغيير، ومتصوراً نفسه أو أحب الناس إليه يملكون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش (الأعرجي، 2016: 37).

الدراسات السابقة:

دراسات تناولت متغير التخطيط الاستراتيجي الفعال

دراسة زعيبي (2018) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو أثر التخطيط الاستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي يؤثران على أداء الجامعة. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال ال وظيفة الحالية.

دراسة العتيبي (2015) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. التعرف على تأثير التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت. وقد خلصت هذه الدراسة إلى: إن المؤسسات الكويتية المستقلة تعمل على مناقشة خطة التحسين والجودة باستمرار ضمن المراجعة الاستراتيجية للمؤسسة، وتعطي أولوية لمشاريع التحسين، وتعمل على إعادة تصميم أنشطتها بشكل مستمر.

دراسة الدجني (2014)، بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية –".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في تحقيق جودة الأداء المؤسسي. وتقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددات للأداء المؤسسي الفاعل لكافة مكوناته من بين المؤشرات والمعايير الدولية التي تناسب البيئة الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعايير الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي. توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

دراسة صيام. (2014)، بعنوان: "تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين تطبيق التخطيط الاستراتيجي وأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الإدارات العليا للمؤسسات النسوية الأهلية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي وتلتزم به لتطوير أدائها. تقوم بتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف داخلها.

دراسة (Salkic. 2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة، حيث تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة، في البوسنة والهرسك، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة.

دراسة (Kare et al (2013) بعنوان: قضايا الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، تم إجراء هذه الدراسة في عام 2012 و 2013 في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية والسلوفاكية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات (الدوران والتكاليف والربح والاستثمارات وفترة العقود)، أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات.

دراسة (Herriman & Prior.2013) بعنوان: ظهور التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي في ويلز.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في ظهور التخطيط الاستراتيجي في قطاع الحكم المحلي في ويلز (NSW)، وخلصت الدراسة إلى أن هناك زيادة الاهتمام في الديمقراطية التشاركية من خلال توفير البنية التحتية المستدامة أيضاً خلصت الدراسة إلى أن التخطيط الاستراتيجي قد تطور على مدى العقود القليلة الماضية لتجسد التأثيرات الناجمة عنه. بالإضافة إلى أن هناك تحديات وفرص مشتركة شهدت من قبل المجالس المحلية في نيو ساوث ويلز التي تعهدت للمجتمع في وضع خطط استراتيجية وهذه الخطط هي وراء ظهور التخطيط التشاركي على المدى الطويل.

الدراسات التي تناولت متغير إدارة الأزمات

دراسة (الجديلي، 2017) بعنوان: واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة- منفردة ومجمعة في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة دار الشفاء، ناصر، الأوروبي. حيث تم إعداد استبانة بما يتناسب مع خدمة هدف الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة مقدارها (600) موظف بواقع (200) موظف لكل مستشفى، وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة (459) استبانة.

وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحل الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات. كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض. وقد لوحظ في الدراسة اختلاف تأثير الفروق الديمغرافية الأربعة المذكورة على آراء أفراد العينة من مستشفى لآخر. والنتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هو أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات.

دراسة (شاهين، 2016) بعنوان: الآثار النفسية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار النفسية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ومحاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات. وقد تكونت عينة الدراسة من (168) فرداً، من أطباء الجراحة بأنواعها والعظام والتخدير والعناية المركزة، وطاقم الممرضات وأخصائيي المعامل والخدمات المعاونة، من مستشفيات وزارة الصحة بالدقهلية بجمهورية مصر العربية. وقد تم تقسيم العينة إلى مجموعتين عدد كل منهما (84) فرداً، الأولى ضابطة، والأخرى تجريبية أسماها الباحث مجموعة إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، واشترط في أفراد المجموعتين خبرة لا تقل عن سنتين في العمل. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة بين الخبرة وبين القلق، بمعنى آخر وجود علاقة ايجابية بين الخبرة وبين القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها. وأوصت الدراسة بضرورة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات.

دراسة تيمجديين (2015)، بعنوان: "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية – دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريريج).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح ماهية استراتيجية التنوع مع عرض مختلف الاستراتيجيات المتاحة للمؤسس محل الدراسة. وإيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه. كما هدفت إلى تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة باستراتيجية التنوع. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: التنوع هو البديل الاستراتيجي الأنسب للمؤسسة للبقاء، كما يسمح لها بالتطلع إلى النمو والتوسع من خلال توزيع المخاطر وتجنب تقلبات المحيط. إن قياس وتقييم أداء المؤسسة الصناعية عن طريق مؤشرات الأداء، يسمح لها بالوقوف على مدى تحقيق الاستراتيجية المتبناة للأهداف المرجوة منها.

التعليق على الدراسات السابقة:

استفاد الباحث من الدراسات في إثراء وتدعيم الإطار النظري، وإعداد الاستبانة التي استخدمت في جمع البيانات، واختيار منهج البحث المتبع، واختيار عينة البحث، وتحديد إجراءات البحث، وتحديد المعالجات الإحصائية المناسبة للبيانات، وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، كما أن الدراسات السابقة وجه الباحث إلى العديد من المراجع المتعلقة بموضوع البحث الحالي دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا.

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة:

يتناول هذا الفصل الإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، واعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والاساليب والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد فعلاً بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية في مدينة بني وليد وعددهم (300).
عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (150)، وتمثل (50%) من مجتمع الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	66.67
	أنثى	50	33.33
	المجموع	150	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5	30	20
	5-10 سنوات	70	46.67
	أكثر من 10 سنوات	50	33.33
	المجموع	150	%100
المسمى الوظيفي	مديرة إدارة	30	20
	رئيس قسم	40	26.67
	موظف إداري/ مالي	80	53.33
	المجموع	150	%100

رابعاً: أداة الدراسة:

قام الباحث بالاطلاع على الدراسات والإطار النظري، وقام بصياغة الفقرات.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياس، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. صدق المحكمين:

صدق المحكمين:

قام الباحث بعرض مقياس الدراسة على مجموعة من المحكمين، للتحقق من الصدق الظاهري، وبناء على ذلك قامت المحكمين بالتعديل على مقياس الدراسة من خلال حذف فقرات وتعديل بعض الفقرات وإضافة بعض الفقرات.

2. صدق المقياس

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس

جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	إدارة الأزمات	جميع الفقرات
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	-				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.71**	-			

متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	**0.63	**0.56	-	
إدارة الأزمات	**0.61	**0.62	**0.72	-
جميع الفقرات	**0.74	**0.69	**0.77	**0.86

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 0.496
 (*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 0.388
 يتضح من الجدول رقم (2) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية.

ثبات الاستبانة

ثبات المقياس

تم حساب الثبات للمقياس بطريقتين:

أ. معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

تم حساب الثبات الكلي للاستبانة ولمجالاتها المختلفة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha عن طريق برنامج الحاسوب SPSS كما هو موضح بجدول رقم (3).

جدول رقم (3): معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات المقياس

المجال	معامل ألفا كرونباخ
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.87
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.86
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.88
إدارة الأزمات	0.89
جميع مجالات الاستبانة	0.91

يتضح من الجدول رقم (3) للمقياس ككل (0.91) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

ب. التجزئة النصفية

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاختبار بإيجاد معامل ارتباط بيرسون بين الأسئلة الفردية والزوجية للاختبار لكل محور وقد تم تصحيح معاملات الارتباط ويبين الجدول (4) معاملات ثبات الاختبار باستخدام طريقة التجزئة النصفية

جدول رقم (4) معاملات الارتباط لكل مجال من مجالات المقياس بطريقة التجزئة النصفية

المجال	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات مجال التعديل
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.89	0.94
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.87	0.93
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.92	0.96
إدارة الأزمات	0.85	0.92
جميع الفقرات	0.78	0.88

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للمقياس (0.78) ومعامل الثبات المعدل (0.88) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

تصحيح المقياس:

تم حساب المتوسط الحسابي المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في جدول رقم (6):

جدول (5) المتوسط المرجح

المتوسط	المستوى
1.79 – 1	قليلة جداً
2.59 – 1.80	قليلة
3.39 - 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	كبيرة
5 - 4.20	كبيرة جداً

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا هي (5/4) أي حوالي (0.80) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن الأرقام الخمسة 1،2،3،4،5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- الاتساق الداخلي Internal Consistency.
 - معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa.
 - طريقة التجزئة النصفية Split Half Method
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.
 - الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
 - اختبار T.test لإيجاد الفروق بين عينتين مستقلتين.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي للفرق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
- وللإجابة على السؤال الرئيس والذي ينص على: ما دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد؟
وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم (6) يوضح النسب المئوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي الفعال لدى العاملين في المؤسسات الحكومية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	3.43	0.68	78.6	1
2	تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	3.24	0.72	74.8	2
3	متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	3.23	0.82	74.6	3
	البعد الكلي التخطيط الاستراتيجي	3.3	0.64	70	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة التخطيط الاستراتيجي الفعال لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد التي بلغت (70%) وهو مستوى "متوسط"، ويعزو الباحث أن السبب في ذلك سعي الموظفين في المؤسسات إلى تطبيق خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل بكفاءة عالية والعمل على تطويرها

وتعزيزها وتحديثها بشكل دوري من أجل الاستفادة من نتائجها وزيادة قيمتها من قبل المستفيدين لكي يعمل على تعزيز وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لديهم.

السؤال الاول : ما أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد؟

جدول رقم (7) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تعتمد الشركة على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.	3.56	0.93	71.1	1
2	تلتزم الشركة بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها	3.55	0.81	71	2
3	تتبع الشركة الخطوات العلمية في القيام بالتخطيط الاستراتيجي	3.38	0.95	67.5	4
4	تلتزم الشركة بالبرامج والجدول الزمنية للتخطيط الاستراتيجي	3.35	0.92	67	6
5	تراعي الشركة توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية على جميع الأقسام.	3.38	0.87	67.5	5
6	تعتمد الشركة آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.5	0.88	70	3
7	تلتزم الشركة بالموازنة المحددة في الخطة الاستراتيجية	3.3	0.99	66	7
الدرجة الكلية		3.43	0.68	72.6	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (72.6%) وهو مستوى "متوسط"

بالنظر إلى الجدول رقم (7) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (1)، والتي نصت على "تعتمد الشركة على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي" والتي نسبته (71.1%)، ويتضح أن الفقرة رقم (7)، والتي نصت على "تلتزم الشركة بالموازنة المحددة في الخطة الاستراتيجية" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (66%) من حيث وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل.

جدول رقم (8) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	يتم صنع القرارات في ضوء الخطة الاستراتيجية	3.48	1.04	69.5	2
2	يتم توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.78	1.03	55.5	7
3	يتم توفير الموارد البشرية الكافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.15	1.08	63	6
4	يتم التواصل الفعال بين الأقسام لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.18	0.98	63.5	4
5	تقوم الادارة بتحديد الاشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.	3.58	0.93	71.5	1
6	توجد قنوات اتصال بجميع الاتجاهات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.35	0.8	67	3
7	يتم مراجعة الخطط التنفيذية بشكل مستمر	3.18	0.96	63.5	5
الدرجة الكلية		3.24	0.72	64.8	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.8%) وهو مستوى "متوسط"

بالنظر إلى الجدول رقم (8) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (5)، والتي نصت على "تقوم الإدارة بتحديد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية" والتي نسبتها (71.5%)، ويتضح أن الفقرة رقم (2)، والتي نصت على "يتم توفير ميزانية كافية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (55.5%) من حيث تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل.

جدول رقم (9) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لمجال متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تعمل الشركة على تحديد عناصر ومكونات الخط الاستراتيجية ومتابعتها.	3.55	0.96	71	1
2	يتم تطوير نظام الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر.	3.2	0.99	64	5
3	تعمل الشركة على تقويم بيئة الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر.	3.18	0.84	63.5	6
4	تتبع الشركة الأسلوب العلمي في المعرفة المستقبلية لنتائج الخطة الاستراتيجية.	2.95	0.93	59	7
5	تتابع الشركة قواعد ومبادئ تحقيق الخطة الاستراتيجية.	3.23	0.89	64.5	3
6	تقوم الشركة بتقييم ختامي للخطة الاستراتيجية.	3.33	1.02	66.5	2
7	تعتمد الشركة آليات محددة للرقابة النهائية للخطة الاستراتيجية	3.2	1.04	64	4
الدرجة الكلية		3.23	0.82	65.6	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (65.6%) وهو مستوى "متوسط"

بالنظر إلى الجدول رقم (9) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (1)، والتي نصت على "تعمل الشركة على تحديد عناصر ومكونات الخط الاستراتيجية ومتابعتها" والتي نسبتها (71%)، ويتضح أن الفقرة رقم (4)، والتي نصت على "تتبع الشركة الأسلوب العلمي في المعرفة المستقبلية لنتائج الخطة الاستراتيجية" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (59%) من حيث متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل.

ويتفرع من السؤال الأول : ما أثر إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد؟

وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:

جدول رقم (10) يوضح المتوسط والانحراف والنسبة المئوية والرتب لإدارة الأزمات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تمتلك المؤسسة آليات تنظيمية متطور لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها	2.95	1.11	59	10
2	تتعامل المؤسسة بجدية مع علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشرا لحدوث الأزمة	3.5	0.96	70	1
3	تعقد المؤسسة الاجتماعات الضرورية للتعرف على سبل التعامل مع الأزمات حال وقوعها	3.48	0.78	69.5	3
4	عادة تنفذ المؤسسة برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	3.4	0.81	68	4
5	تقوم المؤسسة إلى ممارسة أعمال اعتبارية بعد الأزمة بسرعة	3.33	0.89	66.5	6
6	تحدد المؤسسة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.	3.2	0.94	64	7

7	تتخذ المؤسسة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	3.38	1	67.5	5
8	تتبع المؤسسة برامج اعلامية لتوضيح تخطيط الأزمة للمحافظة على صورة المؤسسة	3.2	0.97	64	8
9	تضع المؤسسة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.	3.15	1.17	63	9
10	يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام المؤسسة لتبادل الإمكانيات (التقنية والمعلوماتية)، في حال وقوع الأزمة.	3.48	1.15	69.5	2
	الدرجة الكلية	3.31	0.7	68.1	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة إدارة الأزمات التي بلغت (68.1%) وهو مستوى متوسط. بالنظر إلى الجدول رقم (10) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (2)، والتي نصت على " تتعامل المؤسسة بجدية مع علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشرا لحدوث الأزمة " والتي نسبته (70%)، ويتضح أن الفقرة رقم (1)، والتي نصت على " تمتلك المؤسسة آليات تنظيمية متطور لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها " احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (59%) من حيث إدارة الأزمات.

للإجابة على السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وإدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد؟
ينبثق من السؤال الثاني الفرضية التالية:
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وإدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.

جدول (11) معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي الفعال على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل بيرسون للارتباط	القسم الاحتمالية (sig)
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.75 **	0.00	
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.65 **	0.00	
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.67 **	0.00	
التخطيط الاستراتيجي	0.85 **	0.00	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يبين جدول رقم (11) أن معامل الارتباط يساوي (0.85) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي الفعال وإدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد لجميع المجالات.

للإجابة على السؤال الثالث: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي الفعال على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد، وقد تبين التالي:

يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise) أن إدارة الأزمات وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بالتخطيط الاستراتيجي الفعال وجميع أبعادها.

جدول (12): يوضح تحليل الانحدار التدريجي (Stepwise) (المتغير التابع: إدارة الأزمات)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
المتغير الثابت	0.84	0.4		2.12	0.041	دال
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.48	0.24	0.462	3.55	0.025	دال
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.22	0.26	0.23	3.77	0.044	دال
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	1.46	0.43	1.34	3.438	0.001	دال
التخطيط الاستراتيجي	1.46	0.43	1.34	3.438	0.001	دال
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	20.5	القيمة الاحتمالية	0.000			
قيمة معامل التفسير المعدل R ²	0.632	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير	0.000			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يوجد أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد.

للإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) في دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد تعزى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)؟

ينبثق من السؤال الرابع الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال على إدارة الأزمات لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا تعزى لمتغير الجنس

استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين

جدول رقم (13) المتوسط والقيمة المحسوبة ودلالاتها للتعرف إلى الفروق تبعاً لمتغير الجنس

المجالات	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	ذكر	28	3.42	0.76	0.14	0.88
	أنثى	12	3.45	0.46		
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	ذكر	28	3.26	0.71	0.27	0.78
	أنثى	12	3.19	0.79		
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	ذكر	28	3.36	0.75	1.50	0.14
	أنثى	12	2.94	0.91		
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	28	3.35	0.66	0.67	0.50
	أنثى	12	3.19	0.62		
إدارة الأزمات	ذكر	28	3.4	0.57	1.37	0.17
	أنثى	12	3.08	0.92		

قيمة "ت" عند مستوى 0.01 تساوي 1.96

قيمة "ت" عند مستوى 0.05 تساوي 2.58

يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا تعزى لمتغير

الجنس لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث أن قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد في ليبيا تعزى لمتغير سنوات الخبرة

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	4.38	2	2.19	0.59	0.60
	داخل المجموعات	13.5	37	0.37		
	المجموع	17.9	39			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	1.86	2	0.93	1.865	0.169
	داخل المجموعات	18.5	37	0.5		
	المجموع	20.3	39			
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	3.93	2	1.97	0.32	0.48
	داخل المجموعات	22.1	37	0.6		
	المجموع	26	39			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	3.1	2	1.55	0.43	0.20
	داخل المجموعات	13.1	37	0.35		
	المجموع	16.2	39			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.94	2	0.47	0.95	0.396
	داخل المجموعات	18.2	37	0.49		
	المجموع	19.1	39			

يتبين من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث أن قيمة مستوى الدلالة sig وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير المسمى الوظيفي.

جدول رقم (15) نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	0.27	2	0.14	0.285	0.754
	داخل المجموعات	17.6	37	0.48		
	المجموع	17.9	39			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	0.19	2	0.09	0.171	0.843
	داخل المجموعات	20.2	37	0.55		
	المجموع	20.3	39			
متابعة الخطة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.96	2	0.48	0.71	0.498
	داخل المجموعات	25	37	0.68		
	المجموع	26	39			

لتحقيق مخرجات العمل					
0.804	0.219	0.1	2	0.19	بين المجموعات
		0.43	37	16	داخل المجموعات
			39	16.2	المجموع
0.28	1.318	0.64	2	1.27	بين المجموعات
		0.48	37	17.9	داخل المجموعات
			39	19.1	المجموع

يتبين من الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بالمدينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث أن قيمة مستوى الدلالة sig وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

النتائج:

- أشارت نتائج الدراسة أن نسبة التخطيط الاستراتيجي الفعال لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد التي بلغت (70%) وهو مستوى "متوسط".
- أشارت نتائج الدراسة أن نسبة وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (72.6%) وهو مستوى "متوسط".
- أشارت نتائج الدراسة أن نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.8%) وهو مستوى "متوسط".
- أشارت نتائج الدراسة أن نسبة متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (65.6%) وهو مستوى "متوسط".
- أشارت نتائج الدراسة أن نسبة إدارة الأزمات التي بلغت (68.1%) وهو مستوى متوسط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد.
- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأبعاد.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع الأبعاد.

التوصيات:

- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط الاستراتيجي الفعال والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.
- العمل على تذليل الصعوبات والتحديات المادية والبشرية التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بكل مراحلها.
- الاستمرار بممارسة وتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال من قبل العاملين في المؤسسات الحكومية الليبية باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
- يجب عقد التدريبات المتخصصة في موضوع التخطيط الاستراتيجي الفعال للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية مهاراتهم في هذا المجال.
- العمل على تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة والعاملين فيها.
- تشجيع مشاركة الفئات المستهدفة والمجتمع المحلي في عملية التخطيط الاستراتيجي الفعال لما لهما من أهمية في إثراء عملية تحليل المؤسسة.

المراجع

1. زعبي، راشد (2018) أثر التخطيط الاستراتيجي الفعال في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. السهلي، فيحان (2011) متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير، الرياض.
3. السويطي، شبلي إسماعيل (2019) واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة".
4. شاهين، عبد التواب (2016) الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ، الصحة، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
5. صيام، أمال (2014) تطبيق التخطيط الاستراتيجي الفعال وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
6. الضمور، هاني والقطامين، أحمد (2012) الإدارة الإستراتيجية، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
7. عبد القادر، حسين (2014) إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي الفعال من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال - فلسطين، مؤتمر جامعة الزيتونة، الأردن.
8. العتيبي. عامر ذاب. (2015) "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
9. علان، معتصم فضل، صدقة، رشاد عطا (2011) دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.
10. عليوة، السيد (2022): إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
11. هيكل، محمد: (2016): مهارات ادارة ازمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
12. ابو حليمه، عزيزة (2012) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، الجامعة الإسلامية، غزة.
13. تيمجغديين. عمر. (2015)، "دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريش) -"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
14. الجديلي، ربحي (2017) واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. جعفر، يونس (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، مج21، ع1، ص293-324.
16. حسين، محمد وحيد، أحمد. (2019) أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي- دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74، العراق.
17. الدجني، اياد (2014) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية السورية.
18. Salkic, Ismet (2014), Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovin, Interdisciplinary Description of Complex Systems 12(1), 61-77.
19. Lusia, N, H (2013): Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effectives, University of Malang, Indonesia, Asian Journal Of Management Sciences And Education: On Vol 2. No 2.
20. Karel, Skokan; Adam, Pawliczek; Radomír Piszczur (2013) Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72, December 2013.
21. Prior, Jason; Herriman, Jade (2010). The emergence of community strategic planning in New South Wales, Australia: Influences, challenges and opportunities, Commonwealth Journal of Local Governance Issue 7: November.