

التخطيط الاستراتيجي وعلاقته في ادارة الازمات
دراسة حالة معهد الامل للأيتام في قطاع غزة

STRATEGIC PLANNING AND ITS ROLE IN CRISIS MANAGEMENT. A CASE
STUDY OF THE AMAL INSTITUTE FOR ORPHANS IN THE GAZA STRIP

أيمن حسن الديراوي *

كلية الإدارة والتمويل – جامعة الأقصى بغزة (فلسطين)،
aymanelderawi501@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/06/29

تاريخ القبول: 2020/06/28

تاريخ الإرسال: 2020/05/19

ملخص:

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام في قطاع غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الادارية العاملة في قطاع غزة مقدارها (18) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90%). ومن أهم النتائج: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي). وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام، وأهم التوصيات: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في ادارة الازمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافترض ازمات وهمية وتدريبهم عليها، تبنى ووضع وحدات ادارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، ادارة الازمات.

تصنيف JEL: G01

Abstract:

The research aimed to study the relationship between strategic planning and crisis management at the Amal Institute for Orphans in the Gaza Strip. The descriptive analytical method was used through the application of a comprehensive survey method for administrative leaders working in the Gaza Strip of (20) individuals. (18) questionnaires were retrieved with a response rate of (90%). Among the most important results presented by the research: There is a positive correlation between all dimensions of strategic planning (strategic vision, strategic message, strategic goals, strategic analysis, strategic choice) And crisis management at the Amal Institute for Orphans, and the most important recommendations are: interest in strategic planning for its impact on Crisis management, continuous training on strategic planning and crisis management, especially young and ambitious cadres, and assuming imaginary crises and their training in them, adopted and developed independent administrative units concerned with strategic planning and crisis management.

Key words: strategic planning, crisis management

Jel Classification Codes : G01

مقدمة:-

أن تبني التخطيط الاستراتيجي ضرورة أساسية وحيوية في عملية إدارة الأزمات, حيث أن الاستراتيجية تعني النظرة الشاملة والأفق الواسع والمنهجية العلمية, ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة, فهو يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على اجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية للاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

وحيث أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة بسبب ديناميكية وتعقد بيئة الأعمال, فأصبحت كل المنظمات عرضة لحدوث وتأثيرات الأزمات, ولما كانت الأزمة تتزامن غالباً مع عنصر المفاجأة فهذا يستدعي القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارات عالية في التصدي لها عند حدوثها, وهذا يجعل الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب لمواجهة والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق أمراً على جانب عظيم من الأهمية, حيث تعني الأزمة للمنظمة لحظة حرجية ونقطة تحول تتعلق بمصيرها وأسباب بقائها. ويعتبر هذا البحث على حد علم الباحث هو البحث الاول الذي ناقش قضية التخطيط الاستراتيجي واثرها على إدارة الازمات في معهد الامل للأيتام. الذي اصبحنا بحاجة ماسة لدعمه وتطويره, وهذا لعدة اسباب على راسها انشغال الممولين الخارجين بمشاكل أكثر اهمية من وجهة نظرهم بالقضية الفلسطينية, وبسبب الحروب المستمرة على قطاع غزة التي فاقمت الازمات وزادة اعداد الايتام بشكل ملفت, كما اشار الى اهمية البحث في الموضوع كل من دراسة (Abbas,2018) , ودراسة (الجريري, 2018), ودراسة (Hassan,2017).

أولاً الإطار المنهجي للبحث

مشكلة الدراسة:-

تلخص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي هل يؤثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في معهد الامل للأيتام في قطاع غزة. ويتفرع منه الاسئلة الفرعية التالية:

1. هناك غموض فيما يتعلق بمفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في معهد الامل للأيتام.
2. عدم وجود اليه لتصحيح الانحرافات في متابعة وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي.
3. هل للرؤية الاستراتيجية علاقة على إدارة الازمات.
4. هل للرسالة الاستراتيجية علاقة على إدارة الازمات.
5. هل للأهداف الاستراتيجية علاقة على إدارة الازمات.
6. هل للتحليل الاستراتيجية علاقة على إدارة الازمات.
7. هل للخيار الاستراتيجية علاقة على إدارة الازمات.
8. أهداف الدراسة:-

1. التعرف الى دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في معهد الامل للأيتام.
2. الكشف عن جوانب الضعف والقوة في اداء معهد الامل للأيتام.
3. التعرف الى مقدرة معهد الامل للأيتام في التوسع وتجاوز الازمات المستقبلية.
4. التعرف الى مقدرة معهد الامل للأيتام في التنبؤ بحدوث ازمات مالية في المستقبل.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

جاءت أهمية الدراسة النظرية متزامنة مع التوصيات الواردة في الدراسات السابقة حول اجراء البحوث والدراسات في البيئة الفلسطينية وخاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي ودورها في ادارة الازمات لمعهد الامل للأيتام في قطاع غزة ، حيث أن معهد الامل للأيتام يهتم دوما في تقديم أفضل الخدمات لهذه الشريحة من خلال استثمار مواردها للوصول الى تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد السبل والوسائل والادوات لإعادة التوازن الاداري الذي يعالج نقاط القوة والضعف واقتناص الفرص ومواجهة المخاطر التي أفرزتها تلك المتغيرات والتطورات، متخطية في ذلك وظائفها التقليدية الى افاق أخرى تتسم بالتجديد والابتكار اللذين يحققان التفوق ، ومما سبق يتضح أن الأهمية النظرية (العلمية) كالآتي :

- 1.تعتبر هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث وبعد الاطلاع على المصادر الخاصة بالدراسة من أولى الدراسات التي تطرقت وتناولت أثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات في معهد الامل للأيتام في قطاع غزة.
- 2.تعد هذه الدراسة اثراء للجانب العلمي والبحثي في معهد الامل للأيتام في قطاع غزة ، وذلك لدور تلك المعهد في انقاذ هذه الشريحة المهمة.
- 3.الاهتمام بهذا القطاع محاولة لإيجاد مسارا نموذجيا يسلكه معهد الامل للأيتام لتسمو بخدماتها وتكون قادرة على استنباط الافكار الخلاقة والتحكم واستغلال الموارد التي تشح يوما بعد يوم.
- 4.اثراء مكتبة ادارة الأعمال العربية نظرا لاحتياجها لمثل هذه الدراسات، وقد يكون طرح مثل هذا الموضوع بداية لدراسات مستقبلية في هذا المجال.

الأهمية العملية:

- 1.مساعدة المعنيين بتطوير ووضع خطة استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والقدرة على متابعة الخطط وتقييمها.
- 2.تقديم اليات ترشد العاملين في معهد الامل للأيتام على أهمية العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات.
- 3.حاجة معهد الامل للأيتام لتطوير الخبرة المهنية والمعرفية في مجال التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات.
- 4.من خلال نتائج الدراسة الميدانية يستطيع معهد الامل للأيتام التعرف على مدى امتلاكها لأبعاد التخطيط الاستراتيجي وبيان جوانب القصور لديها.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية الاولى :-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.

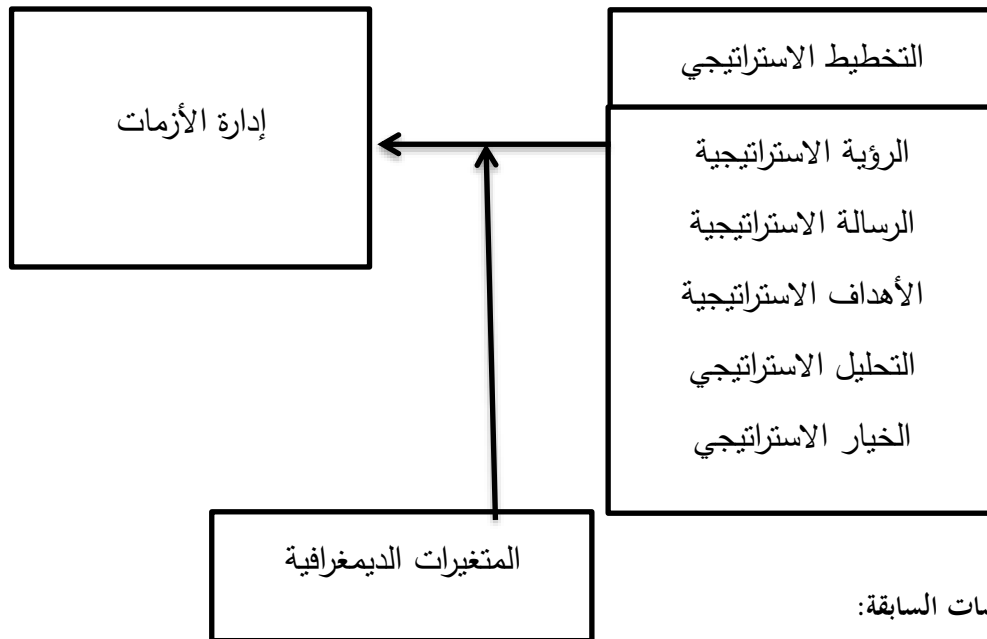
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخيار الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:-** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين بين أثر التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

متغيرات الدراسة

المتغير التابع: إدارة أزمات معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة ويتأثر المتغير التابع بالمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي الذي يتكون من العناصر الآتية:

- الرؤية الاستراتيجية.
- الرسالة الاستراتيجية.
- الاهداف الاستراتيجية.
- التحليل الاستراتيجي.
- الخيار الاستراتيجي.

نموذج الدراسة



ثانياً الدراسات السابقة:

اولا الدراسات العربية:-

1.دراسة (الجريري, 2018)

أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء مديري عينة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك.

أجرى دراسة هدفت الى بيان دور أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات في عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك, حيث يتجلى دور التخطيط الاستراتيجي في الشركة في كونها أداة مهمة تمتلكها الإدارة العليا تمكنها من مواجهة الأزمات التي تحدث في الشركة نتيجة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها الداخلية أو الخارجية و لها تأثير على قدرتها في تخفيف أهدافها. وتم اختيار عينة مكونة من خمس شركات صناعية لتكون مجالاً لتطبيق الدراسة, واعتمد الباحث أسلوب الاستبانة لتكون أداة رئيسية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات للشركات المبحوثة وفي ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث كان هناك بعض التوصيات كان من أبرزها ضرورة تفعيل دور الإدارة العليا في تبني أبعاد التخطيط الاستراتيجي بما يمكن الشركات المبحوثة إدارة الأزمات المحتملة.

2. دراسة (جعفر, 2017)

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. أجرى دراسة هدفت الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة, و التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال, و التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة و التي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات, وذلك بهدف التقليل من المخاطر و الأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية, , وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس, حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف. وأظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة. ومن اهم التوصيات وجوب اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية, وأخذ آرائهم فيها.

3. دراسة (سماعة, 2016)

أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الاردنية أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على اساليب إدارة الازمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الاردنية , ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الدراسة من خلال استبانة تم اعدادها خصيصا لهذه الغاية موجهة إلى (310) اداري وإدارية يعملون في وزارة الداخلية الاردنية , كما تم استخدام اساليب التحليل الاحصائي الوظيفي . وتوصلت الدراسة الى أن هناك اهتمام ملحوظ من قبل الاداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب ادارة الازمات وخاصة اسلوب الاحتواء من جهة, والاهتمام بعمليات التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى .

4. دراسة (أبو حليمة , 2013)

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة, وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري هذه المنظمات, ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم.

فقد تم إعداد استبانة وتم توزيعها على عينة من الموظفين والمدراء, وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وتم توزيع 23 استبانة, وتم استرجاع 12 استبانة. وأظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم بالاستبانة بشكل عام كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا الدراسات الاجنبية:

1. (Abbas,2018)

IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON CRISIS MANAGEMENT IN THE PROFIT AND NON-PROFIT SECTOR IN JORDAN

أجرى دراسة هدفت الى أثر التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالأزمة الإدارية في بيئة الأعمال الأردنية وطريقة استخدامها في أوقات الأزمات. مسح لأدب الأزمات والتخطيط الاستراتيجي تمارس في البلدان النامية. وتم تنفيذها في هذه البحث. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي, لأنه يتيح للباحث الحصول على المزيد من البيانات وإدراك عمق التطورات في هذا المجال. وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الشركة سوف تمكنهم من تطوير أساليبهم العملية لإنهاء الأزمات أو التقليل منها وتأثيراتها. علاوة على ذلك. سيتم تمكين الإدارة من إدارة الأعمال بطريقة استراتيجية, وبالتالي ستكون الشركات قادرة على تطوير مديري وعمال قادرين يمكنهم تشجيع الآخرين على مزيد من الآمال, ويجب على الإدارة متابعة وتطوير أفضل الممارسات الحديثة للاستخدام من قبل الشركات في تجنب الأزمة فضلاً من تخفيف آثارها.

2. دراسة (karam,2018)

The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the five Star Hotels.

أجرى دراسة هدفت الى معرفة اساليب ادارة الازمات (الهروب ,المواجهة , التعاون , الاحتواء) وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق فئة 5 نجوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, حيث تم ارسال (195) استبانة الكترونية إلى جميع المدراء في فنادق الخمس نجوم المصرية , وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية وتأثير للعلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واساليب إدارة الازمات . وتتضمن النتائج الى وجود دور التخطيط الاستراتيجي في أوقات الازمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء والازدهار في الأزمات. وتوصي الدراسة بأن التفكير والتخطيط بشكل استراتيجي أثناء الأزمة ويزيد من قدرتها على ادارة الأزمة بنجاح .

3. دراسة (Hassan,2017)

The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector.

أجرى دراسة هدفت للتعرف على أدوات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية على البنوك الاردنية في مدينة الرمثا, لقياس التوجه الخارجي والداخلي في التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات من أربعة جهات نظر مختلفة , والكشف عن الاشارات والاعداد والوقاية والتعافي من الازمات ويقدم البحث مساهمة كبيرة ومبتكرة لحقيقة أنه يتعامل مع القطاع الاقتصادي وتحديدًا القطاع الجغرافي الذي يعد واحدا من أضعف القطاعات في الأزمات و خاصة في ظل الظروف السياسية وعدم الاستقرار الاقتصادي والربيع العربي, وهو ما يدفع الباحث إلى معرفة الميزات التي يوفرها التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات واتضح ان الموظفين اما جاهلين ولديهم تجاهل واضح لمراحل ادارة الازمات في البنوك الاردنية .

4. (Mazen,et_al,2016)

Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA

هدفت الدراسة للتعرف الى دور التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي كنهج لإدارة الازمات في الأونروا في قطاع غزة -فلسطين .ثم استخدام طريقة الوصف التحليلي من خلال استبيان اعدد خصيصا لأغراض البحث .كان حجم المجتمع (881) وكانت عينة الدراسة طبقية عشوائية تتكون من (268) .

واظهرت النتائج الى أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي التشغيلي وادارة الازمات , ولكن برغم وجود علاقة الا أن هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي التشغيلي وادارة الازمات , ولكن برغم وجود علاقة الا أن العلاقة بحاجة الى مزيد من التحسن والتوسع . كما أن هناك قصور في طريقة ادارة الازمات في الأونروا .وتوصي الدراسة إلى مزيد من الاستثمار في الموارد لتعزيز الخطط الاستراتيجية القادرة على مواجهة الازمات المحتملة في المستقبل .

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة العلمية (البحثية):

1. تركيز الدراسات السابقة على جانب واحد أو أكثر من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي مع العلم بأن الدراسة الحالية تناولت مكونات وعناصر ومحددات التخطيط الاستراتيجي بشكل شمولي.
 2. تناول الدراسة الحالية معهد الامل للأيتام في قطاع غزة وهذا قطاع مهم جداً لم يسبق التطرق له من خلال الدراسات السابقة عامة وعلى قطاع غزة خاصة.
 3. طبقت هذه الدراسة على معهد الامل للأيتام في قطاع غزة ، وهي الدراسة الأولى التي تناولت هذا المجتمع على حد علم الباحث وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة.
 4. قام الباحث باستخدام التخطيط الاستراتيجي متغير مستقل في حين أن الدراسات السابقة تعاملت معه متغير تابع.
 5. استفاد الباحث من الدراسات السابقة هو معرفة عناصر التخطيط الاستراتيجي.
 6. اتفق البحث مع الدراسات السابقة بالمنهج الإحصائي التحليلي.
- ولا شك أن البحوث والدراسات السابقة قدمت اسهامات قيمة في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات، ولذلك خلص الباحث من تحليله للدراسات العربية والأجنبية التي استعرضها إلى عدد من النتائج أهمها:
1. اتفقت نتائج الدراسات التالية: مثل دراسة (سماعة والخدام، 2016)، دراسة (Karam,2018)، في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة مرتفعة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Hassan,2017) في أن هناك علاقة إيجابية بنسبة متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.
 2. تشابهت الدراسة الحالية مع محور أو أكثر من محاور الدراسات السابقة التي عرضها الباحث في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.
 3. استخدمت معظم الدراسات السابقة التي ناقشها الباحث لمنهج الوصفي التحليلي، وطبقت في الجانب الميداني أو المسحي منها الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات لتحقيق أهداف كل دراسة منها، كما تنوع أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً) الإطار النظري للبحث:

التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال، حيث تقوم المنظمات بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعتها على المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرض وتهديدات، كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وإمكاناتها الداخلية، لتتعرف على مواقع القوة والضعف فيها، وحيث تسعى منظمات الأعمال من خلال وضع الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات، كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها وصولاً بما لتنبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطها. وقد ازدادت أهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحق والمنافسة الحادة المتأتمية من البيئة الخارجية، فأصبحت المنظمة معينة أكثر من أي وقت مضى بالتعرف على كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية (أبو حليمة، 2013).

أولاً- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي نوعاً من أنواع التخطيط الذي يستند إلى مفهوم حقيقي لما يحدث ببيئة المنظمة الداخلية ومحاولة معرفة كل من نقاط القوة والضعف فيها لإظهار نقاط القوة ومحاولة معالجة نقاط الضعف وتحويلها لنقاط قوة، وفهم بيئة المنظمة

الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر وذلك لاقتناص الفرص وتجنب المخاطر قدر الامكان. (Wright ,et_al. 145: 1998),

وعرف (الفرا وآخرون) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية تتضمن مراجعات سابقة وحالية لظروف السوق وحاجاته والحاجة التنافسية وكل من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (الفرا، وآخرون، 2008: 74)

كما وعرف (PolICASTRO) التخطيط الاستراتيجي بأنه الطريقة المناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى، والتوجه الفعلي للمنظمة لتحقيق رغباتها وأهدافها. (PolICASTRO, 2003: 1)

في حين أن (التقرير الفدرالي) عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية مستمرة يقوم بها أعضاء المنظمة من قادة وعاملين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها، بالإضافة الى الاجراءات المطلوبة لتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية. (Federation Report, 1997: 241)

كما عرف (مصطفي) التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام الموارد البشرية. (مصطفي، 1999: 71)

وتم تعريفها بأنها تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار البيئتين الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وطريقة المنافسة. (السكرانة، 2010: 91)

ويرى (Kuehl and Lamping, 1990: 232) أنه عملية تحدد من خلالها المنظمة أهدافها طويلة الأمد، والي تحقيق تلك الأهداف.

ويرى الباحث انه ممكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بانه خطة عمل طويلة الاجل, قائمة على تحديد اهداف تحتوي على تحديات تحقيق تلك التحديات يحقق الهدف الرئيسي.

ثانياً- خصائص التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي: (الكرخي، 2009: 55):

1. الآثار طويلة الأمد.
2. المشاركة الواسعة.
3. المرونة.
4. حشد الطاقات الكامنة والموارد.
5. المستقبلية.
6. ترتيب الخيارات والأولويات.

ثالثاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد لخص (الوليد، 2010: 130) أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال النقاط التالية:

1. التخطيط الاستراتيجي يعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة.
2. توفر النوعية الجيدة من العمالة سواء الخبراء والمستشارين أو المدراء والتنفيذيين.
3. توفر الحركة بحرية لتأمين التنظيم الملائم وتوفير المال الكافي.
4. تعطي الفرصة الأفضل والأوسع لدراسة بدائل أفضل لاختيار التمويل والموارد المالية والموارد البشرية الأفضل.
5. وضع خطط مرحلية كافية وملائمة للتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

فيما يرى (السكارنة، 2010: 130) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة جراء اتباعها منهجيات عملية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في الآتي:

1. التغلب على عدم التأكد والتغيير: إن المستقبل بما يحتويه من حالات عدم التأكد والتغيرات السريعة يجعل التخطيط ضرورة من أهم الضرورات.
 2. تركيز الانتباه على الأهداف: نظراً لأن التخطيط الاستراتيجي يوجه نحو تحقيق الأهداف المتعلقة بالمنشأة فإن القيام بالتخطيط يؤدي إلى حالة عدم تشتت ويتركز الانتباه على هذه الأهداف.
 3. التشغيل الاقتصادي: يعمل التخطيط الاستراتيجي على خفض التكاليف بسبب اهتمامه الكبير بالكفاءة ألا وهو الاستغلال الأمثل للموارد.
 4. تسهيل الرقابة: بدون التخطيط لا يوجد رقابة فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه نظراً لعدم وجود معايير وأهداف مخططة يمكن استخدامها كمقياس للحكم.
- وهنا يرى الباحث ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في ان التخطيط الاستراتيجي بمثابة المعيار الذي يتم من خلاله مراقبة العملية الادارية باكملها.

رابعاً- عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية: (مساعدة، 2013: 86)

1. وضع الإطار العام للاستراتيجيات.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والمخطط الموضوع مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والمخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

إدارة الأزمات

عرفت إدارة الأزمة بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، بما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة الحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة. (Margaret, 2013: 3)

ويرى (Manning, 2004: 11) فيرى أن الأزمة حدث أساسي مثل الحرائق، والفيضانات أو كوارث أخرى، تؤدي إلى إحداث خسائر إلى الأصول المادية للشركة والتأثير على قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح.

أما (Coombs, 2007: 164) فيرى أن الأزمة حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة وموقعها المالي.

وأضاف (أحمد، 2001: 33) أن إدارة الأزمة هو أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية و الخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة. ويرى الباحث ان تعريف ادارة الازمات هو اسلوب اداري يهيئ المؤسسة للاستعداد للمتغيرات المفاجئة التي من الممكن ان تحدث للمؤسسة.

متطلبات إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات نوضحها بالآتي: (عبودي، 2007: 54)

- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها من خلال الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور.
- التنسيق أن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة و الإدارات و القيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات.
- التخطيط: أن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلال القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات.
- التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء و الاطلاع على كل ما هو جديد.
- تفويض السلطات: أن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة بشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول.

العناصر الأساسية للأزمة:

هناك ثلاثة عناصر للأزمة، وهذه العناصر هي: (جاد الله، 2008: 121)

- عنصر المفاجأة: إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ أيضاً.
 - عنصر التهديد: تتضمن الأزمة تهديداً للأهداف و المصالح في الحاضر و المستقبل.
 - عنصر الوقت: إن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.
- ويرى الباحث ان اهم تلك العناصر هو عنصر الوقت حيث ان الوقت من الصعب استرجاعه او تخزينه وهو من اهم الموارد.

رابعاً: إجراءات البحث الميدانية

الطريقة والإجراءات

مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الادارية في معهد الامل للأيتام في قطاع غزة والبالغ عددهم (20) موظفاً. وقد تم استخدام طريقة المسح -الحصر- الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة أفراد مجتمع الدراسة وتم الحصول على (18) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (90%)، ويتضح فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية للأفراد فيها ويرى الباحث ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث وهذه النسبة طبيعية حسب التوزيع الطبيعي لجميع مؤسساتنا الوطنية، اما العمر فكان النسبة الاكبر من نصيب الشباب الامر الذي يسمح لهم بممارسة مهامهم الادارية على اكمل وجه، اما المؤهل العلمي فالنسبة الاكبر كانت لحملة البكالوريوس حيث ان الوظائف الادارية لموظفي معهد الامل للأيتام ليسوا بحاجة الى ماهلات اعلى.:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية (ن=18)

النسبة المئوية %	العدد	البيانات الشخصية
61.1	11	ذكور
38.9	7	أناث
33.3	6	أقل من 30 سنة
44.4	8	من 30 إلى أقل 40 سنة
22.2	4	40 سنة فأكثر
5.6	1	ثانوية عامة فأقل
22.2	4	دبلوم متوسط
61.1	11	بكالوريوس
11.1	2	دراسات عليا
16.7	3	رئيس/عضو مجلس إدارة
16.7	3	مدير تنفيذي
66.7	12	نائب مدير تنفيذي
27.8	5	أقل من 5 سنوات
27.8	5	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
44.4	8	10 سنوات فأكثر

أداة الدراسة: تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، وتكونت الاستبانة من (29) فقرة موزعة على محورين هما:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي، ويتكون من (20) فقرة موزع على 5 مجالات هم: الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي.

المحور الثاني: ادارة الازمات، ويتكون من (9) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت من 1 الى 5 لقياس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.

صدق الاستبانة:

يوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم عمل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في جدول (2).

جدول (2)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الرؤية الاستراتيجية			
1.	يمتلك المعهد رؤيا استراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي.	.888*	0.000
2.	رؤية المعهد قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه الشركة .	.956*	0.000
3.	تقود رؤية المعهد عملية التغيير الإداري نحو الوضع التي تسعى اليه المعهد.	.859*	0.000
4.	يسعى المعهد من خلال رؤيته إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري.	.878*	0.000
الرسالة الاستراتيجية			
1.	رسالة المعهد معلنة وواضحة لدى الجميع.	.817*	0.000
2.	تحرص ادارة المعهد على الالتزام برسالتها.	.929*	0.000
3.	تقوم رسالة المعهد على توظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات.	.853*	0.000
4.	تتصف رسالة المعهد بانها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز.	.853*	0.000
الاهداف الاستراتيجية			
1.	لدى المعهد أهداف طويلة الأجل يسعى لتحقيقها.	.947*	0.000
2.	تتسم أهداف المعهد بالواقعية والقابلية للقياس.	.862*	0.000
3.	تتسم أهداف المعهد بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	.971*	0.000
4.	يحقق المعهد اهدافه في ضوء امكانياته المحدودة.	.856*	0.000
التحليل الاستراتيجي			
1.	تهتم الادارة العليا للمعهد بأخذ وجهة نظر جميع المستويات الادارية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية.	.805*	0.000
2.	يتخذ المعهد القرارات الاستراتيجية لمواجهة الازمات في ظل واقع البيئة الداخلية والخارجية.	.883*	0.000
3.	يقوم المعهد بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها بالمستقبل.	.714*	0.000
4.	تقوم ادارة المعهد بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تحسين وضع المعهد.	.791*	0.000
الخيار الاستراتيجي			

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	يضع المعهد عدة بدائل استراتيجية مناسبة معده مسبقا لمواجهة الازمات المتوقعة.	.873*	0.000
2.	يتخذ المعهد قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.	.847*	0.000
3.	تركز الادارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	.786*	0.000
4.	تلتزم ادارة المعهد بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها.	.823*	0.000
ادارة الازمات			
1.	تساعد الحوافز المقدمة للعاملين في المعهد على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	.689*	0.000
2.	يلعب وجود الثقافة التنظيمية السائدة في المعهد إطارا لتوجيه سلوك الإدارة العليا في إدارة الأزمات.	.817*	0.000
3.	تساعد إدارة الأزمات على تقليل دوران العمل في المعهد.	.656*	0.000
4.	تلعب إدارة الأزمات دورا كبيرا في بقاء ونمو واستمرار المعهد.	.775*	0.000
5.	توجد تعليمات ادارية واضحة تحدد كيفية اجراءات التعامل مع الازمات.	.710*	0.000
6.	تمتلك ادارة المعهد موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات.	.724*	0.000
7.	تتبنى ادارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	.775*	0.000
8.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.	.902*	0.000
9.	تتبنى ادارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	.681*	0.000

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

يتضح من جدول (2) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- الصدق البنائي Structure Validity

للتحقق من الصدق البنائي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة كما في جدول (3).

جدول (3)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل بيرسون للاارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	الرؤية الاستراتيجية	.942*	0.000
2.	الرسالة الاستراتيجية	.890*	0.000
3.	الاهداف الاستراتيجية	.955*	0.000
4.	التحليل الاستراتيجي	.875*	0.000
5.	الخيار الاستراتيجي	.836*	0.000
	التخطيط الاستراتيجي	.993*	0.000
	ادارة الازمات	.957*	0.000

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

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة Reliability

تم التحقق من ثبات إستبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، حيث بلغت قيمته للاستبيان (0.973)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع.

يستخلص من نتائج اختبائي الصدق والثبات أن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث تبين أن قيمة الاختبار تساوي (0.961) والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.315) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

تحليل فقرات الاستبانة:

- تحليل فقرات محور التخطيط الاستراتيجي
- تحليل فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" الرؤية الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يملك المعهد رؤيا استراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي.	3.94	0.87	78.89	1
2.	رؤية المعهد قابلة للقياس بمقدار التقدم الذي تحرزه الشركة .	3.67	0.84	73.33	2
3.	تقود رؤية المعهد عملية التغيير الإداري نحو الوضع التي تسعى اليه المعهد.	3.67	0.69	73.33	2
4.	يسعى المعهد من خلال رؤيته إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري.	3.61	0.98	72.22	4
	فقرات المجال بشكل عام	3.72	0.76	74.44	

يبين جدول (4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الرؤية الاستراتيجية يساوي 3.72 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.44%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " يملك المعهد رؤيا استراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي " على أعلى درجة موافقة بنسبة 78.89%، بينما حصلت الفقرة " يسعى المعهد من خلال رؤيته إلى ترسيخ العلم والمعرفة وتوظيف التقنية للوصول إلى الرقي الحضاري " على أقل درجة موافقة بنسبة 72.22%. وهذا مبرر حيث ان امتلاك المعهد رؤيا استراتيجية واضحة ومحددة للتطلع المستقبلي احتل أعلى درجة موافقة حيث ان المعهد صمد امام العديد من الازمات التي واجهت قطاع غزة وهذا بفضل رؤيته الاستراتيجية وخطته المستقبلية، اما بما يختص بتوظيف العلم والمعرفة انما حصلت على اقل نسبة موافقه وهذا ايضا مبرر حيث ان الهموم والمشاكل التي تلازمت مع قطاع غزة من أكثر من ثلاثة عشر سنة والاغلاق المستمر وقفت حائلا دوت التطور والنهضة المعرفية حيث ان هذه النهضة بحاجة الى معابر مفتوحة ورخاء اقتصادي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (سماعة، الخدام، 2016) التي ركزت على اهمية لرؤية الاستراتيجية لدى وزارة الداخلية الاردنية. واختلفت النتائج مع دراسة (Mazen, et_al, 2016) التي خلصت الى قصور الرؤى في الاونورا.

- تحليل فقرات مجال الرسالة الاستراتيجية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" الرسالة الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	رسالة المعهد معلنة وواضحة لدى الجميع.	3.89	0.96	77.78	1
2.	تحرص ادارة المعهد على الالتزام برسالتها.	3.67	0.97	73.33	3
3.	تقوم رسالة المعهد على توظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات.	3.65	0.70	72.94	4
4.	تنصف رسالة المعهد بانها محددة بالأطر والحدود التي يتميز من خلالها الأفراد العاملين بالإبداع والتمايز.	3.72	0.83	74.44	2
	فقرات المجال بشكل عام	3.74	0.74	74.72	

يبين جدول (5) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الرسالة الاستراتيجية يساوي 3.74 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.72%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " رسالة المعهد معلنة وواضحة لدى الجميع " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.78%، بينما حصلت الفقرة " تقوم رسالة المعهد على توظيف العلوم المختلفة لإعداد البحوث والدراسات " على أقل درجة موافقة بنسبة 72.94%. وهذا مبرر حيث ان رسالة المعهد معلنة حتى يتسنى للمعهد تجنيد وجلب التمويل اللازم للأيتام حتى يحيا حياة كريمة تتناسب مع الارتفاع المتزايد للأسعار في قطاع غزة. اما فيما يتعلق باقل درجة موافقة الخاصة باعداد البحوث والدراسات وهذا بسبب ارتباط التعلم بالازدهار الاقتصادي حيث ان العلاقة طردية كلما ازدهر الوضع الاقتصادي كلما زاد الاهتمام بالبحث العلمي.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Karam,2018) التي أكدت على دور رسالة الفنادق في جمهورية مصر العربية على مواجهة ازمتها.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ابو حليلة, 2013) التي اهتمت دور الرسالة الاستراتيجية في منظمات المجتمع المدني العاملة في قطاع غزة.

- تحليل فقرات مجال الاهداف الاستراتيجية

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" الاهداف الاستراتيجية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	لدى المعهد أهداف طويلة الأجل يسعى لتحقيقها.	3.83	0.86	76.67	1
2.	تتسم أهداف المعهد بالواقعية والقابلية للقياس.	3.78	0.88	75.56	2
3.	تتسم أهداف المعهد بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	3.78	0.88	75.56	2
4.	يحقق المعهد اهدافه في ضوء امكانياته المحدودة.	3.72	0.75	74.44	4
	فقرات المجال بشكل عام	3.78	0.77	75.56	

يبين جدول (6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال الاهداف الاستراتيجية يساوي 3.78 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.56%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " لدى المعهد أهداف طويلة الأجل يسعى لتحقيقها " على أعلى درجة موافقة بنسبة 76.67%، بينما حصلت الفقرة " يحقق المعهد اهدافه في ضوء امكانياته المحدودة " على أقل درجة موافقة بنسبة 74.44%. وهذا مبرر حيث يمتلك المعهد اهداف طويلة الامد يسعى الى تحقيقها على راسها الارتفاع بالمستوى الاكاديمي والتحصيل العلمي للأيتام بالمعهد بالرغم من الظروف النفسية الصعبة التي يعيشوها. اما فيما يتعلق بتحقيق الاهداف رغم قلة الامكانيات وهو مبرر بسبب كثرة الازمات التي يعيشها الوطن العربي في سوريا وليبيا واليمن الامر الذي اثر على اجندة المانحين واولويات المانحين تجاه الايتام في قطاع غزة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الجرجري, 2018) التي ركزت على قدرات الاهداف الطويلة الاجل في الشركات الصناعية في محافظة دهوك.

- تحليل فقرات مجال التحليل الاستراتيجي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" التحليل الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تتم الادارة العليا للمعهد بأخذ وجهة نظر جميع المستويات الادارية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية.	3.89	0.68	77.78	1
2.	يتخذ المعهد القرارات الاستراتيجية لمواجهة الازمات في ظل واقع البيئة الداخلية والخارجية.	3.83	0.62	76.67	2
3.	يقوم المعهد بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها بالمستقبل.	3.50	0.62	70.00	4
4.	تقوم ادارة المعهد بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة والضعف للاستفادة منها في تحسين وضع المعهد.	3.83	0.62	76.67	2
	فقرات المجال بشكل عام	3.76	0.63	75.28	

يبين جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التحليل الاستراتيجي يساوي 3.76 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة " تتم الادارة العليا للمعهد بأخذ وجهة نظر جميع المستويات الادارية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.78%، بينما حصلت الفقرة " يقوم المعهد بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها بالمستقبل " على أقل درجة موافقة بنسبة 70.00%. وهذا مبرر حيث تحرص الادارة العليا في المعهد على احد وجهة نظر جميع المستويات الادارية في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وذلك لمعرفة تنبئ كل مستوى اداري لعديد من القضايا التي من الممكن ان تخفى على الادارة العليا. اما الفقرة التي حصلت على اقل درجة موافقه الا وهي يقوم المعهد بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن ان تؤثر عليها بالمستقبل وهذا مبرر بسبب غموض المستقبل في قطاع غزة وتحديدًا بسبب سرعة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Abass,2018) التي اكدت على قدرة المديرين على تشجيع الآخرين ومساعدة الآخرين على تحقيق امالهم.

- تحليل فقرات مجال الخيار الاستراتيجي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال

" الخيار الاستراتيجي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	يضع المعهد عدة بدائل استراتيجية مناسبة معده مسبقا لمواجهة الازمات المتوقعة.	3.83	0.71	76.67	2
2.	يتخذ المعهد قرارات استراتيجية تنسجم مع الخطط الموضوعة.	3.78	0.65	75.56	3

3.	تركز الادارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية.	3.56	0.70	71.11	4
4.	تلتزم ادارة المعهد بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها.	3.89	0.47	77.78	1
	فقرات المجال بشكل عام	3.76	0.63	75.28	

يبين جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال التوجه بالتعلم يساوي 3.76 وبذلك فإن الوزن النسبي 75.28%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المجال، وقد حصلت الفقرة "تلتزم ادارة المعهد بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها" على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.78%، بينما حصلت الفقرة "تركز الادارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية" على أقل درجة موافقة بنسبة 71.11%. وهذا مبرر لان ادارة المعهد تلتزم بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها لتحقيق اهدافها، حيث انها مطالبة من المانحين بتقديم تقارير اولاً بأول عن الاهداف المحققة وتحقيقها مرتبط بدفع باقي الدفعات الخاصة بالمنحة. اما فيما يتعلق بتركيز الادارة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية، وهذا بسبب كثرة التغيرات الخارجية حيث ان قطاع غزة اصبح ساحة للعب من قبل القوى الخارجية سواء كانت كبيرة او صغيرة. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (جعفر، 2017) التي اظهرت ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة.

- تحليل فقرات محور ادارة الازمات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات محور

" ادارة الازمات "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تساعد الحوافز المقدمة للعاملين في المعهد على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	3.72	0.75	74.44	3
2.	يلعب وجود الثقافة التنظيمية السائدة في المعهد إطاراً لتوجيه سلوك الإدارة العليا في إدارة الأزمات.	3.67	0.69	73.33	7
3.	تساعد إدارة الأزمات على تقليل دوران العمل في المعهد.	3.67	0.69	73.33	7
4.	تلعب إدارة الأزمات دوراً كبيراً في بقاء ونمو واستمرار المعهد.	3.72	0.67	74.44	3
5.	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات.	3.72	0.57	74.44	3
6.	تمتلك إدارة المعهد موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات.	3.89	0.68	77.78	1
7.	تتبنى إدارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	3.72	0.67	74.44	3
8.	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها	3.78	0.73	75.56	2

				واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.
9	71.11	0.98	3.56	9. تبني ادارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
	74.32	0.53	3.72	فقرات المجال بشكل عام

يبين جدول (9) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور ادارة الازمات يساوي 3.72 وبذلك فإن الوزن النسبي 74.32%، وهذا يعني أن هناك موافقة على فقرات هذا المحور، وقد حصلت الفقرة " تمتلك ادارة المعهد موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات " على أعلى درجة موافقة بنسبة 77.78%، بينما حصلت الفقرة " تبني ادارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها " على أقل درجة موافقة بنسبة 71.11%. وهذا مبرر حيث ان فقرة تمتلك ادارة المعهد موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات حصلت على اعلى درجة موافقة بسبب القدرة العالية لمعهد الامل للايتام على استقطاب الكوادر البشرية الكفؤ وهذا يفسر استمراريتها منذ سنوات في ظل الازمات المتلاحقة على قطاع غزة. اما الفقرة التي حصلت على اقل درجة موافقة وهي تبني ادارة المعهد سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها وهي افتقار الكوادر المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي حيث ان عملية التخطيط الاستراتيجي بحاجة لكوادر متخصصة قادرة على استقراء الماضي وقراءة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (Hassan,20017) وذلك بسبب تجاهل مراحـل ادارة الازمـات في البنـوك الأردنيـة في محافظـة الرمثـا.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في معهد الامل للايتام.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للايتام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للايتام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاهداف الاستراتيجية وإدارة الأزمات في معهد الأمل للايتام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للايتام.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الخيار الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للايتام.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (10):

معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	*.835	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرؤية الاستراتيجية وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام.
0.000	*.760	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرسالة الاستراتيجية وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام.
0.000	*.873	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الاهداف الاستراتيجية وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام.
0.000	*.761	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التحليل الاستراتيجي وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام.
0.000	*.871	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الخيار الاستراتيجي وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام.
0.000	*.917	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام.

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

يبين جدول (10) أن معامل الارتباط يساوي 0.917، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام. وهذا مبرر حيث ان التخطيط الاستراتيجي يتمثل في الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والاهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات في معهد الامل للأيتام. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (سماعنة، الخدام، 2016) التي خلصت الى علاقة قوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات لدى وزارة الداخلية الاردنية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (جعفر، 2017) التي اظهرت ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة. اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Karam, 2018) التي اكدت على علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات في الفنادق في جمهورية مصر العربية. واختلفت هذه النتائج مع دراسة (ابو حليمة، 2013) التي اهملت علاقة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. واختلفت النتائج مع دراسة (Mazen, et al, 2016) التي خلصت الى قصور دور التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات في الانوروا.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء الباحثين حول التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام تعزى إلى (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" واختبار "التباين الأحادي"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (11): نتائج اختبار "T لعينتين مستقلتين" و"التباين الأحادي" – البيانات الشخصية

البيانات الشخصية	اسم الاختبار	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الجنس	T – لعينتين مستقلتين	-2.481	*0.025
العمر	التباين الأحادي	1.804	0.199
المؤهل العلمي	التباين الأحادي	0.160	0.921
المسمى الوظيفي	التباين الأحادي	0.077	0.926
سنوات الخبرة	التباين الأحادي	1.217	0.324

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في الجدول السابق (11) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 ل (الجنس) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين تعزى إلى (الجنس)، بينما تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لباقي المتغيرات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين تعزى إلى (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة). وهذا مبرر أن تختلف آراء الباحثين نسبة إلى الجنس وذلك بسبب كثرة التجارب والممارسة للرجال مقارنة بالإناث الأمر الذي يجعل تجربة الرجال في العمل الإداري أكثر نضجاً. أما فيما يتعلق بالعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة لا توجد فروق في إجاباتهم حيث أن العمل الإداري يصلح الشخصية مهما كان الشخص صغيراً في العمر أو كبيراً أو حتى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحها للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.
2. تبين من نتائج الدراسة أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، كما أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
3. أشارت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وأنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.
4. أن معهد الأمل للأيتام يطبق التخطيط الاستراتيجي في أعماله وأنه يوجد تخطيط استراتيجي طويل الأمد فيها وبدرجة متوسطة .
5. أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

6. يتضح من نتائج الدراسة أن المعهد يتبع منهج التفكير والتخطيط الاستراتيجي لتنمية إمكانياته الذاتية والحفاظ على كفاءة أدائه وذلك في ظل ارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات.

7. اتضح من نتائج التحليل أنه يوجد علاقة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في معهد الأمل بنسبة 91.7 %.

التوصيات:

انطلاقاً من الدراسات السابقة والفرضيات والاطار النظري وخبرة الباحث تم التوصل الى التوصيات التالية.

1. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وعلاقته في إدارة الأزمات.
2. التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافترض ازمات وهمية وتدريبهم عليها.
3. تبنى ووضع وحدات ادارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
4. السماح للمستثمرين والاكاديميين المتخصصين بالاشتراك في معالجة الأزمات حال حدوثها.
5. إعادة النظر في هندسة الهياكل التنظيمية لمعهد الأمل للأيتام بما يتواءم مع المتغيرات في الاسواق العالمية والاقليمية والمحلية.
6. يجب اطلاع الموظفين واشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية.

المراجع

المراجع العربية:

- 1) أبو حليمة، عزيزة (2013) " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات " مجلة الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2) أحمد، إبراهيم (2001) "إدارة الأزمات التعليمية منظور علمي، الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر و التوزيع، الاسكندرية.
- 3) جاد الله، محمود (2008) " إدارة الأزمات " الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان.
- 4) جرحري، خضر (2018) "أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء مديري عينة من الشركات الصناعية في محافظة دهوك، مجلة البوليتيكنك، مجلد (8) ، رقم (3)، ص 342-366.
- 5) جعفر، يونس (2017) "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرين، العدد الأول، ص 293-324.
- 6) السكارنة، بلال (2008). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الإدارة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر.
- 7) سماعنه ، سمير والخدام، حمزة (2016) اساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي في وزارة الداخلية الاردنية ، مجلات المحامية الأردنية .
- 8) عبوي، زيد (2017) " إدارة الأزمات " ، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان.
- 9) الفراء، ماجد: عاشور، يوسف، أبو معمر، فارس، (2008) "الإدارة المفاهيم والممارسة" الجامعة الإسلامية" غزة.
- 10) الكرخي، مجيد (2009). "التخطيط الاستراتيجي عرض نظري تطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 11) مساعدة، ماجد (2013) "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- 12) مصطفى، أحمد (1999) "التخطيط الاستراتيجي لمكافحة الإرهاب" مجلة الفكر الشرطي، القيادة العامة لشرطة الشارقة، المجلد 8، العدد 2، الشارقة.

13) الوليد، بشار (2010) "التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم عصرية)"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- 1) Abbas, Abdullah(2018) "Impact of Strategic Planning on Crisis management in the Profit and non-profit sector in Jordan", Academy of Strategic management Journal. Vol.(7), issue 5.
- 2) Coombs.T(2007) "Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review 10(3). 163-176.
- 3) Federation union Report, (1997) "the Best Practices in Strategic Planning Based on Customers".
- 4) Hassan,Aljuhmani(2017)The are of strateyic planning in organizational crisis management:The case of jorolanian Banking sector in ternational Review of management and marketing vol(7),no (3) pp50-60.
- 5) Karam ,j(2018) "The impact of strategic planning on crisis Management style in the 5-star Hotels ", journal of Hotel&Business management vol(7),No(F) .
- 6) Kuehl,c and lamping,p.(1990)"small business planning and management forth worth, the Dryden press, new York, London.
- 7) Manning, A (2004) "Strategic management of crisis in small and medium business. Victoria university of Technology Melbourne Australia.
- 8) Margret, Rouse (2013) "crisis management plan, USA.
- 9) Mazen,Al shobaky and Youssef, Amuna and samy Abu Naser (2016)"strategic and operational planning As Approach for crises management field study on UNRWA",ITEE journal , volume (s),Issue(6) .
- 10) Policastro, Michael, (2003) "Introduction to strategic planning", SBA, U.S. Small Business Administration.
- 11) Wright, Peter and Kroll, M. and Parnell, J.A. (1998). "Strategic Management: concepts", Prentice-Hall international, U.S.A.