



جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني

فريق البحث

أحمد سليم البطش الحسيني أحمد عبد العزيز حوامة عمرو أحمد غنايم

إشراف

د. مروان سعيد جلعود

قدمت هذه الدراسة كأحدى متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة من كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

كانون الأول 2017

شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود بها إلى

أعوام قضيناها في رحاب الجامعة....

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والمحبة إلى الذين

حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل ...

ونخص بالذكر الدكتور الفاضل مروان جلعود لمساهمته الكبيرة في إنجاز هذا
البحث...

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	
أ	الشكر والتقدير	
ب	الإهداء	
ج	قائمة الجداول	
د	الملخص	
1	الفصل الأول (الإطار العام)	1
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
4	فرضيات الدراسة	1.3
4	أهداف الدراسة	1.4
5	أهمية الدراسة	1.5
٦	حدود الدراسة	1.6
6	مصطلحات الدراسة	1.7
7	الهيكل التنظيمي	1.8
8	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)	2
9	الإطار النظري	2.1

9	التخطيط الاستراتيجي	2.1.1
٩	نشأة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي	2.1.1.1
٩	تاريخ التخطيط الاستراتيجي و تطوره	2.1.1.2
١١	مفهوم التخطيط الاستراتيجي والمفاهيم ذات العلاقة	2.1.1.3
١٣	أهمية التخطيط الاستراتيجي	2.1.1.4
١٤	أقسام التخطيط الاستراتيجي	2.1.1.5
14	العناصر الرئيسية للتخطيط الاستراتيجي	2.1.1.6
15	الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الاستراتيجي	2.1.1.7
15	أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي	2.1.1.8
١٧	معوقات التخطيط الاستراتيجي	2.1.1.9
١٨	مراحل التخطيط الاستراتيجي	2.1.1.10
١٩	إدارة الأزمات	2.1.2
19	مفهوم الأزمة	2.1.2.1
20	مراحل تطور الأزمة	2.1.2.2
٢١	أنواع الأزمات	2.1.2.3
21	أسباب حدوث الأزمات	2.1.2.4
٢٣	متطلبات إدارة الأزمات	2.1.2.5

٢٤	أساليب حل الأزمات والتعامل معها	2.1.2.6
٢٦	مراحل إدارة الأزمات	2.1.2.7
٢٧	القطاع المصرفي الفلسطيني	2.1.3
٢٧	البنوك في مدينة الخليل	٢,١,٣,١
٢٨	الدراسات السابقة	2.2
٢٨	الدراسات العربية	2.2.1
٣١	الدراسات الأجنبية	2.2.2
٣٢	ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة	2.2.3
٣٣	الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)	3
34	مقدمة	٣,١
34	منهج الدراسة	٣,٢
34	مجتمع وعينة الدراسة	٣,٣
36	متغيرات الدراسة	٣,٤
37	أدوات جمع البيانات والمعلومات	٣,٥
37	صدق الأداة	٣,٦
38	ثبات الأداة	٣,٧
38	إجراءات الدراسة	٣,٨

39	المعالجة الإحصائية	٣,٩
40	الفصل الرابع (نتائج الدراسة)	٤
41	نتائج أسئلة الدراسة	٤,١
48	نتائج فرضيات الدراسة	٤,٢
50	الفصل الخامس (مناقشة النتائج والتوصيات)	٥
51	مناقشة نتائج وفرضيات الدراسة واستنتاجات فريق البحث	٥,١
٥٨	التوصيات	٥,٢
٥٩	المصادر والمراجع	-
٥٩	المراجع العربية	
٦١	المراجع الأجنبية	
٦٢	الملاحق	-
٦٢	ملحق رقم (١): الإستبانة	
٦٧	ملحق رقم (٢): أسماء المحكمين	

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
٢,١	قائمة البنوك العاملة في مدينة الخليل	٢٧
٣,١	عينة الدراسة	٣٤
٣,٢	توزيع العينة حسب الجنس	٣٥
٣,٣	توزيع العينة حسب العمر	٣٥
٣,٤	توزيع العينة حسب الخبرة	٣٦
٣,٥	ثبات الأداة	٣٨
٣,٦	وزن الإستجابات - المعالجة الإحصائية	٣٩
٣,٧	درجة الإتجاه - المعالجة الإحصائية	٣٩
٤,١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي	٤١
٤,٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد العينة على مدى وضوح مفهوم إدارة الأزمات	٤٣
٤,٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي	٤٤
٤,٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	٤٥
٤,٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات	٤٦
٤,٦	أسماء المحكمين	٦٧

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني، والتعرف على أهمية الدراية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أساليبه وأدواته الفعالة، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه البنوك العاملة في مدينة الخليل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة من موظفي المناصب الإدارية في البنوك، حيث بلغ حجم عينة الدراسة ٤٤ موظف.

بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة وعليه فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهومي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

بالإضافة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها: ضرورة أن تتبنى مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصةً طويل الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المنظمات، والتأكيد على مفهوم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في مؤسسات القطاع المصرفي بمختلف المستويات.

الفصل الأول (الإطار العام)

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة
- الهيكل التنظيمي

1. الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

إن 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. (الأشقر 2002)

بدأت المنظمات الكبيرة في منتصف القرن الماضي في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط البعيد المدى بإدخال مفهوم التخطيط الاستراتيجي بوسائله وأدواته المرنة والمتطورة ومنذ ذلك الحين أصبح موضوع التخطيط الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتجددة في علم الإدارة، ولعل أحد أهم الأسباب لانتشار هذا النوع من التخطيط الدلائل التي تشير إلى أن نسبة الفشل في المنظمات التي تستخدمه تقل كثيراً عن تلك التي لا تستخدمه، ويُعد التخطيط الاستراتيجي جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية تركز على مستقبل المنظمة. ونظراً للتحديات التي تواجهها منظمات الأعمال اليوم ومن أجل استمراريتها وتجنب الأزمات سواء كانت هذه الأزمات على مستوى المنظمة أو المنظمات الأخرى، فلا بد من التوجه إلى التطبيق الفعال للتخطيط الاستراتيجي لمقاومة هذه التحديات، ويجب على المنظمات الاهتمام بإدارة أزماتها المستقبلية.

لذا كان موضوع التخطيط الاستراتيجي أكثر المواضيع أهمية لأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونشاطات أساسية والتركيز على المستقبل حول ماهية المنظمة وماذا تعمل ولماذا تعمل. كما أنها أداة إدارية لمساعدة المنظمة على القيام بعملها بشكل أفضل في جميع الظروف التي تتعرض لها، وتركيز جميع المعنيين لتحقيق نفس الهدف، وتقدير وتعديل اتجاه المنظمة والتجاوب مع بيئتها المتغيرة، وان تقييم أداء المنظمة بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية هو أفضل السبل للتجاوب مع أوضاع البيئة الديناميكية. كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة.

ويأتي على رأس الأنشطة التي يحتاجها القطاع المصرفي الفلسطيني لإدارة الأزمات، التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، ومن هنا تأتي الحاجة للتخطيط الاستراتيجي للتعامل مع الأزمات من خلال تزويد القطاع المصرفي الفلسطيني بنظام أفضل لتقييم الأداء، ويساعد على القدرة التنافسية للمنظمات؛ وذلك لأن

التخطيط الاستراتيجي يركز وبصورة أساسية على دراسة المتغيرات وأيضاً أخذ الاحتياطات والتدابير اللازمة لمواجهة الأزمات، فهو مفهوم شامل يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها طويلة الأمد ضمن الظروف المختلفة الداخلية منها والخارجية.

يعاني القطاع المصرفي من غياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية الطويلة الأمد، وعدم الأخذ بمنهجيات التخطيط الإستراتيجي، وضعف الكفاءة السياسية لمتخذي القرار المصرفي في ضوء مستجدات العصر القادمة إلينا من الدول المتقدمة، بالإضافة إلى ضرورة مرونة الأنظمة ولمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع.

يُعد القطاع المصرفي من القطاعات الاقتصادية الحيوية في الاقتصاد الفلسطيني من خلال تجميعه وحشده للموارد المالية المحلية اللازمة للنشاط الاستثماري. (رسلان 2012).

ينبغي الاعتراف بأن عالم اليوم هو عالم الأزمات لأسباب تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، والتي أثرت في حياة الإنسان داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، فقد أصبح من المعروف بأن التحدي الكبير الذي يواجه الأفراد والمنظمات والقطاعات، يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها، مؤدية إلى خلق الصعوبات والمشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فإن مواجهة الأزمات والوعي بها من خلال التخطيط الاستراتيجي للأعمال كافة، يعد أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية. (الرميلي ٢٠١١).

وعلى ذلك فإن القطاع المصرفي الفلسطيني بحاجة ماسة إلى تخطيط استراتيجي يتعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من أساليب التخطيط الاستراتيجي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي.

1.2 مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات التي يواجهها القطاع المصرفي والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الإستراتيجي الفعال وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات المالية المصرفية في الضفة الغربية، لذا تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإداريين في البنك؟
- 2- ما مدى وضوح مفهوم إدارة الأزمات؟
- 3- ما درجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي؟
- 4- ما دور استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟

5- ما دور استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟

1.3 فرضيات الدراسة:

سعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة لتحقيق الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأساسية الأولى (H01): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

الفرضية الأساسية الثانية (H02): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

الفرضية الأساسية الثالثة (H03): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

الفرضية الأساسية الرابعة (H04): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة) في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.

1.4 أهداف الدراسة:

سعى فريق البحث من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

2- الكشف عن دور استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي.

3- الكشف عن دور استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي.

4- صياغة التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

1.5 أهمية الدراسة:

- تعود أهمية الدراسة إلى أن موضوع التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات أصبح مهماً لما يحققه من استقرار وثبات في المنظمات على اختلاف أنواعها، وأهمية التخطيط الاستراتيجي كمتطلب أساسي لنجاح المؤسسات المالية المصرفية.

أهمية الدراسة بالنسبة لفريق البحث:

- 1- أن يساهم في زيادة التوعية لما يواجه الإداريون الأكاديميون من معوقات أثناء عملهم وما ينجم عنها.
- 2- مساعدة فريق البحث في إتمام المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة.

أهمية الدراسة بالنسبة لمجتمع الدراسة:

- 1- مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات.
- 2- كما أنها محاولة أكاديمية للكشف عن دور أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني في ظل بيئة سريعة التغير والنمو والتطور، لذا فإن أهميتها تبرز من خلال جوانب عديدة.
- 3- عند القيام بهذه الدراسة والانتهاؤها منها فإنها سوف تعود بالفائدة على مختلف الجهات ومنها: المجتمع، متخذي القرار في المؤسسات المصرفية، الموظفين وشاغلي الوظائف الإدارية.

1.6 حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في تناولها لموضوع دور استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

ومن خلال ذلك اشتملت الدراسة على الحدود التالية :

- الحدود البشرية: وتمثل بشاغلي الوظائف الإدارية في القطاع المصرفي الفلسطيني.

- الحدود المكانية: وتمثل بالبنوك العاملة في مدينة الخليل.

- الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول والثاني من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨.

1.7 مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي : التخطيط الاستراتيجي هو نشاط الإدارة التنظيمية التي تستخدم لتحديد الأولويات، وتركيز الطاقة والموارد، وتعزيز العمليات، وضمان أن الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين يعملون على تحقيق الأهداف المشتركة، وإبرام اتفاق حول النتائج المرجوة النتائج، وتقييم وتعديل اتجاه المنظمة في استجابة للبيئة المتغيرة. إنه جهد منضبط ينتج قرارات وأفعال أساسية تشكل وتوجه ما هي المنظمة، من يخدمها، وماذا تفعل، ولماذا تفعل ذلك، مع التركيز على المستقبل. (نيكولز ٢٠١٦).

أساليب التخطيط الاستراتيجي : هي الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الإستراتيجيات، مثل: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة ، وأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأسلوب تحليل مجالات العمل، و أسلوب استخدام السيناريوهات، وأسلوب الطوارئ .
(السويدان (2007:87).

إدارة الأزمات : هي أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وتقدم إدارة الأزمات وعياً عالياً بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره. شومان (2009:12).

1.8 الهيكل التنظيمي للدراسة:

لقد قام فريق البحث بتقسيم الدراسة إلى خمس فصول بالإضافة إلى الأجزاء التمهيدية والأجزاء الختامية وذلك على النحو التالي :

- ❖ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن (المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، حدود الدراسة، أدبيات الدراسة، الهيكل التنظيمي للدراسة).
- ❖ الفصل الثاني: ويتضمن الخلفية والجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ❖ الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات، ويتضمن (منهج الدراسة المستخدم، أدوات جمع المعلومات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، متغيرات الدراسة، المعالجة الإحصائية).
- ❖ الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.
- ❖ الفصل الخامس: يتضمن مناقشة نتائج الدراسة وتوصياتها.

الفصل الثاني (الإطار النظري)

- المبحث الأول: الإطار النظري
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المبحث الأول: الإطار النظري

2.1.1 التخطيط الاستراتيجي

2.1.1.1 نشأة التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

تعد عملية التخطيط عملية قديمة إذ نشأت منذ أن بدأ الإنسان ينظم في جماعات وقد مارست تلك الجماعات البدائية عملية التخطيط بشكل عشوائي غير منتظم لم يكن قائماً على أسلوب علمي، وكانت مقتضيات الضرورة في مواجهة الكوارث الطبيعية والتحديات تفرض مسألة التخطيط الذي أطلقت عليه آنذاك مسميات مختلفة كالتدبير والتوقع والحيلة، وتنفذ هذه الممارسات لعمليات تتم في المستقبل؛ لتجنب المخاطر ومواجهة الكوارث والمشكلات المختلفة وهناك من أشار إلى التخطيط أو نوه عنه في كتاباته مثل أفلاطون وابن خلدون لكن ذلك لم يكن أكثر من تصورات وأفكار تضمنتها تلك الكتابات ولم تكن قابلة للتطبيق العملي المنظم. (البوهي 2011)

وتشير إلى ضرورة أن تأخذ الدولة بالتخطيط المحكم والعلمي لإحداث التقدم في المجالات المختلفة وهذا يعني أن التخطيط من العلوم الحديثة التي لم تظهر بشكل فعال إلا بعد اندلاع الثورة الصناعية وما أحدثته من تحولات عميقة تطلبت عدة تحضيرات وإجراءات للتوجيه والتحكم في مجريات الأمور وما تتطلبه من تطورات في المستقبل مما أدى إلى انتقال الفكر التخطيطي إلى موضع الاهتمام باعتباره مطلباً اقتصادياً واجتماعياً ملحاً على للنهضة الحضارية القادمة. كما أكد الحاج (2002 : 92) على ضرورة قيام نوع من التخطيط على أسس علمية لتحقيق ما يمكن تحقيقه من التوازن بين العرض والطلب لتوفير الحاجات الإنسانية وتحقيق التقدم الصناعي. ولقد كانت محاولات العلماء تدعو إلى الخروج بالتخطيط من دائرة التفكير إلى حيز التنفيذ والعمل. ويرجع استعمال مصطلح التخطيط إلى عام 1910 حيث استعمله الاقتصادي النمساوي كريستيان شويندر ولكن هذا المصطلح لم يكتسب شهرته الواسعة إلا بعد أن أخذ الاتحاد السوفييتي بمنهج التخطيط الشامل عام 1928. وهكذا ظل التخطيط فكرة لم تكتسب طابعها العلمي إلى أن ظهر التخطيط بمعناه العلمي في الاتحاد السوفييتي كأسلوب جديد للتسيير الاقتصادي والاجتماعي الذي ارتبط بتطبيق الاشتراكية وقد وضعت أسسه وتشكلت معالمه وتأكدت فاعليته بظهور الخطط التي تعالج الاقتصاد.

(الحاج، 2002: 95).

2.1.1.2 تاريخ التخطيط الاستراتيجي وتطوره

مر التخطيط الاستراتيجي بعدة مراحل قبل أن يصبح تخصصاً مستقلاً بذاته في أبجديات إدارة الأعمال كالتالي:

المرحلة الأولى : الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي

أشار هلال إلى التخطيط الإستراتيجي قديماً في الفكر البشري إذ اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية **Strategic** والتي تعني علم الجنرال والجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة حيث أن الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأنسب الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع خاص، والذي يتصرف وهو يعلم أن هناك قوى أخرى تؤثر وتتأثر في اتخاذ القرارات، والذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن.

المرحلة الثانية : مفهوم التخطيط الإستراتيجي

برز المفهوم التخطيط الاستراتيجي " ابتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة ، وذلك تحت مسمى " الإستراتيجية الإدارية "، وفي فترة ما بين 1965- 1961 استخدم نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الأمريكي، وأحدث نجاحاً كبيراً، حيث تم تطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الأمريكية تحت اسم " نظام التخطيط والبرامج والموازنة "، وبعد ذلك أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم " السياسات الإدارية "، وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينيات، ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الأمريكية قبل نهاية الستينيات إلى كل من أوروبا والدول النامية. (خميس، 1999، 75).

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الستينات

ذكر (طلعت، 2009) عن هذه المرحلة بأنها بدأت في عام 1976، حين تم التوصل إلى نموذج شامل لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، و تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية التي ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة، وليس من منطلق التغلب على المنافسين وتم التأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة، وذلك في عام 1991م. وأشار خميس (1999:77) إلى ما بعد هذا التاريخ بعام حيث تم إصدار كتاب في جامعة كاليفورنيا انتقدت فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولم تملك إستراتيجية عالمية شاملة، وشمل ذلك العديد من الشركات العالمية، وانتهت إلى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي. " وأخيراً جاءت تجربة شركة "General Electric" التي أشار إليها هلال (2009) حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعد أن تولى قيادتها جاكوبلش حيث دعا إلى تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة إلى العمال مع تفويض الصلاحيات، والتخلي عن التقنية المتدنية والميكانيكية المتخلفة والهيكلية الوظيفية المضيعة، والالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة، وفهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة، والتأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور، وأخيراً اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث يسمح بفتح المجال

أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الإنتاجية.

2.1.1.3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي و المفاهيم ذات العلاقة

مفهوم التخطيط: أشار البوهي (2001:23) إلى أن التخطيط "هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وهو عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل ومن يقوم به وأين ومتى وكيف؟ وبواسطة التخطيط يتم تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف." كما وأضاف الحاج (2002:11) إلى مفهوم التخطيط بأنه "عملية تحديد واقع جهة العمل والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والوسائل التي تستخدم لتحقيق تلك الأهداف، فالتخطيط هو العملية التي تأخذ بالاعتبار نقاط قوة وضعف جهة العمل، والفرص والمخاطر التي تحيط بها". وأشار غنيم (2008:31) إلى مفهوم التخطيط بأنه "عملية عقلية في جوهرها، فهو استعداد سابق لعمل شيء بطريقة منظمة، استعداداً للتفكير قبل التنفيذ، والتنفيذ في ضوء حقائق مؤكدة. فالتخطيط هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة وحشد الإمكانيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وفق أساليب تختصر الكلف وتعظم النتائج "

مفهوم الإستراتيجية: اشتقت كلمة إستراتيجية من كلمة (استراتيجوس) اليونانية، والتي تعني "القدرة على استخدام الجيوش في إدارة المعارك الحربية من أجل تحقيق النصر" (أبو قحط، 1992، 48).

في حين يشير باحثين آخرين إلى أن مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات التي استخدمت قديماً، وتعود جذورها إلى الأصل الإغريقي والتي تعني: فن الحرب ولذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الحقل الإداري سيعني بصورة أولية على الأقل " فن الإدارة و القيادة".

ومن التعريفات التي جعلت للإستراتيجية مكان في مجال الإدارة تعريف شاندر (1992:301) حيث عرّف الإستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة و تبني طريقة العمل و توزيع الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف. ويرى أنسوف (1995 : 225) أن الإستراتيجية يقصد بها "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظم بالبيئة الخارجية." وفيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي فقد اختلف الباحثون والدارسون في تعريف مفهومه فقد عرفه برايسون (1993 : 168) بأنه "عبارة عن نظام من الجهود المتكافئة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟" في حين عرّفه معروف (2009:29) على أنه "عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية، وتمر بتحليل وصفي وكمي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر في البيئة الخارجية". ويرى أبو قحط (1999) أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على التحديد المقدم لما يجب عمله لتحقيق أهداف المنظمة،

وبناء استراتيجيات ووضع الخطط والسياسات. كما وعرفه الكرخي (2007:77) بأنه "عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجيات اللازمة، ويمثل بذلك عملية التخطيط طويلة المدى التي يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق أهداف المنظمة."

وبناءً على ما سبق يمكننا استنتاج الآتي:

1. أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن نظام لوضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات وتبدير الموارد البشرية والمادية لتطبيق تلك الاستراتيجيات والأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف البيئية الداخلية والخارجية، والتركيز على الرقابة المستمرة لذلك النظام.

2. أن التخطيط الاستراتيجي ينطوي على عملية متواصلة، ومستمرة، وطويلة المدى.

3. أن التخطيط الاستراتيجي يشتمل على مجموعة من الخطوات التي تقود إلى صنع القرار واتخاذ، لتحقيق الأهداف المرجوة.

وأورد الهلالي (2006، 176-174) بأنه أشار إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال أربعة مداخل هي:

1) مستقبلية القرارات الحالية : حيث أن التخطيط الإستراتيجي يركز على تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف التي تكمن في المستقبل، وذلك لإيجاد أساس يمكن المؤسسة أن تعتمد عليه في اتخاذ قرارات حالية تؤدي إلى الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر، وعلى ذلك فالتخطيط هنا يعني تصميمًا للمستقبل المرغوب وتحديد للوسائل الكفيلة بإحداثه.

2) التخطيط كعملية : فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بوضع الأهداف ثم تحديد الإستراتيجيات والسياسات والخطط التفصيلية التي تضمن تنفيذ الإستراتيجيات بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى ذلك فالتخطيط بهذه الصورة يعد عملية يتحدد من خلالها بشكل مسبق نوع من الجهد التخطيطي المطلوب وتوقيته وكيفية تنفيذه، ومعرفة الجهة التي ستتولى التنفيذ وكيفية التعامل مع النتائج، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي عملية تسيير على أسس مفهومة ولكنها في نفس الوقت تتضمن الاستمرارية لاحتواء التغيرات التي قد تحدث في البيئة وإن كان ذلك لا يعني تغيير الخطط كل يوم ولكن عندما تكون هنالك ضرورة لذلك.

3) التخطيط كفلسفة : فالتخطيط الإستراتيجي يعد اتجاهاً وطريقة للحياة فهو يركز على الأداء المبني على دراسة واستلهام المستقبل، كما أنه يركز أيضاً على استمرارية عملية التخطيط وعدم اعتمادها فقط على مجموعة ثابتة من الإجراءات والأساليب.

4) التخطيط كبناء : فالتخطيط الإستراتيجي يعمل على زيادة ربط أربعة أنماط رئيسة من الخطط هي : الخطط الإستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى،

والخطط الإجرائية، بهدف تحويل التكامل بينها إلى قرارات حالية. "

2.1.1.4 أهمية التخطيط الاستراتيجي

أشار الكرخي (2007 : 48،49) إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

- 1) توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها حيث يساعد المنظمة على اتخاذ الإجراءات لمواجهتها.
- 2) يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق لتحقيق أهدافها.
- 3) يمكن المنظمة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه القدرات في المستقبل.
- 4) يعزز الجماعية ويكسب الخبرة لأفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- 5) يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- 6) يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار، لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- 7) يعمل على توسيع المنظمة لمعارفها ودراساتها، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- 8) يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب.

وركز هلال (2009 : 288) على أهمية التخطيط الإستراتيجي بذكر فوائد عديدة منها:

- 1- يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمات.
- 2- تتم من خلاله صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها.
- 3- تحدد من خلاله القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل وتؤثر في اتخاذ القرارات.

4- يتم من خلاله التركيز على أهمية التعاون بين الموظفين والمجتمع لتحقيق الأهداف.

5- يعمل على تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

2.1.1.5 أقسام التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى قسمين رئيسيين، حسب المستويات الإدارية الموجودة داخل المنظمة كالآتي:

القسم الأول : التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة.
ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة، والتي تميزها عن المنظمات الأخرى، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة، وعملية تخصيص الموارد وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها، ويتولى وضع تلك الأنشطة مجلس الإدارة، وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال التوسع أو التقلص أو الاستمرار في العمل دون تغيير، ويسعى هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى معرفة الغرض الأساسي لإقامة المنظمة، ومعرفة الصورة التي ترغب المنظمة في تركها لدى أذهان أفراد المجتمع المحلي. (هلال، 2009)

القسم الثاني : التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.
ويمثل إدارة جهود وحدات الأعمال الإستراتيجية كي تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها عن المنافسين والأسواق والمنتجات والاستثمارات المختلفة وهي تغطي فترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات، كما وتسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية. (طلعت، 2009)

2.1.1.6 العناصر الرئيسية لعملية التخطيط الاستراتيجي

يؤكد الهاللي (2006: 284-282) أن منهجية التخطيط الاستراتيجي تتكون من مجموعة من العناصر هي:

1- المعتقدات : وتمثل عبارات تعبر عن القيم والعقائد والالتزامات، وتعد العبارات الخاصة بالمعتقدات من الأمور البسيطة في فهمها، فهي تمثل القيم التي يؤمن بها الأفراد الذين تتكون

منهم المؤسسات المختلفة، بحيث لا يحددونها عنها مهما اختلفت الأماكن أو الظروف التي يجدون أن أنفسهم فيها.

2- الرسالة : وهي كلمة تعبر عن الهدف والوظيفة، كما أنها تمثل حجر الزاوية للخطة الإستراتيجية، ولا بد أن يكون الأفراد العاملين على علم ودراية بالرسالة التي لا بد وأن تكون محدودة بخصوصية المؤسسة.

3- السياسات : وتستخدم في إطار منهج التخطيط الاستراتيجي، ولا بد أن تكون ملزمة ومحددة

4- التحليل الداخلي : ويشمل التحليل الداخلي نواحي القوة وتتمثل في العناصر الموجودة التي تدعم رسالة المؤسسة، ونواحي الضعف وهي تلك العوامل التي يحتمل أن تمنع المؤسسة من تحقيق رسالتها.

5- التحليل الخارجي: ويشمل تحليل البيئة الخارجية، ويتضمن فحص الفرص والمخاطر في الاتجاهات البيئية، والتنبؤ التكنولوجي والاقتصادي والسكاني والتشريعي السياسي والثقافي والاجتماعي.

6- المنافسة: وتتمثل بالتخطيط للمستقبل بحيث يكون من الضروري أيضاً قياس المنافسة بين المؤسسات التي تقدم الخدمة نفسها في المنطقة، وعندما تتبع المؤسسة تنظيم التخطيط من خلال تحليل المنافسة فإنها تكون بذلك قد وصلت إلى نقطة الانطلاق نحو تطوير الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لدعم الرسالة.

2.1.1.7 الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي

يخط واقع بعض المؤسسات والأفراد بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي، لذا لا بد من توضيح ذلك، ويمكن عرض الفرق كالتالي حسب الكرخي (2007):

1. التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تشكيل المستقبل.

2. التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجري الواقع والتخطيط الاستراتيجي عكس ذلك.

3. التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، في حين يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق أهداف وطموحات كبرى لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.

2.1.1.8 أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي

شار كل من السويدان (2009 : 87) والهاللي (2006 : 323) وهلال (2009 : 253) إلى أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات كالتالي:

أولاً: أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة وتتمثل بالأسئلة التالية :

- ما هي أغراض وأهداف المؤسسة ؟
- ما هو الموقف الحالي للمؤسسة ؟
- ما هي نوعية البيانات التي تتعامل معها المؤسسة ؟
- ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق اهداف بدرجة اكبر ؟

ثانياً: أسلوب تحليل مجالات العمل:

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات، أو ميادين الأعمال التي تختارها مؤسسة ما، مثل: مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها، ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمؤسسة في ميادين الأعمال المختلفة، وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع، وبالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل، وبالتالي تحتفظ المؤسسة بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

ثالثاً: أسلوب الطوارئ:

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملاءمة للظروف الحالية، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المؤسسة، وتتركز " خطط الطوارئ" على الظروف الكاملة للمتغير، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة، بمعنى أنها تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف.

أما بالنسبة لأدوات التخطيط الاستراتيجي:

أولاً: أداة السيناريوهات:

ويعد السيناريو أداة مهمة من أدوات الاستراتيجية، والسيناريو يبنى على افتراض أن القدرة على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها، وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات، فإن السيناريو، يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات، وبعض هذه القوى هي المدخلات، ولكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً. وأصعب ما فيه هو تحديد عددها، وبشكل زيادتها عن حد معين صعوبة في التعامل معها، ويتفق بناء السيناريوهات مع التخطيط للطوارئ، حيث تكون المؤسسة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع، ويعني السيناريو أيضاً مجموعة متكاملة من الافتراضات، تعطي صورة واضحة عن المستقبل، وتعتبر هذه الأداة مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي وهو بيئة المنظمة، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة.

ثانياً: أداة تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (S.W.O.T):

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطرة أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها، وبين الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي)، ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة، وبمراجعة الفرص والمخاطر البيئية، يساعد على تحديد الخطط الاستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة، ذلك لأن التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها.

2.1.1.9 معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما ذكره (221 :1993) Bryson:

1. التغير والتبدل السريع في البيئة : بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (٥ سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي إلى تعثرها.

2. وأشار طلعت (2009) إلى عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية، بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته، ولكنها قد لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث أن الخطة تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير لوضع خطتها ولكنها لن تكون قادرة على تنفيذها، إذا كانت إمكانياتها الذاتية قاصرة.

3. وذكر السالم (2005) عن مقاومة المنظمة لعناصر التغيير والتي تؤدي إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

وأضاف أيضاً إلى الموارد المالية كمعوق من معوقات التخطيط الاستراتيجي، باعتبار أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط أن يفكر بها منذ البداية، حيث أن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يحكم عليها بالتوقف والإخفاق.

4. في حين ركز إدريس (2006 : 89) على عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي، وانشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وعدم اكتراثها بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها.

5. وعن المعلومات والبيانات الإحصائية أضاف (Fewrer 418-417:1995)، بأن الخطة الاستراتيجية تقوم على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر معلومات كافية لهذا الغرض.

6. كما وربط إدريس التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات : حيث يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على المنظمة وتطويرها.

2.1.1.10 مراحل التخطيط الاستراتيجي

كيف يخطط البشر؟ هذا السؤال يوجه للأفراد وللجماعات وللمؤسسات والشركات وللحكومات أيضا تظهر عملية التخطيط واضحة بشكل كبير في قرارات الأفراد المهنية، فهي تبرز في ميزانية الأسرة وجدول إنتاج الشركات وبرامج وسياسات الطاقة والبيئة، والدفاع والخدمات الإنسانية.

وعملية التخطيط هي عملية التخطيط هي عملية إجرائية تتكون من ثلاث مراحل رئيسية:

أ- مرحلة إعداد الخطة وإقرارها:

تعتبر عمل إعداد الخطة مرحلة حساسة وتتطلب درجة عالية من الدقة والموازنة بين الإدارة والتوجهات السياسية في الدولة وحاجات السكان من جهة أخرى حتى يتم إعداد خطة مقبولة وقابلة للتنفيذ.

تبدأ مرحلة إعداد الخطة بدراسة وتحليل الوضع القائم والتنبؤ بماذا يمكن أن يصبح عليه الحال في المستقبل، ومن ثم تأتي الخطوة الثانية والتي تتمثل في تحديد ماذا نريد أن نغير أو نطور.

ب - مرحلة التنفيذ الخطة:

بعد إقرار الخطة تقوم الجهات الرسمية في المراكز والأقاليم والجهات المعنية في القطاع الخاص بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولية والواجبات الملقاة علي عاتقه بعد أن يتم اعتماد مراحل التنفيذ وبرامج التنفيذ الزمنية لكل مرحلة ، وهنا لا بد من الإشارة إلي ضرورة وجود تنسيق كامل بين القطاعين الخاص والعام أثناء تنفيذ الخطة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ، علما بأن مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ غير ملزمة.

ولتنفيذ الخطة بشكل ناجح ، لا بد من دراسة إجراءات تنفيذها في المستويات المكانية الثلاث والقطاعات الاقتصادية المختلفة وأيضاً يجب تحديد أولويات تنفيذ البرامج والمشاريع المختلفة وفق سلم أولويات مبني علي حاجات السكان إلي جانب ذلك لا يجب إن تزيد كلفة تنفيذ البرامج والمشاريع عما هو مقرر في الخطة، بالإضافة لما سبق يجب أثناء عملية التنفيذ مراعاة مدى وفرة الإمكانيات المادية والبشرية في المناطق الجغرافية المختلفة وكذلك علاقة البرامج والمشاريع المراد تنفيذها بالبرامج والمشاريع التي تم تنفيذها في المنطقة أو الإقليم في خطة سابقة. (غنيم، 2008، 100)

ت - مرحلة متابعة وتقييم الخطة:

لا تقل أهمية هذه المرحلة من مراحل عملية التخطيط السابقة، بل تكاد تكون هذه المرحلة على درجة عالية من الأهمية ليس فقط للخطة الحالية بل للخطط المستقبلية، لذلك دائماً ما يقال بأن نجاح عملية التخطيط يرتبط بشكل كبير بمدى كفاءة عمليتي المتابعة والتقييم. (غنيم، 2008، 100)

2.1.2 إدارة الأزمات

اتجه الفكر الإداري في منتصف الستينيات إلى توضيح مفهوم الأزمات، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، في محاولة للتوصل إلى النظريات، والأفكار التي تسهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف و متغيرات العصر (شريف: 1998).

و لم يصل الفكر الإداري بعد إلى نظرية ثابتة خاصة في إدارة الأزمات، ولكنها مجرد محاولات، و مداخل و أطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة (أحمد، 2001). وذكر السالم (98: 2005) بأن موضوع دراسة الأزمات "بدأ ينمو في جميع المجالات أكثر من أي وقت مضى، فكانت أزمة عام 1961، وهي أزمة الصواريخ السوفيتية في كوبا بمثابة بداية عصر دراسة الأزمات كعلم و فن، وذلك لما أبرزته من مفاهيم جديدة لم تكن واضحة من قبل، حيث أكد نجاح حل هذه الأزمة على الأهمية الفائقة لدور الاتصالات في إدارة الأزمات وعلى ضرورة فتح قنوات للاتصال المباشر والفوري لحل الأزمات".

2.1.2.1 مفهوم الأزمة

مصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvev) بمعنى لتقرر (To Decide)، وعندما انتقل هذا المصطلح إلى مختلف العلوم الإنسانية أصبح يعني مجموع الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن والمستقر سواء كان على مستوى الفرد أو الدولة.

كما ويعرفها (1996: 196) Philips بأنها "النظام الجديد للشركات المالية والتجارية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في التعامل مع الكوارث"، وقد بنيت هذه الملاحظة على العدد المتزايد من الشركات التي تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي لمعاونتها على وضع خطط إدارة الأزمات. وأشار شريف (1998: 44) إلى الأزمة بأنها: "موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات و يتضمن قدراً من الخطورة والتهديد و ضيق الوقت و المفاجأة و يتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة"، وأضاف عليوة (2004: 13) تعريفاً آخراً بأنها: "توقف الأحداث في المنظمة و اضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن". وهناك عدة مفاهيم قد تكون متداخلة فيما بينها لا بد من التفريق بينها كما أشار إليها درويش (2008: 33) وهي:

- المشكلة: وهي حدث يواجه الإدارة و قد تكون هي سبب الأزمة التي تمت، و لكن لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها، فالأزمة عادة ما تكون أحد الظواهر الناجمة عن المشكلة، فكل أزمة هي في حد ذاتها مشكلة، و لكن ليست كل مشكلة أزمة.
- الصدمة: تعني شعوراً فجائياً حاداً نتيجة حادث غير متوقع، فالصدمة هي إحدى عوارض الأزمات، والتعامل معها بأسلوب الاستيعاب و التغلب على عنصر المفاجأة.
- الصراع: يقترب مفهوم الصراع و النزاع من مفهوم الأزمة، إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديداً التأثير، كما هو الحال في الأزمات.
- الحادث: شيء فجائي ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله، و لكنه لا يمثل الأزمة وإنما تكون الأزمة فقط أحد نتائجه.
- الخلاف: و يعني المعارضة و التضاد و عدم التطابق، فالاختلاف لا يمثل الأزمة في حد ذاتها و لكن يعبر عنها، و يمكن أن يكون باعثاً على نشوئها و استمرارها.
- الكارثة: هي حدوث حالة، نجم عنها خسائر في الأرواح و الممتلكات، و تكون الكارثة سبباً للأزمة، و لكن ليست أزمة بحد ذاتها، فقد تكون الكارثة طبيعية أو فنية من فعل إنسان إهمالاً أو عمداً.

2.1.2.2 مراحل تطور الأزمة

ان الأزمة تنشأ و تتطور من خلال عدة مراحل كالتالي أبو شنب (2009: 116):

1. مرحلة النشوء.
2. مرحلة التصعيد.
3. مرحلة الاكتمال.
4. مرحلة الزوال.

وفيما يتعلق بإدارة الأزمات فقد أورد صادق (2002: 8) تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول و ممتلكات المنظمة و على قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد و العاملين بها ضد المخاطر المختلفة، و تشمل مهمة المديرين المسؤولين عن هذا النشاط البحث عن المخاطر المحتملة و محاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة. و عرف أبو قحف (1999: 24) علم إدارة الأزمات على أنه "عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و بقاءها في السوق". و عرفته شريف (1998: 9) بأنه: "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة و إعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة

وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً". و تعد إدارة الأزمات كما أوضح السيد (1998: 24) "من الموضوعات الحديثة نسبياً في ميدان العلوم المسلكية و الإدارية، و لهذا المفهوم مسميات متعددة منها

سيكولوجية الأزمة، وإدارة الأزمات، و التدخل في الأزمات". وبذلك عرف أحمد (2001):
15) إدارة الأزمات بأنها "فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع
القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي؛ للتغلب على مقومات الآلية
البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة
والمفاجئة، وإخراج المنظمات من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها".

من خلال استعراض المفاهيم المختلفة لإدارة الأزمات يمكن لفريق البحث إيجازها بأنها
هي التي تنطوي على عملية تحديد و تنبؤ المخاطر المحتملة ثم إعداد الخطط لمواجهة
هذه المخاطر لمجابهتها و تقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة ثم تقييم القرارات
والحلول الموضوعية.

2.1.2.3 أنواع الازمات

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

ومن أمثلة ذلك:

- أزمات ترتبط بالسلع والمنتجات أو الخدمات.
- أزمات ترتبط بالأفراد.
- أزمات ترتبط بالبيئة الطبيعية أو الطقس.
- أزمات تنشأ نتيجة حوادث أو تصرفات غير رشيدة داخل أو خارج المنظمات.
- أزمات ترتبط بالبيئة الداخلية للمنظمات.
- أزمات ترتبط بالاقتصاد أو النظام والحياة الاقتصادية.
- أزمات ترتبط بالتكنولوجيا.

اقترح الخبراء التصنيف الآتي: فنية، اقتصادية، بشرية، اجتماعية، تنظيمية.
(كريم ٢٠١٥)

2.1.2.4 أسباب حدوث الازمات

تتعدد أسباب الأزمات، وذلك لاختلاف نظرة الباحثين، حيث أن الأزمات قد تحدث نتيجة
لأسباب إدارية، أو اقتصادية، أو مالية، أو اجتماعية، أو غيرها. إلا أن الباحثين أجمعوا
على أن هناك أسباب تكاد تكون مشتركة منهم شريف (1998:112)

- تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها : إن تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل
على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليها، فتتحول بسبب الصمت، والتأجيل،
والتجاهل إلى أزمة حقيقية.

- عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها، بتبني أنظمة للإنذار المبكر أو توفر تعليمات واضحة إلى المعنيين، كما توفر تقييماً لشتى النتائج الواقعة والمحتملة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.
- عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها: من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات كمعدات إطفاء الحرائق وغيرها، وكذلك تخصيص ورصد المبالغ المالية اللازمة لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار، وجمع المعلومات، والثقة في القدرة على تجاوز الأزمة، والشفافية في التعامل مع الحدث.
- كما وأشار أحمد (2001:131) إلى "ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية: حيث تعاني بعض المؤسسات من نقص في الإمكانيات المالية والفنية تحول دون تضمين خططها الاستراتيجية برامج لتوفير المعدات والأجهزة والأساليب الحديثة لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمؤسسة، ونتيجة للشح في مواردها تفضل الصرف على بنود أخرى تراها إدارة المؤسسة أكثر أهمية من الأزمات".
- قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له: التخطيط والإعداد الجيد لمواجهة الأزمات المحتملة التي تهدد المجتمع، وفي البرنامج العملي للتخطيط يؤخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل منها تحديد المسؤول عن قيادة فريق إدارة الأزمات، وتحديد الموارد البشرية والمادية والفنية اللازمة والضرورية لتنفيذ خطة مواجهة الأزمة، وتحديد طرق توفير وتوصيل المعلومات والبيانات، وضمان وجود نظام فعال للاتصال بالأطراف المعنية الداخلية والخارجية، ووضع السيناريوهات اللازمة، والتدريب على الخطة الموضوعية لإحداث التعديلات اللازمة (الأعرجي، 1999:202).
- الإدارة العشوائية: لا شك إن وجود إدارة علمية قادرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب ووفق معلومات دقيقة وحديثة وواقعية سيكون الدرع الواقي للمؤسسة لحمايتها من الوقوع في الأزمات أو تقليل أخطار هذه الأزمات إن وقعت (حواش، 1999).
- النزاعات الداخلية: تنشأ أحياناً داخل المؤسسة صراعات وخاصة في مستوى الإدارة العليا نتيجة لعدة أسباب أهمها عدم تجانس أفراد الإدارة بسبب عدم وجود لوائح تنظم وتحدد مستويات ومواصفات تولي هذه الوظائف، وبالتالي ينشأ بين أفراد هذا المستوى الإداري منافسات حادة تجر المؤسسة إلى مشاكل، وبالتالي تتحول إلى أزمات تهدد كيانها (جبر، 1999: 120).
- الأخطاء البشرية: تشكل الأخطاء البشرية واحدة من أكبر مسببات الأزمات داخل المؤسسات الصناعية أو ذات الطابع الفني حيث تسبب الأخطاء التي يرتكبها العمال أو الفنيين أثناء التركيب أو التشغيل أو الصيانة مشاكل و أزمات قد تصل أحياناً إلى كوارث، وذلك بسبب إهمال الكثير من المؤسسات في تدريب العاملين

معها على القيام بهذه الأعمال (الزواهرة 54).

- سوء الفهم أو عدم استيعاب المعلومات: تحدث الكثير من الأزمات نتيجة خطأ في تفسير التعليمات أو القرارات.

2.1.2.5 متطلبات إدارة الازمات

أورد الباحثون في إدارة الازمات عدة متطلبات منها:

1. سجل الأزمات : أشار الحملاوي (2003: 317) إلى أنه " لابد من وجود سجل للأزمات crisis portfolio توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المنظمة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.
2. فريق إدارة الأزمات: أن تكوين فريق لإدارة الأزمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت و ضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فريق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، كما وتتطلب وعدم ترك الأمور للصدفة.
3. وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة و السيناريو: إن استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة و السيناريو، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله و دراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة و إيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية (الحملاوي، 2003). ومن خلال ما تقدم تتضح أهمية السيناريو كتدريب الموظفين على تخيل أسوأ المواقف و هو ما يعرف بأسوأ سيناريو worst case scenario، أما المحاكاة reality virtual فهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة (درويش، 2008).
4. نظام اتصالات داخلي و خارجي: "إن وجود نظام اتصالات داخلي و خارجي فعال يساعد على توافر المعلومات و الإنذارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة، فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بالمخاطر" (الوكيل، 2006: 118).
5. التنبؤ الوقائي: إن "تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة و الابتكار و تدريب العاملين

عليها" (درويش، 2008). وقد أشار الأعرجي (1999: 211) إلى طبيعة و مستويات الجاهزية في المنظمات تجاه الأزمات بأنها تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمات. وأضاف دقاسمة والأعرجي (2000: 80) إلى أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها:

- إيجاد و تطوير نظام اداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
- العمل على جعل التخطيط للازمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الازمات.
- ضرورة التقييم و المراجعة الدورية لخطط إدارة الازمات و اختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الازمات و بالتالي يتعلم الافراد العمل تحت الضغوط.
- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

2.1.2.6 أساليب حل الأزمات والتعامل معها:

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لاخترال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

أولاً: الطرق التقليدية:

أ- أسلوب إنكار الأزمة:

هذا الاسلوب يقوم علي الانكار الكامل وعدم الاعتراف بوجودها، وتعلق ادارة المنظمة ان الأوضاع في المنظمة أن الأوضاع في المنظمة على ما يرام وفي احسن صورها ولايمكن أن تكون أفضل من ذلك.

ب- كبت الأزمة:

هذا الاسلوب يطلق عليه ايضا اسلوب تأجيل ظهور الأزمة، وهذا الاسلوب يركز علي التعامل مع الأزمة.

ج- أسلوب بخس الأزمة:

ان جوهر هذا الأسلوب هو التركيز علي القليل من شأن الأزمة والتقليل من أهميتها والتقليل من شأن أسبابها وتأثيرها وانعكاساتها، وهذا الأسلوب يتطلب أن تعترف ادارة المنظمة بالأزمة.

د- أسلوب تنفيس الأزمة:

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

هـ- بتشكيل لجنة لبحث الأزمة:

تلجأ بعض الإدارات إلى استخدام أسلوب تشكيل لجنة لبحث الأزمة، ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لدى إدارة المنظمة البيانات والمعلومات والمعرفة الكافية عن قوى الأزمة فيؤدي تشكيل هذه اللجنة التي تتضمن أطرافاً متعددة من المنظمة.

و- أسلوب إخماد الأزمة:

تلجأ المنظمة إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة ووجودها وتؤدي إلى انهيارها بالكامل.

ثانياً: الطرق غير التقليدية:

أ- أسلوب الاحتياطي التعبوي.

يعتمد هذا الأسلوب على فلسفة "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعلقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجهه هذه المنظمة.

ب- أسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

هذا الأسلوب يعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة.

وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالإفراد أو يكون محورها عنصر بشري.

وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي. أبو فارة (2009: 283)

ت- أسلوب احتواء الأزمة : أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات. أبو فارة (2009: 284)

د- أسلوب تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكنتل عند مرحلة تكوين الأزمة

في عمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة ل فك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة. أبو فارة (2009: 284)

هـ- أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً واجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي. ابو فارة (2009: 285)

و- أسلوب تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

2.1.2.7 مراحل إدارة الأزمات:

جدر بالمسؤولين ومتخذي القرارات والمديرين التعرف على المرحلة التي تمر بها الأزمة ويعتبر هذا نوعاً من التشخيص، وبناءً عليه يتحدد العلاج والتصرف، والخطأ في تشخيص يعني خطأ في العلاج مما يؤدي إلى انفجار الأزمة واستفحالها وحدث خسائر وكوارث جمه ومسؤولية تحديد مرحلة الأزمة هي مسؤولية كل المديرين بالمنظمة. وكلما كان التشخيص سليماً وفي بداية مرحلة الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج وبسيطاً. أما العلاج عند وقوع الأزمة عادة ما يكون مكلفاً، ويجعل المراحل التالية، وهي مراحل النقاهاة متعبة وأليمة. ماهر (٢٠١١)

وتمر الأزمات بأربع مراحل أساسية وتظهر هذه المراحل في :

١- الاستعداد والوقاية.

٢- احتواء الأضرار.

٣- استعاده النشاط.

٤- التعلم.

2.1.3 القطاع المصرفي الفلسطيني

لقد أضحى القطاع المصرفي من القطاعات المهمة والمؤثرة في الاقتصاديات الحديثة، ويسهم في تكوين القيمة المضافة الإجمالية للإقتصاد. فدولة فلسطين تعتمد اعتماداً مباشراً على الجهاز المصرفي في تمويل التنمية، وتوفير السيولة اللازمة. (عودة ٢٠٠٩)

٢,١,٣,١ البنوك العاملة في مدينة الخليل:

قائمة ببعض فروع البنوك العاملة في مدينة الخليل

جدول رقم (٢,١)

الخليل- واد التفاح	بنك القاهرة عمان
الخليل- واد التفاح	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
الخليل- دورا، دائرة السير	بنك الأردن
الخليل- شارع السلام	البنك الأهلي الأردني
الخليل- عين سارة	البنك العربي
الخليل- شارع السلام	البنك الوطني
الخليل- شارع المنارة	بنك الإستثمار الفلسطيني
الخليل- دوار ابن رشد	بنك القدس
الخليل- شارع السلام	بنك فلسطين م.ع.م
الخليل- عين سارة	البنك الإسلامي العربي
الخليل- دوار الصحة	البنك الإسلامي الفلسطيني

2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تقسم الدراسات السابقة إلى دراسات عربية ودراسات أجنبية كالتالي:

2.2.1 الدراسات العربية

أجرى جعفر (2017) دراسة بعنوان " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. تبين أيضاً من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

كما أجرى القرالة (2015)، دراسة في الأردن بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بلغت 103 موظفاً وموظفة من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية ووجود أثر للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده على المتغير التابع إدارة الأزمات. توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي. أهم توصيات الدراسة أن تقوم دائرة الأرصاد الجوية الأردنية بتطبيق جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي بنفس مستوى التطبيق و أن تشكل دائرة الأرصاد الجوية الأردنية فرق عمل بشكل مسبق للتعامل مع الأزمات.

أجرى الأعرجي (1995)، دراسة في الأردن بعنوان " اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات"، هدفت إلى التعرف على طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية والوظيفية

والوقائية والعلاجية للعاملين تجاه الانحرافات والأزمات على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من المصارف الأردنية في مدينة إربد، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام استبيان وزع على أفراد العينة، وقد أثبتت النتائج وجود عملية توازن وتناسب طوعي بين مستويات الميول والوقائية في مفاهيم وسلوكيات أفراد العينة، من جهة ومستويات الجاهزية من جهة أخرى، وبذلك حازت مرحلة الاستعداد والوقائية على دور فاعل في مواجهة الأزمات والمخاطر.

في حين كانت دراسة العمر (1998) ، في الأردن بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن" ، هدفت إلى اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي كعامل مستقل على تطوير خدمات مصرفية جديدة، وتمثلت عينة هذه الدراسة من المدراء في المستويات الإدارية العليا العاملين في تلك المصارف التجارية الأردنية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود ذات دلالة إحصائية بين أساليب التخطيط الإستراتيجي واستراتيجية التسويق، ونحو العملاء والتكنولوجيا، والخدمات المصرفية الجديدة، كما وتوصل الباحث من خلال نتائج التحليل إلى أنه وبالرغم من أن هذه العلاقات إيجابية و ذات دلالة إحصائية إلا أنها ضعيفة، إضافة إلى أن عملية تحديد وتشخيص مجالات العمل لدى المصارف التجارية هي عملية ضعيفة، وهذا يعني أن التخطيط الإستراتيجي يواجه من قبل عينة الدراسة في هذه المصارف نحو أهداف أخرى قد تكون مالية على الأغلب.

وتناولت دراسة الزواهره (2000) في الأردن عنوان " العوامل المؤثرة في فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية " ، هدفت إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، و التعرف على أثر العوامل التالية: العقلية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصال، والموارد المتاحة، و فريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، و قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية جداً بين كل من توفر المعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وتوفر فريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.

بينما أجرى الأعرجي والدماقسة (2000) في الأردن دراسة بعنوان " اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة منفردة، و مجتمعة في أمانة عمان الكبرى " ، هدفت إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة منفردة، ومجتمعة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة نسبياً في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار، و الاستعداد و الوقاية، و التعلم في حين يتوفر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل (احتواء الأضرار، واستعادة النشاط)، كما تبين وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى في المراحل التنفيذية والعلاجية احتواء الأضرار، استعادة النشاط أعلى منها في المراحل الوقائية والتخطيطية، اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقائية، والتعلم.

في حين قام الشمراني (2004) بإجراء دراسة في السعودية بعنوان " إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مع الأزمات، كما وهدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (866) فرداً من العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الخمسة مرتبة حسب أهميتها : التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، وجاءت الاستجابة لاكتشاف إشارات الإنذار بدرجة متوسطة، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة لصالح الخبرة الطويلة، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

تناولت دراسة سميث (Smith 1990) ، عنوان "التخطيط للظروف الطارئة: عن طريق نموذج إدارة الأزمات" في بريطانيا ، حيث هدفت إلى استعراض المساهمات المركزية لإدارة الأزمة، إضافة إلى تطوير نموذج تخطيطي للأزمات، يدعو إلى أن الإدارة بحاجة إلى معرفة قيود التخطيط للأوضاع الطارئة و ذلك من أجل صنع قرارات أكثر فعالية، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بالاستعانة بالأدبيات والمرجعيات المناسبة، وإجراء العديد من المقابلات مع المعنيين، حيث أشارت النتائج إلى فاعلية جيدة للمؤسسات الصناعية في إدارة الأزمات ، كما وأشارت إلى وجود ثلاث مراحل ضمن الأزمة : مرحلة التعجيل أو ما قبل الأزمة، والمرحلة العملية للأزمة، و مرحلة ما بعد الأزمة.

كما وقام دي ديمار (Deemar De 1997) بإجراء دراسة في أمريكا بعنوان: "استراتيجيات التعامل مع الأزمات للمناطق التعليمية في مدارس كنساس بأمريكا" ، هدفت إلى تفحص استراتيجيات التعامل مع الأزمات للمناطق التعليمية في مدارس كنساس بأمريكا، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك حاجة لوجود مختصين بوسائل الإعلام أو متمرسين بالعلاقات العامة ضمن المنطقة التعليمية كما أكدت نتائجها انعدام مصداقية الإعلام وانعدام الثقة حيث تبين أن (٢٥ %) من الإداريين استخدم استراتيجيات تفاعلية في حين استخدم أكثر من (60%) استراتيجيات العلاقات العامة.

تناولت دراسة الكنز و آخرون (Elkins 1998)، في إيطاليا عنوان : "إدارة أزمات الشؤون العامة في مجال الخدمات المتعددة" ، حيث هدفت إلى دراسة تأثير سوء إدارة الأزمة على الاتصالات في كفاليس في إيطاليا، إضافة إلى دراسة أربع مراحل من عملية إدارة الأزمات : إدارة القضايا، التخطيط الوقائي، الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، ولتحقيق أغراض الدراسة قام فريق البحث بدراسة حالة كفاليس في إيطاليا، حيث قاموا بتطبيق الدراسة على أربع مراحل لإدارة الأزمات في تشكيل نموذج لإدارة الأزمات، والذي يشتمل على خمسة مستويات للمتغير المستقل، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود التوجيه و الفهم للعمليات المشتركة، والذي يعيق الشؤون العامة في إجراءات التعامل مع الأزمات في الخارج.

أما كلينغو (Calingo 1991) ، فقد كانت دراسته في أمريكا بعنوان "مقارنة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي لمديري التخطيط الرئيسيين العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية" ، هدفت إلى التعرف على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري التخطيط العاملين في البنوك الأمريكية والكورية الجنوبية و توصل إلى أن المديرين في كلا الدولتين يتشابهون كثيراً في ممارستهم المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، كما وتوصلت الدراسة إلى أن الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً من مثيلاتها في البنوك الأمريكية.

وتناولت دراسة فلن و سالفن (Flin & Salven 1996) " دور مؤشرات الشخصية في القدرة على إدارة الأزمات" ، دراسة هدفت إلى اختيار العلاقة بين الشخصية من جهة، والقدرة في السيطرة على الأزمات والأحداث من جهة أخرى في ظروف الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين فقرات معدلات الأداء وإدارة الأزمات، وعدم وجود علاقة بين معدلات الأداء ومؤشرات الشخصية مثل الديمقراطية، الراحة، الخوف.

2.2.3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي، والبعض الآخر تناول موضوع إدارة الأزمات ولم يجد فريق البحث سوى دراستين تناولتا تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، ولهذا يرى فريق البحث أن هذه الدراسة تعد من الدراسات الأولى التي تناولت موضوع تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

ومن هذا المنطلق فقد هدفت بعض الدراسات إلى التعرف على مدى تطبيق التخطيط كدراسة كولينغو (Calingo 1991)، حيث طبقت على البنوك التجارية، وهدف البعض الآخر إلى الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن مثل دراسة العمر (1990) فقد هدفت أيضاً إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطوير استراتيجيات المنظمات.

ونظراً لطبيعة الدراسة فهناك دراسات تناولت موضوع إدارة الأزمات، حيث هدف بعضها إلى التعرف على عناصر إدارة الأزمات، وهدف البعض الآخر إلى التعرف على استراتيجيات التعامل مع الأزمات والعوامل المؤثرة في فاعليتها كدراسة دي ديمار (De Deemar 1997) ودراسة الزواهره (2000) ودراسة الأعرجي والدماقسة (2000).

ومن الدراسات التي دمجت بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات وهدفت الى التعرف على العلاقة فيما بينهم، دراسة كل من القرالة (2015)، وجعفر (2017)، حيث تناول الأول مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وتناول الآخر التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة.

وبناءً على ما سبق فقد اتفقت الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، في حين تميزت عن الدراسات السابقة في الكشف عن دور استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

وبالرغم من وجود تباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، إلا أن هناك علاقة غير مباشرة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل في تناولها لموضوع أساليب التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة إليها لاستكمال الجهود البحثية التي تمت على هذا الصعيد، والإفادة من الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، في إثراء الإطار النظري، حيث جاءت هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة في تناولها الكشف عن دور استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

الفصل الثالث (الطريقة والإجراءات)

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أدوات جمع البيانات والمعلومات
- متغيرات الدراسة
- المعالجة الإحصائية

الطريقة والإجراءات

٣,١ مقدمة

تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة والخطوات اللازمة للتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى عرض متغيرات الدراسة وحدودها، كما وتتضمن عرضاً لأدوات وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية.

٣,٢ منهج الدراسة

اتخذت هذه الدراسة المنهج الوصفي بعد تحديد مشكلة الدراسة، وهي الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني، وبعد الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة، ومراجعة العديد من المناهج البحثية توصل فريق البحث إلى أن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من فروع البنوك العاملة في مدينة الخليل والبالغ عددها (١١) بنك تشمل مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، إضافة إلى رؤساء الأقسام حيث أن هذه الشرائح هي المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

عينة الدراسة:

بالتالي يكون حجم العينة بواقع ٤ أفراد من كل بنك
عدد الأفراد من كل بنك (٤) * عدد البنوك (١١) = ٤٤ موظف.

جدول رقم (٣,١) عينة الدراسة

٤	بنك القاهرة عمان
٤	بنك الإسكان للتجارة والتمويل
٤	بنك الأردن
٤	البنك الأهلي الأردني
٤	البنك العربي
٤	البنك الوطني
٤	بنك الإستثمار الفلسطيني
٤	بنك القدس
٤	بنك فلسطين م.ع.م
٤	البنك الإسلامي العربي
٤	البنك الإسلامي الفلسطيني
٤٤	*المجموع:

جدول رقم (٣,٢)

توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٣١	٧٠,٥%
انثى	١٣	٢٩,٥%
المجموع:	٤٤	١٠٠%

أظهر الجدول (٣,٢) وفقاً لمتغير الجنس أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث في المناصب الإدارية والإشرافية في البنوك الواقعة في مدينة الخليل، حيث ان تلك المناصب الإدارية في معظم مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني تحتاج إلى وقت وجهد وقدرة على تحمل المسؤولية أكبر حيث أن القوانين الإدارية للمناصب الإشرافية في البنوك تحدد العمل لساعات متأخرة وتخليص المهام التي تتطلب أوقاتاً كثيرة وهذا الشيء قد لا يتناسب مع طبيعة حياة المرأة بشكل عام.

جدول رقم (٣,٣)

توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٢٥	٥٦,٨%
٣٠ سنة – أقل من ٤٠ سنة	١٨	٤٠,٩%
٤٠ سنة – أقل من ٥٠ سنة	١	٢,٣%
المجموع:	٤٤	١٠٠%

وجد فريق البحث أن النسبة المئوية للموظفين الذين يبلغون من العمر أقل من ٣٠ عاماً هي الأكثر في مجتمع الدراسة والتي تساوي ٥٦,٨%، ويليهم بعد ذلك نسبة ٤٠,٩% كانت لمن تتراوح أعمارهم من ٣٠ عاماً حتى ٤٠ عاماً، حيث بذلك تكون مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني وخصوصاً الواقعة في مدينة الخليل قد دمجت بين الخبرة و الشباب للعاملين في الوظائف الإشرافية.

جدول رقم (٣,٤)

توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة في مجال العمل
٣٨,٦%	١٨	أقل من ٥ سنوات
٤٠,٩%	١٧	٥ سنوات - أقل من ١٠
٢٠,٥%	٩	١٠ سنوات فأكثر
١٠٠%	٤٤	المجموع:

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة في مجال العمل، فكانت الفئة التي لديها خبرة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات هي صاحبة أعلى نسبة بواقع ٤٠,٩% وهي الأعلى في عينة الدراسة، يليها نسبة ٣٨,٦% ممن يتوفر لديهم أقل من ٥ سنوات خبرة في مجال العمل، وأخيراً يظهر الجدول أقل نسبة وهي ٢٠,٥% والذين لديهم ١٠ سنوات فأكثر من الخبرة في مجال العمل.

٣,٤ متغيرات الدراسة

تكونت الدراسة الحالية من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي ويتكون من (أساليب وأدوات):

- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة.
- أسلوب تحليل مجالات العمل.
- أسلوب استخدام الطوارئ أو الموقف.
- أداة تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- أداة استخدام السيناريوهات.

المتغير التابع: إدارة الأزمات.

- تحليل الأسئلة الحرجة < _____
- تحليل مجالات العمل < _____
- استخدام الطوارئ أو الموقف < _____ إدارة الأزمات
- تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات < _____
- استخدام السيناريوهات < _____

٣,٥ أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر الثانوية والمصادر الأولية في جمع البيانات كالتالي:

المصادر الثانوية: قام فريق البحث بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني من خلال المسح المكتبي لأهم الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية، بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والدوريات والبحوث العلمية المتخصصة في هذا الموضوع، والتي تغطي موضوع هذه الدراسة وذلك للوقوف على المبادئ والأسس العلمية الحديثة المتعلقة بجوانب الدراسة، فضلاً عن الاستعانة بشبكة الإنترنت للحصول على بعض المعلومات الخاصة بالدراسة.

المصادر الأولية: قام فريق البحث بدراسة ميدانية من خلال توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة بعد عرضها على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة للإفادة من ملحوظاتهم وآرائهم في هذا المجال، كما وقام فريق البحث بجمع البيانات وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية.

٣,٦ صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، لإبداء الرأي في كل مجال من مجالات الدراسة وكذلك لإبداء الرأي في فقرات كل مجال من حيث ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة، وضوح الفقرات، وسلامة الصياغة اللغوية.

- ملحق رقم (٢).

٣,٧ ثبات الأداة

لقياس ثبات الأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج مرتفعة مما يؤكد أن الأداة مناسبة للإستخدام. وذلك كما يشير الجدول التالي:

جدول رقم (٣,٥) ثبات الأداة

الرقم	العبارات	عدد الفقرات	معامل الثبات
١-	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	٤	٠,٧٥٣
٢-	أساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي	١٣	٠,٧٥١
٣-	إدارة الأزمات	١٣	٠,٧٨١

يتبين من الجدول رقم (٣,٥) أن أداة الدراسة تتصف بالثبات وبدرجات مناسبة مما يعني أن فقرات الأداة يمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات لترابط الفقرات والاتساق الداخلي بينهم.

٣,٨ إجراءات الدراسة

بعد الانتهاء من التوصل إلى صدق وثبات أداة الدراسة، تم الآتي:

١. تم الحصول على كتاب رسمي صادر من جامعة بوليتكنك فلسطين، لمخاطبة الجهات المعنية في البنوك الواقعة في مدينة الخليل، من أجل تسهيل المهمة في توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة.
٢. تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة من مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، إضافة إلى رؤساء الأقسام والبالغ عددهم (٤٤) حيث أن هذه الشرائح هي المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي، وطلب منهم وضع إشارة (X) أمام كل فقرة تعبر عن رأيهم في الإستبانة.
٣. بلغ عدد الإستبانات الجاهزة والقابلة للتحليل (٤٤) استبانة، حيث تم استبعاد بعض الإستبانات الإضافية لنقص وعدم وضوح بياناتها.
٤. تم إخضاع أداة الدراسة للتحليل الإحصائي، حيث جرى تصميم الاستبانة وفقاً لسلم (ليكرت) الخماسي، لتقدير مستوى تأثير أساليب وأدوات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في قطاع المصارف الفلسطيني.
٥. تم إدخال البيانات إلى الحاسب، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة للدراسة.

٣,٩ المعالجة الإحصائية

بعد جمع البيانات قام فريق البحث بمراجعتها، وذلك تمهيداً لإدخالها للحاسب الآلي، وقد تم إعطائه أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابة اللفظية إلى إجابة رقمية، تم إعطاء وزناً للاستجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (٣,٦) وزن الإستجابات

الرقم "الدرجة"	الإجابة
٥	موافق بشدة
٤	موافق
٣	محايد
٢	غير موافق
١	غير موافق بشدة

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة الاتجاه، وكانت كما يلي:

جدول رقم (٣,٧) درجة الإتجاه

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
قليلة جداً	١,٨٠ - ١,٠٠
قليلة	٢,٦٠ - ١,٨١
متوسطة	٣,٤٠ - ٢,٦١
مرتفعة	٤,٢٠ - ٣,٤١
مرتفعة جداً	٥,٠٠ - ٤,٢١

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وللتحقق من صحة فرضيات الدراسة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الفصل الرابع (نتائج الدراسة)

• نتائج أسئلة الدراسة

• نتائج فرضيات الدراسة

❖ مقدمة :

يتضمن هذا الفصل تحليلاً إحصائياً للبيانات الناتجة عن الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها.

٤,١ نتائج أسئلة الدراسة

١. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الموظفين؟

قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الموظفين، والجدول (٤,١) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤,١) استجابات العينة عن مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الموظفين

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة
١-	تؤمن الإدارة العليا بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي للعاملين.	٠,٧٦٥	٤,٣	مرتفعة جداً
٢-	يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة البنك.	٠,٦٢٢	٤,٤١	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	٠,٦٢٥	٤,٣٥	مرتفعة جداً

يلاحظ من الجدول (٤,١) أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٦٢٥)، وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٠,٦٢٢ - ٠,٧٦٥) للانحراف المعياري، و (٤,٣ - ٤,٤١) للوسط الحسابي.

يرى فريق البحث أن هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، إضافة إلى رؤساء الأقسام في الإدارات العامة حيث أن هذه الشرائح هي المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي.

٢. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ما مدى وضوح مفهوم إدارة الأزمات؟

قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مدى وضوح مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين، والجدول (٤، ٢) يوضح ذلك.

يلاحظ من الجدول أن درجة وضوح مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (٤، ٢٠) وإنحراف معياري يساوي (٠، ٣٣٨).
تراوح مستوى الفقرات ما بين (٤، ٣٤ - ٤، ٠٠) للمتوسط الحسابي، أما بالنسبة للانحراف المعياري فتراوح ما بين (٠، ٨١٨ - ٠، ٣٣٨).

وكانت أعلى فقرات إدارة الأزمات: "يعتبر مفهوم إدارة الأزمات واضح لدى القائمين على إدارة البنك" بدرجة مرتفعة جداً، مع وسط حسابي (٤، ٣٤) وإنحراف معياري (٠، ٤٧٩).
يليه "لا بد من زيادة وعي متخذي القرار بأهمية إدارة الأزمات" بدرجة مرتفعة جداً، مع وسط حسابي (٤، ٣٤) وإنحراف معياري (٠، ٥٦٨).
يليه "توفر الإدارة حلاً مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة" بدرجة مرتفعة جداً، مع وسط حسابي (٤، ٣٠) وإنحراف معياري (٠، ٥٠٩).

أما بالنسبة لأقل فقرات إدارة الأزمات: "تعقد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات" بدرجة مرتفعة، مع وسط حسابي (٤، ٠٠) وإنحراف معياري (٠، ٨٠٧)، يليها "يوفر البنك غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة" بدرجة مرتفعة، مع وسط حسابي (٤، ٠٧) وإنحراف معياري (٠، ٨١٨).
يليه "تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات" بدرجة مرتفعة، مع وسط حسابي (٤، ١١) وإنحراف معياري (٠، ٥٣٨).

يرى فريق البحث أن هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهوم إدارة الأزمات لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، إضافة إلى رؤساء الأقسام في الإدارات العامة حيث أن هذه الشرائح هي المسؤولة عن عملية التنبؤ والاستعداد والوقاية لمواجهة الأزمة.

الجدول رقم (٤,٢) استجابات العنية عن مدى وضوح مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين

الدرجة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العبارات	الرقم
مرتفعة جداً	٤,٣٤	٠,٤٧٩	يعتبر مفهوم إدارة الأزمات واضح لدى القائمين على إدارة البنك.	١-
مرتفعة جداً	٤,٣٤	٠,٥٦٨	لا بد من زيادة وعي متخذي القرار بأهمية إدارة الأزمات.	٢-
مرتفعة	٤,١١	٠,٥٣٨	تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات.	٣-
مرتفعة	٤,١٨	٠,٦٥٧	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	٤-
مرتفعة	٤,١٤	٠,٧٣٤	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.	٥-
مرتفعة جداً	٤,٣٠	٠,٥٠٩	توفر الإدارة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة.	٦-
مرتفعة جداً	٤,٢٠	٠,٥٩٤	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل.	٧-
مرتفعة	٤,١٨	٠,٦٢٠	يسهم البنك في توفير الإمكانات المادية والبشرية من أجل التعامل مع الأزمة.	٨-
مرتفعة جداً	٤,٢٧	٠,٥٤٤	يتمتع البنك بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.	٩-
مرتفعة	٤,٠٠	٠,٨٠٧	تعقد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.	١٠-
مرتفعة	٤,٠٧	٠,٨١٨	يوفر البنك غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	١١-
مرتفعة جداً	٤,٢٧	٠,٥٨٥	يتعامل البنك مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.	١٢-
مرتفعة	٤,١٨	٠,٧٨٦	يملك البنك القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.	١٣-
مرتفعة	٤,٢٠	٠,٣٣٨	الدرجة الكلية	

٣. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، ما درجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي؟

قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي. والجدول (٤,٣) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤,٣) استجابات العينة التي تعبر عن درجة مشاركة الأفراد في عملية التخطيط الإستراتيجي

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة
١-	يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة.	٠,٦٤٢	٤,٢٣	مرتفعة جداً
٢-	يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط الإستراتيجي.	٠,٨٤١	٣,٨٩	مرتفعة
	الدرجة الكلية	٠,٥٨٣	٤,٠٦	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٤,٣) أن درجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٥٨٣)، وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٠,٦٤٢ - ٠,٨٤١) للانحراف المعياري، و (٣,٨٩ - ٤,٢٣) للوسط الحسابي.

وجد فريق البحث أن الفقرة "يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة" كانت الأعلى بدرجة مرتفعة جداً، مع وسط حسابي (٤,٢٣) وانحراف معياري (٠,٦٤٢).

يرى فريق البحث أن هناك درجة مرتفعة لمشاركة الأفراد في داخل المؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك يعود بالمنفعة على المؤسسة من خلال ترشيد اتخاذ القرار، ويساهم في توزيع المسؤوليات على الأفراد داخل المنشأة، ويوفر مجموعة من الطرق والوسائل التي تدعم من فكرة المشاركة بين كافة الأفراد في العمل.

٤. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ما دور استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟

قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني. والجدول (٤،٤) يوضح ذلك.

الجدول رقم (٤،٤) استجابات العينة عن دور استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة
١-	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول واقع البنك الحالي في تلافي حدوث الأزمة.	٠,٥٦٥	٤,٢٣	مرتفعة جداً
٢-	تسهم عملية إثارة الأسئلة حول طبيعة العملاء في اتخاذ إجراءات لتلافي أخطاء معينة.	٠,٥٦٥	٤,٢٣	مرتفعة جداً
٣-	يسهم استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل في إيجاد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة.	٠,٥٧٩	٤,١١	مرتفعة
٤-	يساعد تحديد إمكانيات التنافس في توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	٠,٧٥٤	٤,١١	مرتفعة
٥-	تسهم الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات.	٠,٦٦٨	٤,١٤	مرتفعة
٦-	تسهم خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة.	٠,٥٨٥	٤,٢٧	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	٠,٦١٩	٤,١٨	مرتفعة

يلاحظ من الجدول (٤،٤) أن درجة استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٦١٩)، وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٠,٥٦٥ - ٠,٧٥٤) للانحراف المعياري، و (٤,١١ - ٤,٢٧) للوسط الحسابي. حيث كانت الفقرة "تسهم خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة" الأعلى بدرجة مرتفعة جداً، مع وسط حسابي (٤,٢٧) وانحراف معياري (٠,٥٨٥).

أما أقل فقرة فكانت "يساعد تحديد الإمكانيات في توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات

لإحتواء الأزمات" بدرجة مرتفعة، مع وسط حسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٧٥٤).

يرى فريق البحث أن استخدام اساليب التخطيط الإستراتيجي في ادارة الأزمات له دور كبير في التعامل مع الأزمات واحتوائها كما أشار الجدول بدرجة مرتفعة، حيث يساعد في معرفة ماهية أغراض وأهداف المؤسسة، وإعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

٥. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، ما دور استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟

قام فريق البحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن دور استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني. والجدول (٤,٥) يوضح ذلك.

جدول رقم (٤,٥) استجاب

يلاحظ من الجدول (٤,٥) أن درجة استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

الرقم	العبارات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الدرجة
١-	تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية إلى وجود تعاون لتفادي الأزمة.	٠,٦١٣	٤,٣٦	مرتفعة جداً
٢-	تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية للمواقع التي تأثرت بالأزمة.	٠,٥١٨	٤,٣٢	مرتفعة جداً
٣-	تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف إلى اخذ العبر والدروس من الأزمات التي تواجهها.	٠,٥٨٣	٤,٤١	مرتفعة جداً
٤-	تسهم عملية بناء السيناريوهات في التخطيط لإدارة الأزمات.	٠,٥٨٣	٤,٤١	مرتفعة جداً
٥-	تسهم عملية التنبؤ بعدد من السيناريوهات في إعداد خطط موقفية لإدارة الأزمات.	٠,٥٦٨	٤,٣٤	مرتفعة جداً
٦-	يساهم استخدام أداة السيناريوهات في توفير معلومات مناسبة لمتخذي القرار حول إدارة الأزمات.	٠,٦٥١	٤,٢٥	مرتفعة جداً
٧-	المسؤولين في الإدارة العليا على دراية بالعوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.	٠,٦٠٥	٤,٢٣	مرتفعة جداً
	الدرجة الكلية	٠,٥٨٢	٤,٣٣	مرتفعة جداً

لدى القطاع المصرفي الفلسطيني كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، وانحراف معياري

(٠,٥٨٢)، وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٠,٥١٨ - ٠,٦٥١) للانحراف المعياري، و (٤,٢٣ - ٤,٤١) للوسط الحسابي.

احتلت الفقرتين " تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف إلى اخذ العبر والدروس من الأزمات التي تواجهها" و "تسهم عملية بناء السيناريوهات في التخطيط لإدارة الأزمات" الرتبة الأولى بدرجة مرتفعة جداً، مع متوسط حسابي (٤,٤١) و إنحراف معياري (٠,٥٨٣). كما جاءت الفقرة "المسؤولين في الإدارة العليا على دراية بالعوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وإنحراف معياري (٠,٦٠٥).

يرى فريق البحث أن استخدام ادوات التخطيط الإستراتيجي في ادارة الأزمات له دور كبير في التعامل مع الأزمات واحتوائها كما أشار الجدول، بداية بأداة السيناريوهات فهي مهمة جداً بحيث تعطي صورة واضحة عن المستقبل، وتعتبر هذه الأداة مدخلاً قوياً لدراسة أحد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي وهو بيئة المنظمة، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة. كما أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة، ومراجعة الفرص والمخاطر البيئية، يمكن المنظمة من تحديد الخطط الاستراتيجية التي تحقق النجاح لها، ذلك لأن التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها.

٤,٢ نتائج فرضيات الدراسة

◆ الفرضية الأساسية الأولى (H01): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

● النتيجة: قبول الفرضية ($\alpha=0.065$)، بمعنى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

◆ الفرضية الأساسية الثانية (H02): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

● النتيجة: قبول الفرضية ($\alpha=0.121$)، بمعنى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

◆ الفرضية الأساسية الثالثة (H03): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

● النتيجة: رفض الفرضية ($\alpha=0.011$)، بمعنى يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

◆ الفرضية الأساسية الرابعة (H04): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة) في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.

● النتيجة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) يعزى لمتغير الجنس في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.218$) يعزى لمتغير العمر في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 1.000$) يعزى لمتغير الخبرة في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.

الفصل الخامس (نتائج الدراسة والتوصيات)

• مناقشة نتائج الدراسة واستنتاجات فريق البحث

• التوصيات

❖ تضمن هذا الفصل مناقشة وعرضاً تحليلي لنتائج الدراسة كالتالي:-

١, ٥ مناقشة نتائج الدراسة واستنتاجات فريق البحث

١, ١, ٥ استنتاجات فريق البحث عن نتائج أسئلة الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على " ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الموظفين؟"

أظهر الجدول (٤, ١) أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (٤, ٣٥)، وانحراف معياري (٠, ٦٢٥)، وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٠, ٦٢٢ - ٠, ٧٦٥) للانحراف المعياري، و (٤, ٣ - ٤, ٤١) للوسط الحسابي.

فهناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، إضافة إلى رؤساء الأقسام في الإدارات العامة حيث أن هذه الشرائح هي المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي، ويعزى ذلك إلى تميز تجربة التخطيط في فلسطين بقدرتها على التطور تدريجياً، فمنذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية إلى أرض الوطن عام ١٩٩٤. بدأت عملية التخطيط تأخذ طابعها المحلي والعملي وتدرجت بداية، بإعداد برنامج التأهيل الطارئ (ERP) بالتعاون مع البنك الدولي، ثم البرنامج الاستثماري الفلسطيني للعاملين (١٩٩٦-١٩٩٧) ثم انتقلت من شكلها البرامجي قصير الأمد لصيغ الخطط متوسطة الأمد، حيث تم إعداد وثيقة خطة التنمية الفلسطينية الثلاثية (١٩٩٨-٢٠٠٠)، ثم تلا ذلك إعداد خطة التنمية الخمسية (١٩٩٩-٢٠٠٣) لتكون إطاراً عاماً وشاملاً للتنمية الاقتصادية في فلسطين. حيث أثبتت آراء وإجابات أفراد عينة الدراسة بأن القطاع المصرفي الفلسطيني لديه الخبرة الكافية والفهم الكافي لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة جعفر (٢٠١٧)، حيث أظهرت نتائجها أن معظم الشركات المبحوثة تقوم دائماً أو غالباً بتطوير إستراتيجية للتخطيط الإستراتيجي، أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات كما واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة كالينغو (١٩٩٩)، حيث توصلت إحدى نتائجها إلى أن مفهوم الخطط الإستراتيجية في البنوك الكورية أكثر شمولاً.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي نص على " ما مدى وضوح مفهوم إدارة الأزمات؟"

أظهر الجدول (٤,٢) أن درجة وضوح مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وإنحراف معياري يساوي (٠,٣٣٨). كما وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٤,٣٤ - ٤,٠٠) للمتوسط الحسابي، أما بالنسبة للإنحراف المعياري فكان بين (٠,٨١٨ - ٠,٣٣٨).

اذ وجد فريق البحث إلى أن هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهوم إدارة الأزمات لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، إضافة إلى رؤساء الأقسام في الإدارات العامة حيث أن هذه الشرائح هي المسؤولة عن عملية التنبؤ والإستعداد والوقاية لمواجهة الأزمة، وقد يعزى السبب إلى أن تعامل العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني يتم من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الأربعة لإدارة الأزمات والمتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقائية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتي تعمل على تمكين العاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني من القدرة على التعامل مع الأزمات.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمراني (٢٠٠٤)، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الأربعة مرتبة حسب أهميتها : التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار. كما واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الزواهرة (٢٠٠٠) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة قوية جداً بين كل من توفر المعلومات و الاتصالات، والموارد المتاحة، و توفر فريق إدارة الأزمات، و الوقت المتاح سواء كانت هذه المراحل منفردة أو مجتمعة من جهة، و مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية من جهة أخرى. كما واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الكنز و آخرون (١٩٩٨) والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود التوجيه والفهم للعمليات المشتركة والذي يعيق الشؤون العامة في إجراءات التعامل مع الأزمات في الخارج. ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في منهجية الدراسة، حيث هدفت الدراسة السابقة إلى دراسة تأثير سوء إدارة الأزمة على الاتصالات في كفالييس في إيطاليا، إضافة إلى دراسة أربع مراحل من عملية إدارة الأزمات : إدارة القضايا، التخطيط الوقائي، الأزمة، و مرحلة ما بعد الأزمة، في حين هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي نص على "ما درجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي؟"

أظهر الجدول (٤,٣) أن درجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٥٨٣)، وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٠,٦٤٢ - ٠,٨٤١) للانحراف المعياري، و (٣,٨٩ - ٤,٢٣) للوسط الحسابي.

وجد فريق البحث أن هناك درجة مرتفعة لمشاركة الأفراد في داخل المؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك يعود بالمنفعة على المؤسسة من خلال ترشيد اتخاذ القرار، ويساهم في توزيع المسؤوليات على الأفراد داخل المنشأة، ويوفر مجموعة من الطرق والوسائل التي تدعم من فكرة المشاركة بين كافة الأفراد في العمل. ويعزى ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة. وتتفق مع نتائج دراسة جعفر (٢٠١٧) في أن قلة مشاركة الموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة. وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

كما وافقت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة القرالة (٢٠١٥) التي أكدت على ضرورة تشكيل الأرصاد الجوية الأردنية فرق عمل داخلية بشكل مسبق للتعامل مع الأزمات.

ويعتقد فريق البحث أن تفعيل المشاركة في صنع القرار هو من أحدث اساليب الادارة الحديثة له العديد من الايجابيات مع وجود بعض السلبيات والمعوقات وذلك حسب المنظمة المراد تطبيق النظام بها.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نص على " ما دور استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟"

أظهر الجدول (٤,٤) أن درجة استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,١٨)، وانحراف معياري (٠,٦١٩)، وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٠,٥٦٥ - ٠,٧٥٤) للانحراف المعياري، و (٤,١١ - ٤,٢٧) للوسط الحسابي.

يرى فريق البحث أن استخدام اساليب التخطيط الإستراتيجي "تحليل الأسئلة الحرجة، تحليل مجالات العمل، استخدام الطوارئ أو الموقف" في ادارة الأزمات له دور كبير في التعامل مع الأزمات واحتوائها كما أشار الجدول بدرجة مرتفعة، حيث يساعد في معرفة ماهية أغراض وأهداف المؤسسة، وإعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة.

وقد يعزى سبب ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني إلى قناعات الباحثين حول قيام موظفي القطاع المصرفي الفلسطيني بتطبيق عملية إثارة الأسئلة عند صياغة الأهداف، والتعرف على البيئات المراد التعامل معها، وفي حالة التعرف على واقع المصرف الحالي وطبيعة العملاء وسماتهم من أجل اتخاذ الإجراءات الوقائية وتلافي حدوث الأزمات.

من جانب آخر يعزى سبب ارتفاع مستوى تأثير استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني لقدرة القطاع على تحديد مجالات وميادين الأعمال المصرفية كإدخال التكنولوجيا في الأعمال المصرفية، وتحديد ودراسة إمكانات الموقع التنافسي للقطاع في ميادين الأعمال المختلفة.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمر (١٩٩٨)، حيث توصلت نتائجها إلى أن عملية تحديد وتشخيص مجالات العمل لدى المصارف التجارية هي عملية ضعيفة، ولعل سبب الاختلاف يعود إلى الاختلاف في طبيعة عينة الدراساتين، حيث شملت عينة الدراسة السابقة المصارف التجارية في الأردن، في حين شملت عينة الدراسة الحالية القطاع المصرفي الفلسطيني. ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف أيضاً إلى الاختلاف في المنهجية، إذ هدفت الدراسة السابقة إلى اختبار أثر التخطيط الإستراتيجي كعامل مستقل على تطوير خدمات مصرفية جديدة، بينما هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور الوعي بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وتطبيق أساليبه وأدواته في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نص على " ما دور استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني؟"

أظهر الجدول (٤,٥) أن درجة استخدام أدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤,٣٣)، وانحراف معياري (٠,٥٨٢)، وتراوح مستوى الفقرات ما بين (٠,٥١٨ - ٠,٦٥١) للانحراف المعياري، و (٤,٢٣ - ٤,٤١) للوسط الحسابي.

فوجد فريق البحث أن استخدام كل من أداة تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، وأداة السيناريوهات له دور كبير في التعامل مع الأزمات واحتوائها كما أشار الجدول، يعزى سبب ارتفاع مستوى تأثير مجال أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني لقناعات المبحوثين بذلك، إذ تشير إلى وجود تعاون بين الموظفين والإداريين والرؤساء في القطاع المصرفي الفلسطيني حول عملية دراسة جوانب القوة والضعف داخل البيئة المصرفية، كما وتشير إلى وجود تعاون في إجراء دراسات حول الفرص الخارجية المتاحة للقطاع، وحول التهديدات والمخاطر لتفادي الأزمات.

ولعل سبب ارتفاع مستوى تأثير أسلوب السيناريوهات على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني يعزى إلى قناعات المبحوثين حول قدرة المصارف الفلسطينية على صياغة العديد من السيناريوهات والتركيز على المدخلات وأن الإكثار من إعداد السيناريوهات يؤدي إلى زيادة فرصة نجاح أحدها في محاكاة المستقبل لتلافي الأزمات.

٢, ١, ٥ استنتاجات فريق البحث عن نتائج فرضيات الدراسة

أولاً: مناقشة الفرضية الأساسية الأولى التي نصت على " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني".

وكانت النتيجة بقبول الفرضية ($\alpha=0.065$)، بمعنى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمر (١٩٩٨) ، والتي أشارت نتائجها إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التخطيط الإستراتيجي واستراتيجية التسويق نحو العملاء والتكنولوجيا، والخدمات المصرفية الجديدة.

ثانياً: مناقشة الفرضية الأساسية الثانية التي نصت على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني".

وكانت النتيجة بقبول الفرضية ($\alpha=0.121$)، بمعنى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني. إذاً لا يوجد علاقة بين استخدام إحدى أدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

ثالثاً: مناقشة الفرضية الأساسية الثالثة التي نصت على " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

وكانت النتيجة رفض الفرضية ($\alpha=0.011$)، بمعنى يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي.

فهناك درجة مرتفعة لمشاركة الأفراد في داخل المؤسسة بعملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك يعود بالمنفعة على المؤسسة من خلال ترشيد اتخاذ القرار، ويساهم في توزيع المسؤوليات على الأفراد داخل المنشأة، ويوفر مجموعة من الطرق والوسائل التي تدعم من فكرة المشاركة بين كافة الأفراد في العمل. ويعزى ذلك إلى أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة. وتتفق مع نتائج دراسة جعفر (٢٠١٧) في أن هناك علاقة بين مشاركة الموظفين وفعالية إدارة الأزمات، فقلة مشاركة الموظفين تؤدي إلى تقليل فعالية إدارة الأزمات.

ويرى فريق البحث أن ذلك يعود لقيام المؤسسات البنكية بعقد ورش عمل والعديد من الدورات

لتحفيز الموظفين علي الاطلاع وحضور المؤتمرات واستعانة مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني بالعديد من المختصين لتدريب الموظفين.

رابعاً: مناقشة الفرضية الأساسية الرابعة التي نصت على " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة) في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.

وكانت النتيجة بأنه:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) يعزى لمتغير الجنس في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشمراني (٢٠٠٤) التي لم يظهر فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس. ويرى فريق البحث أن موظفي المناصب العليا من الذكور لديهم انفتاح نحو افكار جديدة ورغبة في تحمل المخاطر، لديهم قدرة على الصبر والتحمل، لديهم طموح في العمل، لديهم قوة ادارة، يحددون أهدافهم بوضوح وعقلانية، الرجال اكثر ذكاء في مجالات العمل تتوفر لديهم القدرة علي مواجهة العوائق والتغلب عليها، لديهم السلطة والتفويض.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.218$) يعزى لمتغير العمر في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الشمراني (٢٠٠٤) التي وجد فيها فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. ويرى فريق البحث أن الدراية بمفهوم التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات تعتبر أمر كافي.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 1.000$) يعزى لمتغير الخبرة في إدارة الأزمات لدى مؤسسات القطاع المصرفي.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشمراني (٢٠٠٤) ، والتي أشارت نتائجها إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة ولصالح الخبرة الطويلة.

٥,٢ التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي فريق البحث بما يلي :

- ضرورة تعزيز مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني التخطيط الاستراتيجي في أعمالها وخاصة طويل الأجل منه والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.

- على المديرين أن يعملوا على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المنظمات.

- التأكيد على مفهوم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في مؤسسات القطاع المصرفي سواء في المستويات الوسطى أو الدنيا على حد سواء.

- إجراء التمارين الوهمية للعاملين في المصارف على مراحل إدارة الأزمات كافة، كي يتحقق التوازن المتكامل لمخرجات جميع المراحل لإدارة الأزمات.

- ضرورة استمرار ادارات مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحليل ودارسة الأزمة.

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع أساليب التخطيط الاستراتيجي، حيث لاحظ فريق البحث شح الدراسات الميدانية المحلية التي أجريت حول هذا الموضوع.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

- يوسف أحمد أبو فارة، (٢٠٠٩): إدارة الأزمات مدخل متكامل. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
- عبد السلام أبو قحف، (١٩٩٩): سياسات الأعمال و الإدارة الإستراتيجية. القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- أحمد إبراهيم أحمد، (٢٠٠١): إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي. الإسكندرية: المكتب العلمي للنشر والتوزيع.
- إبراهيم الأشقر، (٢٠٠٢): دراسة واقع التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عاصم حسين الأعرجي، (١٩٩٥): دراسة بعنوان "اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات"، مجلة الإداري، ١٥ (٣٦) أبحاث اليرموك، إربد.
- عاصم حسين الأعرجي، (١٩٩٩): إدارة الأزمات بين الوقائية والعلاجية الأردنية، مجلة الإدارة العامة.
- الأعرجي والدقاسمة، (٢٠٠٠): دراسة ميدانية لمدى توافر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة الإدارة العامة، الرياض.
- فاروق شوقي البوهي، (٢٠٠١): التخطيط التعليمي. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- فاروق شوقي البوهي، (٢٠١١): الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- محمد صدام جبر، (١٩٩٩): إدارة الأزمات، مجلة الإداري.
- يونس ابراهيم جعفر، (٢٠١٧): دراسة بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الأقصى، (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الثاني والعشرين.
- <http://www.al-jazirah.com/2001/20010104/ar1.htm>
- ادريس، ثابت والمرسي، جمال، (٢٠٠٩): الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- أحمد علي الحاج، (٢٠٠٢): التخطيط التربوي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- محمد رشاد الحملاوي، (٢٠٠٣): إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية. القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.
- جمال حواش، (١٩٩٩): سيناريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والتعليم.
- موسى يوسف خميس، (١٩٩٩): مدخل إلى التخطيط. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبد الكريم درويش، (٢٠٠٨): التدريب منظور عملي وعلمي، المجلة العربية للتدريب.
- <https://repository.nauss.edu.sa/handle/123456789/55007>
- عبير الرميلي، (٢٠١١): مقالة بعنوان "هل فن الأزمات موجود في الدول العربية؟" الشبكة الإلكترونية متوفر:
- <https://www.masress.com/alwakei/10889>
- عبد الغفور الزواهره، (٢٠٠٠): العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات. دراسة حالة الخطوط الجوية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- مؤيد سعيد السالم، (٢٠٠٥): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

- سلطة النقد الفلسطينية، دليل البنوك. <http://www.pma.ps/ar-eg/banksdirectory.aspx>
- الهلالي الشربيني، (٢٠٠٦): التخطيط الإستراتيجي وديناميكية التغيير في نظم التعليم التقليدية. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- منى صلاح الدين شريف، (١٩٩٨): إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، القاهرة: البيان للطباعة والنشر.
- سعيد صالح الشمراي، (٢٠٠٤): إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. دراسة ماجستير، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.
- محمد شومان، (٢٠٠٩): الأزمات وأنواعها، عن الشبكة الإلكترونية متوفر:
- إبراهيم طلعت، (٢٠٠٩): استراتيجيات التخطيط الإستراتيجي. القاهرة: دار الكتاب الحديث للنشر.
- السيد عليوه، (٢٠٠٤): إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- خضر العمر، (١٩٩٨): دراسة بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في قطاع المصارف التجارية العاملة في الأردن"، جامعة آل البيت، المفرق-الأردن.
- سيف الدين عودة، (٢٠٠٩): دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصاد الفلسطيني، سلطة النقد الفلسطينية- دائرة الأبحاث والسياسات النقدية.
- عثمان محمد غنيم، (٢٠٠٨): التخطيط أسس ومبادئ عامة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبد المنعم موسى القرالة، (٢٠١٥): أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على دائرة الأرصاد الجوية الأردنية.
- مجيد الكرخي، (٢٠٠٧): دراسة بعنوان " الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الاستراتيجي"، المؤتمر العربي الإحصائي الأول، عمان-الأردن.
- مصطفى كريم، (٢٠١٥): مقالة بعنوان "إدارة الأزمات".
<https://goo.gl/vDEtJE>
- أحمد ماهر، (٢٠١١): إدارة الأزمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر.
- رسلان أحمد محمد، (٢٠١٢): دراسة بعنوان الأزمة المالية العالمية وآثارها على الجهاز المصرفي الفلسطيني، مجلة جامعة الأزهر بغزة.
- السويديان، طارق بن محمد، (2007): مقالة بعنوان "كيف تكتب خطة إستراتيجية؟" عن الشبكة الإلكترونية متوفر:
www.arabvolunteering.org/corner/avt9534.html
- هوشيار معروف، (٢٠٠٩): التخطيط الإستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الغني هلال، (٢٠٠٩): التفكير والتخطيط الإستراتيجي. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر.
- بسبوني الوكيل، (٢٠٠٦): إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات. المجلة الإدارية (٣٦) ١٧ مارس.
<https://goo.gl/BPn1eW>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alfred D. Chandler, (1992). **"Corporate Strategy, Structure And Control Methods in the United states During the 20th Century.**
- Ansoff H, (1995). **"Corporate Strategy"**, Mc Graw- Hill Book Company, NY.
- Bryson John (1993). **"Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organizations"**, The Best Of Long Range Planning, No.12,1993.
- Calingo, L. (1991). **"A Comparison of Strategic Planning Practices In United States and Korean Banks"**, Management Decisions.
- De Deemar (1997). **"The Role of Media Relations Specialist in School Crisis Management Involving Violence Needs Assessment Survey of Kansas Scholl District"**
- Denis Smith (1990). **"Beyond Contingency Planning: Toward A Model Of Crisis Management"**, Leicester Business School.
- Elkins, Daniel; Hickman, Bill; Upton, Stewart, Wood, Sonja (1998). **"Public Affairs Crisis Management In A Multi-Service Atmosphere"**
- Fred Nickols, (2016). **"Strategy, Strategic Planning, Strategic Thinking, Strategic Management"**.
- Philips, Norman (1996). **"Setting up A Crisis Recovery Plan"**, Journal Of Business Strategy.

الملاحق :-

ملحق رقم (١)



جامعة بوليتكنك فلسطين
كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

يقوم فريق البحث بدراسة "دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة من جامعة بوليتكنك فلسطين، ولتحقيق أهداف الدراسة أعد فريق البحث هذه الاستبانة التي تعكس تصور المبحوثين لدور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات ومدى إدارة القطاع المصرفي الفلسطيني للأزمات.

ولذا كلنا أمل أن تمنحنا جزءاً من وقتك الثمين والتكرم بالإجابة على الأسئلة، وكما نرجو تعبئة الاستبانة بموضوعية لتتمكن الدراسة من تحقيق أهدافها المرجوة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أحمد حوامدة
أحمد البطش الحسيني
عمرو غنايم

الجزء الأول

من فضلك ضع علامة (√) في المكان المناسب:

معلومات عامة:

١- الجنس:

ذكر أنثى

٢- العمر:

أقل من ٣٠ سنة ٣٠ سنة - أقل من ٤٠ ٤٠ سنة - أقل من ٥٠ ٥٠ سنة فأكثر

٣- الخبرة في مجال العمل:

أقل من ٥ سنوات ٥ سنوات - أقل من ١٠ ١٠ سنوات - أقل من ١٥ ١٥ سنة فأكثر

الجزء الثاني

الاستبيان الأول: التخطيط الإستراتيجي

من فضلك ضع علامة (√) في المكان المناسب لتصورك لدور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني:

درجة القياس				قياس المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي		
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	-
					مفهوم التخطيط الإستراتيجي	أولاً
					تؤمن الإدارة العليا بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الإستراتيجي للعاملين.	1
					يتم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستويات الإدارية الأخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة.	2
					يعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي واضح لدى القائمين على إدارة البنك.	٣

					يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط.	٤
--	--	--	--	--	--	---

من فضلك ضع علامة (√) في المكان المناسب، لتصورك لدور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني:

درجة القياس					قياس المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					أساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي	ثانياً
					تسهّم عملية إثارة الأسئلة حول واقع البنك الحالي في تلافي حدوث الأزمة.	٥
					تسهّم عملية إثارة الأسئلة حول طبيعة العملاء في اتخاذ إجراءات لتلافي أخطاء معينة.	٦
					يسهّم استخدام أسلوب تحليل مجالات العمل في إيجاد تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمة.	٧
					يساعد تحديد إمكانيات التنافس في توفير غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهّم باحتواء الأزمة.	٨
					تسهّم الخطط البديلة لأسلوب الطوارئ في مواجهة الظروف غير المتوقعة للأزمات.	٩
					تسهّم خطط الطوارئ في اعتماد خطة واضحة أثناء حدوث الأزمة.	١٠
					تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية إلى وجود تعاون لتفادي الأزمة.	11
					تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف للمحيط الخارجي إلى جمع البيانات التفصيلية للمواقع التي تأثرت بالأزمة.	12
					تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف إلى اخذ العبر والدروس من الأزمات التي تواجهها.	13

					14	تسهم عملية بناء السيناريوهات في التخطيط لإدارة الأزمات.	
درجة القياس						قياس المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
						15	تسهم عملية التنبؤ بعدد من السيناريوهات في إعداد خطط موقفية لإدارة الأزمات.
						16	يساهم استخدام أداة السيناريوهات في توفير معلومات مناسبة لمتخذي القرار حول إدارة الأزمات.
						17	المسؤولين في الإدارة العليا على دراية بالعوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي.

الاستبيان الثاني: إدارة الأزمات

من فضلك ضع علامة (✓) في المكان المناسب، لتصورك لمدى إدارة القطاع المصرفي الفلسطيني للأزمات:

درجة القياس						قياس المتغير التابع: إدارة الأزمات	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
						-	
						١	يعتبر مفهوم إدارة الأزمات واضح لدى القائمين على إدارة البنك.
						٢	لا بد من زيادة وعي متخذي القرار بأهمية إدارة الأزمات.
						٣	تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات.
						٤	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.

					تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.	٥
درجة القياس					قياس المنغير التابع: إدارة الأزمات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					توفر الإدارة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة.	٦
					تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل.	٧
					يسهم البنك في توفير الإمكانيات المادية والبشرية من أجل التعامل مع الأزمة.	٨
					يتمتع البنك بفريق عمل مدرب على التعامل مع الأزمة فور حدوثها.	٩
					تعقد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.	١٠
					يوفر البنك غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	١١
					يتعامل البنك مع الأزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.	١٢
					يمتلك البنك القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.	١٣

انتهت الاستبانة
شاكرين لكم حسن تعاونكم

فريق البحث

ملحق رقم (٢)

- تابع لثبات الأداة، أسماء المحكمين:

اسم المحكم	مكان العمل
أ. سعدية سلطان الجعبري	جامعة بوليتكنك فلسطين
أ. دينا القدسي	جامعة بوليتكنك فلسطين
أ. ليلى المحتسب	جامعة بوليتكنك فلسطين