

30 November, 2010
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Al-Azhar University of Gaza, Palestine

The Impact of the Strategic Orientations on Crisis Management Agency, International Relief in Gaza

Mazen J. Al Shobaki¹, Youssef M. Abu Amuna², Wael Badah³

¹*mazen.alshobaki@gmail.com*, ²*yabuamuna@gmail.com*, ³*wail.badah@hotmail.com*

Abstract

The research aims to identify the impact of the strategic orientations (Vision, Mission, goals) on crisis management agency, international relief in Gaza, the researchers used the descriptive and analytical approach and a survey for collection data, amounted to community size (881), and the study sample (268), and the sample was a stratified random. SPSS program used for entry, processing and analysis of data.

The most important findings of the study: The results showed that the organization develop a clearly written vision, mission and strategic goals and the organization's strategic objectives are consistent with the vision and mission of the organization.

The results also showed that the organization develop a clear stage objectives framed with time bass which can be achieved on the ground. The employees in the organization's behavior comes within a disciplined set of principles and values that underpin the organization.

Also the concept of the organization vision and mission are familiar for the employees. In general the views of the research sample agreed that there is a presence of strategic orientations (vision, message, goals).

A direct positive correlation between the presence of strategic orientations (vision, mission and goals) and crisis management (before, during and after the crisis) in the international relief agency in Gaza.

The research also concluded a series of recommendations, Researchers consistently recommend the continuous existence of strategic orientation and continue to develop the vision, mission and objectives in a clearly written method.

In addition to that, the organization must develop in advance plans to deal with crises, taking into account past experience in this field through a specialized team, hold continuous meetings and discussions and workshops with the emergency team who has previous experience in dealing with crises.

Keywords: Strategic orientations, Crisis management, international relief agency in Gaza.

أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات
(دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة)

الملخص

هدف البحث الى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، الاهداف) على إدارة الأزمات بوكالة الغوث الدولية في غزة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وقائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (881)، وبلغت عينة الدراسة (268)، وكانت العينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج (SPSS) لإدخال ومعالجة وتحليل البيانات.

وقد أظهر البحث نتائج أهمها ما يلي: أوضحت النتائج أن المنظمة تُطوّر رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب، وأهداف المنظمة الاستراتيجية تتفق مع رؤية ورسالة المنظمة. وأظهرت النتائج أن المنظمة تُطوّر أهداف مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن من تحقيقها على الأرض، كما أنّ سلوك العاملين في المنظمة يأتي منضبطاً ضمن مجموعة من المبادئ والقيم التي تقوم عليها المنظمة. كما ان هناك وضوح في مفهوم رؤية ورسالة المنظمة من طرف العاملين، وبصفة عامة اتفقت آراء عينة البحث على أنّ هناك وجود للتوجهات الاستراتيجية في المنظمة (رؤية، رسالة، أهداف). كما توجد علاقة طردية موجبة بين وجود توجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) للمنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة.

كما خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: يوصي الباحثون باستمرار وجود توجهات استراتيجية للمنظمة ومواصلة العمل على تطوير رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. وأن تستمر المنظمة في تطوير رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب.

وعلى المنظمة أن تُطوّر خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات، أخذاً بعين الاعتبار تجاربها السابقة في هذا المجال، من خلال الفريق المختص بعقد اجتماعات ونقاشات وورش عمل مع فريق الطوارئ فيها الذي لديه الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية: التوجهات الإستراتيجية، إدارة الأزمات، وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.

مقدمة

يمثل التوجه الإستراتيجي المهمة الأساسية الأولى بالنسبة لمنظمة الاعمال، من اجل ملاحقة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال وما تتطلبه من ضرورة تخطيط عمليات التأقلم المستمرة للمنظمات وتوجيهها، فالواقع يكشف عن ضرورة توافر رؤية فاحصة تتوافق مع التفكير الخلاق والإبتكاري في رسم التوجه الإستراتيجي الذي يعدّ أداة محورية أساسية مؤثرة لتنسيق جهود كل المستويات الإدارية لمنظمة الاعمال، كما تعد رؤية القيادات الإدارية، بداية التوجه الذي يقود حركة المنظمة نحو هدفها المقصود، فالتوجه الإستراتيجي هو الذي يرسم الحركة المستقبلية لتصميم المنظمة وخصائصها داخلياً من جهة، ولآلية تفاعلها مع عناصر بيئتها من جهة أخرى للعمل على إعادة حالة من التميز الداخلي وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة خارجياً، خاصة وان منظمات الاعمال تواجه تحدي اىصال المنتجات والخدمات بكفاءة اكبر وفاعلية افضل وجودة احسن، ومع ذلك لا بد لها ان تعمل ضمن قيود اومحددات مالىها من موارد وامكانيات. حيث يُعد التوجه الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمنظمة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له، بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

التوجه الإستراتيجي مطلباً ضرورياً للمنظمات التي تسعى جاهدة لتعزز أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتكيف معها، كما أن جوهر مهمة الإدارة أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التوجه الإستراتيجي الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسياً ويتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي (سالم، 2009)، ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الإستراتيجي ودوره كمنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة (رشيد وجلاب، 2007).

أصبحت الأزمات سمة أساسية ايضاً للمنظمات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية، وهذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وتهدد بقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها كما أنّها تضع سمعتها وصورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المنظمة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعّالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها، ففي هذا العصر الذي لا تكاد تنجو فيه منظمة من الأزمات زاد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كأداة فعّالة في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة والغير قابلة للتوقع المسبق في الأغلب، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة في استثمار عوامل قوتها الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية بما فيها الأزمات ويضعها في موضع تجد فيه الأزمات فرصة للتغيير نحو الأفضل وليس تهديداً من شأنه أن يخرجها من بيئة العمل ويقضي على وجودها، كما أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي تساعد المنظمة في اكتشاف الأزمات قبل وقوعها وبحسن من استعداد المنظمة في مواجهة هذه

الأزمات حتى أثناء وبعد وقوعها مما يساعد المنظمة على مواجهتها بفاعلية، وانطلاقاً من ذلك سعى الباحثون إلى دراسة أثر التوجهات الإستراتيجية على إدارة الأزمات في وكالة الغوث الدولية العاملة في قطاع غزة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. **دراسة (أحمد، 2015)** التي هدفت إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي من خلال مفهوم التخطيط الاستراتيجي وثقافته ومراحل التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على محور تحسين الأداء، وتحقيق الجودة والاعتماد. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك قصور شديد في توافر التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بالسودان. وافتقار مؤسسات التعليم العالي بالسودان للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف.

2. **دراسة (خبراني، 2014)** التي هدفت إلى التعرف على الأساليب التي يمارسها مديرو المدارس لإدارة الأزمات المدرسية، والكشف عن معوقاتهما، وتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للأسلوب العملي، ولأسلوب فريق العمل، ولأسلوب الاحتواء لإدارة الأزمات، ومعوقاتهما، وتطوير كفاءة المدراء وفقاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل، عدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة، الدورات التدريبية في مجال إدارة الأزمات، المرحلة الدراسية). وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الأسلوب العملي، ولأسلوب فريق العمل، ولأسلوب احتواء الأزمة كانت كلها بدرجة عالية جداً. وأن درجة المتوسط الحسابي العام لممارسة أساليب الأزمات عالٍ جداً، وجاء الأسلوب العلمي بالمرتبة الأولى ثم تبعه أسلوب فريق العمل ثم تبعه أسلوب احتواء الأزمة. وأن درجة وجود المعوقات التي تواجه استخدام أساليب إدارة الأزمات عالية وأبرزها: كثرة المهام المكلف بها مدير المدرسة، والطابع الروتيني المتعلق بها، وقصور توفر قاعدة بيانات شاملة في مجال إدارة الأزمات المدرسية. وأن درجة الموافقة لتطوير كفاءة مديري المدارس كانت عالية جداً وأبرزها: تلمس مشكلات مديري المدارس، وتزويد المدارس بقاعدة معلومات شاملة ودقيقة لإدارة الأزمات المدرسية، وتهيئة الإمكانيات الملائمة لإتباع الأسلوب المناسب لإدارة الأزمة المدرسية. وأنه توجد فروق إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة محور ممارسة أساليب إدارة الأزمات ككل، ولأسلوب احتواء الأزمة لصالح المدراء الذين تقع سنوات خبرتهم بالفئة من خمس سنوات فأكثر.

3. **دراسة (العضيانى، 2014)** التي هدفت إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على المحور المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة لحرس الحدود. وأن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على المحور المتعلق بطبيعة الأزمات التي تواجهه أو من المتوقع أن تواجهه حرس الحدود. وأن أفراد

عينة الدراسة موافقون على المعوقات التي تحد من دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود. وأن أفراد عينة الدراسة موافقون على سبل تفعيل التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها من وجهة نظر الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($a \leq 0.05$) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع محاور الدراسة باختلاف متغير العمر، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة لأصحاب الفئة العمرية (من 60 سنة فأكثر). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($a \leq 0.05$) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع محاور الدراسة باختلاف متغير الرتبة الحالية، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة لأصحاب الرتبة "لواء". وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($a \leq 0.05$) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع محاور الدراسة باختلاف متغير المؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($a \leq 0.05$) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع محاور الدراسة باختلاف متغير الخبرة، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة البالغ عدد سنوات خبرتهم (من 20 سنة فأكثر). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($a \leq 0.05$) فأقل في اتجاهات أفراد العينة حول جميع محاور الدراسة باختلاف متغير التدريب التخصصي في مجال الإدارة الاستراتيجية أو إدارة الأزمات، وكانت الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين حصلوا على ثلاث برامج وأكثر في مجال الإدارة الاستراتيجية أو إدارة الأزمات.

4. دراسة (الكبيسي وحسين، 2013) التي هدفت إلى تحديد دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارتها. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ وزارة التخطيط قد وظّفت التخطيط الاستراتيجي بجميع مؤشرات في إدارتها للامرات. وتبين أنّ إسهام التعبير الحاصل في التخطيط الاستراتيجي أحدث المزيد من التغيرات الإيجابية في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارة الأزمة.

5. دراسة (عوض، 2013) التي هدفت إلى الكشف عن مدى توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع في لبنان، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات مثل (متغيرات الوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي). وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع في لبنان من وجهة نظر العاملين فيها هي بدرجة متوسطة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توفر مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع في لبنان، بحسب متغيرات البحث.

6. دراسة (الحدراوي ومنتظر، 2013) التي هدفت إلى الوقوف على أهم عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي في مجتمع الدراسة وبيان أثر العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح ومؤشرات أداء السيناريو الاستراتيجي في الإدارة الفاعلة للامرات. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف يمكنها زيادة فاعلية

فرق العمل في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء، وكذلك يمكنها زيادة فاعلية الرؤية الاستراتيجية وفرق العمل في الاستعداد والوقاية من الأزمات عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء. ويمكنها زيادة فاعلية عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي كافة في احتواء الأضرار والحد منها عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء. ويمكنها زيادة فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي والرؤية الاستراتيجية والمقدرات الاستراتيجية في استعادة التوازن والنشاط عن طريق استخدام تقنية السيناريو الاستراتيجي وما يتضمنه من مؤشرات أداء. ويمكنها زيادة فاعلية التحليل الاستراتيجي الخارجي وفرق العمل في التعلم الاستراتيجي عن طريق استخدام تقنية السيناريو.

7. دراسة (الزريقات، 2012) التي خلصت إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات مستوى متوسط، ووجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر ما مقداره (63.8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

8. دراسة (سكيك، 2012) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة. والتعرف على مستوى كل من المرونة النفسية ومهارة إدارة الأزمات لدى أفراد العينة ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المرونة النفسية ومهارة الأزمات لدى أفراد العينة تُعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، منطقة السكن). وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تفاوت في درجات قياس مهارة إدارة الأزمات وقد كانت على النحو التالي: احتل المجال الرابع (المواجهة) المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (88.81%)، والسابع (التغيير للأفضل) المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (87.57%)، والخامس (التحكم) المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (86.76%)، والثاني (الحد من الأزمة) المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدرها (84.95%)، والثالث (التخطيط) المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (84.08%)، والسادس (التعلم من الأزمة) المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (82.88%)، والأول (الاكتشاف) المرتبة السابعة بوزن نسبي قدره (75.81%)، أما الدرجة الكلية للإدارة ككل حصلت على وزن نسبي (84.16%). وعدم وجود فروق دالة إحصائية في المرونة النفسية لدى القيادة التشريعية والتنفيذية في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، منطقة السكن).

9. دراسة (عاشور، 2012) التي هدفت إلى التعرف على مدى توافر الرؤية الاستراتيجية الخاصة بتسمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني من خلال الاطلاع على آليات وضع الخطة الاستراتيجية للمصرف. وتوضيح توافر مبدأ المشاركة في التخطيط واتخاذ القرار والوقوف على أهم العقبات والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق. وإظهار أثر نجاح

الرؤية الاستراتيجية وانعكاساته على مستقبل المصرف. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك إجماع على أهمية الدور الذي تلعبه الرؤية الاستراتيجية في تنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني ولكن بنسب إيجابية متفاوتة لكل فئة منها على حدة. وأن هناك ضرورة أن تكون الرؤية الاستراتيجية قابلة للتطبيق إضافة لضرورة الرقابة على تنفيذها تليها أهمية استجابة الرؤية الاستراتيجية المطلوبة للظروف والمتغيرات (الداخلية والخارجية)، يليها ضرورة توافر كفاءات قادرة على وضع تصورات الرؤية الاستراتيجية، ثم تأتي أهمية تحويل هذه الرؤية إلى خطط وسياسات وإجراءات يمكن تطبيقها. وأن هناك ضرورة لإشراك المعنيين بالإعداد والتنفيذ في وضع تصور هذه الرؤية، ثم تأتي ضرورة أن تعتمد الرؤية على أسس علمية وعملية تضمن لها النجاح حيث يمثل لها هذا الجزء المستوى الأقل من حيث الأهمية.

10. دراسة (أبو ختله، 2011) التي هدفت إلى التعرف إلى درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي من وجهة نظر مديري المدارس، وسبل تطويره. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة استخدام مديري وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظرهم بصورة عامة كبيرة، حيث بلغت نسبة الاستجابة (82.71%). وبالنسبة لمجالات الاستبانة كانت النتائج كالتالي: درجة استخدام مديري المدارس لرؤية المدرسة في مواجهة الهدر التربوي كانت كبيرة حيث بلغت نسبتها (83.10%). ودرجة استخدام مديري المدارس لرسالة المدرسة في مواجهة الهدر التربوي كانت كبيرة حيث بلغت نسبتها (85.54%). ودرجة استخدام مديري المدارس للأهداف الاستراتيجية في مواجهة الهدر التربوي كانت كبيرة حيث بلغت نسبتها (83.07%). ودرجة استخدام مديري المدارس لتحليل البيئة الداخلية للمدرسة في مواجهة الهدر التربوي (81.93%). ودرجة استخدام مديري المدارس لتحليل البيئة الخارجية للمدرسة في مواجهة الهدر التربوي كانت كبيرة حيث بلغت نسبتها (81.77%). وفيما يتعلق بمتغيرات الدراسة أظهرت النتائج ما يلي: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تُعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استخدام مديري وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخدمة للمدير، المنطقة التعليمية).

11. دراسة (شراب، 2011) التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة تقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال ممارسة المراحل الأساسية له وهي: التحليل الاستراتيجي للبيئة (تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية)، وتوفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، أهداف رئيسية، خطط وسياسات وبرامج) وتحقيق الميزة التنافسية. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التميز، الإبداع، التكلفة الأقل) للشركات. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات

مجتمع الدراسة حول كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تُعزى لمتغير عمر المدراء لصالح الذين أعمارهم 50 عاما فما فوق. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول كل من التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في هذه الشركات تُعزى للمتغيرات التنظيمية (العمر الزمني، عدد العاملين). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في هذه الشركات تُعزى للمتغيرات الشخصية في المدراء (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة حول الميزة التنافسية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 15 سنة فأكثر.

12. دراسة (أبو معمر، 2011) التي هدفت إلى التعرف على دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجه المدارس الحكومية في ظل الحصار على غزة، والحرب على غزة، والتجاذبات السياسية الفلسطينية. ومعرفة دور المديريات في استشعار الأزمات والتخطيط له أو مواجهتها، وكيفية الوقاية منها ومدى الاستفادة منها بعد حدوثها ومعرفة واقع الأداء الفعلي للمديريات، ثم أهم الإجراءات المقترحة لتطوير أدائها. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تقوم مديريات التربية والتعليم بممارسة إدارة الأزمات التعليمية بدرجة كبيرة بنسبة (86.3%). واحتل البعد الخامس وهو (الاستفادة من الأزمات بعد حدوثها) المرتبة الأولى من حيث الأهمية بنسبة (92%). واحتل البعد الثالث وهو (مواجهة الأزمات) المرتبة الثانية من حيث الأهمية بنسبة (91.1%). واحتل البعد الثاني وهو (التخطيط لإدارة الأزمات) المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بنسبة (88.6%). واحتل البعد الرابع وهو (الوقاية من الأزمات) المرتبة الرابعة بنسبة (86.8%). واحتل البعد الأول وهو (استشعار الأزمات) المرتبة الخامسة من حيث الأهمية بنسبة (80.9%). واحتل البعد السادس وهو (واقع الأداء الفعلي) المرتبة السادسة من حيث الأهمية بنسبة (78.2%). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في مجالات إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة تُعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، مكان المديرية).

13. دراسة (العزاوي، 2010) التي هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره على مواجهة الأزمات التي تعترض نموه وتقدمه. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يعمل به (تنفيذه في المنظمة) إذا لم يكن هناك تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية، وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وهذا ما يعرف ب(SWOT). وأنه لا وجود للتحليل البيئي في ذهن وأفكار القيادات التنفيذية المسؤولة عن إدارة البنوك ومؤسسات الإقراض. وأن هذه القيادات فشلت في إدارة الأزمة لأنها لم تطبق مفهوم إدارة الأزمة لأن الإدارة تعني تخطيط وتنفيذ ومتابعة تغذية عكسية في ضوء

المتغيرات البيئية، وهكذا نلاحظ أنه كانت هناك اجتهادات في إدارة الأزمة وليس تطبيق وظائف الإدارة في ضوء مفهوم النظام.

14. دراسة (أبو عيشة، 2010) التي هدفت إلى توضيح أثر ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الصغير في قطاع غزة على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة، وذلك من خلال فحص العلاقة بين ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق الأهداف الإنمائية. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الصغير يؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بشكل عام. وأنه تؤثر صياغة الخطة الاستراتيجية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والرقابة والتقييم تأثيراً إيجابياً، وبدرجة مرتفعة جداً على تحقيق الأهداف الإنمائية، بينما لا تؤثر معوقات التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الأهداف الإنمائية.

15. دراسة (أبو عمر، 2009) التي هدفت إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات. وأن ما نسبته (66.6%) من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والباقي يعود لعوامل أخرى.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Schlobinski & others, 2015) التي هدفت إلى تطوير مبدأ نظام مساند سلس يتواصل مع سيناريوهات أزمة مصطنعة ومجموعة من مؤشرات الاداء ذات التأثير على سيناريوهات وطرق تحليل خصائص القرار. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه تم تطوير أداة دعم قرار آخذة بعين الاعتبار مبدأ الطريقة المطورة، مما أثبتت الامكانية التطبيقية للمخطط. وأن الأداة فعالة بشكل كبير، وهي نظام دعم قرار يواجه مستخدم سهلة، تساعد متخذ القرار والمخطط الاستراتيجي لتنفيذ سيناريوهات متعددة ومتعددة الخصائص، الأداة مبنية على تكنولوجيا الويب.

2. دراسة (Rush, 2015) التي هدفت إلى معرفة تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الإدارة الفعالة للأزمات. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن وسائل التواصل الاجتماعي تسمح بالتواصل السريع مع الجمهور أثناء الأزمة، وهذا ساهم في نجاح التواصل أثناء الأزمة. وساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في المحافظة على سمعة المنظمة أثناء الأزمة. وساعدت وسائل التواصل الاجتماعي في بناء وإعادة بناء الثقة مع الجمهور. وأنه في عصر التكنولوجيا، وسائل التواصل الاجتماعي ساعدت على سرعة التواصل بالمعلومات يتم مشاركتها مباشرة من خلال الانترنت.

3. دراسة (J. A., 2014) التي هدفت إلى تناول العلاقة بين قلق الإدارة للأزمات التنظيمية والاستراتيجية المتبعة في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم في بيرو والمكسيك والولايات المتحدة. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن

التوجه الاستراتيجي في بيرو لا يعكس النمط الواسع في المكسيك والولايات المتحدة، وكانت مستويات القلق للأزمات أعلى بكثير في كل من المكسيك وبيرو من مثلها في الولايات المتحدة ل (12) إلى (21) من الأزمات. وأن مستوى قلق الإدارة للأزمات تميل إلى الزيادة في المستوى أكثر في المكسيك وبيرو من مثيله في الولايات المتحدة، وكانت العلاقات المتبادلة بين الاستراتيجية والقلق من الأزمة ذات دلالة في (26) حالة من (126) من الحالات.

4. دراسة (Mazzei & Ravazzani, 2010) التي هدفت إلى التعرف على فعالية الاتصالات الداخلية أثناء الأزمات من خلال معرفة كيف تتواصل الشركات الإيطالية مع موظفيها خلال الأزمة المالية العالمية ما بين عام (2008-2009). وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك خللاً في الاتصالات داخل الشركات حيث أنه كثيراً ما يحدث سوء فهم من الموظفين للرسائل التي تريد أن توصلها لهم إدارة الشركات. وأن الشركات التي لها خطة اتصالات ممتازة هي التي تتوع في استخدام وسائل الاتصال داخل الشركة وتستغل الأزمات لكي تختبر فاعلية الاتصال. ويشتمل الموظفون من استخدام أنواع الاتصال الهرمية وعدم وضوح الرسائل، وكذلك عدم الاستماع لهم خلال الأزمات. ويجب على الشركات خلق الثقة بين الموظفين والإدارة قبل حدوث الأزمات، وكذلك استخدام سياسة الباب المفتوح مع الموظفين خلال الأزمة.

5. دراسة (Altrok, 2010) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرؤية والمهمة القابلة للتطبيق وتأثير الإدارة الاستراتيجية على حل الأزمة. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الرؤية والمهمة القابلة للتطبيق تعتبر أساس الاستراتيجيات. ووجود رؤية ومهمة قابلة للتطبيق يقوي المنظمة في بيئتها أو في حالة الأزمة. وأنه إذا تم صياغة الرؤية والمهمة بشكل صحيح، فإنهما سيحسنان من وضع الشركة من خلال التحفيز، بينما الأهم أنهما سيسكلان ثقافة للمنظمة تجعلها أقوى لمواجهة الأزمات. وعندما يتم دعم الرؤية والرسالة المشتركة للمنظمة من خلال المنظمة، فإن المنظمة تصل لأهدافها أسرع بكثير، وبشكل مشجع وأكثر ائناً من نظرائها، الذين لم يدركوا ذلك بعد. وهذا كله سيسكل منظمة أقوى في فترات الأزمات وحالات عدم التأكد.

6. دراسة (Unlu, A. and Others, 2010) التي هدفت إلى توضيح مدى تطور أنظمة إدارة الأزمات والكوارث لدى الحكومة والنظام التركي. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه توجد لدى النظام التركي مشكلة كبيرة في التنسيق حيث لا توجد آلية واضحة للتعاون والتنسيق بين المؤسسات العاملة في إدارة الأزمات والكوارث، مما يسبب ازدواجية في النظام، وبناءً عليه فإن الخطط والإجراءات تفشل في حالة التنفيذ. وأن الحكومة التركية تركز على الأزمات والكوارث بعد وقوعها وذلك في مرحلتها (الاستجابة واستعادة النشاط). وعدم وجود الدعم السياسي والإمكانات والموارد في تفعيل نظام إدارة الأزمات. وعدم الاستفادة من التجارب السابقة لزامات وكوارث حصلت في أوقات سابقة. وعدم كفاية القدرة التنظيمية في بعض المقاطعات التركية، مما يصعب نقل الموارد والإمكانات إليها من مقاطعة أخرى. واكتشف البحث بأن اتخاذ القرار يكون بيد رئيس مركز إدارة الأزمات، ومع ذلك لا يملك السلطة في توفير الإمكانيات التقنية والمادية في

حال حصول الأزمة. وتجاهل المنظمات الأهلية وغير الحكومية وعدم إدراجها ضمن خطط الطوارئ وخاصة في الإنقاذ وفرق البحث.

7. دراسة (White, 2009) التي هدفت إلى التعرف على دور المعلومات في اتصالات الأزمة، وهذا البحث عبارة عن دراسة حالة الاستجابة للأزمات التي أجريت من خلال جمع ملاحظات المشاركين، ومن خلال المقابلات مع الأشخاص المركزيين. ولقد تم إجراء تحليل كمي لهذه المعلومات. وخلص البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أنّ القضايا عندما يتم تناولها من خلال وسائل الإعلام لا يمكن التخفيف من حدتها بالتوضيح من المنظمة، وهذا يؤدي إلى زيادة النتائج السلبية، وكذلك يزيد من حدة وخطورة الأزمة الواقعة. وأنّ الناس خارج المنظمة يبدؤون بالتعرف على الأزمة من خلال ما يطرّحه الإعلام.

التعليق على الدراسات السابقة

في إطار ما سبق كان هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع التوجهات الاستراتيجية، والكثير من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمات، ووجود ندرة في الدراسات التي تحلل التوجهات الإستراتيجية، وتحلل مراحل إدارة الأزمات وترتبط بينهما، إضافة إلى الاستنتاجات التالية:

1. دراسات ربطت مفهوم التخطيط الاستراتيجي بمفاهيم أخرى متعددة غير إدارة الأزمات مثل مفهوم العلاقة مع الميزة التنافسية كدراسة (شراب، 2011). ومفهوم تطوير الخدمات كدراسة (عاشور، 2012).
2. دراسات قسمت مراحل إدارة الأزمات إلى خمسة مراحل: دراسة (أبو معمر، 2011)، على غرار الدراسة الحالية التي قسمتها إلى ثلاث مراحل أساسية.
3. دراسات بحثت مجموعة من العوامل ذات التأثير على إدارة الأزمات في المنظمات مثل نظم المعلومات الادرية المحوسبة كدراسة (ابو عمر، 2009)، ودور الإدارة العليا واستعدادها في إدارة الأزمات: مثل دراسة (ابو معمر، 2011). ومثل دور الاتصالات في إدارة الأزمات كدراسة (White, 2009)، ودراسة (Mazzei & Ravazzani, 2010).
4. الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، حيث كان معظمها في مؤسسات تعليمية، ثم الشركات والمؤسسات فالقطاع الحكومي، وأخري تم تطبيقها في منظمات أهلية محلية.
5. الدراسات التي ربطت بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ركزت على أساليب واستراتيجيات مواجهة الأزمات: مثل دراسة (أحمد، 2013). وركزت على الممارسة العملية للتخطيط الاستراتيجي: مثل دراسة (أحمد، 2013)، دراسة (العزاوي، 2010).

مشكلة البحث

البيئة الفلسطينية بيئة غير مستقرة سواءً من الناحية السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية وهي بيئة غير آمنة وتعاني من الحصار المستمر ومن الكثير من الأزمات فلا تكاد تتقضي أزمة حتى تقع أخرى وخاصة في غزة، هنالك أزمة صحية في غزة حيث بلغ عدد المستشفيات فيها (25) مستشفى تضم (2,047) سريرًا، بمعدل (1.3) لكل ألف مواطن، وعلى الرغم من ذلك لا تمتلك الأونروا في غزة أيّ مشفى، حيث أنّ مجال عملها في القطاع الصحي يتركز على تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية فقط، وحتى المرافق الصحية الأولية للأونروا في غزة تعمل فوق طاقتها، وكثيرًا ما تتعطل الخدمة بسبب انقطاع التيار الكهربائي، وهذا من شأنه أن يزيد من أزمة القطاع الصحي في غزة.

كما إنّ الأونروا تمتلك (245) مدرسة، من خلالها تقدم الخدمة لأكثر من (225,000) طالب وطالبة، و(94%) من هذه المدارس تعمل بنظام الفترتين حيث يستضيف المبنى الواحد مدرسة وطلابها في الفترة الصباحية ومدرسة أخرى بطلاب مختلفين في الفترة المسائية، ونتيجة لذلك، فإنّ تعليم الأطفال يتم اقتطاعه بشدة. وفي امتحانات العام 2006، رسب ما يقارب من (80%) من الطلبة في الرياضيات فيما رسب أكثر من (40%) من الطلبة في مادة اللغة العربية.

كما أن هناك أزمة البطالة حيث وصلت نسبته إلى (43.9%)، وهو المعدل الأعلى عالمياً الآن، وذلك بحسب آخر بيانات للبنك الدولي، والوضع الأكثر إثارة للقلق هو وضع البطالة بين الشباب الذي ازداد بشكل حاد إلى نسبة (60%) للعام 2014، وعلى الرغم من ذلك جمدت الأونروا عمليات التوظيف وذلك حسب تصريح للمستشار الإعلامي لوكالة الغوث في غزة "عدنان أبو حسنة" لوكالة "صفا" في 25 مايو 2015.

من استعراض الظواهر السابقة، ونتائج المقابلة الشخصية سابقاً، وانطلاقاً من حرص هذه المنظمة على التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية حديثة تمكّنها من تخطي هذه الأزمات لتتمكن من تقديم خدماتها للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، فإنّ الباحثين يرغب في دراسة التخطيط الاستراتيجي في وكالة الغوث الدولية العاملة في قطاع غزة وعلاقته بإدارة الأزمات (www.wafainfo.ps, 2016).

وعلى الرغم من أنّ الأونروا في غزة تمارس التوجه الاستراتيجي إلا أنّه يوجد قصور في تعاملها مع الأزمات وانطلاقاً من حرص هذه المنظمة على التوجه الاستراتيجي كأداة إدارية حديثة تمكّنها من تخطي هذه الأزمات لتتمكن من تقديم خدماتها للاجئين الفلسطينيين في قطاع غزة، فإنّ الباحثون يرغب في دراسة أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات - دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.

حيث يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: ما مدى تأثير التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات في وكالة الغوث الدولية العاملة في غزة من وجهة نظر المدراء؟

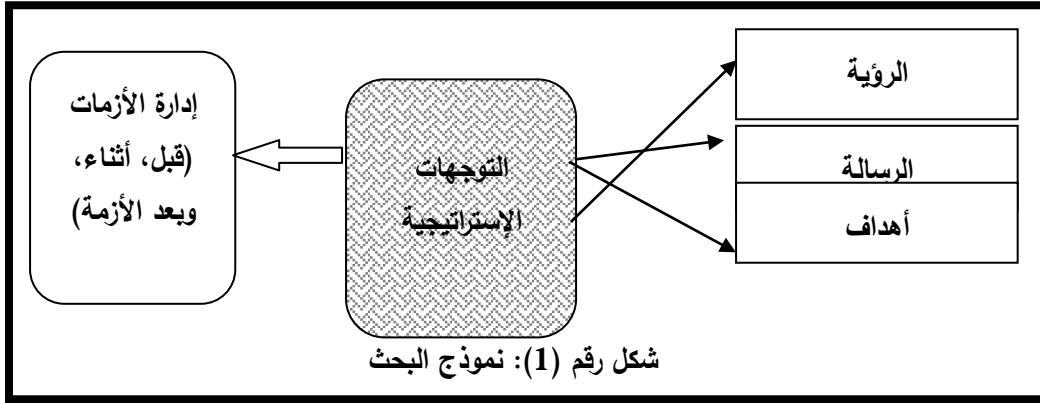
وينبثق من هذه المشكلة التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مدى توافر توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) في المنظمة؟

السؤال الفرعي الثاني: ما مدى ممارسة إدارة الأزمات في المنظمة حسب مراحلها المختلفة (قبل، أثناء، وبعد الأزمة)؟

نموذج البحث

حيث تم اعتماد متغيرين أساسيين لبناء نموذج الدراسة الافتراضي، هما مستلزمات إدارة وتشغيل نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وإدارة الأزمات (قبل، أثناء، وبعد الأزمة)، والشكل التالي رقم (1) يوضح نموذج البحث.



شكل رقم (1): نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحثين

فروض البحث

الفرض الرئيس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) للمنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة. وينبثق عنه الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين رؤية المنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة.

الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين رسالة المنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة.

الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) بين أهداف المنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة.

أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات - دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وينبثق عنها الأهداف التالية:

1. فحص تأثير وجود الرؤية في المنظمة وإدارة الأزمات في وكالة الغوث الدولية العاملة في غزة.

2. دراسة تأثير رسالة للمنظمة وإدارة الأزمات في وكالة الغوث الدولية العاملة في غزة.
3. بحث تأثير وجود أهداف للمنظمة وإدارة الأزمات في وكالة الغوث الدولية العاملة في غزة.

أهمية البحث

ترجع أهمية البحث للعديد من الاعتبارات العلمية والتطبيقية كما يتضح على النحو التالي:

1. يعتبر موضوع التوجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وإدارة الأزمات من الموضوعات الهامة نسبياً في العصر الراهن، ويؤثر في نجاح المنظمة واستمراريتها في مجال عملها.
2. يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعه وهو التوجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وإدارة الأزمات في المنظمات وخاصة الدولية منها.
3. يركّز هذا البحث على دراسة تأثير التوجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) على إدارة الأزمات وهو لم يتم تناوله في الكثير من الدراسات والبحوث الأكاديمية.
4. قد يفيد هذا البحث في تطوير التوجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وإدارة الأزمات في واحدة من أهم المنظمات الدولية العاملة في غزة.
5. الفائدة التي تعود على المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة من تطوير الأداء في منظمة من أكثر المنظمات تأثيراً في حياتهم اليومية وتحسين مستوي الخدمات الاجتماعية والإغاثية المقدمة لهم.
6. قد يسهم هذا البحث في زيادة اهتمام المنظمات عامة ووكالة الغوث الدولية في غزة خاصة التوجهات الاستراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) من أجل تطوير وتحسين أداؤها.
7. قد يسهم هذا البحث في تحسين إدارة المنظمة في غزة للأزمات، فقد أظهر البحث قصور كبير في تعامل المنظمة مع الأزمات وبخاصة إذا ما تمّ أخذ توصيات البحث بعين الاعتبار.

التوجهات الاستراتيجية وإدارة الأزمات

التوجهات الاستراتيجية للمنظمة

التوجه الإستراتيجي هو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتوجه الإستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيّرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (الصيرفي، 2008)، ويمكن تحديد التوجه برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ذات العلاقة المباشرة الإيجابية الاتجاه مع تقييم عوامل منظميه والبيئة وتحليل المنافسة وما يرافقها من جوانب قوة وضعف من جانب وفرص وتهديدات من جانب على إحدى أوجه عملية الإدارة الإستراتيجية الذي ينصرف في حين يركز آخر إلى إنشاء توجه إستراتيجي عبر

تعريف الرسالة والأهداف وتقييم المواقف والخيارات والانتقاء وهو وثيق الصلة بالتفكير الإستراتيجي والفرص الموجهة لحركة التخطيط الإستراتيجي ولما سينتقي من خيارات ملزمة التنفيذ (King, 2007), (ياسين، 2010). ويشير (Alpkan, et.al, 2005) إلى أن أهمية دراسة التوجه الإستراتيجي لاتتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التوجه الإستراتيجي تطبيق أنظمة كفاءة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال، حيث أكد (الكرخي، 2009) إلى أهمية التوجه الإستراتيجي في صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقديم المنظمة، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق التا ربط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.

التوجه الإستراتيجي: اكتساب الخبرة والمعارف من خلال تبادل المعلومات بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة التي حققتها المنشأة في الماضي والتي يجب أن تتحقق في المستقبل كذلك الاستفادة من تجارب المنشآت الأخرى الناجحة والمنشآت المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها الى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العملي (هاينز، 2007).

رؤية المنظمة: يمكن تعريف الرؤية بأنها الطموحات والتصورات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، وتلك الطموحات لا يمكن تحقيقها في الوقت الحالي ولكن يُؤمل تحقيقها في المستقبل (عوض، 2013)، كما عرفها (Hitt and others, 2007) على أنها صورة ما تريد المنظمة أن تكون عليه، بمعنى أوسع، أي أقصى ما تريد إنجازه. وبالنظر إلى التعريفات السابقة نجد أنها تعبر عن كون الرؤية بمثابة حلم المنظمة القابل للتحقق وهو أبسط وأقرب تعريف يمكن استخلاصه. فالرؤيا هي المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها (الصيرفي، 2008).

يعد وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى، لقد وردت مفاهيم عدة للرؤية الإستراتيجية فقد عرّف (المعاصيدي، 2011) الرؤية الإستراتيجية بأنها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المديرين كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير إستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضا. ويرى (الديب، 2005) ان الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، ومما سبق يمكن تعريف الرؤية الإستراتيجية بانها التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل والنابع من قيمها وثقافتها وقدراتها الإستراتيجية.

وهناك جملة الفوائد للمنظمات من خلال الرؤية الإستراتيجية (العطيات، 2006) تتمثل في الآتي:

1. تحدد التوجه الذي ترغب المنظمة في التحرك إليه مع تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
2. تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والإداري.
3. اختيار الإستراتيجيات المناسبة، وتحديد مجالات النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف.

كما وتبرز أهمية الرؤية لمنظمة الاعمال بما يلي (El-Namaki,1992):

1. ضرورة ان تراقب المنظمة الاعمال وتسيطر على مستقبلها في بيئة اصبحت اكثر تنافسية، الامر الذي يعطي معنى حقيقي لاتجاهات تطورها المستقبلي.

2. تبرز الرؤية الحاجة الى است ا رتيجيات ابداعية مستندة الى مزايا تفوق حقيقة امتلاك لمنظمة الاعمال لإستراتيجيات طويلة الامد خاصة وانها تلبى التطلعات الايجابية الحقيقية للعملاء.

3. تبعد المنظمة عن حالات الفشل لعدم امتلاكها منظور واضح ومحدد للاعمال.

ويشير (Kotter,1996) الى ان الرؤية الفعالة تتوفر فيها المواصفات التالية:

1. الخيالية: أي الصورة التي يمكن تخيل المستقبل من خلالها.
2. الجاذبية: خلاصة تجتذب فئات المتعاملين من خلال تعبيرها عن طموحاتهم وامانيهم.
3. التركيز: يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على اساسها بدون تردد.
4. المرونة: تتصف بالعمومية بما يسمح باستخدامها كقاعدة لمبادرات عند الحاجة لبدائل.
5. العملية: ممكنة التحقق ويمكن الم ا رهنة عليها كهدف واستنهاض قدرات العاملين لتحقيقها.
6. الاعلامية: تتميز بالسهولة اللغوية،يمكن شرحها وتوصيل معناها للعاملين.

رسالة المنظمة: الرسالة تعكس الغرض أو المنطق من وجود المنظمة (جاد الرب، 2010). اما (Gates, 2010) فقد عرّفت رسالة المنظمة بأنها أعمال المنظمة الأساسية أو هدفها. إنها تصف ما تقوم به المنظمة، لمن، وما الفائدة من وجودها فرسالة المنظمة ليست هدف مرتبط بالزمن. وعرفت (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، 2011) بأن رسالة المنظمة عبارة عن وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً ويمكن تحقيقها بالإمكانات الحالية. فالرسالة هي الغرض الأساسي الذي أنشأت المؤسسة من أجله وتتحدد من خلال نطاق عملها وعملياتها (القطامين، 1996).

ويبين (عوض، 2001) أهمية الرسالة في الآتي:

1. تنمي الاجماع على الغايات والأغراض الاساسية واعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة، كونها تعطي تعريفا للاعمال يساعد على جعل الاهداف الإستراتيجية واضحة وحقيقية
2. انها تعزز الانتماء وتبني مناخا تنظيميا متكاملا ومنسجما وموحدا.

3. تسهل تعامل الأطراف الداخلية والخارجية مع منظمة الاعمال نتيجة لوجود فلسفة واضحة لها.

4. تعطي شعورا للعاملين بجدية وإصرار الادارة العليا على تحقيق اهداف معينة بطرق واضحة ومحددة.

وتتجسد رغبة المنظمة في وضع رسالة تتسم بخصائص تجعلها اقرب الى التطبيق العملي رغم انها تبدو وكأنها شعارات كالبساطة وامكانية تحويلها الى خطط وسياسات وبرامج، وان تكون منسجمة مع باقي مكونات التوجه الاستراتيجي، وان تكون متكيفة مع ما يحصل في البيئة المحيطة، وبالرغم من اختلاف منظمات الاعمال في تركيزها على اى من مكونات وعناصر رسالة المنظمة

أهداف المنظمة: بعد إعداد رؤية ورسالة المنظمة يأتي الدور إلى ترجمة كل ذلك إلى أهداف استراتيجية للمنظمة، أي ما هي النتائج التي تسعى المنظمة الدولية إلى تحقيقها في الأجلين المتوسط والبعيد وذلك في ضوء الرسالة المميزة لها (عامر، 2010). والأهداف تعبير عن كل من الرؤية والرسالة في صورة مؤشرات أداء مستهدفة، وهي نتائج أو مخرجات ترغب المنظمة تحقيقها (فياض، وآخرون، 2010). كما أنّ الأهداف تتميز بأنها: " كمية قابلة للقياس، محددة بوقت نهائي، وتتجنب العمومية عند صياغتها، لكن الغايات غير كمية غير قابلة للقياس، غير محددة بوقت نهائي، تكون عامة عند صياغتها (Wheelen and others, 2012).

ويعرف (الخفاجي، 2001) الإستراتيجية بأنها مجموعة غايات بعيدة الأمد، تمثل مستويات أداء مطلوب تحقيقها، وتكون ملائمة لقدرة المديرين ومعارفهم ومهاراتهم وما ينبغي أن تتوفر من موارد واستعدادات عند منظماتهم، فهي ترجمة لطموحات وتوقعات مجموعات قوى المساهمين في المنظمة واستجابة. وتكمن أهميتها بما تحققه للمنظمة (الدوري، 2003) وكالاتي:

1. تساعد الإدارة العليا على وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، وحدات الأعمال، ومستوى الوظائف.
2. تعد الأهداف جوهر وظيفة التخطيط، إذ لا يستطيع المدير القيام بوظيفته التخطيطية دون وجود أغراض وأهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعد دليلاً لاتخاذ القرارات الملائمة.
3. تساعد في تحديد السلطات والمسؤوليات في كل مستويات الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا.
4. توفر مقاييس كمية لقياس الأداء التنظيمي و تسهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام والأفراد.
5. تحدد شرعية وجود المنظمة ونشاطاتها وتساعد على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية واستعمالها استعمالاً أمثلاً، فضلاً عن تعريف المنظمة ببيئتها.

ويري الباحثون أنّ نجاح صياغة أهداف المنظمة وتوفير الدافعية للعاملين من أجل تطبيقها يتطلب إشراك الإدارة العليا في المنظمة للأفراد وللإدارات في وضع الأهداف العامة ووضوح السياسات، مما يخلق شعوراً بالمسؤولية لدي الجميع تجاه تحقيق ما تم الاتفاق عليه وإشراكهم به مسبقاً.

إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات

يري (جاد الرب، 2010) أنّ إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة. فالعملية الإدارية كما يراها (العلي، 2012) عملية مستمرة تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً. وعرفها كل من (Yamamoto & Sekeroglu, 2011) بأنها "العملية التي من خلالها يتم تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتملة". كما عرفها (Cheng, 2011) بأنها: القدرة على الاتصال الفعّال والسريع لحل الأزمة. ويُعرفها (Panos, 2013) بأنها المحاولة المنهجية لتعريف وتحديد الأزمات المحتملة واتخاذ إجراءات وقياسات لمنع حدوثها واحتواء تأثيرها والتخلص من آثارها.

من خلال التعريفات السابقة خلص الباحثون إلى تعريف مقترح لإدارة الأزمات وهو: أنها عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية في مختلف مراحل الأزمة بدءاً من قبل وقوعها مروراً بوقوعها وانتهاءً بما بعد الأزمة بهدف التقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى، واستعادة النشاط الاعتيادي للمنظمة.

أهداف إدارة الأزمات

يتمثل الهدف الكلي لإدارة الأزمات في تحقيق درجة استجابة سريعة وفعّالة للظروف والمتغيرات المتسارعة اللازمة لدرء أخطارها قبل وقوعها، والحد من آثارها ونتائجها بعد وقوعها، وذلك من خلال اتخاذ الاستعدادات اللازمة لمواجهة الأزمات، وهناك جملة من الأهداف الفرعية التي تسعى لتحقيقها إدارة الأزمات وهي كما يلي (الفرج، 2010):

1. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثمّ فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر ليساعد على تحقيق الهدف.

2. التواجد المستمر في مواقع الأحداث: لا يمكن معالجة أزمة وهناك تعييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فالتواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما:

- التواجد السري في موقع الأحداث.

- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

3. إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإنه من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال. ان الأزمة كما ذكرها (العزاوي، 2010) فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، ومن أهم أهداف إدارة الأزمة ايضاً هي:

- العمل على عدم حدوث الأزمات من خلال إزالة مسبباتها.

- تصميم النمط التنظيمي الفعّال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.

ومن وجهة نظر الباحثون ان أهمية إدارة الأزمات تتمثل بشكل رئيسي في تجنب تفاقم الأزمة والانهيار التام بأكبر قدر ممكن، بحيث نتجنب خروج الموقف عن نطاق السيطرة ومن ثم التحكم فيها واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهةها، وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن في التنظيم إلى حالته الطبيعية.

مراحل إدارة الأزمات

تمر عملية إدارة الأزمات في المنظمة بعدة مراحل تمثل كل مرحلة منها أساس للتعامل مع الأزمة، وإن كانت كل مرحلة من هذه المراحل تتميز بنوع من الاستقلالية في التعامل معها تبعاً لطبيعة كل مرحلة من مراحلها، إلا أن الهدف يبقى واحد وهو حل الأزمة والخروج منها بأقل الخسائر، فالشعور بالأزمة وإنكارها أو تجاهلها أو تأجيل مواجهتها يعتبر أول مراحل الأزمة وتفاقمها، لأنها سريعة الحركة، وبالعكس فإن الاعتراف بها والتعامل معها وعلاجها هو أول مراحل مواجهتها والحد من آثارها السلبية وهو أول مراحل العلاج (الشمري، 2010). وقد قسّم (جاد الرب، 2010) مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاثة مراحل رئيسية وهي:

- مرحلة ما قبل الأزمة: ترتبط وتهتم بمنع الأزمة والاستعداد لها.

- مرحلة الاستجابة: يعني قيام الإدارة فعلياً بالاستجابة للأزمة والتعامل معها.

- مرحلة ما بعد الأزمة: يعني النظر إلى طرق ووسائل تحسين الاستعداد للأزمات المقبلة وتسجيل تدفق المعلومات، الذي حدث أثناء الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً أي التعلم التنظيمي.

كما يلخص (السعيد، 2011) أيضاً مراحل إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل محددة على النحو التالي:

- مرحلة ما قبل الأزمة.

- مرحلة مواجهة الأزمة.

- مرحلة الاستفادة من التجارب.

وبهذا يري الباحثون أنه يمكن تصنيف مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل رئيسية وهي:

- مرحلة ما قبل الأزمة.

- مرحلة أثناء الأزمة.

- مرحلة ما بعد الأزمة.

وقد اعتمد هذا التقسيم أيضا العديد من الباحثين منهم: (Grant, Robert, 2010), (Lai, Y., 2010), (فرج وإبراهيم، 2011)، (محمد، 2011).

الدراسة الميدانية

منهجية البحث:

استخدام الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لما لهذا المنهج من خصائص تتناسب طبيعياً البحث الذي يعتمد على دراسة وتحليل الواقع بشكل دقيق كما يعتمد على وصف الظاهرة موضوع البحث، حيث قارن وفسر وقِيمَ أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى تزيد من رصيد المعرفة عن الموضوع.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في شريحة المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، البالغ عددهم (881) مديراً، موزعين على سبعة مستويات إدارية من درجة (13) وحتى درجة (20)، ما عدا (19) حيث لا يوجد أي وظيفة تحمل هذه الدرجة الوظيفية. والجدول التالي جدول رقم (1) يوضح مجتمع البحث حسب الدرجة الوظيفية:

جدول رقم (1): إحصاء أعداد المدراء العاملين حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	13	14	15	16	17	18	20
العدد في كل درجة	361	184	259	37	21	11	8
حجم مجتمع البحث الإجمالي	881						

المصدر: قسم المستخدمين في مكتب غزة الإقليمي، شهر يناير 2016
يلاحظ من الجدول رقم (1) أن العدد الأكبر للموظفين يقع في الدرجات الوظيفية (13 و 14 و 15) وذلك لأن هذه الدرجات هي حلقة الوصل بين العاملين والإدارة، وخاصة الدرجة (13، 14) تقع معظمها في برنامج الصحة ودائرة الهندسة علي وجه الخصوص والدرجة (15) تقع معظمها في دائرة التعليم.
عينة البحث: تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، وكان حجم العينة (268) مفردة، بنسبة استرداد 88% بلغت 235 استبانة.

أداة البحث: تم إعداد استبانة حول التوجهات الإستراتيجية وتأثيرها على إدارة الأزمات في وكالة الغوث الدولية بغزة، وتتكون استبانة البحث من قسمين رئيسيين هما:

المحور الاول: محور وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف): ويتكون من (7) فقرات.

المحور الثاني: محور إدارة الأزمات: ويشمل هذا المحور المجالات التالية من الفقرات:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة: ويتكون من (6) فقرات.

ثانياً: مرحلة الأزمة: ويتكون من (6) فقرات.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة: ويتكون من (6) فقرات.

أساليب التحليل الإحصائي: الأساليب الإحصائية تمّ استخدامها بمساعدة البرنامج الإحصائي (SPSS) وبعد تفريغ البيانات وجدولتها تمّ إجراء الاختبار التالي لمعرفة طبيعة توزيع البيانات، ومن ثمّ وبناءً على هذا الاختبار تمّ تحديد الاختبارات المناسبة لطبيعة توزيع البيانات:

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

حيث ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي حيث أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات البحث كانت أكبر من مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات البحث. وتمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أولاً: **الإحصاء الوصفي:** تمّ استخدام الإحصاء الوصفي في كل من المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي النسبي، الانحراف المعياري: حيث استخدمت لأغراض معرفة خصائص عينة الدراسة. وكذلك اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): بهدف اختبار ثبات فقرات الاستبانة. وتمّ استخدام اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test: لمعرفة طبيعة توزيع البيانات وما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: **الإحصاء الاستدلالي:** تمّ استخدام التحليل الإحصائي في تحليل البيانات وللتعرف على إثبات صحة الفروض من عدمه وهذه الأساليب كما يلي:

- اختبار (T) في حالة عينة واحدة (T-Test): بهدف معرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: تمّ استخدامه لمعرفة العلاقة بين المجالات.

- اختبار (T) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين مستقلتين من البيانات.

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance- ANOVA): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

- اختبار شيفية (Scheffe) للفروق المتعددة: لتحديد الفروق لصالح أي فئة من الفئات.

صدق الاستبانة: صدق الاستبانة هو أنّ تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحثون بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- **صدق المحكمين:** حيث تمَّ عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال، والإحصاء، ومناهج البحث العلمي، استجاب الباحثون لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من التعديلات على فقرات الاستبانة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

- **صدق المقياس:**

أولاً: **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** حيث أنَّ معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) لكلا المجالين وبالتالي فإنَّ الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: **الصدق البنائي للاستبانة:** بلغت معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات البحث مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يبين أنَّ معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك فإنَّ جميع المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تمَّ إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة بين (0.779-0.937).

تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث

تحليل فقرات الاستبانة:

1. تحليل فقرات مجال "وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف)"

تمَّ تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار (t)، يمكن استخلاص ما يلي:

حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (75.15%)، وحصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (74.21%)، بينما حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (73.28%) مما يؤكد على أنَّ المنظمة تُطوِّر رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب، بينما جاءت الفقرة السادسة بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (72.43%)، لتؤكد على أنَّ أهداف المنظمة الاستراتيجية تتفق مع رؤية ورسالة المنظمة. وجاءت الفقرة السابعة بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (72.34%)، لتؤكد أنَّ المنظمة تُطوِّر أهداف مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن تحقيقها على الأرض. بينما جاءت الفقرة الرابعة بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (71.91%)، فسلوك العاملين في المنظمة يأتي منضبطاً ضمن مجموعة من المبادئ والقيم التي تقوم عليها المنظمة، وهذا ينسجم مع كون المنظمة تابعة للأمم المتحدة ولتتمكن من تقديم مختلف خدماتها للاجئين الفلسطينيين في غزة ضمن إطار من الإنصاف والعدالة، فالمنظمة من أفضل المنظمات الدولية سمعةً في غزة. وجاءت الفقرة الثالثة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي نسبي (70.72%)، فهناك وضوح في مفهوم رؤية ورسالة المنظمة من طرف العاملين.

وبصفة عامة اتفقت آراء عينة البحث على أنَّ هناك وجود للتوجهات الاستراتيجية في المنظمة (رؤية، رسالة، أهداف) حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (72.47%)، ويعزو الباحثون ذلك إلى أنَّ وجود رؤية ورسالة وأهداف للمنظمة يعتبر المنطلق الأساسي لعملية التخطيط الاستراتيجي فسائر هذه العملية يعتمد بداية على وجود توجهات استراتيجية للمنظمة

ويؤثر إيجابيا على العمليات التالية لعملية التخطيط الاستراتيجي ويساهم في إنجاحها. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أبو عيشة، 2010) التي أكدت الدراسة على أنّ صياغة الخطة الاستراتيجية (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والخطة الاستراتيجية، والسياسات) في مؤسسات التمويل الصغير في قطاع غزة تؤثر إيجابيا على تحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الالفية الثالثة. ودراسة (شراب، 2011) التي توصلت إلى أنّ توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي (الرسالة، أهداف رئيسة، خطط وسياسات وبرامج) في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة لها تأثير مباشر في تحقيق الميزة التنافسية. ودراسة (عاشور، 2012) التي ذكرت أن هنالك إجماع على أهمية الدور الذي تلعبه الرؤية الاستراتيجية في تنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني ولكن بنسب إيجابية متفاوتة لكل فئة منها على حدة. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أحمد، 2015) التي أوضحت أنّ هناك افتقار في مؤسسات التعليم العالي بالسودان للسمات والأسس والمعايير السليمة لتبني الرؤية والرسالة وصياغة الأهداف.

ثانياً: تحليل فقرات محور "إدارة الأزمات":

1. تحليل فقرات مجال "إدارة الأزمات (قبل الأزمة)":

تمّ تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار (t)، ويمكن استخلاص ما يلي:

حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (70.64%)، وحصلت الفقرة الأولى على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (70.04%)، فالمنظمة تسمح بيئة عملها الخارجية والداخلية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات وهذا بدوره يتفق مع الفقرة الأولى والفقرة الثانية في المجال الثاني "التحليل الاستراتيجي البيئي للمنظمة" في محور التخطيط الاستراتيجي. وحصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (68.51%)، بينما حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (65.70%)، كما حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (65.62%)، على الترتيب، فهناك قصور واضح في الخطط المعدة مسبقاً لإدارة الأزمات ولا يوجد لدى المنظمة برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات قبل وقوعها حال وقوعها كما ولا يوجد لدى المنظمة موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات ويعزو الباحثون ذلك إلى المشاكل والأزمات المالية التي تمر بها المنظمة خصوصاً بعد الأعوام (2008، 2012، 2014) والتي شنّ فيها الجانب الإسرائيلي حروب مستمرة على غزة مما أنهك ميزانية الأونروا في غزة، ووُلد أيضاً بيئة غير مستقرة للعمل. وقد حصلت الفقرة السادسة على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (62.55%)، فإدارة المنظمة لا تعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة، وهذا قصور من جانب إدارة المنظمة نظراً لأهمية هذه الاجتماعات في تدارك الأزمات قبل وقوعها.

وبصفة عامة اتفقت آراء عينة البحث على أنّ هناك قصور في إدارة المنظمة للأزمات قبل وقوعها حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال (66.30%). وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Unlu, A. and Others, 2010) التي أكدت أنّ الحكومة التركية تركز على الأزمات والكوارث بعد وقوعها.

2. تحليل فقرات مجال "إدارة الأزمات (أثناء الأزمة)":

تمّ تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار (t)، ويمكن استخلاص ما يلي:

حصلت الفقرة السادسة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (74.13%)، فالمنظمة تتابع أحداث الأزمة أثناء وقوعها عن قرب وبشكل مباشر، وهذا يساعد في إدراك التعامل مع الأزمة أولاً بأول قبل ان تتفاقم الأوضاع وتزداد تعقيداً. وقد حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (72.09%)، والفقرة الثانية على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي نسبي (70.72%)، فالمنظمة تشكل فريق لإدارة الأزمة لحل المشكلات الناتجة عن الأزمة أثناء الأزمة كما وتوفر المنظمة الإمكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة. بينما حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي نسبي (70.55%)، والفقرة الثالثة على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي نسبي (70.30%)، فالمنظمة تتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة أثناء الأزمة، للتنسيق لإدارة الأزمة بالذات مع المنظمات الدولية العاملة في غزة كما جاء في الدراسة الاستطلاعية، كما وتُشكّل المنظمة غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة والحديثة لإدارة الأزمات أثناء وقوعها لتيسير عملية الاتصال والتواصل. هذا وقد جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي نسبي (69.19%) وهي فقرة ضعيفة نسبياً، فهناك قصور في إدارة المنظمة في السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها في فترة زمنية مناسبة، ويعزو الباحثون ذلك الي عدم الاستعداد المسبق للمنظمة في التعامل مع الأزمات كما جاء في المجال السابق لتعامل المنظمة مع الأزمة قبل وقوعها، وكذلك لضعف تأثير المنظمة في الأطراف الخارجية المسببة للأزمات مثل الجانب الإسرائيلي في أثناء الحروب على غزة.

وبصفة عامة انققت آراء عينة البحث على أنّ هناك إدارة للأزمات أثناء وقوعها حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال (73.11%). وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت اليه دراسة (Unlu, A. and Others, 2010) والتي كشفت بأنّ الحكومة التركية تركز على الأزمات والكوارث بعد وقوعها.

3. تحليل فقرات مجال "إدارة الأزمات (بعد الأزمة)":

تمّ تحليل فقرات هذا المجال باستخدام اختبار (t)، ويمكن استخلاص ما يلي:

حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي نسبي (72.17%)، فالمنظمة تبادر بحملات لاستقطاب الدعم المالي والمادي لاستعادة النشاط الاعتيادي لها في غزة ويعزو الباحثون ذلك إلى أنّ المنظمة تعتمد في تمويلها على الدول المانحة من خلال التبرعات الطوعية لها وبعد الأزمة تعاني المنظمة من ضائقة مادية ومالية فائقة تزيد من أزماتها المادية والمالية الموجودة أصلاً في الظروف الطبيعية. وقد جاءت الفقرة السادسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي نسبي (70.55%)، فالمنظمة تقوم بحملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة، وحدث ذلك من خلال برنامج الصحة النفسية في المنظمة بعد الحرب الأخيرة على غزة في العام 2014. بينما الفقرة الرابعة كانت في المرتبة الثالثة وهي فقرة ضعيفة نسبياً بمتوسط حسابي نسبي (64.43%)، فالمنظمة لا تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً لذلك تواصلت عثراتها في التعامل مع الأزمات على مدي السنوات السابقة. هذا وقد جاءت الأولى الفقرة في المرتبة الرابعة وهي فقرة ضعيفة بمتوسط حسابي نسبي (68.94%) فإدارة المنظمة لا تقوم بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع

المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي، فالأمر يتم بشكل ضعيف ويعزو الباحثون ذلك إلى الضعف المادي والمالي والذي يلقي بظلاله على هذا الأمر أيضًا. بينما الفقرة الثالثة حصلت على المرتبة الخامسة وهي الفقرة الأضعف في هذا المجال بمتوسط حسابي نسبي (67.74%)، فلا يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تحسينها لمنع حدوث أزمات مستقبلية في هذه المنظمة الدولية، وهذا الذي يؤدي بدوره إلى استمرار عثرات المنظمة وهذا يتفق أيضًا مع الفقرة الرابعة في هذا المجال. وقد جاءت الفقرة الخامسة في المرتبة السادسة وهي فقرة ضعيفة بمتوسط حسابي نسبي (62.21%)، فإدارة المنظمة لا تستخلص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمنظمات أخرى ذات ظروف متشابهة، فاستخلاص المنظمة لنتائج تجارب مشابهة لها في التعامل مع الأزمات، كان من الممكن أن يوفر عليها الخوض في أزمات من الممكن تداركها منذ البداية.

وبصفة عامة اتفقت آراء عينة البحث على أن هناك قصور نسبي في إدارة المنظمة للأزمات بعد وقوعها حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال (68.34%). وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Unlu, A. and Others, 2010): أن الحكومة التركية تركز على الأزمات والكوارث بعد وقوعها وذلك في مرحلتها (الاستجابة واستعادة النشاط). وكذلك عدم الاستفادة من التجارب السابقة لأزمات وكوارث حصلت في أوقات سابقة. بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة (أبو معمر، 2011) التي أكدت على الاستفادة من الأزمات بعد حدوثها جاءت في المرتبة الأولى. ودراسة (خبراني، 2014) التي جاء أسلوب احتواء الأزمة بدرجة عالية جدًا.

مدي توافر سمات إدارة الأزمات مجتمعة في المنظمة:

بناءً على ما سبق من تحليل مجالات إدارة الأزمات (قبل، أثناء، وبعد الأزمة)، يمكن تلخيص نتائجها النهائية في الجدول (2) التالي:

جدول رقم (2): المتوسط الحسابي والقيمة الإحتمالية (sig.) لجميع فقرات

مجال "إدارة الأزمات (قبل، وأثناء، وبعد الأزمة)"

م	المجال	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	إدارة الأزمات (قبل الأزمة)	3.31	66.30	0.694	8.69	*0.000	3
2.	إدارة الأزمات (أثناء الأزمة)	3.66	73.11	0.581	17.28	*0.000	1
3.	إدارة الأزمات (بعد الأزمة)	3.42	68.34	0.557	7.49	*0.000	2
جميع فقرات المحور معاً		3.48	69.66	0.491	15.08	*0.000	

*المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($a \leq 0.05$)

يمكن استخلاص ما يلي من الجدول السابق:

مجال إدارة الأزمات (قبل الأزمة) كان المجال الأضعف على الإطلاق بمتوسط حسابي نسبي (66.30%)، فالمنظمة تعاني من ضعف واضح في إدارة الأزمة قبل وقوعها، فاستعدادها لا يتناسب مع ظروف مواجهة التعامل مع الأزمة قبل وقوعها، تلي ذلك الضعف النسبي بالتعامل مع الأزمة بعد وقوعها حيث كان المتوسط الحسابي النسبي (68.34%)، وكان الوضع الأفضل هو تعامل المنظمة مع الأزمة أثناء وقوعها بمتوسط حسابي نسبي (73.11%)، فالمنظمة تصبح مضطرة للتعامل مع الأزمة أثناء وقوعها.

اختبار وتحليل فرضيات البحث

الفرض الرئيس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($a \leq 0.05$) بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) للمنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة. يتضح من الجدول (3) أن معامل الارتباط بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة يساوي (0.516)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة ($a \leq 0.05$) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية موجبة بين وجود توجهات استراتيجية وإدارة الأزمات في وكالة الغوث الدولية بغزة.

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة)

إدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة)	إدارة الأزمات			الإحصاء	المجال
	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	قبل الأزمة		
*0.516	*0.323	*0.472	*0.515	معامل الارتباط	وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف)
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية	

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

نتيجة الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ($a \leq 0.05$) بين وجود توجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) للمنظمة وإدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة) في وكالة الغوث الدولية بغزة. وهذا يؤكد على أنه كلما كان هناك وجود لتوجهات استراتيجية (رؤية ورسالة وأهداف) في المنظمة فإن احتمالات الإدارة الفعالة للأزمات تزداد، وكانت العلاقة الأقوى مع مرحلة ما قبل الأزمة ثم مرحلة أثناء الأزمة يليها مرحلة ما بعد الأزمة، فالمنظمة بهذا التوجه تدعم من استعدادها للتعامل مع الأزمات. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه كل من دراسة (الحدراوي حامد ومحمد منتظر، 2013) ودراسة (الكبيسي وحسين، 2013) ودراسة (العضيانى، 2014) ودراسة Altioك، (2010).

النتائج

- أوضحت النتائج أن المنظمة تُطوّر رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب، وأهداف المنظمة الاستراتيجية تتفق مع رؤية ورسالة المنظمة.
- أظهرت النتائج أن المنظمة تُطوّر أهداف مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن من تحقيقها على الأرض، كما أنّ سلوك العاملين في المنظمة يأتي منضبطاً ضمن مجموعة من المبادئ والقيم التي تقوم عليها المنظمة.
- هناك وضوح في مفهوم رؤية ورسالة المنظمة من طرف العاملين، وبصفة عامة اتفقت آراء عينة البحث على أنّ هناك وجود للتوجهات الاستراتيجية في المنظمة (رؤية، رسالة، أهداف).
- تسمح المنظمة ببيئة عملها الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمات إلا أنّه لا يوجد لدى المنظمة خطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات
- لا تعقد إدارة المنظمة اجتماعات دورية للتعامل مع الازمات المحتملة.
- اتفقت آراء عينة البحث على أنّ هناك قصور في إدارة المنظمة للأزمات قبل وقوعها.
- المنظمة تشكّل فريق لإدارة الأزمة لحل المشكلات الناتجة عن الأزمة أثناء الأزمة كما وتوفر المنظمة الإمكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.
- المنظمة تتواصل أثناء الأزمة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة، للتنسيق لإدارة الأزمة بالذات مع المنظمات الدولية العاملة في غزة، كما وتشكل المنظمة غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة والحديثة لإدارة الأزمات أثناء وقوعها لتيسير عملية الاتصال والتواصل.
- هنالك قصور في إدارة المنظمة في السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها في فترة زمنية مناسبة، ولكن تتابع المنظمة أحداث الأزمة عن قرب وبشكل مباشر بعد وقوعها.
- لا يتم تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تحسينها لمنع حدوث أزمات مستقبلية في هذه المنظمة الدولية، ولكن تقوم المنظمة بحملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة.

التوصيات

1. وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، أهداف) له علاقة إيجابية على إدارة الأزمات في المنظمة لذا نوصي باستمرار هذا التوجه الاستراتيجي ومواصلة العمل على تطوير رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
2. أن تستمر المنظمة في تطوير رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية بشكل واضح ومكتوب، وكذلك أن تواصل المنظمة تطوير أهداف مرحلية واضحة ومحددة بإطار زمني يمكن من تحقيقها على الأرض.
3. على المنظمة أن تُطوّر خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات، أخذة بعين الاعتبار تجاربها السابقة في هذا المجال، من خلال الفريق المختص بعقد اجتماعات ونقاشات وورش عمل مع فريق الطوارئ فيها الذي لديه الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.

4. تطوير موازنة مخصصة للتعامل مع الأزمات حال وقوعها، لتتمكن المنظمة من إدارة أزماتها بفاعلية، من خلال التواصل مع المانحين عبر زيارات متبادلة ولقاءات مستمرة، وورش عمل، وإضفاء صفة الشراكة على هذه اللقاءات لشرح ظروف الأزمات في غزة والحاجة الماسة لمثل هذه الموازنة في بيئة تتسم بالأزمات.
5. تشكيل المنظمة لفريق مختص لإدارة الأزمات، وتوفير الإمكانيات اللازمة لفريق إدارة الأزمات، وهذا سلوك له علاقة إيجابية في التعامل مع الأزمة أثناء وقوعها عليها المحافظة عليه.
6. على المنظمة أن تُصوّر برامج خاصة للتدريب على إدارة الأزمات قبل وقوعها، وبخاصة لفريق الطوارئ فيها وإشراك العاملين أيضاً، وأن يشمل التدريب عمليات الإخلاء اللازمة في أوقات الطوارئ والحروب.
7. المنظمة تتواصل أثناء الأزمة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة، للتنسيق لإدارة الأزمة بالذات مع المنظمات الدولية العاملة في غزة، ولكن عليها أن تفعل من اتصالاتها مع منظمات المجتمع المدني المحلي كما جاء في الدراسة الاستطلاعية من ضعف التواصل مع هذه المنظمات، لما لها من الأثر الإيجابي في التخفيف عن كاهل المنظمات في إدارة عملياتها في غزة وبخاصة في أوقات الأزمات.
8. أن تستمر المنظمة في تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة والحديثة لإدارة الأزمات أثناء وقوعها لتيسير عملية الاتصال والتواصل وبخاصة أثناء الأزمة، وكذلك أن تستمر في متابعة أحداث الأزمة عن قرب وبشكل مباشر.
9. على المنظمة أن تُطوّر من إمكانية السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها في فترة زمنية مناسبة، من خلال تدريب فريق إدارة أزمات مختص وتوفير الدعم بشكل أفضل لعمل هذا الفريق وتخصيص موازنة خاصة بإدارة الأزمات فيها.
10. تبادر المنظمة بحملات لاستقطاب الدعم المالي والمادي لاستعادة النشاط الاعتيادي لها في غزة بعد الأزمة، وعليها أن تستمر في ذلك مستقبلاً وأن تُطوّر من علاقاتها مع الجهات المانحة كما سبق ذكره.
11. على المنظمة أن تستخلص بشكل منظم ومتكامل الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً، وعقد ورش عمل ولقاءات بخاصة مع فريق الطوارئ الحالي في المنظمة، وبخاصة أيضاً بعد وقوع الأزمات، وكذلك أن تستخلص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمنظمات أخرى ذات ظروف متشابهة.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أبو خنله، ريم (2011): درجة استخدام مديري مدارس وكالة الغوث الدولية للتخطيط الاستراتيجي في مواجهة الهدر التربوي في مدارسهم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو عمر، هاني (2009): فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

3. أبو عيشة (2010): التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الأفق الثالثة: دراسة ميدانية على محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. أبو معمر، ماهر (2011): دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
5. أحمد، إيمان عبد محمد (2015): دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية- دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، المجلد السابع، العدد الرابع عشر، أيار 2015، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة البصرة، ص: 134-189.
6. أحمد، عماد الدين (2015): واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السودانية- جامعة الخرطوم أنموذج تطبيقي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 8 العدد19، 2015، ISSN:2308-5347
7. جاد الرب، سيد (2010): إدارة الأعمال الدولية، الإسماعيلية، دار الصفا، مصر، ص289
8. جاد الرب، سيد(2010): الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، الاسماعيلية، مصر، الدار الهندسية.
9. الحاج، نجاة (2013): درجة فعالية العمليات الإشرافية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. الحدراوي حامد ومحمد منتظر (2013): العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أدائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، الاصدار 29، المجلد 9، الناشر كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الكوفة، الصفحات 29-257.
11. خبراني، على (2014): أساليب الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
12. الخفاجي، نعمة عباس، والبغدادي، عادل هادي (2001): ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء: منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية من (6- 7 تشرين الثاني).

13. الدوري، زكريا مطلق (2003): الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد.
14. الديب، إبراهيم (2005): إستراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة.
15. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش (2007): الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
16. الزريقات، خالد خلف سالم (2012): اثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الحادي والثلاثون، ص: 281-324.
17. سالم، محمد علي (2009): الإدارة الإستراتيجية، دار البداية للنشر.
18. السعيد، السيد (2006): استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث: دور العلاقات العامة، القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع، ص ص 106-108
19. السعيد، هاني (2011): اتجاهات إدارية حديثة، القاهرة: مطبعة العشري، مصر، الجزء الثالث.
20. شراب، سائد (2011): التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية- دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
21. الشمري، د. غربي بن مرجي (2010): نموذج مقترح لتتبع أثر الخبرة في مواجهة الأزمات الادارية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كلية التربية-جامعة الجوف، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الازهر، دورية علمية محكمة، العدد السابع، يوليو 2010.
22. الصيرفي، محمد (2008): الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.
23. عاشور، أحمد (2012): مدى توافر الرؤية الاستراتيجية لتنمية وتطوير خدمات القطاع المصرفي- دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
24. عامر، عبد المطلب (2010): إدارة الأعمال الدولية، عمان، دار الفكر، الأردن.
25. العزاوي، نجم (2010): أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي عقد في جامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، التحديات، الفرص، الآفاق".
26. العضياني، حمد (2014): دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات ومواجهتها في المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية علوم الأمنية، الرياض، السعودية.

27. العطيّات، محمد بن يوسف النمران (2006): إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.
28. العلي، محمد خليل (2012): استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت، المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، ع. 24.
29. عوض، عاطف (2013): التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الربحية، دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية، كلية الأعمال والتمويل، الجامعة الدولية الخاصة للعلوم والتكنولوجيا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29 العدد الأول.
30. عوض، محمد أحمد (2001): الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.
31. فرج وإبراهيم، شذي (2011): ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، ع 29.
32. الفرّج، حمود بن سليمان. (2010): بناء مقياس لخصائص القيادة الأمنية في التعامل مع الأزمات وفق نموذج الاستجابة للمفردة الاختبارية أحادية البعد، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
33. فياض، محمود وقداة، عيسى وعليان، رحي (2010): مبادئ الإدارة، عمان، دار صفاء، الأردن.
34. القطامين، أحمد عطا الله (1996): الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان.
35. الكبيسي صلاح وحسين عباس (2013): دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة: بحث ميداني ألراء عينة من مديري وزارة التخطيط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، الاصدار 94، المجلد 9، الناشر كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية، الصفحات 253-275.
36. الكرخي، مجيد (2009): التخطيط الاستراتيجي - عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
37. محمد، إينار (2011): استراتيجية إدارة الأزمات - تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، م.17، ع. 64.

38. المعاضيدي، معن وعدا الله (2006): إسهامات نظرية الإستراتيجية القائمة على الموارد في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة نظرية تحليلية، مجلة بحوث مستقبلية، العدد (15)، وحدة الدراسات المستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، الموصل، العراق.

39. هاينز، ستيفن (2007): التخطيط الاستراتيجي الناجح، ط 2 ، ترجمة: رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.

40. ياسين، سعد غالب (2010): الإدارة الإستراتيجية، ط2 ، عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
ثانيا: المراجع الأجنبية

REFERENCES

1. Abu Naser, S., & ALmursheidi, S. (2016). A Knowledge Based System for Neck Pain Diagnosis. World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development (WWJMRD), 2(4), 12-18.
2. Abu Naser, S.S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. (2016). KM Factors Affecting High Performance in Intermediate Colleges and its Impact on High Performance - Comparative Study, Computational Research Progress in Applied Science & Engineering, 02(04), 158-167.
3. Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. M. , & Abu Naser, S.S. (2016). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA, International Journal of Information Technology and Electrical Engineering, 5(6).
4. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). Decision support systems and its role in developing the universities strategic management: Islamic university in Gaza as a case study. International Journal of Advanced Research and Development, 1(10), 33-47.
5. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). Performance development and its relationship to demographic variables among users of computerized management information systems in Gaza electricity Distribution Company. International Journal of Humanities and Social Science Research, 2(10), 21-30.
6. Al Shobaki, M. J., & Naser, S. S. A. (2016). The Dimensions of Organizational Excellence in the Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students. GLOBAL JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY STUDIES, 5(11), 66-100.
7. Al Shobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Naser, S. S. A. (2016). The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza Strip. International Journal of Academic Research and Development, 1(10), 20-25.
8. Alpan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005). "Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli", International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book.

9. Altıok Pınar, (2011). "Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, Business Administration Program, Beykent University, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, pp 61–71, Istanbul, Turkey.
10. Cheng, A Corporate Hero with Scandal, (2011). Lessons Learned from Martha Stewart's Insider Trading Crisis, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 1 No. 15 [Special Issue – October 2011.
11. David R. Fred, Strategic Management, (2011). Concepts and Cases, 13th Edition by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey
12. EL-Namaki, M.S.S. (1992). arCreating A Corporate Vision, Long Range Planing ,6 (23).
13. Elzamy, A., Hussin, B., Naser, S. A., Khanfar, K., Doheir, M., Selamat, A., & Rashed, A. (2016). A New Conceptual Framework Modelling for Cloud Computing Risk Management in Banking Organizations. International Journal of Grid and Distributed Computing, 9(9), 137-154.
14. Elzamy, A., Hussin, B., Naser, S. S. A., & Doheir, M. (2015). Classification of Software Risks with Discriminant Analysis Techniques in Software planning Development Process. International Journal of Advanced Science and Technology, 81, 35-48.
15. Gates, P. Linda. (2010). Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework, Carnegie Mellon University, USA.
16. Grant, Robert. (2010). Contemporarily strategy analysis, Willey publishing, UK.
17. Hitt A. Michael, Ireland R. Duane, and Hoskisson E. Robert. (2007). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases), seventh edition, Thomson Higher Education, Mason, USA.
18. J. A., Parnell. (2014). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States, School of Business Administration, University of North Carolina at Pembroke, Journal of Contingencies and Crisis Management, doi: 10.1111/1468-5973.12060, Pembroke, NC, USA.
19. King, Srinivas, R. (2007). strategic Human Resource Development, Meenakshi Printers Delhi-110006.
20. Kotter, JohnP. (1996). Leading Ghange ,Harvard Business Schoo, press, Bosten, Massachusetts.
21. Lai, Y. (2010). Application of Situational Crisis Communication Theory: Case Study of ANTJX- LEAK of customers information, Unpublished Master Thesis, Ball State University, Indiana, USA.
22. Mazzei, Alessandra & Ravazzain, Siliva, (2010). Manager- employee communication during a crisis: the missing link, Institute of Economics and Marketing, IULM University, Milan, Italy.

23. Naser, S. A., Al-Dahdooh, R., Mushtaha, A., & El-Naffar, M. (2010). Knowledge Management in ESMDA: Expert System for Medical Diagnostic Assistance. *AIML Journal*, 10(1).
24. Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2016). Computerized Management Information Systems Resources and their Relationship to the Development of Performance in the Electricity Distribution Company in Gaza. *European Academic Research*, 9(8), 6969-7002.
25. Naser, S. S. A., & Zaqout, I. S. (2016). Knowledge-based systems that determine the appropriate students major: In the faculty of engineering and information technology. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(10), 26-34.
26. Naser, S. S. A., Al Shobaki, M. J., & Amuna, Y. M. A. (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence" Comparative study". *Journal of Scientific and Engineering Research*, 3(4), 4-14.
27. Naser, S. S. A., Al Shobaki, M. J., & Amuna, Y. M. A. (2016). Measuring knowledge management maturity at HEI to enhance performance-an empirical study at Al-Azhar University in Palestine. *International Journal of Commerce and Management Research*, 2(5), 55-62.
28. Naser, S. S. A., Shobaki, M. J. A., & Amuna, Y. M. A. (2016). Promoting Knowledge Management Components in the Palestinian Higher Education Institutions - A Comparative Study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 73, 42-53.
29. Panos Constantinides. (2013). The failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster, *Technological Forecasting & Social Change*, 80.
30. Rush Madeleine (2015). Crisis communication in the digital age: Harnessing the power of social media, PhD thesis, University of Minnesota, School of Journalism and Mass Communications, USA.
31. Unlu, A., Kapucu, N., Sahin, B., (2010). Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system, *Journal of Disaster Prevention and Management*, Vol. 19 No. 2.
32. Wheelen, Thomas & Hunger, J. David (2012). *Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability)*, 13th Edition, Pearson, Prentice Hall, New Jersey.
33. White, Candace, (2009). Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issue, *Journal of communication Management*, vol. 13, Iss. .2
34. Yamamoto, G., Sekeroglu, Ö. (2011). Crisis management in the Turkish Leather industry. *African Journal of Business Management*, 5 (8): 3212-3219.
35. <http://www.unrwa.org>, 2016
36. www.wafainfo.ps/atemplate.aspx?id=2352, 2016