

دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة

محمد عوض محمود ملاح*

باحث دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان

The Role of Applying Strategic Planning on Crisis Management in Insurance Companies in The Gaza Strip

Mohamed Awad Mahmoud Mallah *

PhD researcher, Department of Business Administration, The University of the Holy Quran and the Origination of Sciences, Sudan

*Corresponding author

abomogahed1989@hotmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-07-25

تاريخ القبول: 2023-07-23

تاريخ الاستلام: 2023-06-16

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة والكشف عن الفروق ذات دلالة احصائية في دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي والخبرة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باختيار عينة بلغت (53) من العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة.

نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة التي بلغت (66%) وهو مستوى "متوسط"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (68.6%) وهو مستوى "متوسط"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.8%) وهو مستوى "متوسط"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.6%) وهو مستوى "متوسط"، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة إدارة الأزمات التي بلغت (66.1%) وهو مستوى متوسط، حيث يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لجميع الأبعاد.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، شركات التأمين في قطاع غزة.

Abstract

This study aimed to identify the role of applying strategic planning on crisis management in insurance companies in the Gaza Strip and to detect statistically significant differences in the role of applying strategic planning on crisis management in insurance companies in the Gaza Strip due to the variable of gender, job title and experience.

The researcher used the descriptive analytical approach, and the researcher selected a sample of (53) workers in insurance companies in the Gaza Strip.

The results of the study indicated that the percentage of strategic planning among workers in insurance companies in the Gaza Strip amounted to (66%), which is a "medium" level. The results of the study showed that the rate of implementation of the strategic plan to achieve work outputs amounted to (64.8%), which is a "medium" level. Crisis management, which amounted to (66.1%), which is an average level, as it is clear that there are no statistically significant differences between the averages of the role of applying strategic planning on crisis management among workers in insurance companies in the Gaza Strip due to the variable of gender, years of experience and job title for all dimensions.

Keywords: strategic planning, crisis management, insurance companies in the Gaza Strip.

المقدمة:

تتسم المنظمات بدرجة عالية من التعقيد، وتؤدي خدماتها في بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية وثقافية تزداد تعقيدا يوما بعد يوم، هذا مما يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة ويستوجب من المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، وإلا سيكون مصيرها الاختفاء والانزواء، وتتغير فيها الفرص المتاحة بالكامل، تشمل ل هذه التغيرات المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، كما وتتأثر هذه المؤسسات بالتطور الهائل والمتسارع في عالمنا الذي نعيش فيه، (الدجني، 2014، 50).

وإن الحاجة للتخطيط الاستراتيجي تصبح أكثر وضوحا وجلاء أثناء عصور التغيير المتسارع، حين يصبح وقت رد الفعل حاسما وجوهريا بالنسبة لبقاء المؤسسة ونموها، وما من مؤسسة إلا وتخابر مثل تلك الفترات من حين إلى آخر والمشكلة تكمن في أن فترات التغيير هذه تحدث بالتبادل مع فترات من الاستقرار النسبي، تعتاد في أثنائها المؤسسات على تأدية الأعمال بشكل ثابت، الأمر الذي لا يجعلها على استعداد لمواجهة رياح التغيير القادمة ويعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولا إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، بما يحقق في النهاية توجيهًا فعالا بصورة أفضل لمؤسساتهم (Lusia، 2013: p36).

ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة أو إعداد الخطة الإستراتيجية التي تتضمن مراجعة رسالة المؤسسة وأهدافها ومن ثم الاتفاق عليها، واختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها، ويعمل على إيجاد إطار عمل مفاهيمي يدخل عناصر البيئة الخارجية المتسمة بالمخاطرة والتغير وعدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة خاصة للفترة الطويلة أي أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وتقرير المسار الأساسي الذي تسلكه لتحقيق أهدافها ويحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات (عبد القادر، 2014 : 18).

وأصبحت إدارة الأزمات سمة أساسية للمؤسسات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية، كما أنها تضع سمعتها وصورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المؤسسة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها، وهذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وتهدد بقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها (السويطي، 2019، 47).

ومن خلال ما سبق فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه أداة في يد الإدارة العليا للمنظمة تمكنها من مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ في بيئتها، ولها تأثير على قدرتها في تحقيق أهدافها، إضافة إلى انه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذ كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنشأة أو ذات التأثير المحوري على استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته (ابو حليلة، 2012: 14).

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

مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة؟
وينبثق السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:
أسئلة الدراسة:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة؟
2. ما أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) في دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزي المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس- عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة.
وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مدى وجود خطة استراتيجية في شركات التأمين بقطاع غزة.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مدى تنفيذ الخطة الاستراتيجية في شركات التأمين بقطاع غزة.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول مدى متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية في شركات التأمين بقطاع غزة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة تعزي لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة).

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة.

1. الكشف عن مدى وجود خطة إستراتيجية في شركات التأمين بقطاع غزة.
2. التعرف على مدى تنفيذ الخطة الإستراتيجية في شركات التأمين في قطاع غزة.
3. الكشف عن مدى متابعة وتقييم الخطة الإستراتيجية في شركات التأمين بقطاع غزة.
4. الوقوف على الفروق بين استجابات المبحوثين حول دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في شركات التأمين في قطاع غزة تعزي لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، الخبرة).

أهمية الدراسة:

1. تأتي أهميتها من حيث أنها تساهم في الكشف عن حقيقة الوضع في شركات التأمين وسبل التغلب عليها.
2. تفتح مجال أمام الباحثين والمهتمين لعمل أبحاث وتقديم مقترحات وتوصيات حول ظاهرة التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين.
3. تكمن أهميته في زيادة المعرفة النظرية والتطبيقية في مجال التخطيط الاستراتيجي في شركات التأمين بقطاع غزة.
4. كما يستمد البحث أهميته من موضوعه الذي تناوله وهو التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً في السنوات الأخيرة.

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: اقتصر على العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة.
- الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني 2022-2023.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة.

مصطلحات الدراسة:

التخطيط الاستراتيجي: عبارة عن خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة، وهو يخرج المخطط من دائرة النشاطات والأعمال اليومية داخل المنظمة ويعطي صورة كاملة حول ماذا نفعل وما هو مسارنا المستقبلي (صيام، 2014: 15).

ادارة الازمات: هو نشاط هادف تقوم به المنظمة للتعرف على طبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها لكي تحدد ما ينبغي عمله واتخاذ وتنفيذ الإجراءات اللازمة للتحكم في مواجهة هذه المخاطر وتخفيف حدة الآثار التي تترتب عليها (هيكل، 2016: 23)

الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي

يعتقد دوريش وآخرون (2014) أن التخطيط الاستراتيجي لا يزال مفهوم نسبي جديد في الإدارة. وقد حدد هؤلاء المؤلفين ظهور التخطيط الاستراتيجي في فترة ما بين 1950 و 1970. وقد وجدوا أن العقود الماضية كانت فترة ازدهار التخطيط الاستراتيجي، عندما اكتسب التخطيط الاستراتيجي شعبية بدأ الباحثون بالمزيد من الاهتمام لتعريف التخطيط الاستراتيجي. فقد بريسون التخطيط الاستراتيجي بأنه "جهد منضبط لإنتاج القرارات والإجراءات الأساسية في شكل توجيه المنظمة وما تقوم به ولماذا قامت به. (Lusia 2013: p.6)، أما منسبيرج فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "إجراء رسمي لإنتاج نتيجة مفصلية، في شكل نظام متكامل للقرار (Salkic، 2014، P. 62). يعرف (Kotier، P.44: 2015) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية تطوير وصيانة الانفجار الاستراتيجي بين أهداف المنظمة وقدراتها وبين التغيير في السوق. ولدى التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة مهمة تحليل العوامل الخارجية وتأثيرها على عملياتها، وإدراك نقاط القوة الداخلية ونقاط الضعف، وعليه فإن تحديد الأهداف التنظيمية يأخذ كل التدابير اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

تطبيق التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يجلب العديد من الفوائد للمنظمة، مثل: تطوير رسالة ورؤية المنظمة، والتكيف مع المناطق المحيطة بها وتحقيق الأهداف المحددة لها، والتخطيط الاستراتيجي في

المنظمات العامة يشمل أنشطة متنوعة مثل: تحديد الأهداف التنظيمية، وتحديد المهام، وإنشاء فرق العمل الداخلية، وتحديد القضايا الرئيسية، ووضع استراتيجيات خارجية لكل قضية معينة، والتخطيط للسيطرة واعتماد الإجراءات، والتخطيط لاعتماد إنتاج القرارات الأساسية، اتخاذ الإجراءات والاتصالات والرقابة المستمرة على النتائج. (Salkic، 2014، P. 63).

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

أهداف التخطيط الاستراتيجي:

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

خصائص التخطيط الاستراتيجي:

- يتميز التخطيط الاستراتيجي بما يلي: (الدجني، 2014، 52).
- يغطي التخطيط الاستراتيجي فترة زمنية طويلة نسبياً.
- تنطلق منه جميع أنواع التخطيط الأخرى.
- يمثل أعلى أنواع التخطيط في المنشأة وتشرف عليه الإدارة العليا.
- يهتم بحشد الطاقات والموارد نحو تحقيق رؤية المنشأة المستقبلية.
- يحتوي على الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية ويهتم بمراجعتها وتطويرها.
- يرتكز على معلومات تفصيلية عن الوضع الراهن للمنشأة والفرص والتحديات الخارجية.
- ويركز التخطيط الاستراتيجي على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معاً؛ كما يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا-الوسطى- الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ويرشد متخذي القرارات في العملية الإدارية، كما يسهم التخطيط في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتوقع لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (محمد، 2012: 390).

ادارة الأزمات

مفهوم الأزمة

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

وتعرف الأزمة على أنها كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر على بناء الانسان وتهدد ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية، وتتعدد أنواع الأزمات بتعدد وتباين وتنوع وتشعب وتداخل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، أما فيما يتعلق

بالتعريف الإداري للزمة من حيث التعريف تقليدياً على أنها (مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية تزدل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة) (هشام، 2019: 36).
أما حديثاً فهي إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه. فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني:
عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحيتها أو بقاءها في السوق (حجازي، 2016: 79)
وكما يلاحظ، فإن هذا المفهوم يعني ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الإستراتيجية، وربطها بالرقابة الإستراتيجية بصفة خاصة.
يرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج الأول يعني أن إدارة الأزمة هي: إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق، وإغلاق المحلات، أو سحب المنتجات من السوق (علوية، 2022: 35)
فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني: (القدرة على إدارة الشركة قبل وبعد حدوث الأزمة).

مراحل إدارة الأزمات

- أما مراحل إدارة الأزمات، فكما هو الحال في الأزمة فإن إدارة الأزمة تمر بعدد من المراحل يمكن تلخيصها بالآتي: (الأعرجي، 2016: 36).
- 1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:** وهي مرحلة اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، وتظهر تلك الإشارات مبكراً، لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.
 - 2- مرحلة الاستعداد والوقاية:** وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، الوقاية تشمل اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها، وعليه يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.
 - 3- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:** من سوء الحظ انه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذي وقع.
 - 4- مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة المعنويات المفقودة.
 - 5- مرحلة التعلم:** وهي مرحلة تعليم مستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي. أن التعليم يعد أمراً حيوياً غير انه مؤلم للغاية، حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، وان استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة يتوقف على توافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة التغيير، ومتصوراً نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير. والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش (الأعرجي، 2016: 37).

الدراسات السابقة:

دراسة (محارمة، 2021) بعنوان: تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر، وتحديد علاقة وتأثير عناصر التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي، الرؤية والرسالة، الأهداف

الاستراتيجية والقيم، المشاريع والخطط التنفيذية) على إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط) في المنظمة الحكومية محل البحث. تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي المنظمة الحكومية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 224 استبانة، تم تحليلها إحصائياً بالأساليب المناسبة المتوافرة ضمن برنامج SPSS كشفت نتائج التحليل عن وجود علاقة إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمة الحكومية. كما كشف أن التخطيط الاستراتيجي يؤثر على إدارة الأزمات، حيث أن 47% من القدرة على إدارة الأزمات تعود إلى عامل التخطيط الاستراتيجي. بينما 53% من القدرة على إدارة الأزمات تعود لعوامل ومتغيرات أخرى.

دراسة (الديراوي، 2020) بعنوان: التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الإدارية العاملة في قطاع غزة مقدارها (20) مفردة تم استرداد (18) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90%). ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي). وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام.

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

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة- منفردة ومجموعة - في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة دار الشفاء، ناصر، الأوروبي.

حيث تم إعداد استبانة بما يتناسب مع خدمة هدف الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة مقدارها (600) موظف بواقع (200) موظف لكل مستشفى، وقد بلغت الاستبانات المستردة والصالحة (459) استبانة.

وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحلها الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات. كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,01) بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض. وقد

لوحظ في الدراسة اختلاف تأثير الفروق الديمغرافية الأربعة المذكورة على آراء أفراد العينة من مستشفى لآخر.

والنتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هو أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار النفسية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ومحاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات.

وقد تكونت عينة الدراسة من (168) فرداً، من أطباء الجراحة بأنواعها والعظام والتخدير والعناية المركزة، وطواقم الممرضات وأخصائي المعامل والخدمات المعاونة، من مستشفيات وزارة الصحة بالدقهلية بجمهورية مصر العربية.

وقد تم تقسيم العينة إلى مجموعتين عدد كل منهما (84) فرداً، الأولى ضابطة، والأخرى تجريبية أسماها الباحث مجموعة إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، واشترط في أفراد المجموعتين خبرة لا تقل عن سنتين في العمل.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سالبة دالة بين الخبرة وبين القلق، بمعنى آخر وجود علاقة ايجابية بين الخبرة وبين القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها.

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

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

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

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

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

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

جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية. وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي.

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

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

دراسة (Salkic. 2014) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة المؤسسات العامة ، حيث تم إجراء الدراسة في المؤسسات العامة، في البوسنة والهرسك، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن استخدام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة يعمل على زيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد التنظيمية بشكل عقلاني، ويقلل من إمكانية تخصيص الموارد على أساس تفضيلات ذاتية أو مشاعر وطموحات أو نوعاً من الاستجابة لضغوط سياسية معينة.

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

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة قضايا الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، ولها تأثير مفيد على الأداء العام للشركات، تم إجراء هذه الدراسة في عام 2012 و2013 في قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجمهورية التشيكية والسلوفاكية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ترابط بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعايير أداء المؤسسات (الدوران والتكاليف والربح والاستثمارات وفترة العقود) أيضاً خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي واضح للاستراتيجية على معايير أداء الشركات.

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

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

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، أجريت بين الأعوام (من 2013 إلى 2021) حيث تناولت بعض الدراسات التخطيط الاستراتيجي وتناولت دراسات أخرى إدارة الأزمات بالإضافة إلى أن هناك دراسات تناولت التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات معاً.

تم الاستفادة من تناول القضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، من أجل إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوعي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات بشكل عام. إلا أن ما يميز هذه الدراسة على سابقتها في أنها ربطت بين متغير التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الآتية: (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، وبين إدارة الازمات ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع.

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة:

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

منهج الدراسة:

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

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة وعددهم (105) منهم (84) ذكور و(21) إناث.

عينة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة، مكونة من (53)، وتمثل (50%) من مجتمع الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	40	75.5
	أنثى	13	24.5
	المجموع	53	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5	11	20.8
	5-10 سنوات	26	49.1
	أكثر من 10 سنوات	16	30.2
	المجموع	53	%100
المسمى الوظيفي	مديرة دائرة	5	9.43
	رئيس قسم	13	24.5
	موظف إداري/ مالي	35	66
	المجموع	53	%100

رابعاً: أداة الدراسة:

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

صدق الاستبيان:

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

1. صدق المحكمين:

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

2. صدق المقياس

حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس

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

المجال	وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	إدارة الأزمات	جميع الفقرات
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	-				
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	**0.72	-			
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	**0.62	**0.55	-		
إدارة الأزمات	**0.63	**0.61	**0.71	-	
جميع الفقرات	**0.72	**0.66	**0.75	**0.84	-

(**) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (28) تساوي 0.496

(*) قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (28) تساوي 0.388

يتضح من الجدول رقم (2) وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 بين المجالات والدرجة الكلية.

ثبات الاستبانة

ثبات المقياس

تم حساب الثبات للمقياس بطريقتين:

أ. معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

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

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

المجال	معامل ألفا كرونباخ
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.86
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.85
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	0.87
إدارة الأزمات	0.88
جميع مجالات الاستبانة	0.90

يتضح من الجدول رقم (3) للمقياس ككل (0.90) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

ب. التجزئة النصفية

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

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

معامل الثبات مجال التعديل	معامل الارتباط قبل التعديل	المجال
0.93	0.88	وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
0.92	0.86	تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
0.95	0.91	متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
0.91	0.84	إدارة الأزمات
0.86	0.77	جميع الفقرات

ويتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للمقياس (0.77) ومعامل الثبات المعدل (0.86) وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

تصحيح المقياس:

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

جدول (5) المتوسط المرجح

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

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

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

جدول رقم (6) يوضح النسب المئوية لأبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في شركات التأمين

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	3.43	0.68	68.6	1
2	تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	3.24	0.72	64.8	2
3	متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	3.23	0.82	64.6	3
	البعد الكلي للتخطيط الاستراتيجي	3.3	0.64	66	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة التي بلغت (66%) وهو مستوى "متوسط"، ويعزو الباحث أن السبب في ذلك سعي الموظفين في شركات التأمين إلى تطبيق خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل بكفاءة عالية والعمل على تطويرها وتعزيزها وتحديثها بشكل دوري من أجل الاستفادة من نتائجها وزيادة قيمتها من قبل المستفيدين لكي يعمل على تعزيز وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لديهم.

السؤال الاول : ما أثر التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة؟

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تعتمد الشركة على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي.	3.56	0.93	71.1	1
2	تلتزم الشركة بعمليات التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أهدافها	3.55	0.81	71	2
3	تتبع الشركة الخطوات العلمية في القيام بالتخطيط الاستراتيجي	3.38	0.95	67.4	4
4	تلتزم الشركة بالبرامج والجدول الزمنية للتخطيط الاستراتيجي	3.35	0.92	67	6
5	تراعي الشركة توزيع مسؤوليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية على جميع الأقسام.	3.38	0.87	67.3	5
6	تعتمد الشركة آليات محددة للرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.5	0.88	69	3
7	تلتزم الشركة بالموازنة المحددة في الخطة الاستراتيجية	3.3	0.99	66	7
	الدرجة الكلية	3.43	0.68	68.6	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (68.6%) وهو مستوى "متوسط" بالنظر إلى الجدول رقم (7) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (1)، والتي نصت على "تعتمد الشركة على تشكيل فريق للتخطيط الاستراتيجي" والتي نسبته (71.1%)، ويتضح أن الفقرة رقم (7)، والتي نصت على "تلتزم الشركة بالموازنة المحددة في الخطة الاستراتيجية" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (66%) من حيث وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل.

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

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

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

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

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تعمل الشركة على تحديد عناصر ومكونات الخط الاستراتيجية ومتابعتها.	3.55	0.96	71	1
2	يتم تطوير نظام الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر.	3.2	0.99	64	5
3	تعمل الشركة على تقويم بيئة الخطة الاستراتيجية بشكل مستمر.	3.18	0.84	63.5	6
4	تتبع الشركة الأسلوب العلمي في المعرفة المستقبلية لنتائج الخطة الاستراتيجية.	2.95	0.93	59	7
5	تتابع الشركة قواعد ومبادئ تحقيق الخطة الاستراتيجية.	3.23	0.89	64.5	3
6	تقوم الشركة بتقييم ختامي للخطة الاستراتيجية.	3.33	1.02	66.5	2
7	تعتمد الشركة آليات محددة للرقابة النهائية للخطة الاستراتيجية	3.2	1.04	64	4
الدرجة الكلية		3.23	0.82	64.6	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.6%) وهو مستوى "متوسط"

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

ويتفرع من السؤال الأول: ما أثر إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة وللتحقق من ذلك تم استخدام النسب المئوية والرتب والنسب المئوية يتضح ذلك في الجداول التالية:

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة
1	تمتلك الشركة آليات تنظيمية متطور لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها	2.95	1.11	59	10
2	تتعامل الشركة بجدية مع علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشرا لحدوث الأزمة	3.5	0.96	70	1
3	تعقد الشركة الاجتماعات الضرورية للتعرف على سبل التعامل مع الأزمات حال وقوعها	3.48	0.78	69.5	3
4	عادة تنفذ الشركة برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	3.4	0.81	68	4
5	تقوم الشركة إلى ممارسة أعمال اعتبارية بعد الأزمة بسرعة	3.33	0.89	66.5	6
6	تحدد الشركة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.	3.2	0.94	64	7
7	تتخذ الشركة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.	3.38	1	67.5	5
8	تتبع الشركة برامج اعلامية لتوضيح تخطيط الأزمة للمحافظة على صورة المؤسسة	3.2	0.97	64	8
9	تضع الشركة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.	3.15	1.17	63	9
10	يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الشركة لتبادل الإمكانيات (التقنية والمعلوماتية)، في حال وقوع الأزمة.	3.48	1.15	69.5	2
	الدرجة الكلية	3.31	0.7	66.1	

أشارت نتائج الدراسة أن نسبة إدارة الأزمات التي بلغت (66.1%) وهو مستوى متوسط. بالنظر إلى الجدول رقم (10) يتضح أن أعلى الفقرات هي الفقرة رقم (2)، والتي نصت على "تتعامل الشركة بجدية مع علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشرا لحدوث الأزمة" والتي نسبتها (70%)، ويتضح أن الفقرة رقم (1)، والتي نصت على "تمتلك الشركة آليات تنظيمية متطور لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها" احتلت المرتبة الدنيا بنسبة مئوية مقدارها (59%) من حيث إدارة الأزمات. للإجابة على السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة؟ ينبثق من السؤال الثاني الفرضية التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة.

جدول (11) معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين

القسم الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط	المتغير التابع المتغير المستقل
0.00	** 0.74	وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
0.00	** 0.63	تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
0.00	** 0.66	متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
0.00	** 0.83	التخطيط الاستراتيجي

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

يبين جدول رقم (11) أن معامل الارتباط يساوي (0.85) وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين لجميع المجالات. للإجابة على السؤال الثالث: هل يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي **Stepwise** لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى شركات التأمين في قطاع غزة، وقد تبين التالي:

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

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

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة t	معاملات الانحدار المعيارية Beta	الخطأ المعيارى	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دال	0.043	2.13		0.5	30.8	المتغير الثابت
دال	0.026	3.54	0.461	0.23	70.4	وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
دال	0.047	3.78	0.22	0.28	0.23	تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
دال	0.001	3.436	1.33	0.42	1.47	متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
دال	0.001	3.434	1.35	0.41	1.45	التخطيط الاستراتيجي
تحليل التباين ANOVA						
0.000	القيمة الاحتمالية			20.4		قيمة اختبار F
0.000	القيمة الاحتمالية لمعامل التفسير			0.631		قيمة معامل التفسير المعدل R ²

يتضح من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبذلك يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين.

للإجابة على السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq a)$ في دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس- عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)؟ ينبثق من السؤال الرابع الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس
استخدم الباحث اختبار "ت" للتعرف على الفروق بين المجموعتين.

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

المجالات	النوع	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	ذكر	27	3.41	0.75	0.13	0.87
	أنثى	11	3.44	0.45		
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	ذكر	27	3.25	0.70	0.26	0.76
	أنثى	11	3.18	0.78		
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	ذكر	27	3.35	0.74	1.51	0.13
	أنثى	11	2.93	0.90		
التخطيط الاستراتيجي	ذكر	27	3.34	0.64	0.66	0.52
	أنثى	11	3.18	0.61		
إدارة الأزمات	ذكر	27	3.3	0.56	1.32	0.16
	أنثى	11	3.07	0.91		

قيمة "ت" عند مستوى 0.01 تساوي 1.96

قيمة "ت" عند مستوى 0.05 تساوي 2.58

يتبين من الجدول رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث أن قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة
استخدم الباحث اختبار التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف على الفروق في متغير سنوات الخبرة.

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

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	4.36	2	2.19	0.59	0.60
	داخل المجموعات	13.4	36	0.37		
	المجموع	17.7	38			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	1.85	2	0.93	1.865	0.169
	داخل المجموعات	18.4	38	0.5		
	المجموع	20.2	36			

0.48	0.32	1.97	2	3.91	بين المجموعات	متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل
		0.6	36	22.1	داخل المجموعات	
			38	25	المجموع	
0.20	0.43	1.55	2	3.2	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي
		0.35	38	13.1	داخل المجموعات	
			37	16.1	المجموع	
0.396	0.95	0.47	2	0.93	بين المجموعات	إدارة الأزمات
		0.49	36	18.1	داخل المجموعات	
			38	19.2	المجموع	

يتبين من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأبعاد، ويعزو الباحث أن قيمة مستوى الدلالة sig وهي أكبر من $\alpha=0.05$ وأن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية، وبالتالي سنقبل الفرضية الصفرية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

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

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

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	0.27	2	0.14	0.285	0.754
	داخل المجموعات	17.6	37	0.48		
	المجموع	17.9	39			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	0.19	2	0.09	0.171	0.843
	داخل المجموعات	20.2	37	0.55		
	المجموع	20.3	39			
متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل	بين المجموعات	0.96	2	0.48	0.71	0.498
	داخل المجموعات	25	37	0.68		
	المجموع	26	39			
التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	0.19	2	0.1	0.219	0.804
	داخل المجموعات	16	37	0.43		
	المجموع	16.2	39			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	1.27	2	0.64	1.318	0.28
	داخل المجموعات	17.9	37	0.48		
	المجموع	19.1	39			

يتبين من الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

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

النتائج:

1. أشارت نتائج الدراسة أن نسبة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة التي بلغت (66%) وهو مستوى "متوسط".
2. أشارت نتائج الدراسة أن نسبة وجود خطة استراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (68.6%) وهو مستوى "متوسط".
3. أشارت نتائج الدراسة أن نسبة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.8%) وهو مستوى "متوسط".
4. أشارت نتائج الدراسة أن نسبة متابعة الخطة الاستراتيجية لتحقيق مخرجات العمل التي بلغت (64.6%) وهو مستوى "متوسط".
5. أشارت نتائج الدراسة أن نسبة إدارة الأزمات التي بلغت (66.1%) وهو مستوى متوسط.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات دور تطبيق التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي لجميع الأبعاد.

التوصيات:

1. يجب تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل شركات التأمين بقطاع غزة باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
2. تشجيع مشاركة الفئات المستهدفة في عملية التخطيط الاستراتيجي لما لهما من أهمية في إثراء عملية تحليل المؤسسة.
3. عقد التدريبات اللازمة في موضوع التخطيط الاستراتيجي للإدارات العليا وللعاملين بهدف تنمية مهاراتهم وخلق حلول للآزمات من خلال التخطيط الجيد.
4. تذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الآزمات بكل مراحلها.
5. ضرورة التنسيق والتشبيك بين شركات التأمين لتبادل الخبرات والتجارب والدروس المستفادة فيما بينها.
6. ضرورة أن تتبنى شركات التأمين نظم رقابة وتقييم واضحة ومكتوبة وتتلاءم مع طبيعة عملها.
7. يجب تكريس ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات بحيث تصبح جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة من خلال ممارستها وتطبيقها.

المراجع:

1. ابو حلينة، عزيزة (2012) دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الآزمات، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. تيمجديين. عمر. (2015)، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعريبيج) -"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. الجديلي، رجي (2017) واقع استخدام أساليب إدارة الآزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. جعفر، يونس (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الآزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، مج 21، ع 1، ص 293-324.
5. حسين، محمد وحמיד، أحمد. (2019) أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي- دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74، العراق.
6. الدجني، اياد (2014) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، الجمهورية السورية.
7. زعيبي، راشد (2018) أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.

8. السهلي، فيحان (2011) متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير، الرياض.
9. السويطي، شبلي إسماعيل (2019) واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة".
10. شاهين، عبد الثواب (2016) الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ، الصحة، المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة.
11. صيام، أمال (2014) تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين.
12. الضمور، هاني والقطامين، أحمد (2012) الإدارة الإستراتيجية، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
13. عبد القادر، حسين (2014) إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال – فلسطين، مؤتمر جامعة الزيتونة، الأردن.
14. العتيبي. عامر ذابب. (2015) "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
15. علان، معتصم فضل، صدقة، رشاد عطا (2011) دور التخطيط الاستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الاستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح.
16. عليوة، السيد (2022): إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، ط2، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
17. هيكل، محمد: (2016): مهارات ادارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
18. الديراوي، أيمن (2020). التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة .مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج4، ع2، 118-142.
19. محارمة، ثامر (2021). تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في منظمة حكومية بدولة قطر .مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج3، ع2، 1-18.
20. Karel, Skokan; Adam, Pawliczek; Radomír Piszczur (2013) Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72, December 2013.
21. Prior, Jason; Herriman, Jade (2010). The emergence of community strategic planning in New South Wales, Australia: Influences, challenges and opportunities, Commonwealth Journal of Local Governance Issue 7: November.
22. Salkic, Ismet (2014), Impact of strategic planning on Management of Public Organization in Bosnia and Herzegovina , Interdisciplinary Description of Complex Systems 12(1), 61-77.
23. Lusia, N, H (2013): Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effectives, University of Malang, Indonesia, Asian Journal of Management Sciences and Education: On Vol 2. No 2.
24. Simpson, S (2012) « Top Ten Leadership Skills » Book 1.