

دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات بالمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بالمنطقة الشرقية - بمدينة بنغازي

نسرين حسن مفتاح
عضو هيئة التدريس بالمعهد العالي
للعلوم الإدارية - كمبوت
nasreenzwai@gmail.com

السنوسي سليمان بوخريص
عضو هيئة التدريس بكلية الاقتصاد
بجامعة بنغازي
Elsanosibukress@gmail.com

ملخص الدراسة

تهدف الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات لدى المديرين والعاملين بالمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بالمنطقة الشرقية بمدينة بنغازي، حيث قام الباحثان بصياغة فرض رئيسي يتفرع منه ثلاثة فروض فرعية ومجموعة من التساؤلات لتغطي كافة جوانب الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (مدراء الإدارة العليا- مدراء الإدارة الوسطى- العاملين) داخل المركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بالمنطقة الشرقية (بنغازي)، وتتكون عينة الدراسة بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (126) مديراً وعاملاً، وجمعت البيانات الميدانية لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، وبعد توزيع (126) استمارة استبيان على مجتمع الدراسة تم استرجاع (100) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، كما تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) لقياس العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ومواجهة الأزمات للمديرين والعاملين بالمركز الوطني للسكري.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عناصر التخطيط الاستراتيجي الثلاثة المتمثلة في (أهداف المركز الوطني للسكري- رسالة المركز الوطني للسكري- رؤية المركز الوطني للسكري) ذات تأثير معنوي عند مواجهة الأزمات لدى المدراء والعاملين بالمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بمدينة بنغازي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا تقوم بتعميم الأهداف الموضوعية للعاملين داخل المركز الوطني للسكري محل الدراسة، وأيضاً أظهرت النتائج أن هناك اهتمام متوسط للإدارات بتوفير بيئة عمل مناسبة لمواكبة التطورات التكنولوجية للوصول للأهداف.

وبناءً على النتائج جاءت التوصيات بنشر ورفع الوعي بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدي المدراء والعاملين بالمركز الوطني للسكري بمدينة بنغازي ، كذلك يجب إقامة دورات تدريبية للمديرين والعاملين بجميع المستويات لمواكبة التطورات التكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية ولأهميته عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي, الأزمات, المركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بمدينة بنغازي.

Abstract

The study aims to identify the role of strategic planning in facing crises among managers and employees of the National Center for Diagnosis and Treatment of Diabetes in the Eastern Province in Benghazi, where the researcher formulated one main hypothesis from which Three sub-hypotheses and a set of questions to cover all aspects of the study. The study community consisted of (senior management managers, middle management managers and workers) within the National Center for Diagnosis and Treatment of Diabetes in the Eastern Province (Benghazi). The study sample consists of a comprehensive survey of the study community, which numbered (126) users, The field data for this study were collected through the questionnaire form, and after distributing (126) questionnaire forms to the study population, (100) valid forms for statistical analysis were retrieved, and to analyze the study data and achieve its objectives, the Statistical Packages for Social Sciences (SPSS) program was used, where arithmetic averages and percentages were used, and the correlation coefficient (Pearson) was used to measure the relationship between strategic planning and crisis response for managers and employees of the National Diabetes Center.

This study concluded a set of results, the most important of which is that the three elements of strategic planning represented in (the objectives of the National Diabetes Center, the mission of the National Diabetes Center and the vision of the National Diabetes Center) have a moral impact when facing crises among managers and employees of the National Center for Diagnosis and Treatment of Diabetes in Benghazi, and the results of the study showed that the senior management is circulating the goals set for workers within the National Diabetes Center under study, and also the results showed that there is an average interest in departments to provide a suitable work environment to keep pace with Technological developments to reach goals.

Based on the results, the recommendations came to spread and raise awareness of the importance of applying strategic planning among managers and employees of the National Diabetes Center in Benghazi, as well as training courses must be held for managers and workers at all levels to keep pace with technological developments that occur in the external environment and the importance when applying strategic planning.

Keywords :strategic planning, crises, National Center for Diagnosis and Treatment of Diabetes, Benghazi city.

المقدمة :

يُعد التخطيط الاستراتيجي لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يجنب المؤسسة الوقوع في فخ الأزمات المفاجئة أو على الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حدودها الدنيا الأمر الذي يساهم في الحفاظ على سمعة المؤسسة من الصعوبات والمخاطر التي تلحق بها، كما يعد التخطيط الاستراتيجي من الركائز الأساسية التي تأخذ بها المنظمات والمؤسسات للتعامل مع الأزمات في حال حدوثها، بغض النظر عن نوعية هذه الأزمات ودرجة خطورتها، فالتخطيط الاستراتيجي يهدف إلى المساهمة في منع حدوث الأزمات والتحضير الجيد للتعامل معها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها، فالتخطيط الاستراتيجي إذاً هو مرحلة من المراحل الرئيسية في العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة في ظل الإمكانيات المتاحة، وإن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي يكمن في التنبؤ للأزمات المحتملة ودراسة الآثار المترتبة عليها وبالتالي الإعداد الجيد لمواجهتها (العناتي وآخرون، 2018).

أولاً: الإطار العام للدراسة:

الدراسات السابقة :

تمثل الدراسات السابقة أساساً هاماً في إطار إعداد هذه الدراسة، وتشكل نتائج وتوصيات هذه الدراسات والمنهجية المتبعة فيها، عاملاً مساعداً للباحث في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، والتعرف على المساهمات البحثية المرتبطة بكل متغير من متغيرات البحث وهما التخطيط الاستراتيجي والأزمات .

- دراسة أبو خريص، عويدان (2023) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الاكاديمية الليبية للدراسات العليا" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا / طرابلس-ليبيا، وذلك من خلال

عرض وتحليل مفهوم عملية التخطيط الاستراتيجي ، وما تتضمنه من مراحل أساسية بداية من عملية تحديد الاتجاه الاستراتيجي ويشمل (الرؤية ، الرسالة، القيم، الأهداف)، ومن ثم التحليل الاستراتيجي ، يليه صياغة الاستراتيجية، مرورنا بعملية التنفيذ وختاماً بعملية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية، وتحليل مختلف أبعاد الدراسة ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك من خلال المراجع المختلفة كالكتب والدوريات، والرسائل العلمية والمؤتمرات.

وتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج من أهمها: التأكيد على مدى أهمية نهج أسلوب عملية التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عمل تستطيع المنظمات من خلاله تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، إلى جانب ذلك أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على نشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي بالأكاديمية حتى يكون له الأثر الإيجابي على مستقبل الأكاديمية في هذا المجال.

• دراسة أمهني (2021) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في جامعة سرت، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي إدارات جامعة سرت باختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية، تم اختيار عينه من حوالي (123) عضواً بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة، وقد استرجعت جميع الاستبيانات التي تم توزيعها ، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتعامل مع البيانات التي تم جمعها باستخدام طرق الإحصاء الوصفي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى: وجود أثر ذي لالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي) على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين بجامعة سرت، وأن البدائل الاستراتيجية الموضوعية ليست هي المناسبة في كل الأحوال، كما بينت نتائج هذه الدراسة أن الجامعة لا توفر الدعم المالي اللازم لتطوير الموارد البشرية لديها علمياً وعملياً، وجاءت توصيات الدراسة : ضرورة ربط مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل إدارة الجامعة ببعضها لتحقيق البناء التراكمي بصورة شمولية، وترتيب الأهداف بحسب الأولوية التي يكون باستطاعة الجامعة تحقيقها، وتوفير الموارد المادية والمالية لها.

• دراسة زيد ونجاد (2017) بعنوان " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية" هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقام الباحث بجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة، وتم اختيار العينة من (119) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: (وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي، إن إدارة الشركة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، لا تحرص الشركة على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية.

• دراسة المسماري (2016) بعنوان " واقع إدارة الأزمات في الشركات الصناعية العامة واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين " هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة الأزمات في الشركات الصناعية العاملة في مدينة بنغازي واستراتيجيات التعامل معها وذلك من وجهة نظر المديرين والعاملين ومديري الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام ومساعد مدير الإدارات في هذه الشركات، وبلغ عدد العينة (130) فرداً إذ تم اخذ عينة بمقدار (74.6%) من مجتمع موضع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها لا يوجد نظام لإدارة الأزمات بمراحله المختلفة إلا بدرجة قليلة جداً في هذه الشركات، كما يتم اتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات إلا بدرجة قليلة جداً، كما أوصى الباحث بضرورة إنشاء وحدات خاصة أو أقسام أو إدارات بحسب حجم هذه الشركات، كذلك ضرورة العمل على توفير العناصر الرئيسية لإدارة الأزمات المتمثلة في (الجانب الاستراتيجي، جانب الثقافة التنظيمية، الجانب التنظيمي).

يتضح للباحثان من خلال الدراسات السابقة ذات العلاقة بمفهوم الدراسة أهمية التخطيط الاستراتيجي فهو يتفق مع الدراسات السابقة على أن هناك مشاكل ومعوقات لتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ووجود تلك المشاكل بالمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري (محل الدراسة)، ويمكن توضيح تلك المشاكل من خلال عرضها في مشكلة الدراسة.

مشكلة الدراسة :

أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات والمراكز الطبية في مجتمعنا، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، فالمراكز الطبية التي تخطط استراتيجياً تفوق في أدائها الكلي بالنسبة للمراكز الطبية التي لا تخطط

استراتيجياً مع حرصها المتواصل لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها وللتصدي للازمات وفق الخطط الاستراتيجية، وعند الاطلاع على ديوان المحاسبة الليبي لوزارة الصحة لسنة (2018م- 2019م)¹ لوحظ وجود بعض القصور والضعف في نظام المراقبة لوزارة الصحة من حيث الإشراف على الخزينة والمخازن التابعة للوزارة، و العمل بالطريقة العشوائية داخل وزارة الصحة وغياب التخطيط الاستراتيجي مما ادي ذلك لسوء الخدمات الصحية داخل المراكز الطبية، كذلك ذُكر داخل التقرير لديوان المحاسبة الليبي أن هناك تقصير لوزارة الصحة في اقتراح الخطط والبرامج لتأهيل وتدريب الموظفين ، وايضاً غياب التنسيق بين الإدارات المختصة بوزارة الصحة لوضع قاعدة بيانات للمستشفيات والمراقبات الصحية، كما ذُكر في التقرير السنوي لديوان المحاسبة لسنة 2021م² أن هناك ضعف في إجراءات الرقابة الداخلية المتعلقة بأوامر الشراء حيث لوحظ عدم وجود إدارة مختصة بإصدار أوامر الشراء، كما ذكر بالتقرير أنه لا يوجد قاعدة بيانات ومعلومات لدى إدارة شؤون الأدوية والمستلزمات الطبية المعنية وفقاً للهيكل التنظيمي، وايضاً عدم وجود خطة لعمل الجهاز الطبي وانفراد رئيس لجنة إدارة الجهات في تسيير العمل بالشكل شبه مطلق، وبناءً على ذلك وعلى ما توصلت إليه الدراسات السابقة ، فإن المركز الوطني للسكري قيد الدراسة يعاني من مشكلات وضعف في فهم و تطبيق التخطيط الاستراتيجي مما يؤثر بشكل سلبي على مواجهة الأزمات التي يمر بها المركز الوطني للسكري.

ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن مشكلة الدراسة تجسدت في :

" وجود قصور في تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل المركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بمدينة بنغازي المتمثلة في (أهداف المركز الوطني للسكري، رسالة المركز الوطني للسكري، رؤية المركز الوطني للسكري) الأمر الذي انعكس سلباً في مواجهة الأزمات بالمركز الوطني للسكري محل الدراسة" ، لذلك يرى الباحثان أنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات من وجهة نظر المدراء والعاملين بالمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بمدينة بنغازي؟، وتفرعت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما طبيعة العلاقة بين أهداف المركز الوطني للسكري ومواجهة الأزمة داخل المركز الوطني للسكري محل الدراسة؟

- التقرير العام لسنة 2019م لديوان المحاسبة الليبي، ص 792 .
2- التقرير العام لسنة 2018م لديوان المحاسبة الليبي، ص
- التقرير العام لسنة 2021م لديوان المحاسبة الليبي ، ص 748-750.

- 2- ما طبيعة العلاقة بين رسالة المركز الوطني للسكري ومواجهة الأزمة داخل المركز الوطني للسكري محل الدراسة؟
3- ما طبيعة العلاقة بين رؤية المركز الوطني للسكري ومواجهة الأزمة داخل المركز الوطني للسكري محل الدراسة؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على دعم الإدارة العليا في دعم التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة الأزمات .
- 2- التعرف على دور عناصر التخطيط الاستراتيجي (أهداف المركز الوطني للسكري، رسالة المركز الوطني للسكري ، رؤية المركز الوطني للسكري) على مواجهة الأزمات داخل المركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري.
- 3- معرفة مدى وعي المديرين والعاملين داخل المركز الوطني للسكري بأهمية التخطيط الاستراتيجي والدور الذي يلعبه في مواجهة الأزمات.
- 4- تحديد أي من عناصر التخطيط الاستراتيجي أكثر تأثيراً عند مواجهة الأزمة لدى المديرين بالمركز الوطني للسكري.
- 5- الوصول إلى نتائج والتوصيات من شأنها تساعد الإدارة العليا بالمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري لتطبيق التخطيط الاستراتيجي سعياً منها في مواجهة الأزمات .

فرضيات الدراسة :

- انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرعية التالية:
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في (أهداف المؤسسة، رسالة المؤسسة ، رؤية المؤسسة) في مواجهة الأزمات .
- ويفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفروض :
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأهداف المركز الوطني للسكري في مواجهة الأزمات .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرسالة المركز الوطني للسكري في مواجهة الأزمات .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لرؤية المركز الوطني للسكري في مواجهة الأزمات .

أهمية الدراسة :

- 1- إبراز دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات داخل المركز الوطني للسكري .
- 2- تساعد هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري لكونها من أهم المراكز الطبية في مدينة بنغازي ودورها في مواجهة الأزمات .
- 3- نشر الوعي لدى الإدارة العليا بالمركز الوطني للسكري لأهمية الدور الذي يلعبه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات داخل المركز محل الدراسة .

حدود الدراسة :

تم إجراء هذه الدراسة في حدود التالية :

- 1- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على موضوع دور التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في ابعادها الأساسية (أهداف المركز الوطني للسكري، رسالة المركز الوطني للسكري، رؤية المركز الوطني للسكري) على مواجهة الأزمات .
- 2- الحدود البشرية : تشمل الدراسة كافة المدراء (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى) والعاملين بالمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بالمنطقة الشرقية بمدينة بنغازي .
- 3- الحدود الزمنية: اقتصرت عملية جمع البيانات عن التخطيط الاستراتيجي داخل المركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بمدينة بنغازي خلال فترة 2021-2023 .

ثانياً : الإطار النظري

❖ التخطيط الاستراتيجي :

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي وجدت انتشاراً في السنوات الأخيرة، والأصل في التخطيط الاستراتيجي انه تحسب واستعداد لمواجهة التغيرات التي قد تحدث، (أبو هاشم: 3:2007)، وتعود جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث إلى منتصف الخمسينات من القرن الماضي عندما بدأت المنظمات الكبيرة في الدول المتقدمة بتطوير ما كان يدعى بأنظمة التخطيط بعيدة المدى (بن حمدان: 122:2009).

ويعرف (جبارة الله: 2015:29) التخطيط الاستراتيجي بأنه " العملية التي يتم من خلالها وضع الاستراتيجية، وتتضمن التحليل الاستراتيجي والاختيار يعني بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الاستراتيجية والمرحلية الاستراتيجية وتحديد البدائل، والأهداف قصيرة الأجل بما يضمن أن كافة الجهود المتناثرة تصب تجاه تحقيق الأهداف الشخصية المحددة بأفضل السبل والتكاليف.

ويعرفه (الكبيسي: 2013: 16) بأنه "تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبنفس الوقت موجه لتحقيق الغايات والأهداف والرسالة الاستراتيجية في نطاق الوعاء الزمني المحدد ضمن الخطة، فهو أحد أنواع التخطيط المراد منه استشراف المستقبل والانطلاق لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهةها".
أما (الوليد: 2010:67) فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه " تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا لتحقيق الأهداف التنظيمية في المستقبل وفق تنبؤ يعتمد على خبراتهم وقدراتهم على استشراق المستقبل.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وأشارت العديد من الدراسات والممارسات إلى تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات كما يساعدها على ما يلي: التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتحديات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة، تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون، ويساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها (مرسي: 2003: 26) .

وتعتبر عملية التخطيط بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص واحدة من أكثر جوانب العملية الإدارية صعوبة وتعقيداً، وذلك للأسباب الآتية : يتكون الموقف الحالي من مجموعة من الخصائص وتحيط به مجموعة من الظروف ذات القدرات المحددة على الإنجاز، بينما يتصف الموقف المستهدف بمجموعة من الخصائص والسمات والامكانيات ذات القدرة على الإنجاز، وهنا تظهر المشكلة الأولى للتخطيط وهي كيفية إحداث الانتقال النوعي من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف بحيث تم عملية ضبط إيقاع العمل ضمن الحدود التي تقود المؤسسة إلى تنفيذ التخطيط بالمستوى المرغوب من الكفاءة والفاعلية، ويتعامل الموقف الحالي مع مجموعة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنافسية التي

تختلف قطعاً عن الظروف التي سيتعامل معها الموقف المستهدف، وهنا تظهر المشكلة الثانية للتخطيط وهي القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالموقف المستهدف. (القطامين:2002: 88-89)

3- أبعاد التخطيط الاستراتيجي :

يمكن حصر أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الآتية (أبو زقية، 2011:55)

1. وضع الإطار العام للاستراتيجية.
2. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
3. تحديد الأهداف والغايات.
4. وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
5. اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
6. وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل ، ووضعها في شكل برامج زمنية.
7. تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
8. استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة مع التغيرات والمصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

كما يمكن اختصار أبعاد التخطيط الاستراتيجي بوجود رؤيا واضحة ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وقيمتها التنظيمية.

4- أهداف التخطيط الاستراتيجي :

الهدف من التخطيط الاستراتيجي هو منح المنظمات ميزة لفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة والتعرف على جوانب القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة صياغة وإعداد وتنفيذ استراتيجياتها بنجاح (توفيق: 2010:239)، إلى جانب دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات من خلال السيناريوهات المعدة مسبقاً لتلافي تدهور الأوضاع والعمل على إعادتها إلى ما كانت عليه في فترة وجيزة بأقل تكلفة وجهد، لأن التعامل الفوري مع أي أزمة من الأزمات يجعل

نتائجها وآثارها محدودة (أبو فارة: 2009:31) ، كما يهدف إلى تهيئة المنظمة داخلياً بأجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والأنظمة والقوى العاملة للتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية بكفاءة وفعالية، وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد اللازمة ، وإيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير تتمثل في الأهداف الاستراتيجية، والتركيز على البيئة الخارجية لاستغلال الفرص ومقاومة التهديدات، وتجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، وتشجيع العمل الجماعي لزيادة التزام العاملين في تحقيق الخطط ويقلل من مقاومتهم للتغيير ، وتحديد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة، والتنسيق بين مختلف القرارات وتوحيد اتجاهاتها (عوض:2000:8).

5- الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي:

يخلط واقع بعض المؤسسات والأفراد بين التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي، لذا لا بد من توضيح ذلك، ويمكن للباحثان أن يجمل ما أورده العديد من الباحثين كالاتي (الكرخي: 2007) :

1. التخطيط بمفهومه العادي يعمل على التنبؤ بالمستقبل أما التخطيط الاستراتيجي فهو يسعى إلى تشكيل المستقبل.
2. التخطيط بمفهومه العادي غالباً ما يجري الواقع والتخطيط الاستراتيجي عكس ذلك.
3. التخطيط العادي غالباً ما يسعى إلى بلورة أهداف محددة لا تحتاج إلى فترة زمنية طويلة لتحقيقها، في حين يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق أهداف وطموحات كبرى لا يمكن تحقيقها في فترة زمنية قصيرة.
4. غالباً ما يرتبط التخطيط العادي بالبيئة المحلية (الداخلية) ، بينما تمتد أهداف التخطيط الاستراتيجي لتشمل البيئة الدولية.

❖ إدارة الأزمات :

1- مفهوم إدارة الأزمات :

إن مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبحت بشكل أو بآخر تمس جوانب الحياة كافة ، وإن كلمة أزمة كما يعرفها (Best:2006: 94) بأنها " مرحلة من الصراع والتهديدات التي يتعرض لها الأمن البشري " .

أما إدارة الأزمات تعرفها جامعة ريجنت (Regent University:2013:3) بأنها " عملية الإعداد والتخفيف والاستجابة والتعافي من حالة الأزمات ، وتتطلب خطة منظمة لضمان وسلامة وبقاء الذات والمجتمع، وفهم استجابة الأفراد للضغوط

فهي عملية تبدأ قبل الحدث الحاسم بوقت طويل وتتجاوز استنتاجه ، وكل مرحلة قبل وأثناء وبعد أزمة يوجد تحديات خاصة، وتتطلب استراتيجيات مختلفة للإدارة فاعلة" .

وعرفها (حجي:2005:429) بأنها " العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار ، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب".

وأيضاً عرفها (ماهر : 2006:21) بأنها " طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة، حتى يمكن تفادي الأزمات المستقبلية.

متطلبات إدارة الأزمة:

تحتاج إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات نوضحها بالآتي :

- 1- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة ووضع القوانين التي تسهل عملية الإدارة.
- 2- التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة منطلوب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.
- 3- التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات. (عبوي:2007:54)
- 4- التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.

5- تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدث الإرباك .

أسباب نشوء الأزمة:

أولاً البيئة الداخلية والتمثلة في : (الصيرفي:23:2008)

- المنافسون : كقيام المنافسين بتوفير خدمات أفضل يؤدي إلى جذب المستفيدين إليهم.
- الضغوط الحكومية والنقابية: كتنحيص ميزانية من قبل الحكومة للمستشفى تكون غير كافية لتشغيل قسم أو اثنين .
- الكوارث الطبيعية: مثل الزلازل والأعاصير ، وهي لا دخل للإنسان بها هي من فعل الطبيعة .

ثانياً البيئة الداخلية المتمثلة في :

- خصائص الأفراد والمديرين : حيث أن خصائص الأفراد لها دور كبير في نشوء الأزمات، فبعضهم لا يتمتع بالمقدرة على التعامل مع المشكلات البسيطة، ولا يمكنهم أخذ قرارات سليمة وبالتالي تؤدي إلى نشوء أزمة.
- قلة الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية: فالمستشفيات الحكومية تعاني من نقص شديد في الإمكانيات البشرية على وجه التحديد ونقص في الإمكانيات المادية والتكنولوجية.
- التهوين بالأزمات وعدم أخذها بعين الاعتبار، وبالتالي يؤدي إلى تفاقمها وعدم السيطرة عليها .
- انعدام الثقة: إن انعدام الثقة يؤدي إلى الابتعاد عن الخدمات التي تقدمها المستشفيات.
- التسرع في اتخاذ القرارات وبالتالي تكون قرارات غير سليمة وغير دقيقة وقد تكون سبباً في تفاقم الأزمة وليس الحد منها.
- عدم فعالية الاتصالات بين أجزاء المؤسسة بعضها ببعض .
- ضعف القيادات .

خصائص الأزمة:

تتسم الأزمة بعدة سمات كما ذكر بعض الكتاب ، ومن هذه السمات كما يري (عليوه: 2003)

- أنها نقطة تحول تزداد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة ويصعب عليها التحكم بالأحداث.

- تسود الأزمة ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، وضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة، المفاجأة والسرعة التي حدثت بها.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

الدراسة الميدانية :

هدف هذا الجانب إلى تجميع البيانات المتعلقة بالموضوع من مجتمع الدراسة من أجل ربط الإطار النظري بالواقع العملي، وإجراء دراسة ميدانية للمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بالمنطقة الشرقية بمدينة بنغازي لمعرفة الاهتمام بدور التخطيط الاستراتيجي داخل المركز السكري محل الدراسة، وتحليلها واستخلاص النتائج منها التي تخدم اهداف الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الأولية والثانوية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من (مدرء الإدارة العليا- مدرء الإدارة الوسطى - العاملين) داخل المركز الوطني لتشخيص وعلاج السكري بالمنطقة الشرقية (بنغازي)، وتتكون عينة الدراسة بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم (126) مديراً و عاملاً، سوف يتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) عليهم، وعدد مجتمع الدراسة موزع كما هو موضح بالجدول:

جدول رقم (1) مجتمع الدراسة

العدد	العاملين داخل المركز الوطني لتشخيص وعلاج السكري
12	مدرء الإدارة العليا
18	مدرء الإدارة الوسطى
96	العاملين
126	المجموع

المصدر: مكتب شؤون الموظفين للمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري.

وبذلك يكون المجموع الكلي لمجتمع الدراسة (126) مديراً وعاملاً، وتم استخدام الحصر الشامل لمجتمع الدراسة بتوزيع (126) استمارة استبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وبعد إمهالهم مدة كافية تم استرداد ما عدده (109) استمارة أي

بفقد (17) استمارة من العدد الكلي الموزع. وبعد فحص الاستمارات المرجعة تم استبعاد (9) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل بسبب عدم الإجابة على أسئلة الاستمارة أو وجود نقص في بيانات الاستمارة. وبذلك أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (100) استمارة، أي بنسبة (80%) من حجم مجتمع الدراسة، وهي تعتبر نسبة جيدة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية.

جدول رقم (2) أعداد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل

النسبة %	العدد	الصف
100%	126	الاستمارات الموزعة
87%	109	الاستمارات المستلمة
80%	100	الاستمارات القابلة للتحليل

ثبات وصدق مقياس الدراسة:

يُعد مفهوم ثبات المقياس من المفاهيم الأساسية التي تأخذ بعين الاعتبار عند تقييم اختيار ما، ويشير مفهوم الثبات إلى درجة الدقة أو الضبط والأحكام في عملية القياس وتعطينا معاملات الثبات دلالات عن درجة الاتساق والتوافق في نتيجة القياس عن تكراره، أي يكون المقياس ثابتاً بالقدر الذي تبقى فيه إجابات الفرد على حالها تقريباً عند تكرار اختياره " (هيجن، 1986)، وقد استخدمت معادلة (Cornbrash Alpha) للتحقق من ثبات المقياس وهي :

$$\alpha = \left[\frac{N}{N-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_q^2}{\sigma_{2t}^2} \right]$$

جدول (3) معاملات ثبات مقاييس الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات
أهداف المركز الوطني للسكري	0.67
رسالة المركز الوطني للسكري	0.73
رؤية المركز الوطني للسكري	0.84
مواجهة الأزمات	0.92

أما عن صدق مقياس الدراسة ، فيقصد به " صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار " (عوض، 1999)، وهو كالاتي :

$$r = \sqrt{\alpha}$$

جدول (4) معاملات صدق مقاييس الدراسة

معامل الصدق	المتغيرات
0.82	أهداف المركز الوطني للسكري
0.85	رسالة المركز الوطني للسكري
0.92	رؤية المركز الوطني للسكري
0.96	مواجهة الأزمات

نتائج الإحصاء الوصفي لأسئلة الدراسة:

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية لأسئلة الدراسة الخاصة بالمتغيرات المستقلة (أهداف المركز الوطني للسكري - رسالة المركز الوطني للسكري - روياء المركز الوطني للسكري) وتم توضيحها في الجداول التالية:

❖ يبين الجدول رقم (5) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، لبعدها "أهداف المركز الوطني للسكري واستخدامه في التخطيط الاستراتيجي" حسب رأي المدراء والعاملين بالمركز الوطني للسكري.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للتخطيط الاستراتيجي الذي يتسم بأهداف المركز الوطني للسكري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	وضع الإدارة العليا لأهداف بعيدة المدى بالمركز الوطني للسكري.	4.27	0.56	2
2	تعمم الإدارة العليا بالأهداف الموضوعية للعاملين داخل المركز الوطني للسكري.	4.33	0.65	1
3	تقوم الإدارات بمتابعة الأهداف المراد تحقيقها داخل المركز الوطني للسكري.	4.20	0.65	3
4	توفر الإدارات دورات تدريبية للعاملين بالمركز الوطني للسكري.	4.03	0.79	4
5	توفر الإدارات بيئة عمل مناسبة لمواكبة التطورات التكنولوجية للوصول للأهداف.	3.42	1.00	5
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	4.05	0.48	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات لمكونات أو أبعاد أهداف المركز الوطني للسكري كما يلي:

1. وضع الإدارة العليا لأهداف بعيدة المدى بالمركز الوطني للسكري بوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري قدره (0.56).
2. تعميم الإدارة العليا بالأهداف الموضوعية للعاملين داخل المركز الوطني للسكري بوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري قدره (0.65).

3. تقوم الإدارات بمتابعة الأهداف المراد تحقيقها داخل المركز الوطني للسكري بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قدره (0.65).

4. توفر الإدارات دورات تدريبية للعاملين بالمركز الوطني للسكري بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري قدره (0.79).

5. توفر الإدارات بيئة عمل مناسبة لمواكبة التطورات التكنولوجية للوصول للأهداف بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري قدره (1.00).

ونلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام قدره (4,05)، وأن أهم العوامل للمتغير المستقل المتمثل في أهداف المركز الوطني للسكري هو متغير " تعميم الإدارة العليا بالأهداف الموضوعة للعاملين داخل المركز الوطني للسكري" فهو يعتبر أهم عنصر، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (4.33).

❖ يبين الجدول رقم (6) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، لبعده "رسالة المركز الوطني للسكري واستخدامه في التخطيط الاستراتيجي" حسب رأي المدراء والعاملين بالمركز الوطني السكري.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للتخطيط الاستراتيجي الذي يتسم برسالة المركز الوطني للسكري

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	لدى إدارات المركز الوطني للسكري رسالة واضحة للمركز السكري.	3.97	0.80	1
2	تحرص الإدارة العليا لاستقطاب عاملين ذو خبرة وكفاءة.	3.64	0.84	5
3	تقوم الإدارات بالمركز الوطني للسكري بتحفيز العاملين.	3.91	0.83	2
4	تقوم الإدارات بترقية ومكافئة العاملين باستمرار.	3.65	0.87	4
5	يحرص العاملون بالمركز الوطني للسكري بتطوير عملهم ومواكبة التطورات.	3.87	0.92	3
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.81	0.59	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات لمكونات أو أبعاد رسالة المركز الوطني للسكري كما يلي:

1. لدى إدارات المركز الوطني للسكري رسالة واضحة للمركز السكري بوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري قدره (0.80).

2. تحرص الإدارة العليا لاستقطاب عاملين ذو خبرة وكفاءة بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري قدرة (0.84).
 3. تقوم الإدارات بالمركز الوطني للسكري بتحفيز العاملين بوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري قدره (0.83).
 4. تقوم الإدارات بترقية ومكافئة العاملين باستمرار بوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري قدره (0.87).
 5. يحرص العاملين بالمركز الوطني للسكري بتطوير عملهم ومواكبة التطورات بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري قدره (0.92).
- ونلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام قدره (3.81)، وأن أهم العوامل للمتغير المستقل المتمثل في رسالة المركز الوطني للسكري هو متغير " لدى إدارات المركز الوطني للسكري رسالة واضحة للمركز السكري " فهو يعتبر أهم عنصر، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.97).
- ❖ يبين الجدول رقم (7) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، لبعدها رؤية المركز الوطني للسكري واستخدامه في التخطيط الاستراتيجي " حسب رأي المدراء والعاملين بالمركز الوطني السكري.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للتخطيط الاستراتيجي الذي يتسم برؤية المركز الوطني للسكري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	لدى الإدارات رؤية واضحة بمستقبل المركز الوطني للسكري	4.06	0.77	3
2	تسعى الإدارات داخل المركز الوطني للسكري لمواكبة التطورات في الإدارة الحديثة.	3.42	1.00	1
3	يسعى العاملون بالمركز الوطني للسكري لتقديم خدمات جيدة للمرضى.	3.33	0.99	2
4	تسعى الإدارات بالمركز الوطني بالسكري بتطبيق الأساليب التكنولوجية داخل المركز لتحسين الخدمة.	3.51	1.03	4
5	تسعى الإدارات بوضع ذو الاختصاصات والكفاءات البشرية في مكانها المناسب.	3.69	0.92	5
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.60	0.74	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات لمكونات أو أبعاد رسالة المركز الوطني للسكري كما يلي:

1. لدى الإدارات رؤية واضحة بمستقبل المركز الوطني للسكري بوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري قدره (0.77).

2. تسعى الإدارات داخل المركز الوطني للسكري لمواكبة التطورات في الإدارة الحديثة بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري قدره (1.00).
3. يسعى العاملون بالمركز الوطني للسكري لتقديم خدمات جيدة للمرضى بوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري قدره (0.99).
4. تسعى الإدارات بالمركز الوطني للسكري بتطبيق الأساليب التكنولوجية داخل المركز لتحسين الخدمة بوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري قدره (1.03).
5. تسعى الإدارات بوضع ذو الاختصاصات والكفاءات البشرية في مكانها المناسب بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري قدره (0.92).
- ونلاحظ من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام قدره (3.60)، وأن أهم العوامل للمتغير المستقل المتمثل في رؤية المركز الوطني للسكري هو متغير " تسعى الإدارات داخل المركز الوطني للسكري لمواكبة التطورات في الإدارة الحديثة." فهو يعتبر أهم عنصر، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.42).
- ❖ يبين الجدول رقم (8) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري)، لبعدها "مواجهة الأزمات داخل المركز الوطني للسكري" حسب رأي المدراء والعاملين بالمركز الوطني للسكري.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمواجهة الأزمات

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	يحرص المدراء على أن يتعاملوا مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع	3.68	0.89	3
2	يقدر المدراء الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمات.	3.47	0.94	1
3	يحرص المدراء على تحفيز العاملين للمشاركة في مواجهة الأزمات.	3.55	0.99	5
4	يبحث المدراء على تبسيط الإجراءات عند التعامل مع الأزمة.	3.56	1.04	2
5	يحرص المدراء والعاملين بالمركز الوطني للسكري بمتابعة وقوع الأزمة ومتابعة الحدث أول بأول.	3.64	0.98	4
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.58	0.75	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسطات لمكونات أو أبعاد مواجهة الأزمات كما يلي:

1. يحرص المدراء على أن يتعاملوا مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع بوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري قدره (0.89).
2. يقدر المدراء الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمات بوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري قدره (0.94).
3. يحرص المدراء على تحفيز العاملين للمشاركة في مواجهة الأزمات بوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري قدره (0.99).
4. يحث المدراء على تبسيط الإجراءات عند التعامل مع الأزمة بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري قدره (1.04).
5. يحرص المدراء والعاملين بالمركز الوطني للسكري بمتابعة وقوع الأزمة ومتابعة الحدث أول بأول بوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.98).

ونلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام قدره (3.60)، وأن أهم العوامل للمتغير التابع المتمثل في مواجهة الأزمات هو متغير " يقدر المدراء الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمات"، فهو يعتبر أهم عنصر، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي (3.47).

اختبار الفرضيات :

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية :

اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي على مواجهة الأزمات :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على مواجهة الأزمات". ويوضح

الجدول (9) نتائج اختبار صحة هذا الفرض.

الجدول رقم (9) تحليل الانحدار البسيط لأثر مواجهة الأزمات على ابعاد التخطيط الاستراتيجي

Sig.	β	F	F	معامل الارتباط (R2)	ابعاد التخطيط الاستراتيجي
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة		
0.000	0.660	3.92	78.943	0.668	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) عند مستوى الدلالة 0.000

يلاحظ من الجدول رقم (9) أن هناك تأثيراً لمتغير مواجهة الأزمات على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث كان معامل الارتباط (R^2) للعلاقة بين مواجهة الأزمات وأبعاد التخطيط الاستراتيجي (0.668) تقريباً، أي أن مواجهة الأزمات تُعد مؤشراً جيداً في تأثيره على التخطيط الاستراتيجي، كذلك تظهر النتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة لمواجهة الأزمات وأبعاد التخطيط الاستراتيجي إذ بلغت قيمة F المحسوبة (78.943) عند مستوى الدلالة (0.000)، الأمر الذي يعني أن متغير مواجهة الأزمات يسهم بمستوى عالي من الدلالة في تفسير أبعاد التخطيط الاستراتيجي .

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرض العدم ويقبل الفرض البديل، بمعنى هناك علاقة بين درجة التخطيط الاستراتيجي بين المدراء و العاملين ومستوى مواجهة الأزمات، فكلما زاد مفهوم التخطيط عند المدراء والعاملين كانوا على استعداد أكثر لزيادة جهودهم واحترافهم في مواجهة الأزمات.

ثانياً : اختبار الفرضيات الفرعية :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التي تتسم بخاصية أهداف المركز الوطني للسكري على مواجهة الأزمات" ، ويوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار صحة هذا الفرض.

جدول (10) تحليل الانحدار البسيط لأثر مواجهة الأزمات على أهداف المركز الوطني للسكري

متغير المستقل	معامل الارتباط (R^2)	F المحسوبة	F الجدولية	β معامل الانحدار	Sig. مستوى الدلالة
أهداف المركز الوطني للسكري	0.547	41.798	3.92	0.593	0.000

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) عند مستوى الدلالة 0.000

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن هناك تأثيراً لمتغير مواجهة الأزمات على أهداف المركز الوطني للسكري، حيث كان معامل الارتباط (R^2) للعلاقة بين مواجهة الأزمات و أهداف المركز الوطني للسكري (0.547) تقريباً، أي أن مواجهة الأزمات تُعد مؤشراً جيداً لأهداف المركز الوطني للسكري، كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة لمواجهة الأزمات وأهداف المركز الوطني للسكري، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (41.798) عند مستوى الدلالة (0.000)، الأمر الذي يعني أن متغير مواجهة الأزمات يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة في تفسير أهداف المركز الوطني للسكري.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرض العدم ويقبل الفرض البديل، وهذا يعني أن هناك علاقة بين درجة أهداف المركز الوطني للسكري ومواجهة الأزمات، أي كلما زاد الاهتمام بأهداف المركز الوطني للسكري بين المدراء والعاملين ، أرتفع مستوى المعنوية لديهم وأيضاً التحسن في مواجهة الازمات.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التي تتسم بخاصية رسالة المركز الوطني للسكري على مواجهة الأزمات" ، ويوضح الجدول رقم (11) نتائج اختبار صحة هذا الفرض.

جدول رقم (11) تحليل الانحدار البسيط لأثر مواجهة الأزمات على رسالة المركز الوطني للسكري

Sig.	β	F	F	معامل الارتباط	ابعاد التخطيط
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	(R2)	الاستراتيجي
0.000	0.491	3.92	41.423	0.545	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) عند مستوى الدلالة 0.000

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن هناك تأثيراً لمتغير مواجهة الأزمات على رسالة المركز الوطني للسكري، حيث كان معامل الارتباط (R2) للعلاقة بين مواجهة الأزمات و رسالة المركز الوطني للسكري (0.545) تقريباً، أي أن مواجهة الأزمات تُعد مؤشراً جيداً لرسالة المركز الوطني للسكري، كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة لمواجهة الأزمات ورسالة المركز الوطني للسكري، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (41.423) عند مستوى الدلالة (0.000)، الأمر الذي يعني أن متغير مواجهة الأزمات يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة في تفسير رسالة المركز الوطني للسكري.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرض العدم ويقبل الفرض البديل، وهذا يعني أن هناك علاقة بين درجة رسالة المركز الوطني للسكري ومواجهة الأزمات، أي كلما زاد اهتمام المدراء بتوضيح رسالة المركز الوطني للسكري بين المدراء والعاملين ، زاد لديهم شعور الانتماء والولاء ومقدرتهم على مواجهة الازمات.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ينص هذا الفرض على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي التي تتسم بخاصية رؤية المركز الوطني للسكري على مواجهة الأزمات" ، ويوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار صحة هذا الفرض .

جدول رقم (12) تحليل الانحدار البسيط لأثر مواجهة الأزمات على رؤية المركز الوطني للسكري

Sig.	β	F	F	معامل الارتباط	ابعاد التخطيط
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	الجدولية	المحسوبة	(R2)	الاستراتيجي
0.000	0.310	3.92	26.410	0.461	

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) عند مستوى الدلالة 0.000

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن هناك تأثيراً لمتغير مواجهة الأزمات على رؤية المركز الوطني للسكري، حيث كان معامل الارتباط (R2) للعلاقة بين مواجهة الأزمات و رؤية المركز الوطني للسكري (0.461) تقريباً، أي أن مواجهة الأزمات تُعد مؤشراً جيداً لرؤية المركز الوطني للسكري، كذلك تظهر نتائج نفس الجدول مستوى دلالة الانحدار بالنسبة لمواجهة الأزمات ورؤية المركز الوطني للسكري، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (26.410) عند مستوى الدلالة (0.000)، الأمر الذي يعني أن متغير مواجهة الأزمات يسهم بمستوى عالٍ من الدلالة في تفسير رؤية المركز الوطني للسكري.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم رفض الفرض العدم ويقبل الفرض البديل، وهذا يعني أن هناك علاقة بين درجة رؤية المركز الوطني للسكري ومواجهة الأزمات، أي كلما كان لدى مدراء الإدارة العليا رؤية واضحة لمستقبل المركز الوطني للسكري زاد من كفاءة وفاعلية عمل المدربين والعاملين داخل المركز الأمر الذي يساعدهم في مواجهة الأزمات.

النتائج والتوصيات :

أولاً : النتائج :

- 1- توصلت الدراسة إلى أن عناصر التخطيط الاستراتيجي الثلاثة المتمثلة في (أهداف المركز الوطني للسكري- رسالة المركز الوطني للسكري- رؤية المركز الوطني للسكري) ذات تأثير معنوي عند مواجهة الأزمات لدى المدراء والعاملين بالمركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري بمدينة بنغازي.
- 2- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين أهداف المركز الوطني للسكري و مواجهة الأزمات للمدربين و العاملين بالمركز الوطني للسكري بمدينة بنغازي .
- 3- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين رسالة المركز الوطني للسكلاي ومواجهة الأزمات للمدربين والعاملين بالمركز الوطني للسكري بمدينة بنغازي .
- 4- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين رؤية المركز الوطني للسكري ومواجهة الأزمات للمدربين والعاملين بالمركز الوطني للسكري بمدينة بنغازي .

5- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا تقوم بتعميم الأهداف الموضوعية للعاملين داخل المركز الوطني للسكري محل الدراسة.

6- كما أظهرت النتائج أن هناك اهتمام متوسط للإدارات بتوفير بيئة عمل مناسبة لمواكبة التطورات التكنولوجية للوصول للأهداف.

7- أن هناك تأثيراً لمتغير مواجهة الأزمات على أبعاد التخطيط الاستراتيجي، حيث كان معامل الارتباط (R^2) للعلاقة بين مواجهة الأزمات وأبعاد التخطيط الاستراتيجي (0.668) تقريباً.

ثانياً التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث ما يلي :

1. نشر ورفع الوعي بأهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والعاملين بالمركز الوطني للسكري بمدينة بنغازي.
2. كذلك يجب إقامة دورات تدريبية للمديرين والعاملين بجميع المستويات لمواكبة التطورات التكنولوجية التي تحدث في البيئة الخارجية ولأهمية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
3. يتعين على المركز الوطني للتشخيص وعلاج السكري الاهتمام بالدعم المالي للتخطيط الاستراتيجي وتوفير أحدث الأساليب والإدارات اللازمة ليسهل أداء عملها وفق طرق حديثة ومتطورة عند مواجهة الأزمة.

قائمة المراجع :

أولاً: المراجع العربية:

- أبو خريص، عمران على وعويدان، عبد الله مفتاح (2023) : "التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الاكاديمية الليبية للدراسات العليا / طرابلس-ليبيا"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (4)، العدد (9). ص ص 294-311.
- أبو هاشم، محمد خليل (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع عزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، عزة، فلسطين.
- أبو زقية، خديجة (2011) : " التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء " في الجامعات، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، جامعة الزرقاء ، الأردن.
- أبو فارة، يوسف أحمد(2009): " إدارة الازمات : مدخل متكامل "، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العناتي، ختام عبد العزيز وبدرخان، سوسن سعد الدين وأحمد، محمد (2018) : " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات كم وجهة نظر موظفي جامعة عمان الأهلية"، دراسات العلوم التربوية، المجلد (45)، العدد (4).
- القطامين، أحمد (2002) : " الإدارة الاستراتيجية " ، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، وحسين عباس محمد (2013): "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (94)، الجامعة المستنصرية، بغداد ، العراق.
- الصيرفي، محمد (2008) ،: "إدارة الأزمات "، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية.
- الكرخي، محيد (2007)،: " الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الاستراتيجي " المؤتمر الإحصائي العربي الأول، عن دورة تدريب لا تنمية بدون إحصاء وتخطيط، للفترة من 12-13 نوفمبر، المعهد العربي للتدريب للبحوث الإحصائية ، عمان ، الأردن.
- المسماري، توفيق حسن (2016) " واقع إدارة الأزمات في الشركات الصناعية العامة واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين "، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية بنغازي .
- الوليد، بشار (2010) " التخطيط الاستراتيجي ، مفاهيم معاصرة " ، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أمهني، نجوى رمضان (2021) " التخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في جامعة سرت " ، المؤتمر الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، جامعة بني وليد، ص ص 75-276.
- بن حمدان، خالد محمد(2009): "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

- توفيق، عبد الرحمن (2005): "التخطيط الاستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر"، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، يميك، القاهرة، مصر .
 - جبارة الله، منال خلف الله (2015): " التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الموارد البشرية بقطاع النفط" ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، الرباط، المغرب.
 - حجي ، أحمد (2005): "الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية"، القاهرة، دار الفكر العربي .
 - زيد، جمال درهم؛ ونجاد، أحمد أحمد.(2017) " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، مجلد(2017)، عدد(19)، ص ص 275-304.
 - عبوي، زيد (2007): "إدارة الأزمات" ، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى ، عمان .
 - عوض، محمد أحمد (2000): " الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس"، الدار الجامعية ، الإسكندرية.
 - عليوه، السيد، (2003): "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات" ،دار الأمين، القاهرة.
 - مرسي، نبيل (2003) : " الإدارة الاستراتيجية" ، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة.
- ثانياً : المراجع الأجنبية:

- Best, S. (2006). The Method of Conflict Resolution and Transformation . in Shed rack Gaya Best (ed) introduction to Peace and Conflict Studies in West Africa. Ibadan; Spectrum Book L td. Pp 93-115.
- Regent University. (2013). Study Abroad Crisis Management Plan. Retrieved March 22,2017.