

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مخاطر



دور التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في إدارة الأزمات
"دراسة ميدانية على موظفي قطاع العمليات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك"

إعداد الطالبة/

بدريه ناصر البداي

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تعيش المؤسسات الحكومية والخاصة اليوم في بيئة تتسم بتسارع وتيرة الأزمات وتنوعها، نتيجة لعوامل عدة أهمها الانفتاح الاقتصادي والتكنولوجي على المستوى العالمي، والتركيز المتنامي على تطبيق نظم الجودة والتميز المؤسسي، بالإضافة إلى تعدد الظروف الطارئة والطبيعية والاقتصادية التي لم تعد منظمة ما بمنأى عنها (البوق، ٢٠١٩، ص. ١٥). وفي هذا السياق، تواجه الأطر الإدارية للمؤسسات تحدياً مزدوجاً: الحفاظ على استمرارية الأعمال وضمان جودة الخدمات المقدمة في ظل الأزمات، وفي الوقت نفسه إدارة المخاطر والتقلبات التي قد تنجم عن هذه الأزمات وتؤثر سلباً على الأفراد والهيكل التنظيمي.

ولا يُمكن للمؤسسات—على اختلاف أحجامها وأنشطتها—أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، بل هي جزء لا يتجزأ منها، تتأثر بتغيراتها وتتفاعل معها. وتشير الديراوي (٢٠١٧، ص. ٣١) إلى أن المنظمات تتأثر بشكل مباشر بالأزمات المجتمعية والسياسية والاقتصادية، ما يجعلها في حالة مستمرة من الاستجابة والتكيف. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية تبني أدوات إدارية مرنة وقادرة على مواجهة التحديات المفاجئة، إذ إن التحرك السريع والمنهجي في مواجهة الأزمات قد يفرق بين بقاء المنظمة في سوق العمل أو تراجعها أو حتى اختفائها.

وامام هذه المتغيرات، لا يعد التخطيط الاستراتيجي خياراً ثانوياً أو وجهة نظر نظرية عابرة، بل ضرورة ملحة للأجهزة الإدارية التي ترغب في تعزيز قدرتها على الصمود أمام الأزمات. إذ إن التخطيط الاستراتيجي—المعني بتحديد الرؤية المستقبلية طويلة الأمد للمنظمة، وصياغة الأهداف، وتطوير المشاريع والخطط التنفيذية—يمثل الأداة التي تساعد على اكتشاف الفرص والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، والتكيف مع المستجدات غير المتوقعة (Bryson, 2015). ومن شأن هذا الإطار التخطيطي أن يقلل من حدة الصدمات الناتجة عن الأزمات، ويحسن من جودة القرارات المتخذة تحت ظرف الضغط، ما يساهم في حماية الموارد البشرية والمادية للمؤسسة من الخسائر والمعوقات.

وفي ضوء ما سبق، يكتسب التخطيط الاستراتيجي دلالة خاصة حين يُوظف في إدارة الأزمات، حيث ترتبط فعاليته بسرعة الاستجابة ومرونة التكيف. ويعتبر الألوسي (٢٠١٩، ص. ٥٨٦) أن الأزمات تشكل نقطة تحول حرجية في مسار أي منظمة، فهي إما أن تدفعها نحو إعادة صياغة استراتيجياتها الإدارية والفنية والحكومية، أو أن تعرضها لمخاطر استمرار التشغيل. وعليه، فإن قدرة المنظمة على

صياغة خطة استراتيجية مدروسة للتعامل مع الأزمات تضمن لها الحفاظ على استدامة العملية التشغيلية، وتقليل الأضرار البشرية والمالية والمعنوية التي قد تتجم عن تلك الأزمات.

ولا يقتصر أثر التخطيط الاستراتيجي على الجانب المؤسسي فحسب، بل يتعداه إلى الموظفين مباشرة، لا سيما أولئك الذين يعملون في الأعمال العملياتية الحساسة. ففي مؤسسات كهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، حيث تُعد عمليات التحصيل والجمارك ركيزة أساسية لدعم الاقتصاد الوطني، يصبح من الضروري أن يكون الموظف في قطاع العمليات مهياً ومدرّكاً للخطط الاستراتيجية المخصصة لإدارة الأزمات. إذ إن انخراط الموظف في هذه الخطط ومساهمته الفعّالة في تنفيذها يعزز من مستوى الثقة والاندماج الوظيفي، ويقلل من مستويات القلق والتوتر التي تصاحب الأزمات.

وستتناول الدراسة الحالية مدى فعالية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من منظور موظفي قطاع العمليات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك في مدينة الرياض، وذلك عبر استكشاف تصورهم لمدى توافر الرؤية الاستراتيجية ووضوح الأهداف وخطط الطوارئ، وتمكينهم من الأدوار والموارد اللازمة للتعامل مع الأزمات. كما ستسعى إلى قياس العلاقة بين فعالية هذه الخطط ومستوى الاستجابة الفردية والجماعية أثناء الأزمات، ومدى التأثير على جودة الأداء التشغيلي واستمرارية تقديم الخدمات الجمركية والضريبية.

مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومن ضمنها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، بيئة معقدة وغير مستقرة تتسم بارتفاع وتيرة التغيرات، وزيادة عدد الأزمات وتنوعها، سواء كانت أزمات تنظيمية أو تشغيلية أو تقنية أو حتى مرتبطة بتغير السياسات والأنظمة. وتزداد هذه التحديات مع تسارع العولمة والانفتاح الاقتصادي والتقني، الأمر الذي يفرض على هذه المنظمات تطوير أدواتها وأساليبها الإدارية، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، من أجل تحسين أدائها ورفع قدرتها على مواجهة الأزمات بشكل أكثر فاعلية وكفاءة (أرباب، ٢٠١٣، ص. ٥١).

وفي ظل هذا الواقع، أدركت الحكومة السعودية أهمية بناء القدرات المؤسسية، فشرعت في تعديل هيكلها الإداري والتنظيمية عبر استحداث إدارات متخصصة للتخطيط الاستراتيجي والجودة داخل كل جهة حكومية، وذلك استجابة لمتطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تضع الكفاءة والحوكمة والجاهزية في

مواجهة التحديات ضمن أولوياتها. فقد أصبح لكل وزارة وهيئة وإدارة عامة جهاز معني بالتخطيط، مهمته دعم العمل المؤسسي من خلال وضع خطط طويلة ومتوسطة المدى، تضمن التحول من النمط التشغيلي التقليدي إلى النمط الاستباقي المبني على الرؤية والتنبؤ وصناعة القرار (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢١). وهذا التحول يعكس اتجاهاً وطنياً نحو جعل التخطيط الاستراتيجي أداة رئيسة في تعزيز مرونة الأجهزة الحكومية وتحسين استعدادها في مواجهة الأزمات المفاجئة أو المتكررة.

لكن وعلى الرغم من توسع تطبيقات التخطيط الاستراتيجي في معظم الأجهزة الحكومية، إلا أن الممارسة الواقعية كثيراً ما تكشف عن فجوة بين إعداد الخطة وتنفيذها وتقييم أثرها. فعدد من الإدارات تكتفي بصياغة خطط استراتيجية دون أن تترجم تلك الخطط إلى برامج تشغيلية واضحة أو مؤشرات أداء قابلة للقياس، أو أنها تُعد الخطط في إطار تنظيمي شكلي يفتقر إلى مشاركة الموظفين وإشراك المعنيين من مختلف المستويات التنظيمية، ما يؤدي إلى ضعف في تطبيق تلك الخطط في الميدان، خصوصاً عند حدوث أزمات طارئة تتطلب تحركاً سريعاً وفعالاً. ويشير (Grover, 2015) إلى أن فشل العديد من الخطط الاستراتيجية في تحقيق أهدافها يرجع في كثير من الأحيان إلى غياب المتابعة والتقييم، أو إلى ضعف التنسيق بين المستويات الإدارية، أو إلى ضعف القيادة التنفيذية في تحويل الرؤى إلى أفعال ميدانية.

من جانب آخر، فإن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لا يمكن النظر إليها على أنها علاقة خطية أو مباشرة، بل هي علاقة مركبة تتداخل فيها عوامل متعددة مثل مستوى التأهيل المهني للقيادات، ونضج البنية المؤسسية، وفعالية نظام المعلومات، ومدى تمكين الموظفين في اتخاذ القرارات عند الأزمات. فالتخطيط الاستراتيجي قد يُوضع بكفاءة عالية، لكنه قد يُفشل في التطبيق بسبب عوائق ثقافية أو إدارية أو حتى مقاومة التغيير. وهذا ما يجعل من تحليل فعالية التخطيط الاستراتيجي تحدياً بحثياً مهماً، خصوصاً في المنظمات الحكومية التي تتعامل مع وظائف حيوية كالجمارك والتحصيل الضريبي والزكوي.

وتُعد هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من أبرز المؤسسات الحكومية ذات المهام التشغيلية الدقيقة والمرتبطة مباشرة بالإيرادات العامة للدولة وحماية الحدود الاقتصادية، مما يجعلها أكثر عرضة للأزمات التنظيمية والتشغيلية في آنٍ واحد، خاصة في ظل توسع الأعمال وزيادة حركة التجارة والعبور. لذا، فإن

امتلاكها لخطط استراتيجية فعالة ومحدثة وقابلة للتطبيق يُعد أمراً حيوياً لاستدامة أعمالها وضمان سرعة الاستجابة للأزمات، سواء كانت تلك الأزمات تتعلق بتعطّل الأنظمة الإلكترونية أو خلل في عمليات التفتيش أو حتى ارتفاع ضغط العمل الموسمي.

وإدراكاً لأهمية هذا الإطار، تسعى الدراسة الحالية إلى الوقوف على واقع التخطيط الاستراتيجي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ومدى تفعيله داخل قطاع العمليات، وتحليل تأثيره في تحسين قدرة الهيئة على إدارة الأزمات والتعامل معها بمرونة وكفاءة. وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في إدارة الأزمات داخل هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، من وجهة نظر موظفي قطاع العمليات؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة وقيمتها العلمية من قلة الدراسات السابقة التي تربط التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات في المنظمات والهيئات الحكومية عموماً وفي المملكة خصوصاً. فرغم أن المكتبة زاخرة بالبحوث والدراسات حول التخطيط الاستراتيجي وتأثيره على إدارة الأزمات، إلا أن قلة من تلك الدراسات تناولت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في المنظمات والهيئات الحكومية على الرغم من حجم التحديات التي تواجه المنظمات الحكومية وتزايد الأزمات التي تواجهها والتي يجب التعامل معها.

وبذلك يؤمل الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

١. تساهم في إلقاء الضوء على واحد من الموضوعات الإدارية الحديثة والمهمة في المجال الإداري.

٢. تفيد في الكشف عن واقع ممارسات التخطيط الاستراتيجي من جهة، وممارسات إدارة الأزمات من جهة أخرى، والدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وبالتالي، تقدم هذه الدراسة صورة واقعية عن ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في حالة المنظمة الحكومية محل البحث.

٣. تسهم في تقديم توصيات يمكن أن تساهم في تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في التأثير الإيجابي على إدارة الأزمات في المنظمات والهيئات الحكومية.

٤. تسهم في مساعدة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهها، وكيفية التعامل معها بفاعلية، والحد من آثارها السلبية ومحاولة الاستفادة منها في تحقيق المزيد من التقدم والازدهار.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٢. التعرف على مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

٣. التعرف على مدى توافر القناعة لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

٤. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول دور التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة.

تساؤلات الدراسة

يكن السؤال الرئيس لهذه الدراسة الحالية في التالي: ما دور التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
٢. ما مدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
٣. هل هناك قناعة لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؟
٤. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول دور التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة؟

فروض الدراسة:

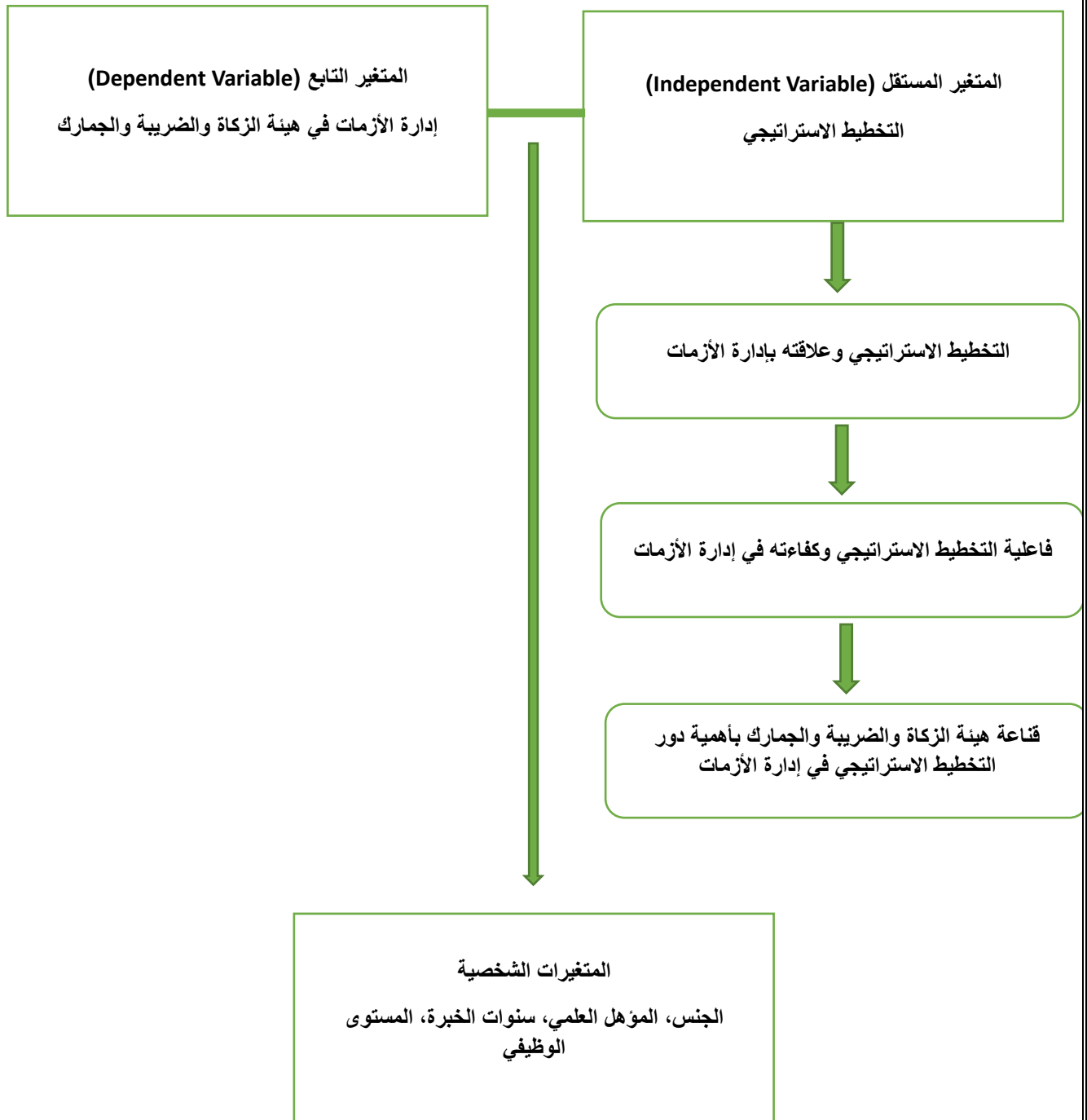
تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية:

١. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

أنموذج وتصميم الدراسة:

أنموذج الدراسة: تم إعداد أنموذج خاص بالدراسة الحالية بحيث يوضح العلاقة بين متغيرات

الدراسة:



الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع للعديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتم تلخيصها كما يلي:

في دراسة أجراها عفيفي (٢٠٢٤م) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام محافظة الغربية"، وذلك بهدف الكشف عن أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، اختبرت الدراسة تأثير أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، القيم والأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، اختيار ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية) في إدارة الأزمات.

وتكونت عينة الدراسة من (١٩٦) مفردة من العاملين بالإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارات الرئيسية بديوان عام محافظة الغربية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ووجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. كما أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في إدارة الأزمات هو بعد التحليل الاستراتيجي، ثم بعد القيم والأهداف الاستراتيجية، يليه بعد اختيار ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية، ثم بعد الرؤية الاستراتيجية، وأخيراً بعد الرسالة الاستراتيجية.

وفي دراسة أجراها المغاضدي وآخرون (٢٠١٩م) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل، واستهدفت الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمات، تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة البحث ٤٠ من القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة الموصل، وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يعد أمراً ضرورياً يُمكنها من التعامل وحل الأزمات التي تواجهها في إطار بيئة عملها. وكذلك لا يمكن للمنظمات من إدارة أزماتها إلا عن طريق مناهج وأساليب تتبناها إدارة المنظمة وقيادتها توطر لها عملها وما الذي يجب عمله في المستقبل. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وكذلك وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على زيادة اهتمام المنظمات بمضامين

الفكر الإداري فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على تطبيقها في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة لما في ذلك من أثر بالغ في إدارة أزماتها.

وفي دراسته الموسومة: "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" والتي أجراها بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين، وفقاً لمتغيرات: الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات الخبرة، استخدم سلامة (٢٠١٩م) قائمة استقصاء تكونت من (٢٨) عبارة موجهة لمجتمع العاملين في المؤسسات الحكومية والبالغ عددهم (٦٣٣١٩) عاملاً وعاملة، حيث تم اختيار (٣٨٦) عاملاً وعاملة كعينة لإجراء الدراسة عليها. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كانت متوسطة، بمعنى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، حيث تهتم إدارة المؤسسات الحكومية بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال. كما كانت درجة فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات متوسطة، بمعنى وجود فاعلية وكفاءة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات. فهناك ضرورة للتواصل بين واضعي الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها، مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية. ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات، وتوفير وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها في المؤسسات الحكومية.

وفي دراسة بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني" قام بها الحسيني وآخرون (٢٠١٧م) وذلك بهدف التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني، والتعرف على أهمية الدراية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى أساليبه وأدواته الفعالة، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على عينة الدراسة من موظفي المناصب الإدارية في البنوك، حيث بلغ حجم عينة الدراسة ٤٤ موظف، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0.05) لدرجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي. بالإضافة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي في أعمال المؤسسات المصرفية لتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، وأن يعمل المديرون على تكريس وترسيخ ثقافة التخطيط الاستراتيجي في منظماتهم وجعلها جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة لهذه المنظمات، والتأكيد على مفهوم مشاركة الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي، لما تشكله من أهمية في توفير الفرص التدريبية للعاملين في مؤسسات القطاع المصرفي بمختلف المستويات.

وفي دراسة أجراها النعيمي (٢٠١٧م) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأردنية: دراسة حالة: إقليم الشمال ٢٠١٦ - ٢٠١٧م" للتعرف على مدى وجود دور واضح للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأردنية، ودور فرق العمل في إدارة الأزمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في وزارة الداخلية الأردنية/ محافظات الشمال والبالغ عددهم (٢٥٠) إداريا وإدارية بينما بلغت العينة الفعلية للدراسة (٢١٠) إداري وإدارية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى عينة الدراسة، وأن لديهم وضوح في مفهوم إدارة الأزمة، وأن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن هناك دور لفريق العمل في إدارة الأزمة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والقدرة على ممارسته من قبل الإداريين في وزارة الداخلية الأردنية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دور التخطيط الاستراتيجي والقدرة على إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى الإداريين في وزارة الداخلية الأردنية وإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي). وبناء على هذه النتائج فقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة وزارة الداخلية وذلك لتفعيل إدارة الأزمات في الوزارة مستقبلا، وتخصيص ميزانية مالية مستقلة لمعالجة الآثار المترتبة على حدوث الأزمة، وعقد اجتماعات دورية بهدف تقييم الأداء المهني لفرق العمل المتخصصة بإدارة

الأزمات، وإتباع نظام للحوافز المادية والمعنوية بهدف تحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تسهم في التقليل من مخاطر الأزمات المحتملة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة موضوع التخطيط الاستراتيجي وموضوع إدارة الأزمات من زوايا مختلفة وحسب وجهات نظر الباحثين وكل منهم له تصورات وميوله، ولكنهم متفقين على أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. أما الدراسات التي تطرقت للتخطيط الاستراتيجي فقد التقت معها هذه الدراسة في المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وأهميتها، كما ركزت بعض من هذه الدراسات على أهمية إزالة الغموض والالتباس في مفهوم التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين، أما الدراسات التي تطرقت لإدارة الأزمات فالتقت معها هذه الدراسة على أهمية ونجاح إدارة الأزمات وأسبابها والمراحل التي تمر بها وأساليب التعامل معها إذا وقعت والخروج منها بأقل تكاليف أو الخسائر، وتختلف عن بقية الدراسات من حيث الحدود المكانية للدراسة فقد طبقت في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، كما تختلف أيضاً من حيث طبيعة وعدد أفراد عينة الدراسة .

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: نظرية التخطيط الاستراتيجي

تُعد نظرية التخطيط الاستراتيجي من أبرز النظريات الإدارية التي ظهرت في القرن العشرين، وتُعنى بتحديد اتجاهات المؤسسة المستقبلية من خلال رسم أهداف بعيدة المدى، وتصميم آليات مرنة لتحقيقها، بما يتوافق مع التغيرات البيئية المحيطة. هذه النظرية تركز على استشراف المستقبل وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، مما يمكن المؤسسة من التكيف والتصرف بذكاء أمام المتغيرات المحتملة (Steiner, 1997, P34)، ويقوم جوهر التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية، ثم اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة مسبقاً تضمن أفضل الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويشير Mintzberg إلى أن التخطيط الاستراتيجي لا يتعلق فقط بإعداد الوثائق والخطط، بل يركز على عمليات تحليلية مستمرة تهدف إلى مواءمة موارد المؤسسة مع الفرص والتحديات البيئية، وهو ما يميزه عن التخطيط التشغيلي أو قصير المدى (Mintzberg, 1994, P56) ولهذا يزداد أهمية التخطيط الاستراتيجي باعتباره مدخلاً علمياً لتوجيه السياسات العامة ومواجهة الأزمات وتحقيق الأهداف الوطنية الكبرى، كما هو الحال في رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وقد أكد دراكر أن فعالية التخطيط الاستراتيجي لا تنبع فقط من صياغة الأهداف، وإنما من قدرة المنظمة على التنفيذ والتقييم والتكيف المستمر، خاصةً في الأوقات التي تواجه فيها المؤسسة تحديات استثنائية أو طارئة. (Drucker, 2007, P109) وهذا يتطلب توافر قيادة استراتيجية، ونظام متابعة محكم، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، حتى يتحول التخطيط إلى عملية ديناميكية قابلة للتطبيق في بيئات متغيرة.

ويُعد التخطيط الاستراتيجي أداة مركزية في تطوير أداء المؤسسات العامة. وقد أوضحت وزارة الاقتصاد والتخطيط في تقاريرها السنوية أن تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية يمثل حجر الزاوية في رفع كفاءتها واستعدادها لمواجهة الأزمات (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠٢١، ص ٤١). لذا، فإن دمج هذه النظرية في تحليل أداء هيئة الزكاة والضريبة والجمارك يُعد إطاراً علمياً مناسباً لدراسة فعالية الإدارة في ظل الأزمات.

ثانيًا: نظرية الأزمة

نظرية الأزمة أو ما يُعرف بـ "Crisis Theory" تُعد من أبرز الأطر النظرية المستخدمة في فهم كيفية استجابة المنظمات للمواقف الطارئة والمفاجئة. تُشير هذه النظرية إلى أن الأزمات لحظات حاسمة تحمل في طياتها تهديدًا مباشرًا لبقاء المنظمة واستمراريتها، وغالبًا ما تظهر بشكل غير متوقع، مما يتطلب استجابة فورية وفعالة (Coombs, 2007, P3) وتُصنّف الأزمات بحسب هذه النظرية إلى طبيعية (كالحوادث) وتنظيمية (كفشل في القرارات أو التسيير) وبيئية (كتغيرات اقتصادية أو سياسية مفاجئة).

وتتناول هذه النظرية مراحل إدارة الأزمة، والتي تبدأ بالاستعداد والوقاية، ثم الاكتشاف المبكر، يليها الاحتواء والاستجابة، وأخيرًا مرحلة التعافي والتعلم. تؤكد الأدبيات أن المنظمات التي تتبع منهجية واضحة في التعامل مع الأزمات تتمكن من تقليل الخسائر واستعادة نشاطها بشكل أسرع (Fink, 1986, P19) وهذا ما يدفع إلى ربط التخطيط الاستراتيجي مباشرة بنظرية الأزمة، حيث يُعد الاستعداد والتنبؤ مكونًا مشتركًا بينهما.

وقد أوضح Pearson و Clair أن فاعلية إدارة الأزمات تعتمد على مدى استعداد المنظمة من الناحية الهيكلية، ومدى توفر القيادات المدربة ونظم الإنذار المبكر، إضافة إلى توافر خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة (Pearson & Clair, 1998, P60)، كما بينت العديد من الدراسات أن غياب التخطيط الاستراتيجي هو أحد الأسباب الرئيسة لفشل المؤسسات في التعامل مع الأزمات، إذ لا يكون لدى المؤسسة رؤية واضحة أو بدائل جاهزة للتحرك السريع.

وفي ضوء نظرية الأزمة، فإن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، بما تمثله من دور حيوي في الاقتصاد الوطني، تُعد معرضة باستمرار لمخاطر تنظيمية وتشغيلية وتقنية. وبالتالي فإن دراسة جاهزيتها للتعامل مع الأزمات لا يمكن أن تُفهم بعيدًا عن مدى تبنّيها لخطط استراتيجية مرنة ومحدثة، قادرة على التفاعل مع الأحداث المتغيرة والتعافي بسرعة بعد الأزمة.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهجية الدراسة

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لطبيعة المشكلة وأهداف البحث. ويُعد هذا المنهج مناسباً لتحليل العلاقة بين متغيرين أساسيين، هما: التخطيط الاستراتيجي كمتغير مستقل، وفعالية إدارة الأزمات كمتغير تابع، حيث سيتم من خلاله وصف الواقع القائم في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وتحليل أبعاد التخطيط الاستراتيجي المطبقة، ومدى انعكاسها على أداء الهيئة في مواجهة الأزمات.

وسوف يُستخدم هذا المنهج كذلك في تفسير البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة، واستخلاص النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، مما سيسهم في تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق لدعم الممارسات الاستراتيجية في الجهات الحكومية.

ثانياً: طرق البحث

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، سيتم استخدام مجموعة من طرق البحث العلمية التي تتكامل فيما بينها، وهي كما يلي:

١. المسح الميداني: (Field Survey)

سوف تُستخدم طريقة المسح الميداني بوصفها أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق توزيع استبانة على موظفي قطاع العمليات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وتهدف هذه الطريقة إلى استطلاع آراء المشاركين وقياس مدى وعيهم واتجاهاتهم نحو ممارسات التخطيط الاستراتيجي، ومدى فاعلية هذه الممارسات في التعامل مع الأزمات.

٢. البحث المكتبي: (Desk Research)

سيتم كذلك إجراء مراجعة أدبية منظمة للدراسات السابقة والنظريات المرتبطة بمجالي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بهدف دعم الإطار النظري، وتفسير النتائج في ضوء الأدب العلمي، وتحديد الفجوة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة لسدّها.

أدوات الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، سوف يستخدم الباحث الإستبانة في هذه الدراسة، لكون الإستبانة تُستخدم لجمع حقائق ومعلومات عن موضوع معين. (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠م، ص ٢٦٤)، وتعتبر الإستبانة "إحدى الطرق الشائعة للحصول على الحقائق، وجمع البيانات من الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وتعتمد على إعداد مجموعة من الأسئلة توزع على عدد كبير نسبياً من أفراد مجتمع الدراسة. وتمشياً مع ظروف هذه الدراسة وعلى المنهج المتبع فيها، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانات المادية المتاحة، تم التوصل إلى إن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الإستبانة".

وسوف تتكون الاستبانة من جزأين هما:

١. **الجزء الأول:** يشمل المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة

ممثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

٢. **الجزء الثاني:** تكون هذا الجزء من ثلاثة محاور هي:

▪ **المحور الأول:** دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك، ويشتمل هذا المحور على (٨) عبارات.

▪ **المحور الثاني:** فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك، ويشتمل هذا المحور على (٨) عبارات.

▪ **المحور الثالث:** درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط

الاستراتيجي إدارة الأزمات، ويشتمل هذا المحور على (١٠) عبارات.

وسيتم الطلب من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

٥- موافق بشدة ٤- موافق ٣- محايد ٢- غير موافق ١- غير موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، سيتم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥=٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** دور التخطيط الاستراتيجي وفعاليته في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- **الحدود المكانية:** هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- **الحدود الزمنية:** ٢٠٢٥م.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فسوف يتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك سيتم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

٥. سيتم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أرباب، أنور (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٢. الألوسي، عبد الوهاب (٢٠١٩) متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإدارية ١١ (٢٦).
٣. البوق، لينا (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات دراسة مقارنة بين جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وجامعة الملك سعود بالرياض رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف للدراسات الأمنية والتدريب.
٤. الحسيني، احمد; حوامة، احمد; غنايم، عمرو (٢٠١٧م). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني. جامعة بوليتكنك فلسطين.
٥. الديراوي، عزة (٢٠١٧) أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة غزة الإسلامية.
٦. سلامة، سلامة سالم (٢٠١٩م). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، دولة فلسطين. مج (٣٩). ٤٤.
٧. العزاوي، نجم (٢٠٠٦م). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال.
٨. العساف، صالح بن حمد (٢٠١٢). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط١. الرياض: مكتبة العبيكان.
٩. عفيفي، أحمد طه (٢٠٢٤م). "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام محافظة الغربية، رسالة دكتوراه جامعة طنطا.

١٠. المغاضيدي، معن وعد الله، وعبود، نور علي، والطائي، أيمن جاسم محمد (٢٠١٩م). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل. مجلة العلوم الإدارية العراقية. مج (٣). ع (٤)
١١. النعيمي، عزالدين احمد شتيوي (٢٠١٧م). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأردنية: دراسة حالة: إقليم الشمال ٢٠١٦ - ٢٠١٧م. رسالة دكتوراه. جامعة أم درمان الإسلامية.
١٢. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2021). التقرير السنوي لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bryson, J. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. New York: John Wiley Sons
2. Coombs, W. Timothy. (2007). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. SAGE Publications.
3. Drucker, Peter F. (2007). Management Challenges for the 21st Century. HarperBusiness.
4. Fink, Steven. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. AMACOM.
5. Grover, B (2015). Strategic planning. London: Gale Media.
6. Mintzberg, Henry. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. Free Press.
7. Pearson, Christine M., & Clair, Judith A. (1998). Reframing Crisis Management. Academy of Management Review, 23(1), 59–76.
8. Robert S. Kaplan & David P. Norton (2000). The Strategy Focdsed Organization, Harvard Business School Press, Boston, M. A.
9. Steiner, George A. (1997). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. Free Press.