

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:

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، ونبع عطائي، وسند حياتي...

إلى والديّ الكريمين، اللذين غرسا في نفسي حب العلم، وغمراني بالدعم والتشجيع في كل

مراحل حياتي، فكانا الدافع الأول لكل إنجاز أحققه.

إلى أسرتي الكريمة التي كانت لي مصدر القوة والدعم، وشاركتني رحلة السعي والاجتهاد

بالصبر والتشجيع.

إلى كل من مدّ لي يد العون، وساندني بالكلمة الطيبة أو الدعاء الصادق.

إلى كل باحث وطالب علم يسعى للمعرفة ويسهم في خدمة مجتمعه ووطنه.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجيةً من الله أن يكون فيه نفع وفائدة.

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، وأسأله سبحانه أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور الفيصل عبد الحميد والأستاذ الدكتور فايز جراد، على تفضلهما بالإشراف على هذا البحث، وما قدماه من توجيهات علمية قيمة وملاحظات بناءة كان لها بالغ الأثر في إخراج هذا العمل بصورته الحالية، فلهما مني جزيل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى جامعة ميدأوشن ممثلةً في كلية الإدارة وقسم إدارة المخاطر، على ما وفرتة من بيئة علمية محفزة ساعدتني على إنجاز هذا البحث.

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وإلى جميع الموظفين في قطاع العمليات الذين تعاونوا في الإجابة على أداة الدراسة، وأسهموا بآرائهم في إنجاز الجانب الميداني لهذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لكل من قدّم لي الدعم والمساندة طوال فترة إعداد هذا البحث، من أساتذة وزملاء وأصدقاء.

وفي الختام أسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعًا، وأن يوفقنا جميعًا لخدمة العلم والمجتمع.

الباحثة

المستخلص باللغة العربية:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والتعرف على مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والتعرف على مدى توافر القناعة لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتقديم المقترحات التي من شأنها تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وتنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي قطاع العمليات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك والبالغ عددهم (١١٠) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمكن إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمات فور حدوثها، كما يؤدي إلى التنسيق بين أداء الإدارات بالهيئة، كما يعمل على اكتشاف الأزمات في وقت مبكر بالهيئة، كما أوضحت الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات، وذلك لأن الإدارة العليا بالهيئة تهتم بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها. كما كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ودرجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات باختلاف المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ويرجع السبب إلى تشابه استجابات أفراد الدراسة من حيث الموافقة على جميع المحاور ولا يوجد فروق ولا اختلافات في آرائهم. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وذلك لتفعيل إدارة الأزمات في الوزارة مستقبلاً، والعمل على إيجاد آليات تمكن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من التنبؤ بالصعوبات والأزمات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي - إدارة الأزمات.

Abstract:

The current study aimed to identify the role of strategic planning in crisis management at the Zakat, Tax and Customs Authority, and to identify the extent of the efficiency and effectiveness of strategic planning in crisis management at the Zakat, Tax and Customs Authority, and to identify the extent of the Zakat, Tax and Customs Authority's conviction of the importance of strategic planning in crisis management. And submit proposals that would enhance the role of strategic planning in crisis management at the Zakat, Tax and Customs Authority. This study belongs to the type of descriptive studies that relied on the descriptive analytical approach. The study sample consisted of employees of the Zakat, Tax and Customs Authority in the operations sector, who numbered (110) employees. The study concluded that strategic planning enables the Authority's management to deal with crises as soon as they occur, and also leads to coordination between the performance of the Authority's departments. It also works to detect crises early in the Authority. The study also showed that there is agreement among the study's members on the degree of conviction of the Zakat Authority. The tax and customs role is as important as strategic planning and crisis management, because the authority's senior management is interested in identifying evidence of the occurrence of crises and their indicators. The results of the study also revealed that there were no statistically significant differences at a significance level of 0.05 or less in the attitudes of the study sample members regarding the role of strategic planning in managing crises in the Zakat, Tax and Customs Authority, the effectiveness of strategic planning in managing crises in the Zakat, Tax and Customs Authority, and the degree of conviction of the Zakat, Tax and Customs Authority. Zakat, tax, and customs highlight the importance of the role of strategic planning and crisis management, depending on the variables (gender, educational qualification, years of experience, job level). The reason is due to the similarity of the responses of the study members in terms of agreement on all axes, and there are no differences or differences in their opinions. The study also recommended the need to pay attention to creating a comprehensive and integrated base of information and data on all activities of the Zakat, Tax and Customs Authority in order to activate crisis management in the ministry in the future, and to work to find mechanisms that enable the Zakat, Tax and Customs Authority to predict future difficulties and crises.

Keywords: strategic planning - crisis management.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص باللغة العربية
هـ	المستخلص باللغة الإنجليزية
ط	فهرس المحتويات
ي	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
الفصل الأول: المدخل إلى مشكلة الدراسة	
١	مقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٤	أهمية الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	تساؤلات الدراسة
٦	فروض الدراسة
٧	أنموذج الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الإطار النظري	
١-٢ التخطيط الاستراتيجي	
٩	تمهيد

الصفحة	الموضوع
10	٢-١-١ تعريف التخطيط الاستراتيجي
11	٢-١-٢ عناصر التخطيط الاستراتيجي
١٤	٢-١-٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي
١٦	٢-١-٣ مراحل التخطيط الاستراتيجي
١٩	٢-١-٤ معوقات التخطيط الاستراتيجي
٢-٢ إدارة الأزمات	
٢١	تمهيد
٢١	٢-٢-١ مفهوم الأزمة
٢٢	٢-٢-٢ خصائص الأزمة
٢٣	٢-٢-٣ أسباب نشوء الأزمة
٢٦	٢-٢-٤ مراحل إدارة الأزمة
٢٨	٢-٢-٥ نظام إدارة الأزمات
٢-٣ التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات	
٣٠	تمهيد
٣٠	٢-٣-١ مفهوم التخطيط لإدارة الأزمات
٣١	٢-٣-٢ أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات
٣١	٢-٣-٤ متطلبات التخطيط لإدارة الأزمات
٣٢	٢-٣-٥ دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات
ثانياً: الدراسات السابقة	
٣٣	الدراسات السابقة
٣٨	التعليق على الدراسات السابقة
ثالثاً: المنطلقات النظرية للدراسة	

الصفحة	الموضوع
٤٠	أولاً: نظرية التخطيط الاستراتيجي
٤١	ثانياً: نظرية الأزمة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
٤٤	التمهيد
٤٤	منهج الدراسة
٤٤	مجتمع الدراسة
٤٤	عينة الدراسة
٤٥	خصائص أفراد عينة الدراسة
٤٩	أداة الدراسة
٥٠	صدق أداة الدراسة
٥٥	ثبات أداة الدراسة
٥٦	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
٥٩	تمهيد
٥٩	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول
٦٣	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني
٦٧	مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث
٧٢	تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
الفصل الخامس: خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها	
٨١	أولاً: خلاصة الدراسة
٨٣	ثانياً: نتائج الدراسة
٨٦	ثالثاً: توصيات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٨٧	رابعاً: مقترحات الدراسة
المراجع	
٨٩	أولاً: المراجع العربية
٩٤	ثانياً: المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	١
٤٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٢
٤٧	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٣
٥٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	٤
٥٠	تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي	٥
٥٢	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور	٦
٥٣	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور	٧
٥٤	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور	٨
٥٥	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	٩
٥٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	١٠
٦٣	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك	١١

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٦٧	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات	١٢
٧٢	اختبار (ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس	١٣
٧٤	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي	١٤
٧٦	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة	١٥
٧٨	نتائج " تحليل التباين الأحادي " (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي	١٦

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٥	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	١
٤٦	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٢
٤٧	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٣
٤٨	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	٤

الفصل الأول

مدخل إلى مشكلة الدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- أنموذج الدراسة

الفصل الأول

مدخل إلى مشكلة الدراسة

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 تتجم 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 تنجم 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 هياكلها الإدارية 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 يفقر 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.

وتُعدّ 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 يُعدّ 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 تؤمل الباحثة أن تفيد نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

١. تسهم 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

يكمن 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:

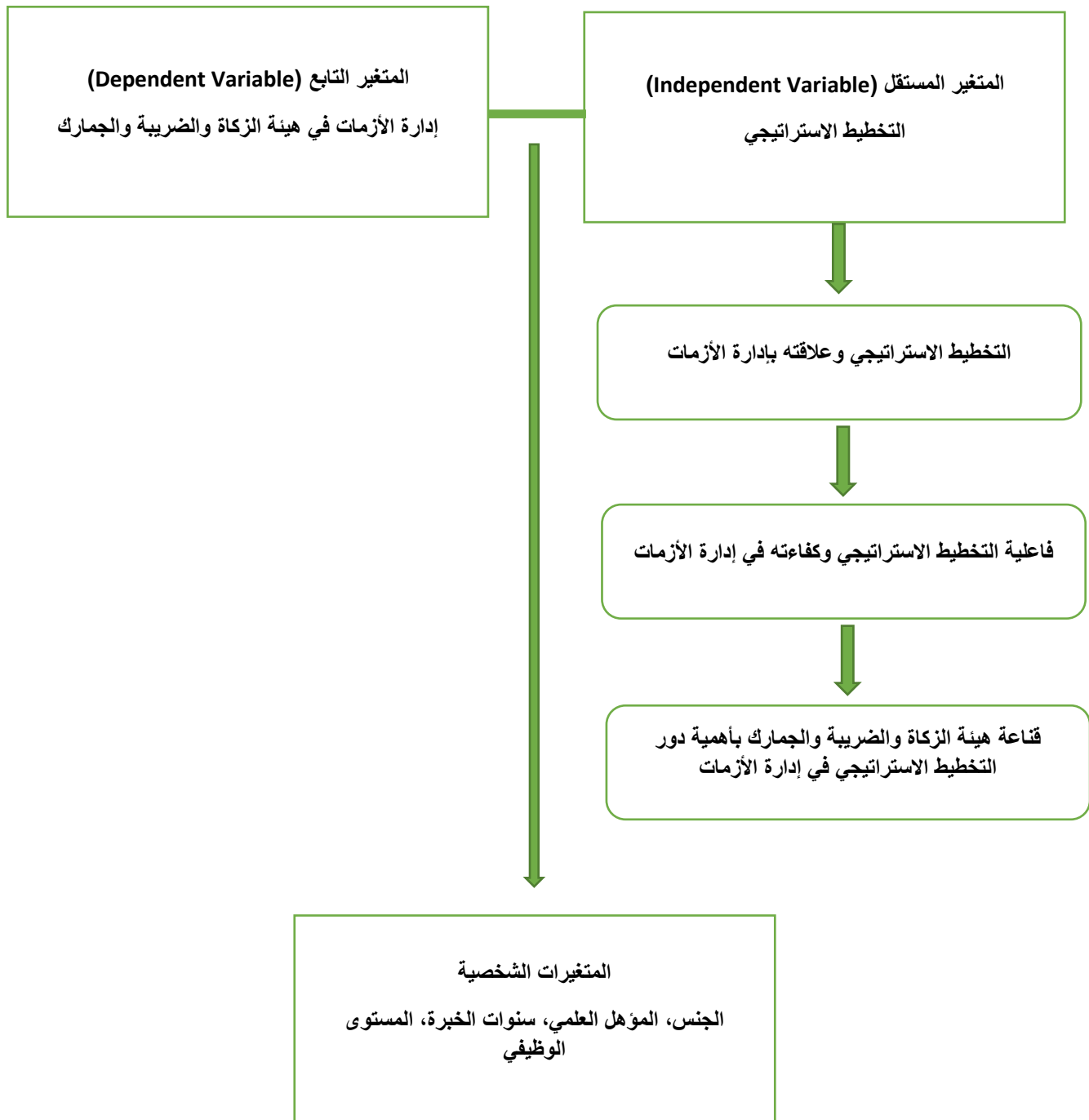
تسعى الدراسة إلى فحص الفرضيات التالية:

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:



الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

- ١-٢ التخطيط الاستراتيجي
- ٢-٢ إدارة الأزمات
- ٣-٢ التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات

ثانياً: الدراسات السابقة

- التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

٢-١ التخطيط الاستراتيجي:

تمهيد:

أصبح التخطيط الاستراتيجي طابع العصر الحديث، فهو لم يعد قاصراً على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وإنما اعتبر أحد محاور الإدارة الاستراتيجية، والذي أصبح يحظى باهتمام واسع منذ سبعينيات القرن الماضي، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي تواجهها المنظمات في ممارسة مهامها وإدارتها. ويساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الاستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ، وكذلك يساعد على زيادة القدرة التنافسية لأن التخطيط الاستراتيجي يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة (حمامي والشيخ، ١٩٩٥م، ص ٢٥).

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسية التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء كما يؤدي أيضاً إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلاني (الملحم، ١٩٩٧م، ص ١٥).

ويؤكد لينر (Lenner, 1999)، أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال يفيد في ابتكار إطار عمل يُحدّد توجهها نحو المستقبل الذي تتشده، وتقديم إطار عمل تحدد من خلاله هذه المنظمات الميزة التنافسية، والسماح لوحدها بالمشاركة والعمل معاً نحو تحقيق أهدافها، وزيادة رؤية المشاركين في التخطيط،

والتفكير الخلاق نحو التوجه الاستراتيجي للمنظمة، والسماح بالحوار بين المشاركين لفهم رؤيتها والانتماء إليها، واكتساب مهارات التخطيط الاستراتيجي، وترابط المنظمة مع بيئتها، ووضع أولويات العمل وتحديدها. ويرى جارنر (Garner, 2005) أن جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي تكمن في عدد من الأسئلة مثل: أين هي المنظمة الآن؟ أين تريد أن تكون؟ كيف ستحصل على هذا التوجه؟ كيف يمكنها قياس التقدم؟ وإن الإجابة عن تلك الأسئلة تمكن المنظمة من مجابهة المتغيرات التي تحدث بين وقت وآخر بفعل ما يشهده عالم اليوم من تغيرات متسارعة، من أبرزها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية.

٢-١-١ تعريف التخطيط الاستراتيجي

يرى الخفاجي (٢٠٠٤) بأن التخطيط الاستراتيجي هو اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقدير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة، والذي يُحدد أسلوبها وشخصيتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

ويرى ردولف ورتشارد (Rudolf & Richard, 2006, p15) أن التخطيط الاستراتيجي بدأ مع مطلع سبعينيات القرن الماضي في المجال الاقتصادي ثم الإداري، لكونه نشأ تحت مظلة نظرية كبرى يحكمها الأسلوب العقلاني في التفكير، ومما ساهم في انتشاره أيضا إمكانية مساهمته في تعزيز القدرة على دراسة المتغيرات المختلفة التي تحيط بالمؤسسات والمنظمات، الأمر الذي يساعد في تحقيق الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات والمنظمات إلى تحقيقها.

كما يرى سليم (٢٠٠٧) أن المفهوم الإجرائي للتخطيط الاستراتيجي يكمن في أنه "تفكير استراتيجي منظم له مقوماته، ومفاهيمه وتقنياته الفعالة، ويستخدم المنهج العلمي لاستشراف متغيرات المستقبل وتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا للإفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات القائمة والمتوقعة بصورة تمكن

من بناء استراتيجيات قابلة للتنفيذ مستمدة من البدائل والخيارات المطروحة؛ بغية الوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

كما عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية وضع الأهداف التنظيمية، وتقرير البرامج الشاملة للأعمال والتصرفات التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف (حسن، ٢٠٠٣)، ويعرفه بوليكاسترو (Policastro, 2003) بأنه الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف. وأشار الصيرفي (٢٠٠٨)، إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن مفهومين رئيسين؛ الأول المتعلق بالاستراتيجية ذاتها والأهداف الموضوعية من قبل المنظمة، والثاني الخاص بالعمليات التي يجري بواسطتها وضع الاستراتيجية.

مما سبق، يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتضمن عملية تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة سواء كانت خاصة أو عامة، وتحديد نوعية السياسات وطبيعة الخطط التي سوف توجه أنشطته، والتي صممت من أجل جعل القادة والمديرين والمخططين وصناع القرارات والمفكرين يفكرون ويقررون بطريقة استراتيجية لتطوير رسالة المؤسسة، وأهدافها، وخططها الاستراتيجية، وسياساتها للمرحلة القادمة أو المستقبلية.

٢-١-٢ عناصر التخطيط الاستراتيجي

تعاني المنظمات في البيئة شديدة التغير من عدم ثبات الحال؛ مما يزيد من الحاجة إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد نجاحه على العناصر الآتية: (العارف، ٢٠٠١م، ص ٣١).

١. ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في جهود التخطيط الاستراتيجي.
٢. وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا والأعضاء في باقي المستويات الإدارية للقيام بجهود التخطيط الاستراتيجي.

٣. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط.

٤. يحتاج التخطيط الاستراتيجي الذي يُطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.

ويرى غنيم (٢٠٠٨)، أن التخطيط الاستراتيجي يتكون من العناصر الرئيسة الآتية:

١. الإطار العام للاستراتيجية.
٢. دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم وتحديد سلبياتها وإيجابياتها على التنظيم.
٣. تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات البديلة وتقسيمها واختيار البديل الأنسب الذي يُحقق الأهداف
٤. المنشودة في ظل الإمكانيات المتاحة والظروف المحيطة.
٥. رسم السياسات وتحديد البرامج والمشاريع وتجزئة الأهداف العامة أو طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة أو قصيرة الأجل، ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.
٦. تحديد الموازنات بأنواعها وتقييم الأداء في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة ومراجعة وتقييم هذه الأهداف والخطط في ظل الظروف المحيطة.
٧. توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة، وتحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغيرات المصاحبة والناجمة عن القرارات الاستراتيجية.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على أربعة عناصر مهمة، وهي: (وادي، والأشقر، ٢٠٠٦م، ص ٤١)

١. **المستقبلية في اتخاذ القرارات:** وهو ضرورة تحديد البدائل التي يمكن اتباعها مستقبلا في عملية اتخاذ

القرارات، وبعد تحديد البدائل يتم اختيار البديل الأساسي لجميع القرارات التي تؤدي إلى تكامل

المعلومات ذات العلاقة، والتي تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف

التهديدات وتجنبها، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وآلية تحقيقها.

٢. **العملية:** أي أن التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف، ثم السياسات وطرائق الوصول

إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي

تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها ؟ ومن يقوم بها؟ وماذا

سيتم فعله بالنتائج المتوقعة؟ فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية مستمرة، وذلك نتيجة المتغيرات

المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية، والتي تتطلب إجراء بعض التغييرات بما ينسجم مع متطلبات

تنفيذ الخطط.

٣. **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي، هو اتجاه وطريقة في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، وهو لا

يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد للمدراء والعاملين في أي منظمة من

الاقتناع بأنه مهم ومفيد، ولا بد من ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسة، وهذا لا يتم إلا من خلال

وجود فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

٤. **الهيكيلية:** عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف والسياسات والاستراتيجيات

التشغيلية، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية لتطبيقها وصولا لتحقيق أهداف المنظمة،

فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطة الاستراتيجية

والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

٢-١-٣ أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها. ولتحقيق هذا النجاح، لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتمل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية والتقنية، ويتطلب معرفة البيئة دراية بالأساليب الحديثة والمعاصرة في مجال التسويق والمعرفة بطرق فحص رسالة المؤسسة وأغراضها وبرامجها وكذلك معرفة عناصر الفاعلية والكفاءة التي تقود رسالة المؤسسة (سليم، ٢٠٠٧م، ص ٢٨).

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين الأفراد العاملين بالتنظيم للتغلب على المشاكل التي تواجه منظماتهم، ويساعد المديرين أيضًا على تدريبهم كي يكونوا مدراء أكفاء، وعلى تقوية قدراتهم الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة، كما يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرص للعاملين بالمنظمة في الاشتراك بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا (القرشي، ٢٠٠٩م، ص ١٩).

وتكمن أيضًا أهمية التخطيط الاستراتيجي كذلك في أنه يساعد المديرين على وضع الأولويات للتعامل مع القضايا الرئيسة التي تواجه المنظمة، ويزود المنظمة بنظام أفضل لتقييم الأداء ويؤدي أيضًا إلى اتخاذ القرارات بنظام عقلاني.

ويذكر نصيرات والخطيب (٢٠٠٥)، أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من الآتي:

- الإجابة عن الأسئلة التي تواجه المنظمة.
- يوفر الإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.
- يضع أهدافاً محددة للإنجاز.
- يزود بأساس لقياس الأداء.
- يرفع من كفاءة الاتصال والتواصل الإنساني.
- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة.
- يزود بالاحتياجات التدريبية.

أما السيد (٢٠٠١)، فيرى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع من كونه يزود المؤسسات بالفكر الأساسي لها، كما يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية، ويساعد أيضًا على تخصيص الفائض من الموارد، كما يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويفيد في إعداد كوادرات للمستويات الإدارية العليا؛ وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها، كما يمكن من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

وتتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار التي تربط بين الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، كما تتبع أهمية التخطيط الاستراتيجي من كونه يمكن المؤسسات من التعرف على الفرص والمخاطر الموجودة في بيئتها الخارجية، هذا بالإضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة،

واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمات على التأقلم مع بيئتها الخارجية والداخلية (العفيف، ٢٠٠٥م، ص ٢٦).

٢-١-٣ مراحل التخطيط الاستراتيجي:

يتضمن نموذج ستاينر وماينر (سبع) مراحل للتخطيط الإستراتيجي وهي على النحو التالي: (أبو الجدائل، ٢٠٠٨م، ص ١٠٧)

المرحلة الأولى : مرحلة التخطيط للتخطيط (Plan to Plan)

وهي مرحلة أساسية يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي ككل حيث تقرر المنظمة خلال هذه المرحلة الأسباب التي تتبنى من أجلها عملية التخطيط الإستراتيجي. وكذلك تحديد الأسلوب الذي ستتبعه في التخطيط. ومن سيقوم بالتخطيط والوقت الذي يتطلبه إعداد خطة إستراتيجية وتأتي أهمية هذه المرحلة من كونها المرحلة التي يتم فيها التأكد من استعداد المنظمة لتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي، ودرجة التزام الإدارة العليا به.

المرحلة الثانية : تقويم الوضع الحالي للمنظمة:

وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات التالية:

- التعرف على توقعات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، سواء كانت البيئة المحلية أو العالمية، وهذا يتضمن بالطبع دراسة توقعات العملاء، وحملة الأسهم، والموردين والدائنين وغيرهم.
- دراسة مستوى أداء المنظمة في الماضي وتشمل هذه الدراسة الإنتاجية، والربحية، والحصة السوقية وكيفية استغلال المنظمة لمواردها المتاحة، ودرجة استجابتها للبيئة المحلية والعالمية وموقفها تجاه المنافسين الآخرين وغير ذلك.

كما تشمل أيضاً تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف التي تنطوي عليها البيئة الداخلية للمنظمة، وكذا تحليل الفرص والتهديدات التي تلوح بها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاحاً في حقل التخطيط الإستراتيجي: تحليل سوات (SWOT Analysis). كما سبقت الإشارة إليه. أو (WOTS UP) لترمز حروفها الأولى إلى عبارة نقاط القوة والفرص والتهديدات ونقاط القوة التي تنطوي عليها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتتكون لدى المنظمة في هذه المرحلة قاعدة معلوماتية جيدة تبني عليها المراحل التالية من مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي: (أبو الجدائل، ٢٠٠٨م، ص ١٠٨)

المرحلة الثالثة: صياغة الرسالة والأهداف (Mission & Objectives)

إن رسالة المنظمة هي بيان يعبر عن تصور إستراتيجي طويل المدى المستقبل للمنظمة أو المكانة التي تسعى إلى تبوئها في المدى الطويل. وبعد صياغة بيان الرسالة، يتم وفقاً لهذا النموذج وضع الأهداف طويلة المدى ومن ثم السياسات والبرامج الإستراتيجية اللازمة لتنفيذها.

المرحلة الرابعة: وضع الخطط متوسطة المدى (Medium-Range Planning)

على ضوء الخطط الإستراتيجية طويلة المدى التي يتم وضعها في المرحلة الثالثة يتم في هذه المرحلة وضع الخطط متوسطة المدى والتي يتراوح إطارها الزمني بين سنة إلى ثلاثة سنوات.

المرحلة الخامسة: وضع الخطط قصيرة المدى (Short-Range-Planning)

وهي خطط تنفيذية توضع على مستوى كل إدارة من إدارات المنظمة. ويكون إطارها الزمني عادة أقل من سنة، وتعد الميزانية السنوية على أساسها وينبغي أن يراعي في إعدادها التنسيق الأفقي بين خطط الإدارات المختلفة بالمنظمة وكذا التنسيق الرأسي بحيث تكون مستمدة من الأهداف طويلة المدى للمنظمة ورسالتها.

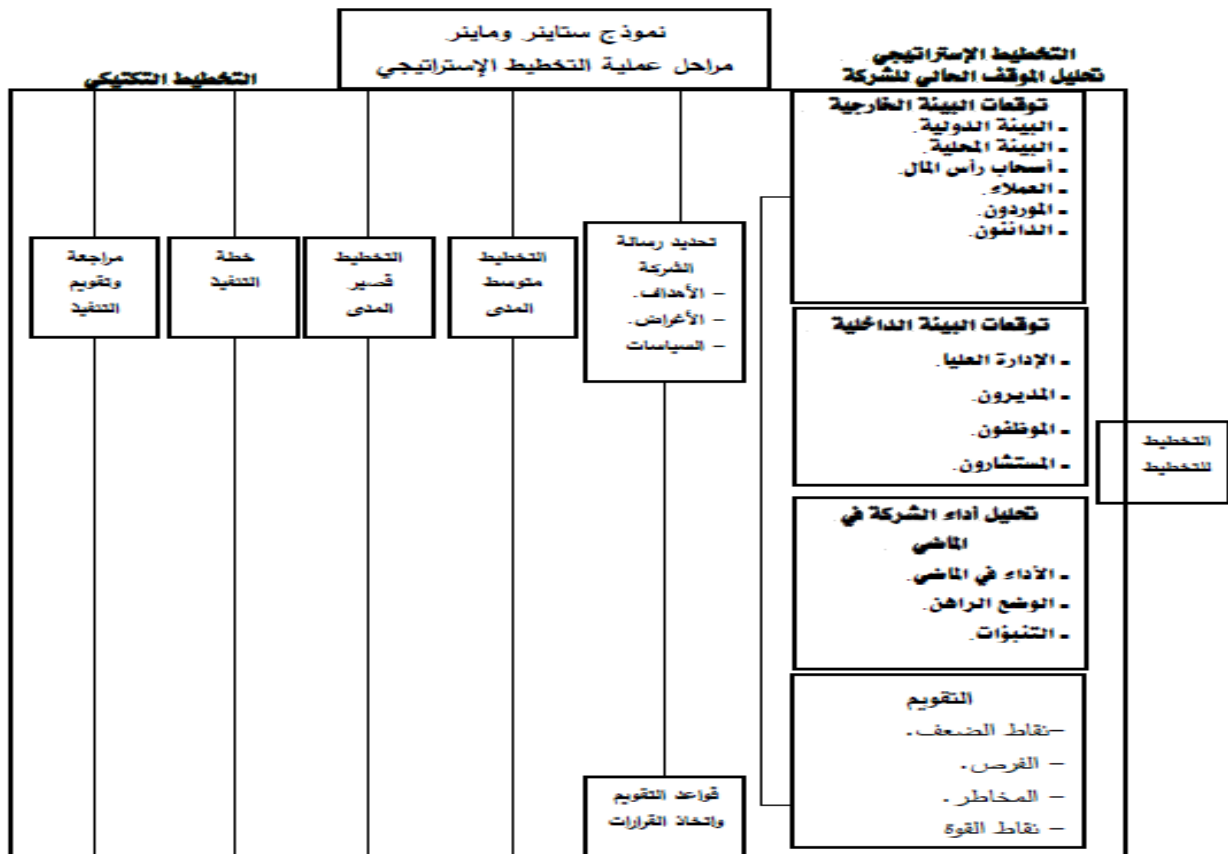
المرحلة السادسة: تنفيذ الخطط:

وهذا يشمل وضع البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط قصيرة المدى، والتأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية في المواعيد المحددة لإنجازها وحسب المعايير الكمية والنوعية المحددة، كما تشمل مرحلة التنفيذ ترجمة الأهداف إلى قرارات إدارية في سياق الحياة العملية اليومية.

المرحلة السابعة: المراجعة والتقييم:

يجب أن تخضع عملية تنفيذ الخطة لمراجعة وتقييم مستمرين، ومن المعروف أن حرص الإدارة العليا المستمر على مراجعة وتقييم تنفيذ الخطط هو أحد أهم عوامل نجاح التنفيذ. (أبو الجدائل، ٢٠٠٨م،

ص ١١٠)



المصدر: حاتم صلاح سنوسي أبو الجدائل، الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي
"المفاهيم والأسس"، (القاهرة: 2008م)، ص 110

٢-١-٤ معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تطور التخطيط كأسلوب عملي وواعي الإدارة موارد منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها إلى أن وصل هذا التطور إلى المفاهيم الحديثة للتخطيط الاستراتيجي. وقد مثل هذا النوع من التخطيط مدخلاً رشيداً للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي منظم، بدأ يصبح أكثر تعقيداً وأكثر شمولية، وتعددت طرقه وأساليبه، ولكنه في كل الأحوال بقي أداة مهمة بيد الإدارة لحل العديد من المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال.

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات: (الظاهر، ٢٠٠٩م، ص ٢٣)

١. قلة الرغبة مديري المنظمات في استخدام التخطيط الاستراتيجي، وقد يرجع ذلك إلى:

- الضعف الواضح في توفر الوقت الكافي لدى المديرين.
- ضعف المبالاة من جانب بعض المديرين في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

- ضعف إلمام بعض المديرين بالمهارات التي يتطلبها استخدام التخطيط الاستراتيجي.

٢. الانطباع السيئ الذي تتركه مشاكل التخطيط الاستراتيجي لدى مدراء المنظمات، وذلك للعديد من

الأسباب، منها:

- صعوبة وضع نظام التخطيط الاستراتيجي.
- صعوبة جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية.

٣. ضعف ميزانية المنظمة ومواردها.

- انخفاض ميزانية المؤسسة.

- قلة وجود مصادر متعددة لتحسين الوضع المالي للمؤسسة.

٤. التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة، ويرجع ذلك إلى:

- المناقشات وإلى وضع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية يحتاج إلى وقت كبير.

- ضرورة توفر كم هائل من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى تكاليف عالية.

ويرى الباحث أن التخطيط الإستراتيجي يمر بثلاثة مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** وتسمى مرحلة المقومات المنطقية وتبدأ بخطوة التخطيط للتخطيط، تليها خطوة

دراسة الوضع الراهن خارج المنظمة وداخلها للتعرف على الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف.

- **المرحلة الثانية:** وتسمى مرحلة تشكيل الخطط، وتتضمن رصد الوضع الراهن تمهيداً لوضع

الإستراتيجيات للبرامج، وانتقالاً إلى البرمجة المتوسطة المدى، ووصولاً إلى الخطط الإستراتيجية.

- **المرحلة الثالثة:** وتسمى مرحلة التنفيذ والمراجعة وتشمل جميع الأنشطة الإدارية من الدافعية والرقابة

والتقويم وغيره.

٢-٢ إدارة الأزمات

تمهيد:

لا توجد مؤسسة لا تتعرض من وقت لآخر لبعض الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها، نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو التربوية أو التقنية المحيطة بالمؤسسة والتي تعمل فيها ومن خلالها. لذلك، تتزايد باستمرار - خاصة في عصرنا الحالي - أهمية إدارة الأزمات ومنهجها، لتحقيق التعامل الفعال مع الأشكال المختلفة للأزمات التي يمكن أن تواجه المؤسسة التعليمية، وتحد من قدرتها على الاستمرار في أداء مهماتها المنوطة بها لتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

وقد توسع علم إدارة الأزمات ونما بشكل متسارع ليشمل التعامل على مستوى جميع الأزمات الداخلية والخارجية، وفي جميع القطاعات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية.

٢-٢-١ مفهوم الأزمة:

يعد مفهوم الأزمة من المفاهيم الهامة، وذلك لتداخلها في مختلف نواحي حياتنا اليومية، كما أنها شائعة الاستخدام في كافة المجالات؛ مما يجعل من الصعوبة بمكان وضع تعريف شامل لهذا المفهوم، وهذا ما أشار له عدد من الباحثين مثل تشارلز ماكيلاند، إذ أشار إلى صعوبة التوصل إلى مفهوم شامل للأزمة بسبب وجود عديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت جاهدة معالجة مفهوم الأزمة من مختلف جوانبه.

وتعرف الأزمة لغة في المعجم بالشدة أو القسط، والكلمة مشتقة من زأم زؤوما أي الموت السريع. وهي بالمعنى العام أو المجرد النقطة الحرجة أو نقطة الحسم، وتوصف بالحسم لأنها تتدخل مباشرة في مصير ووجود تطور معين، إما إلى ما هو أفضل أو إلى ما هو أسوأ (الخضيرى، ٢٠٠٣م، ص ٢٢).

وتعتبر الأزمة حالة من توتر ونقطة حرجة تحتاج إلى قرار الخلق مواقف جديدة لتؤثر على مختلف الجوانب ذات العلاقة سواء كان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً (السيد، ٢٠٠٧م، ص ١٤).

وعرف (Harrington, 2011) الأزمة بأنها حدوث مفاجئ أو غير قابل للتوقع لأمر ما يضع المؤسسة في مواجهة تحديات تفرض عليها الاستجابة لتتمكن من الاستمرار في العمل.

ويرى الدليمي (٢٠١٥م) أن تعريف الأزمة من المنظور الاقتصادي بأنها ظرف اقتصادي مؤقت يؤثر على تحقيق الأهداف وينتج من وضع اقتصادي خارجي أو داخلي ويتطلب تعزيز الجهود لاجتيازه.

٢-٢-٢ خصائص الأزمة:

قد تختلط بعض المفاهيم الإدارية مع مفهوم الأزمة مثل مفهوم المشكلة، مفهوم الحادثة وغيرها من المفاهيم الإدارية الأخرى والتي تشترك مع مفهوم الأزمة بالتأثير، مما قد يؤدي إلى الخطأ في تشخيص الموقف، وذلك من شأنه المساهمة في حدوث أخطاء في المعالجة، ومن هنا تبرز أهمية تحديد خصائص الأزمة لتساعد متخذ القرار في المنظمة أو المؤسسة في تحديد الموقف أو الحالة، وهل يمكن إطلاق مصطلح الأزمة عليه، ومن أهم هذه الخصائص: (العجلوني، ٢٠٠٩م، ص ١١)

- المفاجأة، وهي ما تثير اهتمام العاملين في المنظمة.
- درجة تعقيد الموقف واختلاف أسبابه وعوامله.
- عدم توفر المعلومات الكافية لمتخذ القرار في المنظمة.
- مدى خطورة الموقف، ودرجة تهديده لمصالح المنظمة واستقرارها وإعاقة لتحقيق الأهداف.
- يخلق الموقف شعوراً عاماً بالتوتر والقلق وعدم مسؤولية، مما يسهم بظهور سلوكيات تخريبية للممتلكات المادية للمنظمة.

▪ تتطلب اتخاذ قرارات هامة، وبالسّعة الممكنة خلال فترة وجيزة.

قد يطرأ العديد التغيرات المفاجئة على بيئة العمل سواء كانت البيئة داخلية أو خارجية دون امتلاك الفرص المناسبة لتجنب هذه التغيرات، مما قد يعد أزمة وفي الغالب يكون التجاوب الفعال من قبل الإدارة هو الحل الوحيد لتفادي الأزمة أو الحد من آثارها السلبية على المؤسسة، في حين قد يقود سوء التعامل من قبل الإدارة المؤسسة إلى وضع سيئ للغاية.

٢-٢-٣ أسباب نشوء الأزمة:

تختلف الأحداث أو الأفعال المسببة للأزمات، على الرغم من أن كل أزمة لها شواهد أولية ووسطى ونهائية تدل عليها وتشير إلى حدوثها، هذا وقد تنشأ الأزمات لعدة أسباب مختلفة فقد تكون إدارية، أو اقتصادية أو مالية أو غيرها . وظهر هذا الاختلاف على الباحثين إلى أن هناك إجماعاً على مجموعة من الأسباب تشكل الأساس المشترك لحدوث أو وقوع أزمة ما، من أهمها: (أحمد، ٢٠١٣م، ص١٧)

١. سوء الفهم أو الاستيعاب: وهو ما يقصد به التفسير الخاطئ للتعليمات والقرارات بسبب عائق في الاتصال داخل المنظمة، مما يؤدي إلى القيام بالتصرف الخاطئ، الذي قد يقود إلى الوقوع في أزمة، وقد ينتج سوء الفهم من معلومات مغلوطة أو قرار متسرع. (العجلوني، ٢٠٠٩م، ص١٣)

٢. الإدارة العشوائية: تعنى الإدارة بتسيير أمور المنظمة بأسلوب علمي، يُمكنها من تحقيق أهدافها والحفاظ على استقرارها وضمان وجودها، حيث يقع على عاتقها اتخاذ القرار السليم وفي التوقيت السليم والمناسب بناء على معلومات موثوقة وأدلة ملموسة، لا أن تصدر الإدارة القرارات بناءً على أهوائها دون الاعتماد على التخطيط واحترام المستويات الإدارية في المنظمة ومواكبة تغيرات العصر، مما قد يؤدي لحدوث أزمة. (أحمد، ٢٠١٣م، ص٣٢)

٣. **الأخطاء البشرية:** وهي الأخطاء ذات الطابع الفني المرتكبة من قبل العاملين في المنظمة، وتعود أسبابها إلى انخفاض مستوى العاملين وعدم كفاءتهم أو غياب المراقبة أو التراخي أو الإهمال، وكذلك

مستوى تدريب العاملين؛ مما يتسبب في نشوء أزمة. (العجلوني، ٢٠٠٩م، ص ١٤)

٤. **النزاعات:** وتعارض المصالح والأهداف: يعد اختلاف وجهات النظر بين الأطراف المختلفة أحد أهم

أسباب نشوء الأزمات، لأن كل طرف ينظر إلى الموقف من منظوره، وهو منظور قد لا ينسجم مع منظور الأطراف الأخرى؛ فيصبح ذلك مدعاة لحدوث أزمة. فاختلاف وجهات النظر للأطراف المختلفة يخلق تعارضاً في المصالح، مما يقوي احتمال وقوع الأزمة. ويعود سبب نشوء الصراعات والنزاعات داخل الإدارة إلى عدم تفاهم وانسجام أعضاء الإدارة مع بعضهم البعض، مما يدفع الأفراد إلى ممارسة وسائل وطرق ضغط مختلفة بهدف تحقيق مصالح شخصية، مما قد يضع المنظمة في

موقف يُهدد استقرارها. (العجلوني، ٢٠٠٩م، ص ١٦)

٥. **افتقاد آلية الكشف المبكر للأزمة:** حيث يشكل وجود آلية للكشف المبكر تعتمد على المعلومات

المتوفرة وعرضها على المسؤولين في الوقت المناسب طوق النجاة من تأزم الموقف وتضخمه كما أن توقع النتائج المحتملة وتقييمها يُعزّز من قدرة المنظمة على مواجهة الموقف وضمان تسيير أمور

المنظمة خلال فترة وقوع الأزمة. (أحمد، ٢٠١٣م، ص ٣٤)

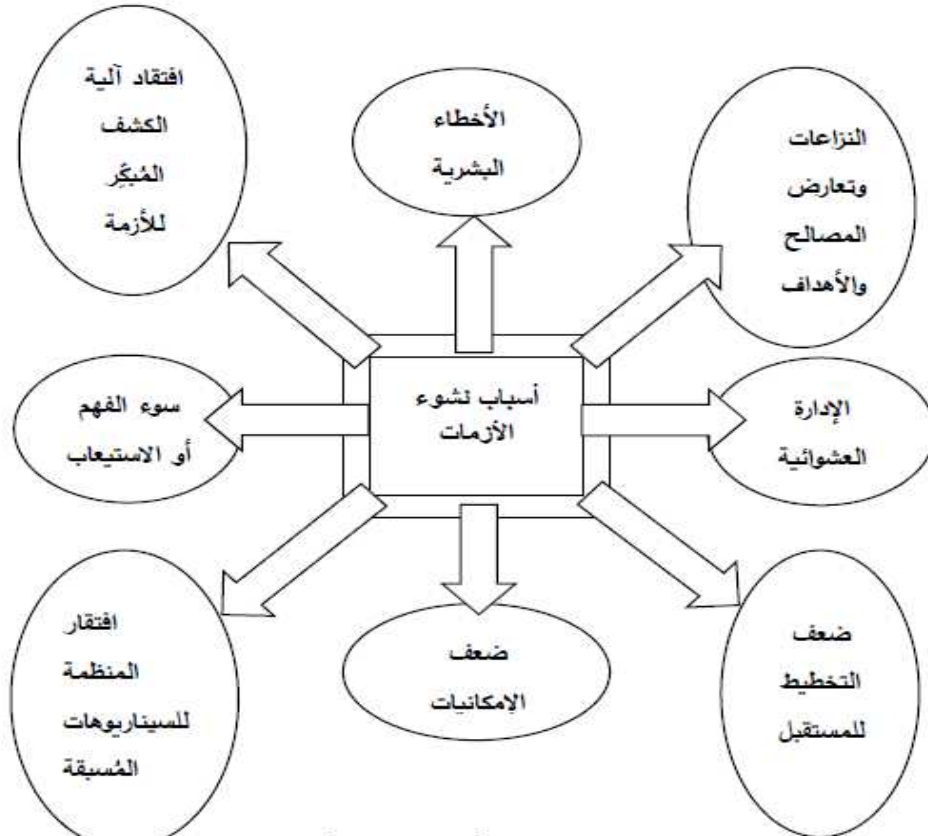
٦. **افتقار المنظمة للسيناريوهات المسبقة:** حيث يعد وجود سيناريوهات مسبقة للأزمة من أهم العوامل

المساعدة في التصدي لها، وعلى هذه السيناريوهات الالتفات إلى عدة جوانب مختلفة، مثل توفير المخصصات المالية للأزمة، والتأكد من كفاءة العاملين ومستوى تدريبهم، وتوفير المعلومات

المطلوبة، وجمع المعلومات والتأكد من صحتها. (العجلوني، ٢٠٠٩م، ص ١٨)

٧. **ضعف الإمكانيات:** يعاني بند الأزمات في عدد من المنظمات للإهمال نتيجة ضعف الإمكانيات المختلفة سواء كانت المادية أو الفنية أو البشرية، حيث تفضل المنظمة الصرف على بنود أخرى تراها الإدارة ذات أهمية أكبر من بند الأزمات، حيث تقف الإمكانيات عائقاً في طريق وضع الاستراتيجيات والبرامج المعدة بالأساليب الحديثة للتصدي للأزمات وحماية المنظمة. (أحمد، ٢٠١٣م، ص ٣٥)
٨. **ضعف التخطيط للمستقبل:** يساهم التخطيط الجيد في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمة، حيث يعنى التخطيط بمجموعة من العوامل، مثل تحديد الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمة، توفير نظام اتصال داخلي وخارجي فعال، تحضير السيناريوهات المسبقة، تشكيل فريق إدارة الأزمة وتوزيع المسؤوليات، وأخيرا التدريب على الخطط الموضوعية. (العجلوني، ٢٠٠٩م، ص ١٩)

ويمكن إجمال الأسباب المختلفة لحدوث أزمة ما على النحو الذي يظهره الشكل كالاتي:



الشكل (2): أسباب نشوء الأزمات

٢-٢-٤ مراحل إدارة الأزمة:

تسعى المنظمات على اختلاف مجالاتها إلى التعرف على المرحلة التي تعيش بها الأزمة الآن لما يجعله ذلك من أهمية بالغة في حسن التصرف، إذ يعد التشخيص الصحيح العامل الأهم في علاج الأزمة قبل تصاعد الأحداث التي من الممكن أن تسبب انفجار الأزمة ووقوع الخسائر، وتتاط مسؤولية التشخيص والتعامل بالعاملين في المستويات العليا من الإدارة، إلا أنه في حال وقوع الأزمة فإن التعامل معها قد يكلف خزائن المنظمة باهظا، حيث يأخذ العلاج عدة مراحل عادة ما تكون متعبة ومضنية. (عباس، ٢٠٠٧م، ص ١٨)

وأشار أحمد (٢٠١٣) أن علاج الأزمة يمر بتطبيق مراحل خمسة: وهي مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ومرحلة معاودة النشاط وأخيرا مرحلة الاستفادة والتعلم. ويعد نموذج بيرسون ومتروف من أهم وأشهر النماذج وأوضحها؛ إذ يتكون هذا النموذج من مراحل خمسة تعد الأساس في إدارة الأزمات، وهذه المراحل هي: (أحمد، ٢٠١٣م، ص ٤١)

١. **مرحلة الإنذار المبكر:** تصدر كل أزمة مجموعة من الإشارات، وذلك قبل وقوعها بفترة ليست بالقصيرة، وتشكل هذه الإشارات الأعراض المبدئية والتي تشير إلى احتمالية وقوعها، لذا فإن استقصاء هذه الإشارات وتحديد ما منع وقوع الأزمة. ويمكن تصنيف المنظمات حسب قدرتها على استشعار إشارات الإنذار المبكر لوقوع أزمة، حيث تعرف المنظمات التي تمتلك إدارات على قدر من المهارة في الشعور بأي إشارة حتى الضعيفة منها بالمنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات في حين يطلق على المنظمات الأقل قدرة على استشعار هذه الإشارات، بل قد تعمل على حجب إشارات

الإنذار المبكر والتي من شأنها التنبيه من قرب وقوع أزمة، وذلك من مبدأ " No News, good News " بالمنظمات المستهدفة للأزمات.

٢. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** على المنظمات العمل بمبدأ درهم وقاية خير من قنطار علاج، حيث على المنظمة توفير الاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات وتحديد أساليب الوقاية أيضًا، إذ تهدف هذه المرحلة من إدارة الأزمات إلى منع حدوث أزمة، وذلك عن طريق وضع السيناريوهات المختلفة لجميع الوقائع المختلفة خلال الأزمة، كما ينبغي تحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها بما يضمن التعامل مع الأزمة بكفاءة ومسؤولية.

٣. **احتواء الأزمة والحد من أضرارها:** تواجه المنظمات أحيانًا واقعا أليما ، بحيث يصبح من المستحيل منع وقوع أزمة ما ، لذا لا يكون أمام المنظمة سوى محاولة احتواء الأزمة والحد من آثارها، حيث تهدف هذه المرحلة إلى إعداد الوسائل اللازمة لإخماد الأزمة عن طريق اتخاذ القرارات التي من شأنها عزل الأزمة ومنعها من التوسع والانتشار، لتصل إلى كافة أجزاء المنظمة الأخرى والتي كانت في منأى عن الأزمة.

٤. **مرحلة استعادة النشاط:** تشتمل هذه المرحلة على وضع وتنفيذ الخطط والبرامج المعدة والمجربة مسبقا، وهذا يتضمن عدة جوانب أهمها محاولة استرجاع الأصول التي تم فقدانها، حيث يقوم متخذ القرار باختيار من هم على درجة عالية من الكفاءة من العاملين لتنفيذ العمليات اليومية والتي من شأنها استعادة الأصول بكفاءة، في حين تقع المنظمات المستهدفة للأزمات بخطأ فادح، وذلك من خلال تجاهل تأثير الأزمة الخارجي والتركيز فقط على تأثيرها الداخلي.

٥. **مرحلة التعلم:** تعنى هذه المرحلة باستخلاص الدروس والعبر المستفادة من الأزمة، وذلك من خلال

العودة للأحداث السابقة ودراستها دراسة مستفيضة، وتقسيم ما تم القيام به سابقا وهذا من شأنه رفع

كفاءة المنظمة وقدرتها على اكتشاف الأزمات في المستقبل والتعامل معها.

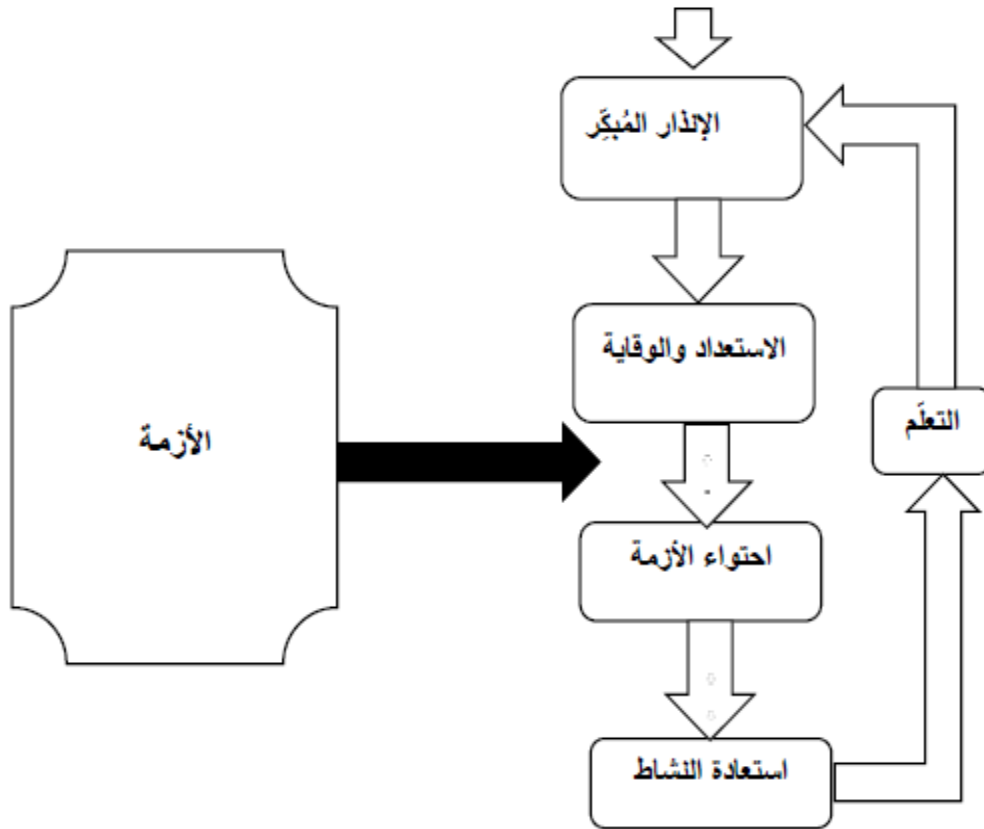
٢-٢-٥ نظام إدارة الأزمات

للأزمة مراحل خمسة أساسية تشكل دورة حياة الأزمة، حيث يقع على عاتق مدير المنظمة مسؤولية

إدارة هذه المراحل لتجنب المنظمة الوقوع في الأزمة، إذ يُعدّ الفشل في إدارة مرحلة من مراحل الأزمة سبباً في

وقوع الأزمة وتضاعفها، وهذا ما يجعل المراحل الآتية مكلفة ومتعبة، والشكل التالي يوضح مراحل إدارة

الأزمة:



وبالنظر لمراحل إدارة الأزمة، نجد أن كل مرحلة لها ما يميزها، حيث تعد مرحلة الإنذار المبكر مرحلة الفهم والإدراك وتحليل الإشارات ودراساتها بهدف تفادي الأزمة أو الحد من آثارها، وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود خسائر. أما مرحلة الاستعداد والوقاية فتعنى بمحاولة منع حدوث الأزمة ووأدها في المهد، وذلك من خلال وضع الخطط والأساليب الوقائية كتحليل الموقف، ورفع مستوى العاملين وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والإجراءات الاحترازية، وتكون مسؤولية الإدارة في مرحلة احتواء الأزمة تحديد الخسائر والأضرار الواقعة على المنظمة جراء الأزمة، كما من مسؤوليتها بذل الجهود الممكنة لمحاولة كبح جماح الأزمة واحتوائها ومحاولة علاجها ماديا أو نفسيا.

أما في رابع مراحل دورة حياة الأزمة - مرحلة استعادة النشاط - يتم العمل على تشخيص الأزمة بالدقة الممكنة بهدف إعادة البناء والتطوير، وذلك من خلال وضع الخطط وتنفيذها ومراقبتها من قبل فرق الدراسة التي تم تشكيلها.

وفي نهاية دورة حياة الأزمة، تأتي مرحلة التعلم، وهي مرحلة التقييم واستنباط الدروس المستفادة، حيث يتم تقييم ما تم القيام به، وتساعد هذه المرحلة المنظمة على اكتساب الخبرة اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية الشبيهة منها وغير الشبيهة.

٢-٣ التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات

تمهيد:

بعد التخطيط للتصدي للأزمات من أهم التحديات التي تقف عائقا في طريق إدارة الأزمات، إذ يعد من الصعب التنبؤ بأبعاد الأزمة وتخمين وقت وقوعها وإدراك حجمها الحقيقي والآثار السلبية الناجمة عنها. ومن هنا يُعد التخطيط حجر أساس وركيزة بالغة الأهمية للإدارة الفعالة للأزمات؛ وذلك لما يحمله التخطيط من أهمية في درء الأزمات بعيدا عن محيط المؤسسة، كما تكمن أهمية التخطيط في مساعدة الإدارة على الاستعداد للأزمة حال حدوثها وإعادة المؤسسة لوضعها الطبيعي ما قبل الأزمة (السيد، ٢٠١٧م، ص ٢٦)

وأشار عدد من الباحثين إلى أهمية التخطيط في إدارة الأزمات، حيث يقول الحملوي (٢٠٠٣) أنه في حال عدم توفر خطة ما لإدارة الأزمة ومواجهتها بالطريقة التي تخطط لها الإدارة، فإنها ستعمل على إنهاء نفسها بالشكل الذي تريده، كما أشار (Neubauer, 2007) إلى أن المنظمات التي خططت للإدارة الأزمات تمكنت من توقع ما يقارب ٩٠٪ من الأزمات الفعلية، حيث كانت هذه الأزمات معروفة للإدارات بأزمات محتمل وقوعها، وهذا ما يبين أهمية التخطيط لإدارة الأزمات.

٢-٣-١ مفهوم التخطيط لإدارة الأزمات

نوه زيدان (٢٠٠٣) إلى أن التنبؤ بالأزمات المتوقعة هو جوهر التخطيط وأساسه، بالإضافة إلى مواقف الأطراف المشتركة بالأزمة وردود أفعالها المحتملة سواء كانت مشاركة هذه الأطراف مباشرة أو غير مباشرة، والظروف المحيطة بالأزمة ومدى تأثيرها على نجاح الإدارة في إدارة الأزمة وتجنب أضرارها. في حين أشار مكاي (٢٠٠٥) إلى أن عملية التخطيط لإدارة الأزمات هي عملية تحمل صفة التنظيم والاستمرارية وتبنى

وفقاً لضوابط يتم إعدادها مسبقاً، أي قبل الوقت المتوقع لحدوث الأزمة. فيما عرفها عليوة (٢٠٠١) بأنها عملية تفكير تشتمل على عدد من الإجراءات التي يوفر تنفيذها قدرة الإدارة على إدارة الأزمة.

٢-٣-٢ أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات

على الرغم من ظهور التخطيط كأحد أهم التحديات التي تواجه علم إدارة الأزمات، إلا أن له أهدافاً جمة، من شأنها قيادة المنظمة لبر الأمان، حيث أشار Fearn Banks 2002 إلى مجموعة من الأهداف العملية للتخطيط، من أهمها:

- تفادي المفاجآت المصاحبة للأزمات، وذلك من خلال متابعة مكامن الخطر واستشعار الإنذارات المبكرة بهدف إيصالها لصانعي القرار بالوقت المناسب.
- إنشاء لائحة بالمخاطر والتهديدات المتوقعة، والعمل على تقييمها وتصنيفها حسب أهميتها ومقدار تأثيرها على سير عمل المنظمة.
- استغلال الوقت المتوفر لمجابهة الأزمة، وذلك عن طريق الاستعداد للأزمة وحسن استغلال الموارد المتاحة في المنظمة وتوجيهها بالسرعة الممكنة لإدارة الأزمة.

٢-٣-٤ متطلبات التخطيط لإدارة الأزمات:

فقد أوضح Fearn Banks 2002 إلى أن عملية التخطيط لإدارة الأزمات تحتاج لعدة متطلبات، يمكن شملها بما يلي :

- وضع أهداف واضحة لعملية التخطيط.
- إنشاء قاعدة بيانات دقيقة، والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

- وجود إدارة كفؤة ومؤهلة تضم عدداً من المستشارين الفنيين والمتخصصين.
- توفر الإمكانيات المادية.
- جعل عملية التخطيط تتسم بالتنسيق والتنظيم بين المنظمة والأطراف المختلفة ذات العلاقة.

٢-٣-٥ دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عاملاً أساسياً ومتطلباً رئيساً لإدارة الأزمات، حيث يلعب دوراً هاماً، وذلك من خلال تسهيل عملية التخطيط عن طريق إعداد الجداول الزمنية والتأكد من عدم تعارض الخطط الموضوعة من قبل المديرين، والتأكد أيضاً من مدى مصداقيتها ووضع خطط المعالجة للمشكلات المختلفة وبدائل لهذه الخطط وتزويد المديرين بالنصح والمشورة بشكل مستمر، وذلك من خلال دراسة وتفسير الإنذارات المبكرة.

كما يعنى التخطيط الاستراتيجي بدراسة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، والتنبؤ بها، وتجديد آثارها الحالية والمحتملة مستقبلاً نظراً لافتقار عدد من المديرين المهارة التنبؤ هذه، ويعتمد التخطيط الاستراتيجي على المعلومات التخطيطية والرقابية لتقييم استراتيجيات المنظمة، والذي بدوره يساهم بتحسين جودة اتخاذ القرار السليم، وأخيراً يعمل التخطيط الاستراتيجي على جعل المناخ التنظيمي للمنظمة مهيناً للتغيرات الناجمة عن القرارات الاستراتيجية، وذلك عن طريق الاستعانة بأخصائي التنظيم للعمل على إدخال التعديلات التنظيمية المطلوبة. (العزاوي، ٢٠٠٦م، ص ١٨).

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة (عفي، ٢٠٢٤م). بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام محافظة الغربية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تطبيقها على العاملين بديوان عام محافظة الغربية، حيث ركزت الدراسة على اختبار تأثير مجموعة من أبعاد التخطيط الاستراتيجي، والمتمثلة في: الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والقيم والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، واختيار الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها، في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (١٩٦) فرداً من العاملين في الإدارة العليا والوسطى والإدارات الرئيسية بالمحافظة، وقد بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (١٦٨) استمارة. واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والإحصاء الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى مصفوفة الارتباط لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، كما تبين وجود تأثير إيجابي معنوي لهذه الأبعاد في إدارة الأزمات. وأوضحت النتائج أن أكثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي تأثيراً في إدارة الأزمات هو بعد التحليل الاستراتيجي، يليه بعد القيم والأهداف الاستراتيجية، ثم بعد اختيار ومتابعة تنفيذ الاستراتيجية، وبعد الرؤية الاستراتيجية، في حين جاء بعد الرسالة الاستراتيجية في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير.

دراسة (الزهراني، ٢٠٢٢م). بعنوان: دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وذلك من خلال تحديد مستوى ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي، وقياس مستوى فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، إضافة إلى الكشف عن أثر عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة طبقية عشوائية بلغت (١٣٨) رئيس قسم أكاديمي في عدد من الجامعات السعودية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، حيث احتلت عملية صياغة الاستراتيجية المرتبة الأولى بدرجة ممارسة مرتفعة، بينما جاءت عملية تحليل البيئة في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة منخفضة. كما كشفت النتائج أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة أيضًا، حيث جاء بعد الاتصال وتدفق المعلومات في المرتبة الأولى، في حين جاء بعد سرعة اتخاذ قرار الاستجابة في المرتبة الأخيرة. كما أكدت النتائج وجود أثر معنوي لعمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات، حيث تبين أن عملية تحليل البيئة كانت الأكثر تأثيرًا في تحسين فاعلية إدارة الأزمات، تليها عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التحليل البيئي داخل الجامعات، وتفعيل نظم الاتصال والمعلومات لدعم اتخاذ القرار أثناء الأزمات، بالإضافة إلى تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات إدارة الأزمات، وإنشاء مراكز متخصصة لإدارة الأزمات داخل الجامعات.

دراسة (المغاضيدي، وعبود، والطائي، ٢٠١٩م). بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات، حيث يعد التخطيط الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تسهم في تمكين المنظمات من الاستعداد لمواجهة التغيرات المتسارعة والبيئات التنظيمية الديناميكية التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات تعوق تحقيق أهدافها. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (٤٠) استمارة على عدد من القيادات الإدارية في بعض كليات جامعة الموصل. كما استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات يعد أمراً ضرورياً يمكنها من التعامل مع الأزمات التي تواجهها في بيئة العمل، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، إضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتخطيط الاستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المنظمات بتطبيق مفاهيم التخطيط الاستراتيجي في مختلف أنشطتها لما لذلك من دور مهم في مواجهة الأزمات والتعامل معها بفاعلية.

دراسة (سلامة، ٢٠١٩م). بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية

الفلسطينية The Role of the Strategic Planning in Crisis Management in the Governmental

.Institutions in Palestine

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك في ضوء مجموعة من المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، والدرجة الوظيفية،

والعمر، وسنوات الخبرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (٢٨) فقرة، حيث تم توزيعها على عينة بلغت (٣٨٦) موظفًا من العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك من مجتمع الدراسة الذي بلغ عدده (٦٣٣١٩) موظفًا وفق إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود دور ملموس للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية. كما تبين أن فاعلية وكفاءة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة أيضًا، الأمر الذي يعكس الحاجة إلى تعزيز التنسيق والتواصل بين القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية والمنفذين لها. وأوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين عند تشكيل فرق إدارة الأزمات، بالإضافة إلى إنشاء وحدات متخصصة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات الحكومية.

دراسة (الحسيني; حوامدة، غنايم، ٢٠١٧م). بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في الحد من الأزمات التي تواجه العاملين في مؤسسات القطاع المصرفي الفلسطيني، إضافة إلى التعرف على أهمية الإلمام بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأساليبه وأدواته المختلفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٤٤) موظفًا من شاغلي المناصب الإدارية في البنوك العاملة في مدينة الخليل. وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من وضوح مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مديري الفروع ونوابهم، كما بينت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي، في حين لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية لأساليب وأدوات التخطيط

الاستراتيجي في إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات المصرفية وتفعيل مشاركة العاملين في عمليات التخطيط.

دراسة (النعمي، ٢٠١٧م). بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأردنية: دراسة حالة: إقليم الشمال ٢٠١٦ - ٢٠١٧م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية الأردنية، من خلال دراسة حالة لإقليم الشمال، كما سعت إلى التعرف على مدى وضوح مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى الإداريين العاملين في المحافظات التابعة للإقليم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ مجتمع الدراسة (٢٥٠) إداريًا وإدارية، في حين بلغت العينة الفعلية للدراسة (٢١٠) أفراد. وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة مرتفعة من الوضوح في فهم مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج وجود دور مهم للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى الدور الفاعل لفرق العمل في مواجهة الأزمات. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء قواعد بيانات متكاملة لدعم إدارة الأزمات، وتخصيص ميزانيات مالية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات، إضافة إلى تحفيز العاملين على تقديم أفكار إبداعية تسهم في الحد من المخاطر والأزمات المحتملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من زوايا متعددة وفي سياقات تنظيمية مختلفة، شملت المؤسسات الحكومية والجامعات والقطاع المصرفي، وهو ما يعكس الاهتمام المتزايد في الأدبيات الإدارية بدور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات والتحديات التنظيمية.

وقد اتفقت معظم الدراسات على التأكيد على وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة (عفيفي، ٢٠٢٤)، ودراسة (المغاضيدي وآخرون، ٢٠١٩)، ودراسة (النعمي، ٢٠١٧) أن تطبيق ممارسات التخطيط الاستراتيجي يسهم بصورة واضحة في تعزيز قدرة المنظمات على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها والتعامل معها بفاعلية.

كما ركزت بعض الدراسات، مثل دراسة (الزهراني، ٢٠٢٢)، على أهمية عمليات التخطيط الاستراتيجي وخاصة تحليل البيئة والتقييم والرقابة الاستراتيجية، بوصفها من العمليات الأساسية التي تساعد المنظمات على تحسين فاعلية إدارة الأزمات. في حين أكدت دراسات أخرى، مثل دراسة (الحسيني وآخرون، ٢٠١٧)، على أهمية مشاركة العاملين في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتخطيط داخل المؤسسات.

ومن ناحية أخرى، أظهرت بعض الدراسات أن مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في عدد من المؤسسات جاء بدرجة متوسطة، كما في دراسة (سلامة، ٢٠١٩) ودراسة (الزهراني، ٢٠٢٢)، الأمر الذي يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الاهتمام بتطوير ممارسات التخطيط الاستراتيجي وتفعيلها بصورة أكبر داخل المنظمات.

وعلى الرغم من اتفاق هذه الدراسات في إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، إلا أنها اختلفت من حيث البيئة التطبيقية ومجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة، حيث تناولت بعض الدراسات المؤسسات الحكومية، بينما ركزت أخرى على المؤسسات التعليمية أو القطاع المصرفي، كما تباينت أحجام العينات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

وفي ضوء ما سبق، تستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء إطارها النظري وتحديد متغيراتها وأدواتها البحثية، كما تسعى إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات من خلال تطبيقها في سياق مختلف، الأمر الذي قد يساهم في تقديم نتائج وتوصيات تدعم تطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

ثالثاً: 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 موازنة موارد المؤسسة مع الفرص والتحديات البيئية، وهو ما يميّزه 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 تتبع 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 إطارًا علميًا مناسبًا 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 (كالقوارث) 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.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- التمهيد
- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- خصائص مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق أداة الدراسة
- ثبات أداة الدراسة.
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدم في تحليل البيانات الإحصائية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الذي يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية" (درويش، ٢٠١٨، ص. ١١٨)، ففي ضوء هذا المنهج سوف يتم القيام عرض استجابات عينة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها والتوصل للنتائج واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي قطاع العمليات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على موظفي قطاع العمليات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وقد استجابة (١١٠) منهم وبالتالي بلغت عينة الدراسة ١١٠ موظف.

خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد عينة الدراسة بعدد من الخصائص الوظيفية تتمثل في: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وذلك على النحو التالي:

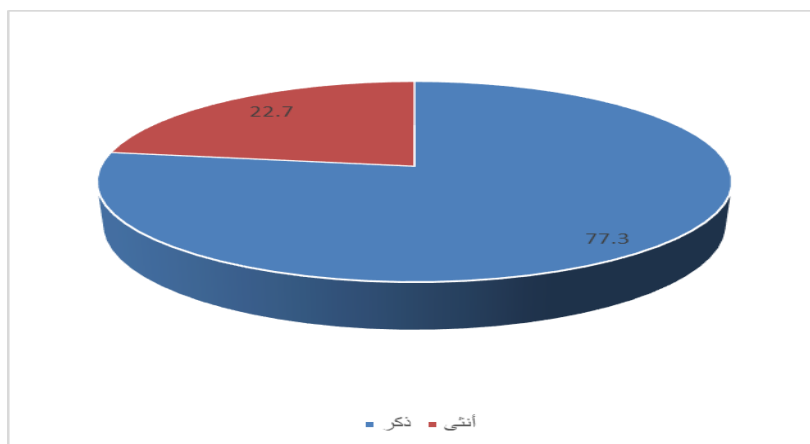
١ - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	٨٥	٧٧.٣
أنثى	٢٥	٢٢.٧
الإجمالي	١١٠	١٠٠.٠

يتضح من خلال الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وعليه تبين أن (٨٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٧٧.٣%) من الذكور، وأن (٢٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٢.٧%) من الإناث، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة الذكور بين أفراد عينة الدراسة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

شكل رقم (١) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



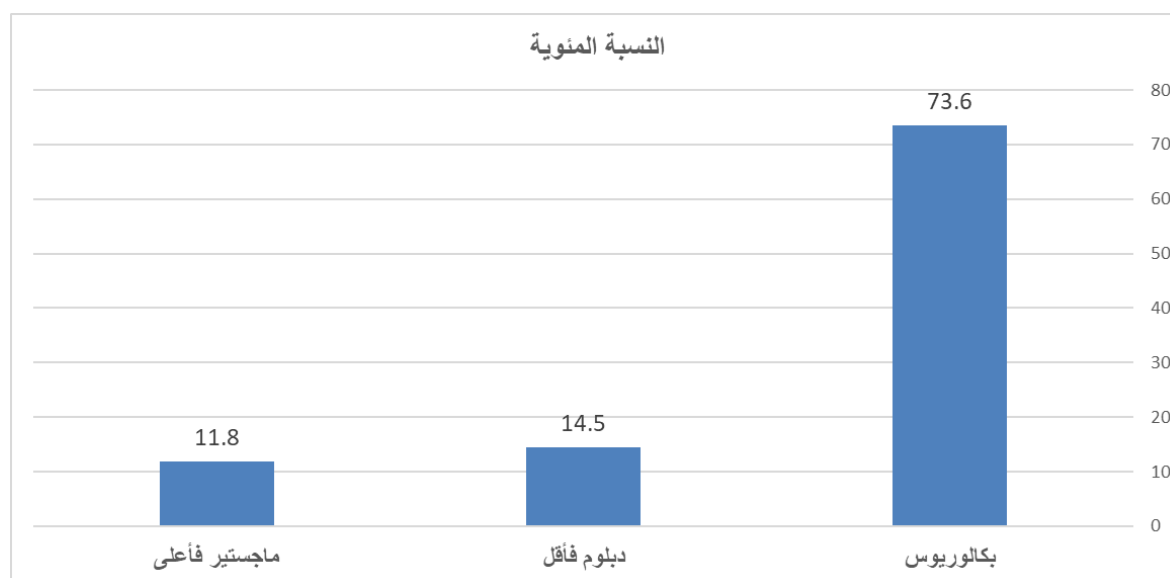
٢- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريوس	٨١	٧٣.٦
دبلوم فأقل	١٦	١٤.٥
ماجستير فأعلى	١٣	١١.٨
الإجمالي	١١٠	١٠٠.٠

يتضح من خلال الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي، وعليه تبين أن (٨١) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٧٣.٦٪) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأيضاً وجد أن (١٦) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (١٤.٥٪) مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، وأخيراً وجد أن (١٣) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (١١.٨٪) مؤهلهم العلمي ماجستير فأعلى، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على بكالوريوس، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

شكل رقم (٢) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي



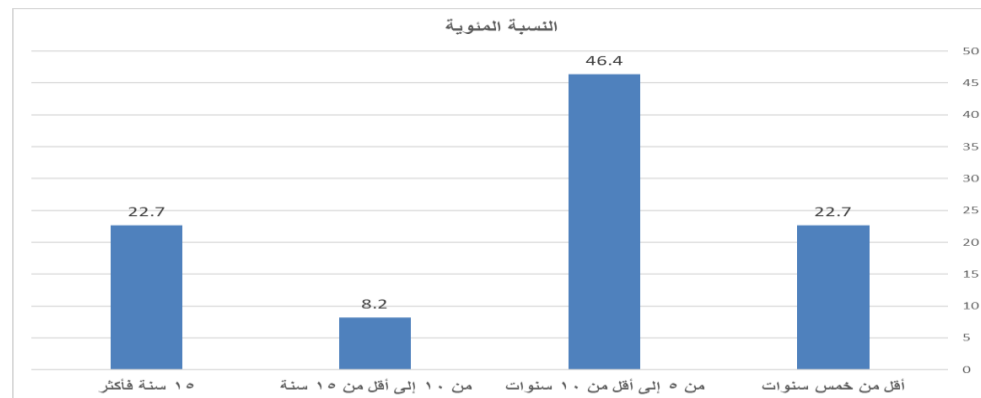
٣- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
٢٢.٧	٢٥	أقل من خمس سنوات
٤٦.٤	٥١	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٨.٢	٩	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
٢٢.٧	٢٥	١٥ سنة فأكثر
١٠٠.٠	١١٠	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وعليه تبين أن (٥١) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٦.٤٪) عدد سنوات خبرتهم يتراوح من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وأيضاً وجد أن (٢٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٢.٧٪) عدد سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات ويتساوى معهم أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر، وأخيراً وجد أن (٩) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٨.٢٪) عدد سنوات خبرتهم من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، وهذه النتيجة تدل على انخفاض عدد سنوات الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

شكل رقم (٣) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



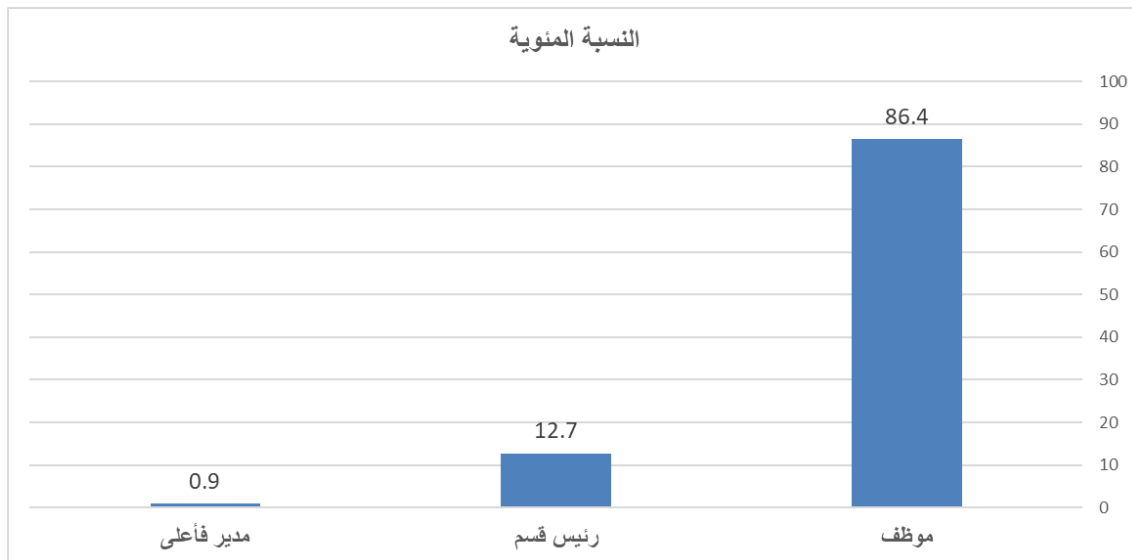
٤ - توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (٤) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
٨٦.٤	٩٥	موظف
١٢.٧	١٤	رئيس قسم
٠.٩	١	مدير فاعلى
١٠٠.٠	١١٠	الإجمالي

يتضح من خلال الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي، وعليه تبين أن (٩٥) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (٨٦.٤٪) موظفين، في حين وجد أن (١٤) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (١٢.٧٪) رؤساء أقسام، وفي الأخير تبين أن (١) من أفراد الدراسة يمثل ما نسبته (٠.٩٪) مستواه الوظيفي مدير فاعلى، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة الموظفين بين أفراد عينة الدراسة، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

شكل رقم (٤) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي



أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، استخدم 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" (ديو بولد فان دالين ، ٢٠٠٧م ، ص ٣٩٥). وتمشياً مع ظروف هذه الدراسة وعلى المنهج المتبع فيها، وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، والوقت المسموح لها والإمكانيات المادية المتاحة ، تم التوصل إلى إن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة".

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية 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.

وطلب الباحث 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، تم 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 كما يتضح من خلال الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥.٠ - ٤.٢١	٤.٢٠ - ٣.٤١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٢.٦٠ - ١.٨١	١.٨٠ - ١

صدق أداة الدراسة:

صدق الاستبانة يعني إلى أي درجة يقيس المقياس ما صمم لقياسه فعلاً. (القحطاني وآخرون ، ٢٠٠٠م ، ص٢٠٩)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها وأفرادها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "(عبيدات وآخرون ، ٢٠٠١م ، ص ١٧٩). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ / الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على المشرف العلمي للاستشارة والتوجيه، ثم قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين ، للتأكد من صدقها الظاهري وذلك لاستطلاع رأيهم حول مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات الاستبانة، وتصحيح ما ينبغي تصحيحه منها، ومدى أهمية وملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى مناسبة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ، مع إضافة أو حذف ما يرون من عبارات في أي محور من المحاور؛ وعلى ضوء توجيهاتهم ومقترحاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفقوا عليها، وتعديل صياغة بعض الفقرات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد الاستبانة وضوحاً وملائمة لقياس ما وضعت لأجله، وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بأعداد أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية.

ب/ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً على مجتمع الدراسة، وبعد تجميع الاستبانات قام الباحث بترميز وإدخال البيانات، من خلال جهاز الحاسوب، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences ومن ثم قام بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وجاءت النتائج كالتالي:

♦ صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

جدول رقم (٦):

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠,٧٥٠	٥	**٠,٦٤١	١
**٠,٦٧٢	٦	**٠,٦٤٨	٢
**٠,٧٩٨	٧	**٠,٦٣٤	٣
**٠,٨٣٦	٨	**٠,٧٤٢	٤

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) تراوحت ما بين (٠.٦٣٤) للعبارة الثالثة و (٠.٨٣٦) للعبارة الثامنة، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١. مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

♦ صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٧٤٧	٥	**٠.٧١٤	١
**٠.٨١١	٦	**٠.٧٠٣	٢
**٠.٧٨١	٧	**٠.٨٣٤	٣
**٠.٨١٠	٨	**٠.٨٣٧	٤

** دالة عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك) تراوحت ما بين (٠.٧٠٣) للعبارة الثانية و (٠.٨٣٧) للعبارة الرابعة، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ . مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

♦ صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات.

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
**٠.٨٢٨	٦	**٠.٨٠٤	١
**٠.٨٤٧	٧	**٠.٨١٨	٢
**٠.٨٣٥	٨	**٠.٨٠٩	٣
**٠.٨٠٥	٩	**٠.٨٢٤	٤
**٠.٥٩٩	١٠	**٠.٨١٠	٥

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث (درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات) تراوحت ما بين (٠.٥٩٩) للعبارة العاشرة و (٠.٨٤٧) للعبارة السابعة، وجميعها قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ . مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، وقد قام الباحث بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ) والجدول رقم (٩) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي :

جدول رقم (٩)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	٨	٠.٨٦٦
٢	المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	٨	٠.٩٠٧
٣	المحور الثالث: درجة فاعلية هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات.	١٠	٠.٩٢٩
	الثبات الكلي	٢٦	٠.٩٥٧

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات للمحور الأول (٠.٨٦٦)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (٠.٩٠٧) ، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثالث (٠.٩٢٩)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠.٩٥٧) ، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب

الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social

Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم 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. تم 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.

٦. اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent Sample T-Test): لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة مع مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى فئتين.

٧. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لكشف دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة مع مستويات كل متغير من متغيرات الدراسة والتي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

- مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول
- مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني
- مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث
- مناقشة وتحليل نتائج السؤال الرابع

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على الآتي:

ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٠) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١	يمكن التخطيط الإستراتيجي إدارة الهيئة من توقع الصعوبات، والأزمات المستقبلية.	٠	٠	١	٠.٩	٧	٦.٤	٤٨	٤٣.٦	٥٤	٤٩.١	٤.٤١	٠.٦٥٤	٢
٢	يمكن التخطيط الإستراتيجي إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمات فور حدوثها.	٠	٠	٢	١.٨	٤	٣.٦	٤٥	٤٠.٩	٥٩	٥٣.٦	٤.٤٦	٠.٦٥٩	١
٣	يحفز التخطيط الإستراتيجي العاملين بالهيئة على طرح أفكار تساعد في إدارة الأزمات.	٠	٠	٠	٠	٩	٨.٢	٤٨	٤٣.٦	٥٣	٤٨.٢	٤.٤٠	٠.٦٣٨	٣
٤	يوفر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الهيئة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة.	٠	٠	٢	١.٨	٦	٥.٥	٥١	٤٦.٤	٥١	٤٦.٤	٤.٣٧	٠.٦٧٥	٤

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٥	يوفر التخطيط الإستراتيجي وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات بالهيئة.	١	٠.٩	٠	٠	١٦	١٤.٥	٤٥	٤٠.٩	٤٨	٤٣.٦	٤.٢٦	٠.٧٧٤	٥
٦	يسهم التخطيط الإستراتيجي في تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات بالهيئة.	٠	٠	١	٠.٩	١٦	١٤.٥	٥١	٤٦.٤	٤٢	٣٨.٢	٤.٢٢	٠.٧٢٢	٧
٧	يقدم التخطيط الإستراتيجي تصوراً شاملاً ودقيقاً لجميع الأنشطة المراد تحقيقها بالهيئة.	٢	١.٨	٢	١.٨	١٠	٩.١	٥٤	٤٩.١	٤٢	٣٨.٢	٤.٢٠	٠.٨٢٢	٨
٨	يمكن التخطيط الإستراتيجي من إدارة الأزمة بالهيئة بكفاءة وفاعلية.	١	٠.٩	٢	١.٨	١٤	١٢.٧	٤٦	٤١.٨	٤٧	٤٢.٧	٤.٢٤	٠.٨١٢	٦
المتوسط الحسابي العام														
-		٤.٣٢	٠.٥١٩	-										-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن محور دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة

الزكاة والضريبة والجمارك يتضمن (٨) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٤.٢٠ إلى ٤.٤٦) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٣٢) بانحراف معياري (٠.٥١٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ومن أبرز ما يوضح ذلك: أن التخطيط الإستراتيجي يمكن إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمات فور حدوثه، كما أن لتخطيط الإستراتيجي يمكن إدارة الهيئة من توقع الصعوبات، والأزمات المستقبلية، وأيضاً يعمل على تحفيز العاملين بالهيئة على طرح أفكار تساعد في إدارة الأزمات، وهذه النتيجة

تتفق مع دراسة (الحسيني; حوامدة،; غنايم، ٢٠١٧م). والتي أظهرت أن هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهومي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك. والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يمكن التخطيط الإستراتيجي إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمات فور حدوثها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٦) وبانحراف معياري (٠.٦٥٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يمكن إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمات فور حدوثها.

٢- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يمكن التخطيط الإستراتيجي إدارة الهيئة من توقع الصعوبات، والأزمات المستقبلية) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٤١) وبانحراف معياري (٠.٦٥٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يمكن إدارة الهيئة من توقع الصعوبات، والأزمات المستقبلية.

٣- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يحفز التخطيط الإستراتيجي العاملين بالهيئة على طرح أفكار تساعد في إدارة الأزمات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٦٣٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تحفيز العاملين بالهيئة على طرح أفكار تساعد في إدارة الأزمات.

٤- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يوفر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الهيئة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٣٧) وبانحراف معياري (٠.٦٧٥)،

وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يوفر لإدارة الهيئة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة

٥- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يوفر التخطيط الإستراتيجي وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات بالهيئة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.٢٦) وبانحراف معياري (٠.٧٧٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على توفير يوفر التخطيط الإستراتيجي وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات بالهيئة.

٦- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (يمكن التخطيط الإستراتيجي من إدارة الأزمة بالهيئة بكفاءة وفاعلية) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٨١٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يمكن من إدارة الأزمة بالهيئة بكفاءة وفاعلية.

٧- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يسهم التخطيط الإستراتيجي في تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات بالهيئة) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤.٢٢) وبانحراف معياري (٠.٧٢٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمات بالهيئة.

٨- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يقدم التخطيط الإستراتيجي تصوراً شاملاً ودقيقاً لجميع الأنشطة المراد تحقيقها بالهيئة) بالمرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (٤.٢٠) وبانحراف معياري (٠.٨٢٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يقدم تصوراً شاملاً ودقيقاً لجميع الأنشطة المراد تحقيقها بالهيئة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على الآتي:

ما مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟

للتعرف على مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكل منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١١) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١	يمكن التخطيط الإستراتيجي إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمة وإدارتها بأسرع وقت.	٠	٠	١	٠.٩	٩	٨.٢	٥٠	٤٥.٥	٥٠	٤٥.٥	٤.٣٥	٠.٦٧٢	٣
٢	يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى رفع مستوى أداء العاملين بالهيئة.	١	٠.٩	١	٠.٩	٣	٢.٧	٥٣	٤٨.٢	٥٢	٤٧.٣	٤.٤٠	٠.٦٨٠	٢
٣	يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الإدارات بالهيئة.	١	٠.٩	٠	٠	٣	٢.٧	٥١	٤٦.٤	٥٥	٥٠	٤.٤٥	٠.٦٤٤	١
٤	يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى اكتشاف الأزمات في وقت مبكر بالهيئة.	١	٠.٩	٠	٠	١٠	٩.١	٤٧	٤٢.٧	٥٢	٤٧.٣	٤.٣٥	٠.٧٢٤	٤
٥	يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً، أو إيجاباً على الأداء بالهيئة.	١	٠.٩	٠	٠	١٢	١٠.٩	٤٥	٤٠.٩	٥٢	٤٧.٣	٤.٣٤	٠.٧٤٥	٥
٦	يوفر التخطيط الإستراتيجي الكفاءات والقيادات المتخصصة في إدارة الأزمات بالهيئة.	١	٠.٩	١	٠.٩	٦	٥.٥	٥٩	٥٣.٦	٤٣	٣٩.١	٤.٢٩	٠.٦٩٥	٦

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
٧	يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأزمات بأقل تكلفة بالهيئة.	١	٠.٩	١	٠.٩	١٦	١٤.٥	٥٦	٥٠.٩	٣٦	٣٢.٧	٤.١٤	٠.٧٦٠	٨
٨	يعمل التخطيط الإستراتيجي على التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة لدى الهيئة.	٢	١.٨	١	٠.٩	٧	٦.٤	٦٠	٥٤.٥	٤٠	٣٦.٤	٤.٢٣	٠.٧٦٢	٧
		المتوسط الحسابي العام										٤.٣٢	٠.٥٥٤	—

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن محور مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة

الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك يتضمن (٨) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (٤.١٤ إلى ٤.٤٥) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.٣٢) بانحراف معياري (٠.٥٥٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، ومن أبرز ما يوضح ذلك: يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الإدارات بالهيئة، كما أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين بالهيئة، ويمكن إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمة وإدارتها بأسرع وقت، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (المغاضبي، وعبود، والطائي، ٢٠١٩م)، والتي أظهرت 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 تؤثر لها عملها وما الذي يجب عمله في المستقبل.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الإدارات بالهيئة) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٥) وبانحراف معياري (٠.٦٤٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى التنسيق بين أداء الإدارات بالهيئة.

٢- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى رفع مستوى أداء العاملين بالهيئة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٤٠) وبانحراف معياري (٠.٦٨٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين بالهيئة.

٣- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (يمكن التخطيط الإستراتيجي إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمة وإدارتها بأسرع وقت) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٦٧٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يمكن إدارة الهيئة من التعامل مع الأزمة وإدارتها بأسرع وقت.

٤- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى اكتشاف الأزمات في وقت مبكر بالهيئة) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٧٢٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى اكتشاف الأزمات في وقت مبكر بالهيئة.

٥- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً، أو إيجاباً على الأداء بالهيئة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.٣٤) وبانحراف معياري (٠.٧٤٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى توقع الاحتمالات المستقبلية المؤثرة سلباً، أو إيجاباً على الأداء بالهيئة.

٦- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (يوفر التخطيط الإستراتيجي الكفاءات والقيادات المتخصصة في إدارة الأزمات بالهيئة) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.٢٩) وبانحراف معياري (٠.٦٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على توفير الكفاءات والقيادات المتخصصة في إدارة الأزمات بالهيئة.

٧- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (يعمل التخطيط الإستراتيجي على التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة لدى الهيئة) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤.٢٣) وبانحراف معياري (٠.٧٦٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يعمل على التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة لدى الهيئة.

٨- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى إدارة الأزمات بأقل تكلفة بالهيئة) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبانحراف معياري (٠.٧٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى إدارة الأزمات بأقل تكلفة بالهيئة.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على الآتي:

هل هناك قناعة لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؟

للتأكد من درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١٢) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإستجابات أفراد الدراسة حول درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
١	تهتم الإدارة العليا بالهيئة بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها.	١	٠.٩	٢	١.٨	٧	٦.٤	٤٨	٤٣.٦	٥٢	٤٧.٣	٤.٣٥	٠.٧٥٩	١
٢	تهتم الإدارة العليا بالهيئة بعمليات رصد إشارات الخطر وعلاماته التي قد تكون سبباً لاحتمالية وقوع الأزمة.	١	٠.٩	٣	٢.٧	١٠	٩.١	٤٣	٣٩.١	٥٣	٤٨.٢	٤.٣١	٠.٨٢١	٣
٣	تهتم الإدارة العليا بالهيئة بفرز عمليات مؤشرات حدوث الأزمات، وتصنيفها، وعرضها وتحليلها.	٢	١.٨	١	٠.٩	١١	١٠	٤٢	٣٨.٢	٥٤	٤٩.١	٤.٣٢	٠.٨٣٤	٢
٤	يتوفر لدى الهيئة كادر وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بعمليات جمع مؤشرات حدوث الأزمات وتصنيفها وتحليلها.	١	٠.٩	٠	٠	١٦	١٤.٥	٤٨	٤٣.٦	٤٥	٤٠.٩	٤.٢٤	٠.٧٦٥	٤
٥	تتوافر لدى الهيئة برامج تدريبية يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مجال إدارة الأزمات.	١	٠.٩	٧	٦.٤	١٦	١٤.٥	٤٣	٣٩.١	٤٣	٣٩.١	٤.٠٩	٠.٩٣٤	٨
٦	تسمح إدارة الهيئة للعاملين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات عند حدوث أزمة ما.	١	٠.٩	٤	٣.٦	١٨	١٦.٤	٤٨	٤٣.٦	٣٩	٣٥.٥	٤.٠٩	٠.٨٦٣	٧

م	الفقرة	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
		غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
٧	يشجع الرؤساء في الهيئة مرؤوسهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لإدارة الأزمة.	١	٠.٩	٧	٦.٤	١٢	١٠.٩	٤٩	٤٤.٥	٤١	٣٧.٣	٤.١١	٠.٩٠٢	٦
٨	تؤمن إدارة الهيئة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات للعاملين.	١	٠.٩	٣	٢.٧	١٥	١٣.٦	٥٢	٤٧.٣	٣٩	٣٥.٥	٤.١٤	٠.٨١٨	٥
٩	تهتم إدارة الهيئة بحضور المؤتمرات والندوات الخاصة بإدارة الأزمات.	١	٠.٩	٥	٤.٥	٢٤	٢١.٨	٤٤	٤٠	٣٦	٣٢.٧	٣.٩٩	٠.٩٠٤	٩
١٠	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الهيئة عند تشكيل فريق الأزمات.	٣	٢.٧	٦	٥.٥	٣٣	٣٠	٣٩	٣٥.٥	٢٩	٢٦.٤	٣.٧٧	٠.٩٩٢	١٠
												٤.١٤	٠.٦٧٣	—

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن محور درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يتضمن (١٠) عبارات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات

المحور ما بين (٣.٧٧ إلى ٤.٣٥) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة

من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن إستجابات أفراد الدراسة حول عبارات

المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (٤.١٤) بانحراف معياري (٠.٦٧٣)، وهذا يدل على أن

هناك موافقة بين أفراد الدراسة على درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط

الاستراتيجي لإدارة الأزمات، ومن أبرز ما يوضح ذلك: اهتمام الإدارة العليا بالهيئة بتحديد شواهد حدوث

الأزمات ومؤشراتها، وأهتمامها بالهيئة بفرز عمليات مؤشرات حدوث الأزمات، وتصنيفها، وعرضها وتحليلها،

كما أنها تهتم الإدارة العليا بالهيئة بعمليات رصد إشارات الخطر وعلاماته التي قد تكون سبباً لاحتمالية وقوع

الأزمة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النعمي، ٢٠١٧م). والتي أظهرت أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن هناك دور للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة، كما أن أفراد عينة الدراسة لديهم وضوح في مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات محور درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

١- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (تهتم الإدارة العليا بالهيئة بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٣٥) وبانحراف معياري (٠.٧٥٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على اهتمام الإدارة العليا بالهيئة بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها.

٢- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تهتم الإدارة العليا بالهيئة بفرز عمليات مؤشرات حدوث الأزمات، وتصنيفها، وعرضها وتحليلها) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤.٣٢) وبانحراف معياري (٠.٨٣٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على اهتمام الإدارة العليا بالهيئة بفرز عمليات مؤشرات حدوث الأزمات، وتصنيفها، وعرضها وتحليلها.

٣- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (تهتم الإدارة العليا بالهيئة بعمليات رصد إشارات الخطر وعلاماته التي قد تكون سبباً لاحتمالية وقوع الأزمة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٣١) وبانحراف معياري (٠.٨٢١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على اهتمام الإدارة العليا بالهيئة بعمليات رصد إشارات الخطر وعلاماته التي قد تكون سبباً لاحتمالية وقوع الأزمة.

- ٤- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (يتوفر لدى الهيئة كادر وظيفي مؤهل ومدرّب للقيام بعمليات جمع مؤشرات حدوث الأزمات وتصنيفها وتحليلها) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤.٢٤) وبانحراف معياري (٠.٧٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أنه يتوفر لدى الهيئة كادر وظيفي مؤهل ومدرّب للقيام بعمليات جمع مؤشرات حدوث الأزمات وتصنيفها وتحليلها.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (تؤمن إدارة الهيئة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات للعاملين) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤.١٤) وبانحراف معياري (٠.٨١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن إدارة الهيئة تؤمن بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات للعاملين.
- ٦- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (يشجع الرؤساء في الهيئة رؤوسهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لإدارة الأزمة) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٤.١١) وبانحراف معياري (٠.٩٠٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الرؤساء في الهيئة يشجعون رؤوسهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم لإدارة الأزمة.
- ٧- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (تسمح إدارة الهيئة للعاملين بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات عند حدوث أزمة ما) بالمرتبة السابعة بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وبانحراف معياري (٠.٨٦٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن إدارة الهيئة للعاملين تسمح بإبداء ملاحظاتهم حول ما يتخذ من قرارات عند حدوث أزمة ما.
- ٨- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (تتوافر لدى الهيئة برامج تدريبية يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مجال إدارة الأزمات) بالمرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (٤.٠٩) وبانحراف

معياري (٠.٩٣٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه تتوافر لدى الهيئة برامج تدريبية يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مجال إدارة الأزمات.

٩- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (تهتم إدارة الهيئة بحضور المؤتمرات والندوات الخاصة بإدارة الأزمات) بالمرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (٠.٩٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على اهتمام إدارة الهيئة بحضور المؤتمرات والندوات الخاصة بإدارة الأزمات.

١٠- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الهيئة عند تشكيل فريق الأزمات) بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٩٩) وبانحراف معياري (٠.٩٠٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج الهيئة عند تشكيل فريق الأزمات.

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نص على الآتي:

هل هناك فروق في اتجاهات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي ؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات تبعاً لمتغير الجنس استخدم الباحث (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test)، والجدول رقم (١٣) يوضح ذلك:

جدول رقم (١٣)

اختبار (ت) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	ذكر	٨٥	٤.٣٢	٠.٥٢٨	٠.١٠٨	١٠٨	٠.٩١٥
	أنثى	٢٥	٤.٣٣	٠.٤٩٧			
المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	ذكر	٨٥	٤.٣٢	٠.٥٧٥	٠.٢٠٤	١٠٨	٠.٨٤٠
	أنثى	٢٥	٤.٣٠	٠.٤٨٧			
المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات.	ذكر	٨٥	٤.١٤	٠.٦٩٦	٠.١٤٦	١٠٨	٠.٨٨٤
	أنثى	٢٥	٤.١٢	٠.٥٩٩			

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة

الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات) باختلاف متغير الجنس، فقد بلغت قيم اختبار (ت) (٠.١٠٨، ٠.٢٠٤، ٠.١٤٦) عند مستويات دلالة (٠.٩١٥، ٠.٨٤٠، ٠.٨٨٤) وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات) باختلاف متغير الجنس ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة وبالتالي لا يوجد اختلافات في آراءهم على الرغم من اختلاف جنسهم.

ثانياً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات تبعاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

نتائج " تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	بين المجموعات	٠.٤٧٢	٢	٠.٢٣٦	٠.٨٧٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٢٨.٨٨٨	١٠٧	٠.٢٧٠		
	المجموع	٢٩.٣٦٠	١٠٩			
المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	بين المجموعات	٣٤٦.	٢	٠.١٧٣	٠.٥٦٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٣٣.١١١	١٠٧	٠.٣٠٩		
	المجموع	٣٣.٤٥٧	١٠٩			
المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات.	بين المجموعات	٧٦٤.	٢	٠.٣٨٢	٠.٨٤١	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٨.٥٨٠	١٠٧	٠.٤٥٤		
	المجموع	٤٩.٣٤٤	١٠٩			

*فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل .

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة

الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات) باختلاف متغير المؤهل العلمي ، فقد بلغت قيم اختبار التباين (٠.٨٧٤ ، ٠.٥٦٠ ، ٠.٨٤١) عند مستويات دلالة (٠.٤٢٠ ، ٠.٥٧٣ ، ٠.٤٣٤) وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات) باختلاف متغير المؤهل العلمي ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة وبالتالي لا يوجد اختلافات في آراءهم على الرغم من اختلاف مؤهلهم العلمي.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخبرة استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج " تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير سنوات الخبرة

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	بين المجموعات	٠.٦٧٦	٣	٠.٢٢٥	٠.٨٣٣	٠.٤٧٩
	داخل المجموعات	٢٨.٦٨٤	١٠٦	٠.٢٧١		
	المجموع	٢٩.٣٦٠	١٠٩			
المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	بين المجموعات	٠.٦٤٣	٣	٠.٢١٤	٠.٦٩٣	٠.٥٥٩
	داخل المجموعات	٣٢.٨١٤	١٠٦	٠.٣١٠		
	المجموع	٣٣.٤٥٧	١٠٩			
المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات.	بين المجموعات	٢.٢٤٣	٣	٠.٧٤٨	١.٦٨٣	٠.١٧٥
	داخل المجموعات	٤٧.١٠١	١٠٦	٠.٤٤٤		
	المجموع	٤٩.٣٤٤	١٠٩			

*فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل .

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات) باختلاف متغير سنوات الخبرة ، فقد بلغت قيم اختبار التباين (٠,٨٣٣)،

٠.٦٩٣ ، ١.٦٨٣) عند مستويات دلالة (٠.٤٧٩ ، ٠.٥٥٩ ، ٠.١٧٥) وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات) باختلاف متغير سنوات الخبرة ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة وبالتالي لا يوجد اختلافات في آراءهم على الرغم من اختلاف سنوات خبرتهم.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير المستوى الوظيفي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول دور التخطيط الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات تبعاً لاختلاف متغير المستوى الوظيفي استخدم الباحث " تحليل التباين الأحادي (one way Anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى الوظيفي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٥)

نتائج " تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحاور	المجموعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	بين المجموعات	٠.٦١١	٢	٠.٣٠٥	١.١٣٧	٠.٣٢٥
	داخل المجموعات	٢٨.٧٤٩	١٠٧	٠.٢٦٩		
	المجموع	٢٩.٣٦٠	١٠٩			
المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.	بين المجموعات	٠.٥٠٠	٢	٠.٢٥٠	٠.٨١٢	٠.٤٤٧
	داخل المجموعات	٣٢.٩٥٧	١٠٧	٠.٣٠٨		
	المجموع	٣٣.٤٥٧	١٠٩			
المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات.	بين المجموعات	٣٩٨.	٢	٠.١٩٩	٠.٤٣٥	٠.٦٤٩
	داخل المجموعات	٤٨.٩٤٦	١٠٧	٠.٤٥٧		
	المجموع	٤٩.٣٤٤	١٠٩			

*فروق دالة عند مستوى ٠.٠٥ فأقل .

يتضح من خلال النتائج الموضحة بالجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات) باختلاف متغير المستوى الوظيفي ، فقد بلغت قيم اختبار التباين (٠.١٣٧، ٠.٨١٢، ٠.٤٣٥) عند مستويات دلالة (٠.٣٢٥، ٠.٤٤٧، ٠.٦٤٩) وجميعها قيم أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات) باختلاف متغير المستوى الوظيفي ويفسر الباحث هذه النتيجة بسبب تشابه استجابات أفراد الدراسة حول محاور الدراسة وبالتالي لا يوجد اختلافات في آراءهم على الرغم من اختلاف مستواهم الوظيفي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النعمي، ٢٠١٧م)، والتي أظهرت عدم 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).

الفصل الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

- خلاصة الدراسة
- نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

الفصل الخامس

خلاصة لأهم نتائج الدراسة وتوصياتها

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء

تلك النتائج.

أولاً: خلاصة الدراسة:

احتوت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتتاول الفصل الأول كمدخل

للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمها

الباحث في دراسته.

وتتاول الباحث في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحدد أهداف دراسته، والتي تمثلت في التعرف على

أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والتعرف على مدى كفاءة

وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، والتعرف على مدى توافر

القناعة لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وأيضاً تقديم

المقترحات التي من شأنها تعزيز دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة

والجمارك، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
- ما مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك؟
- هل هناك قناعة لدى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات؟

• هل هناك فروق في اتجاهات العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك حول دور التخطيط

الاستراتيجي في مواجهة وإدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس، والدرجة الوظيفية، والعمر، وسنوات

الخبرة؟

أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقام

الباحث بالتعقيب عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وأوضح الباحث مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في موظفي قطاع العمليات بهيئة الزكاة

والضريبة والجمارك، وقد استجاب لعملية التوزيع (١١٠)، كما بين الباحث في هذا الفصل كيفية إعداد أداة

الدراسة (الاستبانة)، وأوضح الباحث بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في

صورتها الأولية على المشرف ومجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم قام الباحث بتطبيق أداة دراسته،

وحدد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متتالاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها،

وربطها مع نتائج الدراسة السابقة.

وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قام الباحث بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقترح أبرز

توصياتها.

ثانياً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

أ) النتائج الخاصة بوصف أفراد الدراسة:

بينت نتائج الدراسة (٧٧.٣٪) من أفراد الدراسة من الذكور، وأن (٢٢.٧٪) من أفراد الدراسة من الإناث، وهذه النتيجة تدل على ارتفاع نسبة الذكور بين أفراد عينة الدراسة.

كما بينت نتائج الدراسة أن (٧٣.٦٪) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأيضاً وجد أن (١٤.٥٪) من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل.

وأيضاً أظهرت نتائج الدراسة أن (٤٦.٤٪) من أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم يتراوح من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وأيضاً وجد أن (٢٢.٧٪) من أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم أقل من خمس سنوات ويتساوى معهم أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم ١٥ سنة فأكثر.

وأوضحت نتائج الدراسة أن (٨٦.٤٪) من أفراد الدراسة موظفين، في حين وجد أن (١٢.٧٪) من أفراد الدراسة رؤساء أقسام.

ب) النتائج الخاصة بتساؤلات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، واشتمل هذا المحور على ثمانية عبارات، جاءت ما بين الموافقة والموافقة بشدة، ومن أبرز أدوار أن التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

- يمكن التخطيط الإستراتيجي لإدارة الهيئة من التعامل مع الأزمات فور حدوثها.
- يمكن التخطيط الإستراتيجي لإدارة الهيئة من توقع الصعوبات، والأزمات المستقبلية.
- يحفز التخطيط الإستراتيجي العاملين بالهيئة على طرح أفكار تساعد في إدارة الأزمات.
- يوفر التخطيط الإستراتيجي لإدارة الهيئة حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، واشتمل هذا المحور على ثمانية عبارات، جاءت ما بين الموافقة والموافقة بشدة، ومن أبرز ما يوضح مدى كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك:

- يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى التنسيق بين أداء الإدارات بالهيئة.
- يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى رفع مستوى أداء العاملين بالهيئة.
- يمكن التخطيط الإستراتيجي لإدارة الهيئة من التعامل مع الأزمة وإدارتها بأسرع وقت.
- يؤدي التخطيط الإستراتيجي إلى اكتشاف الأزمات في وقت مبكر بالهيئة.

وأيضاً أوضحت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، واشتمل هذا المحور على عشرة عبارات، جاءت ما بين الموافقة والموافقة بشدة، ومن أبرز ما يوضح درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات:

- تهتم الإدارة العليا بالهيئة بتحديد شواهد حدوث الأزمات ومؤشراتها.
- تهتم الإدارة العليا بالهيئة بفرز عمليات مؤشرات حدوث الأزمات، وتصنيفها، وعرضها وتحليلها.

- تهتم الإدارة العليا بالهيئة بعمليات رصد إشارات الخطر وعلاماته التي قد تكون سبباً لاحتمالية وقوع الأزمة.

- يتوفر لدى الهيئة كادر وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بعمليات جمع مؤشرات حدوث الأزمات وتصنيفها وتحليلها.

- تؤمن إدارة الهيئة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات للعاملين.

كما كشفت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ فأقل في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (المحور الأول: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثاني: فاعلية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك، المحور الثالث: درجة قناعة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك بأهمية دور التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات) باختلاف المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ويرجع السبب إلى تشابه استجابات أفراد الدراسة من حيث الموافقة على جميع المحاور ولا يوجد فروق ولا اختلافات في آرائهم.

ثالثاً: توصيات الدراسة

بعد الاطلاع على نتائج الدراسة وتحليلها بشكل جيد وواضح فإن الباحث يوصي بما يلي:

١. ضرورة الاهتمام بإنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وذلك لتفعيل إدارة الأزمات في الوزارة مستقبلاً.
٢. العمل على إيجاد آليات تمكن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك من التنبؤ بالصعوبات والأزمات المستقبلية.
٣. أن تحرص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على تخصيص ميزانية مالية مستقلة لمعالجة الآثار المترتبة على حدوث الأزمة.
٤. عقد اجتماعات دورية بهدف تقييم الأداء المهني لفرق العمل المتخصصة بإدارة الأزمات.
٥. أن تحرص هيئة الزكاة والضريبة والجمارك على إتباع نظام للحوافز المادية والمعنوية بهدف تحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تسهم في التقليل من مخاطر الأزمات المحتملة.
٦. العمل على تطبيق التخطيط الاستراتيجي بأبعاده تحليل البيئة المحيطة، تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية البديلة في منظمات الأعمال بشكل عام لما له من أهمية كبيرة في إدارة الأزمات والعمل على منع حدوثها أو التخفيف من حدتها حال وقوعها، إذ أثبتت النتائج أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في إدارة الأزمات في الهيئات الحكومية بشكل عام .
٧. الاهتمام بالتكنولوجيا الحديثة في مجال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الهيئات الحكومية المختلفة، إذ تعد التكنولوجيا المتطورة عاملاً مهماً ومساعداً في مواجهة الأزمات ومنع وقوعها أو التخفيف من آثارها السلبية حال وقوعها.

٨. أن يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط الاستراتيجي في الوزارة.
٩. عقد دورات تدريبية لحث الموظفين على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف بينهم.
١٠. حث هيئة الزكاة والضريبة والجمارك في قطاع العمليات على زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية.

رابعاً: مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحث بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تُساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال:

١- إجراء دراسات ميدانية مشابهة في قطاعات أخرى للتعرف على دور الحكومة الإلكترونية في إدارة الأزمات.

٢- إجراء دراسة تتناول إستراتيجية مهارات الإتصال في إدارة الأزمات الكوارث.

المراجع

- أولاً: المراجع العربية
- ثانياً: المراجع الأجنبية

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو الجدائل، حاتم صلاح سنوسي. (٢٠٠٨). الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي: المفاهيم والأسس. القاهرة.
٢. أرياب، أنور. (٢٠١٣). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
٣. 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).
٤. 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.
٥. جعفر، يونس. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى، ٢١ (١).
٦. حسن، راوية محمد. (٢٠٠٣). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٧. الحسيني، أحمد، حوامة، أحمد، غنايم، عمرو. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني. جامعة بوليتكنك فلسطين.

٨. الحملاوي، محمد. (٢٠٠٣). *إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية* (ط٢). القاهرة: مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع.

٩. الخزامي، عبد الحكيم أحمد. (٢٠٠٠). *التخطيط الاستراتيجي: الفكرة - الخبرة - التطبيق*. القاهرة: مكتبة ابن سينا.

١٠. الخضير، محسن أحمد. (٢٠٠٣). *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية*. القاهرة: مكتبة مدبولي.

١١. الخفاجي، عباس. (٢٠٠٤). *الإدارة الاستراتيجية: المدخل والمفاهيم والعمليات* (ط١). عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

١٢. درويش، محمود أحمد. (٢٠١٨). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. القاهرة: مؤسسة الأمة العربية للنشر.

١٣. الدليمي، عبد الرازق محمد. (٢٠١٥). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات* (ط٢). عمان: دار اليازوري.

١٤. الديراوي، عزة. (٢٠١٧). *أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات الأهلية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية بغزة.

١٥. الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد. (٢٠٢٢). *دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية*. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ١٠.

١٦. زيدان، ممدوح. (٢٠٠٣). *تقييم الأداء ومواجهة الأزمات* (ط١). القاهرة: مجموعة النيل العربية.

١٧. سعيد، عباس محمد. (٢٠١٢). دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد.
١٨. سلامة، سلامة سالم. (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٣٩ (٤).
١٩. سليم، حسن. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (ط ١). القاهرة: مكتبة بيروت للنشر والتوزيع.
٢٠. السيد، إسماعيل. (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
٢١. السيد، محمد. (٢٠٠٧). التحليل العلمي للأزمة وبعض الحالات العملية للمراكز والمدن ومديريات الخدمات بمحافظة الشرقية. في المؤتمر السنوي العاشر لإدارة الأزمات والكوارث البيئية. القاهرة: جامعة عين شمس.
٢٢. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). الإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٢٣. الظاهر، نعيم إبراهيم. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية: المفهوم - الأهمية - التحديات. عمان: دار الكتاب العالمي.
٢٤. العارف، نادية محمد. (٢٠٠١). الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٢٥. العارف، نادية محمد. (٢٠٠٢). التخطيط الاستراتيجي والعولمة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٢٦. عباس، صلاح. (٢٠٠٧). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

٢٧. عبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد. (٢٠١٤). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه* (ط٦). عمان: دار الفكر.
٢٨. العجلوني، محمود. (٢٠٠٩). *إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال بالأردن: دراسة ميدانية*. جامعة إربد الأهلية.
٢٩. العزاوي، نجم عبد الله. (٢٠٠٦). *أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات*. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.
٣٠. العساف، صالح بن حمد. (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية* (ط١). الرياض: مكتبة العبيكان.
٣١. العفيف، أمجد. (٢٠٠٥). *العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية.
٣٢. عفيفي، أحمد طه. (٢٠٢٤). *دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام محافظة الغربية* (رسالة دكتوراه). جامعة طنطا.
٣٣. عليوة، السيد. (٢٠٠٤). *إدارة الأزمات والكوارث: مخاطر العولمة والإرهاب الدولي* (ط٣). القاهرة: مركز القرارات للاستشارات.
٣٤. العناني، ختام. (٢٠١٨). *دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في جامعة عمان الأهلية*. مجلة دراسات، ٤ (٣).
٣٥. غنيم، عثمان محمد. (٢٠٠٨). *التخطيط: أسس ومبادئ عامة* (ط٤). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

٣٦. القرشي، زين بنت. (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى.
٣٧. المغاضبي، معن عبد الله، عبود، نور علي، الطائي، أيمن جاسم محمد. (٢٠١٩). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة العلوم الإدارية العراقية، ٣ (٤).
٣٨. مكاي، حسن عماد. (٢٠٠٥). الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
٣٩. نصيرات، فريد، الخطيب، صالح. (٢٠٠٥). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في قطاع الأدوية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٢ (٢).
٤٠. النعيمي، عز الدين أحمد شتيوي. (٢٠١٧). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأردنية: دراسة حالة إقليم الشمال (رسالة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية.
٤١. وادي، رشدي، الأشقر، إبراهيم. (٢٠٠٦). واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة. بحث مقدم إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي. الجامعة الإسلامية بغزة.
٤٢. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠٢١). التقرير السنوي لتفعيل التخطيط الاستراتيجي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Blacker by Associates. (2003). *Learn more about strategic planning in the nonprofit and government sector*. Blacker by Associates, Inc.
2. Bryson, J. M. (2015). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). John Wiley & Sons.
3. Coombs, W. T. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. SAGE Publications.
4. Cope, R. (1990). *Strategic planning*. American Association for Higher Education.
5. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
6. Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. AMACOM.
7. Grover, B. (2015). *Strategic planning*. Gale Media.
8. Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*. Free Press.
9. Oregan, N. (2005). The strategic planning process. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 1(1).
10. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
11. Peterson, M. W. (1995). Analyzing alternative approaches to planning. In M. W. Peterson & J. W. Jedamus (Eds.), *Improving academic management*. Jossey-Bass Publishers.
12. Policastro, I. (2003). *Introduction to strategic planning*. U.S. Small Business Administration.
13. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
14. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
15. Rudolf, G., & Richard, K. (2006). *Process-based strategic planning* (4th ed.). Springer. Retrieved from <http://www.springerlink.com>
16. Steiner, G. A. (1997). *Strategic planning: What every manager must know*. Free Press.
17. Walker, G. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? *Journal of Public Administration*, 32(2), 45–67.

18. Wang, J., & Ritchie, B. W. (2012). Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behavior. *Tourism Management*, 33, 1057–1067.
19. Wikipedia contributors. (2005, May 23). *Strategic planning*. Wikipedia, The Free Encyclopedia.