



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ميسان
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسة المسائية

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات

بحث مقدم الى مجلس قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة ميسان كجزء من
متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

مقدم من الطالب
احمد حيدر جواد

بإشراف
أ.م.د. فائز عبد الحسن جاسم

5

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

D

أَهْدَاءُ

الى من دعائها ينير لي دربي

..امي..

الى أنقى روح سكنت فؤادي
سراجي النير ، مليكة وجداني

..زوجتي وابني فلذات كبدي..

الى تلك الروح البريئة التي لم ولن انساها ابدا

..المرحوم اخي..

الى سندي في الشدة و الرخاء

..اخي و اختي..

الى من كادوا ان يكونوا رسلاً

..اساتذتي..

الى من صنع المجد والتاريخ

..أرضُ الرافدين..

الشكر و العرفان

في البداية

الشكر لله من قبل ومن بعد

والحمد لله من قبل ومن بعد

أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل للأستاذ المشرف

(أ.م.د. فائز فائز عبد الحسن جاسم)

والذي كانت لتوجيهاته القيمة وأراءه النيرة القدح المعلى

في اكمال هذا البحث البحث فله عظيم الامتتان و الشكر

والعرفان واسال الله ان يجعل علمه سببا له لدخول الجنان.

ولا يفوتني ان اشكر كل من ساعدني في جمع المعلومات

أساتذة قسمي في كلية الإدارة والاقتصاد

وكل من كان ناصحا ومعيناً من عائلتي و أصدقائي

المستخلص

يهدف البحث الى بيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات و توضيح مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و إدارة الازمات اذ يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الهامة في الفكر التنظيمي و الإداري، اذ بدأت المنظمات في تولي الاهتمام بهذا المفهوم نظراً لأهميته في الاستعداد و التهيئة لمواجهة التغيرات السريعة التي بصدها العالم اليوم في مختلف المجالات و الأصعدة عالميا و إقليميا و محليا و التي بدورها أدت الى توليد المزيد من الازمات و المشاكل و الضغوط التي تعيق المنظمات عن تحقيق أهدافها و مركزاً على عدد من التساؤلات من أهمها هل هناك تصور واضح لدى المنظمات عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي و إدارة الازمات وللإجابة عن التساؤلات تم صياغة فرضيات رئيسية و كان مفادها ان هناك علاقة ارتباط و تأثير بين التخطيط الاستراتيجي و إدارة الازمات

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الازمات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	آية قرآنية
ب	الاهداء
ج	الشكر والعرفان
د	ملخص البحث
هـ-و	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
1	المقدمة
2	الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة
2	المبحث الأول: منهجية البحث
2	أولاً: مشكلة البحث
2	ثانياً: أهمية البحث
2	ثالثاً: هدف البحث
3	رابعاً: المخطط الفرضي للبحث
3	خامساً: فرضيات البحث
4	سادساً: حدود البحث
4	سابعاً: مجتمع وعينة البحث
4	ثامناً: أساليب جمع البيانات
6-5	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
7	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
7	المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي
7	أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
8	ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي
8	ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
8	رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي
10-9	خامساً: أبعاد التخطيط الاستراتيجي
11	المبحث الثاني: إدارة الالتزامات
11	أولاً: مفهوم الالتزام
11	ثانياً: خصائص الالتزام
11	ثالثاً: أسباب الالتزامات
12	رابعاً: مفهوم إدارة الالتزامات
13	خامساً: أهداف إدارة الالتزامات
13	سادساً: أبعاد إدارة الالتزامات

14	الفصل الثالث: الجانب العملي
15-14	المبحث الأول: مجتمع البحث وعينته
17-16	المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغير البحث
19-18	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
20	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
20	أولاً: الاستنتاجات
21	ثانياً: التوصيات
23-22	المراجع
26-24	الملاحق

قائمة الجداول

5	جدول (1) الدراسة العربية للمتغير الاول
5	جدول (2) الدراسة الأجنبية للمتغير الاول
6	جدول (3) الدراسة العربية للمتغير الثاني
6	جدول (4) الدراسة العربية للمتغير الثاني
7	جدول (5) مفاهيم التخطيط الاستراتيجي
12	جدول (6) مفاهيم إدارة الازمات
14	جدول (7) التباين بين نسب سنوات العمر لعينة البحث
14	جدول (8) التباين بين نسب الذكور والاناث لعينة البحث
15	جدول (9) التباين بين نسب التحصيل الدراسي لعينة البحث
15	جدول (10) التباين بين نسب سنوات الخدمة لعينة البحث
16	جدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)
17	جدول (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (إدارة الازمات)
18	الجدول (13) نتائج الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية
19	الجدول (14) تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات

قائمة الاشكال

3	شكل (1) المخطط الفرضي للبحث
9	شكل (2) مراحل التخطيط الاستراتيجي
10	شكل (3) مستويات الرقابة الاستراتيجية

قائمة الملاحق

24	استمارة الاستبيان
----	-------------------

المقدمة

ان المنظمات المعاصرة تواجه اليوم العديد من التغيرات البيئية المختلفة و السريعة و لعدة أسباب و تحدث أزمات متعددة نتيجة لهذا التغيير ، التي تفاوتت في شدتها و قوة تأثيرها و تكرارها و مسبباتها و بالتالي تؤثر هذه الازمات على قدرتها التنافسية و بقائها و استمراريتها ، و يبرز هنا دور التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمد المنظمة و ادارتها في امتصاص هذه الازمة و كيفية الاستفادة منها او تقليل ضررها او تحويل تهديداتها الى فرص لذا تضمنت الدراسة ثلاث جوانب

الجانب الأول هو منهجية الدراسة و الجانب الثاني هو الاطار النظري الذي تضمن مفهوم التخطيط الاستراتيجي و أهدافه و أهميته و مفهوم الازمة و إدارة الازمة و مفهومها وانتهت بالجانب الثالث الذي احتوى على الجانب العملي للدراسة متضمنا ميدان الدراسة و عينتها و نتائجها.

(الفصل الأول منهجية البحث والدراسات السابقة)

منهجية البحث

أولاً - مشكلة البحث

يحاول البحث الحالي التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات وأثره على مواجهة الأزمات وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية التالية

1. هل هناك تصور واضح لدى المنظمات عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟
2. ما هي طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟

ثانياً - أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميته من خلال أهمية متغيراته والموضوع الذي يعالجه وذلك من خلال انشاء إطار معرفي حول متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات لان هذه المعلومات أصبحت ركيزة أساسية للمنظمات التي تقوم عليها الكثير من الأنشطة والوظائف الأخرى بالإضافة لتحديد دور ومتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات.

ثالثاً - أهداف البحث:

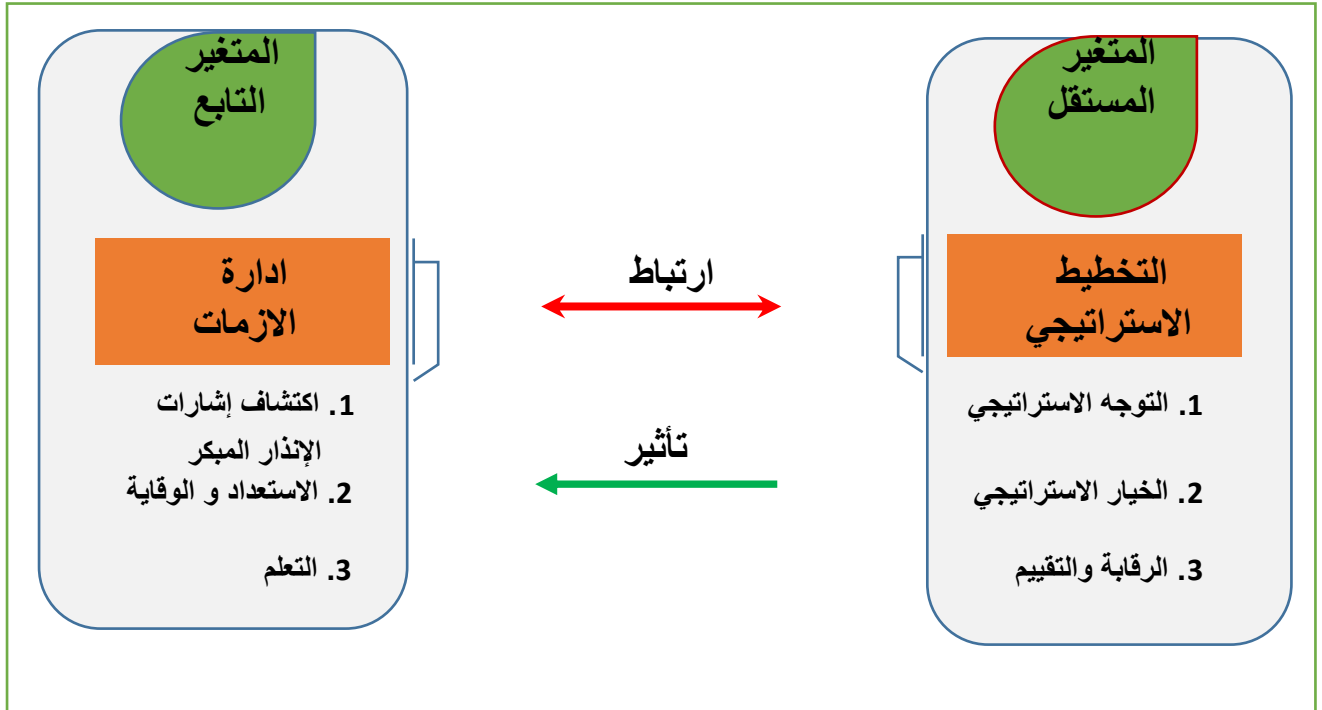
1. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي و مفهوم إدارة الأزمات
2. هدف البحث هو التعرف على الاسباب الأساسية لنشوء الأزمات و كيفية إدارتها

رابعاً - المخطط الفرضي للبحث

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفقاً لإطارها النظري ومضامينها الميدانية بناءً مخطط افتراضي يعكس طبيعة العلاقة المنطقية بين المتغيرات المبحوثة مع مراعات إمكانية قياس هذه المتغيرات.

المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي وتم قياسه بعدة متغيرات وهي (التوجه الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي والرقابة والتقييم)

المتغير التابع: إدارة الالتزام وتم قياسها بعدة متغيرات وهي (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية والتعلم)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

ارتباط
تأثير

خامساً - فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط معنوي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الالتزام في المنظمة المبحوثة.

2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية من التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات وابعادها في المنظمة المبحوثة.

سادسا – حدود البحث

3

1-الحدود المكانية: كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة ميسان

2-الحدود الزمانية: تم اجراء هذا البحث

بين الفترة من 28 – 1 – 2024 و 30 – 4 – 2024

3-الحدود البشرية: العميد والمعاونين ورؤساء الأقسام والشعب

سابعا – مجتمع وعينة البحث

تكونت عينة البحث من الافراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد من مدراء ورؤساء الوحدات الإدارية

ثامنا – أساليب جمع البيانات

1. الجانب النظري :

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات المطلوبة لإكمال الجانب النظري للبحث على المنهج الوصفي على المراجع العلمية المتمثلة بالمصادر والأدبيات من كتب ودراسات وبحوث ودوريات ورسائل وأطاريح ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن الاطلاع على مواقع الانترنت للتعرف على احدث ما كتب حول الموضوع

2. الجانب الميداني :

فيما يخص الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث الأسلوب التحليلي وقد جُمعت البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة والتي تُعد الوسيلة الرئيسة في جمع بيانات الجانب الميداني بشمولها للمتغيرات وقدرتها على تشخيص المتغيرات الرئيسة والفرعية وقياسها وقد وضعت عباراتها فيما يخص التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة.

كما اعتمد الباحث في استمارة الاستبيان على نظام ليكرت الخماسي وكما موضح ادناه وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss لتحليل بيانات الاستبانة

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5	4	3	2	1

الباحث والسنة	جعفر (2017)
عنوان الدراسة	"أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة
العينة والمجتمع	وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظف
ابرز النتائج	أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات

الباحث و السنة	Zahraa Ali Mohsen Al-Zubaydy, Suhair Adel Al Chader (2015)
عنوان الدراسة	Strategic Planning and ITS Impact ON the Quality of Education Services,
هدف الدراسة	ابرار أهمية التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق التميز المؤسسي.
العينة والمجتمع	عينة البحث هي جامعة النهريين ومكونة من 54 عضوا من هيئة التدريس (عمداء كليات ورؤساء اقسام والخبراء الاداريين بقسم ضمان الجودة).

1- تبين للباحث ان المؤسسات التعليمية تضع خططاً استراتيجية ثم فيما بعد تضع خططاً للجودة مما يؤدي الى هشاشة وضعف في تلك المؤسسة. 2- تبين وجود تناقض كبير في رسالة المؤسسة ممكن ان يؤدي فيما بعد الى مشكلات كبيرة في المستقبل.	ابرز النتائج
---	--------------

(المبحث الثاني – الدراسات السابقة)

أولاً – الدراسة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
الدراسة الأولى

جدول (1) الدراسة العربية

الدراسة الثانية جدول رقم (2) الدراسة الاجنبية

ثانياً – الدراسة المتعلقة بإدارة الازمات
الدراسة الأولى

جدول رقم (3) الدراسة العربية

الباحث والسنة	الجديلي (2017)
عنوان الدراسة	واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة.
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الازمات في مراحله المختلفة – منفردة و مجتمعة – في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة دار الشفاء،ناصر ، الأوربي .
العينة و المجتمع	تم اعداد استبانة بما يتناسب مع خدمة هدف الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة مقدارها (600) موظف بواقع (200) موظف لكل مستشفى
ابرز النتائج	يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الازمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام وفي مراحله الخمسة مجتمعة

الباحث و السنة	Marlena واخرون (2021)
----------------	-----------------------

عنوان الدراسة	Determinants of Managerial Competencies of Crisis Management Team Chairpersons in the Context of Building Resilience to Threats at the local level
هدف الدراسة	كشف محددات الكفاءات الإدارية لرؤساء فريق إدارة الازمات في سياق بناء القدرة على الصمود امام التهديدات على مستوى البلديات والمقاطعات في بولندا.
العينة و المجتمع	تم استخدام طريقة استطلاع الراي التشخيصي التي تم اجراؤها عن طريق تقنية المسح باستخدام أداة الاستبيان وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة فهو يتألف من المسؤولين عن وحدات الحكومة المحلية الذين يعملون أيضا كرؤساء لفرق إدارة الازمات في المنطقة
ابرز النتائج	يجب على كفاءات رؤساء فرق إدارة الازمات ان يكونوا قادرين على التصرف تحت ضغط الوقت والاحداث المتتابة واتخاذ القرارات بسرعة وان العوامل التي تعيق القيام بمهام إدارة الازمات هي عدم اليقين من تطور حالة الازمة ونقص الوسائل اللازمة لتنفيذ المهام

جدول (4) الدراسة الاجنبية

الدراسة الثانية

(الفصل الثاني – الاطار النظري للبحث) (المبحث الأول – التخطيط الاستراتيجي)

تمهيد:

ان التخطيط الاستراتيجي شهد تطورا تاريخيا فقبل 500 عام من الميلاد وحتى بدايات القرن الماضي كان يعتبر مفهوما عسكريا وبالتالي فان بدايات التخطيط وانطلاقته كانت من موضوع التخطيط للمعارك والغزو ومن ثم انتقل للإدارة وأصبح أحد اجزاها الأساسية ومن ضرورياتها باختلاف حجم المنظمة وطبيعة عملها (مزيد واخرون، 2017: 1105)

ت	المصدر	المفهوم
1	(الصميدعي و محمود جاسم محمد ، 2000)	العملية التي تشمل على وضع مجموعة اهداف ممكنة في ضل تأثير مختلف العوامل للمشروع والمنظمة.
2	(Daft, 2001)	وضع المخطط الرئيس الذي يبين نشاطات المنظمة واعمالها وتخصيص مواردها من اجل تحقيق الأهداف.
3	(Kotler, 2003)	عملية إدارية خاصة بوضع واستمرار العلاقة بين اهداف المنظمة ومتطلباتها وإعادة تنظيم الأنظمة بالشكل الأمثل الذي يحقق التطور والأرباح في المستقبل.

4	(Armstrong, 2006)	انه طريقة للوصول الى نتائج انفع من خلال فهم وإدارة أداء المؤسسة وفرق العمل والافراد عن طريق وضع سياق متفق عليه من الأهداف المخططة.
5	(الغالبي وادريس، 2007)	عملية مستمرة ونظامية يقوم بها المدراء في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة ونموها بالإضافة الى الاجراءات المطلوبة.
6	(السكارنة وبلال فلق، 2010)	هو خطة بعيدة المدى تأخذ في الحسبان المتغيرات الداخلية والخارجية وإيجاد القطاعات السوقية المستهدفة وطريقة المنافسة.
7	(صقر واخرون، 2020)	الجهد المخطط لاتخاذ وتنفيذ قرارات جوهرية توضح ماهية المؤسسة وما الذي تفعله ولماذا تفعله.

أولاً – مفهوم التخطيط الاستراتيجي

جدول (5) مفاهيم التخطيط الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المصادر الواردة فيه

من خلال التعريفات التي تم ذكرها أعلاه يمكن استخلاص مفهوم للتخطيط الاستراتيجي: (عملية تخطيط للمدى البعيد يقوم بها قادة ومديرو المنظمة وأصحاب القرار من أجل تحقيق الأهداف والمكتسبات مع مراعاة ما هو متاح من موارد وإمكانات ومعرفة ما يحيط بالمنظمة من ظروف وتحديدات البيئتين الداخلية والخارجية)

ثانياً – اهداف التخطيط الاستراتيجي

7

يعمل على اعداد وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية وتقديم المعلومات للإدارة العليا من أجل اعتماد قرارات أفضل (حسين واخرون، 2019:126) كما ركزت (جمال، 2014: 28-29) على مجموعة اهداف منها فعالية المنظمة داخل المجتمع وتطور أداء المنظمة ونظامها الإداري واستخدام الموارد المادية والبشرية بصورة صحيحة وتحقيق التوازن في تنفيذ الاعمال من خلال التوزيع العادل للقوى العاملة. كما يعد التخطيط الاستراتيجي عامل أساس لإدارة الازمات وذلك من خلال وضعه لجداول زمنية لعملية التخطيط وإمكانية مراجعته هذه الخطط بسهولة وكذلك إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل الاستراتيجية والقيام بردود أفعال مناسبة وفعالة في مواجهة المشاكل والمتغيرات الطارئة وتحسين جودة اتخاذ القرارات وتقديمه الارشاد للمديرين من خلال إيضاح التنبؤات والفروض والبدائل (نجم، 2006:25)

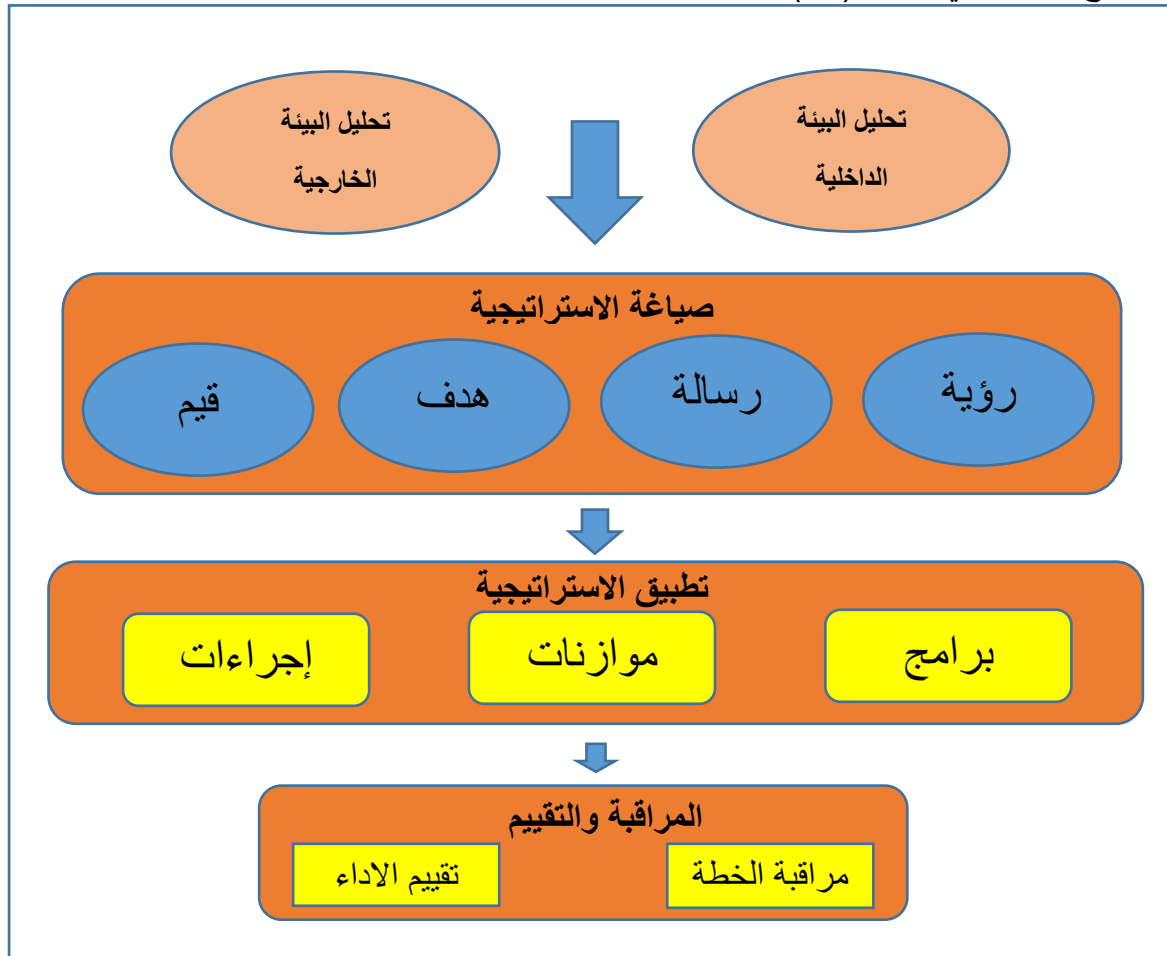
ثالثاً- أهمية التخطيط الاستراتيجي

حدد (حسيني واخرون، 2014: 4) أهمية التخطيط الاستراتيجي بالأمر الآتي. ان مسار العمل في المنظمات يحدد من خلال التخطيط الاستراتيجي ويسهل من اتخاذ القرارات

الاستراتيجية وبيّن الرؤية المستقبلية ويساعد المنظمة على الاندماج مع التغير المتسارع وتحكم الإدارة في الموارد الموجودة. كما وأشار (جعفر وآخرون، 2017) الى ان أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في مساعدته للمؤسسة في تعيين أصل المشكلة وسبل حلها ودحر الازمات الحالية والمستقبلية وتدعيم النتائج والتركيز عليها

رابعاً - مراحل التخطيط الاستراتيجي

- ان الخطة الاستراتيجية تعد وفق مراحل متتالية ولا يمكن ان تبدأ مرحلة الا بعد انتهاء سابقتها وتتميز المراحل بما يلي (الكرخي و آخرون، 2014: 34)
- جودة الخطة التالية تعتمد على جودة الخطة التي تسبقها
 - وجود تكامل وترابط بين المراحل
 - الاستمرارية هي ما يميز مراحل العمل فجميعها خاضعة للمراجعة الدورية والمتابعة و التقييم ويمكن وضع مخطط يوضح كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي مع العمليات التي تتفرع منه كما في الشكل (2)



شكل (2) مراحل التخطيط الاستراتيجي

خامسا – ابعاد التخطيط الاستراتيجي

أولا – التوجه الاستراتيجي:

الاتجاه الاستراتيجي هو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات الاتجاه الأساسي للمنظمة نحو تحديد رسالتها (من نحن؟) والتي تستمد من الرؤية المستقبلية (ماذا سنكون؟) وأن نحدد من بين هذه الاستراتيجيات ما هي المبادئ والقيم الضرورية لتحقيق الأهداف (حسن، 2012: 18) وتنظيم وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية معاً مع الجهات المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها داخلياً وخارجياً، فالاستراتيجية مبنية على رؤية وإجراءات أساسية وممارسات الإدارة العليا (العزاوي، 2016: 41)

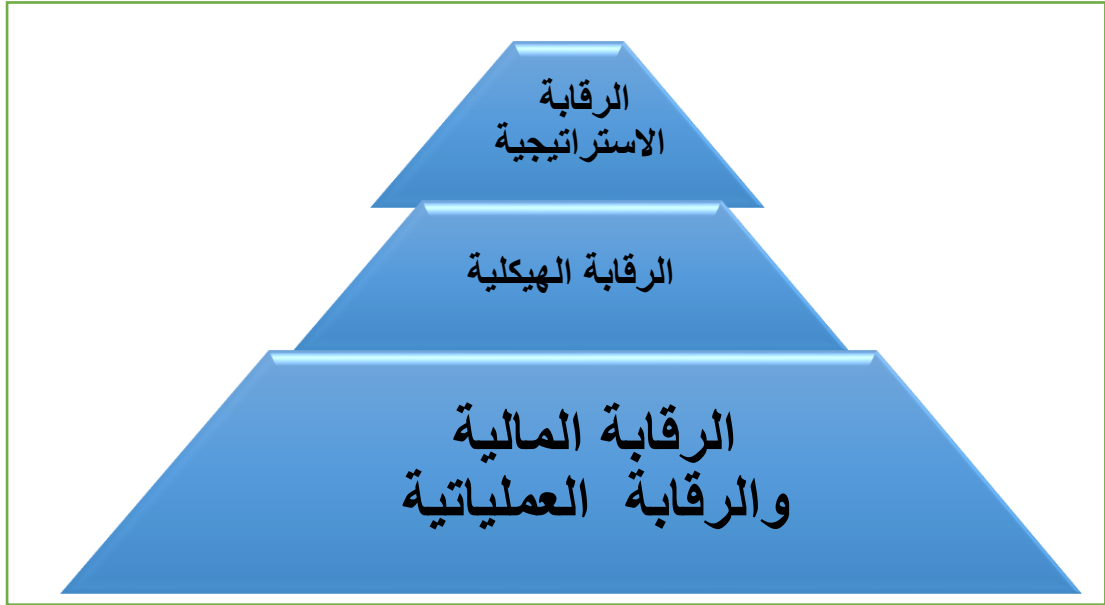
ثانيا – الخيار الاستراتيجي:

يمكن تعريف الخيار الاستراتيجي بأنه ذلك الخيار الذي يقابل متطلبات و أولويات المؤسسة والقادر على تنفيذ اهدافها من خلال رؤية صانعي القرار و المؤثرين فيه اكثر من اي بديل ثاني والذي يمكن ان يطبق بنجاح (حورية، 2015: 67) وترى (نهلة ورائية، 2020: 32) ان الخيار الاستراتيجي هو البديل الافضل من بين مجموعة من البدائل بعد ان يتم تصفية البدائل والابقاء على الافضل واجراء تقييم لهذه البدائل لاختيار الافضل الذي يحقق تطلعات المؤسسة ويضعها في وضع تنافسي جيد.

ثالثا – الرقابة والتقييم :

9

ان الخطوة الاخيرة التي يتكامل فيها التخطيط الاستراتيجي هي مرحلة الرقابة والتقييم وان الغرض الرئيسي من الرقابة الإستراتيجية هو معاونة الإدارة العليا في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مراقبة وتقييم ادارة العمليات الإستراتيجية، والتأكد بشكل كامل من تنفيذ العمليات بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح (الغالبي واخرون، 2019: 53-54) وان مستويات الرقابة في هذه المرحلة هي الرقابة الاستراتيجية والهيكلية والمالية والرقابة على العمليات كما موضح في الشكل ().



شكل (3) مستويات الرقابة الاستراتيجية

المصدر : الغالبي، طاهر محسن، القطان، مناف عبد الكاظم (2019) الإدارة الاستراتيجية المبادئ والاسس، دار الفيحاء، بيروت-لبنان

(الفصل الثاني – الاطار⁰النظري للبحث) (المبحث الثاني – إدارة الازمات)

أولاً- مفهوم الازمة

الازمة هي لحظة فارقة بمصير الكيان الإداري المصاب بها تشكل صعوبة لمتخذ القرار، كما

ان الازمة هي حدث في حياة المنظمة ممكن ان يغيرها الى الأفضل او الاسوء و تؤدي الى نتائج مرغوبة او غير مرغوبة (امينة سالم، 2015: 14) وهي تراكم مجموعة من العوامل و المؤثرات او حدوث خلل مفاجئ يشكل تحذيرا و تحديا لبقاء المنظمة. ويعبر عنها باللحظة التي تتحول فيها الأوضاع المستقرة في المنظمة الى أوضاع غير مستقرة تقود الى نتائج غير مرغوب بها في حال لم يكن هناك استعداد لها وعدم القدرة ع احتوائها وتقليل خطرها. (نوفل، 2020: 252)

من خلال التعريفات أعلاه يمكن ان يستشف الباحث تعريفا للازمة:

حدث غير مهيئ له يصيب المنظمة ويهدد بقائها من خلال الاحداث التي تشكل خطرا وتهديدا وتربك متخذي القرار بسبب قلة المعلومات عنها و التوتر وحالة عدم الاستقرار التي تفرضها.

ثانيا – خصائص الازمة

تمتاز الازمات بعدة خصائص ويمكن تلخيصها بستة خصائص (جاد الله، 2015: 21-22)

- 1-المفاجأة
- 2-ناقصه المعلومات
- 3-احداثها متصاعدة
- 4-مفقدة للسيطرة
- 5-تسبب حالة من الذعر
- 6-صعوبة إيجاد الحل السريع

ثالثا – أسباب الازمات

تساعد المعرفة بمسببات الازمات على الاستجابة لها واتخاذ قرار سريع يحد من خطورتها (لطفي، 2018: 55-65)

- 1 – عدم وجود ثقة اما في المنظمة او الآخرين
- 2- ابتزاز متخذ القرار واستغلال اخطائه لافتعال ازمة
- 3- اليأس وفقدان الامل في حل المشكلة
- 4- افتعال ازمة للتغطية على ازمة اكبر
- 5- تضارب المصالح و وجود صراعات شخصية
- 6- الثقة الزائدة بالنفس وسوء التقدير
- 7- قلة التدريب و الخبرات و الأخطاء البشرية

رابعا – مفهوم إدارة الازمات :

ان المنظمات تعيش في بيئة مملوئة بالاحداث والمتغيرات تجعلها في صدام مباشر مع الازمات لذا من الواجب ان تمتلك هذه المنظمات نظاما فعالا تدير به الازمات من خلال استشعارها لتلك الازمات والاستعداد لها والترتيب لتجنبها او التخفيف من حدتها وسيتم التطرق لمفهوم إدارة الازمات في الجدول رقم (2)

جدول (6) مفاهيم إدارة الازمات

ت	المصدر	المفهوم
1	(karam,2018)	إدارة الازمة تتعلق بتطبيق الاستراتيجيات المخصصة لمساعدة منظمة وقع فيها حدث سلبي مفاجئ لم يتم التنبؤ به او نتائج غير محسوبة لبعض الاحداث مما يستوجب ان تؤخذ قرارات بسرعة للتقليل من الاخطار التي قد تلحق بالمنظمة.
2	(الالوسي،2019)	إدارة الازمة هي أسلوب حديث في الإدارة يهتم بالتوقع بالازمات المحتملة عن طريق الاستشعار و مراقبة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتجهز بجميع الموارد المتوفرة لمواجهة الازمة والتعامل معها بكفاءة للتقليل من الخسائر.
3	(حازم احمد فروانه،2019: 236)	إدارة الازمة هي المقدرة على تفادي الكثير من الاخطار وعدم اليقين لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مستقبل المنظمة يعني استخدام التخيل لمعرفة اسوء ما قد يحدث
4	(عيارى، نوارى،2020: 169-170)	نشاط قائم على البحث والتقصي والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة اتجاهات وأماكن الازمة لتفاديها او التخلص منها او استغلالها لصالح المنظمة
5	(بالاطرش، فاطمة،2020: 60)	هي العملية التي عن طريقها يتم السيطرة على الضرر الجانبي للازمة ومحاولة احتوائها ومعرفة مسبباتها ثم وضع الإجراءات التي تضمن عدم تكرارها.
6	(برو،2021: 17)	الحركة المستمرة للاستعداد للازمة من خلال التنبؤ والاستشعار بها والاستعداد الجيد لها والتخفيف من حدة ضررها.

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المصادر الواردة فيه

من خلال ما ذكر انفا يمكن استخلاص تعريف لمفهوم إدارة الازمة:
 انها خطط مسبقة يتم وضعها وفق استراتيجيات وخطط متكاملة للحد من اثار الازمات السلبية والتقليل من ضررها والتعلم منها واخذ الدروس والعبر لتلافي تكرارها.

تطمح المنظمة الى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال عملية إدارة الازمات ومنها الحد من الخسائر الى اقل حد ممكن والجديه و الكفاءة في مواجهة الازمة و ضمان استمرارية المنظمة و المحافظة على وجودها ومعالجة الآثار النفسية لدى العاملين التي تسببها الازمة و الاستفادة من الازمة الحالية وتحليلها لمنع تكرار هذا النوع من الازمات و استغلال الموارد المتاحة بشكل كفى للتعامل مع الازمة و الانقاع من الفرص التي تولدها الازمة (قويدر

ابتسام، 2017: 153) و ترى (عواطف العتبي، لينا الخليوي، 2018: 186) ان هناك فوائد أخرى لإدارة الازمات ومنها السيطرة على الازمة من خلال إيجاد الحلول المناسبة لها و التقليل من خطرهما ومحاولة عدم انتشار الازمة ومنعها من التفاقم ومحاصرتها قبل ان تتعقد ويصعب السيطرة عليها.

سادسا – ابعاد إدارة الازمات **أولا – اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:**

ان الازمة وقبل حدوثها بوقت طويل تقوم بارسال إشارات تحذيرية بشكل متكرر وتقع الازمة ما لم يكن هناك اهتمام كافي بهذه الإشارات وان التعامل الجيد مع الازمة وإدارتها بشكل جيد او العكس يعتمد على مستوى الوعي بالإشارات التحذيرية و كذلك على قدرة المسؤولين على تفسير الإشارات بشكل صحيح و اتخاذ المناسب من الإجراءات (الهام و بن برطال، 2020: 57)

ثانيا – الاستعداد و الوقاية :

للوقاية من الازمات يجب توافر جميع الأساليب و الاستعدادات الكافية ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر لانه من المستحيل منع شيء ما لم يتم توقع حدوثه (عبد القادر، 2016: 218-219) وان الهدف الرئيسي و الأساسي في هذه المرحلة هو محاولة إعاقة و احباط حدوث ازمة او التقليل من خطرهما من خلال تخيل سيناريوات مختلفة لحدوث الازمة

(السقا و الصوفي، 2021: 153)

ثالثا – التعلم :

وتعد اخر مرحلة من مراحل إدارة الازمة وتهدف الى الاستمرارية في التعلم و إعادة التقييم لتحسين ما انجز في الماضي ولغرض الاستفادة من الدروس و استخلاص العبر من الظروف التي مرت بها المنظمة خلال الازمة ومن متطلبات هذه المرحلة وجود قدرات علمية لدراسة وضع المنظمة و تشخيص احوالها و تحديد الطرق التي من خلالها يمكن تلافي الازمات في المستقبل (عبد الوهاب و رخا، 2019: 267)

الفصل الثالث

الجانب العملي للبحث

المبحث الأول : مجتمع البحث وعينته

1. نبذة تعريفية لعينة البحث:

عينة البحث المتمثلة وبلغ عدد عمالها موظفيها

2. مجتمع وعينته البحث

يتألف مجتمع العينة من كافة الأفراد العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد والبالغ عددهم (50)، أما ما يتعلق بعينة الدراسة فتم اختيار عينة عشوائية بنسبة (50 %) وبهذا بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (25)، وقد تم توزيع (25) استمارة استبيان، تم استرداد (25) استمارة، وبعد فحص الاستمارات، تم استبعاد (2) استمارات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (23) أي بنسبة (92%) من المسترد.

3. المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة البحث:

أ. نتائج التحليل للمتغيرات الديمغرافية للأفراد عينة الدراسة. اتضح أن 22% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، و52% تتراوح أعمارهم بين 31 – 40 سنة، و26% تتراوح أعمارهم بين 41 – 50 سنة.

جدول (7) التباين بين نسب سنوات العمر لعينة البحث

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	العمر	اقل من 30	5	22%
		من 31-40	12	52%
		من 41-50	6	26%
المجموع			23	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

ب. وأظهرت نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية أن 65% هم من الذكور وما نسبته 35% هم من الإناث.

جدول (8) التباين بين نسب الذكور والإناث لعينة البحث

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	15	65%
		انثى	8	35%
المجموع			23	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

ج. وأشارت النتائج الى أن نسبة حملة شهادة الإعدادية بلغت 9%، ونسبة حملة شهادة الدبلوم بلغت 13%، ونسبة حملة درجة البكالوريوس بلغت 22% فيما تبين أن ما نسبته 43% هم من حملة درجة الماجستير، ونسبة حملة شهادة الدكتوراه بلغت 13%.

جدول (9) التباين بين نسب التحصيل الدراسي لعينة البحث

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	التحصيل الدراسي	اعدادية	2	9%
		دبلوم	3	13%
		بكالوريوس	5	22%
		ماجستير	10	43%
		دكتوراه	3	13%
المجموع			23	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

1. وفيما يتعلق بعدد سنوات الخدمة، فقد أظهرت النتائج أن 4% هم ممن تتراوح خدمتهم 5 سنوات فأقل. وأن 30% هم ممن تتراوح خدمتهم بين 6-10 سنوات، وأن 44% هم ممن تتراوح خدمتهم بين 11-15 سنة، وأن 22% هم ممن تتراوح خدمتهم من 16 سنة فما فوق.

جدول (10) التباين بين نسب سنوات الخدمة لعينة البحث

ت	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
1	سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	1	4%
		من 6-10	7	30%
		من 11 - 15	10	44%
		من 16 فما فوق	5	22%
المجموع			23	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الجانب الميداني.

تمهيد

استخدم الباحث عدة أساليب وبرامج إحصائية مثل برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V26 وبرنامج Excel V16 لتحليل البيانات، وقد تم استخدام هذه البرامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان من أجل قياس علاقة الارتباط بين متغيرات البحث، وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث، ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال الآتي:

1. الوصف الإحصائي للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي بأبعاده)

شملت هذه الفقرة وصف وتحليل المتغير المستقل وأبعاده بشكل إجمالي إذ يوضح الجدول (13) نتائج المتغير المستقل وتم قياسه بـ (3) أبعاد فرعية (التوجه الاستراتيجي و الخيار الاستراتيجي والرقابة والتقييم) إذ حقق المتغير وسطاً حسابياً بلغ (43.8062) وانحراف معياري قدره (2.91346) وكانت الأهمية الترتيبية له (1) مما يؤكد أن المتغير التخطيط الاستراتيجي قد حقق مستوى عالي استناداً إلى إجابات أفراد عينة البحث، كما حققت الأبعاد الفرعية أوساطاً حسابية بترتيب يبدأ بالرقابة والتقييم بنسبة (4.1413) وانحراف معياري قدره (0.77858) مما يدل على أن عينة البحث تولي اهتماماً للرقابة والتقييم، أما التوجه الاستراتيجي قد حقق وسطاً حسابياً نسبته (4.0870) وانحراف معياري قدره (0.76535) مما يدل على أن العينة تركز على التوجه الاستراتيجي، في حين حقق بعد الخيار الاستراتيجي وسطاً حسابياً قدره (4.0652) وانحراف معياري قدره (0.76753) مما يدل ذلك على وجود اهتمام كبير من قبل عينة البحث بالخيارات الاستراتيجية.

جدول (11) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

ت	المتغير الأساس وأبعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
1	التخطيط الاستراتيجي	43.8062	2.91346	1
2	التوجه الاستراتيجي	4.0870	0.76535	3
3	الخيار الاستراتيجي	4.0652	0.76753	4
4	الرقابة والتقييم	4.1413	0.77858	2

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

2. الوصف الإحصائي للمتغير التابع (إدارة الأزمات بأبعادها)

تضمنت هذه الفقرة وصف وتحليل المتغير التابع وأبعاده بشكل إجمالي إذ يوضح الجدول (14) نتائج المتغير التابع وجرى قياسه بـ (3) أبعاد فرعية إذ حقق المتغير وسطاً حسابياً بلغ (42.2246) وانحراف معياري قدره (7.01025) وكانت الأهمية الترتيبية له (1) مما يؤكد أن

متغير إدارة الازمات قد حقق مستوى عالي استناداً الى اجابات افراد عينة البحث، كما حققت الابعاد الفرعية اوساطاً حسابية بترتيب يبدأ بالتعلم بنسبة (3.9674) وانحراف معياري قدره (0.68662) مما يدل على ان عينة البحث تهتم بعملية التعلم، اما اكتشاف إشارات الإنذار المبكر قد حققت وسطاً حسابياً نسبته (3.7500) وانحراف معياري قدره (0.82041) مما يدل على ان عينة البحث تركز على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، في حين حقق الاستعداد و الوقاية وسطاً حسابياً قدره (3.6957) وانحراف معياري قدره (0.98046) مما يدل على وجود اهتمام كبير من عينة البحث بالاستعداد و الوقاية

جدول (12) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (إدارة الازمات)

ت	المتغير التابع وابعاده	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
1	إدارة الازمات	42.2246	7.01025	1
2	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.7500	0.82041	3
3	الاستعداد والوقاية	3.6957	0.98046	4
4	التعلم	3.9674	0.68662	2

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

المبحث¹ الثالث

اختبار فرضيات الارتباط والتأثير

1. فرضية الارتباط:

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على ان هناك " علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة الازمات " والجدول (15) ادناه يشير الى وجود علاقه ارتباط معنويه بين التخطيط الاستراتيجي وبين إدارة الازمات كون المؤشر الكلي بلغ (0.724^*) وبهذا تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (13) نتائج الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمرونة الاستراتيجية

ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل
	المتغير التابع
0.724^*	المرونة الاستراتيجية

*: $P \leq 0.05$

N=23

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

2. فرضية التأثير:

ان مضمون هذه العلاقة هو اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي نصت على ان هناك " علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات " حيث استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمات

وسيتضمن هذا التحليل عدد من المؤشرات تشمل معاملات الانحدار B وقيمة T المحسوبة وقيمة F المحسوبة ومعامل التحديد (R^2) وبالنسبة لقيمة T و F المحسوبة فسيقوم البرنامج الاحصائي (SPSS) بمقارنتهم بشكل مباشر مع قيمها الجدولية للتأكد من قضية المعنوية الاحصائية التي ستتوضح بحكم (Sig) التي ستظهر في جدول القيم، وكالاتي أذ يتضح من الجدول (16) ان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج المقدر بلغ (23.193) عند مستوى دلالة (0.05)، وبناءً عليه تقبل معنوية نموذج التأثير كما يتضح ان قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.52) يتضح بان متغير التخطيط الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (52%) من التغيرات التي تطرأ على عينة البحث. أما النسبة البالغة (48%) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها انموذج البحث، ويتضح عبر قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.72) بأن زيادة مستويات متغير التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة ادارة الازمات بنسبة (72%) من وحدة انحراف معياري واحدة اذاً تقبل الفرضية.

الجدول (14) تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

Coefficients ^a								
Model		R Square	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	معنوية التأثير		معنوية النموذج
			B	Std. Error	Beta	T	Sig.	F
1	(Constant)	.525	.205	8.786		.023	.982	23.193
	التخطيط_الاستراتيجي		.926	.192	.724	4.816	.000	

a. Dependent Variable: ادارة_الازمات

*: $P \leq 0.05$

d,f: (1,22)

N=23

(الفصل الرابع – الاستنتاجات والتوصيات)

(المبحث الأول – الاستنتاجات)

- ان تبني التخطيط الاستراتيجي يعد امراً ضرورياً في المنظمات كونه يجعلها قادرة على التعامل مع الازمات التي تواجهها في بيئة عملها وحلها
- ان المنظمات لن تتمكن من إدارة ازماتها الا عن طريق تبني الإدارة وقياداتها لمناهج وأساليب توطر لها عملها وما يجب عليها ان تفعله في المستقبل
- تبين ان المنظمة المبحوثة الممثلة بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة ميسان متهيئة للتعامل مع الازمات التي يمكن ان تواجهها لكون قياداتها مدركة لفكرة وجود علاقة ارتباط ما بين التخطيط الاستراتيجي وما يمكن ان تواجهه منظمته من ازمات
- أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الاتي
 - 1 - وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.
 - 2 - وجود علاقة تأثير معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.

(الفصل الرابع – الاستنتاجات والتوصيات)

(المبحث الثاني – التوصيات)

- وجوب العمل على زيادة اهتمام المنظمات بالتخطيط الاستراتيجي ومضامينه والسعي لتطبيقها في مختلف أنشطة المنظمة ومجالاتها لما له من تأثير كبير في ادارتها لا زمانها
- الاهتمام بالتخطيط ومراجعة انشطته باستمرار وبالتحديد التخطيط الاستراتيجي للمساهمة في الوصول الى فاعلية التخطيط
- الازمات التي تحدث في المنظمة من الضروري عدم تجاهلها والعمل بكل الطرق الممكنة لتهيئة الأدوات والسبل لحلها
- من الضروري التعلم والاستفادة من الازمات التي تحدث في المنظمات للتقليل من خطر وضرر الازمات التي من الممكن ان تحل بالمنظمة قدر الإمكان

قائمة المصادر

القران الكريم

المصادر العربية

1. امينة سالم، إدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، 2015
2. الصميدعي، محمود جاسم محمد (2000)، استراتيجيات التسويق - مدخل كمي و تحليلي، دار الحامد، عمان، الأردن
3. العزاوي، 2016 اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمة
4. الغالي، طاهر محسن منصور، ادريس، وائل محمد صبحي (2007)، إدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
5. السكارنة، بلال فلق (2010)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان
6. الكرخي، مجيد، 2014: 34 التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الريان للطباعة والنشر، الدوحة، قطر.
7. الغالي، طاهر محسن، القطان، مناف عبد الكاظم (2019: 53-54) الإدارة الاستراتيجية المبادئ والأسس، دار الفيحاء، بيروت، لبنان
8. اديب إبراهيم السقا، اشرف سليمان الصوفي، دور أنظمة دعم القرار في نجاح إدارة الازمات لقطاع التامين الفلسطيني: دراسة تطبيقية على شركة الملتزم للتأمين والاستثمار، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021
9. جعفر، يونس، اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات دراسة تطبيقية : دراسة تطبيقية في منطقة ضواحي القدس . مجلة جامعة الأقصى . 21 (1) 293-334.
10. هالة جمال، أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2014 ، ص ص 28 - 29 .
11. هشام برو، دور الصفات الشخصية للقائد الإداري في إدارة الازمات: رئيس شركة جنرال الكتريك جاك ولش والتعامل مع الازمات، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 06، العدد 01، 2021
12. حازم احمد فروانة، أهمية إدارة الازمات في تحسين جودة الخدمات للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة، مجلة اقتصاد المال و الاعمال، المجلد 03، العدد 02، جوان 2019
13. حورية، دحام، 2015، هيكل الصناعة و دوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير استراتيجي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
14. حسين، محمد وحמיד، أحمد 2019 .، أثر الاختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي -دراسة ميدانية لآراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 74، العراق
15. حسيني، أسامة، 2014، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة- المؤسسة الوطنية للاشغال في الابار-حاسي مسعود (ENTP)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
16. حسين عبد القادر، واقع متطلبات إدارة الازمات في الإدارة العامة: دراسة حلة موظفي جامعة الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، جوان 2016
17. حورية بالاطرش، مسروق فاطمة، إدارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء و الممرضين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 09، العدد 02، 2020
18. محمد عبد الوهاب، إبراهيم رخا، واقع إدارة الازمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 184: الجزء الثاني، أكتوبر 2019

19. محمود احمد لطفي، برامج التوك شو.. واعلام الازمات، دار العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2018
20. محمود جاد الله، إدارة الازمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015
21. ماضي الهام، عبد الفادر بن برطال، كيفية الاستفادة من إدارة المعرفة في مواجهة الازمات: نموذج كوفيد 19 كورونا، مجليه مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، 2020
22. نجم العزاوي ، " أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، 2006، 25:
23. نداء محمد باقر الياسري، إدارة الازمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2014
24. نهلة، بوزحزح، رانية، صاحي، 2020، " دور التحليل الموقفي الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي لدى المنظمة " دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر ، رسالة ماجستير ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
25. نادية عياري، امال نواري، فريق الاتصال خلال الازمات بين تجسيد المهام و مواجهة التحديات والصعوبات، مجلة الادب و العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 02، 2020
26. عواطف فاعد العتيبي، لينا سليمان الخليوي، المنهج الإسلامي في إدارة الازمات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 04، 2018
27. صقر، احمد محيي خلف، الشاذلي،خلاف خلف،(2020)، التخطيط والسياسة الاجتماعية المفاهيم و الأطر و الاليات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر
28. قويدر ابتسام، دور حوكمة الشركات في إدارة الازمات، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 14، 2017
29. رشيد حميد مزيد، مرزّه حمزة حسن، قادر عبد الحسين مدهوش، التخطيط الاستراتيجي وإمكانية اعتماد في دراسة حالة، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المكتبات الجامعية العراقية المكتبة المركزية في جامعة البصرة. 2017 ، ص 1105 ، المجلد 25 ، العدد 6
30. خليفة نوفل، لعراية صوراوية، دور الاتصال في إدارة الازمات: المراحب و الاستراتيجيات، مجلة الدراسات الإعلامية، برلين، العدد 12، اوت 2020

المصادر الأجنبية

- 1 . Al-Zubaydy ,Zahraa Ali Mohsen, Chader, Suhair Adel,(2015), Strategic Planning and its Impact on the Quality of Education Services ,International Journal of Science and Research.
- 2 . Amstrong, Michael,(2006), A Handbook of human Resource management Practice ,Kogan page,10th, U.S.A.
- 3 . Daft,L.,(2001),Organizational Theory and Design, St.Paul: West Publishing Company, U.S.A.
- 4 . Kotler Philip, (2000), Marketing management, Prentic Hall International, Inc..
- 5 . Marlena Niemiec, Karina Górská-Rożej, Wiesław Krzeszowski, Determinants of Managerial Competencies of Crisis Management Team Chairpersons in the Context of Building Resilience to Threats at the Local Level, European Research Studies Journal, Volume XXIV, Issue 4B, 2021

الملاحق²³

ملحق رقم (1)

استبانة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال



(استمارة استبانة)

عزيزي المشارك

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول (دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات) استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس، وانطلاقاً من ثقتنا بتعاونكم معنا في انجاز هذا الجهد العلمي وخدمة المسيرة العلمية، اضع بين ايديكم استبانة الاستقصاء الميداني المرفقة التي تضم فقرات تعبر عما يدور حولكم من خلال الأداء المهني الخاص بكم وان اسهامكم بملء هذه الاستبانة له الدور البارز في نجاح الدراسة وتحقيق هدفها العلمي، لذا يرجى اعتماد الدقة و الموضوعية في تاشير الإجابة المعبرة فعلاً عن قناعتكم و وفق مدرج الإجابة المثبت إزاء كل منها.

لن يتم استخدام هذا المسح الا لأغراض الدراسة، وسيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي يتم جمعها بسرية، ولن يصل اليها سوى الباحث فقط . مشاركتك في هذا الاستطلاع تطوعية تماماً . مع فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم

((ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) امام العبارة التي تمثل وجهة نظرك))

المشرف:

الباحث:

أ.م.د : فائز عبد الحسن جاسم

احمد حيدر جواد

يتضمن (التخطيط الاستراتيجي) الابعاد الاتية²⁴

1- التوجه الاستراتيجي : العملية التي يتم من خلالها تشكيل وصياغة استراتيجية المؤسسة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	الرؤية قابلة للقياس ومحددة بزمان لتحقيقها.					
2	هناك اعتماد على المعرفة و التكنولوجيا كهدف استراتيجي لتطوير العمليات.					
3	هناك حرص على اشراك جميع الأقسام في صياغة الرؤية الاستراتيجية.					
4	الرؤية ملهمة ومحفزة للعاملين لتحقيق التميز.					

2- الخيار الاستراتيجي : هو قرار اختيار افضل بديل من البدائل الاستراتيجية الذي يمثل افضل تمثيل لرسالة المنظمة و أهدافها الاستراتيجية.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	يتحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد المتاحة.					
6	يمكن وضع خطة بديلة في حال فشل الاستراتيجية المختارة.					
7	يتم اتخاذ خطط استراتيجية بما يتلائم مع خطط الوزارة.					
8	يتم التركيز على ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.					

3- الرقابة و التقييم : هي العملية التي تهدف الى تحسين الإدارة للمخرجات والنتائج و الأثر و تحسين الأداء.

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
9	تمارس الإدارة العليا دورا رقابيا على تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					

10	تستفيد الإدارة من عملية التقييم في تطوير أدائها المستقبلي.				
11	التوسع في البنى التحتية مؤشر جيد لنجاح تقييم الخطة الاستراتيجية.				
12	تساعد الرقابة الاستراتيجية على حل المشكلات الإدارية و المعوقات وتجاوز الروتين.				

تتضمن (إدارة الازمات) الابعاد الاتية

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر : ترسل الازمة قبل وقوعها تنبيهات وان لم يكن هناك من يهتم بهذه الإشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الازمة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	هناك اهتمام بالتخطيط للازمات غير المتوقعة.					
2	هناك دعم لتحديد مؤشرات حدوث الازمات					
3	هناك تحليل للعوامل الخارجية والداخلية للتعرف على وشرات حدوث الازمات					
4	هناك تأكيد على سرعة التعامل مع مؤشرات حدوث الازمات					

2- الاستعداد و الوقاية : هي عملية تجهيز وتحضير لما يمكن ان تشكله الازمة من مخاطر وكيفية الوقاية منها ودرنها و التعامل معها

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	هناك عمل على اعداد خطط للتعامل مع الازمات.					
6	يوجد فريق مختص للتعامل مع الازمات					
7	هناك توفير للمستلزمات الضرورية لفريق الازمة					
8	هناك تنظيم لسيناريوهات للتعامل مع الازمات التوقعة					

3- التعلم : استخلاص العبر والدروس من الازمات السابقة للتعامل من الازمات القادمة

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
9	يوجد عمل على تعميم الدروس المستفادة من الازمة					

					توجد برامج و دورات تدريبية في مجال إدارة الازمات	10
					هناك استخلاص للدروس من الازمات التي تمت مواجهتها للاستفادة منها في الازمات المستقبلية.	11
					هناك اعادة ضبط و تحسين للإجراءات الغير مناسبة لمواجهة الازمات	12