

## تأثير الإدارة الاستراتيجية في إدارة الازمات

م.م. شذى وحيد جبار وناس

المديرية العامة لتربية محافظة بغداد / الرصافة ٣

### الملخص:

يهدف البحث الحالي الى معرفة مدى تأثير الادارة الاستراتيجية. كمتغير مستقل، من خلال (( التخطيط ، التطبيق ، التقييم )) على ادارة الازمات كمتغير تابع، من خلال (( سرعة قرار الاستجابة ، الاتصالات وتدفق المعلومات ، حشد وتعبئة الموارد )) حيث تلعب الإدارة الاستراتيجية دورا حاسما في فاعلية وحل الازمات، وذلك من خلال قدرات العاملين الفريدة وادائهم المميز، الذي ينعكس بشكل ايجابي نحو تحقيق الابداع ، والتحقق اهداف البحث جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، كما تمثلت عينة البحث ( ٥٠ ) فرد من ملاكات المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة في محافظة بغداد ، باستخدام الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات ، وتم استخدام الاساليب الاحصائية المتمثلة في (( الانحراف المعياري ، والوسط الحسابي ))، لتشخيص اهمية متغيرات البحث.

الكلمات المفتاحية: (الإدارة الاستراتيجية، إدارة الازمات).

## The impact of strategic management in crisis management

Shaza Wahid Jabbar Wanas

General Directorate of Education of Baghdad Governorate / Rusafa 3

### Abstract:

The current research aims to know the extent of the impact of strategic management. As an independent variable, through ((planning, application, evaluation)) on crisis management as a dependent variable, through ((speed of response decision, communications and information flow, mobilization and mobilization of resources)) where strategic management plays a crucial role in the effectiveness and resolution of crises, through the unique capabilities of workers and their distinguished performance, which is positively reflected towards achieving creativity, and achieving the objectives of the

research, the descriptive analytical approach was used, and the research sample represented (50) individuals from the staff of the General Directorate of Education of Rusafa III in Baghdad Governorate, using the questionnaire as a basic tool for collecting data, and statistical methods represented in ((standard deviation, and arithmetic mean)) were used to diagnose the importance of the research variables.

Keywords: (Strategic management, crisis management).

### المقدمة:

اتسع دور المؤسسات وتركيزها. على الإدارة الاستراتيجية لما لها من فؤاد كثيرها ودورها في ادراة الازمات و تحقيق اهداف وغايات المؤسسة كذلك دورها المؤثر في رفع كفاءة المؤسسات ، فعاليتها في أداء أنشطتها ومهامها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة خارجيا وداخليا، مما يزيد من أهميتها على حل المشكلات وتجاوزا لازمات ، التي قد تتعرض لها وخاصة في ظل التطورات السريعة ،تصبح الاستراتيجية السمة المميزة لها ،لذلك تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على تأثير الادارة الاستراتيجية في إدارة الازمات .

## الفصل الأول

### منهجية البحث

#### مقدمة :

تحدد منهجية البحث المسار الذي يجب أن يسير فيه البحث، وتوجه محاوره وإدارته وتعد من أهم مقومات أي بحث، إذ يهدف إلى مناقشة مشكلة وأهمية البحث وأهدافه والمنهج العلمي المتبع فيه، وتبين المتغيرات الرئيسة المدروسة وأبعادها. وتحدد الأدوات والأساليب الإحصائية لقياسها و قد جاء، هذا المبحث ليبين ما تقدم وعلى النحو الآتي:-

#### أولاً: مشكلة البحث

ازدادت أهمية الإدارة الاستراتيجية لما تعانية معظم المؤسسات من المشاكل أصبح الجميع يبحث عن تحقيق الاداء العالى ، ولكي تستطيع المؤسسة معالجة الازمة .بأسلوب منهجي وادراي وعلمي ، من خلال استخدام الادارة الاستراتيجية ومدى تطبيق ابعادها في المنظمات والاعتماد على الاستراتيجيات الحديثة .وممارساتها التقليدية التي جعلها غير قادرة على ضمان البقاء في عالم شديد المنافسة، التي هي من المواضيع التي صب الاهتمام بها ومدى تأثيرها على فاعلية الازمات.

لهذا تجسد البحث الحالي نحو مناقشة موضوعات متنوعة وحديثة (تأثير الادارة الاستراتيجية في ادارة الازمات) جزءا من تلك الموضوعات إلا انه من الملفت للنظر ندرة الدراسات التي حاولت تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين. مع عدم وجود تحديد للنتائج المتوقعة لهذه العلاقة في الأبحاث الإدارية على مستوى البنية العراقية بشكل خاص والعربية بشكل عام ، وهذه الندرة كانت مشكلة بحد ذاتها خاصة على مستوى الأدبيات النظرية ،وفي ضوء ما تقدم يمكن إيضاح مشكلة البحث في تساؤلات ( وعلى النحو الآتي:-

- ١- ما الإطار الفكري والمفاهيمي الادارة الاستراتيجية ؟
- ٢- ما مدى أدراك عينة الدراسة الأهمية تطبيق أنموذج الادارة الاستراتيجية وأهمية كل بعد من ابعادها ؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث ؟ وكيف يستفاد منها في الجانب الميداني للبحث ؟
- ٤- ما مستوى أهمية ابعاد متغيرات البحث؟
- ٥- ما هو مستوى تأثير الادارة الاستراتيجية في الادارة الازمات على مستوى العاملين في العينة المبحوثة ؟

## ثانياً :- أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي جاءت منسجمة مع اطار البحث وعلى النحو الاتي: -

- ١- عرض أهم الجدليات والخلافات الفكرية عن الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة الازمات .
- ٢- تشخيص مستوى أهمية متغيرات البحث و مدى توافرها ميدانيا على مستوى عينة البحث.
- ٣- اختبار مستوى العلاقة التآثرية ومدى تأثير المتغير المستقل ( الادارة الاستراتيجية ) على المتغير التابع (ادارة الازمات) .
- ٤- تحديد مستوى ادارة الازمات العينة قيد البحث .

## ثالثاً :- أهمية البحث

أن التغييرات التي تحيط بالمؤسسات من كل جانب. وفي كل مجال والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها ،. يمكن تحديد أهمية البحث الحالي :-  
الأهمية المعرفية :

يكتسب الموضوع أهميته من الدور الحيوي الذي يقدمه لعينة الدراسة ومجتمعها ،. حيث يسلط الضوء على مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في ادارة الازمات. ،وتعد دراسة تضاف إلى الدراسات الأكاديمية نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا المجال ؛وزيادة الفهم والادراك المتغيرات البحث وتطبيقها في الجانب العملي من ناحية تبني الادارة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الازمات بأبعاده؛ وبالتالي يمكن أن يكون مضافا جديدا لاغناء المكتبات المعاصرة وذلك من خلال زيادة الإثراء الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات البحث .

## ١- الأهمية الميدانية :

تتجلى أهمية البحث الميدانية في كونه تناول قطاع الذي يعد من القطاعات الحيوية في البلد لما له من دور فاعل في إحداث تحولات اقتصادية. واجتماعية واضحة في المجتمع؛ فضلا عن التأثيرات في الجوانب الأخرى .

أهمية هذا البحث الاهتمام بجوانب الادارة الاستراتيجية. ومدى تأثيرها على ادارة الازمه، كما سلطت الضوء على أهمية الإدارة الاستراتيجية، في لمنظمات العراق عموما لا سيما مديرية تربية الرصافة الثالثة في محافظة بغداد على الوجه الخصوص، التي يمكن من خلالها معرفة مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية على بيئة العمل .

#### رابعا : منهج البحث والادوات المستخدمة في البحث.

لقد لمسنا الى ضرورة اللجوء الى المنهج التحليلي والوصفي في جمع البيانات والمعطيات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث ،لذلك ان المنهج الحليلي الوصفي يقوم بوصف كل ماهو كائن وتحليله وكذلك يهتم بتحدد العلاقات التي توجد بين المتغيرات محل الدراسة .

#### خامسا : فرضية البحث .

يقوم البحث على فرضية مفادها يمكن حل الازمات من خلال الادارة الاستراتيجية وينبثق منها مجموعة من الفرضيات منها :

١. هناك تباين في مستوى الادارة الاستراتيجية في المؤسسات .

٢. هناك تباين في مستوى ادارة الازمات في المؤسسة .

#### المبحث الأول : الإدارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية دور مهم في ادارة المؤسسات سواء كانت مؤسسات ربحية اوغير ربحية، على المستوى المحلي والدولي والإقليمي ، حيث يمكن ان تكون قادرة على حل الازمات في الظروف الصعبة ،وما تتعرض له المؤسسات من الازمات حيث يكون للإدارة الاستراتيجية أهمية في إدارة المؤسسات ،والمحافظة عليها والمنافسة في بيئة متغيره وكما يلي توضيح المفهوم واهميته:

## اولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

عرفت الإدارة الاستراتيجية على انها فن وعلم وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة، التي يمكن من خلالها تحقيق المؤسسة أهدافها، حيث يتضح ان الإدارة تركز على تحقيق التكامل. بين وظائفها من اجل تحقيق النجاح المنظمي ، ( صقور،الصرن،٢٠١٨ : ١٠ ) .

بينما يرى ( سليطين ، ٢٠٠٧ : ١٧) :الإدارة الاستراتيجية بأنها مجموعة من الاعمال والقرارات التي تؤدي الى تطوير استراتيجيات فعالة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

في حين عرفها ( David ، 2001: 44 ) :بأنها صياغة وتطبيق القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة في وضع أهدافها موضع التنفيذ .

حيث يرى ( السلطاني ، ٢٠٢١ : ٤٣) :بأنها وسيلة يمكن من خلالها ان تصبح المنظمات اكثر نجاحا من اجل التعامل مع بيئة متغيرة باستمرار .

بينما عرفها ( حميد ، ٢٠١٤ : ٦٧) : على انها تدعو الشركات الى استغلال وتأسيس المزايا التنافسية ضمن سياق بيئي معين ،والبحث عن الميزة التنافسية من خلال العملية والمنتج وابداعات السوق .

## ثانيا : اهمية الادارة الاستراتيجية

حظيت الادارة الاستراتيجية اهتماما كبيرا لدى العديد من الباحثين ، لما لها من تأثير ايجابي على عمل المنظمات ،حيث يرى ( الساعدي ، ٢٠٢١ : ٣٧ ) انه يمكن ان تكمن اهمية الادارة الاستراتيجية في تطوير اداء المنظمة لاسيما في تحقيق الاسبقيات التنافسية في ظل متطلبات البيئة الداخلية والخارجية ،من خلال تحديد اولويات التغيير المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية ، في حين يرى (جميل ، ٢٠١٠ : ٣٦) ان الادارة الاستراتيجية تشجع على العمل الجماعي ولا سيما" في حالة تمكن القائد الاستراتيجي، من خلق قبول مشترك بين العاملين وسعيهم لتحقيقها، بينما يرى (عبد اللطيف، اسامه ، ٢٠١٨ : ٢٠) الادارة الاستراتيجية تساعد على توجيه مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة ، بما

يمكن من استغلال نفاط القوة والتخلص من نقاط الضعف ، يرى ( العتيبي ، ٢٠١٢ : ١٥) ان الادارة الاستراتيجية تساهم في تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية، حيث توجد علاقة طردية ايجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية لذا نرى مدى اهتمام المنظمات بالاستراتيجية ، حيث يرى ( تبيدي ، ٢٠١٠ : ٣٠) اهمية الادارة الاستراتيجية تساعد على تمكين الادارة العليا من تحديد التوجهات طويلة الاجل للمنظمة، من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب .

### ثالثا: مراحل الادارة الاستراتيجية

حيث تتطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مراحل ، لذا يمكن ايجازها وفق ثلاث مراحل متتالية :- حسب ما يرى كل من ( صقور و الصرن ، ٢٠١٨ ، تبيدي ، ٢٠١٠ )

١. مرحلة التصميم ( التخطيط ) : حيث تتضمن هذه المرحلة التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجه المنظمة ، كذلك التعرف على نقاط الضعف والقوه ، و وضع الأهداف طويلة الاجل واختيار افضل الاستراتيجيات .

٢. مرحلة التنفيذ ( التطبيق ) : تعد هذه المرحلة من اصعب مراحل الإدارة الاستراتيجية، حيث نهذف الى تطبيق الاستراتيجيات ، كذلك وضع الاهداف والسياسات ، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل ، كذلك توجيه العاملين والمديرين لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التطبيق.

٣. مرحلة التقييم : حيث يتم في هذه المرحلة وضع كل الاستراتيجيات لعملية. تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، واتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات، كذلك يعتبر الوسيلة المناسبة للحصول على المعلومات ،لذا يعد المرحلة الأخير في عملية الإدارة الاستراتيجية .

## المبحث الثاني: ادارة الازمات

سنقوم في هذا المبحث في التعرف على ادارة الازمات من قبل مجموعة من الباحثين، ومن خلال عقود كثيرة حيث اسهموا في اغناء الجانب المعرفي في مجال ادارة الازمه من خلال التعرف على الآتي:

### **اولا : مفهوم ادارة الازمه**

عرفت ادارة الازمات من قبل ( HARRISON , 2007 : 7 ) على انها : الاحداث الغامضة التي تستلزم اتخاذ القرارات التي من شأنها ان تؤدي الى التغيير نحو الافضل في اداء المنظمة . بينما عرفت على انها حدث ناجم عن عدم الرضا بالأفكار والقيم وموارد المنظمة، وهذا ما يعيق تحقيق اهداف المنظمة ( Wechie & oparanma ، 2014 : 3 ) .  
في حين يرى ( السوداني ، ٢٠١٦ : ٥٨ ) : بأنها صراع بين ادارة وقوه صانعة القرار او بين ادارتين او قوتين صانعة الازمة ،ولا يمكن التعامل معها باستخدام القرارات الروتينية .وحيث تظهر الضغوط الناشئة عن التغيير الفجائي .

في حين عرفها ( العلوي ، ٢٠١٩ : ٥٦ ) على انها مجموعة من التغيرات، التي ترتب عليها موقف يؤدي الى نمط سلوكي غير المعتاد وهذا ما يستلزم اتخاذ قرار سريع، في ظل ضغوط وظروف حادة . كما عرفها ( Alpaslan & Mitroff ، 2009 : 38 ) :على انها "نظام يطبق لكي يتجنب حالات الطوارئ وكفية التعامل معها عند حدوثها لتخفيف حده اثارها المدمره.

### **ثانيا: اهمية إدارة الازمات**

أهمية إدارة الازمات تكمن في توجيه المديرين للتعامل مع الأمور التي يمكن التبوؤها داخل المنظمة، حيث تساعد على وضع افضل الخطط لتحسين انتاجهم وتحقيق جودة الأداء ( الساعدي ، ٢٠٢١ : ٦٢ ) ، بينما يرى ( Celik & Yilmaz, 2016:5 ) أهمية إدارة الازمات في مجموعة من الأنشطة المخطط لها، والمنهجية التي تستخدم للقضاء على الازمات ،وهذا بدوره يساعد على اتخاذ

القرارات الجديدة للتعامل مع المشاكل، حيث يعتبر (Ahmed,2016:9) أهمية إدارة الازمات مفتاح في التشخيص الدقيق في الوقت المناسب الأهمية المشاكل والاحداث ، التي تتطلب مهارات ومعرفة وشجاعة القيادة والقدرة على المخاطرة ،كما يتطلب إدارة الازمات أيضا الى الحافز والشعور بالإلحاح والالتزام والتفكير الإبداعي ، حيث وضح (Rerup,2009:876) على ان الازمة نتائج ومعاني مزدوجة ، فهي تمثل فرص وتهديدات ، ويرى أيضا ان الازمة المدارة بشكل جيد تحمل في طياتها فرصة التعلم وتوليد سمعة جيدة ونحسين النظام ، بينما يعتبرها ( Aklil & Lalet, 2009 : 16 ) انها حصاد ذلك النجاح وهو جوهر ادارة الازمه وان عدم التعامل معها هو النزعة بعينها للتحرك من وضع سيء لأسوء ، في حين ( Piriporas & Poienidis, 2008:38 ) اصبحت ادارة الازمه مهمه للمنظمات ، فهي جزء من الاستراتيجية، حيث تعتبر وظيفة مهمة تزود استباقية لتجنب الازمات ،اذ تمثل عامل حيوي للنجاح في بيئة الاعمال ، بينما قال ( جبار ، ٢٠٢١ : ٤٣ ) عن اهمية ادارة الازمات تمنع تفاقم المشكلات الادارية والمالية وعدم السماح باستفحالها كما تبحث بشكل خاص عن تنظيم القوانين الادارية ،كذلك البحث عن الحلول للمشكلات والمعضلات والازمات بطرق عملية ، كما اشار ( مظفر ، ٢٠١٦ : ٩١ ) الى اهمية ادارة الازمه تساعد على خلق التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية ، حيث تسمح اللامركزية بحرية التصرف واعطاء الصلاحيات واسعه والوامر بينما المركزية لا تسمح بحرية التصرف واعطاء الاوامر لذا اتت ادارة الازمات في تحقيق التوازن بينهما .

### ثالثا: \_ ابعاد ادارة الازمة

من خلال الادبيات النظرية ،وجد عدم اتفاق الباحثين حول ابعاد ادارة الازمات ،ولغرض وتحديد الابعاد التي حظيت باتفاق.اكثر الباحثين ، حيث بين اراء الباحثين حول ابعاد ادارة الازمات والتي يمكن توضيحها في مايلي :

١. سرعة قرار الاستجابة: ( جبار ، ٢٠٢١ : ٥٠ ) : هو اختيار البديل المناسب من.بين البدائل

، في ضوء بعض المعايير المحتملة ، وسرعة الاحداث وضيق الوقت وتجاوب العاملين في

المنظمة ، بينما ( السوداني ، ٢٠١٦ : ٨ ) يرى بأنها: الاعتراف بالازمة واتخاذ القرارات الوقائية لازمة للحفاظ على الممتلكات والارواح ، كذلك تحديد الوضع الحالي والوقوف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة ، بينما يرى كل من ( محمد، الهدمي ، ٢٠١٣ : ١٢٧ ) : هي مجموعة من القرارات المحددة للتعامل مع الازمات لغرض تطوير وايجاد الوسائل الافضل لمواجهة الظروف الاستثنائية او الطارئة ،لكن ( Tekin , 2014: 16) ينظر الى الادارة التي تتخذ القرارات السريعة هي التي ستكون الاكثر سرعة للسيطرة على الازمة ، ويجب ان يكون المديرين مستعدين الادراك الازمة واذا لم يكن لديهم خطة سوف يعانون من متاعب خطيرة ،وقد يشعرون بان فرص النجاح طفيفة وهذا سينعكس عليهم سلبا في أي تقييم عقب الازمة .

٢. **الاتصالات وتدفق المعلومات :** عرفت الاتصالات وتدفق المعلومات: هي ايجاد مراكز اتصالات قادرة على جمع المعلومات، بالسرعة الازمه والاستجابة الازمة ويجب على المنظمة تقديم المعلومات ذات الصلة لجميع الموظفين ،وعلى ان يكون بعض هذه المعلومات بشكل استباقي( السوداني ، ٢٠١٦ : ٩ ) ، في حين يرى ( العلاق ، ٢٠٠٩ : ١٨ ) وجدت الاتصالات منذ وجود الانسان اذ يعد ابرز العناصر الاساسية في تفاعل الانساني ، الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه ، لولا الاتصالات ما نتم المجتمعات خصوصا من الناحية الاجتماعية والاقتصادية والحضارية والسياسية ، بينما وضح ( عودة ، ٢٠٠٨ ، ٤٢ ) : على انها تشمل كذلك نقل وتبادل المعلومات وافكار المتعلقة بالأزمة بين فريق الازمة والقائد وعضاء الفريق باستخدام قنوات الاتصالات غير الرسمية والرسمية من اجل اوصول الهيئات المساندة والفرق الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار التغلب على الازمة ، في حين اوضح ( ابو فارة ، ٢٠٠٩ : ٢٤ )الاتصالات الموجه نحو بيئة المنظمة الخارجية والجهة المسؤولة عن هذه الاتصالات هي وسائل الاعلام الجماهيري ،

كذلك يعتبر الاتصالات الموجهة نحو البيئة الداخلية المسؤول عن الازمة هو كادر اعلام الازمه ، بالتنسيق مع فريق ادارة الازمة .

٣. **حشد وتعبئة الموارد** : عرف ( الخضير ، ١٩٩٣ : ٨٤ ) : هي عملية جمع القوة المعالجة الازمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة ، والمكان المناسب لتأمين عملية مواجهة الازمه، حيث تتضمن القوة عناصر بعضها يرتبط بما يمكن المدير حشد وتعبئة معنويا وماديا من اجل القضاء ومقاومة الازمة ، بينا يرى ( Ezzeldin , 2014 : 34 ) : ادارة الازمة هي الاستخدام الامثل للموارد والوقت مع وجود قاعدة متنوعة تساعد على. منع المشاكل الناجمة من فقدان احد المصادر، مثل مصدر واحد للتمويل قد ينتج دخل كبير ولكن خسارته قد تشل المنظمة ، بينما اشار ( سعيد ، ٢٠١٢ : ٨ ) : بانها قدرة المنظمة على حشد الموارد التي تحتاجها في عملية ادارة الازمات ، ويشير ( المساعدة ، ٢٠١٢ : ٥٢ ) الى ان حشد الموارد هو جمع القوه المناط بها معالجة الازمة التي تهيئ الوفرة الفنية والمكان المناسب ، لتأمين عملية مواجهة الازمه والقضاء على الازمه ، كما يرتبط بعضها بالزمان والمكان التي حدثت فيها الازمة ، ولكن يرى ( مظفر ، ٢٠١٦ : ١١٣ ) : ان عملية للحشد والتعبئة جمع الموارد التي من الممكن تويها لادارة الازمة حصرا شاملا ، طالما يمكن توفيرها المستقبل قريب ، اما من الناحية الاقتصادية في الاستخدام حيث ان كل موارد تكلفة يتعين تحملها عند استخدامها .

## المبحث الثالث

### الجزء العملي

#### "وصف العينة"

##### أ- العمر: -

النسبة	التكرار	العمر
%٨٠	٣	٣٠ فأقل
%٢٥	١٠	٣١-٤٠
%٦١	٢٥	٤١-٥٠
%٨٠	٣	٥١-٦٠

##### ب- الجنس: -

النسبة	التكرار	الجنس
%٦١	٢٥	نكر
%٣٩	١٦	انثى

##### ج- التحصيل الدراسي: -

النسبة	التكرار	التحصيل الدراسي
%١٧	٧	دراسات عليا
%٦٦	٢٧	بكالوريوس
%١٧	٧	دبلوم
%١٩	٨	اعدادي وما دون

وصف وتشخيص متغير الدراسة (مراحل الإدارة الاستراتيجية) والتحليل الأولي للنتائج واستجاباتهم:

جدول (١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من إجابات العينة المتعلقة بالتصميم (التخطيط)

رقم الفقرة	سؤال الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
------------	-------------	---------------	-------------------

0.582	4.658	توضيح رسالة المنظمة الجوانب التي تميزها عن الشركات الأخرى	1
0.755	4.395	تراعي المنظمة في صياغتها الأهداف الرئيسية والفرعية السهولة والوضوح	2
0.620	4.316	تتكيف المنظمة مع التغيرات البيئية عند تحديد الخيار الاستراتيجي	3
0.718	4.158	تتم عملية التصميم الاستراتيجي ببعض المرونة لتأمين فعالية التغيرات التي يتطلبها الموقف	4
0.547	4.395	يتضمن التصميم الاستراتيجي في المنظمة تشخيص العوامل المؤثرة في عملها	5
3.222	21.922	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	

ما يمكن ملاحظته مما سبق:

نلاحظ من الجدول الأعلى بأن الوسط الحسابي لجميع الفقرات اكبر من ( 3 ) وهذا ما يشير الى ان إجابات في الاتجاه الإيجابي حيث كان ترتيبهم كالاتي الفقره الأولى والثانية والفقره الثالثة والرابعة والفقره الخامسة كانت على الترتيب التالي ( 4.658 : 4.395 : 4.316 : 4.158 : 4.395 ) في حين الانحراف المعياري لهذه الفقرات يتراوح بين ( 0.582 : 0.547 ) وهذا يعني وجود تشتت ضعيف في اجابات المبحوثين .

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من إجابات العينة المتعلقة بالتنفيذ الاستراتيجي

رقم الفقرة	سؤال الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحرص المنظمة على مرونة الخطة لتنفيذ الأهداف المرسومة	4.342	0.627
2	تساعد النيات الخطة الموضوعية في المنظمة على تسهيل وتنفيذ العمليات المطلوبة	3.947	0.804
3	تهتم المنظمة بتطوير المهارات لدى العاملين في تنفيذ الاستراتيجية.	4.289	0.654
4	تخصص المنظمة الموارد البشرية والمالية اللازمة لتنفيذ	4.421	0.722

		خطتها	
0,565	4.289	تلتزم المنظمة بالهيكل التنظيمي الذي صممه لتنفيذ خطتها الاستراتيجية	5
3.372	21.288	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	

ما يمكن ملاحظته مما سبق :

حيث كانت هي الأخرى بالنسبة للمتوسط الحسابي يتراوح بين ( 4.342 الى 4.289 ) لجميع الفقرات، وهذا يعني ان الفقرات متقاربة جداً وهذا يؤكد ان اجابات المبحوثين تسير بتجاه ايجابي، حيث كان ترتيب الفقرات كالاتي ( الفقرة الاولى ، والثالثة ، الثانية ، والرابعة ، الخامسة ) حسب الترتيب ( 4.342 : 3.947 : 4.289 : 4.421 : 4.289 ) ومن جهة اخرى نلاحظ ان الانحراف المعياري للفقرات اعلى تتراوح بين ( 0.565 ; 0.627 ) وهذا يعني هناك تجانس بين اجابات افراد العينة .

**جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من إجابات العينة المتعلقة التقييم الاستراتيجي.**

رقم الفقرة	سؤال الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل المنظمة على تقييم الخطة الاستراتيجية بشكل دوري	4.342	0.847
2	تقوم المنظمة بأجراء تقييم خارجي لتقييم أدائها في تنفيذ استراتيجية المنظمة	4.000	0,930
3	تقوم المنظمة بمراجعة الخطط لتنفيذها للمنظمة باستمرار	4.237	0.971
4	تحدد المنظمة الجهة المسؤولة عن عملية التقييم في كل مراحل الخطة الاستراتيجية	4.184	0.801
5	تطبق المنظمة مبدأ الشفافية كي يتحمل كل فرد مسؤوليته	4.237	0.998
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	21	4.547

ما يمكن ملاحظته مما سبق :

نلاحظ ان الوسط الحسابي لجميع الفقرات اكبر من (3) وهذا يعني ان اجابات المبحوثين تسير غي الاتجاه الايجابي وكان ترتيبهم كالاتي ( الفقرة الاولى و الثانية و الفقرة الثالثة والفقرة الرابعة والفقرة الخامسة ) على الترتيب الاتي (4.342 : 4.000 : 4.237 : 4.184 : 4.237) في حين كان الانحراف المعياري يتراوح بين ( 0.998; 0.847 ) وهذا يعني وجود تشتت في اجابات افراد العينة .

### الاستنتاجات والتوصيات

#### المبحث الاول: الاستنتاجات

١. تعددت مفاهيم الادارة الاستراتيجية ، وتنوعت بحسب وجهات نظر الكتاب والباحثين،ولما لها من تأثير على إيجاد التوازن بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة ، ومصالح المجتمع بشكل عام ، وما لها من انعكاسات على إنتاج العاملين ونجاحهم ،وهذا بدوره يعزز من مواجهة الازمات في المنظمة.
٢. لدى مجتمع الدراسة ، العديد من الاستراتيجيات المستخدمة . في مواجهة الازمات وذلك حسب طبيعة حجم ونوع الازمات .
٣. اثر الادارة الاستراتيجية في ادارة الازمات الحديثة ، وما لها من تأثير على معايير ادارة الازمه، وهذا يعود لمدى اختلاف تطبيق هذه الاستراتيجية وبحسب نوع الازمات التي تواجه المنظمة .
٤. وجود عوامل تؤثر على الادارة الاستراتيجية ، بشكل مباشر وغير مباشر حيث كانت هذه العوامل خارجية او داخلية، لذا فأنها تأثر بشكل سلبي او ايجابي على حل الازمة في المنظمات.

#### ثانيا: التوصيات :

- في ضوء نتائج هذا البحث ، توصل الباحث الى مجموعة من التوصيات.
١. التأكيد على اجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول موضوع البحث. الحالي وذلك لرفد المكتبات العراقية، بنتائج ودراسات حول اهمية الإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على حل الازمات .

٢. اعمل على زيادة القيادات الإدارية في المنظمة ، استخدام الادارة الاستراتيجية الحديثة وكيفية صياغتها مع ما يلائم الازمات التي يمكن ان تواجه المنظمة .
٣. ضرورة القيام المنظمة برفع درجة خبره في استخدام الإدارة الاستراتيجية في إدارة الازمات الحديثة .
٤. دعوة المنظمة الى متابعة التطور الحاصل في المجال العلمي والمعرفي في الإدارة الاستراتيجية الإدارة الازمات والابتعاد عن الوسائل التقليدية في إدارة الازمه.

### المراجع والمصادر:

#### الكتب

- ١- صقور، مجد ، الصرن ، رعد ، ( ٢٠١٨ ) ، " الادارة الاستراتيجية " ، منشور تحت رخصة المتساع المبدع ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية
- ٢- العنزي ، سعد علي ، (٢٠١٥) ، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الذكرة للنشر والتوزيع .
- ٣- اللوزي، موسى ( ٢٠١٠ ) ، " التنظيم الإداري الأساليب الاستشارات " ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
- ٤- محمد ،جاسم محمد ، الهدمي ، ماجد سلام ، ( ٢٠١٣ ) ، " مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول ، عمان ، دار زهران .
- ٥- العلاق، بشير، ( ٢٠٠٩ ) ، " العلاقات العامة في الازمة " ، عمان ، دار اليازوري ، ط١.
- ٦- أبو فارة، يوسف احمد ، ( ٢٠٠٩ ) ، " إدارة الازمات مدخل متكامل " ، الطبعة الاولى ، اثناء للنشر والتوزيع ، الأردن .
- ٧- الخضيرى ، محسن احمد ، ( ١٩٩٣ ) ، " إدارة الازمات " مكتبة مدبولي ، ط ٣ .
- ٨- المساعدة، ماجد عبد المهدي ، ( ٢٠١٢ ) ، " إدارة الازمات المداخل المفاهيم العمليات " ، ط ١ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

## المجلات والرسائل

١. سليطين، سوما علي ، ( ٢٠٠٧ ) ، " الإدارة الاستراتيجية واثرها في رفع أداء منظمات الاعمال "،رسالة ماجستير في إدارة الاعمال جامعة تشرين ، كلية الاقتصاد.
٢. السلطاني، عزيز سعيد دفار ، ( ٢٠٢١ ) ، " دور المرونة الاستراتيجية في إدارة الازمات " ، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
٣. حميد، ريم مهند ، ( ٢٠١٤ ) ، " متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال " ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
٤. الساعدي ، صلاح حسن مالح ، ( ٢٠٢١ ) ، " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات " رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
٥. جميل ، احمد نزار ، ( ٢٠١٠ ) ، " تشكيلة الأنماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الإدارة العليا " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
٦. عبد اللطيف ، شعيب اشرف، اسامه ، شادلي ، ( ٢٠١٨ ) " الإدارة الاستراتيجية " ، بحث مقدم الى جامعة الجبالي ليابس ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية .
٧. العتيبي ، عامر ذايب ، ( ٢٠١٢ ) ، " اثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، كلية الاعمال .
٨. تبيدي، محمد حنفي محنور ، ( ٢٠١٠ ) ، " اثر الادارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء " ، أطروحة دكتوراه ، جامعة النيلين ، قسم إدارة الاعمال .
٩. السوداني، رافد عبد الواحد مهاوي ، ( ٢٠١٦ ) ، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية أدراه الازمات التنظيمية " ، رساله ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .
١٠. العلوي ، بهاء نعمة هاكم ، ( ٢٠١٩ ) ، " اعتماد إدارة المعرفة في الوقت المحدد لاختيار استراتيجيات إدارة الازمات " ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد .

١١. جبار، عمر عبد الستار ، ( ٢٠٢١ ) ، " الإدارة الالكترونية مدخل استراتيجي لإدارة الازمات " ، دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي ، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد .
١٢. مظفر ،ضحى باسل ، ( ٢٠١٦ ) ، "تاثير الانماط القيادية في إدارة الازمات بتوسيط التخطيط الاستراتيجي "، رسالة ماجستير، جامعة بغداد ،كلية الإدارة والاقتصاد .
١٣. عودة ، راهم راسم ، ( ٢٠٠٨ ) ، "واقع إدارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي "،رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية ، غزة.
١٤. سعيد ، عباس محمد حسين ، ( ٢٠١٢ ) ، "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الازمات "، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الإدارة والاقتصاد .

#### المراجع والمصادر الاجنبية:

1. Ahmed, Meena.,(2006), "The Principles and Practice of Crisis Management", ISBN 13: 978-0-230-00686-7
2. Aklil, Bruno & Lalet, Benoit(2009)nothing is sure in a sea fight.
3. David, F. "*strategic Management: concepts & cases*", new sersey,prentice Hall, Ewight edition, 2001.
4. Harrison , Gordon Alan (2007) ," Communication Strategies as aBasis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform , Georgia State University .
5. Oparanma ,Austin O. & Wechie , Ibekwe (2014) ," CrisisManagemnet Processes To Ensure Effective and ContinuousPerformance" , Journal of Business and Management (IOSR-JBM) ,VOL 16.

6. Alpaslan ,C.M., Green & Mitroff.(2009)," Corporate governance in the context of crisis : Towards a stake – holder theory of crisis management" , Journal of Contingencies and Crisis Management.
7. Celik, A.,& Yilmaz, R.,(2016)," Research of the Effectiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: a Comparative Study in Large Scale Enterprises and SMES in Konya 3rd In .
8. Priporas, constantinos –Vasilios & Poimenidis, Loan's(2008) ,"services managers awareness of crisis management : attitudesand preparation ,innovative marketing ,vol.4,no.3dustrial Zone", ISSN: 2069–9387.
9. Tekin , Omer Faruk (2014) ," IMPORTANCE OF CRISISMANAGEMENT FOR PUBLIC ADMINISTRATION: THEPRACTICE IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION" , TheWEI International Academic Conference Proceedings ,Budapest–Hungary.
10. Ezzeldin, Abdel Moneim Ghanem (2014), Decision SupportSystem in the Crisis Management Unit , International Journal of Humanities and Social Science , Vol. 4, No. 8(1) .