



## تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات : دراسة تحليله لآراء عينه من منتسبي مركز إدارة الأزمات بوزارة الداخلية العراقية

أ. د. امير حسين الهامى<sup>(3)</sup>

م.م امير ساجت مدلول<sup>(2)</sup>

حيدر صكر حمزه<sup>(1)</sup>

[Ameerah322@gmail.com](mailto:Ameerah322@gmail.com)    [haideralbadery26@gmail.com](mailto:haideralbadery26@gmail.com)

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وفق إدراك موظفي مركز إدارة الأزمات في وزارة الداخلية العراقية. انطلق البحث من مشكلة أساسية تم صياغتها على شكل أسئلة تهدف إلى قياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في بيئة العمل؛ إذ يُعدُّ التخطيط الاستراتيجي المتغير المستقل في البحث، ويتضمن خمسة أبعاد رئيسية (الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي)، وفُحص أثرها على إدارة الأزمات.

**المنهجية:** اتبعت الدراسة المنهج التحليلي-الوصفي؛ جُمعت البيانات باستعمال استبيان موجه إلى جميع موظفي مركز إدارة الأزمات بوزارة الداخلية العراقية، الذي يمثل مجتمع البحث. واختيرت عينة مكونة من 100 موظف على وفق جدول مورغان لضمان تمثيل المجتمع بشكل مناسب، بهدف الحصول على صورة واضحة لإدراكهم حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. كما أُستعمل البرنامج الاحصائي (SPSS.V24) وبرنامج (Amos.V24) لتحليل البيانات واستخراج النتائج.

**الاستنتاجات:** أظهرت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الخمسة يشكل عاملاً مؤثراً في تعزيز قدرة وزارة الداخلية على إدارة الأزمات، وأنه يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال وضوح الرؤية، تحديد الأهداف بدقة، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة.

**التوصيات:** يوصي البحث بضرورة تعزيز آليات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات الدولة، وخصوصاً مراكز إدارة الأزمات، مع التركيز على تدريب الكوادر، وتبني منهج استباقي يجمع بين التحليل المستقبلي وصنع القرار القائم على البيانات.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات

## Abstract

This study aims to examine the relationship between strategic planning and crisis management according to the perceptions of employees at the Crisis Management Center of the Iraqi Ministry of Interior. The research was based on a primary problem formulated in the form of questions designed to measure the impact of strategic planning on crisis management within the work environment. Strategic planning was considered the independent variable in the study and includes five main dimensions: strategic vision, strategic mission, strategic objectives, strategic analysis, and strategic choice. The study examined the effect of these dimensions on crisis management.

**Methodology:** The study adopted a descriptive-analytical approach. Data were collected using a questionnaire distributed to all employees of the Crisis Management Center of the Iraqi Ministry of Interior, which represents the study population. A sample of 100 employees was selected according to Morgan's table to ensure appropriate representation of the population, aiming to obtain a clear picture of their perceptions regarding the relationship between strategic planning and crisis management. Statistical analysis was conducted using SPSS (v24) and AMOS (v24) to analyze the data and extract the results.

**Findings:** The results indicated that strategic planning, across its five dimensions, constitutes a significant factor in enhancing the Ministry of Interior's capacity to manage crises. It also contributes to improving institutional performance through a clear vision, precise objective setting, and the selection of appropriate strategic alternatives.

**Recommendations:** The study recommends strengthening strategic planning mechanisms in state institutions, particularly in crisis management centers, with a focus on staff training and adopting a proactive approach that integrates future-oriented analysis and data-driven decision-making.

**Keywords:** Strategic Planning, Crisis Management

## المقدمة

شهد العالم في السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في عدد وتعقيد الأزمات، التي تهدد استقرار الدول وأمن شعوبها، خاصة في البيئات غير المستقرة سياسياً مثل العراق. لم تعد هذه الأزمات مقتصرة على التهديدات التقليدية كالإرهاب والحروب، بل تشمل تهديدات غير تقليدية مثل الهجمات السيبرانية والكوارث البيئية والانفلات الاجتماعي، ما جعل إدارة الأزمات أكثر تعقيداً وحساسية. في هذا السياق، أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للتنبؤ بالأزمات، رسم سيناريوهات متعددة للاستجابة، وتوظيف الموارد بكفاءة،

وتقليل الآثار السلبية المحتملة، مما يعكس مدى نضج واحترافية المؤسسات الأمنية، تواجه الأجهزة الأمنية العراقية ضغوطاً مستمرة نتيجة التوترات الإقليمية، الانقسامات السياسية، ظهور جماعات مسلحة غير نظامية، وانتشار الفساد الإداري. وغياب التخطيط الاستراتيجي، أو ضعفه يؤدي إلى قرارات مرتجلة واستجابات غير متكاملة وسوء توزيع الموارد، ما يزيد صعوبة السيطرة على الأزمات.

### المبحث الاول / منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: **ما دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في وزارة الداخلية العراقية؟**، ويستند البحث إلى أسئلة فرعية هي:

1. ما التخطيط الاستراتيجي، وما مكوناته المعتمدة في مركز إدارة الأزمات بوزارة الداخلية العراقية؟
2. هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المنظمة على الحد من الأزمات؟
3. هل توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات؟

#### ثانياً: أهمية البحث

يكتسب هذا البحث أهميتها الفكرية والعملية من تركيزها على العلاقة الحيوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات؛ إذ تسهم فكرياً في تعزيز الفهم العلمي لهذه العلاقة، وتوفير قاعدة بيانات واستنتاجات جديدة تدعم الدراسات المستقبلية وتطوير نماذج استراتيجية قابلة للتكيف، بينما تكمن أهميتها العملية في تقديم توصيات وخطط قابلة للتنفيذ تهدف إلى تحسين كفاءة واستجابة الأجهزة الأمنية، تقليل الخسائر البشرية والمادية، وتعزيز التنسيق المؤسسي لضمان استقرار المجتمع والأمن الوطني.

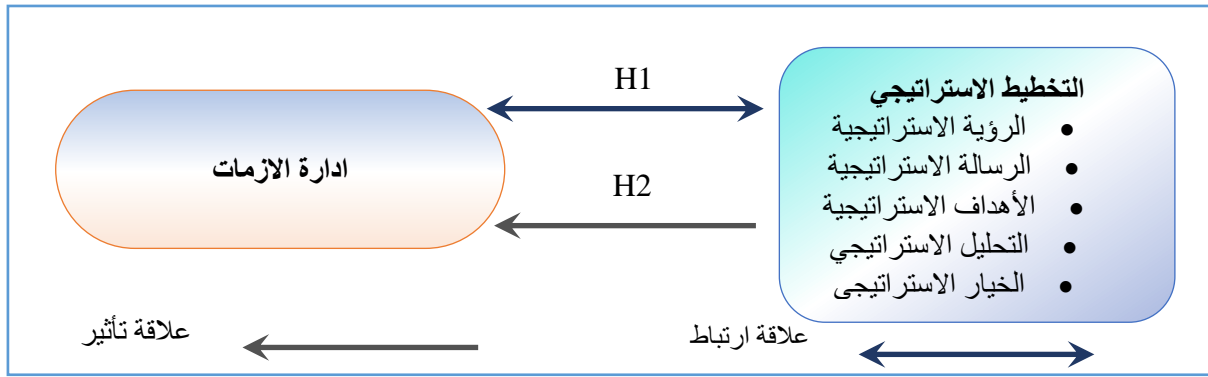
#### ثالثاً: أهداف البحث

1. تطوير فهم معمق للتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات عبر تقديم أطر مفاهيمية متكاملة.
2. تحليل أثر العوامل الفردية والديموغرافية على استعمال التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.
3. تقييم استراتيجيات إدارة الازمات الحالية واقتراح تحسينات لتعزيز الفاعلية المؤسسية.
4. تطوير نموذج استباقي يجمع بين التخطيط الوقائي والاستجابة الفورية للأزمات.
5. تقديم استنتاجات وتوصيات عملية تدعم صناع القرار وتثري الدراسات المستقبلية في المجال الأمني.

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث** في ضوء ما تم التطرق إليه أعدَّ مخطط البحث الفرضي كما موضح في الشكل (1)

**المتغير المستقل:** التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية الاستراتيجية، والرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيار الاستراتيجي) وقد أعتدَّ مقياس (معيّيق، 2025)

المتغير التابع: إدارة الازمات، وتمثل بمتغير احادي البعد بواقع ست فقرات، إذ أعتد مقياس (الديراوي، 2020)



شكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

خامسا: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات.

المبحث الثاني / الجانب النظري للبحث

أولاً: التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي مصطلح مركب من مصطلحين أساسيين هما: التخطيط والاستراتيجية وسوف نتناولهما بشيء من التفصيل:

1. التخطيط

يمكن أن نقول إنَّ التخطيط مرحلة أساسية في المؤسسة، فهو يمثل مرحلة التفكير والتقدير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضلها وأكثرها ملاءمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، والتخطيط في أبسط صورة هو العمل أو الإجراء الذي يجب على الأسئلة الآتية (شعبان، 2017:133)

1	ماذا؟	What	ما العمل المطلوب؟
2	لماذا؟	Why	لماذا نقوم بهذا العمل؟
3	كيف؟	How	كيف نقوم بهذا العمل؟
4	من؟	Who	من سيقوم بهذا العمل؟
5	أين؟	Where	أين يؤدي هذا العمل؟

متى يؤدي هذا العمل؟	When	متى؟	6
---------------------	------	------	---

## 2. الاستراتيجية:

الاستراتيجية تصوّر المنظمة لعلاقاتها المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تنصب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها. وهناك مستويان رئيسيان للاستراتيجية (مراد، 2018:385). فالاستراتيجية هي مصطلح عسكري يُستعمل لوصف فن التخطيط والإدارة للعمليات العسكرية قبل وبعد نشوب الحروب، إذ تعكس الاستراتيجية الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد باستعمال الموارد المتاحة (البدو، 2023:164). يعود مصطلح "استراتيجية" إلى الكلمة اليونانية "إستراتيقوس" التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك. وتعرف الاستراتيجية بأنها الفن المستعمل في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة. كما تعني علم أو فن الحرب وإدارة العمليات العسكرية (فضيل، 2021:71).

### ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي اليوم نظاماً متكاملًا لإدارة المؤسسات، لكن رحلته بدأت بسيطة وتطورت عبر عقود من البحث والتطبيق في مطلع القرن الحادي والعشرين، (Kaplan & Beinhocker, 2003:34). يُعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد المكونات الرئيسة لإدارة الاستراتيجية؛ إذ يستند إلى النظر المستقبلي للمؤسسة، ويتطلب تحديد استراتيجية أو اتجاه واتخاذ القرارات المناسبة لتخصيص الموارد لتحقيق هذا الهدف. وبشكل عام، يمكن أن يتضمن هذا النوع من التخطيط أيضاً آليات التحكم اللازمة لتوجيه تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال ومراقبتها للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة (البدو، 2023:164). يعد التخطيط الاستراتيجي وما ينتج عنه من توجهات وخطط إستراتيجية الأداة الأساسية لتحديد مسار المنظمة ووضع الإطار العام لتصرفاتها عند مواجهة التغيرات البيئية بكافة أنواعها (جرجر، 2015:192). ويوضح الجدول (1) وجهات نظر عدد من الباحثين حول تعريف التخطيط الاستراتيجي

### الجدول (1) وجهات نظر عدد من الباحثين حول تعريف التخطيط الاستراتيجي

ت	الباحث والسنة	التعريف
1.	(David, 2011, p. 5)	التخطيط الاستراتيجي هو عملية منهجية لاتخاذ قرارات بشأن الأهداف طويلة المدى للمنظمة، وتخصيص الموارد لتحقيقها، مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية.
2.	(Rumelt, 2011, 34)	التخطيط الاستراتيجي هو اختبار حقيقي لتماسك الاستراتيجية، إذ يجب أن تكون الأهداف والموارد والسياسات متنسقة مع بعضها.

أداة إدارية لتحديد كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها في ظل الموارد المتاحة، مع التركيز على التكامل بين الوحدات التنظيمية.	(Wheelen & Hunger, 2015, 7)	3.
آلية لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة عبر تحديد الأولويات وتنسيق الجهود لتعظيم القيمة المضافة.	(Grant, 2019, 56)	4.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه

### ثالثا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي (احمد، 2013:10) و(سليمان، 2016:32) و(عبيد والشوادفي، 2023:71):

1. الآثار الطويلة الأجل: يركز على إحداث تغييرات جوهرية ومستدامة تتطلب جهودًا وموارد كبيرة.
2. الشمول والتكامل: يُعنى بدراسة العوامل الداخلية والخارجية للبيئة بشكل شامل، مع القدرة على التكيف المستمر مع التغيرات.
3. المرونة والديناميكية: يتيح التنبؤ بالتغيرات واستكشاف جميع البدائل الممكنة لمواجهة أي تغييرات محتملة أثناء اتخاذ القرارات وتنفيذها.
4. حشد الطاقات والموارد: يسعى لتعبئة جميع طاقات المنظمة ومواردها المتاحة داخليًا وخارجيًا.
5. المستقبلية: يركز على رسم أهداف المستقبل استنادًا إلى معطيات الحاضر والماضي لتوجيه المسار الاستراتيجي.

### رابعاً: أنواع التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى أربعة أنواع رئيسية، يمكن توظيف كل منها وفقاً لطبيعة الموقف الاستراتيجي الذي تواجهه المنظمة (نايل مهدي، 2018:112):

1. الخطط الاستراتيجية الدفاعية: تُستعمل لمواجهة التهديدات المحتملة، وتهدف إلى حماية موقع المنظمة ومكتسباتها من المخاطر الداخلية والخارجية.
2. الخطط الاستراتيجية الهجومية: تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة عبر مبادرات نشطة مثل تحسين المنتجات، الحملات التسويقية، أو خفض الأسعار لتعزيز مكانتها التنافسية.
3. الخطط الاستراتيجية التبادلية: تقوم على التعاون والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق مكاسب مشتركة، مثل دخول أسواق جديدة أو تنفيذ مشاريع استراتيجية موحدة.
4. الخطط الاستراتيجية الحذرة (الحريصة): تُبنى على تحليل ردود الفعل المحتملة وتعديل التوجهات وفق المتغيرات البيئية، ما يمنحها مرونة عالية للتعامل مع بيئة ديناميكية ومتغيرة.

### خامسا: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتجلى أهمية التخطيط بما يأتي: (العازمي وآخرون، 2023:58):

1. تشخيص الأوضاع الحالية: تقييم الهيكل التنظيمي ومدى تناسق أجزائه وارتباطها باحتياجات المجتمع.
2. رسم السياسات: وضع خطط شاملة وتفصيلية للاستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة.
3. النظرة المستقبلية: وضع خطط طويلة المدى مع تقدير الاحتمالات والتنبؤات العلمية.
4. تحسين الأداء النوعي والفني: تطوير العمليات الإدارية والتربوية لضمان كفاءة العمل.
5. استعمال الموارد بكفاءة: تقدير الموارد المتاحة واستثمارها الأمثل، بما يشمل الوقت والطاقة والإمكانات المتاحة.

### سادسا: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي الى تحقيق جملة من الأهداف اوجزها (علي، 2024:41):

1. تحديد الرؤية والرسالة: وضع رؤية مستقبلية واضحة ورسالة تعكس قيم المنظمة.
2. تحديد الأهداف: صياغة أهداف محددة وقابلة للقياس لتوجيه جهود المنظمة.
3. تحسين كفاءة الموارد: استعمال الموارد المتاحة بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة.
4. التكيف مع التغيير: تطوير استراتيجيات للتعامل مع التحديات والفرص المتغيرة في البيئة.
5. تحسين أداء المنظمة والتواصل: تعزيز التنسيق الداخلي وتحسين الأداء عبر استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

### سابعا: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تتمثل معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط الآتية (محمد، 2019:98):

1. ضعف الموارد المتاحة، مثل قلة الموارد، وصعوبة الحصول عليها، وصعوبة إدارتها؛ لعدم توفر البيانات اللازمة للتحليل.
2. سرعة التغيير في البيئة الخارجية، مما يجعل التخطيط متقادماً، قبل أن يبدأ بسبب التغيير السريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية.
3. نقص المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
4. احتياج التخطيط الاستراتيجي إلى وقت طويل وتكلفة عالية.
5. صعوبة إدارة المخاطر والتحديات الحالية للعمليات الاستراتيجية.

### ثامنا: متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي:

لخصت (عبود، 2024:92) متطلبات تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي:

1. تهيئة المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي من خلال إقناع الإدارة العليا بأهميته.
2. توفير المعلومات الضرورية عن عناصر البيئة الداخلية والخارجية.
3. استمرارية التفكير الاستراتيجي من خلال تصميم وربط نظام الحوافز بإنجاز الاستراتيجية.
4. إعطاء الأولوية للتخطيط الاستراتيجي لدى الإدارة العليا من خلال تخصيص وقت أكبر له

## 5. التعريف بعملية التخطيط الاستراتيجي ومنهج إعداد الاستراتيجية

### تاسعا: ابعاد التخطيط الاستراتيجي

أبعاد التخطيط الاستراتيجي: يمكن تصنيف الأبعاد إلى خمس ابعاد رئيسة (معينيق، 2025:7):

1. **الرؤية الاستراتيجية:** هي الصورة المستقبلية التي تحدد الهدف الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه، وموقعها في السوق الذي تهدف لتحقيقه، وكذلك الإمكانيات التي تسعى لتطويرها. ورؤية المنظمة يجب أن تكون متوافقة مع أهدافها (بور وأقازاده، 2020:11). هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهو منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها، فهي تتضمن عادة أكثر المعاني اتساقاً (الحناشي وآخرون، 2021:4).

2. **الرسالة الاستراتيجية:** توضح هوية المنظمة وما تتميز به عن غيرها من المنظمات، وتعد مرتكزاً لتحقيق أهدافها (الحربي والشامي، 2023:238). هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، مبررة وجودها واستمرارها، وهي توصيف أكثر تفصيلاً لأنشطة ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية (الحناشي وآخرون، 2021:4)..

3. **الأهداف الاستراتيجية:** تعكس ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه من أهداف وغايات وتظهر مدى قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة بها. كما تساهم الأهداف في تقييم الأداء العام للمنظمة. تُعد الأهداف الاستراتيجية عنصراً أساسياً في عمليات التخطيط الاستراتيجي (الحربي والشامي، 2023:238). فهي الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة الجامعية للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل، وهي دليل لعمل الإدارة، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق استراتيجية كفؤة وفعالة (الحناشي وآخرون، 2021:4)..

4. **التحليل الاستراتيجي:** هي عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف التعرف على ما تواجهه من تحديات، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة. يمثل التحليل الاستراتيجي للبيئة أداة أساسية لضمان استمرار المؤسسات في بيئة تنافسية تتأثر بقوى متعددة من مؤسسات حكومية وأهلية (رفاعي وعطية، 2021:235). لإبقاء المؤسسات التعليمية في العمل في ظل البيئة التنافسية والقوى التنافسية من المؤسسات الحكومية والأهلية، لا بد أن يقوم بالتحليل الاستراتيجي من خلال معرفة بيئتها الداخلية (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات أو التهديدات)، لذا فإن توظيف تحليل (SWOT) يساهم في تطوير جودة أداء المؤسسات التعليمية (الحناشي وآخرون، 2021:4).

5. **الخيار الاستراتيجي:** هذه المرحلة تلي مرحلة التحليل، إذ تُعرض البدائل المتوفرة، وتحديد الأنسب وفقاً لمعايير محددة. يُختار البديل الذي يعتمد على نقاط القوة، ويساعد في معالجة نقاط الضعف، ويقلل من تهديدات البيئة، ويحقق الأهداف المرجوة (نايل مهدي، 2018:112)

### عاشرا: المفهوم العام للأزمة

تُعرّف الأزمة – تقليدياً – بأنها (Hancock, 2002:1):

- نقطة حاسمة أو لحظة اتخاذ قرار مصيري.
- وضع غير مستقر في المجالات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، يتضمن تغييراً وشيكاً ومفاجئاً أو حاسماً.

يرجع أصل كلمة "أزمة (Crisis)" إلى الكلمة اليونانية القديمة *krisis*، والمشتقة من الفعل *krinein*، والتي تعني "القرار" أو "الحكم". ومن ثم، تشير الأزمة إلى "لحظة اتخاذ قرار حاسمة" تحدث في وقت صعوبة وشدة تهدد الفرد أو المنظمة. ويُنظر إلى الحكماء على أنهم من يواجهون الأزمات بحكمة ويحولونها إلى فرص. أما في اللغة الصينية، فتم نحت مصطلح الأزمة من كلمتين هما (فرحي، 2016:37):

- *Wei* التي تعني "الخطر".
  - *Ji* التي تعني "الفرصة".
- ويرتبط حدوث الأزمة بثلاثة عناصر رئيسة تساعد على ظهورها، التي تُعرف بمفهوم "مثلث الأزمة". يتكون هذا المثلث من العناصر الآتية (الشحري، 2022:32):
- **المفاجأة:** حدث غير متوقع يؤدي إلى اندلاع الأزمة.
  - **ضيق الوقت:** الضغط الزمني الذي يحد من قدرة متخذي القرار على التفكير والتخطيط بشكل مناسب.
  - **التهديد:** الخطر الذي يشكل تهديدًا مباشرًا للأمن أو الاستقرار.

#### حادي عشر: أسباب حدوث الأزمات

تتعدد أسباب نشوء الأزمات، ومن أهمها (Jasinska, 2019:2):

1. ضعف الإمكانيات المادية وقلة الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع الأزمة،
2. عدم الاكتراث بأهمية الوقت، وإهمال معالجة الأزمة من بداياتها.
3. قلة المعلومات المتاحة مع غياب بدائل واضحة ومرتبطة وفق أولويات محددة.
4. غياب المنهجية الواضحة في التعامل مع الأزمة.
5. ازدياد الإحباط والتركيز على الظواهر السطحية دون القدرة التحليلية لاستنباط الأسباب العميقة وراء الأحداث.
6. تضارب قرارات المراكز القيادية وانعزالها عن بعضها.

#### ثاني عشر: مفهوم إدارة الأزمات

تشمل إدارة الأزمات جميع مراحل الأزمات والنزاعات، بما في ذلك منع الأزمة، والتدخل خلالها، وتحقيق الاستقرار في مرحلة ما بعد الأزمة (Anttila, 2012:57). يستعمل مفهوم "إدارة الأزمات" بشكل واسع. وقد طورت بعض الكيانات الإقليمية، مثل الاتحاد الأوروبي، مقاربة شاملة لإدارة الأزمات (Boin et al., 2016:3). يعرف المتخصصون الصينيون في إدارة الأزمات هذا المفهوم بأنه يشمل استعمال الوسائل الدبلوماسية والعسكرية والاقتصادية بهدف خلق وضع ملائم يمكن من تقليص التوتر، وتقليل الخسائر، ودفع

الخصم إلى تقديم تنازلات، مع تجنب فقدان السيطرة أو التصعيد (Johnston,2016:5) . يمكن النظر إلى إدارة الأزمات على أنها قدرة أحد أطراف النزاع على إقناع خصومه بالتراجع عن التصعيد، تجنبًا للمساس بمصالحهم، عبر ضبط النفس والبحث عن تسوية تنزع فتيل الأزمة. أما إدارة الأزمة، فهي تشير إلى إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الواقعية، مثل (فرحي،2016:37):.

- تنفيذ عمليات الإخلاء أثناء الكوارث.
  - إغلاق المحال التجارية.
  - تأمين الموارد الأساسية.
- ويعرض الجدول ادناه اهم الأدبيات المتعلقة بتعريف إدارة الازمات وفقاً للتسلسل الزمني لتطور المفاهيم والنظريات في هذا المجال.

### جدول (2) تعريف إدارة الازمات

ت	الباحث والسنة	التعريف
	(Anttila,2012:57)	تشير إدارة الأزمات إلى الإجراءات التي تهدف إلى تجنب تفاقم الأزمات ومنع اندلاع الحروب
	Canyon,2020:7)	أن إدارة الأزمات تمثل نهجًا شاملاً يتضمن دورة تبدأ من الاستعداد والوقاية، وتتم بـ الاستجابة الفورية، وتنتهي بـ التعافي والتعلم من الحدث
	Karpiuk, 2022:114)	مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها سلطات الإدارة العامة كجزء من منظومة أمن الدولة، وتهدف إلى الوقاية من الأزمات، والاستعداد المسبق للتعامل معها، والاستجابة الفورية عند وقوعها، ثم إزالة أثارها واستعادة الموارد والبنى التحتية الحيوية لضمان استمرارية الأداء المؤسسي والاستقرار المجتمعي.
	(latief et al.,2023:4)	تُعرف إدارة الأزمات بأنها مجموعة من العمليات المستمرة والمنهجية لتحديد وتحليل والتعامل مع أزمات الأعمال من خلال بعض الممارسات الإدارية.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات الواردة فيه

### ثالث عشر أهداف إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات إلى (فرحي، 2016:37):

1. وقف التدهور وتقليل الخسائر.
2. تأمين الكيان المتأثر.
3. السيطرة على تطورات الأزمة وإنهاؤها.
4. الاستفادة من الموقف لتطوير الأداء.
5. دراسة الأسباب لتفادي تكرارها مستقبلاً.

### رابع عشر: مبادئ إدارة الأزمات

في عام 2003، قامت مجموعة إدارة الأزمات في CICIR بتلخيص قائمة هو إلى ستة مبادئ رئيسية: (Johnston, 2016:5)

1. السعي لحل سلمي وعدم التفكير في معاقبة الطرف الآخر؛
2. تحديد أهداف واقعية ومحدودة؛
3. ضبط النفس في التصرفات والسلوك؛
4. الحفاظ على الاتصال مع الطرف الآخر؛
5. معالجة القضايا بشكل منفصل دون ربطها ببعض؛
6. تجنب الأساليب الصفرية في إدارة الأزمة.

### خامس عشر: عناصر وابعاد إدارة الأزمات

ثلاثة أبعاد لإدارة الأزمات ويمكن توضيحهم كما يأتي (الغازمي، 2022:2):

1. **مرحلة ما قبل الأزمة:** تُعد مرحلة ما قبل الأزمة في إدارة الأزمات الأكثر استهلاكاً للجهد والأهم في الوقت نفسه. الكلمات المفتاحية هنا هي: التخطيط والوقاية، الاعتماد فقط على الحكمة أو الخبرة أو البراعة وحدها هو وصفة لكارثة محتملة. التحضير والتفكير المسبق يشكلان أساس إدارة الأزمات الفعالة. يخلق التخطيط روتيناً يساعد بدوره على توفير الوقت الثمين. (Waryjas, 1999:2). فهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وغالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها. تهدف مرحلة ما قبل الأزمة إلى منع الأزمات من خلال تقييم المخاطر، وهو "... عملية التعرف على المخاطر، تحليلها، والاستجابة لها، وتتضمن هذه المرحلة مسح وتحليل البيئة بهدف التعرف المنهجي على المخاطر، تقييمها، تصنيفها حسب الأهمية، وتحديد أولوياتها، وكذلك تقدير احتمال وقوع الأزمة، تكرارها المتوقع، وتأثيرها المحتمل على العمليات (Andrianopoulos, 2015:2).

2. **مرحلة استمرار الأزمة:** وهي تمثل المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة إذ يتولى فريق الصلاحيات الممنوحة له لتطبيق الخطط الموضوعة. عندما تفشل جهود تجنب الأزمة ويتم حدوثها، تدخل المنظمة وضع الاستجابة للأزمة، الذي يتميز بـ ضيق الوقت، التعقيد، والغموض، لأن خطر الضرر الفوري لا يزال قائماً. يحتاج الأمر إلى اتخاذ قرارات حاسمة، وتحويل الجهود نحو احتواء الأزمة وتقليل الأضرار بأسرع ما يمكن. تسير المنظمة في مسار من الملاحظة، التفسير، اتخاذ القرار، والتواصل مع تكرار هذه الخطوات عدة مرات (Andrianopoulos, 2015:2).

3. **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الأضرار الناتجة عن حدوث الأزمة، وومن ثم فإن علاج هذه الأضرار يعد بمثابة جزء مهم من عملية إدارة الأزمة. عند تهدئة الأزمة، تدخل المنظمة مرحلة ما بعد الأزمة حيث يعود العمل إلى طبيعته تدريجياً، مع التركيز على التعافي، استعادة الثقة والمصادقية، والتعلم من الأزمة. تشمل هذه المرحلة تعيين فريق لتقييم إدارة الأزمة، اقتراح تغييرات لتحسين الإجراءات المستقبلية، وضمان دمج الدروس المستفادة في نظام إدارة الأزمات (Zakiri, 2020:3).

#### سادس عشر: علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات

لقد زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بوصفه أسلوباً في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة، من خلال إعداد خطط مسبقة قابلة للتطبيق (إبراهيم وآخرون، 2017:1)؛ إذ أصبح تبني التخطيط الاستراتيجي ضرورة أساسية وحيوية في عملية إدارة الأزمات، إذ إن الاستراتيجية تعني النظرة الشاملة والأفق الواسع والمنهجية العملية. ومن هنا فإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات يُعد من المُسلّمات الأساسية في المنظمات الناجحة؛ إذ يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية (الديراوي، 2020:1)؛ إذ يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً محورياً في كيفية مواجهة الأزمات، إذ يمنح فرق إدارة الأزمات القدرة على اتخاذ ردود فعل منظمة وفعالة للتعامل مع المواقف الطارئة بكفاءة عالية، بما في ذلك تلك التي لم تكن متوقعة مسبقاً (مسعودة، 2020:33). ويُعد إخضاع إدارة الأزمات للمنهجية العلمية، وربطها بالتخطيط الاستراتيجي، وتبني مبدأ المرحلة في التنفيذ (تخطيط، تنظيم، توجيه، متابعة)، من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق استجابة فعالة ومستدامة (حميدة، 2022:7). فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف الفرص المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة، ويُعد من الأساليب التي تساعد المؤسسات والمنظمات بجميع أنواعها على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم زيادة كفاءتها وفعالية مخرجاتها (العطوي، 2023:1).

#### المبحث الثالث / الجانب الميداني للبحث

##### أولاً: منهج البحث وتقويم أداة القياس

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهج المستعمل لتنفيذ مشروع البحث، وتمثل ذلك في تصميم البحث وتوصيف متغيراتها، وتقويم أداة القياس. اتبعت البحث المنهج الكمي الذي يقوم على دراسة تطبيقية من خلال إجراء مسح واستقصاء لآراء العاملين في مركز إدارة الأزمات لقياس مستوى توافر متغيرات وابعاد

البحث، والذي في ضوئها سيسمح التصميم المستعمل بأجراء معمق لقياس مقدار التباين الحاصل في هذه المتغيرات من خلال استعمال اداة الاستنباه في جمع البيانات اللازمة لذلك.

### ثانياً: توصيف متغيرات البحث

تبدي هذه الفقرة تعريف القارئ بمتغيرات البحث من خلال توصف المتغيرات بمجموعة من الرموز، لتذليل الصعاب امام القارئ لفهم مستوى التفسير والتحليل في الجانب الخاص بـ (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات)، فضلا عن الى بناء إدراك واسع بأهمية هذه المتغيرات. والجدول (3) يوضح توصيف وترميز المتغيرات الخاصة بالبحث

جدول (3) توصيف وترميز المتغيرات الخاصة بالبحث

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات	الرمز	المصدر
التخطيط الاستراتيجي  STP	الرسالة الاستراتيجية	4	MS	( معيّنق، 2025 )
	الأهداف الاستراتيجية	4	HS	
	التحليل الاستراتيجي	4	AS	
	الخيار الاستراتيجي	4	OS	
	الرؤية الاستراتيجية	4	VS	
<b>اجمالي فقرات البعد 20</b>				
إدارة الازمات  SCM	احادي البعد	9	( الديراوي، 2020 )	

المصدر: اعداد الباحث

### ثالثاً: اختبار مقياس البحث

#### الصدق الظاهري: -

يعد *الصدق الظاهري* مؤشراً أساسياً ومهما لصدق المقياس، وهو يشير إلى الدرجة التي تظهر فيها قدرة المقياس أو الاختبار على ما أسس لقياسه، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه المقياس أو الاختبار، وهو أبسط طريقة لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبراء المحكمين للمقياس ومدى تقديرهم لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغيرات عينه البحث (Mohajan2017:16).

واستناداً لما تقدم قام الباحث بعرض اداة القياس على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الاعمال وذلك للتأكد من الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة القياس وتحديد مدى تناسق هيكلية المقياس من اذ الابعاد وانتماء ووضوح كل فقرة من اذ المحتوى التطبيقي والصياغة على مستوى عينه البحث. وقد قدم السادة المحكمون مجموعة من الملاحظات والاقتراحات القيمة حول بعض الفقرات القياسية وتم توضيح بعضها من قبل الباحثة وفي إطار المناقشات وتبادل الآراء جرى توضيح بعض الامور المتعلقة بفقرات القياس وبذلك جرى تغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى السادة الخبراء ضرورة اجرائها لتكون أكثر تعبيراً وتمثيلاً للمتغيرات ميدانياً وأكثر تطابقاً مع اجابات العينة في بيئة التطبيق).

#### رابعاً: الإحصاءات الوصفية للمستجيبين

### 1. المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي

حاز متغير التخطيط الاستراتيجي اجمالاً كما يتضح من الجدول (4) على وسط حسابي متجه نحو موافق بشده قدره (4.32) وبمستوى اجابة معتدل وانحرافاً معيارياً قيمته (3.42)، واهميه نسبيه بلغت (86%) وهذا يعود الى إدراك العاملين جهاز الامن الوطني لأهمية الأهداف الاستراتيجية، اذ حقق بُعد الأهداف الاستراتيجية وسطاً حسابياً مساوياً لـ (4.35) وانحرافاً معيارياً قدره (3.74) وبأهمية نسبيه بلغت (87%)، كما اتضح من خلال اجابات العينة وجود اهتمام من قبل العاملين في المركز المدروس لاسيما تجاه الرسالة الاستراتيجية اذ حقق بُعد الرسالة الاستراتيجية وسط حسابي بلغ (4.32) وانحرافاً معيارياً قيمته (3.52) وبأهمية نسبيه قدرها (86%)، كما اظهرت النتائج وجود اهتمام ضعيف لدى إدارة المركز تجاه الرسالة الاستراتيجية ، اذ تمثل بوسطاً حسابياً مساوياً لـ (4.32) وبانحراف معياري (3.42) وبنسبة مئوية (86%)،

الجدول (4) توزيع الاحصاءات الوصفية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	اتجاه الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	
2	موافق بشده	86%	.352	4.32	الرسالة الاستراتيجية	1
1	موافق بشده	87%	.374	4.35	الأهداف الاستراتيجية	2
3	موافق بشده	86%	.347	4.32	التحليل الاستراتيجي	3
3	موافق بشده	85.5%	..480	4.29	الخيار الاستراتيجي	4
4	موافق بشده	85.5%	.482	4.29	الرؤية الاستراتيجية	5
	موافق بشده	86%	.342	4.32	اجمالي متغير التخطيط الاستراتيجي	6

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS vr. 24

2. المتغير التابع: إدارة الازمات

ابدى متغير إدارة الازمات اجمالاً كما يظهر في الجدول (5) على وسط حسابي متجه نحو موافق بشده قدره (4.32) وبمستوى اجابة معتدل وانحرافاً معيارياً قيمته (0.332)، وبأهمية نسبية بلغت (84%) وهذا يعود الى إدراك العاملين في مركز إدارة الازمات في وزارة الداخلية العراقية لأهمية تشجيع العاملين على تقليل المراقبة المتكررة لوسائل التواصل الاجتماعي خشية من انتشار المعلومات، اذ حققت الفقرة السادسة عشر وسطاً حسابياً مساوياً لـ (4.41) وانحرافاً معيارياً قدره (0.831) وبأهمية نسبية بلغت (88%)، وجاءت الفقرة الثانية بالمرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (4.34) وانحرافاً معيارياً قيمته (0.786) وبأهمية نسبية قدرها (86%)، تلتها الفقرة السابعة عشر بالمركز الثالث بوسطاً حسابياً مساوياً لـ (4.33) وبانحراف معياري (0.712) وبأهمية نسبية بلغت (87%)،

الجدول (5) توزيع الاحصاءات الوصفية لمتغير إدارة الازمات

الترتيب	الأهمية النسبية	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت الخماسي						
				5	4	3	2	1		
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشده		
	.85 %	.807	4.28	100	91	25	0	4	ت	X1
				45.5	41.4	11.4		1.8	%	
	.86 %	.786	4.34	83	83	19	8	0	ت	X2
				50.0	37.7	8.6	3.6		%	
	.85 %	.779	4.26	101	80	36	3	0	ت	X3
									%	
	.80 %	1.03 9	4.04	91	71	42	8	8	ت	X4
				41.4	32.3	19.1	3.6	3.6	%	
	.80 %	1.17 4	4.00	95	70	31	8	16	ت	X5
				43.2	31.8	14.1	3.6	7.3	%	
	.83 %	.778	4.16	83	96	36	5	0	ت	X6
				37.7	43.6	16.4	2.3		%	

	.84 %	.861	4.22	105	67	41	7	0	ت	X7
				47.7	30.5	18.6	3.2		%	
	.82 %	1.08 6	4.12	110	55	36	11	8	ت	X8
				50.0	25.0	16.4	5.0	3.6	%	
	.80 %	1.17 2	4.01	96	71	29	8	16	ت	X9
				43.6	32.3	13.2	3.6	7.3	%	
	.84 %	.332	4.32	اجمالي متغير إدارة الازمات						

#### خامسا: اختبار فرضيات البحث

##### 1. فرضية الارتباط

تهتم هذه الفقرة باختبار المسارات الارتباطية بين متغيرات البحث (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات) وابعادها الفرعية من خلال مسار الفرضيات التي بناها الباحث بشكل تصوري عن طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات،

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

مفاد الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات)، يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة احصائية معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات مقدارها  $0.986^{**}$  مما يعني إدراك العاملين في المركز لأهمية تعزيز العلاقة بين ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات

وتنتبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

##### الفرضية الفرعية الأولى:

مفاد الفرضية الفرعية الخامسة: (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الرؤية الاستراتيجية وإدارة الازمات).

يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الرؤية الاستراتيجية وإدارة الازمات وبلغت  $0.916^{**}$  وهي علاقة طردية موجبة، مما يعني إدراك العاملين في المركز المدروس لأهمية تحسين العلاقة بين بُعد الرؤية الاستراتيجية وإدارة الازمات

#### الفرضية الفرعية الثانية:

مفاد الفرضية الفرعية الأولى (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الرسالة الاستراتيجية وإدارة الازمات) يبين الجدول 6 وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الرسالة الاستراتيجية وإدارة الازمات وقيمتها  $0.903^{**}$  وهي علاقة طردية موجبة، مما يعني إدراك العاملين في المركز المدروس لأهمية تحسين العلاقة بين بُعد الرسالة الاستراتيجية وإدارة الازمات وبهدف تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية في تطوير أداء المركز

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

مفاد الفرضية الفرعية الثانية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الأهداف الاستراتيجية وإدارة الازمات) يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الأهداف الاستراتيجية وإدارة الازمات وبلغت  $(.796^{**})$  وهي علاقة طردية موجبة، مما يعني إدراك العاملين في المركز المدروس لأهمية تحسين العلاقة بين بُعد الأهداف الاستراتيجية وإدارة الازمات.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

مفاد الفرضية الفرعية الثانية: (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد التحليل الاستراتيجي وإدارة الازمات) يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد التحليل الاستراتيجي وإدارة الازمات وبلغت  $(.844^{**})$  وهي علاقة طردية موجبة، مما يعني إدراك العاملين في المركز المدروس لأهمية تحسين العلاقة بين بُعد التحليل الاستراتيجي وإدارة الازمات.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

مفاد الفرضية الفرعية الرابعة (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الخيار الاستراتيجي وإدارة الازمات) يشير الجدول (6) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الخيار الاستراتيجي وإدارة الازمات وبلغت  $(.914^{**})$  وهي علاقة طردية موجبة، مما يعني إدراك العاملين في المركز المدروس لأهمية تحسين العلاقة بين بُعد الخيار الاستراتيجي وإدارة الازمات.

#### الجدول (6) مصفوفة علاقة الارتباط

المتغير	الرؤية	الرسالة	الأهداف	التحليل	الخيار	التخطيط
ت	الاستراتيجي	الاستراتيجي	الاستراتيجي	الاستراتيجي	الاستراتيجي	الاستراتيجي

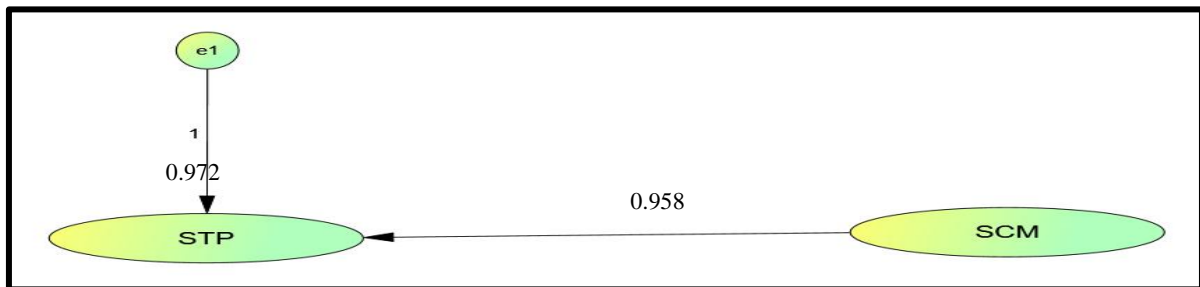
جي	جي	جي	جبة	جبة	جبة			
.986**	.914**	.844**	.796**	.903**	.916**	معامل ارتباط بيرسون	إدارة الازمات	
	.000	.000	.000	.012	.000	Sig. (2-tailed)		
100	100	100	100	100	100	حجم العينة		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (SPSS.V.24)

## 2. فرضية التأثير

### الفرضية الرئيسية الثانية:

مفاد الفرضية الرئيسية الثالثة: (وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات) لاختبار هذه الفرضية تم رسم نموذج هيكلي يوضح التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات وأوضح الشكل (2) تفسير الهيكل البنائي المباشر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، كما بين الجدول (7) أن كلما زاد إدراك العاملين في المركز المدروس لأهمية التخطيط الاستراتيجي، كلما أدى ذلك إلى تحسين إدارة الازمات بمعنى أن زيادة التخطيط الاستراتيجي بمقدار وزن معياري واحد يؤدي إلى تحسين متغير إدارة الازمات بمقدار 0.958 وبخطأ معياري 0.05523 مما يدل على إدراك العاملين في المركز لأهمية تأثير التخطيط الاستراتيجي في الحد من الازمات.



الشكل (2) الانموذج الهيكلي لتأثير التخطيط الاستراتيجي بإدارة الازمات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.24)

أسهم متغير التخطيط الاستراتيجي في تفسير ما قيمته (0.972) من التباين الحاصل في إدارة الازمات اما القيمة المتبقية والبالغة (0.28) فأنها تعود لمتغيرات خارج حدود البحث.

**الجدول (7) نتائج التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات**

Sig.	قيمة R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار		
				إدارة الازمات	---	التخطيط الاستراتيجي
.000	.972	.05523	.958	<	<	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.24)

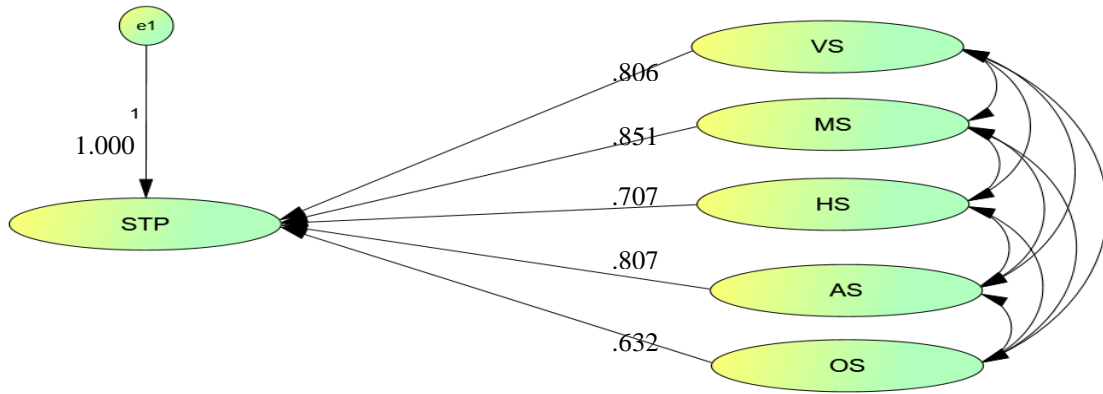
1. **الفرضية الفرعية الأولى:** وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لُبعد الرؤية الاستراتيجية في إدارة الازمات. كلما زاد إدراك العاملين لأهمية الرؤية الاستراتيجية، تحسنت إدارة الأزمات بقيمة (.851) وخطأ معياري (.027)، مما يعكس أهمية الرؤية في توجيه التقدير العام للأداء.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لُبعد الرسالة الاستراتيجية في إدارة الازمات. زيادة إدراك العاملين للرسالة الاستراتيجية تحسّن إدارة الأزمات بقيمة (.851) وخطأ معياري (.027)، مؤكداً دور الرسالة في تحديد المسؤوليات والأدوار.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لُبعد الأهداف الاستراتيجية في إدارة الازمات. كلما زاد إدراك العاملين للأهداف الاستراتيجية، تحسنت إدارة الأزمات بقيمة (.707) وخطأ معياري (.036)، مما يعكس أهمية تقييم هذه الأهداف ضمن الأداء العام.
4. **الفرضية الفرعية الرابعة:** وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ل التحليل الاستراتيجي في إدارة الازمات. زيادة إدراك العاملين لأهمية التحليل الاستراتيجي تؤدي إلى تحسين إدارة الأزمات بقيمة (.807) وخطأ معياري (.035)، مما يوضح أهميته في التشخيص والتنبيه بالتهديدات.
5. **الفرضية الفرعية الخامسة:** وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لُبعد الخيار الاستراتيجي في إدارة الازمات. زيادة إدراك العاملين للخيار الاستراتيجي تؤدي إلى تحسين إدارة الأزمات بقيمة (.632) وخطأ معياري (.019)، مما يعكس أهمية اتخاذ قرارات مرنة وفق الظروف المتغيرة.

**جدول (8) نتائج التأثير المباشر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات**

Sig.	قيمة R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار		
				إدارة الازمات	---	الرؤية الاستراتيجية
.000	1.000	.037	.806	<	<	
.000		.027	.851	---	---	الرسالة الاستراتيجية

					<	
.000		.036	.707	إدارة الازمات	---	الأهداف الاستراتيجية
.000		.035	.807	إدارة الازمات	<	التحليل الاستراتيجي
.000		.019	.632	إدارة الازمات	---	الخيار الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج (SPSS.V.24)



الشكل (3) الانموذج الهيكلي لتأثير ابعاد التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (AMOS.V.24)

#### المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي جداً ( $0.986^{**}$ ) بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مما يعكس إدراك العاملين بأهمية التكامل بين التخطيط والتنفيذ لتحسين الأداء الفعلي للمركز.
2. يرتبط بُعد الرؤية الاستراتيجية ارتباطاً إيجابياً عالياً ( $0.916^{**}$ ) مع إدارة الأزمات، ويؤثر تأثيراً مباشراً ( $0.851$ ) على تحسين الأداء، مما يوضح دور الرؤية في توجيه الجهود واتخاذ القرارات الاستباقية.
3. أظهرت البيانات ارتباطاً إيجابياً ( $0.903^{**}$ ) وتأثيراً مباشراً ( $0.851$ ) للرسالة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، مما يعكس أهمية وضوح المسؤوليات وتوزيع المهام بين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية.

4. أظهرت الفرضيات الفرعية أن الأهداف الاستراتيجية مرتبطة إيجابياً (\*\*0.796) والتحليل الاستراتيجي (\*\*0.844) مع إدارة الأزمات، مع تأثير مباشر لهما (0.707 و 0.807 على التوالي)، ما يدل على ضرورة تقييم الأهداف بدقة واستعمال التحليل الاستراتيجي للتنبؤ بالتهديدات.

5. يظهر بُعد الخيار الاستراتيجي ارتباطاً إيجابياً (\*\*0.914) وتأثيراً مباشراً (0.632) على إدارة الأزمات، ما يشير إلى أن اتخاذ قرارات مرنة وفق الظروف المتغيرة يعزز قدرة المركز على الاستجابة بفعالية للأزمات

### ثانياً: التوصيات

1. اعتماد التخطيط الاستراتيجي رسمياً وربطه مباشرة بخطط إدارة الأزمات لضمان تحويل الرؤية والاستراتيجية إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق.
2. إقامة برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مركز إدارة الأزمات لتعزيز فهمهم لأبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار)، بما يرفع كفاءة الأداء ويعزز الاستجابة الفعالة للأزمات.
3. استعمال أدوات التحليل الاستراتيجي الشامل (SWOT) و (PESTEL) بانتظام لتقييم المخاطر، التنبؤ بالتهديدات، واتخاذ قرارات مدروسة ومرنة تتوافق مع المتغيرات الأمنية.
4. تطوير آليات متابعة دورية لتطبيق الخطط الاستراتيجية وتقييم أثرها على إدارة الأزمات، مع ضبط مؤشرات أداء واضحة لضمان التحسين المستمر.
5. تشجيع صناع القرار على اعتماد خيارات استراتيجية مرنة وسريعة الاستجابة للمتغيرات، بما يضمن قدرة المركز على التعامل مع الأزمات بشكل فعال وواقعي.

### \*\*\* القران الكريم

### أولاً: المصادر العربية

- أ- الأطاريح والرسائل الجامعية
1. إبراهيم، أ. م. خ، أبو سكين، م. س، ومحروس، م. أ. (2017). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات الحرائق بالتطبيق على الإدارة العامة للإطفاء بالكويت. مجلة الدراسات والبحوث البيئية. 513-526، (3)، 7.
2. اخيارهم، عبد الله أحمد، والسعيد، السعيد. (2013). *التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات* (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
3. أمل البدو. (2023). *التخطيط الاستراتيجي والرقمنة وأثرهما في تطوير المؤسسات الاقتصادية*. خزار تك – الاقتصاد الصناعي، 13 (1)، 159-184.
- ب- البحوث والدوريات العلمية
4. بلبالي، سليمان، حاج قويدر، وعبد الهادي. (2016). *التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات* أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد دراية – أدرار)

5. تقنية، وفرحي. (2016). دور الصحافة المكتوبة الجزائرية في إدارة الازمات: أزمة تقنطورين أنموذجا - دراسة تحليلية لجريدة صوت الأحرار. مجلة إسهامات للبحوث والدراسات, 1(1), 27-47.
6. جبريل عبيد، أيمن عبد الله، و غمرى الشوادفي. (2023). تأثير التخطيط الاستراتيجي على فعالية أداء المنظمات. مجلة بنها للعلوم الإنسانية، 2(1)، 61-80.
7. جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد. (2015). متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6(1)، 191-211.
8. حمدان علي العطيوي، وركان. (2023). دور التخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الأزمات التربوية التي تواجه مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء الأغوار الشمالية وأثره على تعلم الطلبة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(2.2)، 1-28.
9. الديراوي. (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة. مجلة اقتصاد المال و الأعمال، 4(3)، 118-142.
10. الديراوي. (2020). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات: دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4(3)، 118-142.
11. شعبان. (2017). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الإعلامية. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 1(1)، 131-142.
12. طه علي نايل، ورونق أحمد مهدي. (2018). واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في أبعاد جودة الخدمة للمنظمات غير الهادفة للربح: دراسة ميدانية في مستشفى الفلوجة العام. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
13. عابد، إبراهيم عبد المطلب، وأحمد. (2018). منهجية التخطيط الاستراتيجي للجامعة. مجلة كلية التربية - بنها، 11629، (أكتوبر ج4)، 1-20.
14. العازمي، أمنة مبارك حامد، عبد الناصر راضي، عزة أحمد، عطا الله، وفاطمة محمد البردويلي. (2023). متطلبات التغلب على معوقات ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت لمهارات التخطيط الاستراتيجي. مجلة العلوم التربوية - كلية التربية بقنا، 56(56)، 46-80.
15. العازمي، و خالد فهد جدعان. (2022). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين جودة إدارة الازمات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3)، 863-892.
16. عدوم، وحميدة. (2022). التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات بالجزائر. مجلة قضايا معرفية، 2(3)، 349-359.
17. علي الشحري، و إيمان. (2022). برنامج مقترح في فيروس كورونا المستجد قائم على التعلم الهجين وفاعليته في تنمية مهارات إدارة الازمات الصحية والمسؤولية الاجتماعية لدى طلاب المرحلة الإعدادية. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 96(96)، 665-742.
18. لامين صالح الحناشي، نوال، عبد العزيز رفاعي، ممدوح، & عوض عطية. (2021). أثر ابعاد التخطيط الاستراتيجي على الكفاءة والقيادة المالية لدى القيادات الجامعية في الجامعات الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 230-254.
19. محمد محبوب سليمان فضيل، و هيثم طلعت عيسى عوض. (2021). التخطيط الاستراتيجي أداة للتطوير الإداري. مجلة التميز للعلوم المجتمعية والإنسانية، 2(1).

20. مراد، وشريف. (2018). أثر أبعاد التخطيط الاستراتيجي على أداء قنوات التوزيع لدى عينة من المؤسسات الاقتصادية لولايتي المسيلة وبرج بوعريريج. مجلة الباحث, 18(1), 395-383.
21. مسعودة، ورداس. (2020). التخطيط الاستراتيجي إحدى آليات إدارة الأزمات الاقتصادية. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال, 1(2), 35-20.
22. معطي محمد عمر معيتيق. (2025). التخطيط الاستراتيجي وأثره على الفاعلية التنظيمية. المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي. (AAJSR), 343-357.

#### A. Books

23. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*. Pearson.
24. Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.
25. Kaplan, S., & Beinhocker, E. D. (2003). The real value of strategic planning. *MIT Sloan Management Review*.
26. Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/bad strategy*. Crown Business.
27. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2011). *Strategic management and business policy*. Prentice Hall.
28. Pursiainen, C. (2017). *The crisis management cycle*. Routledge.

#### B. Journal Articles and Research Papers

29. Anttila, U. (2012). Enhancing human security through crisis management: Opportunities and challenges for learning. *Publication Series*, 1, Number 9/2012.
30. Boeke, S. (2018). National cyber crisis management: Different European approaches. *Governance*, 31(3), 449-464.
31. Boin, A., Ekengren, M., & Rhinard, M. (2016). The study of crisis management. In *Routledge Handbook of Security Studies* (pp. 447-456). Routledge.
32. Canyon, D. (2020). Definitions in crisis management and crisis leadership. *Security Nexus Research*, 21, 1-10.
33. El-latief, A., Fathey, M., & Saad, H. E. (2023). Does strategic intelligence impact the achievement of crisis management effectiveness? Evidence from four and five-star hotels in Luxor and Aswan. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 24(1), 1-24.
34. Hancock, B. (2002). Security crisis management—the basics. *Computers & Security*, 21(5), 397-401.
35. Jasinska, J. Hab. (2019). Manager skills in crisis management—Theoretical approach. *Journal of Hotel and Business Management*.

36. Johnston, A. I. (2016). The evolution of interstate security crisis-management theory and practice in China. *Naval War College Review*, 69(1), 28-71.
37. Karpiuk, M. (2022). Crisis management vs. cyber threats. *Sicurezza, terrorismo e società*, 2(16), 113-123.
38. Andrianopoulos, A. (2015). Essential steps for crisis management and crisis containment. The American College of Greece URL: [https://www.acg.edu/ckeditor\\_assets/attachments/1568/essential\\_steps\\_for\\_crisis\\_management\\_and\\_crisis\\_containment.pdf](https://www.acg.edu/ckeditor_assets/attachments/1568/essential_steps_for_crisis_management_and_crisis_containment.pdf).
39. Zakiri, E. L. (2020). The role of communication in effective crisis management: A systematic literature reviews. *International Journal of Humanities and Social Science*, 10(6), 119-124.
40. Waryjas, M. (1999). Effective crisis management: Grace under pressure. *KMZ Rosenman Katten Muchin Zavis Rosenman*, 1-16. Waryjas, M. (1999)

#### م / استبانة

السيد المحترم .....

السيدة المحترمة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة الاستبانة التي أعدت كجزء من متطلبات انجاز البحث الموسوم (دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز إدارة الازمات: دراسة تحليليه لأراء عينه من منسوبي مركز إدارة الأزمات بوزارة الداخلية العراقية) ، لذا نلتمس معاونتكم في ملئ الاستبانة التي بين ايديكم من خلال وضع علامة ( ✓ ) في المربع الذي ترونه مناسباً للمقاييس (اتفق تماماً ،اتفق ،محايد، لا اتفق ،لا اتفق تماماً) وان نجاح هذه البحث مرهون بدرجة استجابتكم بما تمثله الإجابات من دقة وموضوعية على أمل أن تخرج هذه الاستبانة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في بلدنا بشكل عام ومديريتنا بشكل خاص. علماً انه لا داعي لذكر الاسم، إذ تستخدم هذه الاستبانة لأغراض علمية فقط. شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا.. ومن الله التوفيق.

الجزء الاول: المتغيرات الديموغرافية

1- النوع الاجتماعي		ذكر	انثى
2- العمر		اقل من 30 سنة	39 – 30 سنة
		40 – 49 سنة	50 سنة فأكثر
المؤهل العلمي		اعدادية	دبلوم
		بكالوريوس	ماجستير
		الدكتوراه	

الجزء الثاني متغيرات البحث					
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي
					البعد الأول: الرؤية الاستراتيجية
					1 توجد رؤية واضحة داخل مركز إدارة الأزمات توجّه أنشطته ومهامه المستقبلية.
					2 يمتلك المركز رؤية مستقبلية محددة لما سيكون عليه دوره في مواجهة الأزمات وتعزيز الاستقرار الوطني.
					3 يعتمد المركز على منهجية واقعية وقابلة للتنفيذ في بناء رؤيته الاستراتيجية.

					يسعى المركز إلى تحقيق رؤيته من خلال تخطيط دقيق وجهود مستمرة من قبل إدارته وكوادره.	4
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	<b>البعد الثاني: الرسالة الاستراتيجية</b>	
					يعمل مركز إدارة الأزمات على تحقيق الرسالة التي تم وضعها بما يعكس أهدافه الأمنية والتنظيمية.	5
					يساهم التخطيط الاستراتيجي للمركز في تعزيز فاعلية أدائه وتحقيق رسالته.	6
					يشارك جميع موظفي المركز في فهم وصياغة الرسالة والمساهمة الفعلية في تنفيذها.	7
					تمثل الرسالة الاستراتيجية غاية عليا توجه جهود المركز وتوحد رؤيته نحو إدارة الأزمات بكفاءة.	8
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	<b>البُعد الثالث: الأهداف الاستراتيجية</b>	
					يسعى مركز إدارة الأزمات إلى تعديل أهدافه الاستراتيجية بما يتوافق مع التغيرات المفاجئة والمستجدات الأمنية.	9
					تتصف الأهداف الاستراتيجية للمركز بأنها قابلة للقياس والتقييم العملي.	10
					تساهم الأهداف الاستراتيجية للمركز في تحديد أولوياته وخطته التشغيلية بوضوح.	11
					تتميز أهداف المركز بأنها استراتيجية ومحددة وواضحة لجميع العاملين.	12
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	<b>البُعد الرابع: التحليل الاستراتيجي</b>	

					يمتلك مركز إدارة الأزمات القدرة والمرونة الكافية لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة الأزمات.	13
					يساهم تحليل المركز لعملياته الداخلية في استكشاف فرص النمو وتحسين مستوى الأداء العام.	14
					يقوم المركز بتحليل البيئة المحيطة به بانتظام للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة ووضع الخطط لمواجهتها.	15
					يساعد تحليل البيئة الداخلية للمركز في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة العاملين.	16
لا اتفق بشده	لا اتفق	مُحايد	اتفق	اتفق بشده	<b>البُعد الخامس: الخيار الاستراتيجي</b>	
					يعمل مركز إدارة الأزمات على تحديد البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة.	17
					تشارك الإدارات والوحدات التنظيمية داخل المركز في تطوير البدائل الاستراتيجية المناسبة.	18
					يعتمد المركز على إجراءات دقيقة ومعايير مدروسة لاختيار الاستراتيجية الأنسب لطبيعة عمله الأمني.	19
					تتخذ إدارة المركز قرارات استراتيجية تتوافق مع الخطط الموضوعية مسبقاً.	20
<b>المتغير التابع: إدارة الازمات</b>						21
					تساعد الحوافز المقدمة للعاملين في مركز إدارة الأزمات على التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها.	22
					يلعب وجود الثقافة التنظيمية السائدة في المركز إطاراً لتوجيه سلوك الإدارة العليا في إدارة الأزمات.	23
					تساعد إدارة الأزمات على تقليل معدل دوران العمل في المركز.	24

					تلعب إدارة الأزمات دورًا كبيرًا في بقاء ونمو واستمرار المركز.	25
					توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات.	26
					تمتلك إدارة المركز موارد بشرية كفؤة قادرة على التعامل مع الأزمات بفعالية.	27
					تتبنى إدارة المركز سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	28
					يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها خلال فترة زمنية مناسبة.	29
					تتبنى إدارة المركز سياسة التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	30