



مجلة كلية الشرطة للعلوم الأمنية والمجتمعية  
عدد خاص - المؤتمر السنوي الثاني لسنة ١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

دور المؤهل العلمي لدى ضباط وزارة الداخلية  
في إدارة الأزمات

The Role of Academic Qualifications among  
Ministry of Interior Officers in Crisis Management

Brigadier, M.A. Ali Qasim Nahyo  
Ministry of Interior  
Police College  
[ali.knany2019@gmail.com](mailto:ali.knany2019@gmail.com)

العميد الماجستير : علي قاسم نحيو  
وزارة الداخلية  
كلية الشرطة  
[ali.knany2019@gmail.com](mailto:ali.knany2019@gmail.com)

٢٠٢٥م

١٤٤٧هـ



### المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات ودلالة الفروق الإحصائية في مستوى إدارة الأزمات لدى ضباط وزارة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث ببناء مقياس إدارة الأزمات وذلك وفقاً لتعريف الأزمة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع عددها (٢٠٠) ضابطاً، وتم استخراج الخصائص السيكومترية للمقياس، ومن ثم تم التوصل إلى النتائج الآتية: تمتع ضباط وزارة الداخلية بمستوى متوسط قريب من المستوى العالي من كفاءة إدارة الأزمات، كما كان للمؤهل العلمي دوراً بارزاً في كفاءة الضباط في إدارة الأزمات وبناءً على التوصيات التي توصل إليها الباحث قدم مجموعة من المقترحات والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** المؤهل العلمي ، الضباط ، إدارة الأزمات.



**Abstract:**

This study aims to identify the level of crisis management and the significance of statistical differences in the level of crisis management among Ministry of Interior officers according to their academic qualifications. To achieve the objectives of the study, the researcher constructed a crisis management scale based on the definition of crisis after reviewing the relevant literature and previous studies. The researcher also selected a stratified random sample representing the community of 200 officers, extracted the psychometric characteristics of the scale, and then reached the following results: Ministry of Interior officers enjoyed an average level close to the high level of crisis management competence, and academic qualifications played a prominent role in the officers' competence in crisis management. Based on the recommendations reached by the researcher, he presented a set of proposals and recommendations.

**Keywords:** academic qualifications, officers, crisis management.



## المقدمة:

في ظل التحديات الأمنية المتزايدة وتعقيدات المجتمع الحديث، يبرز دور وزارة الداخلية كحارس رئيسي للأمن الوطني والنظام العام و يُعد ضباطها العمود الفقري لتنفيذ هذه المهام، إذ يتشكل سلوكهم المهني لإدارة الأزمات عبر عوامل متعددة، يأتي في مقدمتها المؤهل العلمي، تؤكد الدراسات الحديثة أن المؤهلات الأكاديمية لا تُغذيها المعرفة التقنية فحسب، بل تُشكل القيم الأخلاقية، ومهارات اتخاذ القرار، وقدرات المواجهة للضغوط المعقدة، يتناول هذا البحث كيفية تحويل المؤهل العلمي للضباط نحو مزيد من الكفاءة والقدرة على إدارة الأزمات، فضلاً عن الالتزام بمعايير النزاهة و حقوق الإنسان، وكيف يمكن لهذا الأثر أن يُترجم إلى سياسات تطويرية فعالة، وفي عالم يشهد تحولات جذرية في طبيعة التهديدات (الأزمات) يبرز سؤال محوري: هل ما زالت الخبرة الميدانية التقليدية وحدها كافية لصنع ضابط قادر على التعامل الأمثل مع هذه الأزمات؟ تشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤهل العلمي لم يعد رفاهية، بل أصبح حاجة استراتيجية لبناء ضابط متكامل، فهو لا يقتصر على إكساب المعارف القانونية والإجرائية، بل يمتد ليشحذ الذكاء العاطفي اللازم للتعامل مع الأزمات، وينمي الفكر النقدي لتحليل المواقف الغامضة، وكذلك المرونة المعرفية للتكيف مع الطوارئ، الأهم من ذلك أن المؤهل العلمي العالي يغرس وعياً أعمق بكيفية التعامل مع الأزمات، مما يحد من نتائج وخسائر الأزمات والتي تُعد الهدف الأعلى للمؤسسة الأمنية، لذا فإن دراسة هذا الأثر ليست أكاديمية بحتة بل هي استثمار فيجاهزية الأمنية والشرعية المؤسسية في أبعادها كافة.



### مشكلة البحث

تُعَدُّ الأزمات من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الأمنية، لما تخلّفه من آثار مباشرة في استقرار المجتمع وأمنه، وتبرز أهمية إدارة الأزمات في قدرة القيادات الأمنية على التعامل معها بفاعلية وسرعة وحكمة، الأمر الذي يتطلب امتلاك الضباط مجموعة من المهارات والخبرات العلمية والعملية، ورغم ما تقدمه وزارة الداخلية من برامج تدريبية وخبرات ميدانية، إلا أن هناك تفاوتاً في كفاءة إدارة الأزمات بين الضباط مما يثير تساؤلات حول العوامل المؤثرة في ذلك ومن أبرز هذه العوامل المؤهل العلمي الذي يحمله الضابط، إذ يُفترض أن يسهم المستوى التعليمي في تنمية قدرته على التحليل، والتخطيط، واتخاذ القرار الرشيد في المواقف الحرجة، وتزداد أهمية هذه المشكلة من كون الباحث نفسه أحد ضباط وزارة الداخلية ، مما مكّنه من الاطلاع المباشر على طبيعة عمل الضباط، وملاحظة الفروق بينهم في أساليب إدارة الأزمات تبعاً لمستوياتهم التعليمية، وهو ما عزّز الحاجة إلى دراسة علمية منهجية تكشف دور المؤهل العلمي في إدارة الأزمات الأمنية، وعليه تتمحور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس: ما هو دور المؤهل العلمي لدى ضباط وزارة الداخلية في إدارة الأزمات؟

### أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي بالاتي:

### الأهمية النظرية:

- يسهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الأزمات في المؤسسات الأمنية.
- يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الكفاءة في إدارة الأزمات، وهو جانب لم يحظَ بدراسة كافية في البيئة الأمنية العراقية.



• يمد الميدان الأكاديمي بإطار نظري يمكن الاستناد إليه في دراسات لاحقة تربط بين التعليم الأمني والقدرات القيادية.

#### الأهمية التطبيقية:

• يقدم نتائج يمكن أن تساعد صانعي القرار في وزارة الداخلية على وضع سياسات لتطوير القدرات الأكاديمية للضباط.

• يوجه المؤسسات التدريبية نحو تصميم برامج تستند إلى دمج المؤهل العلمي بالخبرة الميدانية.

• يعزز من قدرة المؤسسات الأمنية على مواجهة التحديات الطارئة والأزمات بكفاءة أكبر من خلال الاستثمار في الجانب التعليمي للضباط.

#### إشكالية البحث:

تتعلق إشكالية البحث من السؤال الرئيسي الاتي: إلى أي مدى يساهم المؤهل العلمي لضباط وزارة الداخلية في تعزيز فاعلية وكفاءة أدائهم أثناء إدارة الأزمات، وماهي التحديات التي تقيد توظيف هذه المؤهلات في الميدان العملي؟

#### فرضية البحث:

للإجابة على الإشكالية فقد افترض البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المؤهل العلمي لضباط وزارة الداخلية وفعالية ممارستهم في إدارة الأزمات.

#### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

١. مستوى إدارة الأزمات لدى ضباط وزارة الداخلية.



٢. دلالة الفروق الإحصائية في مستوى إدارة الأزمات لدى ضباط وزارة الداخلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

**حدود البحث:** تحدد البحث الحالي بضباط وزارة الداخلية ضمن ملاك كلية الشرطة والمعهد العالي للتطوير الأمني والإداري للعام ٢٠٢٥ م.

### **المبحث الأول: الإطار النظري**

**المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمات**

**أولاً: تعريف المصطلحات:**

١- إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات على أنها: (القدرة التنظيمية والفردية على الاستعداد المسبق والتخطيط لمواجهة المواقف الطارئة، واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وفاعلية، وتنسيق الجهود والموارد المتاحة للحد من آثار الأزمة، مع الحفاظ على الاستقرار الانفعالي والقدرة على التعلم من التجارب السابقة لضمان تحسين الاستجابة في المستقبل) (جاد الله، ٢٠١٠، ص ٢٦)، وبناءً على هذا التعريف النظري تم بناء مقياس إدارة الأزمات .

التعريف الاجرائي: الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس إدارة الأزمات.

٢- مفهوم الأزمة وتعريفها

أ. التعريف اللغوي: مصطلح "أزمة" في اللغة العربية مشتق من الجذر (أزَمَ)، الذي يحمل معنى الشدة والضيق (أبن منظور، ١٤١٤ هـ، ص ٧٤).



ب. التعريف الاصطلاحي: الأزمة هي موقف مفاجئ وغير مستقر يهدد تحقيق أهداف الدولة أو المؤسسة، ويتسم بالضغط الزمني وارتفاع درجة عدم التأكد (نقص المعلومات)، ويعرفها قاموس وبستر الإنكليزي بأنها (وقت حاسم أو خطير تحدد نتائجه قدر العواقب التي يسفر عنها).  
ت. من الناحية الإدارية فقد تم تعريف الأزمة بأنها (لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ كل ذلك في دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج).

ث. وتعرف الأزمة بأنها (أخذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل المشكلات التي سببتها الأزمة نفسياً أما بفعل أو بتراكم آثار سلبية كالبيروقراطية أو الإهمال مروراً بعواقب الأزمة وخسائرها) (محمود، ١٩٩٨، ص ٣).

ج. وتعرف الأزمة أيضاً بأنها (مجموعة الممارسات التي تصاغ في شكل خطة مبنية على تحليل دقيق لمكونات الأزمة وآثارها) (الضبع، ٢٠١٤، ص ١٧).

### ٣- خصائص الأزمة:

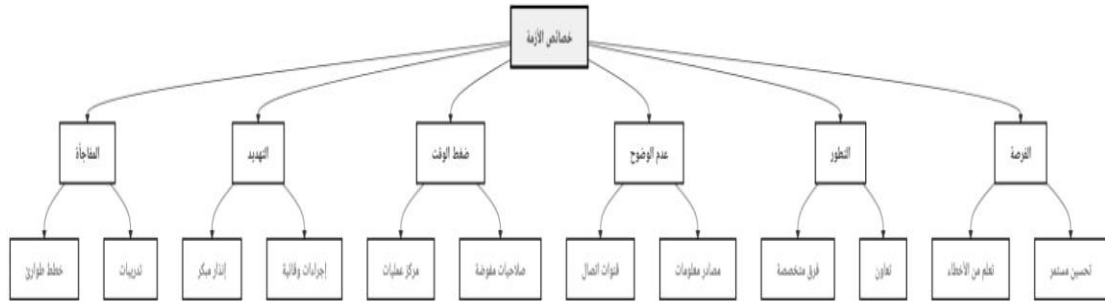
تتميز الأزمة بعدد من الخصائص الرئيسية التي تجعل التعامل معها تحدياً استثنائياً، ويمكن تفصيلها على النحو التالي (الرويلي، ٢٠١١، ص ٧):

- أ. المفاجأة، حادث مفاجئ غير متوقع يصعب التنبؤ به.
- ب. التهديد والخطورة، تهديد مباشر للأفراد أو المؤسسات مادياً أو معنوياً.
- ت. ضغط الوقت، نافذة زمنية قصيرة لاتخاذ القرارات.
- ث. عدم الوضوح، نقص أو تضارب المعلومات يجعل التخطيط صعباً.



ج. التطور والتشعب، الأزمة عملية ديناميكية متعددة الأبعاد.  
ح. التأثير السلبي والفرصة، كل أزمة تحمل آثارًا سلبية وفرصًا للتعلم والتحسين (قطيش، ٢٠٠٩، ص ٣٥).

من خلال العرض السابق لخصائص الأزمة يمكن أن نتوصل إلى مخطط يوضح هذه الخصائص كما موضح في الشكل رقم ( ١ ) :



إن النظرة للأزمة من كونها كارثة يجب تجنبها فقد تتحول إلى منعطف يمكن إدارته وتحويله لصالح المؤسسة على المدى الطويل.

#### ثانياً: أهمية إدارة الأزمات:

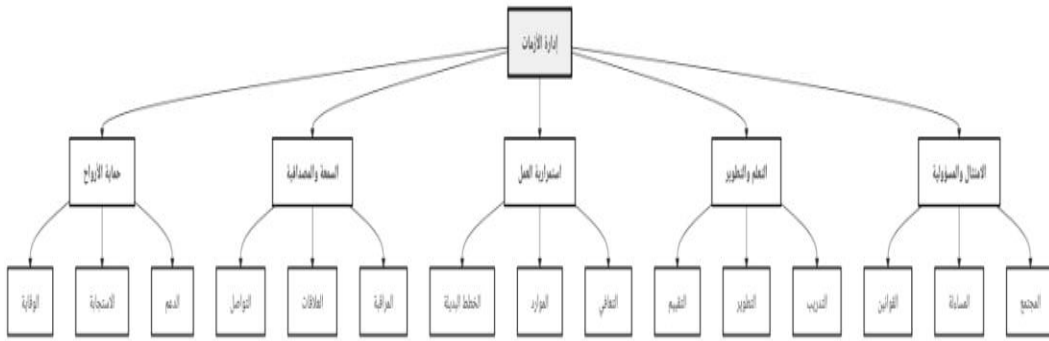
إدارة الأزمات هي عملية منهجية تهدف إلى التعامل مع الأزمات عبر خطط واستراتيجيات محددة للتغلب على التحديات والحد من آثارها السلبية وتحويلها إلى فرص عندما يكون ذلك ممكناً؛ ولذلك تحتل إدارة الأزمات أهمية بالغة كونها ركيزة أساسية لاستقرار واستمرارية أي مؤسسة في ظل عالم يتسم بالتغير السريع وتزايد المخاطر وتكمن أهميتها ليس في التعامل مع اللحظات الحرجة فحسب بل في تحويل التهديدات إلى فرص لتعزيز المرونة والنمو، وفيما يأتي أبرز جوانب هذه الأهمية: (الخضيري م.، ٢٠٠٣، ص ٢٦-٢٨).

١. حماية الأرواح والممتلكات.



٢. الحفاظ على السمعة والمصداقية.
٣. ضمان استمرارية العمل والخدمات.
٤. تعزيز التعلم والتطوير المؤسسي.
٥. الامتثال القانوني والمسؤولية الاجتماعية.
٦. تحسين التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار.
٧. إدارة الشائعات والحد من الذعر.

الشكل رقم (٢) يوضح مخططاً لإدارة الأزمة



### ثالثاً: مراحل إدارة الأزمات

تُعد مرحلة إدارة الأزمة اختباراً حقيقياً لقدرة المؤسسة على التعامل معها لتجاوز المشاكل والتهديدات كافة ويمكن أيجاز مراحل إدارة الأزمات كما يأتي (الخصيري م.، ٢٠٠٣، ص ١٥٨ - ١٦٢).

١. تجنب الأزمة، منع حدوث الأزمة من الأساس، وتحديد المخاطر المحتملة والعمل على تقليلها أو إزالتها عبر أنظمة رقابية واستباقية.



٢. التجهيز للإدارة، الاستعداد للتعامل مع الأزمة إذا وقعت من خلال وضع الخطط، تدريب الفرق، وإعداد أدوات الاتصال والموارد اللازمة.
٣. الاعتراف بالأزمة، من خلال تحديد طبيعة وحجم الأزمة بدقة وتجميع المعلومات وتحليلها للتعرف على هوية الأزمة ونطاقها.
٤. احتواء الأضرار، الحد من انتشار الأزمة وتفاقم آثارها وعزل بؤرة الأزمة لمنعها من التوسع وإثارة المزيد من المشاكل.
٥. الاستفادة من الأزمة والخروج منها بأقصى فائدة عن طريق تقييم الإداء، واستخلاص الدروس، وتحسين الخطط للمستقبل.
٦. أخترق جدار الأزمة (الاختراق)، الدخول إلى قلب الأزمة وفهم ديناميكياتها وتجاوز حالة الإنكار والصدمة الأولى والبدء في المواجهة الفعلية.
٧. التمركز (مقر عمليات متقدم)، لأقامة قاعدة للتعامل مع الأزمة، وتشكيل الفرق، وتحديد أولويات العمل.
٨. الأنتشار (المواجهة)، تطبيق الحلول وتفكيك عناصر الأزمة وتنفيذ الخطط بشكل نشط وميداني لشل حركة الأزمة وتقليصها.
٩. السيطرة (الضبط)، التحكم الكامل في مجريات الأمور وإخماد بؤر التوتر، وإدارة المعلومات، واستعادة زمام المبادرة.
١٠. التوجيه (إعادة التوجيه)، تحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين وتوجيه الجهود نحو إعادة البناء (أمينه، ٢٠١٥، ص ٣٠٩).



## المطلب الثاني: تحليل العلاقة بين المؤهل العلمي وكفاءة الأداء أثناء الأزمات

تعتمد كفاءة الأداء أثناء الأزمات بشكل كبير على التخصص العلمي للضباط، إذ أن كل تخصص يوفر مجموعة مميزة من المهارات والمعارف التي تُترجم إلى استجابات مختلفة، يهدف هذا المطلب إلى تحليل العلاقة بين المؤهلات العلمية المختلفة وكفاءة أداء ضباط وزارة الداخلية أثناء الأزمات.

وفي عالم يتسم بالتغير السريع وزيادة حدة التعقيدات، برزت إدارة الأزمات كعنصر حاسم لاستمرارية المؤسسات وقدرتها على الصمود، وتلعب المؤهلات العلمية دوراً محورياً في تطوير المهارات التحليلية والتخطيطية الضرورية لمواجهة هذه الأزمات بشكل فعال وتظهر الدراسات أن المستوى التعليمي يؤثر بشكل مباشر على ما يأتي (الزهراني، ٢٠٢٢، ص ٣١٦).

١. قدرة الضباط على تحليل المواقف المعقدة وتطوير خطط استباقية واستجابات فورية أثناء الأزمات، و يساعد المؤهل العلمي العالي في تطوير قدرات الضباط على التعرف على الأنماط الخفية والربط بين المؤشرات غير الظاهرة مما يمكنهم من التنبؤ بالأزمات المحتملة قبل تفاقمها، ويمكن للتعليم المتقدم لدى الضباط من فهم العلاقات السببية المعقدة بين مكونات الأزمة مما يسمح بتحليل أعمق لجذور المشكلات وتداعياتها المحتملة، وكذلك يتمتع الضباط أصحاب المؤهلات العلمية العليا بقدرة أفضل على تقويم البدائل المتاحة واختيار الأمثل منها بناءً على تحليل التكاليف والمنافع والمخاطر المحتملة.

٢. تطوير المهارات التخطيطية الاستباقية، يمكن التعليم الأكاديمي المتخصص الأفراد من تطوير سيناريوهات متعددة محتملة للأزمات وإعداد خطط استباقية للتعامل مع كل منها، كما يطور التعليم العالي مهارات التخصيص الأمثل للموارد خلال الأزمات، مع تحديد الأولويات بدقة



أكبر بناء على التحليل العلمي، ويساهم في تمكين الأفراد من تصميم أنظمة إنذار مبكر أكثر فاعلية تعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس والمراقبة (يوسف، ٢٠٢٣، ص ١٢٨ - ١٢٩).

#### أولاً: آليات تأثير المؤهل العلمي في إدارة الأزمة

يؤثر المؤهل العلمي من خلال الآليات الآتية (الزبيدي، ٢٠٢١، ص ١٣٠ - ١٣٦):

١. نقل المعرفة النظرية والتطبيقية، يوفر التعليم العالي أطراً مفاهيمية متقدمة لفهم طبيعة الأزمات وديناميكياتها.
٢. يساهم التعليم الأكاديمي باطلاع الضباط على مجموعة واسعة من دراسات الحالة العالمية والمحلية، مما يوسع قاعدة معرفتهم بالتجارب السابقة.
٣. ينمي التعليم العالي مهارات التفكير النقدي والتحليلي اللازمة لتقييم المعلومات المتاحة خلال الأزمات.
٤. يدرّب النظام التعليمي المتقدم للضباط على أساليب منهجية لحل المشكلات المعقدة في ظل ظروف غير مؤكدة.
٥. بناء الشبكات المعرفية من خلال ما يأتي (محمد، ٢٠٢١، ص ٨٠ - ٨١):
  - أ. الاستفادة من الخبرات العالمية، يمكن التعليم العالي الأفراد من الوصول إلى شبكات معرفية عالمية وأفضل الممارسات في إدارة الأزمات.
  - ب. تبادل المعرفة، يساهم التأهيل العلمي في خلق قنوات لتبادل المعرفة مع المتخصصين في المجال، مما يعزز المهارات التحليلية والتخطيطية.



### ثانياً: أثر المؤهل العلمي في تنمية المهارات القيادية واتخاذ القرار في إدارة الأزمات:

أن المؤهل العلمي ليس مجرد شهادة أكاديمية، بل هو عملية صقل منهجية للعقلية القيادية وقدرات صنع القرار تحت الضغط من خلال تزويد القادة بالأطر النظرية ودراسات الحالة والأدوات التحليلية، ويصبح المؤهل العلمي حجر الأساس في بناء قادة أزمات ذوي رؤية استراتيجية وقدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في ظل ظروف غير مؤكدة، في سياق تنمية المهارات القيادية واتخاذ القرار يعد المؤهل العلمي الحجر الأساس الذي يقود إلى تطوير الكفاءة القيادية الاستراتيجية من خلال ما يأتي (البحيري، ٢٠٢٣، ص ١١٧١) :

١- تشكيل الرؤية الاستراتيجية، التي تستند إلى تحليل السياق الكلي وتعليم أدوات مثل تحليل (pestel) ، (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني) في البرامج الأكاديمية يمكن القادة من توقع الأزمات المحتملة وتشكيل رؤية استباقية بدلاً من رد الفعل.

٢- صياغة الرؤية تحت الضغط، تساعد المعرفة الأكاديمية في صياغة رؤية واضحة وملهمة خلال الأزمة، تحافظ على تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو هدف مشترك.

٣- بناء فرق فعالة وإدارة الأفراد عن طريق:

أ. فهم ديناميكيات الفريق، تقدم العلوم الإدارية والنفسية نظريات متعمقة حول قيادة الفرق تحت الضغط، وتحفيز الأفراد، وإدارة الصراعات التي تنشأ حتماً خلال الأزمات.

ب. التواصل الفعال في الأزمات، إذ يطور التعليم المتخصص مهارات الإقناع والتواصل الواضح مع جميع أصحاب المصلحة من فريق العمل إلى الجمهور والجهات الرقابية، وهو جوهر القيادة الناجحة أثناء الأزمة (عمر، ٢٠٢٠، ص ٩٤٢).



٤- تعزيز عمليات وقدرات اتخاذ القرار بالانتقال من الحدس إلى القرار المعتمد على البيانات عن طريق:

أ- تحليل البيانات تحت الضغط ، يطرح التعليم العالي منهجيات جمع وتحليل البيانات السريعة من مصادر متنوعة أثناء الأزمة، مما يمكن القائد من اتخاذ قرارات مستتيرة وليس مجرد تخمينات.

ب- تقييم المخاطر، تقدم البرامج الأكاديمية نماذج كمية ونوعية لتحليل المخاطر وتقدير العوائد المحتملة لكل خيار مما يقلل من التكلفة المحتملة للقرارات الخاطئة.

ج- اتخاذ القرار في ظل الغموض وضيق الوقت من خلال نمذجة السيناريوهات، إذ يتم تدريب خريجي هذه البرامج على محاكاة سيناريوهات متعددة ومعقدة للأزمة وتقدير عواقب كل قرار محتمل، مما يجهزهم لاختيار المسار الأقل ضرراً.

### **المبحث الثاني: مجتمع البحث وإجراءاته**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام استبيان لجمع بيانات لعينة من ضباط كلية الشرطة والمعهد العالي للتطوير الأمني والإداري لوصف واقع مؤهلاتهم العلمية، ومن ثم تحليل هذه البيانات للكشف عن وجود علاقة أو فروق ذات دلالة إحصائية تظهر دور المؤهل العلمي في تحسين كفاءة إدارة الازمات.

### **ثانياً: مجتمع البحث:**

اقتصرت مجتمع البحث الحالي على ضباط وزارة الداخلي ضمن ملاك كلية الشرطة والمعهد العالي للتطوير الأمني والإداري والبالغ عددهم (٤٠٠) ضابط بمختلف الرتب، وذوو مؤهلات



علمية مختلفة، إذ بلغ عدد الضباط الحاصين على شهادة البكالوريوس (١٠٤) ما يعادل نسبة (٢٦٪)، و(١٨٤) ماجستير بنسبة (٤٦٪)، و(١١٢) دكتوراه بنسبة (٢٨٪).

#### ثالثاً: عينة البحث:

اعتمد الباحث الأسلوب العشوائي الطبقي المتناسب في اختيار عدد افراد العينة، كما اعتمد معاملة تامبسون في تحديد حجم العينة والبالغ عددها (٢٠٠) ضباط بمختلف الرتب، ومن مؤهلات علمية مختلفة شملت (٥٢) ضابط حاصل على شهادة البكالوريوس ما يعادل نسبة (٢٦٪) من العدد الكلي للعينة، و(٩٢) ضابط حاصل على شهادة الماجستير بنسبة (٤٦٪)، و(٥٦) ضابط حاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة (٢٨٪). وكما هو موضح في جدول (١)

جدول (١) عينة البحث موزعين حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
٢٦٪	٥٢	بكالوريوس
٤٦٪	٩٢	ماجستير
٢٨٪	٥٦	دكتوراه
١٠٠٪	٢٠٠	المجموع الكلي

#### رابعاً: أداة البحث:

لتحقيق اهداف البحث الحالي قام الباحث ببناء مقياس لقياس كفاءة ضباط وزارة الداخلية في إدارة الأزمات، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة لم يحصل الباحث على مقياس يتناسب وافراد العينة ويحقق أهداف البحث الأمر الذي دفع الباحث إلى بناء مقياس مكون من (١٠) فقرات استناداً للتعريف الذي قام الباحث بصياغته، وقد اتبع الباحث الاجراءات الاتية في بناء المقياس:



١. تحديد المفهوم: تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات على أنها (القدرة التنظيمية والفردية على الاستعداد المسبق والتخطيط لمواجهة المواقف الطارئة، واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة وفاعلية، وتنسيق الجهود والموارد المتاحة للحد من آثار الأزمة، مع الحفاظ على الاستقرار الانفعالي والقدرة على التعلّم من التجارب السابقة لضمان تحسين الاستجابة في المستقبل).
٢. صياغة الفقرات: اعتمد الباحث الاعتبارات كافة التي وضعها أصحاب القياس والتقييم في صياغة فقرات المقاييس والاختبارات والمتمثلة: بأن تكون الفقرات واضحة ودقيقة في مضمونها، وتجنب صياغة فقرات مزدوجة تتناول أكثر من مطلب في الوقت نفسه، وأن تصاغ بلغة مفهومة وواضحة لدى أفراد العينة، وألا تحتوي على معلومات شخصية أو قد تثير إحراج المستجيب، وأن تُصاغ الفقرات بطريقة محايدة لا توحى بإجابات محددة مسبقاً، وأن تكون الفقرات محدودة العدد بما يخدم أهداف البحث ويحقق كفاءته (الشجيري والزهيرى، ٢٠٢٢: ٣٦٢).
٣. تحديد بدائل القياس والاوزان: قام الباحث باعتماد تدرج ليكيرت الخماسي (تتطبق عليّ بشدة، تتطبق عليّ، محايد، لا تتطبق عليّ، لا تتطبق عليّ بشدة) وبالأوزان (٥ - ١) وإن اتجه جميع الفقرات ايجابي.
٤. صلاحية المقياس: تم عرض المقياس بصيغته الاولية على مجموعة من المحكمين المختصين بالتربية وعلم النفس والقياس والتقييم والبالغ عددهم (٢٠) لبيان مدى ملاءمة المقياس لأفراد العينة ومدى تمثيل الفقرات لجميع الأنطقة السلوكية الواردة في التعريف والمجالات المقترحة، وتم اعتماد نسبة (٨٠٪) من موافقة المحكمين على صلاحية الفقرات، وتمت الموافقة على جميع فقرات المقياس بنسبة تتراوح بين (٨٥ - ١٠٠٪) مما يدل على ان المقياس صالح للتطبيق على افراد العينة.



٥. التحليل الاحصائي لفقرات مقياس إدارة الأزمات:
- أ. القوة التمييزية: قام الباحث بتطبيق مقياس إدارة الأزمات على عينة التحليل الاحصائي البالغ عددها (٢٠٠) ضابطاً وأتباع الاجراءات الاتية:
- تصحيح جميع الاستثمارات واعطاء لكل واحدة درجة كلية للمقياس.
  - ترتيب الاستثمارات ترتيباً تنازلياً.
  - سحب نسبة (٢٧٪) من الاستثمارات يمثلون اعلى الدرجات كمجموعة عليا وقد بلغ عدد الاستثمارات (٥٤) استمارة، وكذلك سحب نسبة (٢٧٪) من الاستثمارات الذين حصلوا على ادنى الدرجات كمجموعة دنيا والبالغ عددهم (٥٤) استمارة، وبذلك فقد اصبح مجموع الاستثمارات (١٠٨) استمارة .
- ولبيان دلالة الفروق بين المجموعتين استعمل الباحث الاختبار "ت" t-test لعينتين مستقلتين في حساب القوة التمييزية لكل فقرة بعد التعرف على أن القيمة المحسوبة تمثل القوة التمييزية، وقد اشارت الاحصائيات إلى أن جميع فقرات مقياس إدارة الأزمات مميزة عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية (١٠٦)، عند مقارنة القيمة التائية المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) ، وكما هو موضح في جدول (٢).

## جدول (٢)

### القوة التمييزية لفقرات مقياس إدارة الأزمات

الدلالة عند مستوى ٠,٠٥	قيمة الاختبار التائي		المجموعة الدنيا		المجموعة العليا		ت
	الجدولية	المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة	1.96	14.887	.826	2.81	.452	4.72	1
دالة	1.96	12.777	.856	2.85	.560	4.63	2



دالة	1.96	14.319	.644	2.67	.633	4.43	3
دالة	1.96	12.315	.751	3.04	.564	4.61	4
دالة	1.96	9.850	.933	3.13	.567	4.59	5
دالة	1.96	9.417	.927	3.17	.504	4.52	6
دالة	1.96	8.870	1.036	3.06	.502	4.44	7
دالة	1.96	13.532	.983	2.70	.461	4.70	8
دالة	1.96	9.360	1.077	3.17	.476	4.67	9
دالة	1.96	11.574	.896	3.09	.469	4.69	10

ب. مصفوفة العلاقات الارتباطية (الاتساق الداخلي): لبيان مدى صدق الفقرة قام الباحث بالتأكد من الارتباطات الداخلية وذلك بقياس معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وقد استعمل الباحث معامل ارتباط بيرسون ولبيان مدى دلالة معامل الارتباط قارن الباحث قيمة معامل الارتباط المحسوبة بالقيمة الجدولية البالغة (٠.١٨١) عند مستوى الدلالة (٠.٠١)، وقد تبين ان جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا مما يؤكد صدق الفقرة وصدق البناء التجريبي للمقياس، وكما هو مبين بالجدولين الاتيين:

### جدول رقم (٣) قيمة معامل ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.646**	6	.834**	1
.699**	7	.801**	2
.838**	8	.778**	3
.728**	9	.718**	4
.736**	10	.619**	5

ثالثا: الخصائص السيكومترية للمقياس إدارة الأزمات

١- الصدق: تم التحقق من مؤشرات الصدق بطريقتين هما:



أ-الصدق الظاهري: إذ تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين المختصين بالمقياس والتقويم النفسي لبيان مدى ارتباط فقرات المقياس بتعريف إدارة الأزمات لدى ضباط وزارة الداخلية وقد حصلت فقرات المقياس على نسبة موافقة تجاوزت (٨٠٪) وهي نسبة مقبولة وفقا للمعايير الاحصائية.

ب- صدق البناء: تم التحقق من مؤشرات صدق البناء عن طريق استخراج القوة التمييزية لفقرات مقياس إدارة الأزمات، وكذلك استخراج مصفوفة العلاقات الارتباطية للفقرات.

٢- الثبات: نظراً لتعذر الباحث على الحصول على عينة مستقلة لإجراء تطبيقين متتاليين بغرض استخراج معامل الثبات بطريقة إعادة الاختبار، فقد اعتمد الباحث على أسلوب الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛ إذ يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً وملاءمة للتحقق من ثبات الأدوات التي تتكون من فقرات متعددة، كما أنه يعكس درجة انسجام الفقرات فيما بينها في قياس البُعد المستهدف، ويُعطي مؤشراً دقيقاً على موثوقية الأداة في التطبيق الواحد. وقد بلغ معامل الثبات (0.91) وهو قيمة مقبولة وفقاً للمعايير الاحصائية.

أ-الخطأ المعياري لمقياس إدارة الأزمات: بلغ الخطأ المعياري للمقياس (٢.٠١) عندما كان معامل الثبات (٠.٩١) المحصل بطريقة ألفا كرونباخ، وبذلك فإن الدرجة الحقيقية للمقياس تكون ( $\pm$ ) درجة الخطأ المعياري للمقياس.

ب-المؤشرات الاحصائية لمقياس إدارة الأزمات: تم حساب المؤشرات الاحصائية لمقياس إدارة الأزمات لبيان مستوى توزيع الدرجات على منحنى التوزيع الطبيعي للتأكد من اعتدالية التوزيع، فقد تبين عن طريق جدول رقم (٤) تقارب درجة المتوسط الحسابي من الوسيط والمدى مما يشير



إلى ان التوزيع يقترب من التوزيع الاعتدالي مما يسمح للباحث استعمال الإحصاءات المعلمية في استخراج النتائج.

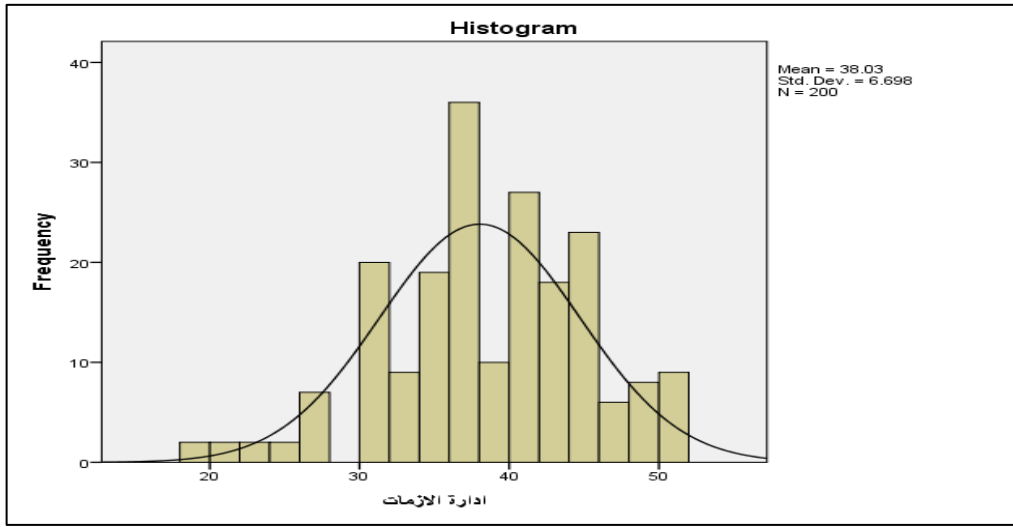
#### جدول (٤)

#### المؤشرات الاحصائية لمقياس إدارة الأزمات

القيم	المؤشرات الاحصائية	
38.03	Mean	المتوسط الحسابي
38.00	Median	الوسيط
37	Mode	المنوال
6.698	Std. Deviation	الانحراف المعياري
44.863	Variance	التباين
-.387-	Skewness	الالتواء
.099	Kurtosis	التفرطح
31	Range	المدى
19	Minimum	ادنى درجة
50	Maximum	اعلى درجة
7606	Sum	المجموع الكلي



شكل (٣) منحنى التوزيع الطبيعي لدرجات مقياس إدارة الأزمات



### المبحث الثالث: عرض النتائج وتفسيرها

أولاً: التعرف على مستوى إدارة الأزمات لدى ضباط وزارة الداخلية:

لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بالاعتماد على البيانات المحصلة من عينة التحليل الاحصائي والبالغة (200) ضابطاً، كما بلغ المتوسط الحسابي للعينة (38.03) درجة، وبانحراف معياري قدره (6.698)، وقد بلغ المتوسط الفرضي (30) درجة، ولبيان دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري استعمل الباحث الاختبار التائي لعينة واحدة وكما هو موضح في جدول (٥).



### جدول (٥)

#### الاختبار التائي لعينة واحدة لبيان دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والفرضي

الدالة	القيمة التائية		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	1.96	16.954	30	6.698	38.03	200	إدارة الأزمات

أشارت النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار التائي بلغت (16.954) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والحسابي، وبالرجوع إلى المدى العام للأداة (19-50) وتقسيماته تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في إدارة الأزمات يقع ضمن المستوى المتوسط وبدرجة قريبة من الحد الأعلى لهذا المستوى.

ثانياً: التعرف على دلالة الفروق الإحصائية في إدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، لتحقيق هذا الهدف استخرج الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعينة البحث الحالي وحسب المؤهل العلمي وكما هو مبين في جدول (٦).

#### جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية موزعة حسب المؤهلات العلمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
5.360	34.23	52	بكالوريوس
6.372	37.86	92	ماجستير
6.327	41.84	56	دكتوراه
6.698	38.03	200	Total



ولبيان دلالة الفرق بين المتوسطات استعمل الباحث تحليل التباين الاحادي (-One WayANOVA)، وقد أشارت نتائج اختبار ليفين إلى أن تباين درجات إدارة الأزمات متجانس بين مجموعات المؤهل العلمي ( $\text{Sig.} = 0.656 > 0.05$ )، مما يحقق افتراض تجانس التباين اللازم لإجراء تحليل التباين الأحادي.

جدول (٧) تحليل التباين الاحادي لبيان دلالة الفروق في إدارة الأزمات لدى ضباط وزارة

#### الداخلية وفقا للمؤهل العلمي

الدالة	قيمة P-value	القيمة الفائية	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المتوسطات	مصدر التباين
دالة	.000	20.951	782.936	2	1565.873	بين المجموعات
			37.370	197	7361.947	داخل المجموعات
				199	8927.820	الكلي

وأظهرت النتائج أن قيمة الاختبار الفائي بين المجموعات بلغت ( $F=20.951$ ) وكانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مجموعات المؤهل العلمي، وأظهر اختبار (HSD Tukey) أن جميع الفروق بين المتوسطات الثلاث كانت دالة إحصائياً، إذ جاء ترتيب المتوسطات كالتالي: (دكتوراه < ماجستير < بكالوريوس)، وبالاستناد إلى المدى العام للأداة (١٩-٥٠)، تبين أن مستوى إدارة الأزمات كان مرتفعاً للمجموعة الحاصلة على دكتوراه، ومتوسطاً للمجموعتين الحاصلتين على ماجستير وبكالوريوس، مع كون متوسط ماجستير قريباً من الحد الأعلى للمستوى المتوسط، مما يعكس تأثير المؤهل العلمي في أداء الضباط في إدارة الأزمات.



## الخاتمة

### أولاً: الاستنتاجات:

١. أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن متوسط مستوى إدارة الأزمات لدى ضباط وزارة الداخلية يبلغ ٣٨.٠٣ درجة من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (٣٠)، مما يشير إلى أن مستوى إدارة الأزمات لدى الضباط يقع ضمن المستوى المتوسط، وقريب من الحد الأعلى له.

٢. وجود فروق دالة إحصائية بين مجموعات الضباط حسب المؤهل العلمي، إذ تبين أن الضباط الحاصلين على درجة الدكتوراه لديهم مستوى أعلى في إدارة الأزمات مقارنة بالضباط الحاصلين على ماجستير وبكالوريوس، مما يعكس تأثير المؤهل العلمي في الأداء الوظيفي بهذا المجال.

٣- نتائج اختبار HSD Tukey أوضحت أن جميع الفروق بين المتوسطات الثلاث كانت دالة إحصائية، مما يؤكد أن الفرق في المؤهل العلمي له تأثير واضح وملحوظ على مستوى إدارة الأزمات.

ت- تبين من تحليل المدى العام للأداة أن الضباط الحاصلين على البكالوريوس والماجستير ينتمون إلى المستوى المتوسط، بينما الضباط الحاصلين على الدكتوراه ينتمون إلى المستوى المرتفع، مما يعكس الحاجة إلى التركيز على رفع مستوى إدارة الأزمات لدى الفئات الأقل مؤهلاً.

### ثانياً: التوصيات

١. ضرورة تطوير البرامج التدريبية وورش العمل المتخصصة في إدارة الأزمات، مع التركيز على الضباط الحاصلين على المؤهلات الأقل (البكالوريوس والماجستير) لرفع كفاءتهم إلى مستوى أعلى.



٢. الاستفادة من نتائج البحث في تخطيط سياسات التدريب والتأهيل الوظيفي، وربط البرامج التدريبية بالمؤهل العلمي لضمان تحقيق أعلى مستوى من الأداء في إدارة الأزمات.
٣. توسيع خطة الدراسات العليا لوزارة الداخلية وتشجيع الضباط على مواصلة الدراسات العليا خصوصاً برامج الدكتوراه، لما لها من أثر إيجابي على مستوى الكفاءة تطوير مفاصل الوزارة وفي إدارة الأزمات.
- ٤- أعداد بحوث علمية حول المتغيرات الأخرى مثل الخبرة العملية، الدورات التدريبية المتخصصة، والسمات الشخصية (الهدوء، القيادة تحت الضغط) وعلاقتها بإدارة الأزمات.
- ٥- إجراء دراسات مقارنة بين ضباط الوزارة في مختلف الوكالات والتشكيلات لمعرفة مدى تأثير المؤهلات على الأداء عبر مؤسسات مختلفة.
- ٦- استخدام تصاميم طولية (الفحص عبر الزمن) لمتابعة مدى تأثير التدريب أو الدراسات العليا خلال السنوات الماضية على تطور مهارات الضباط في إدارة الأزمات مع إجراء تقييمات سنوية.



## المصادر

- أبراهيم بن حنش سعيد الزهراني. (يونيو، ٢٠٢٢). دور عمليات التخطيط الاستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات : دراسة تحليلية. مجلة الجامعة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية. السعودية العدد (١٠). الجزء الأول.
- أبو منظور. (١٤١٤ هـ). لسان العرب. بيروت: دار صادر .
- أدريس لكريني. (٢٠١٠). إدارة الأزمات في عالم متغير : المفهوم والمقومات والوسائل والتحديات (المجلد ط ١). عمان، الأردن : المركز العلمي للدراسات السياسية.
- أسماء يوسف. (٢٧ تموز، ٢٠٢٣). التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات في المنظمات . مجلة الاستراتيجية والتنمية ، الصفحات ١٢٨ - ١٢٩.
- بهاء أمير محمد. (٢٠٢١). دور الذكاء المعرفي للقيادة في إدارة الأزمات المالية : دراسة تحليلية لارلاء عينة من المديرين لبعض مديريات وزارة الداخلية . جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد .
- بو الشرش كمال. (٢٠١٧). أستراتيجية تقييم الاداء لتحقيق الرضا الوظيفي. مجلة أبحاث نفسية وتربوية. جامعة عنابة . الجزائر .
- تواف قطيش. (٢٠٠٩). إدارة الأزمات . عمان : دار الياقوت للنشر والتوزيع .
- رفعت عارف الضبع. (٢٠١٤). إدارة الأزمات. القاهرة: المكتب المصري للمطبوعات.
- سناء محمد زهران عمر. (٣ ابريل، ٢٠٢٠). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الأزمات والكوارث : دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية. كلية الخدمة الاجتماعية . جامعة اسيوط . مصر .



- علي هلهول الرويلي. (٢٠١١). إدارة الازمة أستراتيجية مواجهه. الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .
- قهواجي أمينه. (٣١ كانون الاول , ٢٠١٥). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات . مجلة أبعاد أقتصادية ، الصفحات ٢٩٨ - ٣٣٠.
- ليث محمد جعفر الزبيدي. (٢٠٢١). المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في إدارة الأزمات دراسة أستطلاعية تحليلية لآراء القادة العاملين في مديرية مكافحة أجرام بغداد . جامعة كربلاء .
- ليلي العساف و خالد أحمد الصرايرة. (٢٠٠٨). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
- محسن أحمد الخضيري. (٢٠٠٣). إدارة الأزمات : علم أمتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف . القاهرة : مجموعة النيل .
- هشام محمد صبري البحيري. (حزيران, ٢٠٢٣). تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية : الدور الوسيط للقيادة الموقفية : دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، الصفحات ١١٥٠ - ١١٩٢.
- يزيد قادة. (٢٠١٢). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية . الجزائر. جامعة أبي بكر بلقايد.