جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

(علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات)

بحث معد الى كلية الادارة والاقتصاد /قسم ادارة اعمال كجزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال

أعداد الطالب

محمد عبدالزهرة مراد

بإشراف

م. افتخار جبار عبد

٢٠١٨ م

الآية القرآنية

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

((والذين إمنوا وعملوا الصالحات لنكفرن عنهم سياتهم ولنجزينهم أسحن الذي كانوا يعملون))

صدق الله العلي العظيم

سورة العنكبوت (آية ٧)

أ

الاهـــداء

باسم الخالق الذي اضاء الكون بنوره البهي وحده اعبد وله وحده اسجد خاشعا شاكرا لنعمته وفضله علي. في اتمام هذا الجهد .

الى ...

صاحب الفردوس الاعلى وسراج الامه المنير وشفيعها النذير البشير

محمد وال بيته الاطهار (صلى الله علية واله وسلم) فخراً واعتزازاً

الى.....المرجع الناطق بالحق ابن الزهراء سماحة السيد محمد محمد صادق الصدر (ق . س)

الى ....من سهر الليالي .... ونسي الغوالي ..... وظل سندي الموالي

وحمل همي غير مبالي ..... والدي الغالي

الى.....من اثقلت الجفون سهرا ... حملت فؤادها .... وجاهدت الايام صبرا

وشغلت البال فكرا ..... ورفعت الايادي دعاءا ..... وابتغت بالله املا

اغلى الغوالي واحب الاحباب ..... امي العزيزة الغالية

الى....ورود المحبة ... ينابع الوفاء .... اخوتي واخواتي

الى... من حبهم يجري في عروقي اصدقائي الاعزاء

الى...من علمونا حرفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من اسس واجلى عبارات في العلم الى من صاغو لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة النجاح .

الى اساتذتنا الكرام ولاسيما الاستاذة التي بذلت جهد كبير في مساعدتي

الشكر و التقدير

لك منا كل معاني الحب والتقدير والذي يساوي حجم عطاؤك اللا محدود

جميل ان يضع الانسان هدفا في حياته والاجمل ان يسر هذا الهدف

لذا تستحق منا كل عبارات الشكر بعدد الوان النهر وقطرات المطر اهدي ثمره جهد الى كل شخص ينطق بالحق والى جميع الشهداء والى الاستاذة الفاضلة (افتخار جبار عبد)

الباحث

المقدمـــــــة

يعتبر التخطيط من اهم وظائف الادارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفية الاساسية معتمدة على العشوائية والارتجال الذي يجعلها عرضه الى مفاجآت ومواقف سيئة بالحسبان تقف امامها عاجزة عن التعرف .

لذا فأن تجنب هذه المواقف الحجة توجب الحاجة الى التخطيط الاستراتيجي على اعتبار ان التخطيط بمفهومه العام هو عملية ادارية تتضمن تحديد الاهداف و وسائل تحقيقها وتهيئة الموارد اللازمة لذلك .

بناء على ما سبق فأن اهمية التخطيط الاستراتيجي لأي منظمة تتجلى في كونه اداة في يد الادارة العليا لأهدافها أضافة لمنظمة تملكها من مواجهة التغيرات التي تطرأ في بنيتها ولها تأثير على قدرتها في تحقيق اهدافها اضافة الى انه يشكل الخط الاساسي الذي تنتهجه الادارة في تعاملها مع المستقبل كي اصبحت الازمات سمه اساسية للمنظمات المعاصرة في البيئة الديناميكية وبالتالي زاد لاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الازمات ، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الازمات يعني ان المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلة وتجنب المخاطر الازمات على مستوى المنظمة ، تعرف ادارة الازمات (انها عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مفتنة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة)

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً : مشكـــــلة البحث

جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات واثره على مواجهة الازمات التي تعترض نموه وتقدمه وهذا ما يمكن ان يلخص في مشكلة البحث من خلال الاجابة على الاسئلة التالية :

١) كيف تتعامل المؤسسة مع الازمات التي توجها ؟
٢) ماهي العلاقة التي تبين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات ؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال

١) بيان الاستراتيجية لمواجهة اللازمات التي تتعرض لها المنظمات .
٢) بيان المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي للمنظمات .
٣) بيان كيف يمكن مواجهة اللازمات من خلال ادارتها .
٤) تحفيز المسؤولين الى اهمية اتباع التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات .

ثالثاً : أهداف البحث

١) التعرف على التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات .
٢) كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي مواجهة الازمات .
٣) التعرف على علاقة و وضوح المفهوم العلمي .
٤) التعرف على علاقة ووضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي و ممارسته عملية بإدارة الازمة .

رابعاً : فرضية الدراسة

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات .

خامساً : مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من السادة رؤساء الاقسام و رؤساء الشعبَ في مصنع نسيج الديوانية وكان عدد افراده (٣٥) فرداً وقد سحب الباحث عينة عشوائية قصدية من مجتمع على ان تكون بنسبة اكثر من ١٠ وكان حجم العينة (٢٠) فرداً وهي اكثر من ناحية البحث العلمي.

المبحث الثاني

الجانب النظري من البحث

المطلب الاول : التخطيط الاستراتيجي

اولاً : مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الادارية المعاصرة التي شاع تداولها وتنامي الاهتمام بها ولاقت اقبالا كبيرا في السنوات الاخيرة ولا سيما بالعقد الاخير من القرن العشرين في كل المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات الاعمال في مختلف دول العالم المتقدم والنامي (الجبوري ،٢٠١٠ : ٢٣) .

ويعبر(الجبوري ، ٢٠١٠ : ٢٤) عن التخطيط الاستراتيجي بانه شكل من اشكال التخطيط تم تصحيحه بغية مساندة المنظمات التي لا تسعى لتحقيق الربح للاستجابة بشكل فعال للتغيرات التي تحدث في المنظمة فهو عبارة عن نظام من الجهود المتكاتفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة وماهي المنظمة ؟ وما تفعل ؟ ولماذا تعمل ذلك ؟

ويعرف (مجيد ، ٢٠٠٣ : ٤٥) التخطيط الاستراتيجي بانه مجموعة القدرات والتصرفات التي تشاء عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق اهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب .

أما يعتبر معرفه على انها عمليات اتخاذ القرار مستمرة بناءاً على معلومات ممكن مستقبلية هذه القرارات وتأثيرها في المستقبل وتنظيم المجهودات الازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير نظام للتغذية العكسية للمعلومات . (العزاوي ، ٢٠٠٩ : ٤)

ويعرف (السكارنة ، ٢٠١٠ : ٩١) هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة .

بينما يرى (حمدان وادريس ، ٢٠٠٧ : ٩) التخطيط الاستراتيجي على انه عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الاعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها بالإضافة الى الاجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي تيم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه .

ومن خلال المفاهيم اعلاه تستنتج بان التخطيط الاستراتيجي هو الاختيار المرتبط بالحقائق و وضع استخدام العروض المتعلقة بالمستقبل .

ثانياً : أهمية التخطيط الاستراتيجي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لامية التخطيط الاستراتيجي و فوائده والبعض قد تعمق حول فاعلية هذا النوع من التخطيط الاستراتيجي ، يستهلك الموارد وهو عملية هامه لكافة المنظمات ، تقوم بالتعرف بأنشطة واتجاهات المنظمة ، وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الاستراتيجي الا ان الفوائد المتأتية منها تفوق الفحوصات الناتجة عنها .

وكذلك يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة ، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والنشاطات التي تقرب المنظمة من اهدافها كذلك يمكن المدراء من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها اي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل بها منظماتها .

وذكر(ادريس ، ٢٠٠٧ : ١٥) الى ان اهمية التخطيط الاستراتيجي تنبع من منافسة المتمثلة بالاتي :

أ- الاجابة عن الاسئلة التي تواجه المنظمة .
ب-يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية .
ج- يضع اهداف محددة للإنجاز
د- يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة .
ه- يستود بالاحتياجات التدريسية .
و- ان يكون عملية التخطيط الاستراتيجي منخفضة الى النتائج ولا توقع على الرفوف
ز- الاستراتيجي مقاسه وان تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليس مجرد قوانين .
ح- ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي هجومية ومفتوحة وليس دفاعية .

ثالثاً : خصائص التخطيط الاستراتيجي

هناك عدة خصائص للتخطيط الاستراتيجي منها (ادريس ، ٢٠٠٧ : ١٣)

١) تدعم باطار العمل وليس بمجرد تنبؤات مادية .
٢) عملية شمولية تكاملية وليس عمليات تجميع لرؤية وقيم واهداف وافكار متناثرة .
٣) عمليات التخطيط الاستراتيجي الجيدة المتفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الكامل بأبعاد ليست قصيرة النظر متوجه بتفاعل الاحداث داخل المنظمة .
٤) عمليات الخطيط الاستراتيجي الجيدة تحظى اتجاها وليس ارباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مديرة .
٥) ان تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وثاني كردود فعل للأحداث البيئية .
٦) عملية التخطيط الاستراتيجي الفعالة تشح بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي او ردود افعال .
٧) ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي عمليات تسارعيه وليست انكماشية جامدة .
٨) عملية التخطيط الاستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد اضافات منتظمة .
٩) ان يكون التخطيط الاستراتيجي واقعي وليس عملية مساوية سياسية .
١٠) ان التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس مجرد نظرية مجددة .
١١) ان تكون عملية التخطيط الاستراتيجي قيمة الى النتائج .
١٢) ان تعطى افعال وليس تأجيل وتمهيل .

رابعاً : مداخل التخطيط الاستراتيجي

حدد (السكارتة ، ٢٠١٠ : ١٣) مراحل التخطيط الاستراتيجي كالاتي :

١) مرحلة التحليل الاستراتيجي التي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة ، بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيها باستخدام هذه العناصر الاستراتيجية فيها باستخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها وتتضمن بيئة المؤسسة اربعة عوامل استراتيجية وهي :

أ- الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .

ب-المخاطر في البيئة الداخلية .

ج- عوامل القوة في البيئة الداخلية .

د- عوامل الضعف في البيئة الداخلية .

٢) مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتي تتضمن القيام بأربعة انشطة متعافية ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة واهدافها وخططها الاستراتيجية وسياستها المختلفة .

٣) مرحلة التنفيذ والتي تتضمن الخطط والسياسات التي حورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والاجراءات التنفيذية المختلفة .

٤) مرحلة الرقابة الاستراتيجية التي تتضمن تقييم اداء المؤسسة للتأكد من أن الاهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما التخطط لها وان الاجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ .

خامساً : مستويات التخطيط الاستراتيجي

وضع (غنيم ، ٢٠٠٨ :٥٧) التخطيط الاستراتيجي بثلاث مستويات هي :

أ- الاستراتيجية على مستوى المنظمة : حيث يختص العمل الاستراتيجي بالمنظمة ككل وتتخذ القرارات الاستراتيجية معها على هذا المستوى كوضع استراتيجية لمنظمة السكري او الهيئة المعاشات .

ب-الاستراتيجية على مستوى الوحدات : تختص بها المنظمات الكبيرة التي تتكون من منظمات اصغر مثل الجامعات حيث توضع استراتيجية لكل كلية من كلياتها مع الاستراتيجية العامة للجامعة .

ج- الاستراتيجيات الوضعية : تختص بها الاقسام في الوحدات داخل المنظمة حيث توضع لهذه الاقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات مثل وضع استراتيجية قسم الفيزياء والكيمياء وقسم علوم الحياة في كلية العلوم وتميزه هذه الاستراتيجيات بكونها قصيرة الامد وذات علاقة بالجانب التشغيلي للقسم .

المطلب الثاني : ادارة الأزمات

اولاً : مفهوم ادارة الأزمات

ان مفهوم ادارة الازمات يؤكد على ضرورة وجود اجهزة رقابية محكمة تمنع حصول الأزمات وان حصلت تكون قادرة على مواجهتها وعلية فان مفهوم ادارة الازمات لا يتخلف عن اي مفهوم اخر في ادارة النشاطات في المنظمة وقبل التطرق تتناول تعريف الازمة من قبل تعريف الازمة .

وتعرف الازمة (ابو فأرة ، ٢٠٠٩ :٢١) : هي موقف يواجه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه للأحداث وتشارك بالنتائج وتزيد الامر سواء اذا ضاعت وضعفت قدرته صناع القرار في السيطرة على ذلك الموقف وعلى اتجاهاتي المستقبلية .

كما عرفها (مكاوي ،٢٠٠٨ : ١٥) بانها نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة وقريبة كالات الازمات وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في اعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الارباح وغيرها في نفس الوقت الذي تكون فيه الازمات تدار بنجاح .

ويعد فها (العلاف ، ٢٠٠٩ : ٨٤) بانها ادارة الشكرة ولا تقتصر على جهة واحدة او لجنة منعزلة عن التنظيم .

كما عرفها (خضر، ٢٠١٥) هي كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية ولإدارية المختلفة من خلال التقدير المنظم والمشاع للازمة التي تهدد سمعت المنظمة وبقائها للعمل على حفظ اصول و ممتلكات المنظمة وقدرتها على تحقيق الايرادات والمحافظة على سلامة الافراد من المخاطر المختلفة .

وينظر (جارالله ، ٢٠١٠ :٨) ان الازمة بانها فترة حرجة او حالة غير مستقرة تنتظر حدوث تغير حاسم هجمة مبرحة من الالم كرة او خلل وظيفي .

ثانياً : اسباب ادارة الازمات

يمكن تقسيم اسباب الازمات على النحو التالي (جارالله ، ٢٠١٠ : ١٨)

- اسباب خارجية (خارج عن ادارة المنظمة) مثل الزلازل والبراكين والاعاصير والحرائق والتقلبات الجوية وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يجب التكهن بها والتحكم في ابادتها.
- ضعف الامكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الازمات مما يؤدي الى تفاقم الازمات وتحويلها الى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها .
- تجاهل اشارات الانذار المبكر التي تشير الى امكانية حدوث ازمة .
- عدم وضوح اهداف المنظمة مما يؤدي الى عدم معرفة العاملين بالإدارة المطلوبة منهم وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل .
- وجود عيوب في نظم الرؤية والاتصال والمعلومات والحوافز .

ثالثاً : خصائص ادارة الازمات

بمعنى تحديد خصائص الازمة بالاتي (جارالله ، ٢٠١٠ :١٨)

- المفاجأة العنيفة عند انفجارها .
- استقطابها للاهتمام والتعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها .
- تغطي المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار.
- سيادة مالة من الخوف تصل الى حد الرعب من المجاهل التي يضمنها اطار الازمة .

رابعاً : العناصر الاساسية لإدارة الازمة

١) عنصر المفاجأة : اذ ان الازمة تنشأ و تفجرت في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ ايضاً .

٢) عنصر التهديد : تتضمن الازمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل .

٣) عنصر الوقت : ان الوقت المتاح امام صناع القرار يكون وقت ضيقاً .

خامساً : مستويات ادارة الازمات

١) المستوى الرئيسي لإدارة الازمة : وهو المستوى لذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة وتحديد سياستها المالية والمستقبلية وينبع هذا المستوى من رؤساء الدول والحكومات داخل الدول وبالتالي فان النوع الازمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطرا " دولياً " او كارثة تهدد المصالح القومية الدولية او حروبا قد تنشأ بين دولتين او اكثر وتعتبر الازمة هنا في اعلى المستوى لها وتشتد حدثها ويكون التعامل مع ازمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما من مردودات سلبية تنعكس على مصالح وسلامتها.

٢) المستوى القومي لإدارة الازمات : هو المستوى الذي يتعامل مع الامداث التي تهدد الامن القومي او تلك التي قد تصيب الكيان الاجتماعي للدولة يخل يهدد امته سلامته ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها وقد تكون خارجية تهدف الى وزعزعة النظام الامني والاختلاف في التعامل مع الازمة بين مما اذا كان الخطر داخلياً او خارجياً فالعبرة هنا بالنتيجة .

٣) المستوى المحلي لإدارة الازمات :هو اقل مستويات الازمة خطورة لان يطافه المكاني ينحصر في احد اقاليم الدول او احدى ملشاتها العامة او الخاصة وقد يرتفع منحني الازمة هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الامن القومي .

سادساً : مرحلة ادارة الازمات

هناك اربع مراحل لإدارة الازمة (ابو فأرة ،٢٠٠١: ٤٦) وهـــــــــي :

أ- مرحلة الأزمة التحذيرية :- هذه المرحلة هي مرحلة تحذير وانذار بالأزمة وهي تعبر عن نقطة تحول واضحة وجوهرية في المنظمة وهناك بعض الباحثين يطلقون على هذه المرحة اسم مرحلة ما قبل الازمة ان ادراك هذه المرحلة هو امر غاية في الاهمية اذ ان الفشل في تشخيص هذه المرحلة في وقتها يؤدي الى تقرب الازمة المنظمة بقوة كبيرة حيث ان معنى عدم ادراك المرحلة الاولى هو ان المنظمة نفسها امام المرحلة الثانية مباشرة وهنا فان حدة الازمة وشدتها تكون اكبر واضخم بكثير.

ب- مرحلة الازمة الحادة : بدخول المنظمة في المرحلة الازمة الحادة فأنها تكون قد تجاوزت المرحلة الاولى (المرحلة التحذيرية) وليكون من غير الممكن العودة المرحلة السابقة ويكون قد فات الاوان على استعادة ما فقدته من خسائر واضرار (على الاقل في هذا الوقت) ويكون التركيز هنا على منع وتقليل وقوع خسائر واضرار اضافية نتيجة هذه الازمة دخولها في المرحلة الثانية (مرحلة الازمة الحادة) وتسعى ادارة الازمات المنظمة من خلال جهودها المكثفة للسيطرة على مكان وتوقيت وكيفية اندلاع الازمة وانفجارها .

ت-مرحلة الازمة المتزامنة : هي المرحلة التي تعفر مرحلة الازمة الحادة وهي اول مراحل الازمة (من حيث مدتها الزمنية) عندما يكون لدى المنظمة خطة واضحة وفاعلة لإدارة الازمات فأنها تكون اكثر قدرة على ادارة هذه المرحلة وتقتصر مدتها الزمنية و التي كلما قالت تلحق بالمنظمة اضراراً و خسائراً اضافية وقد اثبتت الدراسات ان المنظمات التي تمتلك خطط لإدارة الازمات تعاني من طول المدة الزمنية لهذه المرحلة والتي قد تصل الى ما يقارب ثلاث اضعاف المدة الزمنية لهذه المرحلة في المنظمات التي تمتلك للإدارة الازمات .

ث-مرحلة تسوية الازمات : تركز ادارة المنظمة جهودها في هذه المرحلة على تسوية الامور واعادتها الى وضعها الطبيعي الذي كانت علية قبل بداية المرحلة الاولى وذلك يكون بافتراض ان المنظمة نجحت في تجاوز المراحل الثلاث السابقة و وصلت الى هذه المرحلة وتركز ادارة المنظمة ايضا في هذه المرحلة على الامساك بزمام الامور بسرعة وحزم وتحويل نقطة التحول الى فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة ايجابية ويكون نجاح ادارة المنظمة في هذه المرحلة اكثر فاعلية اذ كانت قد نجحت في رصد تحديات في المرحلة الاولى (المرحلة التحذيرية) وتقل فاعلية ادارتها في هذه المرحلة اذا لم تكن قد نجحت ذلك وفي هذه الحالة تكون التحديات امامها اكبر ويجب ان تبدل جهود فوق العادة من اجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للازمة .

المبحث الثالث

الجانب العلمي من البحث

اولاً : التحليل الاحصائي لعينة البحث

١) الجنس

جدول رقم (١)

البيان	القرار	النسبة
ذكور	١٠	٦٦ %
اناث	٥	٣٤ %
المجموع	١٥	١٠٠ %

٢) المؤهل العلمي

جدول رقم (٢)

البيان	القرار	النسبة
اعدادية	١	٦ %
دبلوم	٥	٣٥ %
بكالوريوس	٧	٤٦ %
ماجستير	٢	١٣ %
المجموع	١٥	١٠٠ %

٣) العمر

جدول رقم (٣)

البيان	القرار	النسبة
٣٠ _ ٣٥	٤	٢٦ %
٣٥ _ ٤٠	٦	٤٠ %
٤٠ _ ٤٥	٣	٢١ %
٥٠ ـ فاكثر	٢	١٣ %
المجموع	١٥	١٠٠ %

٤) سنوات الخبرة

جدول رقم (٤)

البيان	القرار	النسبة
١ _ ٥	٤	٢٦ %
٦ _ ١٠	٥	٣٤ %
١١ _ ١٥	٣	٢٠ %
١٦ ـ ٢٠	٣	٢٠ %
المجموع	١٥	١٠٠ %

ثانياً : التحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

١) التحليل الاحصائي لمتغيرات (التخطيط الاستراتيجي)

جدول رقم (٥)

الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	٣	٢٠ %	١٢	٨٠ %	-	-	-				٤.٢	٢.٢
٢	٢	١٣ %	٣	٢٠ %	٨	٥٣ %	٢	١٣ %			٣.٤	٠.٨
٣	٣	٢٠ %	١٠	٦٦ %	٢	١٣ %	-				٤.٠	١.١
٤	٤	٢٦ %	٤	٢٦ %	٤	٢٦ %	٣	٢٠ %			٤.١	١.٢
٥	٥	٣٣ %	٨	٥٣ %	-	-	٢	١٣ %			٤.٢	١.٢٦
٦	٤	٢٦ %	٤	٢٦ %	٤	٢٦ %	٣	٢٠ %			٣.٦	٠.٩
٧	٥	٣٣ %	٧	٤٦ %	٣	٢٠ %	-	-			٣.٩	١.٠
٨	٣	٢٠ %	٥	٣٣ %	٣	٢٠ %	٤	٢٦ %			٣.٤	٠.٨
٩	٦	٤٠ %	-	-	٣	٢٠ %	٦	٤٠ %			٤	١.١٤
١٠	٤	٢٦ %	٦	٤٠ %	٣	٢٠ %	١	٦ %			٣.٧	١.٢
١١	٢	١٣ %	٨	٥٣ %	٢	١٣ %	١	٦ %	١	٦ %	٣.٤	٠.٨
١٢	٦	٤٠ %	٨	٥٣ %	١	٦ %	-	-	١	٦ %	٤.٣	١.٣
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											٣.٨٥	

من النتائج الظاهرة في جدول رقم (٥) حصلت الفقرة (١٢) والمتضمنة تشايع وتقيم الاداء من اجل معرفة مدى نجاح الاستراتيجية حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٣) وبانحراف معياري (١.٣) وهذا يعني ان الاداة تتابع تقيم اداء موظفيها من اجل معرفة مدى نجاح الاستراتيجية المتبعة ، اما الفقرات (٢ ، ٨ ، ١١) حصلت على اقل متوسط حسابي بلغ (٣.٤) وبانحراف معياري (٠.٨) وهذا يدل على الادارة الاخذ بنظر الاعتبار وجهة نظر المستويات الادارية الاخرى في عوامل البيئة كما يجب عليها اشراك الموظفين ورؤساء الاقسام على عمليات التخطيط كما عليها ان تواجه كافة الظروف من اجل تنفيذ الاستراتيجية المخططة.

٢) التحليل الاحصائي لمتغير (اداة الازمات)

جدول رقم (٦)

الفقرات	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
١	٢	١٣ %	١٠	٦٦ %	٣	٢٠ %	-	-			٣.٩	١.٠
٢	٦	٤٠ %	٥	٣٣ %	٣	٢٠ %	١	٦ %			٤.٠	١.١
٣	-		٩	٦٠ %	٥	٣٣ %	١	٦ %			٤.٥	١.٤
٤	٤	٢٦ %	٥	٣٣ %	٤	٢٦ %	٢	١٣ %			٣.٧	٠.٩
٥	٦	٤٠ %	٥	٣٣ %	٢	١٣ %	٢	١٣ %			٦.٢	٢.٧
٦	٢	١٣ %	٧	٤٦ %	٢	١٣ %	٤	٢٦ %			٣.٦	٠.٩
٧	٤	٢٦ %	٥	٥٥ %	٢	١٣ %	٣	٢٠ %			٣.٥	٠.٨
٨	٣	٢٠ %	٤	٢٦ %	٦	٤٠ %	١	٦ %	١	٦ %	٣.٥	٠.٨
٩	٤	٢٦ %	٦	٤٠ %	٢	١٣ %	١	٦ %	٢	١٣ %	٣.٥	٠.٨
١٠	١	٦ %	٩	٦٠ %	١	٦ %	١	٦ %	١	٦ %	٣.٣	٠.٧
١١	٢	١٣ %	٦	٤٠ %	٦	٤٠ %	١	٦ %			٣.٦	٠.٩
١٢	١٠	٦٦ %	٥	٣٣ %	-		-				٤.٦	١.٥
الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام											٤	

من النتائج الظاهرة في الجدول رقم (٦) حصلت الفقرة (٥) والمتضمنة (يوجد فريق خاص للتعامل مع الازمات المتوقعة على اعلى متوسط حسابي بلغ (٦.٢) وبانحراف معياري (٢.٧) وهذا يعني ان الادارة توفر فرص خاصة للتعامل مع الازمات المتوقعة والتي تحدث وتقوم الادارة لحل المشاكل والازمات ونلاحظ ان الفقرة (١٠) قد حصلت على اقل متوسط حسابي قدرة (٣.٣) وبانحراف معياري (٠.٧) وهذا يدل على الادارة حل الازمات تعتمد الشركة على الفريق المتمكن ذو الخبرات والمعارف المتخصصة المتنوعة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

بعد اجابة اسئلة الدراسة ومناقشتها ومناقشة نتائج اختبار فرضياتها فسوف يتم في هذا الفصل تلخيص النتائج التي تم التوصل اليها ومن ثم وضع التوصيات المناسبة بناء على هذه النتائج .

اولاً : الاستنتاجات

١- تبين نسبة كبيرة من رؤساء معمل النسيج لديها وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي .
٢- تبين اهمية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات .
٣- ظهر اعلى متوسط حسابي للتخطيط الاستراتيجي (٤.٣) وبانحراف معياري (١.٣) مما يعني ان هناك يوجد تفاهم بينهم للخطة الاستراتيجية .
٤- ظهر اعلى متوسط حسابي لازمات (٦.٢) وبانحراف معياري (٢.٧).
٥- هناك علاقة الاثر الواضح بين واقع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الازمات حيث وجدته (٠.٩) وهو رقم ايجابي اي ان هناك علاقة ايجابية وتفاهم بين رؤساء الاقسام والموظفين .

ثانياً : التوصيات

١- على رؤساء الاقسام التعرف على تجربة الرؤساء المتميزين في مواجه ادارة الازمات والاستفادة منه .
٢- تشجيع وتحفيز على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على التعامل مع الازمات والكوارث بكفاءة وفاعلية وذلك من خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الاداء .
٣- محاولة الاستفادة من خبرات المنظمات التي تعمل في الدول المجاورة او التي تعمل في ظروف متشابهة .
٤- زيادة الاهتمام بعقد الدورات التدريبية المتخصصة بالمهارات الادارية عامة وبالتخطيط الاستراتيجي على وجه الخصوص .
٥- ضرورة تمسك المنظمة بالإرشادات التي من شانها تخفيف حدة ازمة التمويل لديها .

المصادر

اولاً : الكتب والمؤلفات

١- الجبوري ، حسن ، التخطيط الاستراتيجي في التعليم المستمر ،ط١، الدار العربية للعلوم ناشرون ،٢٠١٠ .
٢- جارالله ، محمود ، ادارة الازمات ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن – عمان ،٢٠١٠.
٣- حمدان ، خالد ، ادريس وائل ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧.
٤- السكارنة ، بلال ،التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة الاولى ، دار الميرة للنشر والتوزيع والطباعة ،٢٠١٠.
٥- العزاوي ، نجم ، واقع التخطيط الاستراتيجي ، ط ١ ، بحث مقدم الى المؤتمر ،٢٠٠٩.
٦- العلاق ، بشير ، العلاقات العامة في الازمات ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان – الاردن ، ٢٠٠٩ .
٧- غنيم، عثمان ، التخطيط ، الطبعة الرابعة ، الدار العربية للعلوم ناشرون ، ٢٠٠٨ .

ثانياً : الشبكة الاولية (الانترنيت)

مجد ، خضر ، ٢٠١٥ ، www.mawdoo3.com

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استبانة

السيد / السيدة

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم الاستبانة راجين منكم الاجابة على فقرات الاستبانة بكل مصداقية وذلك بوضع علامة ☑ في المكان المناسب والهدف من وضع الاستبانة هو استكمال متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في أدارة الاعمال للبحث الموسوم (علاقة التخطيط الاستراتيجي بإدارة الأزمات) علماً ان المعلومات الخاصة بالاستبانة لأغراض البحث العلمي .

ولكم فائق الشكر مع التقدير

الباحث	أشراف
محمد عبدالزهرة مراد	م. افتخار جبار عبد

ت	التخطيط الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تؤمن الادارة بأهمية توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للعاملين					
٢	يتم الاخذ بنظر الاعتبار وجهة نظر المستويات الادارية الاخرى في عوامل البيئة الداخلية المختلفة					
٣	تملك المنظمة رسالة واضحة في ذهن مكتوبة					
٤	هناك معرفة وفهم العاملين برسالة المؤسسة تمكنهم من الالتزام بها					
٥	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على ادارة المنظمة					
٦	يعتبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي واضح لدى القائمين على ادارة المنظمة					
٧	يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط طويل الامد					
٨	يتم اشراك الموظفين رؤساء الاقسام في عمليات التخطيط					
٩	يعتمد المصنع على التحليل البيئي (الداخلية ، الخارجية) عند صياغة الخطة الاستراتيجية					
١٠	تصنع ادارة المصنع كافة الخطط الاستراتيجية لمواجهة كافة الازمات					
١١	توجه الادارة كافة الظروف والموارد من اجل تنفيذ الاستراتيجية المخططة					
١٢	تتابع الادارة وتقيم الاداء من اجل معرفة مدى نجاح الاستراتيجية في حل الازمات.					

ت	ادارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	تعتمد الادارة على اجراءات وقائية لمنع حدوث او تكرار الأزمات					
٢	توفر الادارة حلول معدة مسبقاً لمواجهة الازمات المتوقعة					
٣	تستطيع الادارة توقع الصعوبات والازمات المستقبلية					
٤	يوجد فريق خاص للتعامل مع الازمات المتوقعة					
٥	تعتقد الادارة اجتماعات دورية تقيم فيها اداء فريق العمل					
٦	تقوم الادارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الازمات فور حدوثها					
٧	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الازمات					
٨	تستفاد الادارة من خبرات الشركات الاخرى في كيفية التأمل مع الازمات					
٩	تطبق ادارة المصنع كافة الاجراءات والتعليمات والتشريعات لحل الازمة					
١٠	لحل الازمة تعتمد الشركة الفريق المتمكن ذو الخبرات والمعارف التخصصية المتنوعة					
١١	تمتلك ادارة المصنع بنك للمعلومات حول المشاكل والصعوبات والتوقعات التي تواجه الصناعات النسيجية					
١٢	تشجع ادارة المصنع الافراد العاملين ذوي الافكار والابداعات الخاصة بحل الازمات.					