



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الادارة والاقتصاد
قسم إدارة اعمال/ الدراسات العليا

دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمة
دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الحركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية
/الفرام الأوسط

بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية وهو جزء من متطلبات نيل
درجة الدكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

تقدم به الطالب

أحمد ياسر كاظم آل ذهب

بإشراف

أ.د. حسين علي عبد الرسول

2022 م

1443 هـ

المستخلص

الغرض من البحث الحالي التعرف على دور التفكير الاستراتيجي المتمثل بـ (الدافعية، والاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم) في ادارة الازمات لدى الشركة العامة للنقل الطاقة الكهربائية المتمثلة بـ (استشعار الأزمة، والتخطيط لمواجهة الأزمة، ومواجهة الازمة)، وعليه تم استعمال أداة الاستبانة من اجل تبيان قياس مستوى توافر متغيرات البحث في عينة من العاملين والبالغ عددهم (130) في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية /الفرات الاوسط علما ان الاستثمارات الكلية (130) الصالحة منها (122) والغير صالحة (8) ، ومن اجل الكشف عن طبيعة النتائج التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها يتعين استعمال مجموعة من الادوات الاحصائية والتي تمثلت بـ (التوزيع الطبيعي، ومعادلة النمذجة الهيكلية، ومعامل كرونباخ الفاء، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون ، من خلال برنامج (SPSS.V.26) ومعاملات الانحدار التي تم استخراجها بواسطة برنامج (AMOS.V.26)، وعليه اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للتفكير الاستراتيجي في ادارة الازمات، ولعل اهم النتائج التي توصل اليها البحث تمثلت في توافر دافعية عالية في الشركة في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال اتجاه تشجيع ادارة الشركة على بناء علاقات ايجابية مع العاملين لديها من اجل تحفيزهم على تطوير امكانياتهم من خلال فرق العمل داخل الشركة، مع توجه الشركة المبحوثة على تحسين مستوى دافعية العاملين لديها من اجل ضمان تحقيق تفكير استراتيجي عالٍ وتوليد افكار ومهارات عالية.

الكلمات الرئيسية: التفكير الاستراتيجي، ادارة الازمات، الدافعية، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، وتفكير النظمي.

المقدمة

تعيش المنظمات العراقية العامة والخاصة على حد سواء حالة من الاضطراب البيئي و عدم الاستقرار ينتج عنها ازمات متواصلة تؤثر بشكل واضح على واقع الحياة بكافة مرافقها ، ولعل معضلة الطاقة الكهربائية لم تكن وليدة اللحظة بل هي حالة مستمرة تستوجب المواجهة و وضع الحلول الملائمة لها. وهذا ما يجعل التعامل مع تلك الازمات بأسلوب علمي من خلال توظيف منهج اداري يقلل من حدة الازمات خصوصاً خلال فترة ذروتها. عليه فان اعتماد التفكير الاستراتيجي كعمليات ذهنية ومعرفية تستخدمها المنظمات في رؤيته للمستقبل والقدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها المنظمة بما يضمن معها بقاء واستمرارية ونمو المنظمة، يعطيها القدرة على استشراق الازمات و التحسس بها ثم مواجهتها من خلال ادارة فاعلة للازمات الحاصلة في البيئة بشكل مستمر .

لقد أصبحت إدارة الأزمات سلوك و منهج يحمل في طياته ملامح رؤية للتفاعل و التكامل مع متطلبات التكيف مع الأزمات و التعامل معها و فيها . كما أن الأزمات هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد تداعي سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوي على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للمنظمة و تكون شديدة بسبب التطورات التي عززت وقعها و أضافت إليها مؤثرات عززت قوة و شدة الأزمة ، مما يستلزم معه ضرورة اتخاذ قرارات سريعة و وضع إستراتيجيات عملية لإدارة الأزمة.

اذ يمارس التفكير الاستراتيجي دور مهم في التعامل مع الازمات وادارتها من خال اعتمادية التفكير الاستراتيجي لمجموعة من المهارات والخبرات والممارسات التي تجعل القائد بارعا في ادارة الازمة، واتخاذ قرارات مهمة في مواجهة مراحلها.

والبحث الحالي يحاول تسليط الضوء على إمكانية توظيف التفكير الاستراتيجي في مواجهة ازمة الطاقة الكهربائية في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية في الفرات الاوسط. و تضمن البحث اربعة فصول في الفصل الأول المبحث الاول منهجية البحث لتوضيح مشكلة واهمية واهداف البحث و فرضياته والمبحث الثاني الدراسات السابقة ، ثم يقدم البحث في الفصل الثاني مراجعة نظرية لمتغيرات البحث سيتم اعتمادها في بناء مقياس البحث للتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في الجانب العملي في الفصل الثالث . اخيرا يحاول البحث في الفصل الرابع اعتماد نتائج البحث لتقديم مجموعة من الاستنتاجات توظف لرفع مجموعة من التوصيات من شأنها ان تحسن من قدرة الشركة على مواجهة الازمات المستقبلية.

الفصل الأول

المنهجية العلمية للبحث وبعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الأول: المنهجية العلمية للبحث

المبحث الثاني: دراسات سابقة

المبحث الأول

منهجية البحث

توطئة

يبين هذا المبحث عرض لمشكلة واهداف واهمية البحث، فضلا عن بيان المخطط الفرضي للبحث، مع تقديم تصور واضح عن طبيعة مجتمع، وعينة البحث الأمر الذي يدل على الوقوف على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تتجلى في قياس طبيعة، ونوع العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الداخل في البحث، وكما يلي:

اولا: مشكلة البحث وتساؤلاتها :-

ساهمت التطورات البيئية المتسارعة والقفزات الكبيرة في عالم الأعمال إلى قيام منظمات الأعمال بدعم، وتعزيز جوانبها البيئية من اجل الاسهام بالتفكير الاستراتيجي الذي يعد الأساس لكل منظمة تسعى إلى الحد من إدارة الازمات، الأمر الذي يعني أن جميع المهتمين في مجال الإدارة الاستراتيجية يتفقون على أن نجاح المنظمات على الأمد البعيد يتطلب منها التركيز على خطط استراتيجية كفيلة بإدارة الازمة، وبالتالي فان المنظمات التي تستطيع ان تحقق المستوى المنشود من إدارة الازمة هي المنظمات التي تهتم بالتفكير الاستراتيجية (الدافعية، والاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي)، ومن هذا المنطلق تبرز مشكلة الدراسة الرئيسية، والتي يمكن عكسها في تساؤل جوهري " ما هي درجة اسهام التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات" التي تواجه الشركة، ومن اجل الاجابة على هذا التساؤل يتعين الوقوف على مجموعة من التساؤلات الفرعية، وعلى النحو الآتي:

1- ماهو مستوى التفكير الاستراتيجي للشركة مجتمع البحث في مجال (الدافعية، والاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي)؟

2- ما مستوى جاهزية الشركة المبحوثة لإدارة الازمة في مجال ازمة نقل الطاقة الكهربائية من استشعار الازمة والتخطيط لمواجهةها ومواجهه الازمة؟

3- ما طبيعة ونوع العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وادارة الازمة لدى الشركة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث :

تنبثق أهمية البحث تتلخص في ماياتي:

1. أهمية القطاع الخدمي المبحوث، والذي يمثل أحد مرتكزات البنى التحتية لأي بلد، وهو قطاع الكهرباء ، وخصوصا على المستوى المحلي اذ شهد هذا القطاع تقهقر وتراجع من فترة ليست بالقصيرة.

2. اكتساب التفكير الاستراتيجي أهمية كبرى لدى الباحثين والاكاديميين باعتباره ركيزة اساسية لنجاح ممارسات التخطيط الاستراتيجي؛ لفهم البيئة وطبيعة التعامل مع معطياتها وفق العينة المبحوثة .

3. أهمية إدارة الأزمات وممارساتها في البيئة المحلية، والتي تشهد اضطرابات مستمرة على كافة المستويات؛ مما يجعلها مثل هكذا ثقافة وأسلوب ارتباط الأزمة بالفاعلية الإدارة مهم وضروري لكل الإدارات كي تستطيع مواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة .

4. تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها الشركة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف الدراسة :-

يمثل الأهداف الرئيسية للبحث في تحديد مستوى توظيف الشركة المبحوثة للتفكير الاستراتيجي في ادارة الازمات التي قد تواجهها، ويمكن عكس الاهداف الفرعية للبحث في مجموعة من النقاط المهمة:

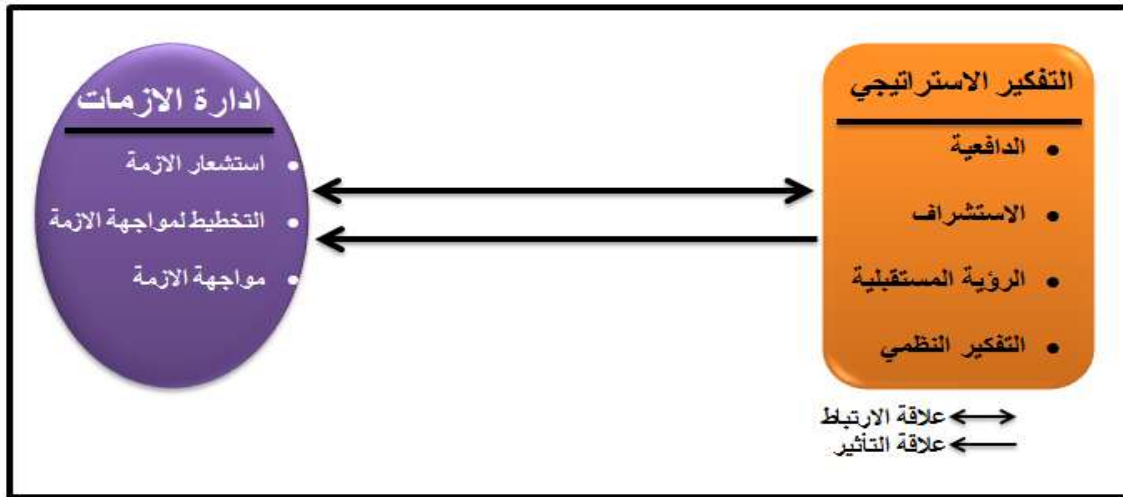
- 1) تحديد مستوى ممارسة إدارة الشركة للتفكير الاستراتيجي من وجهة نظر العينة .
- 2) تحديد مستوى استعداد الشركة لإدارة الازمة من وجهة نظر العينة .
- 3) التعرف على طبيعة العلاقة والاثر بين التفكير الاستراتيجي وادارة الازمة.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:-

في ضوء ما تم التطرق اليه من منهجية الدراسة واهدافها وفي ضوء ما افرزته الدراسات السابقة تم أعداد مخطط البحث الفرضي، انظر الشكل(1)، للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث، ويتمثل هذا المخطط بمجموعة من علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وكما يأتي:

1- المتغير المستقل: - ويتمثل بمتغير التفكير الاستراتيجي بأبعاده (الدافعية، والاستشراف، والرؤية المستقبلية، والتفكير النظمي) وقد اعتمد البحث على ما قدمه نموذج (مثنائي و القضاة، ذيابات، 2021) في ابعاد التفكير الاستراتيجي.

2- المتغير التابع: ويمثل بمتغير ادارة الازمة بأبعادها(استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة) وقد اعتمد البحث على نموذج(عوابد وطلبية، 2019) في تحديد ابعاد ادارة الازمة.



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحث

خامساً: فرضيات الدراسة :-

الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الازمات، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وإدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستشراق وإدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الأزمة، والتخطيط لمواجهة الأزمة، ومواجهة الأزمة).
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية، وإدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي، وإدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).

الفرضية الرئيسية الثانية:- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للدافعية في إدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للاستشراف في إدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الازمة، والتخطيط لمواجهة الازمة، ومواجهة الازمة).
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للرؤية المستقبلية في إدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الأزمة، والتخطيط لمواجهة الأزمة، ومواجهة الأزمة).
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير النظامي في إدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الأزمة، والتخطيط لمواجهة الأزمة، ومواجهة الأزمة).

سادساً: وصف مجتمع وعينة البحث :-

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في الوظائف القيادية والعاملين في اللب التنظيمي في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية في محافظات الفرات الأوسط، حيث تتكون الشركة من أربعة مديريات فرعية متوزعة في محافظات الفرات الأوسط (بابل ، كربلاء ، النجف ، الديوانية)، مختصة بنقل الطاقة الكهربائية ضمن محطات وابراج ذي الجهد المرتفع 132 كيلو فولت و 400 كيلو فولت، بالإضافة إلى مديرية تنفيذ المشاريع المختصة بإنجاز المشاريع الجديدة لفك اختناقات الطاقة الكهربائية ضمن الرقعة الجغرافية لمنطقة الفرات الاوسط وأخيراً مقر الشركة الرئيسية والمشرف على الفروع كافة حيث يضم جميع الأقسام الفنية والادارية والاقسام الساندة بينما تمثلت عينة الدراسة في العاملين ذو اللب التنظيمي من القيادات والعاملين المختصين في هذه الشركة في المقر الرئيسية والفروع ، وكل فروع المديريات ضمن المنطقة الجغرافية والبالغ

عددهم (130) وحيث ان مجتمع العينة 180 من العاملين من اللب التنظيمي للعاملين في الشركة واعتمد اخذ عدد العينة على حسب جدول (Krejcie,Morgan,D(1970) وبلغت الاستثمارات الصالحة (122) والغير صالحة(8)، والجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث.

أ) فئة العمر: ان الفئة العمرية (35 - 40 سنة) تمثلت باعلى معدل تكراري بوقع (38) ونسبة استجابة قيمتها (31%)، مشيراً هذا الأمر إلى امتلاك الشركة المبحوثة خبرات متراكمة لمعالجة الأزمات التي يمكن ان تحد من ادائها.

ب) فئة النوع الاجتماعي: أظهرت استجابة عينة البحث أن الغالبية العظمى لإدارة الشركة المبحوثة تتطلب فئة عالية من الذكور بتكرار قدره (96) وبنسبة استجابة قيمتها (79%) مشيراً هذا إلى أن اعمال الشركة يتطلب الخروج عن موقع العمل، من أجل معالجة الأزمات التي يمكن أن تحبط بوصول الخدمة إلى المواطنين.

ت) فئة الشهادة: تبين استجابة عينة البحث إلى أن أغلب العاملين في الشركة هم من ذوي حملة شهادة البكالوريوس بتكرار بلغ (76) وبنسبة (62%) من العدد الكلي، وهذا يفسر أن العاملين في هذه الشركة يمتلكون الوعي الكافي بشأن معالجة الأزمات، وهم قادرين على تطوير الشركة والخروج بها الى افضل أداء.

ث) فئة الحالة الاجتماعية: إن فئة الاستجابة العالية ضمت المتزوجين بمعدل تكراري بلغ (108) ونسبة استجابة بلغت (89%) مشيراً إلى أن الغالبية العظمى من العاملين في الشركة هم ذوي مسؤولية عالية على تحقيق التوازن بين حياة العمل وحياة الأسرة.

ج) فئة عدد سنوات الخدمة الوظيفية: أظهرت استجابة عينة البحث أن أغلب العاملين في الشركة لا يمتلكون الخبرات الكافية بشأن إدارة الأزمات، مشيراً هذا الامر إلى أن توجه الشركة

لتطوير هذه الفئة يؤدي إلى تحسين قدرتها على إيداع وتقديم افضل الحلول لمعالجة الأزمات التي يمكن ان تحيط بالشركة.

الجدول (1) خصائص عينة البحث

| ترتيب الاهمية | النسبة المئوية | التكرارات | العوامل الديموغرافية | |
|---------------|----------------|-----------|----------------------|-------------------|
| 3 | 15% | 18 | اقل من 30 سنة | العمر |
| 6 | 2% | 2 | 30 - 35 سنة | |
| 1 | 31% | 38 | 35 - 40 سنة | |
| 2 | 16% | 20 | 40 - 45 سنة | |
| 3 | 15% | 18 | 45 - 50 سنة | |
| 4 | 13% | 16 | 50 - 55 سنة | |
| 5 | 8% | 10 | 55 سنة فأكثر | |
| | 100% | 122 | المجموع | |
| 1 | 79% | 96 | ذكر | النوع الاجتماعي |
| 2 | 21% | 26 | انثى | |
| | 100% | 122 | المجموع | |
| 3 | 11% | 14 | اعدادية فأقل | الشهادة |
| 2 | 18% | 22 | دبلوم | |
| 1 | 62% | 76 | بكالوريوس | |
| 6 | 0% | 0 | دبلوم عالي | |
| 4 | 7% | 8 | ماجستير | |
| 5 | 2% | 2 | دكتوراه | |
| | 100% | 122 | المجموع | |
| 2 | 10% | 12 | اعزب | الحالة الاجتماعية |
| 1 | 89% | 108 | متزوج | |
| 3 | 2% | 2 | اخرى (منفصل، ارملة) | |
| | 100% | 122 | المجموع | |

| | | | | |
|---|------|-----|----------------|------------------|
| 1 | 25% | 30 | اقل من 5 سنوات | عدد سنوات الخدمة |
| 4 | 16% | 20 | 5 - 10 سنوات | |
| 2 | 20% | 24 | 10 - 15 سنة | |
| 6 | 10% | 12 | 15 - 20 سنة | |
| 5 | 11% | 14 | 20 - 25 سنة | |
| 3 | 18% | 22 | 25 سنة فأكثر | |
| | 100% | 122 | المجموع | |

سابعاً: حدود الدراسة:-

- 1- الحدود البشرية:- تمثلت الحدود البشرية في العاملين(المختصين) في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية في محافظات الفرات الاوسط .
- 2- الحدود المكانية:- تمثلت الحدود المكانية في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية في محافظات الفرات الأوسط .
- 3- الحدود الزمانية:- امتدت الدراسة من اواخر شهر سبتمبر سنة 2021 وحتى اواخر شهر نيسان 2022.

ثامناً: ادوات جمع البيانات والمعلومات:-

تمثلت ادوات الجانب النظري في الكتب والمجلات والرسائل والأطاريح الاكاديمية، فضلاً عن استعمال الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، بينما تمثلت أداة الجانب التطبيقي في أداة القياس في الاستبيان، من اجل جمع المعلومات والبيانات الضرورية حول مجتمع الدراسة كما اعتمدت الدراسة على مقاييس خاصة في ضوء المسح الذي جرى في الدراسات السابقة، كما موضح في الجدول (2) يبين متغيرات وابعاد البحث.

الجدول (2) متغيرات وابعاد الدراسة

| المتغير | البعء | عدد الفقرات | المصدر |
|---------------------|------------------------|-------------|---------------------|
| التفكير الاستراتيجي | الدافعية | 5 | مثنائي واخرون، 2021 |
| | الاستشراف | 5 | |
| | الرؤية المستقبلية | 5 | |
| | تفكير النظمي | 7 | |
| ادارة الازمات | استشعار الأزمة | 8 | عوايد وطلبية، 2019 |
| | التخطيط لمواجهة الأزمة | 16 | |
| | مواجهة الازمة | 9 | |

تاسعا: أساليب تحليل البيانات:-

اعتمد الباحث على تدرج ليكرت الخماسي من اجل توزيع نقاط القوى على اداة الاستبانة، فضلا عن استعمال الحزمة الاحصائية الخاصة في برنامج SPSS.V.26، و AMOS.V.26 من اجل استخراج النتائج المرجوة وكما يأتي:

- 1) تحليل التوزيع الطبيعي للبيانات اذ تم اعتماد اختبار كلمونجروف-سمنروف في اختبار طبيعة البيانات الداخلة في التحليل.
- 2) التحليل العاملي التوكيد الغرض منه بيان مقدار تفسير الفقرة من البُعد.
- 3) كرونباخ الفا لقياس ثبات اداة القياس.
- 3) الوسط الحسابي قياس مقدار تمحور الفقرات حول وسطها الحسابي والانحراف المعياري قياس مقدار انحراف البيانات عن وسطها الحسابي.
- 4) معامل الارتباط بيرسون - لقياس طبيعة ونوع علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- 5) معادلة الانحدار الخطي البسيط - لقياس مستوى ونوع طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقا للحزمة الاحصائية AMOSV26.

المبحث الثاني

دراسات سابقة

توطئة

تشكل الدراسات السابقة مصدراً مهماً وغنياً لجميع الباحثين، وذلك من خلال اسهامها في تكوين فهم علمي ودقيق لمفاهيم، أو متغيرات الدراسة، يعرض هذا المبحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي (التفكير الاستراتيجي، وإدارة الأزمات) والتي أسهمت في رسم أطرها النظرية والمنهجية والميدانية، وكما يأتي :-

أولاً: -دراسات سابقة خاصة بالتفكير الاستراتيجي :-

الجدول (3) دراسات سابقة خاصة بالتفكير الاستراتيجي

| الدراسات العربية | |
|------------------|--|
| الدراسة 1 | القرشي والحكيم، 2018 |
| عنوان الدراسة | التفكير الاستراتيجي للقيادات الرياضية وتأثيره في تعبئة الطاقة النفسية للاعبين |
| منهج الدراسة | المنهج التحليلي |
| عينة الدراسة | لاعب المنتخب الوطنية في محافظة واسط والبالغ عددهم (60) لاعب. |
| نتائج الدراسة | وجود تأثير مباشر بين التفكير الاستراتيجي للقيادات الرياضية والطاقة النفسية. |
| الدراسة 2 | متاني،القضاة، ذيابات، 2020 |
| عنوان الدراسة | دور التفكير الاستراتيجي في ادارة الازمات دراسة في شركة كهرباء محافظة اربد الاردن |

| | |
|--|---------------|
| المنهج التطبيقي | منهج الدراسة |
| القيادات الادارية في شركات محطات كهرباء والبالغ عددهم (66) قيادي | عينة الدراسة |
| وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التفكير الاستراتيجي وتحسين الكفاءة الانتاجية من وجهة نظر القيادات الادارية في شركات كهرباء اريد. | نتائج الدراسة |
| الياسري واخرون، 2021 | الدراسة 3 |
| اثر التفكير الاستراتيجي على جودة الخدمة في العتبات المقدسة من خلال التراصف الاستراتيجي | عنوان الدراسة |
| المنهج التطبيقي | منهج الدراسة |
| عينة من الزائرين المرتادين على العتبة الحسينية المقدسة والبالغ عددهم (320) عامل. | عينة الدراسة |
| وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الزائرين في المجاميع في ثلاثة مجاميع اساسية تجاه ابعاد جودة الخدمة. | نتائج الدراسة |
| الدراسات الاجنبية | |
| Navid Adham& Shafizadeh,2019 | الدراسة 4 |
| investigating the Relationship between Strategic Thinking and Intellectual Capital with an Attitude toward Organizational Innovation among Managers .and Experts in Tehran Education Areas | عنوان الدراسة |
| التحقق من العلاقة بين التفكير الاستراتيجية ورأس المال الفكري تجاه | |

| | |
|---|---------------|
| مواقف الابداع التنظيمي لعينة من المديرين والخبراء في مجالات التعليم في طهران | |
| طهران | |
| المنهج التطبيقي | منهج الدراسة |
| عينة من المديرين والخبراء في مجالات التعليم في طهران والبالغ عددهم (181) بين مدير وخبير. | عينة الدراسة |
| أن التفكير الاستراتيجي ورأس المال الفكري لهما أثر إيجابي، وهام على التوجه نحو الابداع التنظيمي. | نتائج الدراسة |
| Asobee,2021 | الدراسة 5 |
| Exploring the importance of strategic thinking to strategic planning in the strategic management process | عنوان الدراسة |
| الكشف عن اهمية التفكير الاستراتيجي تجاه التخطيط الاستراتيجي في عملية الادارة الاستراتيجية | |
| دراسة حالة | منهج الدراسة |
| القيادات الإدارية والبالغ عددهم 80 | عينة الدراسة |
| ان تطبيق التفكير الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي كمفهومين متميزين ومتكاملين يقدم استفادة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية. | نتائج الدراسة |

ثانيا: - دراسات سابقة خاصة بإدارة الأزمات

الجدول (4) دراسات سابقة خاصة بإدارة الأزمات

| الدراسات العربية | |
|---|---------------|
| ملاح، 2017 | الدراسة 1 |
| العلاقات العامة في إدارة الأزمة في المؤسسة الخدمانية الجزائرية | عنوان الدراسة |
| المنهج الوصفي التحليلي | منهج الدراسة |
| المديرين في مديرية الشباب والرياضة - بولاية ام البواقي والبالغ عددهم (42) مدير. | عينة الدراسة |
| عدم وجود وعي كاف لدى المؤسسات بأهمية ودور إدارة الأزمات في بناء العلاقات العامة من اجل مواجهة المخاطر. | نتائج الدراسة |
| بضياف، 2019 | الدراسة 2 |
| واقع إدارة الأزمة في الجامعات الجزائرية | عنوان الدراسة |
| المنهج التحليلي | منهج الدراسة |
| طلبة معهد التربية البدنية، والرياضية لجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي. | عينة الدراسة |
| ان اسباب ازمة اضرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي تكمن في مطالبة الطلبة بفتح مناصب عمل في الطور الابتدائي لإهل الاختصاص لا غير. | نتائج الدراسة |
| زواوي، 2021 | الدراسة 3 |
| دور التفاوض في ادارة الازمات | عنوان الدراسة |

| | |
|--|---------------|
| دراسة تطبيقية | منهج الدراسة |
| عدد العينة 90 من العاملين | عينة الدراسة |
| ان الوعي بإدارة الأزمات يعد امراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية عن طريق البحث عن الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الازمة. | نتائج الدراسة |
| الدراسات الاجنبية | |
| Reuter et al.,2018 | الدراسة 4 |
| social media in crisis management: An evaluation and analysis of crisis informatics research وسائل التواصل الاجتماعي في ادارة الازمات: تقييم وتحليل بحوث معلوماتية الازمات | عنوان الدراسة |
| المنهج التحليلي | منهج الدراسة |
| عينة من مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي في المانيا. | عينة الدراسة |
| ان تقييم وتحليل البحوث المعلوماتية للازمات اسهم في تحديد الانجازات لتفاعل الفرد مع التقنيات الحديثة لوسائل التواصل الاجتماعي | نتائج الدراسة |
| Lai& Wong,2020 | الدراسة 5 |
| comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19 | عنوان الدراسة |

| | |
|--|---------------|
| مقارنة ممارسات ادارة الازمات في صناعة الفنادق بين المراحل الاولية والوبائية لـ COVID-19 | |
| المنهج الوصفي التحليلي | منهج الدراسة |
| سلسلة بناء الفنادق بين المراحل الاولية والوبائية لـ COVID-19 | عينة الدراسة |
| ينبغي تطبيق استراتيجيات ادارة الازمات في المراحل الاولية والوبائية من اجل مساعدة المنظمات في التصدي لتهديدات وباء COVID-19 | نتائج الدراسة |

❖ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

إن ما يميز البحث الحالي عن غيرها من الدراسات والبحوث المطروحة في أنه أُجريت في بيئة عراقية ، تُعدّ حديثة في بحث دور التفكير الاستراتيجي في ادارة الازمات، والتي تُمكن الشركات من تعظيم القيمة المقدمة والتفوق على منافسيها، بالإضافة إلى ان قطاع الخدمات يعد واحد من أهم القطاعات التي تسهم في خدمة الزبائن، كما أن هذا القطاع يشهد تنافساً عالياً، بالإضافة إلى إن هذه الدراسة تمتاز عن الدراسات السابقة بأنها كشفت عن قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة: (التفكير الاستراتيجي) بوصفه متغيراً مستقلاً و(إدارة الأزمات) بوصفه متغيراً تابعاً.

❖ مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :-

تتعرض اهم مجالات الاستفادة التي اضافتها الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط، وهي:

1- تعزيز الجانب النظري للمبحث الحالي .

- 2- دعم البناء المعرفي للبحث من خلال الإفادة من بعض الأطر المفاهيمية التي ساهمت في بناء الإطار المفاهيمي للبحث الحالي، والتي على أساسها قام الباحث بصياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية.
- 3- المساعدة على تصميم مخطط الدراسة الفرضي.
- 4- إن الدراسات السابقة اعتمدت الأساليب الاحصائية المختلفة للمقياس في التطبيق سواء على مستوى تصميم البحث أو على مستوى أساليب المقياس الاحصائي ، وهذا قد يعود إلى الاهداف التي سعت هذه الدراسات إلى تحقيقها، والتي ساعدت الباحث على المفاضلة واختيار الاصلح منها للبحث الحالي في تحديد المقياس واليات تحليل البيانات.
- 5- التنوع في الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص ؛ مما حدى بالباحث إلى اختيار المجتمع الملائم للبحث الحالي في قطاع العام التابعة للوزارة الكهرباء العراقية.

الفصل الثاني

المراجعة النظرية للبحث

المبحث الاول: التفكير الاستراتيجي

المبحث الثاني: ادارة الأزمات

المبحث الأول

التفكير الاستراتيجي

توطئة

يحاول المبحث الحالي استعراض الأطر الفكرية والمفاهيم للتفكير الاستراتيجية وكيفية نشوؤها ودخوله إلى عالم الأعمال كما يستعرض أهمية التفكير الاستراتيجي وأساليبه حيث يمثل التفكير الاستراتيجي عملية موثوق بها؛ تؤدي إلى خلق قيمة لدى المنظمة تجاه خياراتها الاستراتيجية،

أولاً: مفهوم التفكير الاستراتيجي:-

بالبداية نوضح مفهوم التفكير إن التفكير يمثل معالجة ذهنية للصيغ والمضامين، وذلك في محاولة إيجاد مضمون كل صيغة، أي أن يمثل عملية ذهنية تتميز باستخدام الرموز لتتوب عن الأشياء والاحداث في مجال نشاط عقلي يهدف الى الحصول على حلول دائمة او مؤقتة لمشكلة ما (فرج،2017: 127). ويرى (حسين وعلوان،2021: 331) ان التفكير يمثل عنصراً مهماً في البناء الذهني، كونه يؤثر في العمليات المعرفية كالأدراك، ويتيح للأفراد معالجة المدخلات من المعلومات للوصول إلى نتائج ذات معنى.

وقد برز مفهوم التفكير الاستراتيجي في بداية الثمانينيات من القرن العشرين (البياتي وحدي،2009: 27)، اذ ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي والمنطلقات الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمة، حيث كان مفهوم التخطيط الاستراتيجي شائعاً عند الباحثين في إدارة الأعمال خلال منتصف الستينات وسطع نجمه في السبعينات والثمانينات (Gold man, Ellen et al.,2015,160). و شهد الفكر الإداري المعاصر استخداماً مكثفاً

لمصطلح التفكير الاستراتيجي، حيث استخدم بشكل واسع في نهاية القرن العشرين وبالذات في إطار الإدارة الاستراتيجية .

فضلاً عن كون التفكير الاستراتيجي يمتد إلى كل من صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات من قبل قادة الأعمال والأداء الاستراتيجي للمشروع الكلي، ويشمل التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي والتنظيم والرقابة وحتى القيادة الاستراتيجية (Liedtka,1998:121)، لذلك فإن التفكير الاستراتيجي يغطي أساساً كل تلك العمليات التي يمكن تصنيفها على أنها "استراتيجية"، وبنفس السياق يرى (Haines,2007:1) ان التفكير الاستراتيجي هو طريقة تفكير أوسع وأكثر إبداعاً على أساس يومي حول الأهداف العامة والخاصة بالعمل وفرق العمل والمنظمة، وهو موجه على المدى الأطول بمنظور أكثر شمولية ونظرية للبيئة الخاصة.

اما التفكير الاستراتيجي يمثل اسلوب مهم لكسب أهداف مختارة من العاملين من خلال بناء استراتيجيات جديدة من أن تغير قواعد المنافسة، وهذا يعمل على تطوير قدرات المنظمة على استخدام ادوات التحليل، والتكتيكات المختلفة لاتخاذ إجراءات مهمة بغية تحقيق الأهداف والغايات واستثمار الفرص والتصدي للتهديدات.

وعرف (الطائي وعبد الرزاق،2002: 137) التفكير الاستراتيجي بأنه قناة فكرية تبتث وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قبل أقدنية فكرية أخرى ترهق الذهن، وتشوشه وتقلل سرعته وفاعليته، إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع واعتبر (Brătianu, 2015,115) ان التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل، من أجل الوضع التنافسي للمنظمة .

أما (الياسري وآخرون، 2021: 191) بأن التفكير الاستراتيجي هو مفهوم واسع لا يقف عند جانب معين بل يشمل جميع نشاطات الانسان المتعلقة بالأهداف التي يسعى إلى الوصول إليها بغية تحقيق مستوى معين لتحقيق الاهداف بالوقت المحدد من خلال استفادة من الامكانيات المتميزة.

في حين يؤكد (مثنى وآخرون، 2021: 268) ان التفكير الاستراتيجي يشير الى العمليات الذهنية والمعرفية التي يستخدمها المدير في رؤيته للمستقبل والقدرة على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها المنظمة بما يضمن معها بقاء واستمرارية ونمو المنظمة.

ان التفكير الاستراتيجي عبارة عن عدد من الأفكار يجمعها الفرد من الماضي، ويربطها بالحاضر لرسم معالم المستقبل عبر إنتاج أفكار جديدة والعمل بها (القرشي والحكيم، 2018: 302). وتوصل (DiVanna&Austin, 2004:6) الى أن التفكير الاستراتيجي لا يتعلق فقط بالمنظمات الكبيرة (سواء كانت مملوكة للمساهمين أو الحكومة أو خيرية ليست من أجل الربح مثلاً) ، ولكن أيضاً المنظمات الصغيرة والمتناهية الصغر ، والعاملين لحسابهم الخاص، ولعل الأهم من ذلك ، أن التفكير الاستراتيجي ينطبق أيضاً على تخطيط وصياغة حياتنا الفردية والشخصية والخاصة والعائلية ، وكذلك حياتنا العملية إذ أن ليس هناك فائدة فقط للشركات متعددة الجنسيات المعقدة في تنسيق استجاباتها وضمان عمل أجزاء من المنظمة معاً بدلاً من إبطال بعضها البعض ، ولكن هناك ميزة في محاولة وضع أنفسنا، وأولئك الذين نحبهم حتى نكون قادرين على التعامل مع المجهول مستقبل.

ويعرف (Kaufman et al., 2003: 40) التفكير الاستراتيجي بأنه مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لاكتشاف فرص السوق ، وصياغة الرؤية للاستفادة من هذه الفرص،

وصياغة استراتيجيات جديدة لتحقيق القيمة التنظيمية وأصحاب المصلحة، وينظر (Zahra&Nambisan,2012:220) الى انه لكي يكون التفكير الاستراتيجي مثمرًا ، يجب عليه التعامل مع هذه القضايا الأساسية مع التغلب على العوائق التنظيمية وغيرها من الحواجز التي تحول دون تطور المنظمة. فضلا عن انه يجب ان يتناول الوقت والفضاء والموارد لتقديم حلول مبتكرة لقضايا معقدة ومحيرة تواجهها الشركة في مجالها التنافسي. و على هذا النحو فإن التفكير الاستراتيجي لديه العديد من الصفات المترابطة ، بما في ذلك التوجه على الأمد الطويل ، واتباع منهجية شاملة ومتكاملة تجاه حل المشكلات ، والإبداع، ويركز على تصور المستقبل قبل حدوثه ، وهي عملية تستتبع البناء والتفكير في سيناريوهات مختلفة.

وهنا يمكن القول ان الباحث يتفق مع تعريف التفكير الاستراتيجي هو عملية ذهنية ، مجردة وعقلانية ، تجمع بين البيانات النفسية والمادية، تعتمد العملية من قدرة كبيرة على التحليل والتركيب ، والتحليل ضروري لتجميع البيانات لإجراء تشخيص ، والتوليف ضروري لاستخراج التشخيص من البيانات التشخيص يرقى إلى اختيار بين البديل (Chevallier,2016:19).

ثانياً: مبادئ التفكير الاستراتيجي:-

هناك مجموعة من المبادئ التي يقوم على اساسها التفكير الاستراتيجي والتي يمكن تحديدها

في الاتي: (محمود ونعمة،2018: 160-161 ; السهلاني ومدلول،2018: 228)

1. التفكير الاستراتيجي يتطلب التزاما من القيادة: يصعب تصور وجود تفكير استراتيجي أو نجاحه في منظمة ما إذا لم تكن القيادة أو الإدارة العليا فيها مهتمة بهذا التوجه، وتقدم له الدعم المطلوب بشكل واضح وفعلي، فالعملية الاستراتيجية تتعلق بالتوجه العام وتتعلق بتغييرات مهمة

وجذرية؛ لذا فإن دعم والتزام القيادة متطلب سابق وضروري لنجاح هذه العملية، والمعول عليه في قياس هذا الالتزام والدعم هو اعتقاد أعضاء المنشأة بوجوده.

2. التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية: القصد من العملية الاستراتيجية هو الوصول إلى قرارات وعمليات متعلقة تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة عالية في المنشأة، ومن جهة أخرى، فالأمور الكلية وبعيدة المدى والمتعلقة بالرؤى والأهداف الكبرى تتطلب وجود التفكير الاستراتيجي كجزء أصيل من العمل، والتفكير المهم والمقصود هو ذلك الذي يحرك المنشأة من واقع إلى واقع أفضل.

3. التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة: من المعروف أنه يوجد هدفان أساسيان من المشاركة في القرارات أو العمليات الإدارية بشكل عام. إذ أن الهدف الأول هو تحسين القرار من حيث النوعية والهدف الثاني هو زيادة القبول بالقرار لزيادة القدرة على اتخاذه والعملية الاستراتيجية لا تختلف في ذلك فهذان الهدفان يقعان في صميم التفكير الاستراتيجي الناجح.

4. التفكير الاستراتيجي عملي وليس نظريا : العملية الاستراتيجية عملية معقدة وليست في واقع الحال منتظمة ومباشرة، كما تتضمن الكثير من العوامل والمتغيرات، والعملية الاستراتيجية بطبيعتها غير روتينية وبالتالي لا ينطبق عليها نمطية معينة سابقة من التفكير أو القرارات أو المشاركات. كما تتعامل الاستراتيجية مع بعد زمني ومتغيرات كثيرة تجعل من النادر وجود الثبات.

5. التفكير الاستراتيجي ضرورة: يرتبط التفكير الاستراتيجي بضرورة تقييم واقع الحال، ومعرفة ما يجب أن يكون هذا الواقع في المستقبل، وكذلك ضرورة التطور للأفضل، لذا فالتفكير الاستراتيجي ضرورة يجب أن تنتهج لارتباطه بهذه الأمور الجوهرية، وليس ترفا فكريا.

ثالثاً: اهمية وفوائد التفكير الاستراتيجي:-

يفرز تطبيق التفكير الاستراتيجي اهمية عالية للمنظمة من خلال استعمال قدرات ومهارات الافراد العاملين من اجل معالجة المشاكل بغية تحقيق اهمية عالية وسامية للمنظمة، والتي يمكن ايجاز اهمية التفكير الاستراتيجي بما يأتي (الياسري واخرون، 2021: 191):

- 1- تحقيق ميزة تنافسية.
- 2- تطوير عملية فكرية وذهنية تتضمن رؤية وشعور بالمستقبل كجزء من الاستراتيجية.
- 3- المساعدة في الوصول الى تكتيكات جديدة تتوافق مع استراتيجية المنظمة.
- 4- معالجة قضايا السياسة والتخطيط الاستراتيجية من منظور طويل الامد .
- 5- يتضمن التفكير الاستراتيجي التفكير المنطقي والعميق حول المستقبل إنه يعني تبني الفكرة القائلة بأن أين نريد أن نكون على بعد خمس سنوات من الآن يجب أن نعلم ما نفعله اليوم.
- 6- التفكير الاستراتيجي لا ينتهي مع صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، التفكير الاستراتيجي يعني التفاعل المستمر مع البيئة أثناء تنفيذ الاستراتيجية، فالاستراتيجية الناجحة هي ديناميكية ، تكيفية ، وانتهازية ، وتعتمد على التنفيذ السريع ، والجريء ، والحاسم للتكتيكات.
- 7- إن التفكير الاستراتيجي موجه نحو الهدف ، ومنظم ، ويركز على المستقبل بطريقة دقيقة. إنه تحليلي وطموح. ويتعلق الأمر بالسلطة والاتجاهات ، فضلاً عن عدم التأكد وحسم أو عدم استقرار حالة عدم التأكد .

ويضيف (Ridgley,2012:5) و (Abraham, 2005:5-11) جوانب مهمة اخرى للتفكير

الاستراتيجي كالآتي:

8- نستخدم التفكير الاستراتيجي كأداة لتحقيق الأهداف تصبح موردا ، مثل الكثير من المال ، أو الوقت ، أو العمل فضلاً أنه مفيد عبر مجموعة من الأنشطة ، بدءاً من المجموعة الكبرى وانتهاءً بالمنزل وفي كل يوم.

9- ترتيب الأولويات وتحديدتها، وإشاعتها بين العاملين.

10- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.

11- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.

12- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.

13- التطوير والتحديث المستمرين مما يلزم تحسين الأداء.

14- جيد للتعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت والاستعداد بالحجم

الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية

15- القدرة على توضيح الرؤية واستراتيجية الشكل ، وإظهار الحكم السليم على الأعمال

والحضور لقضايا الأعمال العالمية.

ويقدم التفكير الاستراتيجي مجموعة من المزايا والفوائد المهمة هي كما في (الخطاف،2008: 6):

1- طول الأمد.

2- يشمل جميع جوانب المنظمة.

3- تأملي.

4- يأخذ بوصفه جميع إمكانات المنظمة.

5- ابتكاري يخترق مجالات جديدة.

- 6- اكثر اهتماما بالفاعلية.
- 7- يحدد الفرص ويستثمرها.
- 8- يفحص (يقوم) البيئة الخارجية باستمرار.
- 9- يسير وفقا لمنهج البحث العلمي في كل جوانب المنظمة.
- 10- بلورة الاطار الفكري للنظر الى المنظمة في محيطها البيئي الكلي وعلاقتها الشمولية بدلا من وصفها صندوقا مغلقا لا يؤثر ولا يتأثر.
- 11- توصيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الاهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزئيات.
- 12- تعزيز ثقة الافراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنع مستقبلها والمفاضلة بين خيارها بدلا من الاستسلام للآخر والتسليم بتفوقه.
- رابعا: خصائص ومعوقات التفكير الاستراتيجي:-

يمتلك التفكير الاستراتيجي عشرة سمات وخصائص مهمه هي (دانوك،2016: 28 ;
الدليمي،2020: 253 ; الحاكم ومجذاب،2019: 33)؛ (Tavakoli & Lawton,2005:2)
(sharifi, 2012:27):-

- 1- نظامي وشمولي ، ويعتمد في اساسه على الرؤية الشاملة لبيئة المنظمة، مع الاعتراف بالصلات والتعقيد في مختلف الهياكل الفرعية والعلاقات.
- 2- ابداع افكار جديدة، والتطوير المستمر للافكار والممارسات القديمة.
- 3- رؤية لمستقبل المنظمة .
- 4- النظر الى الأمام أو التوجهه المستقبلي.

5- النظرة الشمولية من خلال النظر للأعلى وليفهم ماهو في الاسفل.

6- الاعتماد على الالهام المبدع المبني على الوعي والإدراك .

7- الحاجة الى الابداع.

8- يحدد القضايا والفرص الرئيسية واقتحام مجالات جديدة.

9- النظر بعيداً من خلال التطلع الى ايجادافكار جديدة واكتشاف حديث.

10- الانتقال من ردود الأفعال قصيرة الأمد إلى طويلة الأمد .

اما المعوقات التي تواجه التفكير الاستراتيجي:-

ان تطبيق مفهوم التفكير الاستراتيجي في المنظمات على اختلاف مسمياتها وانواعها يمكن ان

يكون عرضة لمجموعة من المعوقات لعل ابرزها الاتي (الكرعاوي وصالح، 2020: 33-34) :

1- العادات غير الاخلاقية: الاتجاه بقوة وتركيز الى تعلم اسلوب جديد، وبعد مضي فترة من

الوقت يحاول خلالها المدير الكف عن العادات غير الاخلاقية التي قد مارسها لفترة

طويلة.

2- التسرع: حيث ان هناك بعض المهام التي يجب ان تأخذ نصيبها الكافي من الوقت ولا يمكن

ضغط الوقت من اجل الحصول على النتائج المطلوبة.

3- عدم التوازن: ان نجاح أي مبادرة يتطلب التوازن الامثل بين التفكير والتنفيذ

4- الهامشية: اذ يجب اعتبار ان تنمية التفكير الاستراتيجي والعمل به جزء لا يتجزأ من الوظيفة

الاساسية.

خامساً: ممارسات التفكير الاستراتيجي

تتلخص ممارسات التفكير الاستراتيجي في عشر ممارسات مهمة هي:

(Baloch & Inam, 2007:340 ; Bonn, 2005:340)

1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال استخدام جميع التغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها لاكتشاف ما توفره البيئة الخارجية من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر ومعوقات مع معاودة النظر في هذه التحليلات بصورة منتظمة بدقة وعلى فترات لا تزيد عن ستة أشهر لتيسير جمع المعلومات واستيعاب التغيرات المتلاحقة والاستعداد لأية أحداث طارئة.

2- تحليل القيمة المضافة وهي إدارة تحليلية ابتكرها " ميشيل بورتر " للتحقيق بالفكر إلى نقطة بعيدة أي للنظر إلى أعلى، ويكون التركيز على الميزة التنافسية التي تولدت عن قيمة مضافة معينة حققتها المنظمة لمقارنتها بنفس القيمة التي حققتها المنظمات الأخرى المماثلة، ومن الطبيعي أن نجد نقطة أو منطقة تحقق من خلالها قيمة إضافية يمكن الاستعانة بها عند المقارنة مع المنظمات الأخرى المماثلة والمنافسة.

3- تحليل وضع المنافسة وذلك بالنظر إلى تهديد القوى الخارجية والتي تتمثل في حالة المنظمات التجارية مثلا في ظهور عناصر جديدة تدخل السوق لأول مرة أو ظهور منتجات جديدة، ولهذا لا بد في مثل تلك الحالة الأخذ بعين الاعتبار المقدرة الاقتصادية للمنظمة وللتنافس والمنافسة ووضع السوق والمقدرة الاقتصادية للعملاء والتغير في وضع المنافسة والتفاعل بينهما ، ويستحسن في هذا الأسلوب التفريق في التفكير.

4- التوفيق بين المتغيرات البيئية الرئيسية وهي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه العوامل الخارجية الرئيسية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة ومتابعتها بشكل منتظم، وذلك لوضع نماذج تفسيرية لمواجهة وتفهم التغيرات غير المنتظمة وغير المؤكدة التي قد تواجهها المنظمة، ويوصى باستخدام أسلوب التفكير غير المقيد وغيرها من الأساليب للبحث عن أي إشارات ولو بسيطة تنبئ بحدوث أي تغييرات كبرى في بداياتها.

- 5- إعداد عدة سيناريوهات بديلة للمستقبل وذلك عن طريق محاولة استشعار البيئة الخارجية ورصد أي إشارات ضعيفة والتي تكون غالباً نذيراً بحدوث تغيرات رئيسة كبرى.
- 6- مناقشة وتحليل كل سيناريو مستقبلي بعد وضعه وتحليله بالإضافة إلى تحليل الآثار المختلفة المترتبة على كل سيناريو على المنظمة.
- 7- اتخاذ القرارات بشأن السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
- 8- اتخاذ القرارات الخاصة بالتوزيع الاستراتيجي للموارد الكفيلة بتحقيق تلك الاستراتيجيات والكفاءات.
- 9- البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- 10- إعادة تشكيل عمليات التغذية الراجعة حتى يتم ربط التغيرات البيئية مع الخطط والاستراتيجيات المختلفة.

سادساً: عناصر و ابعاد التفكير الاستراتيجي:-

يتكون التفكير الاستراتيجي من عدة عناصر وابعاد مهمة لعل أبرزها يتمثل في الآتي (ابو شعبان، 2017: 19) :

- 1- القصد الاستراتيجي: باعتبار ان التفكير الاستراتيجي هو تفكير مقصود يفضي الى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية.
- 2- التفكير الموجه نحو الغايات: اذ يتجه التفكير الاستراتيجي نحو تحقيق الغايات التي تهدف المنظمة الى تحقيقها ضمن استراتيجياتها من خلال الاستفادة القصوى من الفرص وتفادي التهديدات التي قد تؤثر على نجاح تحقيق تلك الغايات.

3- توقيت التفكير: حيث ان التفكير الاستراتيجي هو دائما يشير الى التفكير في الوقت الملائم، وهو بمثابة تفكير يتعلق باستعادة الاساليب الماضية وربطها مع الحاضر ثم المستقبل ومن ثم بناء منظورات التغيير.

4- شمولية التفكير: أي الربط الاستراتيجي الواضح بين الماضي والحاضر ورؤية المستقبل ممكنة، مما يمكن من استخدام افضل ما يكون من هذا التفكير الخلاق.

5- التوجه نحو الفرضيات: ان التفكير الاستراتيجي يفترض فرضية ما ثم يختبرها وبالتالي يثبت صحتها او يرفضها وفق النشاطات والموارد المتاحة

اما ابعاد التفكير الاستراتيجي:-

يتفق معظم الباحثين على اربعة ابعاد لقياس التفكير الاستراتيجي، هذه الابعاد هي:

(مثاني واخرون، 2021؛ القرشي والحكيم، 2018؛ ابو شعبان، 2017)

1- الاستشراف:-

يعني الاستشراف القدرة على معرفة وفهم القوى التي تصنع المستقبل، أو هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الحيوية في الماضي والحاضر (مثاني واخرون، 2021: 268)، ويرى (الياس واخرون، 2019: 53) ان الاستشراف يعمل على تحسين امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل من خلال ابصار تطوره مستقبلاً وتمييز ما يمكن (تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه)، فالاستشراف تمثل المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختبار افضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الافضل، فضلا عن تحسين قابلية المديرين على التفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل.

2- الرؤية المستقبلية:-

يعبر مفهوم الرؤية المستقبلية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء ما لم تتم اجزائه كلها، أي قدرة على تصور ما ستكون عليها الاشياء في المستقبل، اذا ما يمكن دمجها بعناصر اخرى، أي بعبارة اخرى يمكن تمثيل الرؤية بانها تصور المنظمة أو مجموعة الانظمة المترابطة لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر الى الامكانيات التي لديها والتي تعمل ان تكون لديها (الياس واخرون، 2019: 54). وبين (ابو شعبان، 2017: 19) ان الرؤية المستقبلية تشير الى احدى المهمات العظيمة للقيادة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، وهي لا تعني بالضرورة مجرد تصور او تخيل ذي علاقة بفترة او باوضاع قادمة بل هي بمثابة اداة وقدرة تستند الى امكانية وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بغرض توحيد العاملين تجاه اغراض المنظمة.

3- التفكير النظمي:-

هو قدرة المدراء على رؤية المنظمة بطريقة شمولية من خلال التعرف على الخصائص والنماذج والقوى والعلاقات، التي تعبر عن سلوكيات النظام لقيام بالإنجازات إن المدراء يستخدمون التفكير بطريقة شمولية لتحديد المشكلة القائمة عن طريق استخدام نماذج من المعلومات تم جمعها، التي تم جمعها قبل تفتيت المشكلة إلى عدة أجزاء، هذه القدرة تسمح للمرؤوسين أو المدراء معرفة كيفية اتصال وترابط الحقائق مع بعضها البعض وأيضاً تسمح للمدراء في البحث عن سبب أو اسباب الطلب عن المنتجات والخدمات التي تنتجها الشركة وذلك قبل الشروع بأي عمل لتلبية الطلب والبحث عن ردود الفعل لمساعدة المرؤوسين والمنظمات للقيام بالتصحيح الذاتي. (القريشي والحكيم، 2018: 304).

ان المفكر الاستراتيجي لديه نموذج ذهني لنظام خلق القيمة في المنظمة من البداية الى النهاية ينطلق منه في فهم، وتفسير الكيفية التي يعمل بها هذا النظام وتأثيرات البيئة الداخلية والخارجية،

فالتفكير النظري يساعد على تحديد العلاقات بين مختلف العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة والتي يجب اخذها بنظر الاعتبار عند تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة (ابراهيم ومصطفى، 2020: 14).

4- الدافعية:-

تمثل الدافعية حاجة او رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك، وتوجيهه نحو هدف معين من خلال تشجيع الافراد وتحفيزهم للايمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤية والتصورات التي ينبغي ان تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف (الشيخ وعلي، 2017: 283).

المبحث الثاني

ادارة الازمة

توطئة

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم العديد من التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة ولأسباب مختلفة وينتج عن هذه التغيرات حدوث أزمات متعددة، والتي تختلف في اسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها، وهذه الازمات تؤثر على استمرارية وبقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة وهنا يبرز دور المنظمة في تصور امكانية تحويل الازمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر الازمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة لمواجهته.

والمبحث الحالي يتضمن:

أولاً: - مفهوم الأزمة وادارة الازمة:-

يشير مصطلح الأزمة لغويا إلى أزم [أَزْمَةٌ وَأَزْمًا وَأَزْمًا] [إشْتَدَّ، فمن جانب مختار الصحاح تمثل الازمة الشدة والقحط، وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع الحرب ايضا مأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبين عرفة مأزمين (Heritage,195 1985) فان الازمة تمثل تغيير فجائي في مرض مزمن أما للتحسن او للتدهور، وايضا حالة خطيرة وحاسمة او نقطة تحول، ويبيّن قاموس اكسفورد (Oxford 255,2002) ان الازمة تشير الى الوقت الذي يكون فيه الوضع خطرا او ربما اللحظة التي يمكن لوضع ما ان يتغير من الاحسن الى السوء وربما العكس

(السويدي،2015: 265)

اما إدارة الأزمة تمثل نشاط هادف ومجموعة الاستعدادات والجهود من التنبؤ بالازمة المتوقع اتخاذ القرارات والتهيئة المناسبة لها (مريم، 2017: 45). وأشار (الصافي، 2011: 203) إن إدارة الأزمة تشير الى فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح للمنظمة بتحقيق تحكم اكبر في مصيرها ومقدراتها من خلال الاستجابة استراتيجيا لمواقف الازمات باستخدام الأساليب العملية والاستراتيجية المناسبة في اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة الازمات التي تقف امام تطور المنظمة.

ان كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والتطور يعتمد على حد كبير على مواكبتها للمستجدات والتطورات العلمية واستيعابها للمتغيرات البيئية، والتي تتصف بانها متغيرات مستمرة واحيانا حادة ومفاجئة (عبود وعباس، 2007: 7). وبين (Mohamed, 2018: 12) ان إدارة الأزمة تمثل سلسلة من الأحداث التي لها عواقب وخيمة تعمل على تدمير الارواح البشرية والممتلكات والبيئة، بينما ادارة الازمة فهي فن اتخاذ القرارات لتفادي آثار مثل هذه الاحداث وتخفيفها. ويعتقد (Panda, 2015: 137) ان ادارة الازمة تمثل احدى الوظائف الرئيسية التي يقوم عليها مبدا المشورة بين اعضاء الادارة العليا، وصرح (يحيى، 2010: 239) ان ادارة الازمة تعني معالجة الازمة على نحو يمكن من تحقيق أعلى قدر ممكن من الاهداف المنشودة والنتائج الجيدة وبأقل قدر ممكن من المخاطرة والخسائر، وكد (بولص، 2013: 307) ان ادارة الازمة تمثل الادارة التي تبحث في تحديد المخاطر وامكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بمنعها او تخفيفها والتقليل من اثارها الى اقصى حد ممكن.

وبين (Ohia,2019:30) الى ان ادارة الازمة تمثل احدى العمليات التي تستعملها المنظمات للتعامل مع الاحداث التي تهدد استقرار المنظمة وعضائها والمجتمعات المحلية المجاورة.

وفي ضوء ما سبق يتفق الباحث مع (ان ادارة الازمة تمثل نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ باماكن واتجاهات الازمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدبير من اجل التحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة) (الالوسي واخرون،2019: 589).

وعلى السياق نفسه يرى (زواوي،2021: 56) ان ادارة الازمة تتضمن عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض إلى حدث مفاجئ ، و لأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الازمة ، و بالتالي يكون لإدارة الازمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث و التأثير عليها و توجيهها وفقا لمقتضيات الأمور.

ثانياً: اهمية ادارة الازمة:-

وتبرز أهمية إدارة الازمة من خلال تحسين واقع المنظمة في معالجة الازمات التي تواجهها من خلال: (عبد الرحمن وكاظم،2019: 368-369)

- 1- بناء الوعي والالتزام لدى ادارة المنظمة تجاه مواجهة الازمات.
- 2- مواجهة الازمات من خلال الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الازمات.
- 3- بناء التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار.
- 4- تفويض السلطة باتخاذ القرارات المناسبة من اجل ادارة الازمة.

5- تحسين قدرة المنظمة على التنبؤ وتحديد الازمات المتوقعة واخذ الحيطة والحذر اللازمين لمنعها وتقليل اثارها .

ثالثاً: اهداف إدارة الأزمة:-

ان ما تهدف اليه ادارة الازمة هو تحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للازمة بهدف درئ اخطارها قبل وقوعها، والسيطرة على الموقف لاتخاذ القرارات المناسبة لتقليص الاضرار واعادة التوازن الى حالته الطبيعية؛ وعلية فان أهداف إدارة الأزمة يمكن تلخيصها في النقاط الآتية: (ملاح، 2017: 45-46) .

- 1- توفير القدرة العملية على استقرار وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستثمار الامثل للموارد والامكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- 2- تحديد دور كل من الاجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الامان ووقت الازمة والعمل على عدم تكرارها، فضلا عن بناء مركز قيادة عمليات الطوارئ.
- 3- توفير القدرات العملية والامكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل تكلفة.

وأضاف (سلمان، 2014: 98) اهداف اخرى وعلى النحو الآتي :

- 4- توفير مجال دينامي يزيد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع الكثير من الازمات التي تتعرض لها المنظمة، فضلاً عن ذلك أنها نظام لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو إجراء التحضيرات للأزمات الممكن التنبؤ بحدوثها.

5- التحكم الكامل بالأزمة ومحاولة السيطرة التامة عليها في مراحلها الاولى وخلال تطورها بما يمكن من توجيه الاحداث الوجهة السليمة.

6- تحديد مجموعة خطوات منظمة ومدروسة جديدا تتطلب توفير نظم اتصال وغرف عمليات ووضع استراتيجيات.

7- تخفيض الاثار السلبية المرتبطة باللازمة الى ادنى حد ممكن .

ويؤكد كل من (البله وخميس، 2018: 255) و(عاصي وعبد العزيز، 2020: 500)

هناك عدة أسباب للأزمة بأنواعها المختلفة ونشير فيما يأتي الى اهم اسبابها:

- 1- ضعف الوعي بأسباب الأزمة وينجم ذلك عن عدم امتلاك قاعدة بيانات ونماذج تحليلية حول مؤشرات تطور الانشطة ومحدداتها؛ مما يؤدي الى اتخاذ قرارات غير صحيحة.
- 2- ضعف الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية؛ مما يضعف فرص ايقاف الخسائر المادية والمعنوية الناجمة عن الأزمة.
- 3- قلة توافر المعلومات فضلاً عن التشويش في المعلومات، وعدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- 4- الإدارة العشوائية التي تفتقر الى التخطيط والأساليب العلمية في اتخاذ القرار والتنظيم الجيد وتدهور الثقافة التنظيمية للمنظمة وتنفيذ الاستراتيجيات.
- 5- وهناك أسباب أخرى منها انعدام الثقة، والتسرع في اتخاذ القرارات، وضعف القيادات، وعدم فعالية الاتصالات، وعدم الاهتمام بالتدريب، والاشاعات.
- 6- التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة .

رابعاً: استراتيجيات إدارة الأزمة

يمكن معالجة وإدارة الأزمات من خلال اتباع مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد في تزويد المنظمة باطار او منهج يمكنها من استخدامها في تجنب الازمات، وهذه الاستراتيجيات هي: (الصافي، 2011: 203-204 ; بضياف، 2019: 71-74 ; قدوري ومحميد، 2020: 408-409)

1. **استراتيجية العنف مع الأزمة:** تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمة المجهولة أو التي لا تتوفر عنها معلومات كافية أو الأزمات التي تتعلق بالمبادئ والقيم أو الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة أو وقف تغذية الأزمة أو حصار العناصر المسببة للأزمة وقطع مصادر إمدادها.

2. **استراتيجية توقف النمو:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره والسعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية عند التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات، وهنا يتوجب تقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من اجل حل الأزمة.

3. **استراتيجية التجزئة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل والقوى المكونة والمؤثرة، خاصة في الأزمات الكبيرة حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط اقل مما يسهل التعامل معها.

4. **استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للأزمة:** يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة بصورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة، وتركز هذه الاستراتيجية على

التأثير في هذا الفكر وأضعاف الأسس التي يقوم عليها، ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر.

5. **استراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

6. **استراتيجية تغيير المسار:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف إمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة.

خامساً: - خصائص ادارة الازمة:-

تتسم إدارة الأزمة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الظواهر التي تحد من قدرة المنظمة على التطور، وهذه الخصائص يمكن ايجازها في الاتي:

(Kausar&Baghoor,2017:531) , (Akhter,2016:245)

و(زواوي،2021: 59) و(Bakos,2018:532) و(علوان،2016: 81):

- 1- تقع احيانا بصورة فجائية دون توقع مثل الكوارث غير المتوقعة .
- 2- تعتمد على قابلية المديرين في التخطيط العملي قبل حدوث الازمات.
- 3- اعداد المنظمة والعاملين من اجل مواجهة الظروف والتهديدات في المستقبل .
- 4- تتسبب في انهيار النظام وتهديد أهدافه.

- 5- تتسبب في وقوع خسائر مالية، وبشرية، ونفسية.
- 6- تؤدي الى خلق مشكلات جديدة لا تمتلك المنظمة أو الجماعة أو الفرد أو الادارة الخبرة الكافية لمواجهتها.
- 7- القدرة على التحفيز بأساليب مختلفة تبعا لاختلاف قدرات الأفراد.
- 8- الثقة بالنفس و التفاؤل و الإيمان بقضية الأزمة.
- 9- الصبر و قوة التحمل و النظرة المستقبلية و القدرة على التخيل.
- 10- التفكير الإبداعي بما يحمله من قدرة على تحديد للمشكلة و رؤية الأزمة بشكل شمولي و معرفة أسبابها .
- 11- امتلاك مجموعة من المهارات الاجتماعية القائمة على القدرة على التعامل مع الآخرين و التعرف عليهم و على آرائهم و قناعاتهم و تطلعاتهم.

سادساً:- متطلبات إدارة الأزمات:-

- هناك مجموعة من المتطلبات التي تحتاجها المنظمة من اجل إدارة الأزمة، وهذه المتطلبات يمكن ايجازها في الاتي (بضياف،2019: 50-51) :
- 1- الاستعداد لإدارة الأزمة، واختيار القيادات لإدارية للأزمة.
 - 2- التعرف على العوامل المؤثرة على المرؤوسين.
 - 3- توفير هيكل تنظيمي ذو خصائص معينة.
 - 4- سجل الأزمات: يكون بمثابة ذاكرة للمنظمة، توثق فيه كل المواقف التي تعد ازماات سواء في الحاضر ام المستقبل.

5- تشكيل فريق ادارة الازمة: وهذا يرتبط بنوع الازمة التي تواجهها المنظمة مع مراعاة مفهوم التنسيق بين اعضاء الفريق وتفويض السلطة.

6- توافر وسائل علمية حديثة للتعامل مع الازمة: مثل المحاكاة، والسيناريو، والمباريات، فضلاً عن اعتماد التخطيط للآزمات كجزء هام من التخطيط الاستراتيجي مع مراعاة التقييم والمراجعة الدورية للخطط، ونظام اتصالات فعال في ظروف الازمات المختلفة.

ويضيف ; (السويدي،2015: 271-272) متطلبات اخرى وهي كالآتي :

- 1- تبسيط الإجراءات: لغرض استثمار الوقت وسرعة السيطرة على الاحداث.
 - 2- التخطيط الجيد: تمقل الخطة الاطار العام الذي يقوم تفكير المرؤوسين ازاء اداء اعمالهم، وتجاه التعامل مع الازمات، فاستخدام التخطيط كأدارة منهجية لإدارة الازمات يبعد عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.
 - 3- التنسيق الجيد: لا بد من وجود انسجام بين اعضاء فريق ادارة الازمات، وذلك من اجل توفير التنسيق الفاعل فيما بينهم، اذ ان معالجة الازمة تحتاج الى جهود الجميع وتضافرهم لحل الازمة حين ان الازدواجية في اداء الاعمال ووجود الصراع بين اعضاء الفريق يؤدي الى اعاقه عمل الفريق وربما الى تفاقم الاثار السلبية للازمة.
- اما (ملاح، 2017:47) فقد بين متطلبات ادارة الازمة وعلى النحو الآتي:

- 1- التواجد المستمر: من الصعب معالجة الازمات الكبيرة الا من خلال تواجد اعضاء الفريق عن الازمة، وقد يستدعي الامر بعض الاحيان تدخلهم الفوري والمباشر.

2- تفويض السلطة ان عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات، فقد تضطر الأحداث الى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع وبدون انتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه، اذ إن تفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس الى المرؤوس بغيّة اتخاذ القرار الافضل اثناء وقوع الأزمة.

سابعاً :- عوامل النجاح في ادارة الازمات:-

ترتكز عوامل ادارة الازمة الناجحة على مجموعة من النقاط المهمة هي (محمود، 2021: 103-104):

- 1- الاستجابة الفورية والسريعة للأزمة.
- 2- دفع متواصل وصريح من المعلومات.
- 3- رسائل صادقة تلك التي تكون متنسقة المحتوى.
- 4- عرض الشفقة أي التعامل الانساني مع الضحايا.
- 5- تركيز المتدرب على شخص واحد وتحديد الوظيفة المناسبة له.
- 6- تفويض مسبق للمديرين ذوي الاهمية الكبيرة في اتخاذ قرار بتطوير استراتيجية مناسبة لادارة الازمة وتقديم الوقت وسرعة التنفيذ.
- 7- إدراك أهمية عنصر الوقت فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً على أهمية إدارة الأزمة .

وأشار (زوراري، 2021:57) عوامل نجاح اخرى وهي:

- 1- إنشاء قاعدة شاملة و دقيقة من المعلومات و البيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة.

2- توفر نظم إنذار مبكر تتسم بالدقة و القدرة على رصد علامات الخطر و تفسيرها.

3- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات.

4- القدرة على حشد و تعبئة الموارد المتاحة مع تقديم المخاطر التي تسببها الأزمة.

5- بناء نظام اتصال يتميز بالكفاءة و الفاعلية بحيث أن الاتصال يمارس دور بالغ في سرعة تدفق المعلومات.

6- القدرة على حشد و تعبئة الموارد المتاحة مع تعظيم الشعور المشترك بمخاطر بين أعضاء المنظمة بالمخاطر التي تطرحها الأزمة .

ثامناً :- مراحل إدارة الأزمات:-

تمر إدارة الأزمة بعدة مراحل باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمثل أهمية قصوى في متابعتها والاحاطة بها، وهذه المراحل (عوايد وطليبة،2019)، هي:

1. استشعار الأزمة:-

تمثل هذه المرحلة مرحلة الاستشعار بوقوع أزمة معينة، وغالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة معينة وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها، واهم ما يميز هذه المرحلة هي عدم وجود خسائر وكوارث فعلية، بينما تبدأ بوجود شعور واحساس ان ثم شي يمكن ان يحدث (عوايد وطليبة،2019: 48)، وتبدأ هذه المرحلة عندما يكون للمنظمة قدرة على التحسس والاستشعار بوجود أزمة مستقبلية من المراحل المبكرة قبل وقوع الازمة ويمكن

خلال هذه المرحلة معالجة الآثار المسيبه لتلك الأزمة ووضع الضوابط لعدم حدوث الأزمة الى الاستفادة من دروس الازمة في الاحداث المستقبلية (الجرجري والعيدي،2020: 528). وبين (عوايد وطلاية،2019: 48) ان مرحلة الاستشعار عبارة عن تحذيرات او اعراض تنتبأ بها المنظمة عن امكانية حدوث الازمة، اذ يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل هذه الاشارات التي تنتبئ بحدوث الازمة ويتم بناء مؤشرات خاصة للمنظمة تساعدها في ذلك.

أن مرحلة الأستشعار تمثل استعمال ادوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما، من خلال التعرف على ابعاد موقف ما قبل تدهوره وتحوله الى أزمة والذي يمثل مصدرا للخطر على المنظمة، فعندما ينعدم وجود مؤشرات واضحة للأزمات يتوجب على المنظمة اخذ خطوات مهمة من اجل الحصول على المعلومات الدقيقة عن الازمة وتأثيراتها المحتملة وتقييم عوامل الخطر المقترنة بالأزمات والوعي وممارسة اجراءات الاستجابة الدقيقة، فضلاً عن تشخيص اسباب نشوء الأزمات ومن المسؤول عن التعامل معها (عبد الرحمن وكاظم،2019: 369).

2. التخطيط لمواجهة الازمة:-

تتطلب هذه المرحلة أن تتوفر لدى المنظمة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية المرحلة السابقة، حيث من الصعب أن تستطيع منع شيء ما لم تنتبأ باحتمال حصوله، أن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية لدى المنظمة ومعالجتها لوجود علاقة بين التنبؤ بالأزمة والاستعداد لها، كما تتطلب هذه المرحلة تصميم سيناريوهات مختلفة

وتتابع للإحداث لازمة نعتقد حصولها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً تماماً، حيث تتطلب هذه المرحلة الكثير من الإجراءات المهمة مثل تدريب العاملين، توفر الأجهزة لازمة لمواجهة الأزمة وصيانة الأجهزة المستخدمة وتهيئة وسائل اتصالات فعالة (الصافي، 2011: 206).

ويرى (بضياف، 2019: 70) ان مرحلة التخطيط لمواجهة الازمة تمثل الخطة اللازم إتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتتطلب اتخاذ مجموعة قرارات واجراءات أهمها:

- 1- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمنطقة ومجال الأزمة، وترتيب هذه الإجراءات تساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.
- 2- تحديد نوع المساعدات المطلوب من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها.
- 3- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في مواجهة الموجدوين في مجال الأزمة.
- 4- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات.
- 5- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل حماس وخوف والذعر لعدم انتشار الأزمة.
- 6- تحديد نوعية المعلومات وتوقيت صدورها.
- 7- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة من الداخل، وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج المجال الأمور، في هذه المرحلة، وعادة ما تقوم المنظمة بتحشيد كافة جهودها ومواردها بغية وضع خطط موضوعية وواضحة يسهل مواجهة الازمة.

3. مواجهة الازمة:-

تمثل مواجهة الازمة المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الازمة وعلاج تلك الآثار يُعد جزء مهم في عملية إدارة الازمة لما تتميز به من احداث تغييرات جذرية في المنظمة مما يجعلها تستمد قوة عالية على مواجهة المنافسين (عوايد وطلبية، 2019: 49)، وتتمثل هذه المرحلة في مرحلتين : (عوايد وطلبية، 2019: 49)

1- مرحلة حدوث الازمة:

وتشير الى مرحلة الاستجابة للازمة والتركيز على الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها سواء كانت استراتيجيات تقليدية أو حديثة (عوايد وطلبية، 2019: 49).

2- مرحلة احتواء الازمة

اي محاصرة الازمة في نطاق ضيق ومحدود من خلال استعمال فهم وادارة متطلبات الازمة (ملاح، 2017: 50). ويعتقد ان مرحلة احتواء الازمة يتم من خلال تحويل الخطط الموضوعة سابقا واعداد الوسائل الكفيلة بمنع الازمة من الانتشار. وبين (عبد الرحمن وكاظم، 2019: 370) ان احتواء الازمة يتم من خلال احتواء الآثار الناتجة عن الازمة وعلاجها بهدف تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، فاحتواء الازمة والحد منه يعمل على ايقاف وتقليل سلسلة التأثيرات الناجمة عن الازمة من خلال إعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار والتأثير في الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد بالازمة، فأعداد وسائل للحد من اضرار الازمة يعمل على تحسين نجاح المنظمة وكفاءتها وفعاليتها في السيطرة والتحكم في طبيعة الازمات و احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الازمة، ويدخل ضمن هذه المرحلة أنشطة تشتمل هذه المرحلة على إعداد

وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل قد تم اختبارها مسبقاً حيث يصعب وضع الحلول المناسبة عند احتدام الأزمة ما لم تكن تلك البرامج قد اختبرت فعلاً، وتمتاز المجموعات التي تعمل في هذه المرحلة بالحماس والتكاتف في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً (الصافي، 2011: 206).

كما يمكن بعد المواجهة ان يتحقق التعلم المستمر واعادة تنظيمه لتحسين ما تم انجازه والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل (الجريري والعيدي، 2020: 529). وأشار (عبد الرحمن وكاظم، 2019: 370) ان التعلم يشير الى التغييرات في انماط سلوك المنظمة والاستفادة من الدروس والعبر والتجارب الخاصة بالأزمات ولاسيما التجارب السلبية القاسية والمحاظة بخسائر واضرار فادحة وفي اغلب الاحيان تدفع بالسلوك الانساني الى تجنبها مستقبلا. وينظر (هاشم والعايدي، 2010: 48) ان التعلم يعمل قياس قابلية المنظمة على التطور والابداع في العمل عن طريق (الافراد، والتعلم، والاجراءات الموجودة في المنظمة)، وان التطورات والتحسينات التي تحقق الاهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها على الامد البعيد، يتطلب استثمار اقصى جهد ممكن للعاملين، وعليه فان هذا يتطلب ادخال العاملين في ورش تدريبية من اجل تطوير معرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم على ادارة عمليات المنظمة، فضلا عن دعم وتعزيز التنظيم الداخلي للمنظمة، وتطوير تكنولوجيا المعلومات، والاجراءات والمسارات التنظيمية، اذ ان التعلم يهدف الى تحفيز العاملين، والمحافظة عليهم، وتطوير القدرات، المحافظة على نظام المعلومات (Kaplan, 2001: 354). فضلاً عن انه يتضمن لأنشطة، والأفراد، والموارد التنظيمية المتماثلة (Kaplan&Norton, 2008:3).

ويرى (المسعودي والمسعودي، 2018: 214) ان هذا المنظور يساهم بمساعدة المنظمة على الاجابة على اهم تساؤلاتها المتعلقة بـ (هل تطور العاملين ونوفر التكنولوجيا التي تساهم بأحداث التغيير والتحسين المستمر داخل المنظمة؟).

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

المبحث الأول: فحص أداة قياس الدراسة واختبار البيانات

المبحث الثاني: الوصف الاحصائي

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

المبحث الأول

فحص اداة قياس البحث واختبار البيانات

يهدف هذا المبحث الى فحص اداة قياس البحث، واختبار البيانات الداخلة في التحليل، من خلال التأكد من صدق ودقة اداة قياس البحث، ومدى قدرتها على توفير النتائج التي تهدف اليها، وقد لخص المبحث في عدة خطوات هي:

أولاً: الترميز والتوصيف:-

تعنى هذه الفقرة في الاهتمام بمتغيرين (التفكير الاستراتيجي، وإدارة الأزمات) من خلال التعبير عنها بمجموعة من الرموز الهادفة الى تقديم المعنى الدقيق لتفسير البيانات وبناء تصور واضح لدى القارئ بشأن الرموز التي تم استعمالها في التحليل، ولعل الجدول (5) يبين ترميز وتوصيف متغيرات البحث بشكل اوضح.

الجدول (5) ترميز المتغيرات الداخلة في التحليل

| الرمز | عدد الفقرات | البعد | المتغير |
|-------|-------------|------------------------|--------------------------|
| STA | 5 | الدافعية | التفكير الاستراتيجي (ST) |
| STB | 5 | الاستشراف | |
| STC | 5 | الرؤية المستقبلية | |
| STD | 7 | تفكير النظم | ادارة الازمات (CM) |
| CMA | 8 | استشعار الأزمة | |
| CMB | 16 | التخطيط لمواجهة الأزمة | |
| CMC | 9 | مواجهة الازمة | |

ثانياً: اختبار أداة البحث:

يمثل اختبار التوزيع الطبيعي الركيزة الاساس في بناء أي بحث، والولوج في مقتضياتها والاستمرار في نتائجها، إذ قبل البدء في تحليل المتغيرات الداخلة يتعين خضوعها إلى اختبار التوزيع الطبيعي من اجل تحقيق هذا الغرض يتعين اختبار فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية:- وتقرض (ان البيانات المسحوبة من عينة البحث تتبع التوزيع الطبيعي).
- الفرضية البديلة:- وتقرض (ان البيانات المسحوبة من عينة البحث لا تتبع التوزيع الطبيعي).

ولعل أشهر هذه الاختبارات شائع الذكر، هما اختباري (Kolmogorov-Smirnov) اللذين يفرضان أن تكون القيمة المعنوية للبيانات الخاضعة للتحليل اعلى من (0.05)، الامر الذي يمكن من خلاله القول ان النتائج التي تمّ التوصل اليها يمكن تعميمها على المجتمع قيد البحث.

الجدول (6) التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

| القيمة المعنوية (P.value) | قيمة معلمة اختبار (Kol-Smi) | المتغيرات |
|---------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 0.200** | 0.143 | الدافعية |
| 0.200** | 0.099 | الاستشراف |
| 0.200** | 0.104 | الرؤية المستقبلية |
| 0.200** | 0.107 | تفكير النظم |
| 0.200** | 0.065 | التفكير الاستراتيجي |
| 0.200** | 0.092 | استشعار الأزمة |
| 0.200** | 0.125 | التخطيط لمواجهة الأزمة |
| 0.200** | 0.136 | مواجهة الازمة |
| 0.200** | 0.100 | ادارة الازمات |

تستعرض نتائج الجدول (6) والتي هي من مخرجات برنامج (SPSS.V.26) ان البيانات الداخلة في التحليل تتبع التوزيع الطبيعي، الأمر الذي يعني قبول الفرضية الصفرية التي تفرض ان البيانات المسحوبة من عينة البحث تتبع التوزيع الطبيعي)، ورفض الفرضية البديلة التي تفرض ان البيانات المسحوبة من عينة البحث لا تتبع التوزيع الطبيعي)، وهذا الأمر بدوره يعني ان النتائج التي تتوصل اليها البحث يمكن تعميمها على العينة المبحوثة، الامر الذي يعزز قابلية العينة على تبيان القضايا ونقاط الضعف التي تعاني منها العينة المبحوثة.

ثالثاً: اختبار الصدق البنائي:-

تهدف هذه الفقرة الى تبيان التحليل البنائي التوكيد الذي يمكن من خلاله تحديد وقياس مقدار تفسير الفقرات الداخلة في تحليل وتفسير الابعاد الخاصة بمتغيرات البحث (اداة القياس)، الامر الذي مكن البحث الحالي من بناء انموذج يمكن من خلاله اختبار وقياس صدق ودقة تفسير فقرات البحث للأبعاد التي تم استهدافها لقياس النقاط الجوهرية لدى العينة المدروسة، وهذا يتم من خلال استخدام التحليل العاملي التوكيدي والذي بدوره يحتوي على نوعين من المتغيرات هما المتغيرات الكامنة latent variable متمثلة بأبعاد الاستبانة المفترضة، والمتغيرات المقاسة او الداخلية Endogenous متمثلة بفقراتها (الاسئلة). وهناك مجموعة من القواعد التي يتعين ان يتم مراعاتها عند اختبار استعمال التحليل العاملي التوكيدي، وهذه القواعد تتمثل في الاتي:

1) يتعين يكون الفرق بين مربع كاي (x^2) الى درجة الحرية (df) اقل من (5).

(2) يتعين ان معايير جودة المطابقة (GFI)، و معايير جودة المطابقة المصحح (AGFI) لمصفوفة التغاير اعلى او تساوي (0.90).

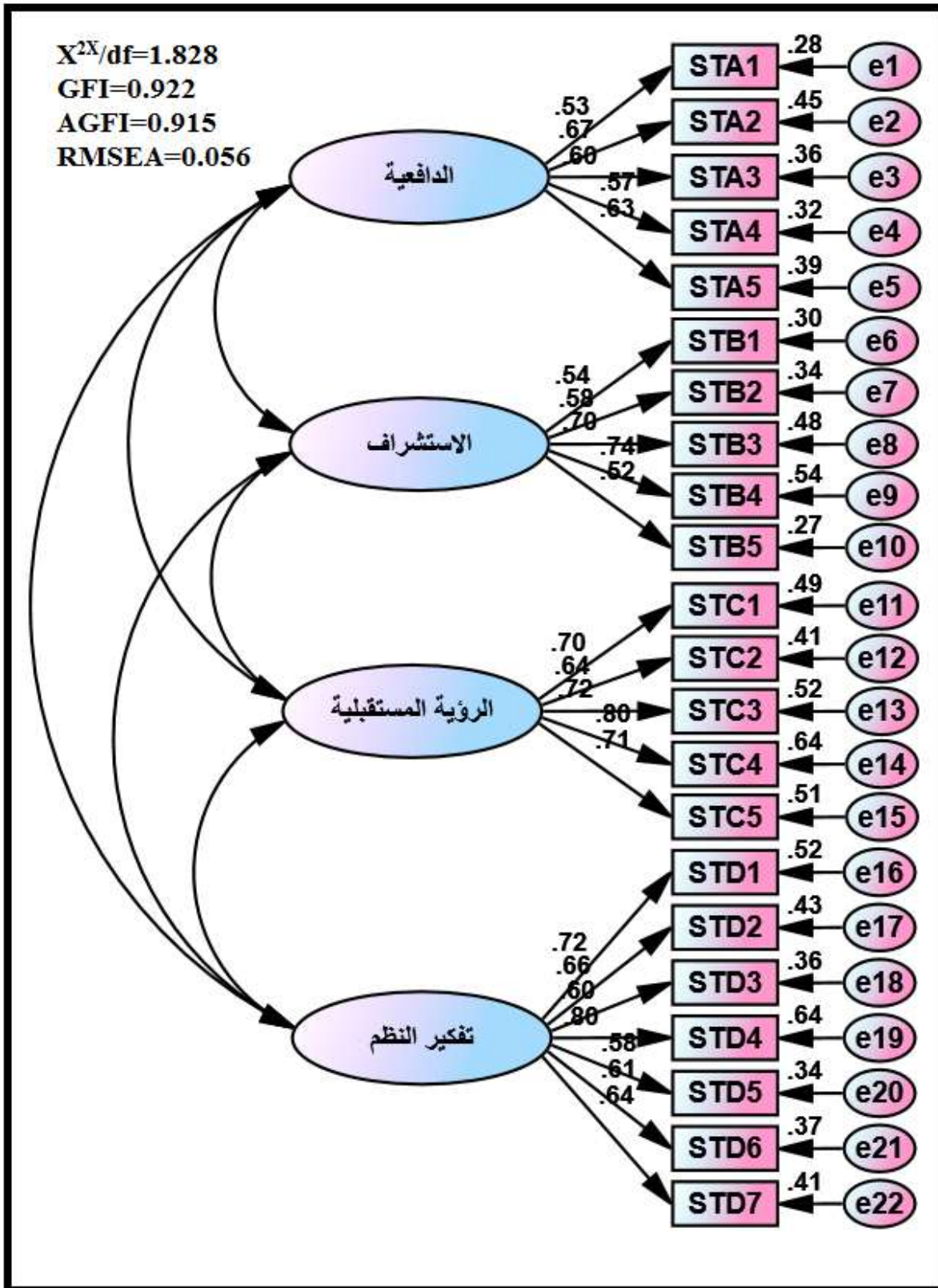
(3) يتعين ان يكون جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSE) اقل من (0.08).

(4) يتعين ان تكون الاوزان الانحدارية المعياري اعلى او تساوي (0.30) (Chan et al., 2007:53).

(أ) المتغير المستقل: مقياس التفكير الاستراتيجي

بينت النتائج الواردة في الشكل (2) الى ان النسبة بين مربع كاي (x^2) ودرجة الحرية (df) بلغت (1.828)، الامر الذي يسهم في تعزيز استقلالية البيانات، بينما بلغ معايير جودة المطابقة (GFI) (0.922)، و معايير جودة المطابقة المصحح (AGFI) (0.915) وهذا يبين ان البيانات المسحوبة من العينة المبحوثة البحث تتصف بالدقة والجودة العالية، بينما عزز جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSE) والبالغ (0.056) في تعزيز مصداقية وموثوقية الانموذج.

كما توضح نتائج الجدول (7) ان التثبعات المعيارية لمتغير التفكير الاستراتيجي اسفرت عن تفسير البعد الذي وضعت من اجله وذلك بوزن معياري اعلى من (0.30) وهذا يظهر تناسق وانسجام فقرات التفكير الاستراتيجي مع العينة المبحوثة.



الشكل (2) الانموذج البنائي لمتغير التفكير الاستراتيجي

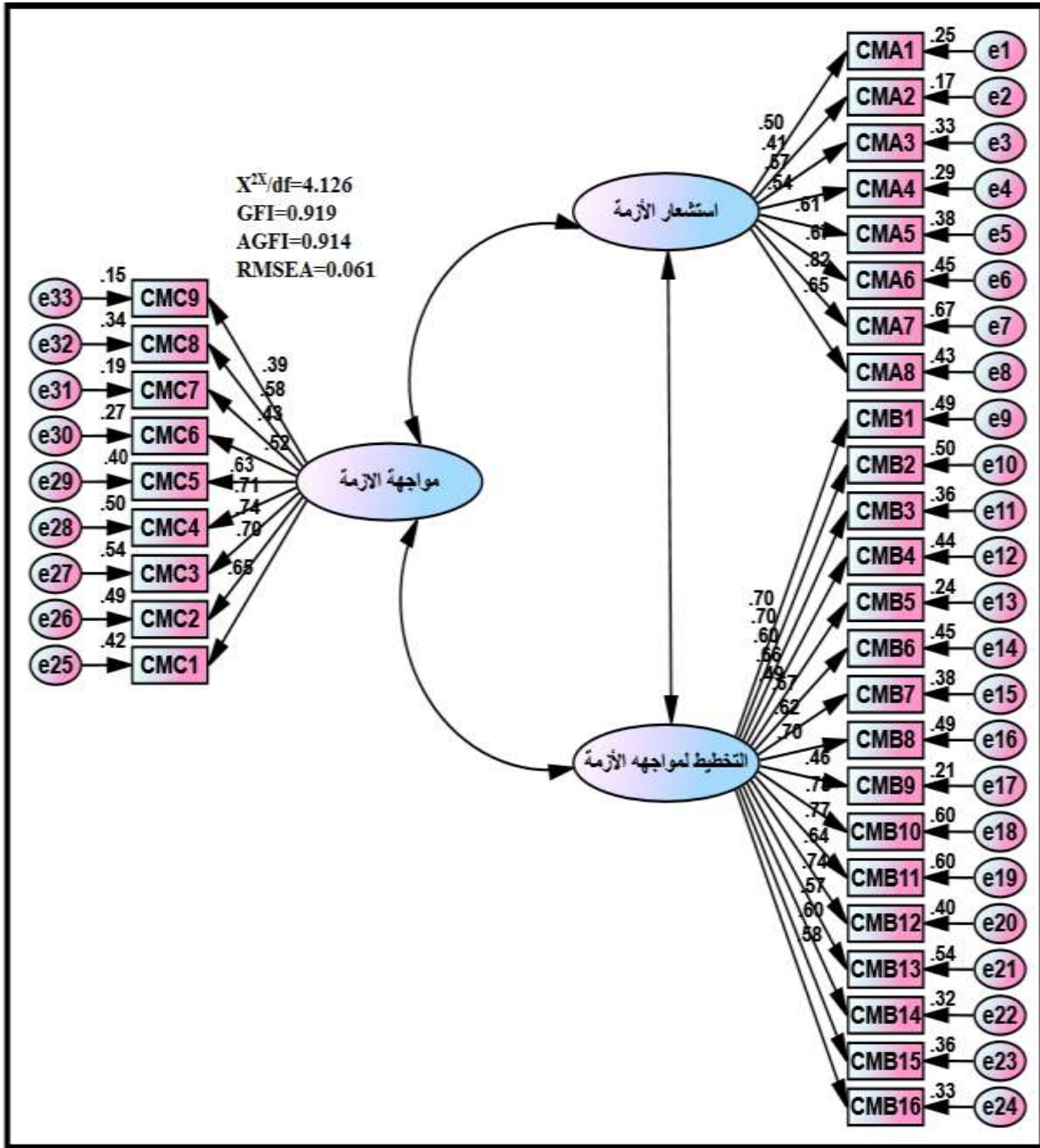
الجدول (7) التثبيعات المعيارية لمتغير التفكير الاستراتيجي

| التثبيعات المعيارية ¹ | المسار | | |
|----------------------------------|--------|------|-----|
| 0.533 | STA1 | <--- | STA |
| 0.668 | STA2 | <--- | STA |
| 0.598 | STA3 | <--- | STA |
| 0.568 | STA4 | <--- | STA |
| 0.627 | STA5 | <--- | STA |
| 0.544 | STB1 | <--- | STB |
| 0.582 | STB2 | <--- | STB |
| 0.696 | STB3 | <--- | STB |
| 0.736 | STB4 | <--- | STB |
| 0.520 | STB5 | <--- | STB |
| 0.702 | STC1 | <--- | STC |
| 0.638 | STC2 | <--- | STC |
| 0.718 | STC3 | <--- | STC |
| 0.798 | STC4 | <--- | STC |
| 0.711 | STC5 | <--- | STC |
| 0.719 | STD1 | <--- | STD |
| 0.659 | STD2 | <--- | STD |
| 0.604 | STD3 | <--- | STD |
| 0.800 | STD4 | <--- | STD |
| 0.579 | STD5 | <--- | STD |
| 0.606 | STD6 | <--- | STD |
| 0.638 | STD7 | <--- | STD |

ب) المتغير التابع: مقياس إدارة الأزمات:--

بينت النتائج الواردة في الشكل (3) الى ان النسبة بين مربع كاي (x^2) ودرجة الحرية (df) بلغت (4.126)، الامر الذي يسهم في تعزيز استقلالية البيانات، بينما بلغ معايير جودة المطابقة (GFI) (0.919)، و معايير جودة المطابقة المصحح (AGFI) (0.914) وهذا يبين ان البيانات المسحوبة من العينة المبحوثة البحث تتصف بالدقة والجودة العالية، بينما عزز جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي (RMSE) والبالغ (0.061) في تعزيز مصداقية وموثوقية الانموذج.

¹ التثبيعات المعيارية: هي مقدار تفسير الفقرة من البعد الذي تنتمي اليه.



الشكل (3) الانموذج البنائي لمتغير إدارة الأزمات

توضح نتائج الجدول (8) ان التشبعات المعيارية لمتغير إدارة الأزمات اسفرت عن تفسير البعد الذي وضعت من اجله وذلك بوزن معياري اعلى من (0.30) وهذا يظهر تناسق وانسجام فقرات ادارة الازمات مع العينة المبحوثة.

الجدول (8) التشبعات المعيارية لمتغير إدارة الأزمات

| التشبعات المعيارية | المسار | | |
|--------------------|--------|------|-----|
| 0.501 | CMA1 | <--- | CMA |
| 0.414 | CMA2 | <--- | CMA |
| 0.572 | CMA3 | <--- | CMA |
| 0.538 | CMA4 | <--- | CMA |
| 0.614 | CMA5 | <--- | CMA |
| 0.671 | CMA6 | <--- | CMA |
| 0.821 | CMA7 | <--- | CMA |
| 0.654 | CMA8 | <--- | CMA |
| 0.699 | CMB1 | <--- | CMB |
| 0.704 | CMB2 | <--- | CMB |
| 0.598 | CMB3 | <--- | CMB |
| 0.665 | CMB4 | <--- | CMB |
| 0.494 | CMB5 | <--- | CMB |
| 0.668 | CMB6 | <--- | CMB |
| 0.616 | CMB7 | <--- | CMB |
| 0.703 | CMB8 | <--- | CMB |
| 0.462 | CMB9 | <--- | CMB |
| 0.776 | CMB10 | <--- | CMB |
| 0.772 | CMB11 | <--- | CMB |
| 0.635 | CMB12 | <--- | CMB |
| 0.738 | CMB13 | <--- | CMB |
| 0.568 | CMB14 | <--- | CMB |
| 0.601 | CMB15 | <--- | CMB |
| 0.579 | CMB16 | <--- | CMB |
| 0.649 | CMC1 | <--- | CMC |
| 0.701 | CMC2 | <--- | CMC |
| 0.736 | CMC3 | <--- | CMC |
| 0.709 | CMC4 | <--- | CMC |
| 0.631 | CMC5 | <--- | CMC |
| 0.516 | CMC6 | <--- | CMC |
| 0.431 | CMC7 | <--- | CMC |
| 0.579 | CMC8 | <--- | CMC |
| 0.391 | CMC9 | <--- | CMC |

رابعاً: الصديق الظاهري:

و يسمى عادةً بصديق المحكمين، يتعين في بادئ الامر وقبل توزيع استمارة الاستبانة اخضاعها الى مجموعة من الخبراء ذوي الخبرة العالية في تقييم وتحكيم ادوات الاستبانة، وعليه تم اخضاع الاستبانة الاولية الى مجموعة من الخبراء من اجل

احداث تغيير وتعديل على فقرات الاستبانة لكي تتلاءم مع العينة المدروسة وقد بلغ عدد المحكمين (9) محكماً وكانت نتائج الاتفاق مع الاستبانة بنسبة 85% ، انظر الملحق (1).

خامساً معامل الثبات:

أن ثبات أداة القياس يشير الى تبيان اتساق مقياس البحث والنتائج المسحوبة عبر المدة الزمنية للبحث. ومن اجل قياس مصداقية وثبات أداة القياس يتم اللجوء الى استعمال معامل كرونباخ الفا، الذي يحتم ضرورة ان تكون القيمة المعنوية له أعلى من (0.70)، وهذا الأمر بدوره يسهم في تعزيز النتائج التي يتوصل اليها البحث، والجدول (9) يوضح معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات وابعاد متغيرات البحث، فضلا عن مقدار ثبات متغيرات البحث ككل.

الجدول (9) اختبار ثبات الاستبانة

| المتغيرات | عدد الفقرات | معامل الفا كرونباخ | التفسير |
|--------------------------|-------------|--------------------|------------------------|
| الدافعية | 5 | 0.741 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| الاستشراف | 5 | 0.747 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| الرؤية المستقبلية | 5 | 0.835 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| تفكير النظم | 7 | 0.836 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| التفكير الاستراتيجي | 22 | 0.930 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| استشعار الأزمة | 8 | 0.815 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| التخطيط لمواجهة الأزمة | 16 | 0.917 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| مواجهة الازمة | 9 | 0.751 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| ادارة الازمات | 33 | 0.940 | فقراته تحقق شرط الثبات |
| معامل الفا كرونباخ الكلي | | | |
| | | | 0.959 |

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (9)، والتي هي من مخرجات برنامج (AMOS.V.26) الى ان معامل كرونباخ الفا للبحث بلغ (0.959)، ولعل المتغير

الذي اسهم في ذلك يعود لمتغير ادارة الازمات بمعامل بلغ (0.940)، اما متغير التفكير الاستراتيجي فتمثل في معامل ثبات مقارب نوعاً ما وقدره (0.930)، وهذا يظهر اهتمام العينة المبحوثة بتطوير قابليات العاملين لديها تجاه بناء وتبني افكار جديدة لمعالجة الأزمات والتصدي لها، بينما تمثل أعلى معامل ضمن ابعاد المتغيرات قيد البحث ضمن بُعد التخطيط لمواجهة الازمة بثبات قدره (0.917)، وبُعد تفكير النظم بمعامل بلغ (0.836)، وانسجاما لما تقدم تبين البيانات المسحوبة من العينة المبحوثة إنها تتسم بالثبات النسبي، والمصدقية العالية.

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي

عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

ان الغرض من هذا المبحث يكمن في تبيان الوصف الاحصائي الخاص بفقرات متغيرات البحث، وبالتالي يركز البحث على استخراج الاوساط الحسابية والانحرافات المعياري الخاصة بكل فقرة، باعتبار هذه الاساليب هي الركيزة الاساس في الوصف الاحصائي، علما ان النتائج حسب برنامج (SPSS.V.26). ويمكن وصفها كالآتي:

أولاً:- التفكير الاستراتيجي:-

البُعد الاول:- الدافعية:

تظهر نتائج الجدول (10) ان المعدل العام للأوساط الحسابية لبُعد الدافعية بلغ (3.1) ليشير الى اتفاق العينة المبحوثة تجاه تشجيع إدارة الشركة على بناء علاقات ايجابية مع العاملين لديها من اجل تحفيزهم على تطوير امكانياتهم من خلال فرق العمل داخل الشركة، ليشير إلى توافر دافعية عالية، وبانحراف معياري (0.7)، كما افرزت الفقرة الثالثة (STA3) توجه الشركة المبحوثة على تحسين مستوى دافعية العاملين لديها من اجل ضمان تحقيق تفكير استراتيجي عالٍ وتوليد افكار ومهارات عالية، مما افرز وسط حسابي مقدار (3.31) وانحراف معياري بلغ (0.82)، كما اتضح من خلال اجابات العينة ان العينة المبحوثة لا تهتم بالعاملين ذوي الاداء العالي من خلال منحهم الحوافز من خلال وسط حسابي قدره (2.9) وباستعمال نظام حوافز مما أدى إلى حدوث تشتت عالٍ في عملياته الداخلية بانحراف معياري بلغ (1.01) .

الجدول (10) المقياس الاحصائي لبُعد الدافعية

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الاهمية |
|------|---|---------------|-------------------|---------------|
| STA1 | تمتلك ادارة الشركة القدرة على تشجيع الموظفين لتنفيذ رؤيتها وتصورتها التي تم وضعها | 3.07 | 1.04 | 3 |
| STA2 | تحفز إدارة الشركة التنافس بين الموظفين لحثهم على المزيد من الإنجاز في أعمالهم | 3 | 1.03 | 4 |
| STA3 | تشجع إدارة الشركة التفاعل بين موظفيها وتكوين فريق العمل بينهم | 3.31 | 0.82 | 1 |
| STA4 | تعمل إدارة الشركة على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات | 3.25 | 1.04 | 2 |
| STA5 | تكافى إدارة الشركة الموظفين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وانجازاتهم | 2.9 | 1.01 | 5 |
| | الدافعية | 3.1 | 0.7 | |

البُعد الثاني:- الاستشراف:-

تستعرض نتائج الجدول (11) ان المعدل العام للأوساط الحسابية لبُعد الاستشراف والبالغ (3.11) وبانحراف معياري قدره (0.63) ليشير إلى توجه العينة المبحوثة الى الاستفادة من الخبرات والإمكانيات والمهارات، والمعرفة التي يمتلكها العاملين لديها، وهذا ما بينته الفقرة الاولى (STB1) بوسط حسابي قدره (3.36) وبانحراف معياري قيمته (0.85)، كما يتضح من اجابات العينة المبحوثة ان ادنى وسط حسابي بلغ (2.9) وبانحراف معياري مقداره (0.92) ليظهر ان الشركة المعنية تفتقر إلى المؤهلات المناسبة لاستقراء والتنبؤ بوضع الاستراتيجيات المناسبة للتصدي للامتات التي يمكن ان تواجها في المستقبل.

الجدول (11) المقياس الاحصائي لُبعد الاستشراف

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الاهمية |
|------|---|---------------|-------------------|---------------|
| STB1 | تستفيد إدارة الشركة من الخبرات الذاتية والامكانيات الخاصة بها | 3.36 | 0.85 | 1 |
| STB2 | تمتلك الشركة الإرادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة | 3.2 | 0.89 | 2 |
| STB3 | تستقرا الشركة المستقبل البعيد عند تطوير استراتيجيتها | 2.9 | 0.92 | 5 |
| STB4 | يعتمد صنع القرارات في الشركة على الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل | 3.16 | 0.98 | 3 |
| STB5 | تتوقع إدارة الشركة توقيت احداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة | 2.95 | 0.84 | 4 |
| | الاستشراف | 3.11 | 0.63 | |

البُعد الثالث:- الرؤية المستقبلية:-

توضح نتائج الجدول (12) ان المعدل العام للأوساط الحسابية لبُعد الرؤية المستقبلية مقداره (3.08) وبانحراف معياري بلغ (0.71) ليشير الى توجه العينة المبحوثة الى بناء رؤية ذات ابعاد شاملة من خلال استثمار امكاناتها في إقناع الأفراد العاملين وتحفيزهم على الايمان بتنفيذ وتطبيق الرؤية التي تطمح الى الوصول اليها في تقديم الخدمات المطلوبة بالصورة التي تحقق رضا المتعاملين معها، وهذا ما اكدته الفقرة الرابع (STC4) والفقرة الخامسة (STC5) بوسط حسابي مساو لـ (3.15) وبانحراف معياري بلغ (0.85 ، 0.94) على التوالي، كما يتضح من اجابات العينة المبحوثة إن أدنى وسط حسابي بلغ (2.89) وبانحراف معياري مقداره (0.89) ليظهر ان الشركة المعنية تفتقر تشجيع العاملين على المشاركة في وضع رؤيتها الاستراتيجية المستقبلية.

الجدول (12) المقياس الاحصائي لبعء الرؤية المستقبلية

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الاهمية |
|------|--|---------------|-------------------|---------------|
| STC1 | رؤية الشركة واضحة ومعرفة من الإدارة للموظفين في الشركة | 3.13 | 0.92 | 3 |
| STC2 | تراجع الشركة رؤيتها باستمرار وفق المستجدات | 3.08 | 0.97 | 4 |
| STC3 | تشارك إدارة الشركة بفعالية في تحديد الرؤية الاستراتيجية مع الموظفين | 2.89 | 0.89 | 5 |
| STC4 | تمتلك إدارة الشركة رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه العمل | 3.15 | 0.85 | 1 |
| STC5 | تمتلك إدارة الشركة القدرة على اقناع الافراد وتحفيزهم على الايمان برؤيتها | 3.15 | 0.94 | 2 |
| | الرؤية المستقبلية | 3.08 | 0.71 | |

البعد الرابع:- تفكير النظمي:-

تشير نتائج الجدول (13) ان المعدل العام للأوساط الحسابية لبعء تفكير النظم بلغ (4.49) وبانحراف معياري مقداره (0.89) ليشير إلى توجه العينة المبحوثة إلى الاهتمام بتبني رؤية واضحة للأحداث التي تتعامل معها والنظر إليها بصورة واحدة واتخاذ كافة الاستراتيجيات والاحترازية والاساليب المناسبة من اجل مواجهة اي خطر يمكن ان يقف امام الشركة في تحقيق طموحاتها، وهذا ما اكدته الفقرة الخامسة (STD5) بوسط حسابي قيمته (3.43) وبانحراف معياري بلغ (0.82)، كما يتضح من اجابات العينة المبحوثة ان ادنى وسط حسابي مقداره (2.98) وبانحراف معياري بلغ (0.88) ليظهر ان الشركة المعنية تفتقر الى دراسة الافكار والابداعية التي يشارك بها العاملين في معالجة الازمات.

الجدول (13) المقياس الاحصائي لُبعد تفكير النظم

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الاهمية |
|------|--|---------------|-------------------|---------------|
| STD1 | تعمل إدارة الشركة على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة | 3.08 | 0.9 | 5 |
| STD2 | تعتمد إدارة الشركة طرقا جديدة للتعلم واكتساب المعارف الخارجية لتكوين المنظور الاستراتيجي | 3.08 | 1.02 | 6 |
| STD3 | تنظر إدارة الشركة الى اجزائها وحداتها الإدارية على انها نظام مترابط ومتناسق | 3.41 | 0.9 | 2 |
| STD4 | ترى إدارة الشركة في الشراكة أسلوبا جيدا يفيد في تحقيق رؤيتها وأهدافها | 3.25 | 0.81 | 3 |
| STD5 | يساعد التفكير المنظم إدارة الشركة على رؤية الاحداث التي تحيط بالشركة بصورة واحدة | 3.43 | 0.82 | 1 |
| STD6 | تمتلك إدارة الشركة القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها | 3.21 | 0.95 | 4 |
| STD7 | تتم دراسة الأفكار الابداعية من قبل إدارة الشركة مجتمعة مما يجعلها تلمس قيمتها في الأمد البعيد | 2.98 | 0.88 | 7 |
| | تفكير النظم | 4.49 | 0.89 | |

ثانياً: متغير إدارة الأزمات:-

البُعد الأول:- استشعار الأزمة:

تظهر نتائج الجدول (14) ان المعدل العام للاوساط الحسابية لُبعد استشعار الازمة قيمته (3.3) وبانحراف معياري منخفض نوعا ما بلغ (0.57) ليشير الى اهتمام الشركة المبحوثة بتوظيف وسائل الاتصال المناسبة من اجل تمكين العاملين لديها وتطوير قدراتهم ومعرفتهم من خلال نقل وتحصيل المعلومات المناسبة من اجل استشعار الازمات بالوقت والمكان المناسب لتلافيها ووضع السبل المناسبة لمعالجتها، وهذا ما اكدته الفقرة الثالثة (CMA3) بوسط حسابي قدره (3.48) وبانحراف معياري

مساوٍ لـ (0.85)، كما يتضح من اجابات العينة المبحوثة ان الاوساط الحسابية لمتغير استشعار الازمة تراوحت بين (3.1-3.48) وبانحراف معياري بلغ (0.77 - 0.96) ليظهر ان الشركة المعنية تهتم بتوظيف الاساليب المناسبة للتواصل والحصول على المعلومات الملائمة لاستكشاف الازمات المحتمل وقوعها من اجل ضمان التحسس بالازمات ومعالجتها بالوقت المناسب.

الجدول (14) المقياس الاحصائي لُبُعد استشعار الازمة

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الاهمية |
|------|---|---------------|-------------------|---------------|
| CMA1 | تستخدم الشركة كافة الأساليب للتواصل من اجل الحصول على المعلومات من الازمات المحتملة | 3.34 | 0.91 | 3 |
| CMA2 | تتجاوز الإدارة في الشركة القنوات الرسمية للاتصال في نقل وتناول المعلومات من اجل التحسس بالازمات المحتملة | 3.26 | 0.77 | 6 |
| CMA3 | تسعى الشركة لتوظيف وسائل اتصال متنوعة لإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لحصول الازمة | 3.48 | 0.85 | 1 |
| CMA4 | توفر الشركة نظام يسمح بتناول المعلومات الحرجة بين كافة المعنيين بالازمة على المستوى الافقي والعمودي | 3.33 | 0.81 | 4 |
| CMA5 | تستخدم الشركة وسائل الاتصالات الحديثة للبحث وترتيب الازمات المحتملة | 3.36 | 0.96 | 2 |
| CMA6 | يوجد متابعة مستمرة من قبل الشركة بكافة الاحداث البيئية للتحسس أي حدث طارئ بسبب ازمة في مجال عملها | 3.31 | 0.88 | 5 |
| CMA7 | هناك تحديث مستمر للبيانات من اجل توظيفها عند حدوث ازمة معينة | 3.21 | 0.84 | 7 |
| CMA8 | تحرص الشركة على توفير قاعدة بيانات ملائمة لاستكشاف الازمات المحتمل وقوعها | 3.1 | 0.92 | 8 |
| | استشعار الازمة | 3.3 | 0.57 | |

البُعد الثاني:- التخطيط لمواجهة الأزمة:-

يتضح من نتائج الجدول (15) ان المعدل العام للأوساط الحسابية لبُعد التخطيط لمواجهة الأزمة مقداره (3.26) وبانحراف معياري منخفض نوعاً ما قيمته (0.62) ليشير الى اهتمام الشركة بدعم كافة اقسامها وتشكيلاتها من اجل ادارة الازمات ووضع الخطط المناسبة من اجل التعامل معها، فضلاً عن الاستعانة بمجموعة من الخبراء والمتخصصين لأعداد وبناء الخطط الاستراتيجية المناسبة، من اجل إدارة ومعالجة الأزمات حال وقوعها، وهذا ما اكدته الفقرة السادسة عشر (CMB16) بوسط حسابي بلغ (3.75) وبانحراف معياري مقداره (0.79)، كما يتضح من اجابات العينة المبحوثة ان الاوساط الحسابية لمتغير التخطيط لمواجهة الأزمة تراوحت بين (2.97 - 3.75) وبانحراف معياري بلغ (1.04 - 0.75) ليظهر ان الشركة المعنية تهتم بتوفير كافة البرامج التدريبية المناسبة لتطوير المديرين لديها من خلال بناء فرق عمل متخصصة ومهيأة للتعامل مع الازمات فور وقوعها، ومعالجتها من خلال الاستفادة من تجارب الاخرين والتجارب السابقة لها، ووضع الاجراءات والسبل الوقائية المناسبة لمواجهة الازمات.

الجدول (15) المقياس الاحصائي لبُعد التخطيط لمواجهة الازمة

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الاهمية |
|------|---|---------------|-------------------|---------------|
| CMB1 | توفر الشركة حلول استباقية (سيناريوهات) لمواجهة الازمات المتوقعة | 2.98 | 0.95 | 15 |
| CMB2 | تضع الشركة إجراءات وقائية لمواجهة الازمات المحتملة | 3.23 | 0.99 | 8 |
| CMB3 | تقيد الشركة على نظم التحسس البيئي في توقع الازمات المستقبلية | 2.97 | 0.75 | 16 |

| | | | | |
|----|-------------|-------------|---|-------|
| 5 | 0.8 | 3.31 | تقوم الشركة بتقييم خططها السنوية من اجل التعامل مع الازمات المحتملة | CMB4 |
| 9 | 1.04 | 3.2 | يتم تخصيص موازنات مستقلة لمعالجات الازمات المحتملة | CMB5 |
| 12 | 0.99 | 3.18 | يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين للإعداد الخطط الخاصة بالأزمات | CMB6 |
| 2 | 0.96 | 3.52 | توفر الشركة برامج تدريبية لقياداتها من اجل إدارة الازمات ومواجهتها | CMB7 |
| 6 | 0.9 | 3.3 | تحاول الشركة الاستفادة من تجارب الاخرين في مواجهة الازمات المستقبلية | CMB8 |
| 3 | 0.94 | 3.51 | هناك فرق عمل متخصصة ومهيأة لتعامل مع الازمة فور حدوثها | CMB9 |
| 14 | 0.97 | 3.05 | توفر الوزارة للشركة غرف عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم في احتواء الازمة عند حدوثها | CMB10 |
| 13 | 0.91 | 3.11 | تضع الشركة خطط شاملة لمواجهة الازمات واحتوائها | CMB11 |
| 4 | 0.96 | 3.38 | تحدد الوزارة والشركة اولويتها بشكل دقيق لمواجهة الازمة | CMB12 |
| 7 | 0.88 | 3.23 | هل هنالك خطط واضحة حول متطلبات في إدارة الازمة | CMB13 |
| 10 | 0.94 | 3.18 | تقوم الشركة بتطوير إمكاناتها المادية والبشرية بشكل مستمر لاحتواء الازمات المحتملة | CMB14 |
| 11 | 0.98 | 3.18 | يتم مراجعة وتحديث خطط مواجهة الازمات | CMB15 |
| 1 | 0.79 | 3.75 | تدعم الشركة كافة تشكيلاتها لجهود إدارة الازمة | CMB16 |
| | 0.62 | 3.26 | التخطيط لمواجهة الازمة | |

البُعد الثالث:- مواجهة الأزمة:

تستعرض نتائج الجدول (16) ان المعدل العام للأوساط الحسابية لبُعد مواجهة الازمة بلغ (3.47) وبانحراف معياري منخفض قدره (0.48) ليشير إلى اهتمام الشركة ببناء تحالفات استراتيجية مع الجهات الفاعلة لاحتواء الازمات والسعي لتوفير كافة السبل والامكانيات لمواجهتها، وهذا ما اكدته الفقرة السابعة (CMC7) بوسط حسابي قدره (3.93) وبانحراف معياري بلغ (0.65)، كما يتضح من اجابات العينة المبحوثة ان الاوساط الحسابية لمتغير مواجهة الازمة تراوحت بين (3.08- 3.93) وبانحراف

معياري قدره (0.96-0.65) ليظهر ان الشركة المعنية تهتم بوضع البدائل المناسبة في ظل وضوح الازمات واختيار البديل الامثل من خلال تحديد كافة المعلومات المناسبة التي تتعلق بالأزمة واتخاذ القرار بصدد معالجة الأزمة.

الجدول (16) المقياس الاحصائي لُبعد مواجهة الأزمة

| ت | الفقرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الاهمية |
|------|---|---------------|-------------------|---------------|
| CMC1 | تصدر الشركة قرارات مواجهة الازمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الازمة | 3.26 | 0.96 | 7 |
| CMC2 | يتواجد فريق إدارة الازمة دائما عند وقوع الازمة لمتابعتها اول بأول | 3.33 | 0.89 | 8 |
| CMC3 | يملك فريق إدارة الازمة التمكين اللازم لمواجهة الازمة | 3.41 | 0.82 | 6 |
| CMC4 | يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الازمة واختيار البديل الأمثل | 3.59 | 0.82 | 3 |
| CMC5 | تكون القرارات لامركزية لمواجهة الازمات المحتملة | 3.08 | 0.9 | 9 |
| CMC6 | تسعى الشركة لتوفير كافة الإمكانيات المطلوبة لمواجهة الازمة | 3.72 | 0.73 | 2 |
| CMC7 | تتعاون الشركة مع الجهات الحكومية ذات العلاقة لاحتواء الازمة | 3.93 | 0.65 | 1 |
| CMC8 | يتم التحكم بالعوامل المسببة للازمة خلال فترة قصيرة | 3.43 | 0.86 | 5 |
| CMC9 | تسعى الشركة على منع أزمات فرعية قد تنتج من الازمة الأساسية | 3.46 | 0.8 | 4 |
| | مواجهة الأزمة | 3.47 | 0.48 | |

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

يهتم المبحث الثالث في فحص فرضيات التأثير المباشر بين المتغيرات قيد البحث (التفكير الاستراتيجي، وإدارة الأزمات)، إذ تمّ اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية للحزمة الاحصائية (AMOS.V.26) من أجل استخراج فرضية التأثير وتستند هذه الفرضية على القيمة الحرجة بمستوى معنوية أكبر أو يساوي (1.96) حتى تتصف بصفة القبول، بينما إذا كانت أقل من (1.96) فهذا يدل على عدم معنوية الفرضية (Brown, 1997:20-22)، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات)

تبين نتائج الجدول (17) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات، لتظهر قوة مقدارها (0.666)، مشيراً إلى أن الشركة المعنية تسعى إلى تبني وسائل اتصال حديثة من أجل البحث عن أفضل الأفكار الاستراتيجية لوضع الخطط المناسبة للبحث في الأزمات المحتملة ومعالجتها، كما اتضح من إجابات العينة المبحوثة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين التفكير الاستراتيجي وإبعاد إدارة الأزمات تراوحت بين (0.455) لُبُعد مواجهة الأزمات إلى (0.716) لُبُعد التخطيط لمواجهة الأزمات، وتتفرع من هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الدافعية وادارة الازمات بأبعادها (استشعار الأزمة، والتخطيط لمواجهة الأزمة، ومواجهة الأزمة).

تشير نتائج الجدول (17) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الدافعية وادارة الازمات، مبينا قوة قدرها (0.492)، مشيرا الى ان الشركة المعنية تحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الكاملة على وضع الخطط المناسبة لادارة الازمات، كما اتضح من اجابات العينة المبحوثة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الدافعية وابعاد ادارة الازمات تراوحت بين (0.361) لبُعد مواجهة الازمة الى (0.548) لبُعد التخطيط لمواجهة الازمة.

الفرضية الفرعية الثانية: تنص هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الاستشراف وادارة الازمات بأبعادها (استشعار الأزمة، والتخطيط لمواجهة الأزمة، ومواجهة الأزمة).

توضح نتائج الجدول (17) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الاستشراف وادارة الازمات، مبينا قوة قدرها (0.637)، مشيرا الى ان الشركة المعنية تهتم بتحفيز العاملين على امتلاك الارادة والقدرة على المبادرة في تحمل مسؤولية الاستشراف على القرارات التي يتخذونها في ادارة الازمات، كما اتضح من اجابات العينة المبحوثة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الاستشراف

وابعاد ادارة الازمات تراوحت بين (0.475) لُبُعد مواجهة الازمة الى (0.656) لُبُعد التخطيط لمواجهة الازمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: تنص هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الرؤية المستقبلية وإدارة الأزمات بأبعادها (استشعار الأزمات، والتخطيط لمواجهة الأزمات، ومواجهة الأزمات).

تستعرض نتائج الجدول (17) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الرؤية المستقبلية وادارة الازمات، مشيراً لقوة قيمتها (0.636)، ليظهر اهتمام الشركة المعنية على بناء رؤية ومعرفة واضحة لدى العاملين تجاه المستجدات التي تواجهها الشركة، كما اتضح من اجابات العينة المبحوثة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد الرؤية المستقبلية وابعاد ادارة الازمات تراوحت بين (0.408) لُبُعد مواجهة الأزمات الى (0.690) لُبُعد التخطيط لمواجهة الأزمات.

الفرضية الفرعية الرابعة: تنص هذه الفرضية (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تفكير النظم وادارة الازمات بأبعادها (استشعار الأزمات، والتخطيط لمواجهة الأزمات، ومواجهة الأزمات)

توضح نتائج الجدول (17) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تفكير النظم وادارة الازمات، مبيناً قوة قدرها (0.590)، ليظهر تبني الشركة المعنية لمجموعة من الطرق الجديدة للتعلم واكتساب المعرفة لبناء منظور استراتيجي عالٍ قادر على بناء نظام متناسق ومتربط بغية تحقيق رؤية واهداف الشركة، كما اتضح من اجابات العينة المبحوثة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين بُعد تفكير

النظم وابعاد ادارة الازمات تراوحت بين (0.376) لُبعد مواجهة الازمة الى (0.635) لُبعد التخطيط لمواجهة الازمة.

الجدول (17)

مصفوفة الارتباط

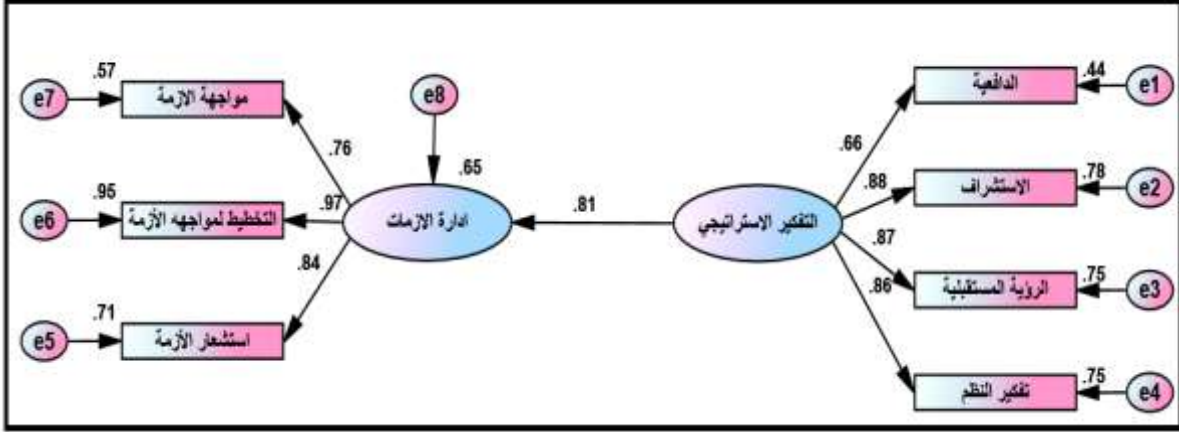
| ادارة الازمات | مواجهة الازمة | التخطيط لمواجهة الازمة | استشعار الازمة | التفكير الاستراتيجي | تفكير النظم | الرؤية المستقبلية | الاستشراف | الدافعية | |
|---------------|---------------|------------------------|----------------|---------------------|-------------|-------------------|-----------|----------|------------------------|
| .492** | .361** | .548** | .397** | .829** | .616** | .651** | .690** | 1 | الدافعية |
| .637** | .475** | .656** | .564** | .901** | .776** | .741** | 1 | | الاستشراف |
| .636** | .408** | .690** | .580** | .890** | .753** | 1 | | | الرؤية المستقبلية |
| .590** | .376** | .635** | .547** | .907** | 1 | | | | تفكير النظم |
| .666** | .455** | .716** | .592** | 1 | | | | | التفكير الاستراتيجي |
| .897** | .613** | .776** | 1 | | | | | | استشعار الازمة |
| .938** | .720** | 1 | | | | | | | التخطيط لمواجهة الازمة |
| .850** | 1 | | | | | | | | مواجهة الازمة |
| 1 | | | | | | | | | ادارة الازمات |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية (وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (الدافعية، والاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم) في إدارة الازمة) علما ان النتائج من برنامج (AMOS.v.26).

تستعرض نتائج الجدول (18) والمبينة في الشكل (4) ان نموذج ابعاد التفكير الاستراتيجي والخاص في (الدافعية، والاستشراف، والرؤية المستقبلية، وتفكير النظم) باعتباره متغيرات مؤثر في ابعاد إدارة الازمات، ليشير الى ان زيادة الاهتمام في التفكير الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى احداث تحسين (0.807) مشيرا الى اهتمام العينة المدروسة بإدارة الازمات من خلال تقليل نسبة الخطأ المعياري (0.053) الى اقل حد ممكن وبقيمة حرجة اعلى من (1.96) ليصل مقدارها الى (15.226)،

مشيرا الى اهتمام العينة المبحوثة بتطوير امكانيات العاملين لديها والخاصة بالتفكير الاستراتيجي من اجل طرح اكبر قدر ممكن من الافكار لمعالجة الازمات باقل الخسائر والتكاليف.



الشكل (4) الانموذج القياسي لتأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده في ادارة الازمات بأبعادهما

اسهم انموذج ابعاد التفكير الاستراتيجي باعتباره متغيراً مؤثراً في تفسير ابعاد ادارة الازمات بمقدار (0.652) وهذا يظهر اهتمام العينة المدروسة تجاه تطوير امكانياتها من اجل ادارة الازمات، اما القيمة المتبقية والبالغة (0.348) فأنها تقع خارج حدود البحث.

الجدول (18) نتائج تحليل تأثير التفكير الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الأزمات بأبعادهما

| الاحتمالية (P) | معامل الانحدار R ² | القيمة الحرجة | الخطأ المعياري | الاوزان المعيارية | المسار |
|----------------|-------------------------------|---------------|----------------|-------------------|--|
| *** | 0.652 | 15.226 | 0.053 | 0.807 | التفكير الاستراتيجي <--- إدارة الأزمات |

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

- 1- توافر دافعية عالية في الشركة في مجال التفكير الاستراتيجي من خلال اتجاه تشجيع ادارة الشركة على بناء علاقات ايجابية مع العاملين لديها من أجل تحفيزهم على تطوير امكانياتهم من خلال فرق العمل داخل الشركة. مع توجه الشركة المبحوثة على تحسين مستوى دافعية العاملين لديها من اجل ضمان تحقيق تفكير استراتيجي عالٍ ،وتوليد افكار، ومهارات عالية.
- 2- محاولة الشركة الاستفادة من الخبرات، والامكانيات، والمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملين لديها رغم افتقارها للمؤهلات المناسبة للاستقراء والتنبؤ بوضع الاستراتيجيات المناسبة للتصدي للازمات التي يمكن ان تواجها في المستقبل.
- 3- استعداد الشركة لبناء رؤية ذات ابعاد شاملة من خلال استثمار امكاناتها في اقناع الافراد العاملين وتحفيزهم على الايمان بتنفيذ وتطبيق الرؤية التي تطمح الى الوصول اليها في تقديم الخدمات المطلوبة بالصورة التي تحقق رضا المتعاملين معها.
- 4- الاهتمام بتبني رؤية واضحة للأحداث التي تتعامل معها والنظر اليها بصورة واحدة واتخاذ كافة الاستراتيجيات والاحترازية والأساليب المناسبة من اجل مواجهة اي خطر يمكن ان يقف امام الشركة في تحقيق طموحاتها المستقبلية.
- 5- اهتمام الشركة المبحوثة بتوظيف وسائل الاتصال المناسبة ؛ من أجل تمكين العاملين لديها وتطوير قدراتهم ومعرفتهم من خلال نقل وتحصيل المعلومات المناسبة من أجل استشعار الأزمات بالوقت والمكان المناسب لتلافيها ووضع السبل المناسبة لمعالجتها.

- 6- اهتمام الشركة بدعم كافة اقسامها وتشكيلاتها من اجل ادارة الازمات ووضع الخطط المناسبة من اجل التعامل معها، فضلا عن الاستعانة بمجموعة من الخبراء والمتخصصين لأعداد وبناء الخطط الاستراتيجية المناسبة من اجل ادارة ومعالجة الازمات حال وقوعها
- 7- اهتمام الشركة ببناء تحالفات استراتيجية مع الجهات الفاعلة لاحتواء الازمات والسعي لتوفير كافة السبل والامكانيات لمواجهتها، كما اتضح ان الشركة تهتم بوضع البدائل المناسبة في ظل وقوع الازمات واختيار البديل الامثل من خلال تحديد كافة المعلومات المناسبة التي تتعلق بالأزمة واتخاذ القرار بصدد معالجة الازمة.
- 8- استثمار امكانات الشركة في اقناع الافراد العاملين وتحفيزهم على الايمان بتنفيذ وتطبيق الرؤية التي تطمح الى الوصول اليها، و بناء علاقات ايجابية مع العاملين لديها من اجل تحفيزهم على تطوير امكانياتهم من خلال فرق العمل داخل الشركة يسهم بشكل كبير في تبني رؤية واضحة للأحداث التي تتعامل معها والنظر اليها بصورة واحدة واتخاذ كافة الاستراتيجيات والاحترافية والاساليب المناسبة بتوظيف وسائل الاتصال المناسبة من اجل تمكين العاملين لديها وتطوير قدراتهم ومعرفتهم ، و يساعد الشركة على وضع الخطط المناسبة؛ من أجل التعامل معها.

المبحث الثاني

التوصيات

- 1- العمل على استخدام مكافئات وحوافز متنوعة مع العاملين لتحسين أعمالهم وانجازاتهم واشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات و تشجع إدارة الشركة التفاعل بين العاملين وتكوين فرق عمل بين العاملين.
- 2- اعتماد الشركة على الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل في صنع القرارات و توقع احداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة، و مراجعة الشركة لرؤيتها باستمرار وفق المستجدات البيئية و مشاركة العاملين بفعالية في تحديد الرؤية الاستراتيجية لإقناعهم وتحفيزهم على الايمان برؤيتها.
- 3- ضرورة ان تعمل الادارة في الشركة على تشجيع الادارة في الشركة للعاملين فيها على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة و اعتماد طرقا جديدة للتعلم واكتساب المعارف الخارجية لتكوين المنظور الاستراتيجي.
- 4- تحديث مستمر للبيانات من اجل توظيفها عند حدوث ازمة معينة و توفير قاعدة بيانات ملائمة لاستكشاف الازمات المحتمل وقوعها و توفير نظام يسمح بتناول المعلومات الحرجة بين كافة المعنيين بالازمة على المستوى الأفقي والعمودي.
- 5- توفر الشركة حلول استباقية (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة و الاستفادة من نظم التحسس البيئي في توقع الازمات المستقبلية.
- 6- ضرورة أن تكون القرارات لامركزية لمواجهة الأزمات المحتملة وتعزيز قدرات الشركة إصدار قرارات مواجهة الازمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الازمة والعمل على ان يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة خلال فترة قصيرة.

7- العمل على تخصيص موازنات مستقلة لمعالجات الأزمات المحتملة، وكذلك يتم الاستعانة

بخبراء ومتخصصين للإعداد الخطط الخاصة بالأزمات وضرورة ان يتم مراجعة وتحديث خطط

مواجهة الأزمات.

8- توفر الوزارة للشركة غرف عمليات مزودة بأحدث التقنيات ؛ لتسهم في احتواء الأزمة عند

حدوثها و من المهم ان تقوم الشركة بتطوير إمكاناتها المادية، والبشرية بشكل مستمر لاحتواء

الأزمات المحتملة .

المصادر

أولاً:- المصادر العربية

- القرآن الكريم

(أ) الدوريات والمجلات

1. ابراهيم، محمد خليل، ومصطفى، علاء عبد السلام، 2020، دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الانتاجية من وجهة نظر القيادات الادارية في شركة نפט ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة للعلوم الانسانية، المجلد 1، العدد 2.
2. الالوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، وبدوت، نسرین عبدالله، والعكيدي، سوسن ابراهيم، 2019، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات ادارة الازمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة معدات الاتصالات والقدرة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 26.
3. البله، عبدالله هاشم، وخميس، عبدالله عبد الحق، 2018، انعكاسات جودة المعلومات في ادارة الازمات: دراسة استطلاعية في مركز العمليات والبنى التحتية/ خلية ادارة الكوارث في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 42، الجزء 1.
4. بولص، نداء حازم، 2013 " النمط القيادي الحديث في ظل ادارة الأزمة: دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية" مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 95.
5. البياتي، بيداء ستار، وحمدي، ايسل، 2009 "اثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي: بحث استطلاعي لاراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي" مجلة جامعة كربلاء، المجلد السابع، العدد الثاني / انساني.
6. الجرجري، احمد حسين حسن، والعبيدي، نور علي عبود، 2020، اثر القيادة التحويلية في ادارة الازمات: دراسة تحليلية لاراء عينة من القيادات الادارية في كليات

جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد الخاص ،

الجزء 1.

7. الحاكم، علي عبد الله، ومجذاب، علي كزار، 2019، الدور المعدل للتحديات البيئية

المعاصرة للعلاقة بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، مجلة الادارة والاقتصاد،

المجلد 42، العدد 120.

8. حسين، سمير محمود، وعلوان، حسام خليل، 2021، مؤشرات التفكير الاستراتيجي في

كتبار التاريخ للصف الرابع الادبي، مجلة التنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 3.

9. دانوك، احمد عبدالله، 2016، تقويم واقع ابعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية:

دراسة استطلاعية تحليلية لاراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية (SCOP)، مجلة

جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6

10. الدليمي، عراك عبود، 2020، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية

لمنظمات الاعمال: بحث ميداني على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة جامعة

الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 12، العدد 30.

11. زواوي، نوال، (2021). دور التفاوض في ادارة الازمات. مجلة المداد، المجلد

11، العدد 1.

12. سلمان، سعد عبدعابر، 2014 " تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في

مراحل ادارة الازمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية- بغداد"

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34.

13. السهلاني، عباس مزعل، ومدلول، سلوى عقيل، 2018، تأثير التفكير الاستراتيجي في تعزيز الانتماء المنظمي: دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 4.
14. السويدي، ثائر محمد علي محمد . (2015). إدارة الازمات رؤساء الاقسام العلمية في جامعة واسط وجهة نظر التدريسين. مجلة كلية التربية جامعة واسط ، المجلد 1، العدد 21.
15. الشيخ، بابكر مبارك، وعلي، التاج محمد، 2017، اثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 19.
16. الصافي، جبوري شناوي، 2011، اثر الخصائص القيادية في استراتيجية ادارة الازمة: دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة وزارة الكهرباء- العراق، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 34، العدد 90.
17. الطائي، علي حسون، وعبد الرزاق، احمد، 2002 " التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالتكيف التنظيمي في ظل عصر التأكد البيئي " مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، المجلد الاول، العدد 1.
18. عاصي، نايف علي، وعبد العزيز، رائد عبد الهادي 2017، دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة ازمة المياه: دراسة استطلاعية لاراء عينة مديري الموارد المائية في الفرات الاوسط، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 12، العدد 4.

19. عبد الرحمن، وردة عبد الخالق، وكاظم، زينب كامل، 2019، اسهامات مستلزمات نظم المعلومات الادارية في فاعلية ادارة الازمة التنظيمية: بحث استطلاعي في ديوان وزارة الكهرباء، مجلة الدنانير، العدد 17.
20. عبود، علي سكر/ عباس، زكري محمد، 2007 " اثر التمكين التنظيمي في ادارة الازمة: دراسة ميدانية في المعد التقني - الديوانية" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2.
21. علوان، فراس حسين، 2016 " دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 34.
22. فرج، كزار عباس متعب، 2017، التفكير والتفكير الاستراتيجي: دراسة نظرية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 15، العدد 4، انساني.
23. قدوري، فائق مشعل، ومحيميد، كفاح عباس، 2020، اثر جودة مخرجات نظم المعلومات الادارية في استراتيجيات ادارة الازمة: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الشمالية/ بيجي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد خاص، الجزء 1.
24. الكرعاوي، محمد ثابت، وصالح، طالب عارف، 2020، اثر التفكير الاستراتيجي في ممارسات القيادة الاستباقية، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 9، العدد 36.
25. محمود، احمد عبد، ونعمة، رسل سلمان، 2018، انعكاس التفكير الاستراتيجي في تفعيل استراتيجيات ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة جامعة بابل ، العلوم البحتة والتطبيقية ، المجلد (26) ، العدد (6).

26. المسعودي، حيدر، والمسعودي، هبة، 2018 " قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركات الصناعية: بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة الجديد" مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد7، العدد25،.
27. نجيب، نغم خالد، 2008 " انماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية تربية نينوى" مجلة الرافين للعلوم الرياضية، المجلد 14، العدد 48.
28. هاشم، صبيحة، والعايدي، علي، 2010" اثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبي في الكوفة" مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد12، العدد1.
29. الياس، العيداني، وجيلالي، بوزكري، واحمد، محمودي، 2019، دور عناصر الذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الازرق، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 3.
30. الياسري، اكرم محسن، والطار، فؤاد حمودي، ومهدي، افضل عباس، 2021، اثر التفكير الاستراتيجي على جودة الخدمة في العتبات المقدسة من خلال التراصف الاستراتيجي: بحث تطبيقي في العتبة الحسينية المقدسة، المجلة وارث العلمية، المجلد 3، العدد 5.
31. يحيى، بهاء عدنان، 2010 " ادارة الازمة الدولية: دراسة حالة الازمة بين حزب الله واسرائيل عام 2006 " مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد5.
32. مثنائي واخرون 2021 دور التفكير الاستراتيجي في ادارة الازمات دراسة في شركة كهرباء محافظة اربد الاردن بلال أحمد مثنائي، نضال فواز القضاة، & خالد محمد ذيابات. (2021).

ب) الرسائل والأطاريح الجامعية

1. ابو شعبان، اسامة ناصر الدين، 2017، اثر التفكير الاستراتيجي في صنع القرار الامني بوزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الاقصى - غزة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى بغزة.
2. بضياف، خديجة، 2019، واقع ادارة الازمة في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة ادارة ازمة اضرابات طلبة معهد التربية البدنية والرياضية لجامعة العربي بن مهدي ام البواقي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهدي - ام البواقي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
3. عوابد، نفيسة، وطايبة، سعاد، 2019، دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
4. القرشي، اثير سلمان، والحكيم، ليث علي، 2018، التفكير الاستراتيجي للقيادات الرياضية وتأثيره في تعبئة الطاقة النفسية للاعبين: دراسة استطلاعية لاراء عدد من لاعبي المنتخبات الوطنية في محافظة واسط، بحث منشور في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
5. محمود، آيات مجدي، 2021، توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في ادارة الازمات بمؤسسات التعليم العالي: دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على عينة من مؤسسات التعليم العالي، اطروحة دكتوراه منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، قسم العلاقات العامة والاعلان.

6. ملاح، مريم، 2017، دور العلاقات العامة في ادارة الازمة في المؤسسة الخدماتية الجزائرية: دراسة ميدانية على مديرية الشباب والرياضة - بولاية ام البواقي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العربي بن مهدي - ام البواقي، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية.

تلياً:- المصادر الاجنبية

A) Book

1. Chevallier, A. 2016. Strategic thinking in complex problem solving. Oxford University Press.
2. DiVanna, Joseph A & François Austin, eds. 2004 Strategic thinking in tactical times. Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
4. Kaufman, Roger, 2003. Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs. John Wiley & Sons.

B) Journals & Periodical

1. Abraham, Stan. 2005 "Stretching strategic thinking." Strategy & leadership 33(5), 5-12..
2. Akhter, F. (2016). Pakistan's Emerging Challenges: Increasing Militancy, Decreasing Governance. International Journal of Humanities and Social Science, USA, 6(3), 242-247.

3. Asobee, M. S. (2021). Exploring the importance of strategic thinking to strategic planning in the strategic management process. *Journal of Business and Management Sciences*, 9(2), 68–70.
4. Bakos, L. (2018). Crisis management between public relations and the Holonic multi-agent approach. *Procedia-social and behavioral sciences*, 238, 527–534.
5. Baloch, Qadar Bakhsh, and Maria Inam. 2007 "Strategic thinking: Catalyst to competitive advantage." *Journal of Managerial Sciences* 1.2. 1–26.
6. Bonn, Ingrid. 2005 "Improving strategic thinking: a multilevel approach." *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336–354.
7. Goldman, Ellen F., Andrea R. Scott, and Joseph M. Follman. ,(2015). Organizational practices to develop strategic thinking." *Journal of Strategy and Management*, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 8 Issue: 2, 155–175.
8. Haines, S. G. 2007 "Becoming a Strategic Thinker on a Daily Basis." *Annual-San Diego-Pfeiffer And Company- 2*, 1–4.
9. Houston, M. J. (2017). The Experiences of Faculty and Staff at Academic Institutions Preparing Themselves for Academic

Continuity after a Disaster: A Phenomenological Study. In Proceedings of Academics World 78th International Conference.

10. Kaplan R.S, 2001 "Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations" Nonprofit Management & Leadership, Pp.353–370.

11. Kausar, S. W. A., & Baghoor, G. K. K. (2017). Challenging The Multilayered Crises Within Organizations Through Application Of Effective Human Resource Strategies (A Crises Management Perspective For Organization's Effectiveness). Pakistan Business Review, 19(3), 529–544.

12. Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. International Journal of Contemporary Hospitality Management.

13. Liedtka, Jeanne M. 1998 "Strategic thinking: can it be taught?." Long range planning 31.1, 120–129.

14. Navid Adham, M., & Shafizadeh, H. (2019). Investigating the Relationship between Strategic Thinking and Intellectual Capital with an Attitude toward Organizational Innovation among Managers and Experts

in Tehran Education Areas. *Technology of Education Journal (TEJ)*, 13(4), 881–890.

15. Ohia, A. N. (2019). Crises Management for Goal Attainment in Public Secondary Schools in Bonny, Rivers State: Importance of Planning. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 29–33.

16. Padasht, S., & Razmi, J. (2016). A location–routing model on relief distribution centers. *Uncertain Supply Chain Management*, 4(4), 269–276.

17. Panda, S. (2015). The association between depression and suicidal ideation among postgraduate university students. *Int. J. Indian Psychol.*, 3(1), 132–141.

18. Reuter, C., Hughes, A. L., & Kaufhold, M. A. (2018). Social media in crisis management: An evaluation and analysis of crisis informatics research. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 34(4), 280–294.

19. Sharifi, Ehsan. (2012) "Strategic thinking; a practical view." *Ideal type of management* 1.1 71–84.

20. Tavakoli, Iraj, and Judith Lawton. (2005) "Strategic thinking and knowledge management." *Handbook of business strategy*, 6(1), 1–13

21. Zahra, Shaker A & Satish Nambisan. (2012) "Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems." Business horizons 55.3. 219–229.

C) Thesis & Dissertations

1. Brătianu, C. 2017. The strategic thinking, Bucharest: Prouniveritaria Publishing House (Gândirea strategică. București: Editura Prouniversitaria.
2. Mohamed, D. M. (2018). Role of public relations in aviation crisis management: a case of one airline in Kenya (Doctoral dissertation, Moi University).
3. Ridgley, Stanley. 2012 "Strategic Thinking Skills Course Thesis." Drexel University , The Teaching Company.

الملاحق

الملاحق

الملحق (1)

اسماء السادة المحكمين

| الجامعة | الاختصاص | الاسم | ت |
|----------------|-------------------------|--------------------------|---|
| جامعة القادسية | ادارة الامداد | أ. د. حامد كاظم متعب | 1 |
| جامعة القادسية | ادارة الانتاج والعمليات | أ. د. اسيل علي مزهر | 2 |
| جامعة القادسية | ادارة نظم معلومات | أ. د. فراس عدنان | 3 |
| جامعة القادسية | ادارة مالية | أ. م. د عبد الله كاظم | 4 |
| جامعة القادسية | ادارة تسويق | أ. م. د حسين فلاح ورد | 5 |
| جامعة القادسية | ادارة استراتيجية | أ. م. د جواد محسن راضي | 6 |
| جامعة القادسية | ادارة الانتاج والعمليات | أ. م. د. بشرى عبد الحمزة | 7 |
| جامعة القادسية | ادارة موارد بشرية | أ. م. د. لطيف عبد الرضا | 8 |
| جامعة القادسية | ادارة تامين | أ. م. ألهم نعمة كاظم | 9 |

الملحق (2)

استمارة الاستبانة



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال/ برنامج الدبلوم العالي للتخطيط

الاستراتيجي

م/ استبانة

السادة القيادات والعاملين في الشركة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم استمارة الموسوم ب (دور التفكير الاستراتيجي في ادارة الازمات: دراسة استطلاعية للعاملين في الشركة العامة للنقل الطاقة الكهربائية /الفرات الاوسط)، والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، التي يروم الباحث الحصول عليها.

وانطلاقاً من الثقة بما تتمتعون من خبرات عمليه ، نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقراتها ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف الباحث الوصول اليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا ،

ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الاتية :

1. أن الاجابات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة ، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

2. يرجى أن تكون الأجابة على اساس الواقع الموجود وليس على ما ترونه مناسباً وصحيحاً.

3. يرجى الاجابة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو

أقرب لذلك . مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح.

المشرف: الاستاذ الدكتور

حسين علي عبد الرسول

الباحث

احمد ياسر كاظم ال ذهب



المحور الاول: البيانات الديموغرافية

بيانات شخصية . يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب

1. الجنس : ذكر أنثى
2. الحالة الاجتماعية : متزوج أعزب مطلق ارمل
3. العمر: أقل من 30 سنة 30 - 35 سنة
 35 - 40 سنة 40 - 45 سنة
 45 - 50 سنة 50 - 55 سنة
 55 سنة فاكثر
4. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات 5 - 10 سنوات
 10 - 15 سنة 15 - 20 سنة
 20 - 25 سنة 25 سنة فاكثر
5. الشهادة : أعدادية فأقل دبلوم بكالوريوس
 دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

المحور الثاني : متغيرات البحث

أولاً : التفكير الاستراتيجي: يمثل التفكير الاستراتيجي عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، للاستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة للمستقبل، من أجل الوضع التنافسي للمنظمة (Brătianu, 2017,115).

1. الدافعية: تمثل حاجة او رغبة تفعل فعلها في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين

(الشيخ وعلی، 2017: 283).

| ت | الفقرات | أنتق تماماً | أنتق | محايد | لا أنتق تماماً | لا أنتق تماماً |
|---|--|-------------|------|-------|----------------|----------------|
| 1 | تمتلك ادارة الشركة القدرة على تشجيع الموظفين لتنفيذ رؤيتها وتصوراتها التي تم وضعها | | | | | |
| 2 | تحفز ادارة الشركة التنافس بين الموظفين لحثهم على المزيد من الانجاز في اعمالهم | | | | | |
| 3 | تشجع ادارة الشركة التفاعل بين الموظفين وتكوين فريق العمل بينهم | | | | | |
| 4 | تعمل إدارة الشركة على اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات | | | | | |
| 5 | تكافئ ادارة الشركة الموظفين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لاعمالهم وانجازاتهم | | | | | |

2. الاستشراف: يمثل القدرة على معرفة وفهم القوى التي تصنع المستقبل، أو هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الحيوية في الماضي والحاضر (مثنائي واخرون، 2021: 268).

| ت | الفقرات | أتفق تماماً | اتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|---|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 6 | تستفيد ادارة الشركة من الخبرات الذاتية والامكانيات الخاصة بها | | | | | |
| 7 | تمتلك الشركة الارادة والقدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة | | | | | |
| 8 | تستقرا الشركة المستقبل البعيد عند تطوير استراتيجيتها | | | | | |
| 9 | يعتمد صنع القرارات في الشركة على الدراسات التحليلية الدقيقة للمستقبل | | | | | |
| 10 | تتوقع ادارة الشركة توقيت احداث التغييرات في المسار الاستراتيجي للشركة | | | | | |

3- الرؤية المستقبلية: تشير الى احدى المهمات الكبيرة للقيادة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، وهي لا تعني بالضرورة مجرد تصور او تخيل ذي علاقة بفترة او بأوضاع قادمة بل هي بمثابة اداة وقدرة تستند الى امكانية وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة بغرض توحيد العاملين تجاه اغراض المنظمة
(ابو شعبان، 2017: 19)

| ت | الفقرات | أتفق تماماً | اتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماماً |
|----|---|-------------|------|-------|---------|----------------|
| 11 | رؤية الشركة واضحة ومعرفه من الادارة للموظفين في الشركة | | | | | |
| 12 | تراجع الشركة رؤيتها باستمرار وفق المستجدات الحديثة | | | | | |
| 13 | تشارك ادارة الشركة بفعالية في تحديد الرؤية الاستراتيجية مع الموظفين | | | | | |
| 14 | تمتلك ادارة الشركة رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | خلالها اتجاه العمل . | |
| | | | | | تمتلك إدارة الشركة القدرة على اقناع الافراد وتحفيزهم على الايمان برؤيتها. | 15 |

4- التفكير النظمي: هو عملية فهم كيف يمكن لمجموعة من الأشياء التي يمكن اعتبارها نظاما أن تؤثر في بعضها البعض داخل كينونة واحدة أو ضمن نظام أكبر. في المنظمات يتكون النظام من أشخاص ومنشآت وعمليات تعمل مع بعضها البعض (القريشي والحكيم، 2018: 304).

| ت | الفقرات | أتفق تماما | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماما |
|----|--|------------|------|-------|---------|---------------|
| 16 | تعمل ادارة الشركة على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات المعقدة | | | | | |
| 17 | تعتمد ادارة الشركة طرقا جديدة للتعلم واكتساب المعارف الخارجية لتكوين المنظور الاستراتيجي. | | | | | |
| 18 | تنظر ادارة الشركة الى اجزائها ووحداتها الادارية على انها نظام مترابط ومتناسق | | | | | |
| 19 | ترى ادارة الشركة في الشراكة اسلوبا جيدا يفيد في تحقيق رؤيتها واهدافها | | | | | |
| 20 | يساعد التفكير المنظم ادارة الشركة على رؤية الاحداث التي تحيط بالشركة بصورة واضحة . | | | | | |
| 21 | تمتلك ادارة الشركة القدرة على دمج العناصر المختلفة في الشركة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها . | | | | | |
| 22 | تتم دراسة الافكار الابداعية من قبل ادارة الشركة مجتمعة مما يجعلها تلمس قيمتها قيمتها في الامد البعيد | | | | | |

ثانياً : إدارة الأزمة: هي عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض إلى حدث مفاجئ ، و لأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة ، و بالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث و التأثير عليها و توجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور (زواوي،2021).

1. استشعار الأزمة: تمثل هذه المرحلة مرحلة الاستشعار بوقوع أزمة معينة للشركة تتبلور فيها حدث او عائق او مشكلة قد تتفاقم لتحدث أزمة طارئة في الشركة (عوايد وطليبة،2019).

| ت | الفقرات | أنتفق تماماً | أنتفق | محايد | لا أنتفق | لا أنتفق تماماً |
|----|---|--------------|-------|-------|----------|-----------------|
| 23 | تستخدم الشركة كافة الاساليب للتواصل من اجل الحصول على المعلومات من الازمات المحتملة | | | | | |
| 24 | تتجاوز الادارة في الشركة القنوات الرسمية للاتصال في نقل وتناول المعلومات من اجل التحسس بالأزمات المحتملة | | | | | |
| 25 | تسعى الشركة لتوظيف وسائل اتصال متنوعة لإيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لحصول الازمة | | | | | |
| 26 | توفر الشركة نظام يسمح بتناول المعلومات الحرجة بين كافة المعنيين بالأزمة على المستوى الافقي والعمودي | | | | | |
| 27 | تستخدم الشركة وسائل الاتصالات الحديثة للبحث وترتيب الازمات المحتملة | | | | | |
| 28 | يوجد متابعه مستمرة من قبل الشركة بكافة الاحداث البيئية لتحسس اي حدث طارئ بسبب ازمة في مجال عملها | | | | | |
| 29 | هناك تحديث مستمر للبيانات من اجل توظيفها عند حدوث ازمة معينة | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 30 | تحرص الشركة على توفير قاعدة بيانات ملائمة لاستكشاف الازمات المحتمل وقوعها |
|--|--|--|--|--|----|---|

2. التخطيط لمواجهة الأزمة: تمثل هذه المرحلة المحور الرئيس لمفهوم ادارة الازمة،

اذ تصل المنظمة الى هذه المرحلة في حالة لم تستطيع التخطيط بشكل جيد لمعالجتها ولم تنتبه الى اشارات الانذار المبكر، وعادتا ما تقوم المنظمة بتحشيد كافة جهودها ومواردها بغية وضع خطط موضوعية وواضحة يسهل مواجهة الازمة (عوايد وطليبة، 2019: 49).

| ت | الفقرات | أتفق تماما | أتفق | محايد | لا أتفق | لا أتفق تماما |
|----|--|------------|------|-------|---------|---------------|
| 31 | توفر الشركة حلول استباقية (سيناريوهات) لمواجهة الازمات المتوقعة | | | | | |
| 32 | تضع الشركة اجراءات وقائية لمواجهة الازمات المحتملة | | | | | |
| 33 | تقيد الشركة على نظم التحسس البيئي في توقع الازمات المستقبلية | | | | | |
| 34 | تقوم الشركة بتقييم خطتها السنوية من اجل التعامل مع الازمات المحتملة | | | | | |
| 35 | يتم تخصيص موازنات مستقلة لمعالجات الازمات المحتملة | | | | | |
| 36 | يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين للأعداد الخطط الخاصة بالأزمات | | | | | |
| 37 | توفر الشركة برامج تدريبية لقياداتها من اجل ادارة الازمات ومواجهتها | | | | | |
| 38 | تحاول الشركة الاستفادة من تجارب الاخرين في مواجهه الازمات المستقبلية | | | | | |
| 39 | هناك فرق عمل متخصصه ومهيأة للتعامل مع الازمة فور حدوثها | | | | | |
| 40 | توفر الوزارة للشركة غرف عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم في احتواء الازمة | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | عند حدوثها | |
| | | | | | تضع الشركة خطط شاملة لمواجهه الازمات واحتوائها | 41 |
| | | | | | تحدد الوزارة والشركة اولويتها بشكل دقيق لمواجهه الازمة | 42 |
| | | | | | هنالك خطط واضحة حول متطلبات في ادارة الازمة | 43 |
| | | | | | تقوم الشركة بتطوير امكاناتها المادية والبشرية بشكل مستمر لاحتواء الازمات المحتملة | 44 |
| | | | | | يتم مراجعته وتحديث خطط مواجهه الازمات | 45 |
| | | | | | تدعم الشركة كافة تشكيلاتها لجهود ادارة الازمة | 46 |

3. مواجهة الازمة: هي المرحلة التي يتم فيها احتواء الاثار الناتجة عند حدوث الازمة وعلاج تلك الاثار يُعد جزء مهم في عملية ادارة الازمة لما تتميز به من احداث تغييرات جذرية في المنظمة مما يجعلها تستمد قوة عالية على مواجهة المنافسين (عوايد وطليبة، 2019).

| ت | الفقرات | أتفق تماما | اتفق | محايد | لاأتفق | لا أتفق تماما |
|----|--|------------|------|-------|--------|---------------|
| 47 | تصدر الشركة قرارات مواجهة الازمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الازمة. | | | | | |
| 48 | يتواجد فريق ادارة الازمة دائما عند وقوع الازمة لمتابعتها اول بأول | | | | | |
| 49 | يملك فريق ادارة الازمة التمكين اللازم لمواجهه الازمة | | | | | |
| 50 | يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الازمة واختيار البديل الامثل | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | تكون القرارات لامركزية لمواجهة الازمات المحتملة | 51 |
| | | | | | تسعى الشركة لتوفير كافة الامكانيات المطلوبة لمواجهة الازمة | 52 |
| | | | | | تتعاون الشركة مع الجهات الحكومية ذات العلاقة لاحتواء الازمة | 53 |
| | | | | | يتم التحكم بالعوامل المسببة للازمة خلال فترة قصيرة | 54 |
| | | | | | تسعى الشركة على منع ازمات فرعية قد تنتج من الازمة الاساسية | 55 |



Abstract

The purpose of the current research is to identify the role of strategic thinking represented by (motivation, foresight, future vision, and systems thinking) in the crisis management of the General Electricity Transmission Company represented by (sensing the crisis, planning to confront the crisis, and confronting the crisis), and accordingly, the questionnaire tool was used a set of statistical tools must be used in order to show the measurement of the level of availability of research variables in a sample of employees who numbered (122) in the General Company for Electricity Transmission/Middle Euphrates and in order to reveal the nature of the results that the study seeks to achieve. These were represented by normal distribution, structural modeling equation, Cronbach's alpha coefficient, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and regression coefficients that were extracted by the (AMOS.V.26) program. The most important findings of the research were the availability of high motivation in the company in the field of strategic thinking through the direction of encouraging the company's management to build positive relationships with employees. It has to motivate them to develop their capabilities through work teams within the company, with the company in question improving the level of motivation of its employees in order to ensure the achievement of high strategic thinking and the generation of high-quality ideas and skills.

Key words: strategic thinking, crisis management, motivation, foresight, future vision, and systems thinking.

Ministry of Higher
Education and Scientific
Research
AL- Qadisiya University
College of Administration
and Economics



The role of strategic thinking in crisis management

An exploratory Research for employees of the General Company for Electricity Transmission / Middle Euphrates

A Research

Submitted To The Council Of The College Of Administration And
Economics / University Of Al-Qadisiyah, Which Is Part Of The
Requirements For Obtaining A Higher Diploma In Strategic Planning

By

Ahmed Yasir Kadhum AAL–Thahab

Supervised by

Prof. Dr.

Hussein Ali Abdul Rasoul Al–Janabi

2022 A.D

1443 H.D