

دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات

دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل

د. معن وعد الله المعاضيدي	نور علي عبود	أيمن جاسم محمد الطائي
أستاذ	مدرس مساعد	مدرس مساعد
قسم إدارة الأعمال	قسم إدارة الأعمال	قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل	جامعة الموصل	جامعة الموصل

الملخص

استهدف البحث الوقوف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمات، إذ يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري والتنظيمي، إذ بدأت المنظمات تولي المزيد من الاهتمام بهذا المفهوم، نظراً لأهميته في التهيئة والاستعداد المطلوب والمناسب لمواجهة التحولات والتغيرات السريعة والمضطربة التي يشهدها العالم اليوم في مختلف المجالات وعلى جميع الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية، والتي أدت إلى المزيد من الضغوط والأزمات والصراعات التي تقف عائقاً أمام تحقيق الكثير من المنظمات لأهدافها المرسومة، بما يتطلب من هذه المنظمات أن تسخر كافة المفاهيم الممكنة وتعتمد كافة الأساليب والطرائق التي تمكنها من إدارة القضايا المصيرية إذا ما أرادت أن تصمد وتتطور ضمن بيئة تتصف بالدينامية، فالمنظمات اليوم تواجه العديد من الأزمات في إطار بيئة تتصف بالدينامية، من هنا تم تأشير مشكلة الدراسة عن طريق إثارة عدد من التساؤلات البحثية الآتية:

1. هل تمتلك المنظمة المبحوثة تصوراً عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الازمة؟

2. هل يسهم التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمة؟

وقد سعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف فضلاً عن الهدف الرئيس، تتمثل بالآتي:

1. التعريف بالتخطيط الاستراتيجي، مفهوماً، وأهمية، وخصائص.
 2. التعريف بمفهوم إدارة الأزمة ومراحلها والتعامل معها والخطوات المطلوبة لمواجهتها.
 3. بيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة.
- وقد بنيت الدراسة على أنموذج افتراضي يستند إلى فرضيتين رئيسيتين هما:

1. توجد علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة.
 2. يوجد تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة.
- وللإجابة على التساؤلات البحثية، وتحقيق أهداف البحث والتحقق من فرضياته، ولقياس علاقات الارتباط والتأثير بين بعدي الدراسة، فقد تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة لجمع بيانات الدراسة، وكانت عينة البحث تتمثل بعدد من القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة الموصل تم اختيارها لإجراء الدراسة فيها، إذ تم توزيع (40) استمارة، وقد اعتمدت عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة.
- وتم اختبار فرضيات الدراسة بعد تحليل بياناتها، إذ تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات.

المقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة اليوم العديد من التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة ولأسباب مختلفة وينتج عن هذه التغيرات حدوث أزمات متعددة، التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها ودرجة تكرارها وهذه الأزمات تؤثر بالتالي على استمرارية وبقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة، وهنا يبرز دور التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمده إدارة المنظمة وقيادتها في إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص يمكن أن تستثمر عن طريق إعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة لمواجهتها، لذا تضمنت الدراسة ثلاثة جوانب: الجانب الأول (منهجية الدراسة)، أما الجانب الثاني فتضمن (الإطار النظري) الذي تضمن مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وأهميته وخصائصه، ومفهوم إدارة الأزمة ومراحلها، وخطوات التعامل معها، انتهاءً بالجانب الثالث الذي اشمل على (الإطار الميداني) متضمناً وصف ميدان الدراسة وعينتها، ونتائج الميدانية.

منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة

سعت المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات لعقودٍ مضت الى تنفيذ تغيرات تتماشى مع التطورات التي شهدتها ويشهدها العالم بين فترة وأخرى تتناسب هذه التغيرات مع الدور الذي تؤديه هذه المؤسسات، وفي إطار السعي لتحقيق ذلك تواجه هذه المؤسسات نوعاً من الإرباك وعدم القدرة على مواجهة الازمات التي قد تحدث في مجال عملها، وقد يعود ذلك في جانب مهم منه الى الافتقار إلى المعرفة والمهارات اللازمة، فضلاً عن ضعف الاساليب المعتمدة لتحقيق التغييرات المطلوبة وتطبيقاتها، لقد واجهت المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات ظروفًا وتغيرات استثنائية كبيرة كثيرة نتيجة لما مر به البلد من ويلات الحروب، والحصار، وغيرها من الأحداث، فضلاً عن مشكلاتها الإدارية التقليدية، وقد وانعكست تلك الظروف والصعوبات في خلق أزمات تواجهها تلك المؤسسات، بما جعل القيادات الادارية في الجامعة يواجهون تحدياً جوهرياً في تطوير العملية التعليمية والادارية، هو إدراك وتشخيص حجم الازمات التي تواجهها بدقة بما يتطلب منها تبني وتسخير المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تمكنها من التعامل مع هذه الأزمات. وتأسيساً على ما تقدم يمكن طرح مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات التي تتطلب الاجابة عنها، وهي:

- هل تمتلك القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة تصوراً عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
- هل لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة إدراكاً لموضوع ادارة الازمة؟
- هل ترى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة أن التخطيط الاستراتيجي يُمكن أن يُسهم في إدارة الازمة؟

ثانياً. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق مجموعة اهداف تتمثل بالاتي:

- التعريف بمفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي وأهميته، وخصائصه المختلفة بعَدّه من المفاهيم الادارية الحديثة.
- التعريف بمفهوم إدارة الأزمة ومراحلها والتعامل معها وخطوات التعامل معها.

- بيان دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة
- تقديم بعض التوصيات لتطوير القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعات للاستفادة منها في البحوث المستقبلية.

ثالثاً. أهمية الدراسة

تتبلور أهمية الدراسة عن طريق بيان دور المؤسسات التعليمية نحو الاستجابة للتغيرات البيئية المتسارعة، عبر مواجهة الأزمات التي قد تحدث أو الموجودة فعلاً بتبني قياداتها الإدارية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي، كما تتجلى أهمية الدراسة في محاولة تقديم اطار نظري وتطبيقي يربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات على النحو الذي يُسهم في تعزيز وتحديد مدى الترابط في العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة.

رابعاً. فرضيات الدراسة

استندت الدراسة على الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمة.
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمة.

خامساً. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية بعدد من كليات جامعة الموصل
- الحدود الزمانية: انحصرت حدود الدراسة الزمانية في الفترة الواقعة بين 1/2 /2019 لغاية 2019/3/1.
- الحدود البشرية: تمثلت حدود الدراسة البشرية بعينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل.

سادساً. أداة الدراسة ومقياسها

تم تصميم استمارة الاستبانة وتصميم مكوناتها بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، وقد وزعت على عينة البحث (القيادات الادارية)، إذ تضمنت جزئين، هما:

- البيانات التعريفية بعينة الدراسة

- المتغيرات المعبرة عن أبعاد الدراسة الرئيسية (التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات) وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبانة ومرتباً بالتدرج من عبارة (لا اتفق تماماً) بوزن (1) وصولاً الى عبارة (اتفق تماماً) بوزن (5) وبوسط فرضي قدره (3).

سابعاً. أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية لغرض الوصول الى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من صحة الفرضيات، وتم استخدام البرمجية الإحصائية (SPSS) لأغراض انجاز التحليل الإحصائي في هذه الدراسة، وقد اعتمدت المؤشرات الإحصائية الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- استخدام الارتباط البسيط لقياس العلاقة بين متغيري الدراسة.
- استخدام الانحدار المتعدد لقياس تأثير بعد المتغير التفسيري (التخطيط الاستراتيجي) في المتغير المستجيب (إدارة الأزمة).

الإطار النظري

1. التخطيط الإستراتيجي

أولاً. مفهوم التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة ومن الصعب تصور منظمة ما تمارس نشاطها في عالم اليوم بدون ممارسة هذه الوظيفة الأساسية معتمدةً على العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضةً لمفاجآت ومواقف سيئة ليست بالحسبان تقف أمامها حائزّة عاجزة عن التصرف، وما يترتب على هذا العجز من تهديد لمستقبلها ووجودها لذا فإن تجنب هذه المواقف الحرجة توجب الحاجة للتخطيط (أبو حليمة، 2012، 1). ويشير (السلمي، 2001، 44) أن التخطيط هو الوسيلة التي تؤدي إلى اكتشاف انسب الطرق والوسائل لاستخدام الموارد المتاحة استخداماً يحقق الأهداف المرجوة. كما عرف (محمد، 2009، 466) التخطيط بأنه القدرة على التنبؤ أو إعداد ما قبل التنفيذ، فهو دراسة واختيار وسائل وتنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين واضح ومحدد في فترة زمنية معينة ومحددة، وتحديد الأهداف والأعمال الواجب أداؤها

وترتيب الأعمال لأولويتها وتحديد الوقت اللازم ووضع وسائل تنفيذها وقد مارست المنظمات عملية التخطيط بصيغ مختلفة خلال السنوات الطويلة الماضية كون التخطيط يحقق للمنظمات أمرين مهمين هما تشخيصاً للمشكلات التي تواجهها فضلاً عن تحديد نقطة أو نقاط تركيز واتجاه للمنظمة وقد اتخذ التخطيط بعداً استراتيجياً عند اكتسابه سماتاً إستراتيجية أسهمت في تعزيز أهميته بالنسبة للمنظمات (Macmillan & Tampoe, 2000, 32) أبرز هذه السمات هي (العارف، 2002).

1. التبصر بلامح المنظمة في المستقبل
 2. تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل
 3. رؤية رسالة المنظمة مستقبلاً
 4. تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة
- ونتيجةً لتغير حجم المنظمات وتنوع نشاطها وتعدد مهامها وزيادة حجمها، كل ذلك فرض على المنظمات أن تولي التخطيط الاستراتيجي الاهتمام الكبير الذي يعتبر بحق حجر الزاوية في زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء المنظمة (الضمور، 2008، 6).

ويعرف (Kotler, 2003) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة وتطلعاتها وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل. وعرف (Daft, 2001) التخطيط الاستراتيجي أنه وضع المخطط الرئيس الذي يعرف نشاطات المنظمة وأعمالها وتوزيع مواردها فيها من أجل تحقيق الأهداف (الكبيسي، 2012، 13). وقد استحوذ مفهوم التخطيط الاستراتيجي على اهتمام العديد من الباحثين والكتاب الذين يمكن تصنيفهم إلى المجاميع الآتية (الجشعمي، 2011، 11-12):

المجموعة الأولى : ركزت هذه المجموعة على ربط التخطيط الاستراتيجي باتخاذ القرار، ونجد ذلك بتعريف (Gluec) بقوله أن التخطيط الاستراتيجي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تقود إلى تطوير إستراتيجية فاعلة، وأيده بذلك (Ford).

المجموعة الثانية : ركزت هذه المجموعة على ربط التخطيط الاستراتيجي بعملياته، كما وضحها (Boone & Kunte) بتعريفه بأنها عمليات وضع الأهداف التنظيمية ومن ثم تحديد الإستراتيجية العامة وتجميع الموارد الضرورية لتحقيق الأهداف، واتفق معهما (Hellriegel et al.,).

المجموعة الثالثة : ركزت هذه المجموعة على ربط التخطيط الاستراتيجي بتطوير الأهداف والرسالة إذ أشار (Plunkett et al.) أن التخطيط الاستراتيجي هو عمليات تكوين أو إعادة كتابة رسالة المنظمة وتعريف وتقييم الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات، لإغناء هذه الأهداف وتحديد الموارد المطلوبة، واتفق معهم (تومسون و ستريكلاند).

المجموعة الرابعة : أشارت إلى التخطيط الاستراتيجي بدلالة المستقبل كما عند (المغربي) إذ عده "توقع حال المستقبل والاستعداد لمواجهة متغيراته" وهو ما أكدته الكبيسي بأنه نوع من أنواع التخطيط المراد منه استشراف المستقبل والانطلاق منه لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهته.

ثانياً. أهمية التخطيط الاستراتيجي

إن اتصاف بيئة المنظمات اليوم بالتغير السريع وزيادة درجة المخاطرة تجعل نجاح هذه المنظمات وفشلها يتوقف فيما يتوقف عليه على مدى امتلاك مديريها للمهارات الإدارية ومن ضمنها التخطيط الاستراتيجي حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي أكثر نجاحاً وفعالية من تلك التي لا تستخدمه (حمامي والشيخ، 1995). ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي وفقاً لـ (الحملوي وخطاب و غنيمية) بالآتي (يونس، 2009، 77).

1. فهم المسؤولين للبيئة المعقدة.
2. يقدم مجموعة من أدوات اتخاذ القرار منها محاكاة المستقبل، وتطبيق منهج أسلوب النظم، المشاركة في تحديد الأهداف وقياس الأداء.
3. سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة وضبط عملية تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وتوظيفها.

4. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
 5. تكوين شبكة اتصالات داخل المنظمة تسهل عملية التفاهم بشأن كافة الموضوعات من جانب المشاركين في اتخاذ القرارات.
 6. تدريب إداري للمديرين عن طريق الإجابة على الأسئلة الهامة المطروحة.
- ثالثاً. خصائص التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي خصائص عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة (الدجني، 2011، 52)، ومن أهم خصائصه (محمد، 2012، 390).

1. انه حركي وقابل للتغيير المستمر ويتفاعل مع البيئة الخارجية.
2. يتعامل مع المنظمة على أساس أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بما يدور حولها ولا ينغزل عنها.
3. يسعى إلى توحيد الجهود الخاصة بالمنظمة عن طريق إشراك الجميع في الخطة.
4. يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية.
5. يتميز بأنه عمليات مترابطة وليس وظائف معزولة عن بعضها.
6. يراعي التأثيرات المستقبلية للقرارات المتخذة وذلك بمراعاة الاتجاهات الحالية والمستقبلية.
7. يساعد على التنبؤ بالمشكلات المستقبلية قبل وقوعها والتعامل معها قبل استثنائها.
8. يساعد على التمييز بين الفرص والتهديدات وتقييمها.

2. إدارة الأزمة

أولاً. مفهوم إدارة الازمات

نشأ مصطلح إدارة الأزمات في ضمن علم الإدارة العامة وذلك إشارة الى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ (الزلازل والفيضانات والحروب، مثلاً) (البزاز: 2001)، وقد حقق هذا المصطلح نمواً بصورة أوسع في مجال العلاقات الدولية في إشارة الى إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المشاكل والمعضلات الدولية الساخنة، ويعد علم إدارة الأزمات من العلوم الادارية الحديثة التي يتعين على القيادات الإدارية الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بمستوى الانتاجية (الخضير، 1990، 261). وقد تعددت الآراء بشأن مفهوم إدارة الأزمات، عبرت عن وجهات نظر مختلفة، كما موضح في الجدول (1).

الجدول(1)

التعريفات الخاصة بإدارة الأزمة من وجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث	ادارة الازمات
اللوزي، 1999:199	تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها
(علي، 200:4)	توظيف كافة الامكانيات (من المعلومات، ومناهج البحث العلمي، وبحوث العمليات) للتنبؤ العلمي الدقيق للتأثير في مسار الازمات والتخفيف من سلباتها بعيداً عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظة.
(Sturges&Minor,2001,6)	عملية استراتيجية وتكتيكية وتنفيذية فهي استراتيجية من حيث الاستعداد اللازم الذي ينطوي على عملية اعداد خطة وتعيين فريق ازمات وتدريب العاملين على الاستجابة خلال الازمات وتكتيكية من حيث تنفيذ الأنشطة لتحقيق هذه الخطة واهدافها ومراميها وتنفيذية من خلال التأهب لمواجهة الازمات.
(العبيدي، 2002:41)	وسيلة واسلوب للإدارة العلمية تمكن المنظمة من التغلب على الازمة من خلال التحكم بضغطها وحصر اتجاهها.
Darling&Gabrielsson,200 (3,346)	عملية التنبؤ بالأزمات وتحديد ودراسة اسبابها ووضع اجراءات من شأنها ان تمكن المنظمة من منع حدوث الازمات وتمنح المنظمة القدرة على الاستمرار في ادارة المنظمة اثناء واجهة الازمة.
(Shaw,2004,11)	تنسيق الجهود للسيطرة على الازمات بما يتفق مع الحدث والاهداف الاستراتيجية للمنظمة حيث تمتد مسؤوليات ادارة الازمات الى ما قبل الحدث وتشمل التأهب والوقاية والتخفيف ومرحلة الحدث.
(الدهلكي، 2005:23)	هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا وصريحا لبقاء المنظمة واستمرارها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.
(Donnelly,2007,8)	استجابة منهجية لإحداث غير متوقعة او غير مرغوب فيها تهدد العاملين واستمرارية التشغيل وصورة المنظمة.
(Shekhar,2009,2)	هي فن ازالة الكثير من الخطر في حالة عدم التأكد وعدم اليقين مما يسمح للمعنيين بالمزيد من السيطرة على مصيرهم في المنظمة.

المصدر: الجدول من اعداد الباحثون استنادا الى المصادرة المذكورة فيه

ثانياً. مراحل إدارة الأزمات

تعد عملية إدارة الازمة بمثابة المقياس الحقيقي الذي من خلاله يُمكن القيادات الإدارية من القدرة والتحكم بإدارتها للظروف الطارئة والاستثنائية التي يمكن ان تواجهها

(Walles,1999, 808). وقد حظي موضوع إدارة الازمات باهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مجال الادارة لأنه علم يمتاز بالدقة والشمولية والخطورة في الوقت نفسه، لذا فإن تحديد مراحل إدارة الأزمات تُعدّ حجر الأساس لبناء ووضع الخطوات السليمة لتجاوزها، وقد أشار (معهد الادارة العامة، 2002) الى ان إدارة الأزمات تمر بالمراحل الاتية:

1. **مرحلة اكتشاف مؤشرات الازمة:** تمثل مرحلة اكتشاف الخطر بوقوع الازمة وتظهر تلك الاشارات مبكراً وتشتمل سلوكية، واشارات التنظيم، ويؤدي عدم الانتباه لهذه الاشارات من قبل الادارة الى الاحتمال المؤكد جداً بوقوع الازمة.
 2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وهي مجموعة اساليب وقائية مطلوب اتخاذها في مرحلة اكتشاف الخطر وتشمل الوقاية اكتشاف نقاط الضعف والقوة من اجل اتخاذ اللازم بصدددها.
 3. **مرحلة احتواء الاضرار والحد منها:** يتم في ظل هذه المرحلة اعداد وسائل واساليب تحد من الاضرار والخسائر ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمة على طبيعة الحادث الذي وقع.
 4. **مرحلة استعادة النشاط:** وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج جاهزة ومجربة اختيرت فعلاً إما قصيرة الأجل أو طويلة الأجل وتتضمن استعادة النشاط من عدة جوانب، منها محاولة استعادة المعنويات المفقودة وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيئاً من الحماس الزائد، إذ تتكاثر الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد.
 5. **مرحلة التعلم:** وهي مرحلة التعلم المستمر واعادة تنظيم لتحسين ما تم انجازه والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل.
- بينما حدد كل من (الذهبي , 2001، 218) (العبيدي , 2002، 46) تصنيفات أخرى لمراحل إدارة الازمة، وكالاتي:

1. **مرحلة تجنب الازمة:** يتم في هذه المرحلة تقادي وقوع الازمة من خلال توقع حدوث الازمة ويعمل المدراء على توجيه طاقات العاملين نحو المنع المباشر لحصولها، فضلاً عن جمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المختلفة والمتوقع حدوث ازمة بسببها.
2. **التهيؤ لإدارة الازمة:** يتم الاستعداد والتهيؤ المسبق لإدارة الازمة من خلال انشاء مراكز لإدارتها وتوافر معلومات متكاملة واعداد فرق مدربة ونظام اتصالات سريعة واعداد خطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهةها اثناء وقوعها.

3. الاعتراف بوجود ازمة: تعد مرحلة تحدي من قبل المديرين لاعترافهم بالأزمة كحقيقة واقعة ثم ادراكهم لها والقيام بالإجراءات الضرورية (الاجتماعات, توضيح الحقائق, وحشد الامكانيات المادية والبشرية لمعالجتها).

4. مرحلة احتواء الازمة: وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة لاحتوائها وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل لمواجهتها سريعاً.

5. مرحلة حل الازمة: تتطلب السرعة بالعمل لان مخاطر الازمة لا تعرف الانتظار وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد احتواء الازمة, وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الازمة باستخدام الاساليب والوسائل المتاحة.

6. مرحلة الاستفادة من الازمة: الفترة ما بعد التخلص من الازمة وتتميز بإعادة النظر بالأزمة وإدارتها من جديد للإفادة من الدروس والعبر والتجارب المتوخاة منها كعملية التقييم للخطط وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لإكسابها المنة والوقاية من ازمة قادمة.

رابعاً. اساليب التعامل مع الأزمات

يعد التعامل مع الازمات أحد الاختبارات الرئيسة التي تحدد على نحو كبير مدى علم المديرين ومعرفتهم وخبرتهم على مواجهة الاحداث الصعبة، وفيما يأتي أساليب التعامل مع الأزمات، وكما أشار اليها (الخضيرى، 1993، 169) و (البركات، 1999، 150) و (الدهلكي، 2005، 48):

• الاساليب الاعتيادية والتقليدية وتتضمن ما يأتي :

1. عدم الاعتراف بالأزمة وأنكارها
2. كبت الازمة وتأجيل ظهورها بإيجاد بدائل مناسبة
3. تنفيس الازمة بأنشاء قنوات جانبية
4. إخماد الصدمة عن طريق الصدام الجانبي
5. بخس الازمة والتقليل من شأنها (اذ لم تكن ذات ضرر كبير)

• الاساليب الحديثة للتعامل مع الأزمة

1. طريقة فرق العمل (دائمة ومؤقتة): وهي أكثر الطرق شيوعاً للتعامل مع الازمات إذ يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب التعامل معه ووجوب عدم ترك

- شيء • للصدفة وقد تكون هذه الفرقة مؤقتة للتعامل مع الازمة أو تكون دائمية من الملاكات المتخصصة والمدربة ولهم قدرات للتعامل مع الازمات .
2. **الاسلوب الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الازمات:** إذ تستدعي المعرفة بأماكن الضعف التي تتعرض للازمة تكوين احتياطي وقائي لمواجهة اي اختراق تتعرض له هذه المناطق الضعيفة.
3. **اسلوب المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات:** تستعمل عندما تتعلق الازمة بأفراد أو يكون محورها العناصر البشرية , بحيث يصار الى المشاركة الديمقراطية بين الرئيس ومروؤسيه ويسهم العنصر البشري بآرائهم لحل الازمة وفيها يتم الافصاح عن الازمة ومداها وخطورتها وخطوات التعامل معها .
4. **اسلوب احتواء الازمة:** حصر الازمة في نطاق محدد وتجميدها عند المرحلة التي وصلت اليها.
5. **اسلوب تصعيد الازمة:** يستخدم عندما تكون الازمة التي يؤججها متخذ القرار غير واضحة المعالم وبصفة خاصة عندما يكون هناك تكتل في مرحلة تكون الازمة , فيحاول المدير تصعيد الازمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الازمة حتى تصل الى نقطة تعارض المصالح إذ يتفكك التكتل ويتجه كل فريق الى اتجاه آخر وبالتالي ينتهي مفهوم الازمة .
6. **اسلوب تفريغ الازمة من مضمونها:** وهو من انجح الاساليب الحديثة في التعامل مع الازمات ومهمة المدير هنا محاولة تفريغ الازمة من مضمونها.
- إن الاساليب المعتمد عليها لإدارة الأزمة تتطلب (Ohaqank, 1986, 114-115):

1. قيام المنظمة بالتخطيط الشامل للحد من التقلبات والتغيير المفاجئ في الظروف المحيطة بها إذ يتم رسم مجال بعيد المدى يأخذ بنظر العناية ظروف السوق والتقنية والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. إن التغيير المفاجئ والذي يخلق احساس وحدس لدى المديرين يقرب حلول الأزمة وهذا ما يتطلب الوعي بأن المستقبل مليء بالمفاجآت وبالتالي يستلزم الامر الاستعداد والتخطيط له.
2. استخدام الهياكل التنظيمية المرنة في تنظيم المنظمة.
3. الفحص والمراقبة المستمرة وبصورة دقيقة للتغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة.
4. استعمال الوسائل والاجراءات التنظيمية والادارية الحديثة للتعامل ومعالجة المشاكل الناجمة عن البيئة.

الإطار الميداني

أولاً. وصف وتشخيص ميدان وعينة الدراسة

1. وصف ميدان الدراسة

سينصب الاهتمام في هذا الجانب على توصيف مجتمع البحث وعينته استكمالاً لمتطلبات البحث، وكما يأتي:

- **ميدان الدراسة:** اختيرت **جامعة الموصل** بوصفها ميداناً لإجراء الجانب الميداني من الدراسة، فجامعة الموصل مؤسسة تعليمية تم تأسيسها في العام (1967) بموجب قانون ذو الرقم (14)، ومنذ ذلك التاريخ تشهد تطورات مهمة فقد اتسعت الجامعة فصارت تضم ثلاثة وعشرين كلية يوجد فيها أكثر من مائة قسم وفرع علمي ويدرس فيها أكثر من ثلاثين ألف طالب وطالبة في الدراسات الأولية الصباحية والمسائية والدراسات العليا. فضلاً عن وجود ما يقارب الثلاثون مركزاً بحثياً، ومكتباً استشارياً، ومتحفاً، ومركز صحي، مع وجود مستشفى تعليمي لطب الأسنان وآخر للطب البيطري ودارين أحدهم للطباعة والنشر والأخرى للحضانة. وتقف جامعة الموصل في مقدمة جامعات العراق في مجال نشر البحث العلمي وتشجيع أجوائه وقد حصل الكثير من أساتذتها على براءات الاختراع والشهادات التي تثبت انجازهم. ومن أجل استيعاب النتاج العلمي الوافر لأساتذتها فإن الجامعة تصدر أكثر من (16) مجلة علمية محكمة بعضها تتفرد به على مستوى العراق (دليل جامعة الموصل، 2010، 9).

2. خصائص عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة (50) من القيادات الإدارية في الجامعة تمثلت برؤساء الأقسام في عدد من كليات جامعة الموصل، وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل هي (40) استثماراً من

مجموع الاستمارات الموزعة، إذ بلغت نسبة الاستجابة (80%)، وقد كانت خصائص الأفراد المبحوثين كما هو معروض في الجدول (2).

جدول (2)
خصائص الأفراد المبحوثين

المعلومات	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
التحصيل العلمي	دكتوراه	40	100
	ماجستير		
	المجموع	40	100
الفئات العمرية	30 سنة فأقل		
	40-39	3	7.5
	49-40	19	59
	59-49	17	42.5
	60 فأكثر	1	2.5
	المجموع	40	100
اللقب العلمي	أستاذ	4	10
	أستاذ مساعد	26	65
	مدرس	10	25
	المجموع	40	100
الجنس	ذكر	35	87.5
	انثى	5	12.5
	المجموع	40	100

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين استناداً إلى استمارة الاستبانة

ثانياً. اختبار فرضيات الدراسة ونتائج الميدانية

1. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

تتناول هذا الفقرة عرضاً لمتغيرات الدراسة وتشخيصها، التي أسهمت في دراسة الموضوع في بعض جوانبه، وذلك بالاعتماد على نتائج اجابات المبحوثين ازاء مضامين المتغيرات الواردة في استمارة الاستبانة مستخدمين في ذلك التوزيعات التكرارية، والانحرافات المعيارية،

والمتوسطات الحسابية، إذ يظهر الجدول (3) المؤشرات الاحصائية الخاصة بالمتغير الرئيس الأول (التخطيط الاستراتيجي)، والجدول (4) للمتغير الرئيس الثاني (إدارة الأزمة)، وكما يأتي:

جدول رقم (3)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي

المتغيرات	رئيسي	فرعي	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		وسط حسابي	انحراف معياري
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
التخطيط الاستراتيجي	X ₁		14	35	16	40	6	15	3	7.5	1	2.5	3.96	1.02
	X ₂		18	45	17	42.5	3	7.5	2	5			4.25	0.86
	X ₃		29	72.5	9	22.5			1	2.5	1	2.5	4.67	0.63
	X ₄		19	47.5	14	35	5	12.5	2	5			4.28	0.79
	X ₅		22	55	12	30	4	10	1	2.5	1	2.5	4.38	0.81
	X ₆		20	50	14	35	3	7.5	2	5	1	2.5	4.31	0.83
	X ₇		10	25	19	47.5	9	22.5			2	5	3.91	0.85
	X ₈		7	17.5	19	47.5	10	25	4	10			4.42	0.98
	X ₉		27	67.5	10	25	1	2.5	2	5			4.67	0.98
المعدل				46.11		36.11		11.38		4.72		1.66	4.31	0.86

يلاحظ من متضمنات الجدول (3) الخاص بالتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط الاستراتيجي كانت تشير الى نسبة اتفاق عالية وبنسب متقاربة وقد جاءت هذه الاجابات بمؤشر كلي قدره (82.22%) وبوسط حسابي قدره (4.31) وانحراف معياري قدره (0.86)، انحصرت نسب الاتفاق للمتغيرات بين المتغير (X₈) بنسبة اتفاق (65%)، والمتغير (X₃) بنسبة اتفاق (95%)، بما يعكس نسب الاتفاق العالية التي حصل عليها هذا المتغير عبر متغيراته الفرعية.

جدول رقم (4)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الأزمة

انحراف معياري	وسط حسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		المتغيرات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	فرعي	رئيسي
0.66	4.58			2.5	1	2.5	1	27.5	11	67.5	27	X ₁	إدارة الأزمة
0.95	3.95	5	2			22.5	9	40	16	32.5	13	X ₂	
0.76	4.35			5	2	5	2	42.5	17	47.5	19	X ₃	
1.19	1.10	2.5	1	7.5	3	17.5	7	35	14	37.5	15	X ₄	
0.95	4.21	5	2	2.5	1	10	4	35	14	47.5	19	X ₅	
99.	3.92			10	4	17.5	7	40	16	32.5	13	X ₆	
0.66	4.16	10	4	5	2	7.5	3	25	10	52.5	21	X ₇	
1.05	3.86	5	2	10	4	17.5	7	37.5	15	30	12	X ₈	
0.97	4.41	2.5	1	5	2	12.5	5	12.5	5	67.5	27	X ₉	
1.22	3.52	7.5	3	20	8	22.5	9	22.5	9	27.5	11	X ₁₀	
0.84	4.27			5	2	10	4	37.5	15	47.5	19	X ₁₁	
0.77	3.87	5	2	2.5	1	10	4	62.5	25	20	8	X ₁₂	
091	3.86	2.5	1	7.5	3	17.5	7	50	20	22.5	9	X ₁₃	
1.13	3.47	2.5	1	20	8	22.5	9	35	14	20	8	X ₁₄	
1.00	3.67	2.5	1	15	6	15	6	47.5	19	20	8	X ₁₅	
1.18	3.62	7.5	3	17.5	7	15	6	32.5	13	27.5	11	X ₁₆	
0.99	3.92	2.5	1	7.5	3	20	8	37.5	15	32.5	13	X ₁₇	
6.25	3.80	3.52		8.38		14.41		36.47		37.20		المعدل	

يلاحظ من معطيات الجدول (4) الخاص بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الأزمة، وقد جاءت هذه الاجابات بنسبة اتفاق على المستوى الكلي بلغة قيمتها (73.67%) من المؤشر العام وبوسط حسابي قدره (3.80)، وانحراف معياري (6.25)، وقد كانت نسب الاتفاق للمتغيرات الفرعية ابتداءً من المتغير الفرعي (X₁) وانتهاءً

بالمتغير الفرعي (X_{17}) هي كالاتي (95%، 72.5%، 90%، 72.5%، 82.5%، 72.5%، 77.5%، 67.5%، 80%، 50%، 85%، 82.5%، 72.5%، 55%، 67.5%، 60%، 70%) على التوالي، وتؤشر أن أعلى نسبة اتفاق كانت عند المتغير الفرعي الأول، وأقل نسبة اتفاق عند المتغير الفرعي العاشر، بما يعني أن على المنظمة تعزيز هذا المتغير على نحو رئيس تتبعها الاهتمام بالمتغيرات الأخرى وصولاً لتحقيق أعلى النسب.

2. اختبار فرضيات الدراسة

استكمالاً لوصف لتشخيص متغيرات الدراسة، سيتم في هذه الفقرة التحقق من فرضيات الدراسة، وسيم مناقشتها على المستوي الكلي، وستأخذ مناقشة النتائج المسارات الاتية:

• علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

بغرض الوقوف على علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة، تم إجراء تحليل علاقة الارتباط بينها، إذ تظهر قيمة الارتباط في الجدول (5) وكما يأتي:

الجدول (5)

علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة

المتغير المستقل	التخطيط الاستراتيجي
المتغير المعتمد	

0.671*	إدارة الأزمات
--------	---------------

N=40

P*≤0.05

المصدر : الجدول من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين متغيري الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط * (0.671) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وهذا يعني وجود علاقة معنوية بين متغيري الدراسة.

• علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة

توضح هذه الفقرة علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة يعرضها الجدول (6)، وكما يأتي

الجدول (6)

علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة

جدوليه	محسوبة	R2	B1	B0	المستقل المعتمد
	31.059	0.450	0.797 (0.143)*	0.827	التخطيط الاستراتيجي إدارة الأزمات

P*≤0.05

N=40

df (1,38)

المصدر : الجدول من اعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

يتبين من الجدول (6) وجود تأثير معنوي لبعء التخطيط الاستراتيجي من إدارة الأزمات إذ بلغ معامل التحديد (R^2) * (0.450) وعند درجة حرية (1,38) ومستوى دلالة معينة (0.05) في حين بلغت قيمة (f) المحسوبة (31.059) وهي اكبر من قيمتها الجدولية التي بلغت (4.08) مما يدل على أن اعتماد التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى إدارة الأزمات بصورة صحيحة.

الاستنتاجات والمقترحات

❖ الاستنتاجات

1. يعدّ تبني التخطيط الاستراتيجي في المنظمات أمراً ضرورياً يُمكنها من التعامل وحل الأزمات التي تواجهها في إطار بيئة عملها.
2. لا يمكن للمنظمات من إدارة أزماتها إلا عن طريق مناهج وأساليب تتبناها إدارة المنظمة وقيادتها تؤطر لها عملها وما الذي يجب عمله في المستقبل.
3. اتصفت المنظمة المبحوثة ممثلةً بجامعة الموصل بالقدرة على التهيؤ للأزمات التي يمكن أن تواجهها، عبر إدراك قياداتها الإدارية لفكرة وجود علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في إدارة الأزمة أو الأزمات التي تواجهها منظمته.
4. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اتفاق المبحوثين حول الآتي:
 - جود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات
 - وجود علاقة تأثير معنوية موجبة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

❖ المقترحات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون نوصي بالآتي:

1. ضرورة العمل على زيادة اهتمام المنظمات ولاسيما المنظمة المبحوثة بمضامين الفكر الإداري فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والعمل على تطبيقها في مختلف مجالات وأنشطة المنظمة لما في ذلك من اثر بالغ في إدارة أزماتها.
2. أهمية الاهتمام بالتخطيط والمتابعة والمراجعة المستمرة لجميع أنشطة التخطيط وبالتحديد التخطيط الاستراتيجي بما يُسهم في تحقيق فاعلية التخطيط.
3. عدم تجاهل الأزمات التي تحدث في المنظمة والعمل على تهيئة السبل والأدوات الطرائق الملائمة لحلها من خلال الفكر والمنهج الإداري السليم.
4. تؤكد الدراسة على وجوب امتلاك المنظمة المبحوثة عمليات تتعلق بضمان نشر الاستراتيجية في أرجاء المنظمة عبر قيام المخططين بتفسير مضامين التخطيط الاستراتيجي وأثره في إدارة الأزمات، فضلاً عن امتلاك الاستراتيجيات والآليات الملائمة لضمان التوافق بين المنظمة وبيئتها، وبما يمكنها من تجاوز أزماتها المستقبلية المحتملة وغير المحتملة.

قائمة المصادر

1. أبو حليمة، عزيزة سهيل، (2012)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، رسالة دبلوم عالي في تخصص إدارة مؤسسات مجتمع مدني، الجامعة الإسلامية، غزة.
2. البركات، باسمه، (1999)، اساليب الاحتواء والتعامل مع الازمات وعلاقتها بالتوجه نحو القوة الاجتماعية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد.
3. الجشعمي، علي عبد الحسين، (2011)، أثر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية في مدينة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد (29).
4. حمامي، يوسف و الشيخ، فؤاد نجيب، (1995)، التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الأعمال الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد (6) جامعة مؤتة، الأردن.
5. الخضيرى , محسن أحمد , (1990) , "إدارة الأزمات والكوارث, إداري مكتبة النيل والفرات, مصر .
6. الخضيرى, محسن احمد, (1993), ادارة الازمات ,منهج اقتصادي, اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية, القاهرة ,مكتبة مدبولي.
7. الدجني، أياد علي، (2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي : دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية/ قسم الناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
8. الدهلكي ,محمد جاسم محمود , (2005) , "إدارة الازمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي " دبلوم عالي مستشفيات , بغداد
9. الدهلكي, محمد جاسم محمود, (2005), ادارة الازمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي, دبلوم عالي مستشفيات ,بغداد.

10. الذهبي، جاسم محمد، (2001)، التطوير الإداري مداخل ونظريات، عمليات واستراتيجيات، بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
11. الضمور، موفق محمد، (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
12. العارف، ناديا، (2002)، الإدارة الاستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.
13. العبيدي، نماء جود، (2002)، الانماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الازمة، دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها، رسالة ماجستير، إدارة عامة، بغداد.
14. علي، هناء نظير، (2000)، إمكانيات نظم المعلومات الجغرافية في إدارة الأزمات - نموذج تطبيقي على منطقة المرج بأقاليم القاهرة الكبرى، كلية التربية، جامعة القاهرة، مصر.
15. الكبيسي، محمد عادل حمد، (2012)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية - دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
16. محمد، صفاء تايه، (2012)، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي : دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، مجلة أوروک للعلوم الإنسانية، العدد (2)، ص 379-413.
17. محمد، محمد صديق، (2009)، التخطيط الاستراتيجي لآفاق ومستقبل التعليم العالي - الدراسات العليا في جامعة صلاح الدين، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد (16)، العدد (8)، ص 462-504.
18. المغربي، كامل وآخرون، (1995)، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع.
19. يونس، نزيه حسن حسين، (2009)، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإشراف التربوي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. إدارة الازمات وحالات الطوارئ في المجال الامني والاجتماعي، الندوة الثالثة، معهد الادارة العامة، سلطنة عمان، [www. Edara.2002](http://www.Edara.2002)
21. الباز. عفاف محمد، (2001) دور القيادة في ادارة الازمات، unpanl.un.org.

المصادر الأجنبية

1. Hill Charles W.L. & RiJones Gareth, (2001), Strategic management theory, Houghton Mifflin Company, Boston, New york .
2. Kotler Philip, (2000), Marketing management, Prentic Hall International, Inc.
3. Hammer Michael, (1995), Reengineering work: Don't Automatic Obliterate, Harvard Business Review, July-August.
4. Daft Richard L., (2001), Organization Theory and Design, Soutr-western Thomson learning.
5. Macmillan, H & Tampoe, M., (2000), Strategic management process, Oxford university press, New York.
6. Kotler, P., (2003), "Marketing Management", Prentice Hall, Int.
7. Ohagan K., (1986), Crisis Intervention in Social Services" London : Prentice Macmillan Educational Ltd
8. Shaw, Greyory L., (2004),Business Crisis and Continuity Managers, Journal of Homeland Security Security and Emergency Interational Journal of Business and Management,Vol.1,NO.1.
9. Shekhar, Manisha, (2009),Crisis Management;A Caes Study on Mumbai Terroris, European Journal of Scientific Research, Vol.27, NO2.
10. Darling, J., & Gabrielsson, M., (2003), Anatomy of Crisis Management:A case Focusing on aMajor cross-cultural clash within Daimlerchrysler <http://lta.hse.fi/2005/3/lta-2005-03-al.pdf>

The Role of strategic planning in crises management
An Analytic study for a sample of managerial leaders in University of Mosul

Dr. Maan W. Al-Maadedy

Noor A. Abood

Ayman J. Al-Taee

University of Mosul

College of Administration & Economics

Abstract

The research aims to standing up on the role of strategic planning in crises management that faced by the organization, we can say that the strategic planning is one of the vital concepts in organizational and managerial think, the organization begins in the determines the importance of this concept, because its important in require repair and readiness for facing the challenges and speed changes and turbulence in the world today in all fields, that changes leads to another pressures and crises that is determines the ability of organization to achieves its goals in the dynamic world. These contents contributes in determining the research problem in two questions, are:

1. Are the researched organization possess the conceit about the concept of strategic planning?
2. Are the strategic planning contributes in crises management?

The main objectives of this research are:

1. The definition for strategic planning in the frame of concept, importance and characteristics.
2. The definition for crises management and its stages, and dealing with it and the steps in facing it.

The research consists of hypothesis model and two hypothesizes are:

1. There are correlation relation between strategic planning and crises management.
2. There are significant effects for strategic planning in crises management.

The research adopted the questionnaire as a main tool for collect data, from the research sample that consists of managerial leaders in some pf university of Mosul colleges, the (40) questionnaire is

distributed to collect data and using some statistical tools for data analysis, after that the researchers concluded some conclusions and introduced some recommendation and suggestions.

Keywords: strategic planning , crises management.

الملاحق

الاستبانة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة استبيان

السيد المستبين المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تعدّ الاستمارة التي بين يديك جزءاً من مشروع بحث بعنوان (دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل)

وتعدّ هذه الاستمارة مقياساً يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، وسيكون لمشارككم أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث بالمستوى المطلوب.

ببالغ الاعتزاز والتقدير , نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل عبارة, علماً بأن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم, نشكر لكم حسن استجابتكم, مع تمنياتنا لكم بالنجاح والتوفيق الدائم في أعمالكم.

الملاحظات:

- 1- يرجى قراءة العبارات بشكل دقيق, ومن ثم الإجابة بما ترونه مناسباً في سلم التأثيرات.
- 2- يرجى عدم ترك أي عبارة دون الإجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحيتها للتحليل.
- 3- الرجاء وضع علامة (v) أمام العبارة المناسبة بحسب المقياس.

الباحثون

• البيانات الشخصية:

1. التحصيل الدراسي دكتوراه () ماجستير ()

2. الفئات العمرية

30 سنة فأقل () 40-39 سنة () 49-40 سنة ()
 50 - 49 () 60 فأكثر ()

3. اللقب العلمي

أستاذ () أستاذ مساعد () مدرس ()

4. الجنس ذكر () أنثى ()

• التخطيط الاستراتيجي

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل المنظمة على وضع أهداف واقعية.					
2	تعتبر رسالة المنظمة الأساس التي تسيّر أعمال المنظمة.					
3	تعتمد رؤية المنظمة على المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المنظمة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المنظمة.					
4	تعتمد المنظمة على بدائل استراتيجية واضحة					
5	تعتمد المنظمة على بدائل استراتيجية تنسجم مع الأهداف..					
6	يتم تنفيذ الأعمال في المنظمة بصورة دقيقة وواضحة.					
7	يتم تنفيذ الأعمال بالمنظمة بصورة سريعة.					
8	يتم اتباع منهج واضح ودقيق في تنفيذ الأعمال والاستراتيجيات.					
9	لدى المنظمة المرونة للتعامل مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.					

• إدارة الأزمات

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا أتفق بشدة
1	تعمل المنظمة على وضع أهداف واقعية.					
2	تعتبر رسالة المنظمة الأساس التي تسيّر أعمال المنظمة.					
3	تعتمد رؤية المنظمة على المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المنظمة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المنظمة.					
4	تعتمد المنظمة على بدائل استراتيجية واضحة					
5	تعتمد المنظمة على بدائل استراتيجية تتسجم مع الأهداف..					
6	يتم تنفيذ الأعمال في المنظمة بصورة دقيقة وواضحة.					
7	يتم تنفيذ الأعمال بالمنظمة بصورة سريعة.					
8	يتم اتباع منهج واضح ودقيق في تنفيذ الأعمال والاستراتيجيات.					
9	لدى المنظمة المرونة للتعامل مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية.					
10	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الازمات.					
11	يسهل الحصول على الامكانيات البشرية المطلوبة من الاقسام والادارات عند الحاجة لها من اجل التعامل مع الازمات.					
12	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المنظمة عند تشكيل فريق أزمة.					
13	تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح افكار جديدة تساعد على ادارة الازمات.					
14	تستحضر الإدارة العليا كل امكاناتها لإعادة تنظيم العمل وبما يتماشى مع طبيعة الازمة.					
15	تقوم الإدارة العليا بتأشير مستويات الانحراف					

16	تعتمد الإدارة العليا معايير موضوعية لتقييم الالتزامات التي تواجهها.				
17	تطور الإدارة العليا خطط فاعلة لمواجهة الالتزامات مستقبلا في ضوء خطط الالتزام السابقة.				