



جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
دبلوم عالي / تخطيط استراتيجي

تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات المائية
دراسة استطلاعية تحليلية في مديرية الموارد المائية في ميسان

بحث تقدم به
عدي عباس عبد علي الربيعي

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
وهو جزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط
الاستراتيجي

بإشراف
الاستاذ المساعد
وفاء علي سلطان

٢٠٢٢ م

١٤٣٣ هـ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(وَأَنْزَلْنَا مِنَ السَّمَاءِ مَاءً بِقَدَرٍ فَأَسْكَنَّاهُ فِي الْأَرْضِ وَإِنَّا عَلَى ذَهَابٍ

بِهِ لِقَادِرُونَ)

صدق الله العلي العظيم

[سورة المؤمنون: ١٨]

إقرار المدقق اللغوي

لقد اطلعت على بحث طالب الدبلوم العالي /التخطيط الاستراتيجي (عدي عباس عبد علي) الموسوم بـ(تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات المائية دراسة استطلاعية تحليلية في مديرية الموارد المائية في ميسان) وبعد التعديلات اصبح سليما من الناحية اللغوية .



المدقق اللغوي

ا.د. صباح عبد الكريم مهدي

كلية الإدارة والاقتصاد

بسم الله الرحمن الرحيم

أقرار لجنة مناقشة

نشهد نحن أعضاء لجنة المناقشة باننا قد اطلعنا على البحث المقدم من الطالب (عدي عباس عبد علي) والموسوم ب((تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات المائية دراسة استطلاعية تحليلية في مديرية الموارد المائية في ميسان)) ، وقد ناقشناه في محتوياته وفيما له علاقة به ، وهو جدير بالقبول لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي وبتقدير (جيد جدا عالي) .


الأستاذ مساعد

ساهرة عبد الخضر وادي
عضوا


الأستاذ مساعد

وفاء علي سلطان
عضوا ومشرفا



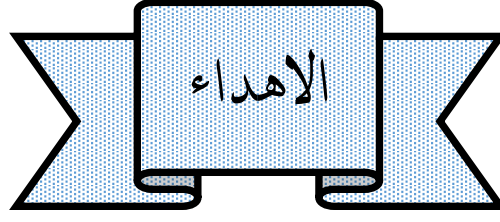
الأستاذ مساعد الدكتورة
ندى عبد القادر عبد الستار
رئيساً

مصادقة مجلس الكلية :

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة على إقرار لجنة المناقشة

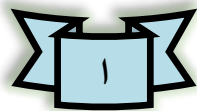

الأستاذ الدكتور

عبد الحسين توفيق شبلي
عميد كلية الإدارة والاقتصاد



الى ارواحهم راجيا أن يكون حسنة وصدقة عنهما
ابي خالد الذكر وكان خير مثال لرب الاسرة رحمه الله، وقدوة اقتدي بها والى أخوتي
(عامر ومازن) رحمهم الله الحاضرين دوما رغم الغياب
الى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها وقرها في كتابه العزيز
(امي أطل الله في عمرها)

اهدي جهدي المتواضع هذا



شكر وتقدير

قال تعالى

(فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ)

سورة البقرة ١٥٢

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم

(من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل)

صدق رسول الله

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على آخر الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين أجمعين، أمّا بعد: فأني أحمدُ الله جلَّ وعلا على ما أتاني فضله، فقد هيا لي كل الظروف ويسر لي إنجاز هذا العمل بفضله العظيم وكرمه العميم، فله الحمد أولاً وآخرًا على كل شيء سبحانه وتعالى
واتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى كل من :

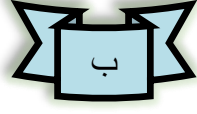
الى اساتذتي الذين مدوا لي يد العون اتوجه لهم جميعا بالشكر الجزيل السيد عميد كلية الادارة و الاقتصاد و السيد رئيس قسم ادارة الاعمال وجميع اساتذتي لما قدموه لنا، كان لي الشرف بان تلقيت الدراسة على ايديهم.

الى مشرفتي التي يعجز الشكر امامها والتي كانت لي سنداً فلولاها لما استطعت اتمام البحث لتفضلها الكريم بالأشراف على هذه الدراسة وتكرمها بنصحي وتوجيهي ورعايتها ومتابعتها المتواصلة حتى إتمام الدراسة الأستاذ المساعد وفاء علي سلطان حفظها الله واطال في عمرها أعضاء لجنة المناقشة الكرام

أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة الكرام لما كان لهم من نصح وتوجيه

الى من ساندني وتحملني في مختلف الظروف زوجتي الغالية رقيقة دربي.... اطفالي
ثمرة فؤادي

واخيرا شكري وتقديري لكل من ساعدني واعانني في هذا العمل ولم تسعفني الذاكرة او المقام لذكره. اسال الله ان يوفق ويسدد الجميع لما فيه رضاه انه سميع مجيب والحمد لله اولاً واخيراً.



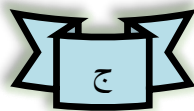
المستخلص

يهدف هذا البحث الى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الازمات التي تواجهها مديرية الموارد المائية في ميسان من خلال التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وابعاده وعوائقه ومستوياته و توضيح تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمة في قطاع الموارد المائية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات ، وزعت على جميع مجتمع البحث المتمثل بشاغلي الوظائف في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في مديرية الموارد المائية في ميسان وبلغت عينة البحث ٤٠ شخصاً .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير ذي دلالة إحصائية بين أساليب التخطيط الاستراتيجي بمتغيرات الفرعية (تحليل SOWT، تحليل مجالات العمل واستخدام السيناريوهات، في إدارة الازمات لدى مديرية الموارد المائية في ميسان) وان استخدام التخطيط الاستراتيجي سيسهم في التقليل من المشكلات المحتملة ، كما أظهرت النتائج ان المنظمة قيد الدراسة تتبنى أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في حال حدوثها .

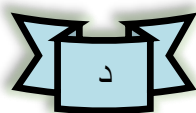
وأوصى البحث بعدة توصيات منها ضرورة التأكيد على تدريب وتأهيل الكوادر على أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات، وضرورة ان تشمل الخطط الاستراتيجية في مديرية الموارد المائية برامج وسياسات واضحة في إدارة الازمات .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ،أساليب التخطيط الاستراتيجي ، إدارة الازمة.

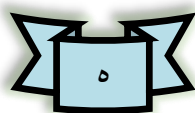


Content List قائمة المحتويات

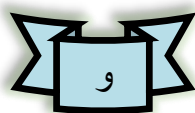
الصفحة	الموضوع	الرقم
ا	الاهداء	١
ب	شكر وتقدير	٢
ج	المستخلص	٣
د-ه-و-ز-ح	قائمة المحتويات	٤
ط-ي	قائمة الجداول	٥
ك	قائمة الأشكال	٦
ل	قائمة الملاحق	٧
2-1	المقدمة	٨
3	الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
15-4	المبحث الأول: منهجية البحث	
7-4	مشكلة البحث	1-1
8	اهداف البحث	2-1
8	أهمية البحث	3-1
11-9	فرضيات البحث	4-1
12	المخطط الفرضي	5-1
12	منهج البحث	6-1
13	حدود البحث	7-1
13	مصطلحات البحث	8-1
13	مجتمع وعينة البحث	9-1
15-14	أساليب جمع البيانات	10-1
15	الأساليب الإحصائية المستخدمة	11-1
26-16	المبحث الثاني : الدراسات السابقة	
16	الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	1-2
17-16	الدراسات العربية	1-1-2



18-17	الدراسات الأجنبية	2-1-2
18	الدراسات المتعلقة بإدارة الازمات	2-2
20-18	الدراسات العربية	1-2-2
21-20	الدراسات الاجنبية	2-2-2
21	الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمة	3-2
24-21	الدراسات العربية	1-3-2
25-24	الدراسات الاجنبية	2-3-2
25	مدى الاستفادة من الدراسات السابقة	4-2
26	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	5-2
27	الفصل الثاني : الجانب النظري	
43-28	المبحث الأول : التخطيط الاستراتيجي	
28	التخطيط الاستراتيجي	1-2
29-28	نبذة تاريخية عن التخطيط الاستراتيجي	1-1-2
32-29	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	2-1-2
33-32	عوائق التخطيط الاستراتيجي	3-1-2
34	الفرق بين التخطيط طويل الأمد والتخطيط الاستراتيجي	4-1-2
36-35	أهمية التخطيط الاستراتيجي	5-1-2
37	ابعاد التخطيط الاستراتيجي	6-1-2
39-38	مستويات التخطيط الاستراتيجي	7-1-2
42-39	أساليب التخطيط الاستراتيجي	8-1-2
43-42	لماذا التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد المائية	9-1-2
55-44	المبحث الثاني: إدارة الازمة	
44	إدارة الازمة	2-2
47-44	مفهوم الازمة	1-2-2
49-47	مراحل تطور الازمة	2-2-2
51-50	متطلبات إدارة الازمة	3-2-2
54-51	استراتيجيات إدارة الازمة	4-2-2



55-54	دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمة	5-2-2
56	الفصل الثالث الاطار العملي للدراسة	
64-57	المبحث الأول: نبذة تاريخية عن مديرية الموارد المائية في ميسان	
57	تشكيل المديرية	1-3
58-57	رسالة ورؤية واهداف الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري	1-1-3
58	رؤية ورسالة وزارة الموارد المائية	2-1-3
59-58	مناقشة رؤية الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبزل	3-1-3
59	مهام الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري	4-1-3
64-59	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية في ميسان	5-1-3
97-65	المبحث الثاني : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج	
66-65	وصف عينة البحث	2-3
67	التحليل الاولي لمتغيرات الدراسة	1-2-3
68-67	اختبار التوزيع الطبيعي	1-1-2-3
68	اختبار الاتساق الداخلي وثبات ادة الدراسة	2-1-2-3
68	ثبات وصدق المقياس	3-1-2-3
69	الموثوقية لفقرة تحليل الأسئلة الحرجة	1-3-1-2-3
70	الموثوقية لفقرة تحليل SOWT	2-3-1-2-3
71-70	الموثوقية لفقرة تحليل مجالات العمل	3-3-1-2-3
72-71	الموثوقية لفقرة استخدام السيناريوهات	4-3-1-2-3
72	الموثوقية لفقرة أسلوب الطوارئ	5-3-1-2-3
73	الموثوقية لفقرة مجال اكتشاف الإنذار	6-3-1-2-3
74	الثبات لفقرة استخدام مجال الاستعداد والوقاية	7-3-1-2-3
75-74	الثبات لفقرة مجال احتواء الاضرار	8-3-1-2-3
76-75	الثبات لفقرة استخدام مجال إعادة النشاط	9-3-1-2-3
76	الصدق	4-1-2-3
77-76	الصدق التقاربي	1-4-1-2-3
79-77	الصدق التمايزي للمتغيرات	2-4-1-2-3
80-79	التداخل بين المتغيرات	5-1-2-3



81	الإحصاء الوصفي لاجابات عينة البحث	2-2-3
81	الوصف الاحصائي لمتغيرات البحث	1-2-2-3
82-81	الوصف الاحصائي لمتغير أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة	1-1-2-2-3
83-82	الوصف الاحصائي لفقرة تحليل SOWT	2-1-2-2-3
84-83	الوصف الاحصائي لفقرة تحليل مجالات العمل	3-1-2-2-3
85-84	الوصف الاحصائي لفقرة تحليل أسلوب السيناريوهات	4-1-2-2-3
86-85	الوصف الاحصائي لفقرة تحليل أسلوب الطوارئ	5-1-2-2-3
86	الوصف الاحصائي للمتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد (إدارة الازمة)	2-2-2-3
86	الوصف الاحصائي لفقرة استخدام اكتشاف الإنذار	1-2-2-2-3
87	الوصف الاحصائي لفقرة استخدام مجال الاستعداد والوقاية	2-2-2-2-3
88	الوصف الاحصائي لفقرة استخدام مجال احتواء الاضرار	3-2-2-2-3
89-88	الوصف الاحصائي لفقرة استخدام مجال إعادة النشاط	4-2-2-2-3
89	اختبار فرضيات الدراسة	3-2-3
90-89	تحليل الارتباط بين متغيرات البحث	1-3-2-3
91	تحليل علاقة التأثير	2-3-2-3
91	الانحدار البسيط للازمة	3-3-2-3
92-91	تحليل علاقة التأثير لمتغير تحليل الأسئلة الحرجة في متغير الازمة	1-3-3-2-3
92	تحليل علاقة التأثير لمتغير تحليل SOWT في متغير الازمة	2-3-3-2-3
93	تحليل علاقة التأثير لمتغير تحليل مجالات العمل في متغير الازمة	3-3-3-2-3
94	تحليل علاقة التأثير لمتغير استخدام السيناريوهات في متغير الازمة	4-3-3-2-3
95-94	تحليل علاقة التأثير لمتغير أسلوب الطوارئ على متغير الازمة	5-3-3-2-3
97-95	تحليل الانحدار المتعدد	5-3-2-3

98	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	
99	أولاً: الاستنتاجات	
100	ثانياً: التوصيات	
a-b-c-d-e -f-g-h	المصادر	
	الملاحق	
	المستخلص	

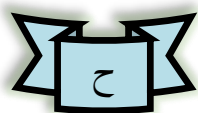


Table List قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	مقدار الواردات المائية لنهري دجلة والفرات للأعوام (٢٠١٠ - ٢٠٢٠)	1
6	معدل الواردات المائية الشهرية لعامي ٢٠١٨ و عام ٢٠١٩	2
15	متغيرات البحث الرئيسة وعدد الفقرات	3
25-16	الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمة	4
31-30	مفهوم التخطيط الاستراتيجي حسب وجهة نظر الباحثين	5
34	الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد	6
46-45	مفاهيم وتعريفات لمفهوم الازمة حسب وجهة نظر الباحثين	7
65	توزيع العينة حسب الجنس	8
65	توزيع العينة حسب الشهادة	9
66	توزيع العينة حسب الخبرة	10
66	توزيع العينة حسب العمر	11
67	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	12
69	نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة تحليل الأسئلة الحرجة	13
70	نتائج الموثوقية والثبات لفقرة تحليل SOWT	14
71-70	نتائج الموثوقية والثبات لفقرة تحليل مجالات العمل	15
71	نتائج الموثوقية او الثبات لفقرة استخدام السيناريوهات	16
72	نتائج الموثوقية او الثبات لفقرة أسلوب الطوارئ	17
73	نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة مجال اكتشاف الإنذار	18
74	نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة استخدام مجال الاستعداد والوقاية	19
75	نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة مجال احتواء الاضرار	20
76	نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة استخدام مجال إعادة النشاط	21
77	متوسط التباين المفسر لمتغيرات الدراسة (المتغير الكامن)	22
78	الصدق التمايزي للمتغيرات (Fornell-Larcker criterion) لقياس الصدق التمايزي للمتغيرات	23

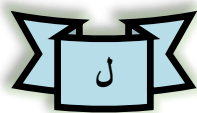
80-79	اختبار (Hererotrit Monotrait Ratio) لاختبار مدى التداخل بين المتغيرات	24
80	اختبار Variance Linflation Factor لاختبار مدى التداخل بين المتغيرات	25
82	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة	26
83-82	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير أسلوب تحليل SOWT	27
83	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير أسلوب تحليل مجالات العمل	28
84	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير أسلوب السيناريو	29
85	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير أسلوب استخدام مجال الطوارئ	30
86	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير مجال اكتشاف الإنذار	31
87	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير مجال الاستعداد والوقاية	32
88	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير مجال احتواء الأضرار	33
89-88	نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير تحليل مجال إعادة النشاط	34
90	نتائج الارتباط والتحليل الخطي البسيط	35
91	نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير تحليل الأسئلة الحرجة على متغير إدارة الأزمة	36
92	نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير تحليل SOWT في متغير إدارة الأزمة	37
93	نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير تحليل مجالات العمل في متغير إدارة الأزمة	38
94	نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير استخدام السيناريوهات في متغير إدارة الأزمة	39
95-94	نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير أسلوب الطوارئ في متغير إدارة الأزمة	40
95	ترتيب المتغيرات المستقلة والفرعية حسب الأهمية	41
96	نتائج علاقة الانحدار بين متغير ابعاد فقرة أساليب التخطيط الاستراتيجي ومتغير إدارة الأزمة	42
97	نتائج الانحدار المتعدد لقياس اثر التغيرات المستقلة في متغير تابع وحسب الأهمية	43

Figures List قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	مخطط بياني يوضح مجموع واردات نهري دجلة والفرات	1
6	مخطط بياني لمعدل الواردات الشهرية لعام ٢٠١٨	2
7	مخطط بياني لمعدل الواردات الشهرية لعام ٢٠١٩	3
12	المخطط الفرضي للبحث	4
32	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	5
33	معوقات التخطيط الاستراتيجي	6
36	أهمية التخطيط الاستراتيجي	7
37	ابعاد التخطيط الاستراتيجي	8
39	مستويات التخطيط الاستراتيجي	9
41	تحليل SOWT	10
47	مفهوم الازمة	11
49	مراحل تطور الازمة	12
59	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية في ميسان	13

Attachment list قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
١	استمارة الاستبانة
٢	أسماء السادة المحكمين الذين حكموا الاستبانة

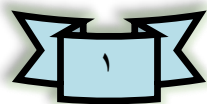


المقدمة

تعد الموارد المائية من الموارد الأساسية الضرورية لعيش المخلوقات كافة إذ يقول الله تعالى في محكم كتابه الكريم ((وجعلنا من الماء كل شيء حي)) وبذلك فقد ارتبطت الحياة بالماء ولان الماء مورد مهم فانه معرض للنضوب كما ان الحاجة اليه تزداد بزيادة عدد السكان ، ولم يقتصر استخدام المياه لأغراض الشرب وسقي المزروعات فحسب بل تعدى ذلك إذ أصبحت للمياه استعمالات في مجالات الصناعة وتوليد الطاقة الكهربائية والسياحة والبيئة ، فالمياه عاملا اساسيا في تحقيق الامن الغذائي ودعم الاقتصاد الوطني لذا من الضروري الادارة الكفوءة لهذه الموارد بما يحقق اعلى العوائد الممكنة ويضمن الاستغلال الامثل للمياه ويحد من التبذير والاسراف والضائعات، حيث نعيش اليوم في عصر تكثر فيه الازمات نتيجة المتغيرات والانفتاح على العالم ومواجهة الظروف الطارئة المختلفة ، وتمثل الازمة حدثا ينتج عنه العديد من النتائج السلبية فأنها تشكل عائقا امام نمو وتطور المنظمات وتكون عاملا مهددا للوصول الى ما تصبوا اليه المنظمات ، ولم يكن امام الادارة العليا في المنظمات المعاصرة الا ان يفكروا ويتصرفوا استراتيجيا ولم يعد بمقدور هؤلاء جمعيا ان يتخذوا قراراتهم من خلال سياسات تقليدية او الاعتماد على منهج بسيط للأحداث والمواقف التي تواجههم بحيث يجب أن تتوافر لديهم ،الرؤية لاستطلاع الاحداث المستقبلية عند تحديد الأهداف وصياغة الخطط و الاستراتيجيات. تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي في اية منظمة كونه أداة بيد الإدارة العليا تمكنها من مواجهة التغيرات التي تطرأ في بيئتها ولها تأثير في قدرتها على تحقيق أهدافها وبقائها واستمرارها ، فضلا عن انه يشكل الخط الأساسي الذي تعتمد عليه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد . وتتخذ كأساس لاتخاذ القرارات ذات التأثير الجوهري في استمرار التنظيم ونجاحه وفاعليته (الأشقر ، ٢٠٠٢ : ٤) . لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي من اهم المفاهيم الإدارية التي وجدت انتشارا في السنوات الأخيرة والاصل في التخطيط الاستراتيجي انه تنبؤ واستعداد لمواجهة التغيرات المستقبلية التي قد تحدث (أبو هاشم ، ٢٠٠٧ : ٣).

ازداد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بوصفه اسلوباً في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة ، فاستخدام التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسائل وطرائق لاستغلال فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والتهديدات والأزمات على مستوى المنظمة والدولة .ويأتي على رأس الأنشطة التي يحتاجها قطاع الموارد المائية في إدارة الأزمات، التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، .

إن عالم اليوم هو عالم الأزمات بسبب التغيرات الكثيرة التي حدثت في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، والتي لها الاثر في حياة الإنسان والمنظمات، أن التحدي الذي يواجه الأفراد والمنظمات والقطاعات، يتحدد بمجموعة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها،



مؤدية إلى خلق المشكلات وإحداث الانهيارات في القيم والمعتقدات والممتلكات، لذا فإن مواجهة الأزمات والتصدي لها من خلال التخطيط الاستراتيجي للأعمال كافة، يعد أمراً مهما لتجنب المزيد من الخسائر المادية والمعنوية. (الرميلي ٢٠١١) وعلى ذلك فإن قطاع الموارد المائية بحاجة ماسة إلى تخطيط استراتيجي يتعامل مع الأزمات من خلال استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى قطاع الموارد المائية.

ولتحقيق هدف البحث والاحاطة بمضامينه الفكرية فقد تضمن البحث أربعة فصول تضمن الفصل الأول منهجية البحث والدراسات السابقة ركز الأول على منهجية البحث اذ تم بيان مشكلة البحث واهميته وهدفه وفرضياته ومتغيراته ، وتناول المبحث الثاني استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث ،وأما الفصل الثاني فتناول الاطار النظري للدراسة وتكون من مبحثين يبين المبحث الأول المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي ويقدم عرضا تاريخيا لتطور مراحل التخطيط الاستراتيجي ونشاته وكذلك أهميته ومستوياته وابعاده ، فيما يركز المبحث الثاني على إدارة الازمة ومفاهيمها ومراحل تطور الازمة ، اما الفصل الثالث فتضمن الجانب العملي للبحث وتضمن مبحثين بيّن المبحث الأول نبذة تاريخية لمديرية الموارد المائية في ميسان وطبيعة العمل اما المبحث الثاني فتضمن التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج وقد استند الجانب التطبيقي للدراسة الى ثلاثة أقسام تسعى الى تقديم إطار متكامل عن الخطوات والإجراءات الإحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات البحث والتحقق من أهدافها . واما الفصل الرابع فقد تضمن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

الفصل الأول

منهجية البحث

والدراسات السابقة

Methodology & Previous study

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: دراسات سابقة

١- منهجية البحث

١-١ مشكلة البحث

تعد الازمات من اهم المظاهر في حياة المنظمات المعاصرة بصورة عامة وقطاع الموارد المائية بشكل خاص، أذ بدأت هذه القطاعات العمل بشكل حثيث للتعامل مع الازمات وزيادة قدرتها لمواجهتها.

ان ازمات المياه متعددة والحلول المطلوبة لها يجب ان تكون عاجلة ، وللوصول الى هذه الحلول يجب النظر الى القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المعنية ، والسبب الاقوى هو معالجة مشكلة المياه ذات الاولوية المؤثرة في المجتمع ، ويؤدي هذا الى اتخاذ اجراءات مركزة نحو الادارة المتكاملة للموارد المائية ، وبهذا فان التخطيط الاستراتيجي (طويل الاجل) والخطوات المتقدمة نحو الاستخدام المستدام للموارد المائية يركز على دراسة المتغيرات ايضا ، مع اخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الازمات ، فهو مفهوم شامل يساعد المنظمات على تحقيق اهدافها طويلة الاجل ضمن الظروف الداخلية والخارجية.

تتضمن مشكلة البحث تذبذب الواردات المائية لمحافظة ميسان التي يتم تغذيتها من نهر دجلة والتي تتحدد كميتها من مؤخر سدة الكوت وعند منطقة المنطقة الحدودية مع محافظة واسط حيث ان التذبذب لا يشمل فقط انخفاض وشحة المياه بل أيضا وفي أحيان أخرى تكون هنالك أزمة فيضانية نتيجة الواقع الجغرافي لمحافظة ميسان حيث تقع محافظة ميسان في الجزء الجنوبي الشرقي من جمهورية العراق وتأخذ امتداداً شماليا شرقيا – جنوبيا غربيا وتنحصر بين دائرتي عرض (١٥ - ٣١ - ٤٥ - ٣٢) شمالا وبين خطي طول (٣٠ - ٤٦ - ٣٠ - ٤٧) شرقا ، يحدها من الشمال الغربي محافظة واسط ومن الجنوب محافظة البصرة ومن الغرب محافظة ذي قار في حين يحدها من الشرق والشمال الشرقي ايران.

وقد تم رصد وتحديد المشكلة والشعور بها من قبل الباحث من خلال عمله كونه احد المنتسبين للمنظمة موضوعة البحث (مديرية الموارد المائية في ميسان) وقد اشترك في العديد من الاعمال التي تم إنجازها من قبل المنظمة ضمن اعمال إدارة أزمة درء خطر الفيضان وكذلك المشاركة في اعمال إدارة شحة المياه ولغرض التوضيح وبيان ابعاد المشكلة بشكل كمي فقد تمت الاستعانة بالبيانات الرسمية لقسم التشغيل في مديرية الموارد المائية لبيان بعد الواردات المائية لنهري دجلة والفرات وتذبذبها وكالاتي :

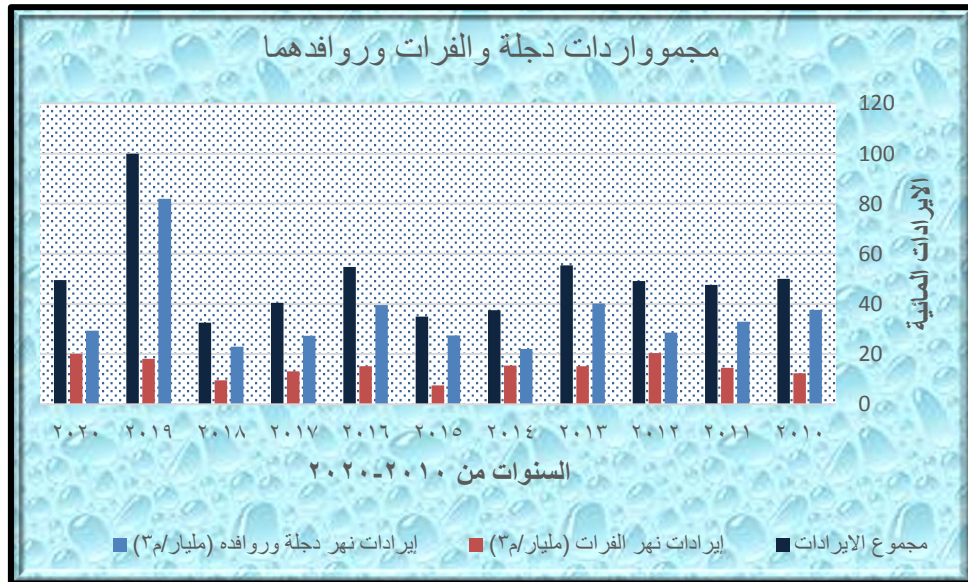
مستوى التذبذب في الواردات المائية السنوية لنهري دجلة والفرات اذن يبين الجدول (١) حجم تلك الواردات للنهرين وروافدهما لعموم العراق من عام ٢٠١٠م ولغاية عام ٢٠٢٠م الشكل (١) يمثل رسما بيانيا لمقدر حجم الواردات المائية السنوية لنهري دجلة والفرات وروافدهما (٢٠١٠م-٢٠٢٠م)

الجدول (١) يوضح مقدار الواردات المائية لنهري دجلة والفرات وروافدهما للأعوام من

(٢٠١٠م-٢٠٢٠م)

ت	السنة المائية	إيرادات نهر دجلة وروافده (مليار/م ^٣)	إيرادات نهر الفرات (مليار/م ^٣)	مجموع الإيرادات
١	٢٠١٠	٣٧,٦٢	١٢,٤٥	٥٠,٥٧
٢	٢٠١١	٣٢,٩٤	١٤,٦٢	٤٧,٥٦
٣	٢٠١٢	٢٨,٦٣	٢٠,٤٧	٤٩,١٠
٤	٢٠١٣	٤٠,٢٠	١٥,١٥	٥٥,٣٥
٥	٢٠١٤	٢٢,١٠	١٥,٥٠	٣٧,٦٠
٦	٢٠١٥	٢٧,٥	٧,٥	٣٥
٧	٢٠١٦	٣٩,٦٠	١٥,١٥	٥٤,٧٥
٨	٢٠١٧	٢٧,٣٧	١٣,١٦	٤٠,٥٣
٩	٢٠١٨	٢٣,٠٤	٩,٥٦	٣٢,٦
١٠	٢٠١٩	٨١,٩	١٨,١	١٠٠
١١	٢٠٢٠	٢٩,٣٩	٢٠,٢٠	٤٩,٥٩

المصدر تقرير الموارد المائية (مديرية الإحصاء الزراعي /الجهاز المركزي للإحصاء) للسنوات المذكورة



الشكل (١): يوضح مجموع واردات نهري دجلة والفرات
المصدر: البيانات الواردة في جدول رقم (١)

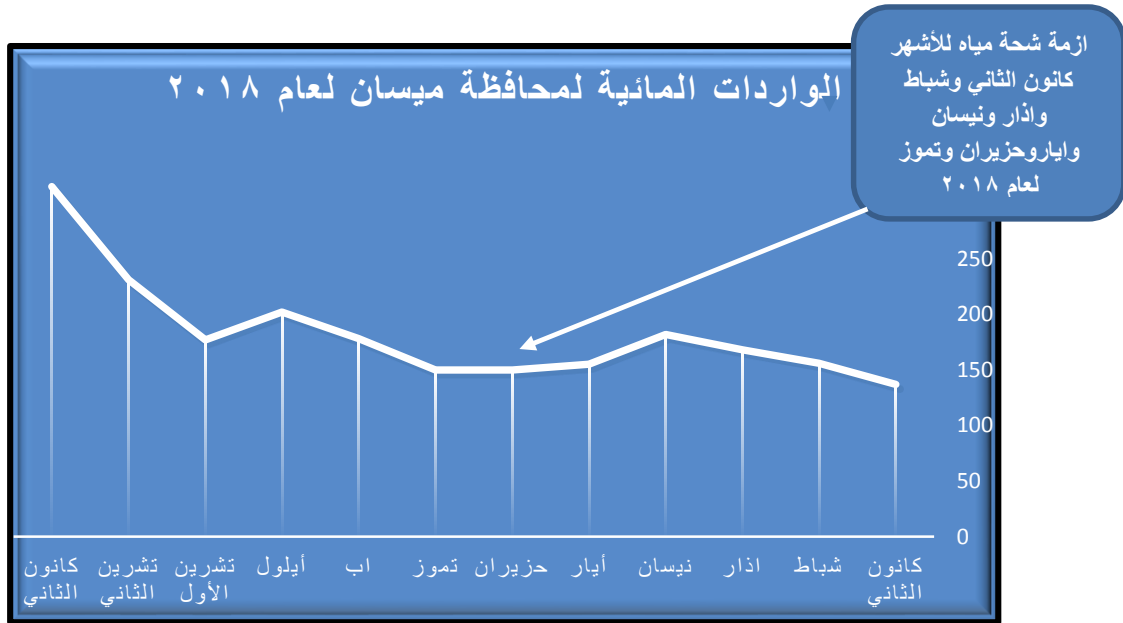
ان التذبذب الحاصل في الواردات للعامين ٢٠١٨-٢٠١٩ اذ تبين مدى شدة الازمة في شحة المياه وكذلك
ازمة خطر الفيضان ، يبين الجدول (٢) معدل الواردات الشهرية لعامي (٢٠١٨-٢٠١٩).

ويوضح الشكل (٢) شدة ازمة شحة المياه والشكل (٣) يمثل ازمة خطر الفيضان اعتمادا على بيانات قسم التشغيل في مديرية الموارد المائية في ميسان.

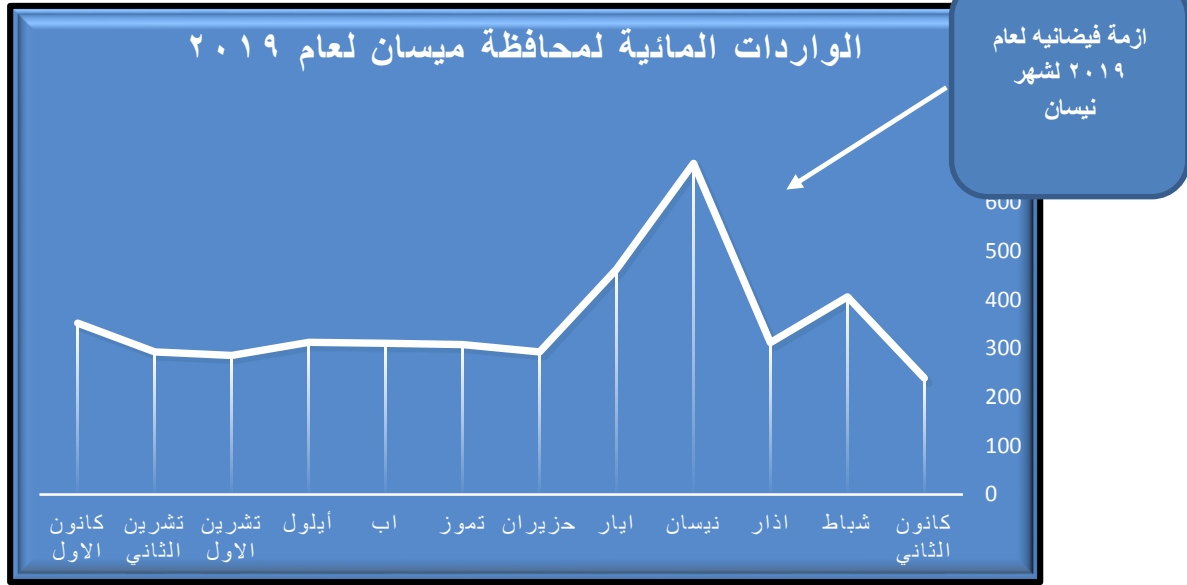
الجدول (٢) يبين معدل الواردات الشهرية لعامي ٢٠١٨ و ٢٠١٩

معدل الواردات الشهرية لعام ٢٠١٩		معدل الواردات الشهرية لعام ٢٠١٨	
الواردات المائية	الأشهر	الواردات المائية	الأشهر
٢٣٩	كانون الثاني	١٣٧	كانون الثاني
٤٠٦	شباط	١٥٦	شباط
٣١٢	اذار	١٦٨	اذار
٦٨١	نيسان	١٨٢	نيسان
٤٦٣	ايار	١٥٥	ايار
٢٩٣	حزيران	١٥٠	حزيران
٣٠٨	تموز	١٥٠	تموز
٣١١	اب	١٧٨	اب
٣١٣	أيلول	٢٠٢	أيلول
٢٨٦	تشرين الأول	١٧٧	تشرين الأول
٢٩٣	تشرين الثاني	٢٣١	تشرين الثاني
٣٥٢	كانون الأول	٣١٥	كانون الثاني

المصدر قسم التشغيل في مديرية الموارد المائية في ميسان



شكل (٢) يبين معدل الواردات الشهرية لعام ٢٠١٨
المصدر بيانات الجدول (٢)



شكل (٣) يبين معدل الواردات الشهرية لعام ٢٠١٩
المصدر: بيانات الجدول (٢)

ونتيجة لما تقدم يحاول البحث الحالي التعرف على مشكلة التذبذب في قطاع الموارد المائية في العراق وفي محافظة ميسان بشكل خاص وطرائق واساليب مجابهتها عن طريق انتهاز المنظمات اساليب التخطيط الاستراتيجي في معالجة الازمات.

لذا تتمثل مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال التالي ((ما هو تأثير اساليب التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمة في قطاع الموارد المائية))، لذا تنبثق من مشكلة البحث التساؤلات التالية:

- ١- ما هو تأثير اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة في ادارة الازمات؟
- ٢- ما هو تأثير اسلوب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في ادارة الازمات؟
- ٣- ما هو تأثير اسلوب تحليل مجالات العمل في ادارة الازمات؟
- ٤- ما هو تأثير اسلوب استخدام السيناريوهات في ادارة الازمات؟
- ٥- ما هو تأثير اسلوب الطوارئ والمواقف في ادارة الازمات؟

Research Aims

٢-١ أهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى :

- ١- بيان ماهية التخطيط الاستراتيجي وما هو اختلافه عن الانواع الاخرى للتخطيط.
- ٢- تحديد الية مواجهة الازمات في ظل التخطيط الاستراتيجي
- ٣- الكشف عن اساليب التخطيط الاستراتيجي والوقوف على الايجابيات والسلبيات المترتبة عليها
- ٤- توضيح تأثير اساليب التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في مديرية الموارد المائية في ميسان.

Research Importance

٣-١ اهمية البحث

تبرز اهمية البحث من جانبين هما النظري والعملي

Theoretical Importance

١-٣-١ الاهمية النظرية

- ١- المساهمة في تقديم اطار نظري يتضمن متغيرات البحث من خلال عرض الافكار والمفاهيم التي قدمها الكتاب والمفكرون في هذا المجال.
- ب- التركيز على مفهوم مهم وحيوي يؤثر في قدرة المنظمة على ادارة الازمات والذي ينبغي على المديرين في الادارات العليا والوسطى الاهتمام والعناية به وخصوصا في قطاع الموارد المائية. وتقرير امكانية المديرين ضمن الادارة العليا وتحفيزهم باتجاه ادارة الازمات بشكل استباقي من خلال التخطيط الاستراتيجي(الكرخي، ٢٠٠٧، ٤٨)

Practical Importance

٢-٣-١ الاهمية العملية

- ١- يبرز دور هذه البحث في انه يسهم في تزويد المسؤولين بالمعلومات والمفاهيم التي يحتاجونها واهم المشكلات والعوائق التي تحول دون تبني المدخل الاستراتيجي في ممارسة عمليات التخطيط وايجاد السبل والحلول المناسبة لنجاح تبني وتطبيق هذا الاسلوب في مواجهة الازمات .
- ٢- تتأتى اهمية هذا البحث كون الباحث احد منتسبي هذه المديرية والذي تعنيه مواجهة الازمات التي تتعرض لها مديرية الموارد المائية في محافظة ميسان وامكانية التغلب عليها وتطوير ادائها.

Study Hypotheses

٤-١ فرضيات الدراسة

انطلاقاً من السؤال الرئيس للمشكلة يمكن صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي :

الفرضية الرئيسية الأولى H_0 ((لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اساليب التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمة)) ، وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:-

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير تحليل الاسئلة الحرجة وادارة الازمات.

٢- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير تحليل SOWT وادارة الازمات.

٣- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير تحليل مجالات العمل وادارة الازمات.

٤- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير استخدام السيناريوهات وادارة الازمات.

٥- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير اسلوب الطوارئ وادارة الازمات

علاقة الارتباط بين فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجية و متغير ادارة الازمات

يتم تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجية و متغير ادارة الازمات من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الاتية

فرضية العدم الفرعية الاولى H_{0a} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل الاسئلة الحرجة مع متغير ادارة الازمات

فرضية العدم الفرعية الثانية H_{0b} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل SOWT مع متغير ادارة الازمات

الفرضية العدم الفرعية الثالثة H_{0c} : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل مجالات العمل مع متغير ادارة الازمات

فرضية العدم الفرعية الرابعة H_{0d} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل السيناريوهات مع متغير ادارة الازمات

فرضية العدم الفرعية الخامسة H_{0e} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل اسلوب الطوارئ مع متغير ادارة الازمات

فرضية الوجود الفرعية الاولى H_{0f} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل الاسئلة الحرجة مع متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الفرعية الثانية H_{0g} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل SOWT على متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الفرعية الثالثة H_{0h} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل مجالات العمل مع متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الفرعية الرابعة H_{0i} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل السيناريوهات مع متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الفرعية الخامسة H_{0j} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لمتغير تحليل اسلوب الطوارئ مع ادارة الازمات.

الفرضية الرئيسية الثانية H1 ((لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأساليب التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في قطاع الموارد المائية)). وتتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية: -

١- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأسلوب تحليل الاسئلة الحرجة في ادارة الازمات في قطاع الموارد المائية .

٢- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات في ادارة الازمات في قطاع الموارد المائية.

٣- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأسلوب تحليل مجالات العمل في ادارة الازمات في قطاع الموارد المائية .

٤- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأسلوب استخدام السيناريوهات في ادارة الازمات في قطاع الموارد المائية.

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأسلوب الطوارئ والمواقف على ادارة الازمات في قطاع الموارد المائية.

تحليل علاقة التأثير بين متغيرات فقرات اساليب التخطيط الاستراتيجي ومتغير ادارة الازمات

ان علاقة التأثير بين ابعاد فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجي الخمسة كمتغيرات مستقلة مع متغير ادارة الازمات كمتغير تابع تتم دراستها من خلال قبول أو رفض الفرضيات الفرعية الاتية

فرضية العدم الفرعية الاولى H_{1a} : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل الاسئلة الحرجة في متغير ادارة الازمات.

فرضية العدم الفرعية الثانية H_{ab} : لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لتحليل SOWT في متغير ادارة الازمات.

فرضية العدم الفرعية الثالثة H_{1c} : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل مجالات العمل في متغير ادارة الازمات.

فرضية العدم الفرعية الرابعة H_{1d} : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل استخدام السيناريوهات في متغير ادارة الازمات.

فرضية العدم الفرعية الخامسة H_{1e} : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل اسلوب الطوارئ في متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الفرعية الاولى H_{1f} : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل الاسئلة الحرجة في متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الفرعية الثانية H_{1g} : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل SOWT في متغير ادارة الازمات.

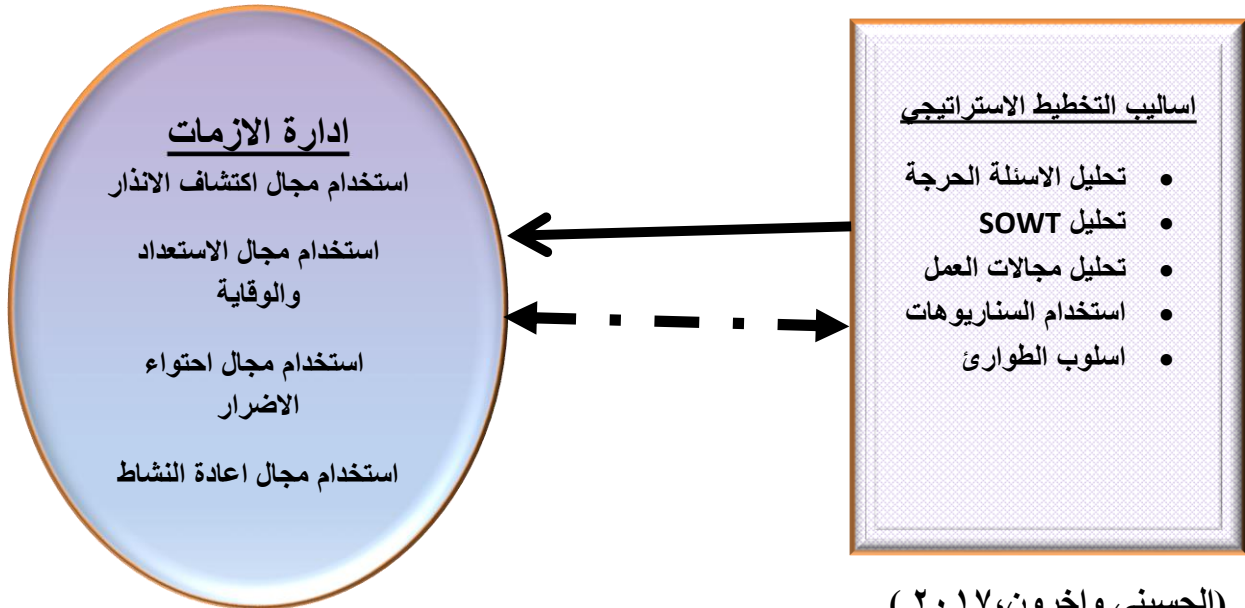
فرضية الوجود الفرعية الثالثة H_{1h} : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل مجالات العمل في متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الفرعية الرابعة H_{1i} : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل استخدام السيناريوهات في متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الفرعية الخامسة H_{1j} : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لتحليل اسلوب الطوارئ في متغير ادارة الازمات.

٥-١ المخطط الفرضي للبحث

تم تطوير وصياغة المخطط الفرضي للدراسة والذي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية ، ويظهر الشكل (٤) المخطط الفرضي للدراسة الذي يتضمن المتغير المستقل (اساليب التخطيط الاستراتيجي وتم قياسه من خلال خمسة ابعاد (تحليل الاسئلة الحرجة ، تحليل SOWt ، استخدام تحليل مجالات العمل ، استخدام السيناريوهات ، اسلوب الطوارئ والمواقف) والمتغير التابع هو ادارة الازمة وتم قياسه من خلال أربعة ابعاد (استخدام مجال اكتشاف الانذار ، استخدام مجال الاستعداد والوقاية ، مجال احتواء الاضرار ، استخدام مجال اعادة النشاط)

المتغير المستقلالمتغير التابع (المعتمد)

(الحسيني واخرون، ٢٠١٧)

(المطيري، ٢٠١١)

شكل رقم (٤) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى ما عكسته الادبيات السابقة

تأثير ←

ارتباط ← . . →

Study Approach٦-١ منهج الدراسة

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري بالاعتماد على الكتب والدوريات والادبيات التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي واثره في ادارة الازمات لملاءمته وطبيعة هذه الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي في الجانب العملي من خلال استبانة اعدت لهذا الغرض وتوزيعها على عينة مكونة من (٤٠) شخصاً لاستطلاع آرائهم حول هذا الموضوع.

The limits of the study

٧-١ حدود الدراسة

- ١- الحدود البشرية: وتتمثل بشاغلي الوظائف في الادارة العليا والادارة الوسطى
- ٢- الحدود المكانية: وتتمثل بالمديرية العامة للموارد المائية في ميسان
- ٣- الحدود الزمانية: امتدت المدة الزمنية للبحث من ٢٠٢١/٩/١٥ لغاية ٢٠٢١ /١٢ /١

Terminology of study

٨-١ مصطلحات الدراسة

١- التخطيط الاستراتيجي :

هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية . (السكرانة، ٢٠١٠، ٩١) .

٢- اساليب التخطيط الاستراتيجي :

وهي مجموعة من الاساليب التي تستخدم في اعداد وبناء الاستراتيجيات مثل اسلوب تحليل SOWT واسلوب السيناريوهات واسلوب تحليل العوامل الحرجة وغيرها من الاساليب . (السويدان، ٢٠٠٧، ٨٧) .

١- ادارة الازمة :

تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة ما حصل فيها حدث طارئ سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لأحداث لا يمكن التنبؤ بها او كنتيجة غير متوقعة مع بعض الاحداث التي كانت من الممكن ان تكون خطرا محتملا، مما يستدعي اتخاذ القرارات بسرعة للحد من الاضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديرا للأزمة في حالة حدوثها. (Margaret,2013,3) .

Study population and sample

٩-١ مجتمع وعينة الدراسة

تقع مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على عاتق الادارة العليا لذا وقع الاختيار على هذا المستوى وتألفت عينة البحث من المديرين الذين يشغلون مناصب في الادارة العليا (مدير عام ، نائب مدير ، رؤساء اقسام) ممن ينهضون بعملية التخطيط الاستراتيجي وكان عددهم ٤٠ شخصا ، اما مجتمع البحث فتمثل بمديرية الموارد المائية في ميسان .

Data collection methods

١٠-١ أساليب جمع البيانات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات

١- الجانب النظري : تم الاعتماد على المعلومات في الجانب النظري على ما توافر من المصادر السابقة في الفكر الإداري من مقالات وكتب ورسائل وأطاريح جامعية فضلا عما توفره شبكة الانترنت من مصادر ومعلومات .

٢- الجانب العملي :- بعد اطلاع الباحث على عدد من الدراسات السابقة تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات المتعلقة بالجانب العملي ، وقد تم اعتماد استبانة جاهزة استنادا الى دراسة (المطيري ، ٢٠١١) ، (الحسيني وحوامدة، ٢٠١٧) وتطويرها لغرض الملاءمة مع متغيرات البحث وطبيعة مجتمع الدراسة، وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من ٣ اجزاء ، الجزء الاول تضمن بيانات شخصية عن المستجوبين كالعمر والجنس وسنوات الخدمة والشهادة، اما الجزء الثاني فيتعلق بأساليب التخطيط الاستراتيجي أما الجزء الثالث فيتعلق بإدارة الازمة ، وقد تمت صياغة بنود الاداة اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي (Five –Point Likert) الذي تتدرج فيه الاجابات الاتية) اتفق بشدة "٥" ، اتفق "٤" محايد "٣" ، لا اتفق "٢" لا اتفق بشدة "١")

وقد تألفت الاستبانة من ٣٨ فقرة توزعت على الشكل التالي

الجزء الاول : ٥ فقرات تتعلق بالمعلومات الديموغرافية

الجزء الثاني : ١٩ فقرة تتعلق بأساليب التخطيط الاستراتيجي

الجزء الثالث: ١٤ فقرة تتعلق بإدارة الازمة

ويظهر الجدول التالي توضيحا لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية:

الجدول (٣) يوضح متغيرات البحث الرئيسية وعدد الفقرات

عدد الفقرات	المتغيرات
	المتغير المستقل : اساليب التخطيط الاستراتيجي
٤ فقرات	اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة
٥ فقرات	اسلوب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
٣ فقرة	اسلوب تحليل مجالات العمل
٤ فقرة	اسلوب السيناريوهات
٣ فقرة	اسلوب الطوارئ
	المتغير المعتمد: ادارة الازمة
٤ فقرة	استخدام مجال اكتشاف الإنذار
٣ فقرة	استخدام مجال الاستعداد والوقاية
٣ فقرة	استخدام اسلوب احتواء الاضرار
٤ فقرة	استخدام مجال اعادة النشاط

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى الادبيات

The statistical methods used

١-١-١ الاساليب الاحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (PLS Smart) لتحليل بيانات الاستبانة ، وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية التالية لغرض معالجة وتحليل البيانات :-

١- معامل Cronbach Alpha للتأكد من ثبات المقياس .

٢- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .

٣- تحليل الارتباط سبيرمان

٤- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد مع اختبار f

٥- استخدام اسلوب تحليل التباين

المبحث الثاني

الدراسات سابقة Previous studies

تحظى الدراسات السابقة بأهمية بالغة بسبب استفادة الباحث منها في بيان موقع دراسته بالنسبة للدراسات السابقة والاستفادة منها في تحديد متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة والاساليب والبرامج الإحصائية، واستطاع الباحث الحصول على مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرات البحث. كما موضحة بالجدول (٤).

٢-١ الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي Studies related to strategic planning

٢-١-١ الدراسات العربية

الجدول (٤) الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

الدراسة رقم ١	تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية
اسم الباحث والسنة	الساعدي والغرباوي ، ٢٠١٠
المشكلة	هل تأخذ القيادات العسكرية العليا عند وضع خططها الاستراتيجية فاعلية الوزارة بنظر الاعتبار
التصميم	دراسة استطلاعية تحليلية
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة مكونة من (٣٠) فرداً من القيادات العسكرية ، وزارة الدفاع العراقية
متغيرات الدراسة	التخطيط الاستراتيجي ، الفاعلية التنظيمية
هدف الدراسة	التحقق من مدى ارتباط التخطيط الاستراتيجي بفاعلية وزارة التخطيط العراقية
الاستنتاجات	١- ان القيادات العسكرية العليا مدركة للاضطراب البيئي الذي تشهده الساحة المحلية والاقليمية ٢- اكدت نتائج الدراسة ان هناك علاقة بين رؤية الوزارة وفعاليتها
الدراسة ٢	الكفايات اللازمة لادارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية
اسم الباحث والسنة	الانصاري ، ٢٠٠٨
المشكلة	هل تتمتع القيادات الاكاديمية في الجامعات السعودية بكفايات التخطيط الاستراتيجي
التصميم	استطلاعية ، تحليلية
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة من (٦٠٤) عضو هيئة تدريس في جامعة ام القرى وجامعة الملك عبد العزيز

متغيرات الدراسة	كفايات التخطيط المتمثلة (التخطيط للتخطيط ، تحليل الوضع الراهن ، صياغة الرسالة والرؤية ، اعداد الخطة الاستراتيجية ، المتابعة والتقييم)
هدف الدراسة	تحديد درجة توافر الكفايات اللازمة لادارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات
نتائج الدراسة	١- تقدير افراد العينة لدرجة توافر كفايات التخطيط كانت متوسطة ٢- هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابة العينة حول توافر الكفايات الخمس لدى القيادات الاكاديمية لصالح الذكور بمرتبة أستاذ
الدراسة ٣	معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
اسم الباحث والسنة	(اللوح & سليمان، ٢٠٠٧)
المشكلة	التعرف على عوائق التخطيط الاستراتيجي في قطاع غزة
التصميم	المنهج التصميمي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	عينة مكونة (٢٤١) من القيادات العليا في ثلاث جامعات فلسطينية وهي الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر وجامعة الاقصى في قطاع غزة بفلسطين
متغيرات الدراسة	عوائق تطبيق التخطيط الاستراتيجي
هدف الدراسة	التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي واهم العوائق لدى تطبيقه في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
نتائج الدراسة	١- ان نسبة ٦٨% من افراد العينة توافق على عدم توافر متطلبات التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية بالمستوى المطلوب ٢- توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الجامعات الثلاث محل الدراسة
٢-١-٢ الدراسات الأجنبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	
الدراسة ٤	“The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan”
اسم الباحث والسنة	(Al-Qudah et al., 2020)
المشكلة	تشكل استراتيجيات العمل أساس البقاء في بيئة تنافسية ، ومن ثم يجب تطويرها بشكل جيد من قبل الأشخاص المناسبين والمستويات التنظيمية المناسبة. يجب ربط صياغة الاستراتيجية وتنفيذها باستراتيجية تقييم لتحقيق نجاح الاستراتيجية وإلا ستبقى الاستراتيجيات الأوراق عديمة الفائدة. تشمل تحديات تنفيذ الاستراتيجية التدخل السياسي والموارد المحدودة والأوضاع الاقتصادية العالمية التي قد تكون خارجة عن سيطرة المنظمات ، ولذلك يجب على المنظمات مراقبة البيئة الداخلية والخارجية وإجراء تغييرات أو تعديلات لمنع فشل الاستراتيجية
التصميم	المنهج التحليلي

منظمات الاعمال الأردنية	مجتمع الدراسة وعينتها
التخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية ، الأداء المنظمي	متغيرات الدراسة
التخطيط الاستراتيجي والإدارة هي الطريقة التي يجب أن تسلكها المنظمات لإعداد نفسها للحفاظ على المنافسة في الأسواق والتغلب عليها. من المهم لجميع المنظمات في القطاع الخاص والقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية. إنها عملية تبدأ بالتقييم الذاتي والإدراك و ثم إعادة التنظيم للمنافسة في بيئة الأعمال	هدف الدراسة
ضمان النجاح. يجب أن تبدأ الإستراتيجية الفعالة بتحليل SWOT الذي سيمكن منظمة للبناء على نقاط قوتها والاستفادة من الفرص في أثناء التحكم في التهديدات أو إدارتها و نقاط الضعف	نتائج الدراسة
Impact of Strategic Planning on Financial Performance of Companies in Turkey	الدراسة ٥
(Efendioglu & Karabulut, 2010)	اسم الباحث والسنة
انها تدرس مجموعة من المؤسسات لتحديد التغييرات في أدائها المالي بمرور الوقت ، حيث أنها تدمج استخدام الأدوات الاستراتيجية في بيئة ديناميكية	المشكلة
منهج تحليلي	التصميم
مؤسسات صناعية تركية	مجتمع الدراسة وعينتها
التخطيط الاستراتيجي ، الأداء المالي	متغيرات الدراسة
غرض من هذه الدراسة هو استكشاف تأثير التخطيط الاستراتيجي في الأداء المالي للمؤسسات الصناعية الكبرى في تركيا	هدف الدراسة
من نتائج هذه الدراسة مساهمة في فهمنا لطبيعة وممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات التركية وامكانات الارتباط بين جهودهم وأدائهم	نتائج الدراسة
Studies related to crisis management	٢-٢ الدراسات المتعلقة بإدارة الازمات
	١-٢-٢ الدراسات العربية
ازمة المياه وعلاقتها بتحقيق التنمية الزراعية المستدامة في العراق (الأسباب الحقيقية والحلول المقترحة)	الدراسة ٦
(حسين , et al., ٢٠١٩)	اسم الباحث والسنة
تكمن مشكلة البحث من خلال أهمية المياه كمورد طبيعي محدد للإنتاج والتوسع الزراعي وتقدم عجلة التنمية الزراعية المستدامة وان شحته تسبب ازمة مائية قد تتفاقم مع الزمن واحتمالية تحول هذه الازمة الى ندرة هذا المورد الطبيعي وان مسببات هذه الازمة عديده يأتي في مقدمتها الاستخدام السيئ للموارد المائية في القطاع الزراعي	المشكلة

التصميم	المنهج التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	دراسة نظرية
متغيرات الدراسة	الموارد المائية في العراق، التنمية الزراعية المستدامة
هدف الدراسة	يهدف البحث الى معرفة ١ - معرفة اثر الازمة المياه في تحقيق التنمية الزراعية المستدامة في العراق ١ - معرفة حجم الواردات المائية السطحية في العراق ٢ - معرفة مقدار السحب السنوي للمياه في القطاع الزراعي ٣ - الاثار السلبية في البيئة الزراعية المستدامة جراء ازمة المياه ٤ - معرفة الأسباب الحقيقة لازمة المياه ٥ - وضع الحلول والمقترحات لتجاوز ازمة المياه وعدم تفاقمها
نتائج الدراسة	ان أسباب ازمة المياه متعددة ومتفاوتة في التأثير وأكثرها تأثيرا هي سوء الإدارة واستعمال المياه كونها تعد عائقا داخليا بوجودها لا يمكن تجاوز المسببات الاخرى
الدراسة ٧	اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي
اسم الباحث	(الناجي ، ٢٠١٢)
المشكلة	ماهي استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة الأكثر اهمية (تغيير المسار، الاحتياط التعبوي ، تفرغ الازمة ، تفتيت الازمة ، احتواء الازمة) التي تؤثر في الاداء التسويقي (نمو المبيعات ، الحصة السوقية) في الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى.
التصميم	دراسة ميدانية
مجتمع الدراسة وعينتها	مجتمع البحث شمل جميع الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى في الاردن، اما عينه فشملت ١٣٩ شخصا
متغيرات الدراسة	استراتيجيات ادارة الازمات متغير معتمد اما الاداء التسويقي فهو متغير تابع
هدف الدراسة	تقييم اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة في الاداء التسويقي في الشركات الصناعية الدوائية البشرية الأردنية
نتائج الدراسة	أن الشركات الدوائية محل البحث تتعرض للعديد من الأزمات ومنها أزمات متكررة ، و وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ادارة الازمات الحديثة(تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الازمة ، تفتيت الازمة واحتواء الازمة) علي الأداء التسويقي(نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الأدوية بمدينة العاشر من رمضان
الدراسة ٨	ازمة المياه في العراق بين الموقفين التركي والعراقي
اسم الباحث والسنة	(حسن، ٢٠٠٩)
المشكلة	ان سعي الجانب التركي لوضع مسألة المياه ضمن ادراكه من اجل تحقيق مشروعات تنموية في جنوب تركيا وكذلك ورقة ضغط سياسي لتعزيز موقعه بين دول العالم كان السبب في قيامه بانشاء المشروعات الاروائية والسدود على نهري دجلة والفرات خلافا للقانون الدولي ومن ثم خلق اثارا ايجابية تصب في مصلحته واثارا سلبية تنعكس على الجانب العراقي

التصميم	المنهج التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	دراسة نظرية
متغيرات الدراسة	الموارد المائية في العراق
هدف الدراسة	توضيح دور المشروعات الاروائية والسدود المقامة على نهري دجلة والفرات واثرها في تخفيض كميات المياه الداخلة الى العراق وانعكاساتها السلبية على مجمل القطاعات المكونة للبنية التحتية ومن ثم وضع الحلول اللازمة للتخفيف من حدة الازمة
نتائج الدراسة	ان الفترات الزمنية المستقبلية ستشهد أهمية كبيرة للمياه ومن المتوقع ان تتم مقايضة برميل نطف مقابل برميل ماء ولهذا تسعى الحكومة التركية للسيطرة وتخزين اكبر كميات ممكنة من المياه
الدراسة ٩	ادارة الازمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية
اسم الباحث	(الشمراي ، ٢٠٠٤)
المشكلة	العوائق التي تواجه العاملين في ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي السعودية وكيفية التعامل معها
التصميم	استطلاعية
مجتمع الدراسة وعينتها	مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، اما العينة فتكونت من (٨٦٦) شخصاً
متغيرات الدراسة	عوائق ادارة الازمة ،ادارة الازمة
هدف الدراسة	التعرف على كيفية تعامل العاملين الاداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مع الازمات
نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى استجابة الافراد العاملين الاداريين بدرجة عالية في التعامل مع الازمة من خلال الافادة من مراحلها الخمس مرتبة حسب اهميتها التعلم ، الاستعداد والوقاية ، استعادة النشاط ، احتواء الاضرار
<u>٢-٢-٢ الدراسات الأجنبية</u>	
الدراسة ١٠	Challenges of Water Resources in Iraq
اسم الباحث	(Abd-El-Mooty et al., 2016)
المشكلة	مشكلة نقص المياه الخطيرة. وتحليل وتوقع حجم السكان ودراسة عرض الاستخدام الزراعي الحالي والتوسع في الأراضي المزروعة
التصميم	منهج تحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	دراسة نظرية
متغيرات الدراسة	الازمة ، ازمة الموارد المائية
هدف الدراسة	دراسة الموارد المائية في العراق. أذ يواجه العراق أزمة مياه حادة بسبب الانخفاض في الكميات والتدهور في نوعية المياه التي تصل حدودها مع نهري دجلة والفرات

إن العراق يحتاج إلى موارد مائية آخذة في الازدياد نتيجة لتعداد السكان النمو والتنمية الاقتصادية في العراق	نتائج الدراسة
The Challenges of Water Sustainability in Iraq	الدراسة ١١
(Al-Obaidy & Al-Khateeb, 2013)	اسم الباحث
مشكلة نقص المياه الخطيرة. وتحليل وتوقع حجم السكان ودراسة يتم عرض الاستخدام الزراعي الحالي والتوسع في الأراضي المزروعة	المشكلة
منهج تحليلي	التصميم
دراسة نظرية	مجتمع الدراسة وعينتها
الموارد المائية في العراق ،حجم السكان	متغيرات الدراسة
التنمية المستدامة في العراق للموارد المائية وذلك لصلته الوثيقة بتحقيق الامن الغذائي وما يترتب عن فقدانه من تضاعف الاثار السلبية للمعضلات الاجتماعية الاقتصادية الموجودة اصلا	هدف الدراسة
تشدد على ضرورة وضع خطة وطنية شاملة للمحافظة على المياه والموارد الطبيعية وكيفية عكس التحديات البيئية في توفير فرص حقيقة لتحقيق التنمية المستدامة	نتائج الدراسة
٢-٣ الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة	
٢-٣-١ الدراسات العربية	
اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات /دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس	الدراسة ١٢
(جعفر & إبراهيم، ٢٠١٧)	اسم الباحث والسنة
تعاني المؤسسات بشكل عام العامة والخاصة من تحديات كبيرة في إدارة الازمات وخاصة عند تعرض المؤسسة الى الازمات الطارئة والظرفية لذلك تعد عملية إدارة التخطيط الاستراتيجي الملاذ الوحيد الذي يمكن اتباعه لمواجهة الازمات الطارئة والمؤسسات العامة مثلها مثل باقي المؤسسات العامة في الدول العربية التي تعرضت الى أزمات إدارية ومالية منها من واجه ومنها من اخفق وبناء عليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في ان الازمات التي يواجهها موظفو القطاع العام بحاجة الى حلول إبداعية جديدة ويمثل الالتزام بالإدارة الاستراتيجية بما فيها من تخطيط استراتيجي أحد الحلول السحرية لهذه الازمات ،وبالتحديد فان الدراسة تحاول الإجابة عن السؤال الاتي : "ما اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة أزمات المؤسسات العامة "	المشكلة
المنهج الوصفي التحليلي	التصميم
جميع المديرين والموظفين العاملين في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة ٨٥٠ موظف وموظفه	مجتمع الدراسة وعينتها
متغير مستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو ادارة الازمات	متغيرات الدراسة
تتلخص اهداف الدراسة بصورة رئيسية في التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في المؤسسات العامة وكالاتي	هدف الدراسة

<p>١ - التعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي في القليل من الازمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات</p> <p>٢ - التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في المؤسسات العامة</p>	
<p>أظهرت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يسهم في التقليل من المشكلات المحتملة وان قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الازمات</p> <p>وكذلك ان اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد من اتخاذ القرارات وحل المشكلات وانه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الازمات اشارت نتائج الدراسة الى ان المؤسسات العامة تطبق التخطيط الاستراتيجي في اعمالها وبنسبة متوسطة من اراء المبحوثين وانه يوجد تخطيط استراتيجي طويل الأمد فيها وبدرجة متوسطة من الإجابة</p> <p>وتبين من نتائج الدراسة ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي</p> <p>أظهرت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي يتم في حالة اكتشاف الازمة في المؤسسة وبدرجة قليلة من استجابات المبحوثين وان المؤسسات العامة تقوم بتبني التخطيط الاستراتيجي في اعمالها بدرجة متوسطة</p>	نتائج الدراسة
دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني	الدراسة ١٣
(الحسيني, et al., ٢٠١٧)	اسم الباحث والسنة
<p>جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات وتتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :</p> <p>١- ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الإداريين ؟</p> <p>٢- ما مدى وضوح مفهوم إدارة الازمات؟</p> <p>٣- ما درجة مشاركة الافراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي ؟</p> <p>٤- ما دور استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات</p>	المشكلة
المنهج الوصفي التحليلي	التصميم
مديرو الفروع الرئيسية ورؤساء الأقسام في القطاع المصرفي	مجتمع الدراسة وعينتها
متغير مستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو ادارة الازمات	متغيرات الدراسة
<p>هدفت الدراسة الى التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الازمات التي يواجهها الموظفون والتعرف على اهمية الدراية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي فضلا عن اساليبه وادواته الفعالة والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من اثار الازمات وذلك بهدف التقليل من المخاطر</p>	هدف الدراسة
<p>هناك درجة مرتفعة جداً لوضوح مفهومي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات لدى مديري الفروع الرئيسية ونوابهم في تلك البنوك، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي. بالإضافة إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب وأدوات التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني</p>	نتائج الدراسة

الدراسة ١٤	دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات البيئية بجامعة الملك خالد
اسم الباحث والسنة	(آل مداوي & محمد، ٢٠١٦)
المشكلة	اصبح التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات والمنظمات وان اهم عوائق تطبيق التخطيط الاستراتيجي عدم الالتزام بالتطبيق العملي لخطة التخطيط الاستراتيجي وكذلك قلة الموارد المادية والبشرية وغياب نظام الحوافز والافراد وعدم اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي وضعف نظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي وعدم وجود نظام معلومات فعالة وقواعد بيانات وصعوبة تحليل البيئة الخارجية
التصميم	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	تضمن مجتمع الدراسة العمداء ووكلاء ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بجامعة الملك خالد
متغيرات الدراسة	متغير مستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو ادارة الازمات
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية ١ - التعرف على المتطلبات الأساسية لدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات البيئية والعوائق التي تحد من تطبيق الخطط الاستراتيجية لمواجهة أي ازمة وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الاكاديمية والموظفات الاداريات ٢ - التعرف على استجابات افراد عينة الدراسة حول التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات البيئية
نتائج الدراسة	أظهرت النتائج موافقة غالبية افراد العينة على وجود عوائق للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات وموافقة غالبية افراد العينة على السبل المطروحة للتغلب على عوائق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات وموافقة غالبية افراد العينة على السبل المطروحة للتغلب على عوائق التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات البيئية
الدراسة ١٥	دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات
اسم الباحث والسنة	أبو حليلة ٢٠١٣
المشكلة	جاء هذا البحث على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمة وأثره في مواجهة الازمات التي تعترض نموه وتقدمه ويمكن ان نلخصه في مشكلة البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية ١ - ما مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي؟ ٢ - كيف تتعامل الجمعية مع الازمات التي تواجهها؟ ٣ - هل توجد هنالك علاقة بين وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي ودرجة ممارسته في هذه المنظمات؟ ٤ - ما علاقة العوائق التي قد توجه التخطيط الاستراتيجي ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية؟ ٥ - ما دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات؟
التصميم	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع الدراسة وعينتها	تضمن مجتمع الدراسة موظفين وجميع المديرين في جمعية التطوير بمنطقة لاهيا والبالغ عددهم ١٢ وهم انفسهم عينة الدراسة
متغيرات الدراسة	متغير مستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو ادارة الازمات

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات في منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى مديري هذه المنظمات ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم	هدف الدراسة
أظهرت الدراسة ان المديرين لا ينظرون للعوائق المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام كعوائق تقف امام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي في حين أشار بعضهم الى وجود عوائق أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى ونقص الإمكانيات المادية وعدم تلقي المساندة الكافية من ادارة الجمعية	نتائج الدراسة
تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي	الدراسة ١٦
المطيري، ٢٠١١،	اسم الباحث والسنة
وجود أزمات على ارض الواقع يتعرض لها القطاع المصرفي بشكل عام والقطاع الإسلامي بشكل خاص في الكويت كالأزمات الناجمة عن الركود الاقتصادي العالمي والتي أدت الى ازمة محلية حقيقية	المشكلة
المنهج الوصفي	التصميم
القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي / ٣١٩ موظف في ثلاثة مصارف إسلامية كويتية	مجتمع الدراسة وعينتها
التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات	متغيرات الدراسة
سعت هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية صياغة اطار نظري يتضمن تغطية مفاهيمية لموضوعي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي التعرف على مدى تأثير أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الكويتي	هدف الدراسة
اثبتت آراء وأجابات افراد عينة الدراسة أن القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي لديه الخبرة الكافية والقدرة العالية في استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد انشاء مركز الدراسات الاستراتيجية والمستقبلية	نتائج الدراسة
<u>٢-٣-٢ الدراسات الأجنبية</u>	
IMPACT OF STRATEGIC PLANNING ON CRISIS MANAGEMENT IN THE PROFIT AND NON-PROFIT SECTOR IN JORDAN	الدراسة ١٧
(Al-Khrabsheh, 2018)	اسم الباحث والسنة
مشكلة نقص المياه الخطيرة. وتحليل وتوقع حجم السكان ودراسة يتم فيها عرض الاستخدام الزراعي الحالي والتوسع في الأراضي المزروعة	المشكلة
منهج وصفي تحليلي	التصميم
بيئة اعمال اردنية	مجتمع الدراسة وعينتها
متغير مستقل وهو التخطيط الاستراتيجي والمتغير التابع وهو ادارة الازمات	متغيرات الدراسة

الهدف من هذه الدراسة هو مسح أثر التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بإدارة الأزمات في بيئة الأعمال الأردنية وكيفية استخدامه في أوقات الأزمات	هدف الدراسة
سيتم تمكين الإدارة من الإدارة بطريقة استراتيجية طوال مدة معظم الأزمات ، للعمل بفعالية أكبر. أخيراً ، ستكون الشركات قادرة على تطوير مديريين وعاملين أكفاء يمكنهم تشجيع الآخرين مع المزيد من الآمال والتقدم العام. يجب على الإدارة متابعة وتطوير أفضل الممارسات الحديثة لاستخدامها من قبل الشركات في تجنب الأزمات وكذلك تخفيف تأثيرها	نتائج الدراسة
Influence of Strategic Planning on Crisis Management in the Service Sector Firms in Palestine	الدراسة ١٨
1*Mohammed W. Almudallal, 2Haprizia Ashary, 3Syaharizatul Noorizwan Muktar 2016	اسم الباحث والسنة
البيئة العالمية الجديدة التي تتميز بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة، تواجه الشركات من صعوبة في التهديدات التي يمكن أن تؤثر في أعمالهم وتمنع تقدمهم ، ومن ثم الأعمال أصبحت البيئة أكثر تعقيداً وتحدياً هذه القدرة التنافسية ستسمح للشركات وضع استراتيجياتهم الخاصة للتغلب على المنافسة	المشكلة
منهج وصفي تحليلي	التصميم
بيئة الاعمال الفلسطينية	مجتمع الدراسة وعينتها
التخطيط الاستراتيجي وإدارة الازمات	متغيرات الدراسة
هو مراجعة تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركات قطاع الخدمات في فلسطين وكيف يتم استخدامه في أوقات الأزمات إذا حدثت.	هدف الدراسة
أولاً ، سيتمكن قادة ومديرو الشركة من تطوير استراتيجياتهم باستخدام نهج عملي لمنع الأزمات أو التقليل من آثارها. ثانياً ، سيكون المديرين قادرين على التفكير بشكل استراتيجي في منتصف الأزمة للتعامل معها بشكل أكثر فعالية. ثالثاً ، ستجعل الشركات لديها قادة و فرق قادرة بما يكفي لإلهام الناس الذين لديهم شعور بالأمل والاستراتيجية.	نتائج الدراسة

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى الأدبيات

Extent of benefit from previous studies

٤-٢ مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة قاعدة معلوماتية أسهمت في اثراء الجانب النظري للبحث العملي وتعزيز المعرفة العلمية للباحث ، وتوضيح رؤية واضحة امام الباحث حول تحديد متغيرات البحث الحالية ومدى امكانية تطبيقها في البيئة العراقية مع تحديد عوائق ومحددات تطبيقها.

٥-٢ أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

Similarities and differences between the current study and previous studies

١- أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على ضرورة تبني المنظمات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمة للحد من الاثار السلبية لحدوث الازمات على حياة المنظمات، وتتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة (المطيري ، ٢٠١١) و دراسة (الحسيني، ٢٠١٧) من حيث مضمون موضوع اساليب التخطيط الاستراتيجي ودورها في ادارة الازمات .

ب- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

ركزت اغلب الدراسات السابقة على متطلبات وعوائق تطبيق التخطيط الاستراتيجي في حين ركزت الدراسة الحالية على اساليب التخطيط واثرها في ادارة الازمات، كما ان هذه الدراسة وحسب علم الباحث تعد الدراسة الاولى حول تطبيق اساليب التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في قطاع الموارد المائية في العراق إذ يعد هذا القطاع من القطاعات الرئيسية الواجب الاهتمام بها وذلك بسبب الدور الحيوي لهذا القطاع وانعكاساته على فئة كبيرة من المجتمع ، وبسبب كثرة الازمات التي يعاني منها هذا القطاع، في حين اغلب الدراسات السابقة ركزت على قطاع المصارف والمنظمات الصناعية والتجارية والتعليمية.

الفصل الثاني

الجانب النظري

Theoretical Side

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي

المبحث الثاني: إدارة الازمة

المبحث الاول

١ - ٢ التخطيط الاستراتيجي

Strategic Planning

١- ٢ - ١ نبذة تاريخية عن التخطيط الاستراتيجي

A brief history of strategic planning

تعد عملية التخطيط عملية قديمة إذ نشأت منذ ان بدأ الانسان ينتمي في جماعات أذ مارست تلك الجماعات البدائية عملية التخطيط بشكل عشوائي غير منتظم وغير قائم على أسلوب علمي، وكانت مقتضيات الضرورة في مواجهة الكوارث الطبيعية والتحديات المختلفة تفرض مسألة التخطيط الذي أطلق عليه آنذاك مسميات مختلفة كالتدبير والتوقع والحيطة، وتنفذ هذه الفعاليات لعمليات تتم في المستقبل لتجنب المخاطر ومواجهة الكوارث والمشكلات المختلفة وهناك من أشار الى التخطيط او اشار اليه في كتاباته مثل افلاطون وأبن خلدون لكن ذلك لم يكن اكثر من تصورات وأفكار تضمنتها تلك الكتابات ولم تكن قابلة للتطبيق العملي المنظم (البوهي، ٢٠٠١: ١٧١).

ويمكن تحديد المراحل التي مر بها التخطيط الاستراتيجي حتى اصبح تخصصا مستقلا بذاته في ابجديات إدارة الاعمال بما يلي:

١ - المرحلة الأولى: -الجذور التاريخية القديمة للتخطيط الاستراتيجي.

ظهرت البدايات الأولى للتخطيط الاستراتيجي عسكرية الشكل إذ كان القادة والملوك يمارسونه في اثناء حروبهم، إذ اشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategic) والتي تعني علم الجنرال والجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة. حيث ان الوصف الوظيفي لدوره هو اختيار الطريق الأفضل الواعد لتحقيق ميزة تنافسية من نوع معين، والذي يتصرف وهو يعلم ان هنالك قوى أخرى تؤثر وتتأثر في اتخاذ القرارات، والذي يمتلك ادراكا عميقا بالزمن (هلال، ٢٠٠٩: ١٥٣)

٢ - المرحلة الثانية: - مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

ترجع جذور التخطيط الاستراتيجي بمفهومه الحديث وخصائصه المميزة الى خمسينات القرن الماضي إذ ظهر مصطلح التخطيط الاستراتيجي على ايدي رجال الاعمال وعلماء الإدارة ، وذلك تحت مسمى "الاستراتيجية الإدارية" وفي فترة ما بين (١٩٦١ - ١٩٦٥م) تم استعمال نظام التخطيط الاستراتيجي في وزارة الدفاع الامريكية ، وحدث نجاحا كبيرا ، إذ تم تطبيق النظام الاستراتيجي في كل الأجهزة الفيدرالية للحكومة الامريكية تحت أسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة" ، وبعد ذلك طبقت أغلب كليات إدارة الاعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم " السياسات الإدارية " وظل استعمال هذا

المفهوم الى ان استبدل بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قبل نهاية الستينات ، ثم عبر مفهوم التخطيط الاستراتيجي حدود الولايات المتحدة الامريكية قبل نهاية الستينات إل كل من أوروبا والدول النامية . (خميس، ١٩٩٩:٧٥).

٣ – المرحلة الثالثة: -مرحلة ما بعد الستينات.

يعد التخطيط الاستراتيجي مفهوماً شاملاً لا يقتصر على النواحي العسكرية او السياسية او الإدارية، وقد ذكر (طلعت، ٢٠٠٩، ٦٨) في هذه المرحلة ما بعد الستينات من القرن الماضي تم التوصل الى النموذج الشامل للتخطيط الاستراتيجي، وتحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية التي تنبثق من منطلق التفوق على المنافسين وتم التأكيد على جوهر الاختصاص للتأكيد على استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة، وذلك في عام ١٩٩١ م.

وأشار (خميس، ١٩٩٩: ٧٧) إلى ما بعد هذا التاريخ بعام إذ تم إصدار كتاب في جامعة كاليفورنيا انتقد فيه الشركات العالمية متعددة الجنسيات من خلال أنها لم تغير مفاهيمها نحو العالمية ولم تملك استراتيجية عالمية شاملة، وشمل ذلك العديد من المنظمات العالمية، وانتهت إلى ضرورة قيام هذه المنظمات بتغيير مفاهيمها وفلسفتها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع المنظمات في العالم من اجل تقليل التكاليف والتنميط والاستفادة من التعليم الذاتي " .

Strategic planning concept

٢-١-٢ مفهوم التخطيط الاستراتيجي .

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي تطور على مدى عدة عقود مكوناً مهماً في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. ولقى مجال التخطيط الاستراتيجي اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين والمفكرين على حدٍ سواء، ان التخطيط الاستراتيجي هو تطوير وصياغة المستوى التنظيمي الذي يحدد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات العامة للأعمال التجارية، مما يقود المنظمة نحو تحقيق غاياتها في المستقبل. لذلك، يعد التخطيط الاستراتيجي أداة أساسية للإدارة في المنظمات، والتي تهدف إلى ضمان استمرار و توفير الموارد المناسبة في المكان والزمان المناسبين لتحقيق الأهداف.

وأشار كل من (Aldehayyat and Anchor, 2010: 163) إلى إن التطور في مجال عمليات التخطيط الاستراتيجي اليوم ضروري للغاية في مجال التخطيط ، حيث ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي أهم خطوة. كما أن الهدف الرئيس هو الحصول على صانعي القرار الرئيسيين في المنظمات والاتفاق على أن التخطيط الاستراتيجي ضروري ومهم فيه في المنظمات. فضلا عن ذلك، تبرز من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي اهمية تطوير عدد من الأدوات لتقييم العملية وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والفرص والتهديدات البيئية.

تهتم عمليات التخطيط الاستراتيجي النموذجية بدراسة البيئة الحالية للمؤسسة (على سبيل المثال الوضع الحالي لمهمة المنظمة، والمبادئ التوجيهية)، والتوقعات حول الطريقة التي ترغب بها في النمو أو التطور (المستقبل المنشود)، والأهداف (ما ستسعى جاهدة للقيام به)، وغاياتها للمضي قدماً (كيف ستمضي قدماً لتحقيق أهدافها). ان هذا التوجه يؤدي في الغالب إلى فهم أفضل لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل ، تأسيساً على ما سبق اختلف الكتاب والمفكرون في الفكر الإداري في تعريف مفهوم التخطيط الاستراتيجي ، والجدول (٥) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي :-

الجدول ((٥)) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي حسب وجهة نظر بعض الباحثين وحسب لاطار الزمني

ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(Federation Reprt,Februa,y,1977 :241)	التخطيط الاستراتيجي أنه عملية نظامية مستمرة يقوم بها الأفراد من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها فضلاً عن الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الوسيلة التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.
٢	(عسكر وسميز، ١٩٨٧ :١٠٦)	العملية المتكاملة المتعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي (البيئة الخارجية)، وذلك بالتركيز على الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى أداء المستقبل المتوقع وتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي
٣	(Glasiter and Flashaw 1990 : 116)	بانها العملية التي يتم بموجبها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات لتأمين الحصول على الموارد وتوزيعها من اجل تحقيق اهداف المنظمة
٤	(Bryson,1993:168)	الجهود المتكافئة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ما هي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟ وماذا ستكون عليه مستقبلاً
٥	(الحاج ٢٠٠٢ : ١١)	" عملية تحديد واقع العمل في المنظمة ،والاهداف التي تسعى الى تحقيقها ،والوسائل التي تستخدم لتحقيق تلك الأهداف ، فالتخطيط هو العملية التي تأخذ بالاعتبار نقاط قوة وضعف جهة العمل ،والفرص والمخاطر البيئية التي تحيط بها"
٦	(Plicastro,2003 :1)	الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المنظمة الفعلي لتحقيق هذه الأهداف
٧	(SHPIRO,2003 : 3)	يعرف بانه خطة عامة لتسهيل عملية الإدارة الناجحة وهو يخرج المخطط من مدى النشاطات والاعمال اليومية داخل المنظمة ، ويعطي صورته كاملة حول اين نحن؟ماذا نفعل؟ وما هو مسارنا المستقبلي؟ فهو يزود المخطط أو الإدارة برؤية واضحة حول الى اين تريد ان تصل المنظمة؟ وكيف تصل الى ما تريد؟ هذا إلى جانب الخطط والأنشطة اليومية
٨	(الغالبى وأدريس، ٢٠٠٧ : ١٢٢)	أن التخطيط الاستراتيجي يعني عملية يتم من خلالها تحديد كيفية وصول المنظمة الى ما تسعى إليه، وبالوقت نفسه، عملية تحديد ما الذي سوف تقوم به المنظمة لإنجاز اهدافها وتحقيقها.

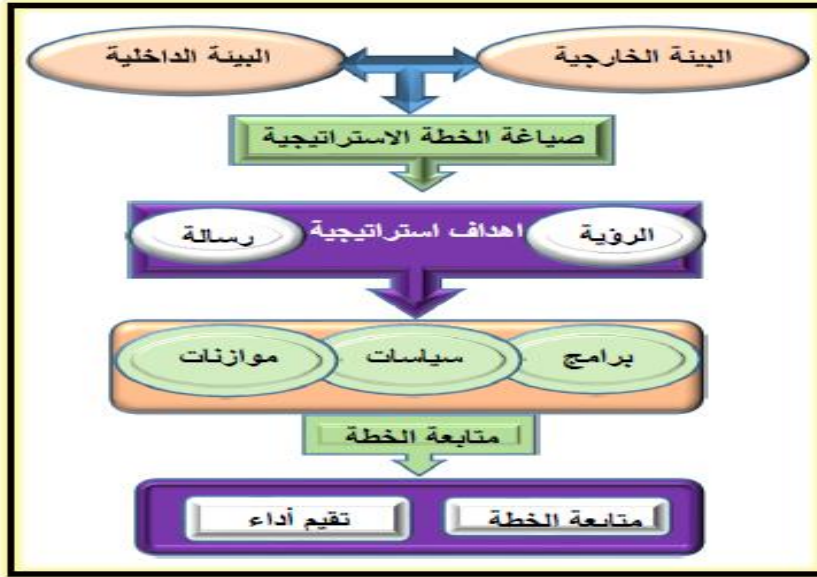
المصدر : من اعداد الباحث استناداً للأدبيات

فقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية فعلية للمواءمة بين الموارد المتاحة والاحتياجات، واختيار أفضل بديل للفعل من بين خيارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل .	(أبو نصر ٢٠٠٩: ٢٠٦)	٩
التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي يمكن بواسطتها لاعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الاعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي ، ومن ثم تحديد أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذه التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ.	(أبو صالح، ٢٠٠٩: ١٠٥)	١٠
هو تخطيط بعيد المدى يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية متجددة باستمرار لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية .	(السكرانة ، ٢٠١٠: ٩١)	١١
التخطيط الاستراتيجي هو الاعداد للمستقبل البعيد لمهمة معينة من اجل تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالروية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة)	(النجار، ٢٠١٠: ٧٨)	١٢
تحويل التفكير الاستراتيجي إلى منهج قابل للتطبيق وبالوقت نفسه موجه نحو تحقيق الغايات والأهداف والرسالة الاستراتيجية ضمن الاطار الزمني المحدد ضمن الخطة، فهو أحد أنواع التخطيط المراد منه استشراف والتنبؤ بالمستقبل والانطلاق لرسم الاحتمالات والتوقعات المرافقة له وصياغة السيناريوهات البديلة لمواجهتها.	(الكبيسي، ٢٠١٣: ١٦)	١٣

من التعريفات السابقة نلاحظ ان التخطيط الاستراتيجي: -

- ١- هو فلسفة تعتمد على الادارة العليا لمواكبة التطورات والتغيرات في البيئة
- ٢- انه عملية ادارية يشترك بها كل الاطراف ،وهي عملية مستمرة ومتواصلة
- ٣- ان التخطيط الاستراتيجي هو نظام متكامل يشمل وضع الاستراتيجيات والاهداف والبرامج والسياسات وتدبير الامكانات والموارد كافة من اجل تحقيقها.

كما ويوضح الشكل (٥) مفهوم التخطيط الاستراتيجي



الشكل (٥) يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي
المصدر من اعداد الباحث استنادا الى الادبيات

٢-١-٣ عوائق التخطيط الاستراتيجي

يواجه التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما أشار إليها (Bryson ,1993:221) وهي :

١ - التغير السريع في البيئة : تعد الاستراتيجية خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فأنها بحاجة الى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغيرات السريعة في البيئة تؤدي بالاستراتيجية الى مواجهة واقع جديد مختلف عن الواقع الذي بنيت عليه، مما يؤدي الى تعثرها وربما فشلها..

٢ - مقاومة التغيير : إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات هو اولى مهام التخطيط الاستراتيجي وقد يعمل بعض الافراد في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة واجراءاتها وتعودت عليها الى رفض السياسات الجديدة والتغيير والتمسك بواقعها القائم .

٣ - الموارد المالية للمنظمة : من المعروف ان اية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسنت صياغتها فأنها قد تصطدم بمشكلة شحة الموارد المالية التي يتعين على المخططين التفكير بها منذ البداية ،لأن عدم توافر الأموال اللازمة لتغطية النفقات يؤدي بها الى التوقف وربما الفشل.

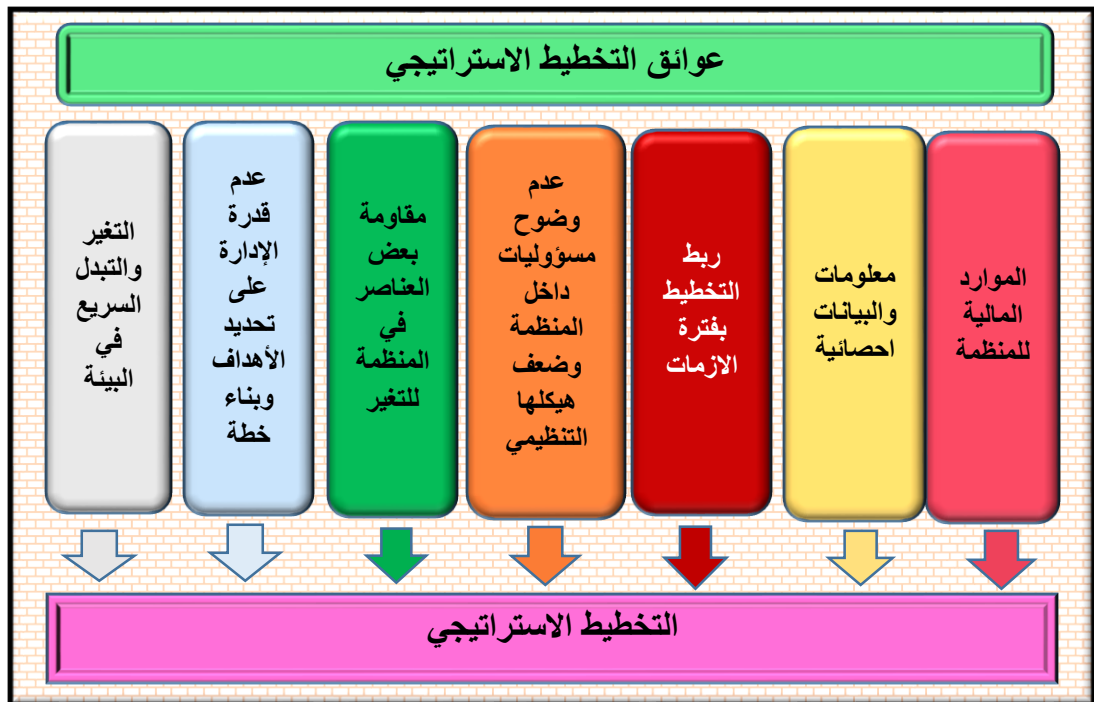
٤ - عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية : قد يتوافر للإدارة ايمان واقتناع كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها قد لا تملك مقومات وقدرات تؤهلها على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية، حيث ان الخطة تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية والتي استعانت بالغير لوضع خطتها ولكنها قد تكون غير قادرة على تنفيذها، إذا كانت امكانياتها الذاتية قاصرة)

(الكرخي، ٢٠١٤: ٧٦-٧٧)

٥ - عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: يعد انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية، وعدم اهتمامها بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها وانعدام توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر احدى اهم العقبات والمشكلات التي تعترض الخطة الاستراتيجية وان إعطاء الاعمال اليومية الروتينية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بها المنظمة وتعمل على تطويرها يشغل المنظمة ويمنعها من الاهتمام بوضع خطة استراتيجية تنهض بها الى الامام. (ادريس، ٢٠٠٦: ٨٩).

٦-المعلومات التاريخية والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توافر بيانات ومعلومات تاريخية كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة (Fewrer,1995: 418-419).

٧ - ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الازمات: يسود الاعتقاد بان التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الازمات والطوارئ، وهذا اعتقاد خاطئ فهو أسلوب يصلح للتطبيق لكل الظروف وضروري للمحافظة على المنظمة وتطويرها (ادريس، ٢٠٠٦: ٨٩).
ويوضح الشكل (٦) عوائق التخطيط الاستراتيجي .



الشكل (٦) عوائق التخطيط الاستراتيجي

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى الأدبيات.

٢-١-٤ الفرق بين التخطيط طويل الأمد والتخطيط الاستراتيجي

The difference between long-term planning and strategic planning

عادة ما يكون هناك خلط بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الاجل، على الرغم من ان كلا النوعين يعني بدراسة المستقبل إلا ان ثمة اختلافات وفروقات هيكلية بينهما (هلال، ٢٠٠٧: ٥٧) ، ويمكن توضيح هذه الفروقات من خلال الجدول (٦) :-

الجدول (٦) يوضح الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل الامد

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل الأمد
يتم اعداد الخطط من الأعلى الى الأسفل	يتم اعداد الخطط من أسفل الى اعلى
تحليل عناصر البيئة على اساس نقاط القوة والضعف	تحليل عناصر البيئة على أساس التفاؤل والتشاؤم
يقوم على أسس شاملة او يهتم بمجال المنتجات وأسواق المنظمة المستقبلية	يقوم دائما على أسس مالية ويهتم بالمنتجات والسوق الحالية
يبني على تحديد واضح ومسح بيئي للصورة المرغوبة في المنظمة	يبني المديرون تصوراتهم الشخصية وتوقعاتهم للظروف المستقبلية
يراعي كل التغيرات السياسية والاجتماعية والقانونية في المستقبل	يوضع على أساس تغيير العمالة الحالية في المستقبل
يتم وضع اطار متدرج في النظر للمستقبل	يتم وضع اطار زمني للتخطيط
يهتم بتوجيه الموارد على وفق خطط شاملة	لا يساعد في توجيه الموارد من نقاط الضعف الى نقاط قوة

المصدر : هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٩)، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي " مركز تطوير الأداء

والتنمية للنشر، عمان.

The importance of strategic planning

٢-١-٥ أهمية التخطيط الاستراتيجي

تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، وبعضهم قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط ،يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، والمساعدة في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، ويمكن تحديد أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي (الكرخي، ٢٠٠٧، ٤١) و(هلال ، ٢٠٠٩، ٥٨) و(Okuma,2003,4-6) :-

- ١ – يهدف التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه.
- ٢- يسهم التخطيط الاستراتيجي في حل المشكلات التي تجابه المنظمة وتجنبها بل والتغلب على الازمات
- ٣-يساعد في التعرف على أسباب المشكلات وحلها.
- ٤ –التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .
- ٥- يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العلمية في تحديد خياراتها الاستراتيجية وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- ٦ –يساعد المنظمة على الاستخدام الامثل لا مكاناتها المالية والاقتصادية وكذلك تحقق نتائج أفضل من توظيف هذه الامكانات في المستقبل.
- ٧ – يعزز العمل والمشاركة الجماعية ويكسب الخبرة للافراد كافة في المنظمة إذ يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- ٨ – تحسين أداء المنظمة وتلافي الصعوبات التي تواجهها ،والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- ٩ – تحسين عملية صنع واتخاذ القرار ، لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسة للمنظمة وكيفية تحقيقها ، فهو يساعد المنظمة على تحديد غاياتها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة .
- ١٠ – يوسع معارف المنظمة، وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها ،
- ١١ – تكامل وتناسق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المنظمة وذلك من خلال خلق أنظمة عمل متفاعلة ومتناسقة بعيدة عن التضارب والتقاطع.
- ١٢ – يعمل التخطيط الاستراتيجي على تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمات

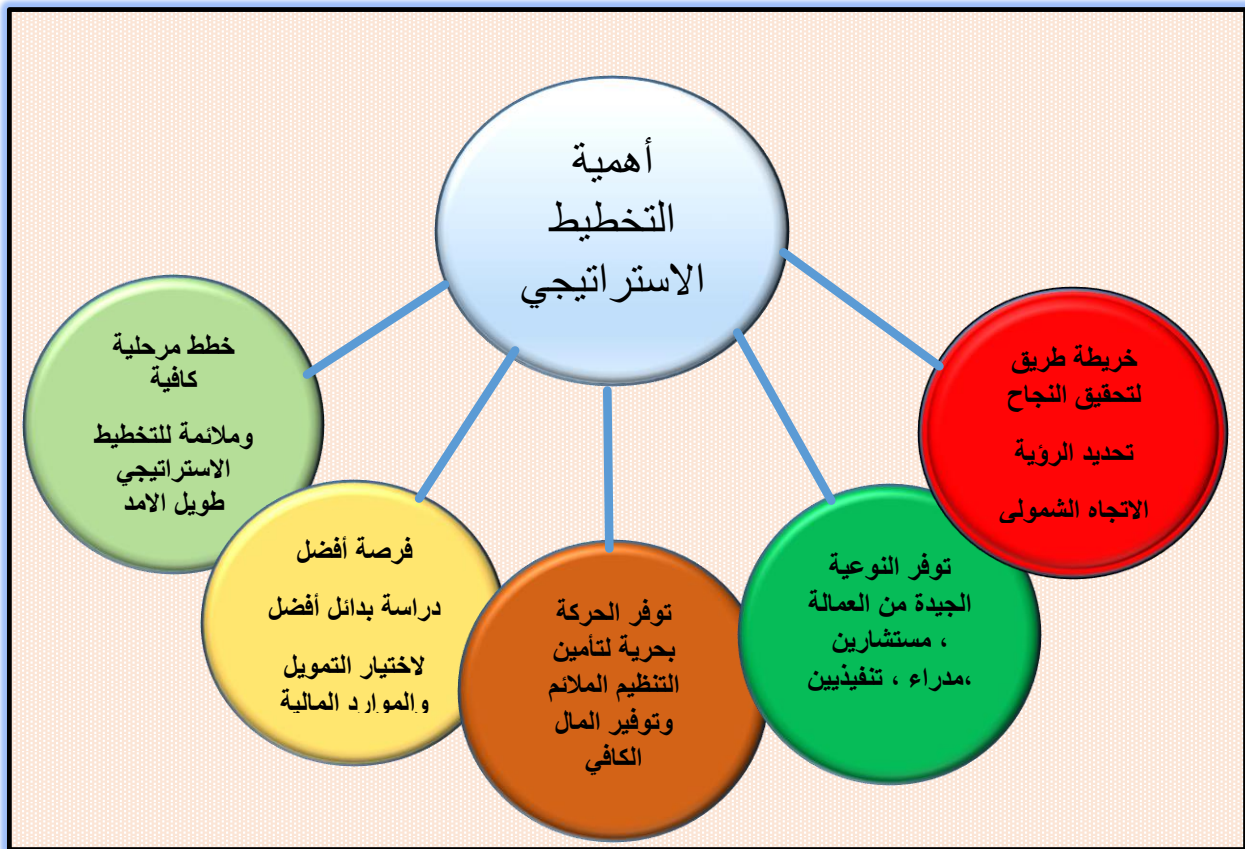
١٣ - يسهم في صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها .

١٤ - التركيز على أهمية المشاركة والتعاون لجميع الافراد داخل المنظمة لتحقيق الأهداف .

١٦ - يساعد تحديد جوانب القوة والضعف من خلال عمليات القياس والمتابعة المستمرة .

تبين الدراسات انه كلما ارتفع وعي المديرين وإدراكهم وفهمهم لعملية التخطيط الاستراتيجي، كانت استجابتهم إيجابية للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي ونجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية المطلوبة عندما توضع موضع التنفيذ. (الغالبي، ٢٠٠٧، ١٢٢) .

ويوضح الشكل (٧) يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجي :



الشكل (٧) يمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي

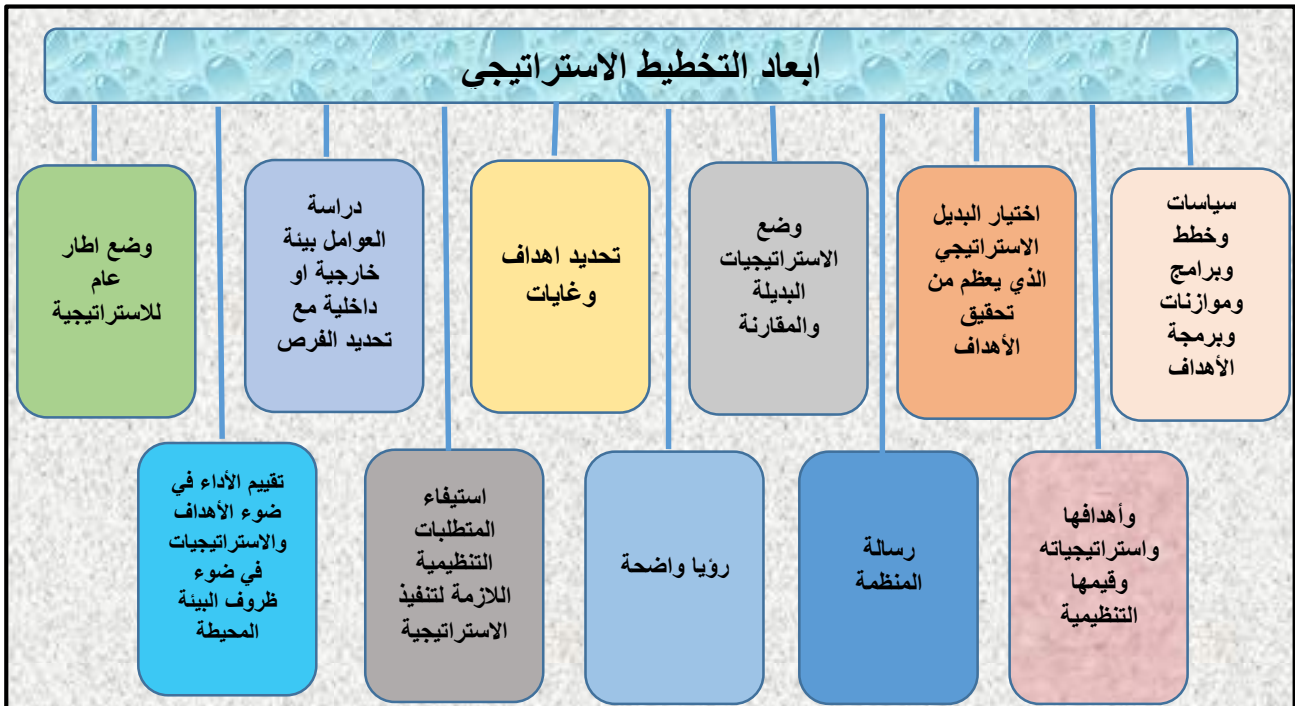
المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى الأدبيات

Dimensions of strategic planning

٢- ١- ٦ ابعاد التخطيط الاستراتيجي

يمكن تحديد أبعاد التخطيط الاستراتيجي بالنقاط الأتية (أبو زقية، ٢٠١١، ٥٥)

- ١ - صياغة الإطار العام للاستراتيجية.
 - ٢ - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أم داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة
 - ٣ - تحديد الأهداف والغايات المراد الوصول إليها.
 - ٤ - وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما.
 - ٥ - اختيار البدائل الاستراتيجية التي من شأنها تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
 - ٦ - وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات إذ تتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل الى اهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
 - ٧ - تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعه مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعه في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
 - ٨ - استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة مع التغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.
- كما يمكن اختصار ابعاد التخطيط الاستراتيجي بوجود رؤيا واضحة ثم تحديد رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وقيمها التنظيمية.
- والشكل (٨) يوضح ابعاد التخطيط الاستراتيجي .



الشكل (٨) يمثل ابعاد التخطيط الاستراتيجي /المصدر : من اعداد البحث استنادا الى الأدبيات

٢- ١- ٧ مستويات التخطيط

levels of planning

أدى تزايد حجم المنظمات وكذلك تنوع أعمالها وأيضاً اختلاف منتجاتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة، إلى أن تكون عمليات التخطيط متشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات، ومن مصادر متنوعة. جعل العملية التخطيطية أن تجري في إطار منهجي منظم وفي ظل مستويات عديدة، :

ويذكر كل من (Below, et...al: 1987:3-8) ، (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧ : ١٢١) مستويات التخطيط بما يلي:

١- مستوى التخطيط الاستراتيجي:

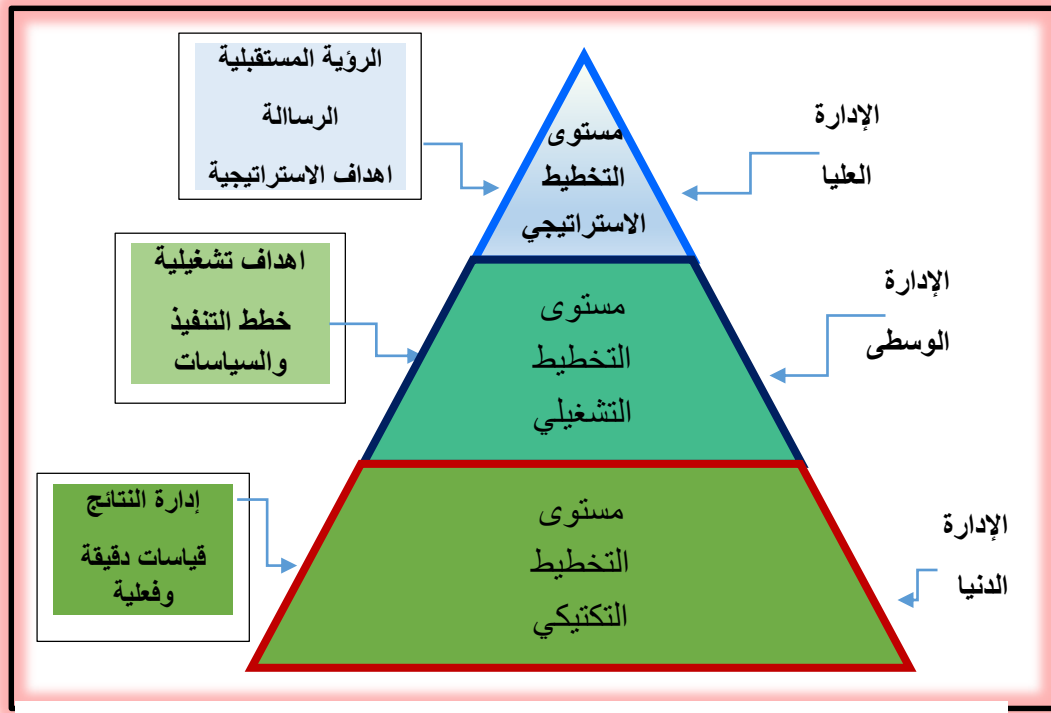
يعد هذا المستوى بمثابة المظلة الرئيسة التي تشمل وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى . يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة وقيمها وأولوياتها، وكذلك رسالة المنظمة ،وعوامل النجاح الحرجة ، والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، إذ يغطي استراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، فهو شمولي الأبعاد ، تكاملي المنظور ، وتجديدي الفلسفة، يعد هذا التخطيط بعيد الأمد ، ويقع على عاتق الإدارة العليا والجهات الساندة والداعمة لها ، لكونه ذا أهمية ودور في نجاح المنظمة .

٢ – مستوى التخطيط التشغيلي (العملياتي):

يشمل هذه المستوى الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى، أن هذا المستوى من اختصاص الإدارة الوسطى، وعادة ما يكون للمدى المتوسط والقريب، أنه يمثل الجانب الأكثر تحديداً وبمعايير ملموسة ومقاسة للأهداف ويركز على كيفية وصول المنظمة إلى ما تريد.

٣ – مستوى التخطيط التكتيكي:

يختص هذا المستوى بإدارة النتائج والأداء والذي يضم التنفيذ والرقابة، والوصول إلى النتائج المرغوبة، ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة، لذلك فهو من اختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا. ويوضح الشكل (٩) مستويات التخطيط الاستراتيجي



الشكل (٩) يوضح مستويات التخطيط الاستراتيجي

المصدر من اعداد الباحث استنادا الى الأدبيات

Strategic planning methods

٢- ١- ٨ أساليب التخطيط الاستراتيجي

تعمل المنظمات على بناء استراتيجياتها بما يتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها وبما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، ومن هذا المنطلق فان وجود استراتيجية تصلح لجميع المنظمات أمر غير وارد في الواقع العملي، ان ما يوجد هو استراتيجية ملائمة لمنظمة ما في ظروف معينة، وفي وقت محدد، عند تغير الظروف فان هذه الاستراتيجية قد تكون غير ملائمة كما كانت في ظروف أخرى، وهناك العديد من الأساليب التي تستخدمها المنظمات في التخطيط الاستراتيجي إذ اشار كل من (السويدان ، ٢٠٠٩ : ٨٧) و (هلال ، ٢٠٠٩ : ٢٥٣) و (الهلال ، ٢٠٠٦ : ٣٢٣) الى أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات كالتالي:

أولاً: أسلوب الأسئلة الحرجة

يتم من خلال هذا الأسلوب وضع مجموعة من الأسئلة وتتم الاجابة عنها، وهذه الاجابة ستشتمل على الخطة التي يجب السعي في تنفيذها ومن هذه الاسئلة:

- ماهي القيمة المضافة والمهمة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها؟
- ماهي الاهداف والغايات التي تسعى المنظمة الى تحقيقها؟

- ما هو الواقع الحالي للمنظمة، ماهو الموقف الحالي للمنظمة مقارنة بالأهداف التي يراد الوصول إليها؟
- ماهي البيئات الحالية والمستقبلية التي تتعامل معها المنظمة؟ وماهي الجهات التي تتعامل معها المنظمة؟
- ماهي العقبات والمشكلات والأمور التي تعوق تحقيق هذه الاهداف وتؤثر في تحقيقها بشكل أكبر وأسرع؟

ثانيا : أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات (تحليل SOWT)

يستخدم هذا الاسلوب كأداة تحليل استراتيجي في عدة مجالات ادارية بصورة عامة وفي مجال التخطيط الاستراتيجي بصورة خاصة، وتشير الحروف الاربعة لإنكليزية (S-O-W-T) والتي يمكن تعريفها بما يلي:-

- نقاط القوة (Strengths) وهي عناصر القوة في المنظمة التي تتميز بها دون غيرها من المنظمات.
- نقاط الضعف (Weaknesses) وتمثل جوانب الضعف والثغرات داخل المنظمة.
- الفرص (Opportunities) وهي الفرص التي تتوافر بالبيئة الخارجية وكلما زادت قدرة المنظمة على استثمارها انعكس ذلك على نجاح وبقاء واستمرار المنظمة.
- التهديدات (Threats) وتتأتى من خارج المنظمة وتمثل عوامل خطر وتهديد للمنظمة

ويمثل تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق والتوازن بين قدرات المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها)، وبين عوامل الظروف البيئية (أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي). ويتمثل الافتراض الأساسي في ان القيام بمراجعة الفرص والمخاطر (البيئية) يساعد على تحديد الخطط الاستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة، لان التحليل يساعد على الاتساق والتوازن بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها. والشكل (١٠) يوضح تحليل

SOWT



الشكل (١٠) يوضح تحليل (SOWT)

المصدر من اعداد الباحث استنادا إلى الادبيات

ثالثاً : أسلوب تحليل مجالات العمل

يعد المجال هو الهيكل العام مثل المجال الطبي او مجال الزراعة او مجال الصناعة الذي تنتمي اليه المنظمة، ويعتمد هذا الاسلوب في التخطيط تحديد ودراسة إمكانات الموقع التنافسي للمؤسسة في ميادين الاعمال المختلفة، ووضع خطط للحفاظ على مجال معين والتخصص فيه وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة في هذا المجال وزيادة الحصة السوقية ودراسة المجالات الاخرى التي يمكن ان تنتقل اليها المنظمة مستقبلا ومن ثم تقرر المنظمة الاستمرار في المجالات التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل، ومن ثم تحتفظ المؤسسة بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

رابعاً: أسلوب السيناريوهات:

يعد السيناريو أداة مهمة من أدوات التخطيط الاستراتيجي، والسيناريو يبني على افتراض ان القدرة على التنبؤ محدودة، إذ يتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها، في حين يركز التنبؤ على المخرجات، فإن السيناريو، يركز على فهم القوى التي تؤثر في تلك المخرجات، وبعض هذه القوى هي المدخلات، أن بناء السيناريوهات ليس أمرا سهلا. واصعب ما فيه هو تحديد عددها، فكلما زاد

عددها عن الحد المعين اصبح من الصعوبة التعامل معها، ويتفق بناء السيناريوهات مع التخطيط للطوارئ، إذ تكون المؤسسة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع، ويعني السيناريو أيضا مجموعة متكاملة من الافتراضات، تعطي صورة واضحة عن المستقبل، ويعد هذا الأسلوب مدخلا قويا لدراسة أحد العناصر المهمة في التخطيط الاستراتيجي وهو بيئة المنظمة، يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة.

خامسا: أسلوب الطوارئ:

ترتبط الحاجة الى التخطيط الموقفي اذا كانت البيئة الخارجية للمنظمة تتصف بحالة عدم التاكيد العالي، وأذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريو الأكثر ملاءمة للظروف الحالية فإن هنالك العديد من الظروف التي يمكن ان تتغير عند التطبيق والتي تؤثر في نتائج المؤسسة ، وترتكز (خطط الطوارئ) على الظروف الكاملة للمتغير ، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة ، بمعنى أنها تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف .

٢-١-٩ لماذا التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد المائية

Why strategic planning for water resources management

يعد التخطيط الاستراتيجي للإدارة المتكاملة للموارد المائية وسيلة لتحقيق إدارة أفضل للموارد المائية والتغلب على المشكلات والتحديات المتزايدة التي تواجهها وليست هدفا في حد ذاتها. ويجب أن تعمل الإدارة المتكاملة للموارد المائية على تحقيق ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسية (عبد العاطي و الحقيقي، ٢٠١٥ : ٧-٨) وهي كالآتي :

- الكفاءة في استخدام الموارد المائية إلى أقصى حد ممكن، وعدم الهدر فيها.
- العدالة في تخصيص المياه بين مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية وبين المستخدمين كافة.
- الاستدامة البيئية وحماية الموارد المائية والنظم البيئية المرتبطة بها.

لذا اصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات والمنظمات في مجتمعنا، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، فالمؤسسات التي تخطط استراتيجياً تفوق في أدائها الكلي المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً مع حرصها المتواصل لتحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المطلوب على المدى البعيد لضمان بقائها واستمرارها للتصدي للآزمات البيئية على وفق خطط استراتيجية تراعي الظروف المستقبلية في الإمكانيات والاحتياجات، وأثبتت ذلك العديد من نتائج الدراسات عن مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في مواجهة الآزمات.

إن مشكلات المياه متعددة والحلول المطلوبة بشكل عاجل ، وللوصول إلى هذه الحلول يجب الأخذ بنظر الاعتبار القوى الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الأساسية المعنية ، كما تتطلب تغيرات لا يمكن تحقيقها بسهولة لأن التخطيط لإدخال نهج الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الإدارة المستدامة ، وتنمية الموارد المائية يأخذ عدة أشكال ، والسبب الأقوى هو معالجة مشكلات المياه ذات الأولوية المؤثرة على المجتمع ويؤدي هذا إلى اتخاذ إجراءات مركزه وحاسمة تتقدم تدريجياً نحو الإدارة المتكاملة للموارد المائية ومنها إلى تخطيط طويل الأجل مع وضع جدول أعمال لاستخدام أكثر استدامة للموارد المائية .

يستلزم هذا نظرة طويلة الأجل ، ففهم وتحليل القوى الكامنة والمسببة للمشكلات المتعلقة بالمياه يساعد على بناء رؤية مائية مستقبلية مشتركة والتزام لجعل هذه الرؤية حقيقة ، وبهذا تحدد الاستراتيجية الأطار طويل الأجل والخطوات المتقدمة نحو الاستخدام المستدام لموارد المياه باستخدام مبادئ الإدارة المتكاملة للموارد المائية ، وهناك جانب آخر لاستراتيجية المياه وهو النظر في الصراع على المياه ، بما أن إدارة الموارد المائية عبارة عن عملية تتميز بصراع المصالح ووجهات النظر المتعارضة والمتضاربة لذلك يشجع النهج الكامل لإدارة موارد المياه على تعزيز آليات الحوار والتفاوض والمشاركة ويؤدي تطبيق هذه المبادئ في الاستراتيجية وعملية التخطيط اللاحقة إلى شفافية صنع القرار وإرساء مبدأ الموازنة بين المهام والصلاحيات لكل الأطراف ، والالتزام بتطبيق الخطط.

Crisis management

المبحث الثاني: إدارة الازمة

تمهيد

يعد عالم اليوم هو عالم الأزمات التي تتعلق بالتغيرات الكثيرة التي تطرأ في مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والسكانية والبيئية، والتي أثرت في حياة الانسان والمنظمات داخل الكيان الاجتماعي والتنظيمي، إذ اصبح من المعروف أن التحدي الكبير الذي يواجه المنظمات والافراد والدول، يتحدد بسلسلة من الأزمات التي تجابهها والتي تختلف بطبيعتها وحجمها، مؤدية الى خلق المشكلات والصعوبات التي تقف عائقا امام المنظمات والتي تحول دون تحقيق اهدافها، لذا فإن مواجهة الازمات والوعي بها من خلال التخطيط الاستراتيجي للمهام كافة، يعد أمرا ضروريا لنفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، يصل التحدي الى ذروته في مرحلة وجود الازمة فعلا، إذ يتطلب الامر القيام بأصعب القرارات وأسرعها فالسمة الرئيسة للقيادة في الازمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وان يطلب من الناس مثلا القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها.

مما سبق نستنتج ان إدارة الازمة تتطلب السرعة في التصرف والاعتراف بالحقيقة، كما إن تحدي الازمة ومواجهتها أفضل من الهروب، ويجب ان يعترف المدير بحقيقة أخرى، وهي أن عقارب الساعة تدور دائما الى الامام، أو ان الزمن لا يعود للوراء ابدًا. وان الإدارة بالمأزق ان صح التعبير ويأتي هذا نتيجة غياب التخطيط أو السياسات او غياب الاستراتيجية.

Crisis concept

٢-٢-١ مفهوم الازمة

يعد مصطلح الازمة من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية. ويعد التعامل مع الازمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة إذ يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والاقدام والثبات والاتزان، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة، إن الازمات التي تحدث بالمنظمات ما هي الا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية، أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها او محاولة تجنبها، وهنا يمكن القول أن عدم التعامل مع الازمة بعقلانية، او إدارتها بشكل جيد، هو التحرك بالاتجاه من وضع سيء الى وضع أسوأ، ولذلك دعت الحاجة إلى وجود استراتيجيات مناسبة للتعامل معها لما لها من تأثير في أداء عمل المنظمات. تعرف الازمة من الناحية اللغوية بأنها (الشدة والقحط وأزم عن الشيء أمسك عنه)، (الرازي: ٢٤).

أما ترجمة الازمة باللغة الإنكليزية (crisis) فتعني الاتي (الشعلان، ٢٠٠٢، ٢٥):

١ - حالة خطرة وراهنة وحاسمة، او نقطة تحول.

٢ - ظروف غير مستقرة في الشؤون السياسية، أو الاقتصادية، أو العالمية والتي يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم.

٣ - تغيير فجائي (عرضي) اما للتحسن، او للتدهور.

ويشير كل من (الخزامى، ٢٠٠٠: ٥١-٥٣) و(احمد، ٢٠٠٢: ٣٥) و(الطيراوي، ٢٠٠٨: ٣١) و(المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية. ٢٠١١: ١١) إلى إن الازمات التي تحدث بالمنظمات ماهي إلتغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة دون توقعها أو وجود فرص لتجنبها، وكثيرا ما يقال: إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضا، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، كما أن عدم التعامل مع إدارة الازمة هو الاتجاه نحو التحرك من وضع سيئ الى وضع اسوأ. إن مجالات الازمات في الإدارة كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها

يصل التحدي الى ذروته في مرحلة وجود الازمة فعلا، اذ يتطلب الامر القيام بأصعب القرارات وأسرعها فالسمة الرئيسة للقيادة في الازمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وان يطلب من الناس مثلا القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها

ويعرض الجدول (٧) بعض المفاهيم والتعريفات لمفهوم الازمة ومن وجهة نظر بعض العلماء والباحثين ومرتبة حسب الاطار الزمني لتلك التعريفات.

الجدول (٧) بعض المفاهيم والتعريفات لمفهوم الازمة ومن وجهة نظر بعض العلماء والباحثين ومرتبة حسب الاطار الزمني

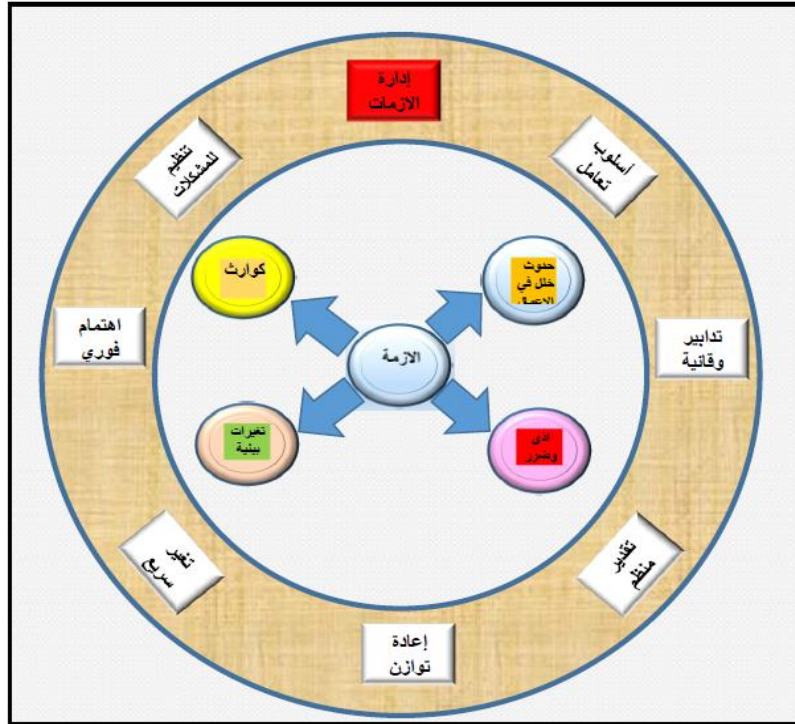
ت	الباحث والسنة	المفهوم
١	(Philips, 1996:196)	١ - هي حالة طارئة تحدث بشكل مفاجئ وتسبب في حدوث خلل في الاعمال التي تقوم بها المنظمات ومن ثم تسبب الخسارة والضرر للمركز التنافسي لها ، مما يتطلب منها اهتماما فوريا بشأن ذلك ٢ - النظام الجديد للشركات المالية والتجارية والمنظمات الحكومية وغير الحكومية في التعامل مع الكوارث .
٢	(شريف ، ١٩٩٨ : ٤٤)	أشار اليها بأنها موقف طارئ ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للازمات ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة للمعالجة
٣	(عليوه، ٢٠٠٤ : ١٣)	وقد عرفها بأنها توقف مفاجئ للاحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن

وهي حدث أساسي مثل الحرائق ، الفيضانات ، والاعاصير والزلازل أو كوارث أخرى ، تؤدي الى إحداث خسائر في الأصول المادية للشركة والتأثير في قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح	(manning .2004 :11)	٤
ويعرفها بأنها حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي الى إضطراب سمعة المنظمة وموقعها المالي .	(coombe,2007 : 164)	٥
عرفها بأنها عملية الاعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقاءها في السوق .	(جاد الله ، ٢٠١٠ : ٢٦)	٦
هي موقف يواجهه متخذي القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الاحداث وتتشابك وتتعدد الاسباب بالنتائج ويزيد الامر سوءاً اذا ضاعت او انخفضت قدرة صناع القرار في السيطرة على الموقف واتجاهاته المستقبلية	(ابو حليلة. ٢٠١٣ : (١١)	٧

المصدر : من اعداد الباحث استنادا الى الادبيات

مما تقدم يتبين لنا ان الازمة تنطوي على ثلاثة عناصر وهي :-

- ١- عنصر المفاجأة: تنشأ الازمات وتنفجر بصورة فجائية غير متوقعة من حيث الزمان والمكان
- ٢- عنصر التهديد : تشكل الازمة تهديدا للأهداف والمصالح ولبقاء واستمرار المنظمة في الحاضر والمستقبل.
- ٣- عنصر الزمن : ان الزمن المتاح لمخذي القرار ضيق ومحدود لمجابهة الازمة .
يوضح الشكل (١١) مفهوم الازمة :



شكل (١١) يمثل مفهوم الازمة وإدارة الازمة
المصدر من اعداد الباحث استنادا الى الأدبيات

Stages of crisis development

٢ - ٢ - ٢ مراحل تطور الازمة

تمر الازمة بوصفها ظاهرة اجتماعية ممكن ان تصيب الافراد والمنظمات بدورة حياة، مثل أي كائن حي هذه الدورة ذات أهمية بالغة بالنسبة الى متخذ القرار الإداري، بمتابعتها والاحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري كما أشار (عليوة، ٢٠٠١: ٤٢)، متخذ القرار ذو قدرة على الإحاطة والمعرفة منذ بداية ظهور الازمة، كلما قدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها ونتائجها السلبية ، يرى الخضيرى ان هنالك خمس مراحل لتطور الازمة يمكن تحديدها بما يلي الخضيرى، ٢٠٠٣: ٧٥ - ٧٨ :-

١ - مرحلة الميلاد

تبدأ الازمة في هذه المرحلة بالظهور لأول مرة في شكل (شعور) مبهم يدعو الى القلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل اليه ، والأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما او وضع لم تتم معالجته بالشكل الملائم .

ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، في التعامل مع الازمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور التعامل هو "تنفيس الأزمة " وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم

تجميدها والقضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حدتها إلى درجة الصدام العنيف.

إذ تتكون مرحلة فقدان مرتكزات النمو في محورها العام من خلال

- أ- خلق محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالازمة ويحولها إلى شيء ثانوي لا قيمة له
- ب- معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالطريقة الناجحة للقضاء على أسباب التوتر الذي انشأ الازمة.
- ج- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح أخرى .

٢ - مرحلة النمو والانتعاش:

تنشأ نتيجة بسبب عدم معالجة المرحلة الأولى (الميلاد) في الوقت المناسب، إذ تتجه الازمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات هما دوافع ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد و دوافع ومحفزات خارجية استقطبتها الازمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوى دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش ، وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الازمة وتقليل روافدها المحفزة والمقوية لها على النحو التالي:

- عزل العناصر الخارجية والداعمة للازمة، وذلك عن طريق الاستقطاب أو خلق تعارض مصالح بينها وبين استئصال الازمة.
- تجميد نمو الازمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح بتطويرها، وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الازمة.

٣ - مرحلة النضج:

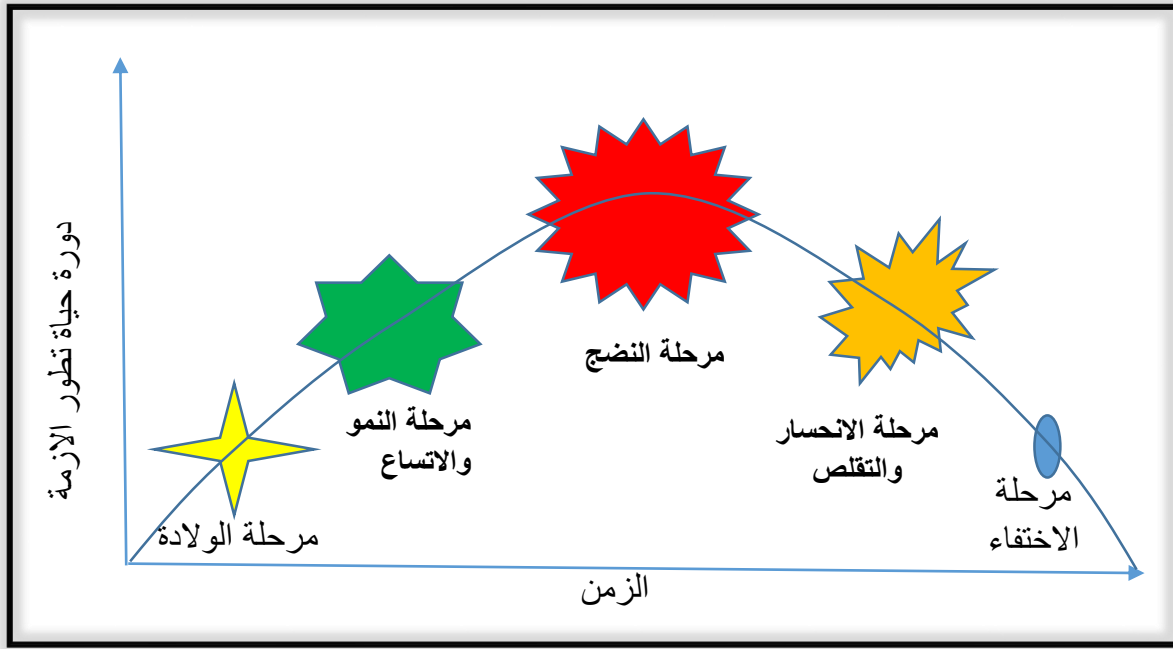
تعد هذه المرحلة من أخطر مراحل الأزمة ، ومن النادر أن تصل الازمة إلى مثل هذه المرحلة ، وغالبا ما يتم الوصول إلى هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من عدم المعرفة والتخلف والانفراد برأيه وأنغلاقه على ذاته ، وبذلك تصل الازمة إلى أقصى درجات قوتها وعنفا ، ويصبح من الصعوبة السيطرة عليها ولا مفر من الصدام العنيف معها ، قد تكون الازمة بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه ، أو ان يكون متخذ القرار قد استطاع بذكاء تحويل اتجاه الازمة إلى شيء وهمي ، تنفتت الازمة عنده ، وتنتهي بأستقطاب عناصر فيها والسيطرة عليها بشكل أو باخر (الصيرفي، ٢٠٠٧ : ٨٣).

٤ – مرحلة الانحسار والتقلص :

تبدأ الازمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام والمواجهة العنيفة التي تم اتخاذها والتي تفقدها جزءا كبيرا من قوتها، على أن هنالك بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الازمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع بعد موجة. (محمد، ٢٠٠٣: ٤٥).

٥ – مرحلة الاختفاء:

تفقد الازمة بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها في هذه المرحلة إذ تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا انه من الضرورة الاستفادة والتعلم من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات. (الخصيري، ٢٠٠٣: ٨٧). والشكل (١٢) يبين دورة حياة الازمة وتطورها.



الشكل (١٢) يوضح مراحل تطور الازمة

المصدر/ التصميم من قبل الباحث استنادا الى الأدبيات

٢-٣-٢ متطلبات إدارة الازمة

crisis management requirements

أورد الباحثون في إدارة الازمات عدة متطلبات منها:

١ - سجل الازمات:

أشار (الحملوي، ٢٠٠٣: ٣١٧) لابد من وجود سجل للازمات توثق به المنظمة او المؤسسة كل موقف او ظرف يعد ازمة من شأنه تهديد كيان المنظمة او المؤسسة ويكون بمثابة ذاكرة لها .

٢ - فريق إدارة الازمات:

ان تشكيل فريق لإدارة الازمات يكون تمثيلاً لأعلى سلطة لأن الازمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية حيث ان ادارة الازمة مقيد بضيق الوقت وضغوط الموقف ،هذا وتعد طريقة تشكيل فريق العمل لادارة الازمة من أكثر الطرائق شيوعا واستخداما للتعامل مع الازمات ،ويتطلب تشكيل الفريق ان يتضمن مهارات متعددة ومتنوعة ادارية وفنية، وتتطلب عدم ترك الأمور للصدفة ، واما عن المفهوم الياباني في معالجة الازمة ، فقد أشار (جبر ، ١٩٩٩: ١٢٥) إلى انه يقوم على أساس الأشخاص الاقربون للازمة وهم الاقدر على حلها أو توفير المعالجات المناسبة لها ، وعليه يلاحظ أن معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات ، كما انها تفضل دائما استعمال الاجتماعات كوسيلة لحل الازمات ، إذ يطلق على هذا النوع من هذه الاجتماعات بحلقات الجودة اليابانية (حلقات السيطرة النوعية) حيث احد مهام هذه الحلقات تحديد الازمات وكيفية تحليلها .

٣-وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو:

يتم استخدام وسائل علمية متطورة في التعامل مع الازمات مثل المحاكاة والسيناريو، والذي يمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات مستقبلية للازمة وإيجاد بدائل وحلول عديدة (الحملوي، ٢٠٠٣: ١٧٣).

وبناءً على ما تقدم تبرز أهمية السيناريو كتدريب الموظفين على تصور أسوأ المواقف وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو (worst case scenario) اما المحاكاة (reality virtual) فهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي يهدف الى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة (درويش، ٢٠٠٨، ١١٢) .

٤- نظام اتصالات داخلي وخارجي:

يساعد وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال على توافر المعلومات والاذنارات في وقت مبكر، والجدير بالذكر ان انتشار تكنولوجيا نظم المعلومات انتشارا واسعا وسريعا على المستوى العالمي خاصة



في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية، كإحدى الوسائل المهمة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والامكانيات في بناء قاعدة معلومات متكاملة للإنذار المبكر والتنبؤ بالمخاطر (الوكيل، ٢٠٠٦: ١١٨)

٥- التنبؤ الوقائي:

يتم استخدام التنبؤ الوقائي كمطلب مهم في إدارة الازمات من خلال الإدارة المعتمدة على التنبؤ المستقبلي لتفادي حدوث أزمة مبكرا عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على الابداع والابتكار وتدريب العاملين عليها (درويش، ٢٠٠٨، ١١٣). وقد أشار (الاعرجي، ١٩٩٩: ٢١١) إلى طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمات تجاه الازمات بأنها تتناسب طرديا مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمات، ان النجاح في عملية إدارة الازمات يتطلب عدة عوامل منها (دقاسة، والاعرجي، ٢٠٠٠: ٨٠):

- ١ - تصميم وتطوير نظام اداري مختص يمكّن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها والتنسيق مع الكفاءات المختصة
- ٢- جعل التخطيط للازمات جزءاً مهماً من التخطيط الاستراتيجي .
- ٣ - عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الازمات
- ٤ - تقييم ومراجعة خطط إدارة الازمات بصورة دورية واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الازمات ومن ثم يتعلم الافراد العمل تحت الضغوط.
- ٥- ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر.

٢ - ٢ - ٤ إدارة الازمات واستراتيجيات إدارة الازمة

Crisis management and crisis management strategies

ان ادارة الازمة هي أسلوب للتعامل مع الأزمة عن طريق العمليات العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، والتنسيق بين جهود اعضاء الفريق والهيئات المساندة التي تعمل على ادارة الأزمة، والأشراف على سير العمل في مواجهة الأزمة، والتأثير في فريق الأزمات، وتبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة عن طريق توفير اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة واتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة (كردم، ٢٠٠٥: ٩٦)، اما جعفر فقد عرف ادارة الازمة على انها عملية التخطيط المسبق لحدث طارئ وسلبي للحد من أثاره في المنظمة وذلك عن طريق وضع استراتيجيات او مجموعة من السيناريوهات المستقبلية المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول لكل منها في حالة حدوثه (جعفر، ٢٠١٧: ٣٥١)، اما مراد فقد عرف ادارة الازمة (بانها وسيلة تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة المفاجئة

والتخطيط للتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها ، وإجراء التحضيرات للالتزامات المتوقع حدوثها ، وهي طريقة تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها أو قبل حدوثها ، بغرض التحكم في النتائج المتتابة التي يمكن ان تترتب عن الخلل الحاصل والمؤدي الى النتائج(مراد، ٢٠١٣: ٥٦) ، وتأسيسا على ماسبق فان إدارة الازمة هي وسيلة لمواجهة حالات طارئة ومفاجئة قد تحدث وتؤدي الى حدوث خلل في الاعمال وهذه الحالات قد تؤدي الى الأذى والضرر، وان إدارة الازمات ومن خلال أسلوب التعامل مع هذه الحالات يمكن تجنبها وإعادة التوازن من خلال التدابير الوقائية والتقدير المنظم عن حدوثها او قبل حدوثها واحداث التغيير السريع من خلال الاهتمام الفوري. واعتبار الازمات فرصة للتعلم واكتساب الخبرة من خلال تقييم موقف الازمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الازمة ومحاولة تحسينها . على الرغم من تعدد أنواع واشكال الازمات الا ان الهدف من مواجهتها هو الحد والتقليل من تأثيرها من خلال دراسة أسبابها وعواملها، وكما يترتب على مديري إدارة الازمة ان يختاروا الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الخطر المحتمل الذي يمكن ان تحدثه الازمة (Coombs,2006;255-265). وقد أشار (عجوة واخرون، ٢٠٠٥: ٢٠٥) إلى ان استراتيجيات إدارة الازمة تختلف باختلاف نوع الازمة ويمكن استخدام اكثر من استراتيجية في إدارة الازمة الواحدة تبعا لتطورات الموقف وليس بالوقت نفسه. ووضح (ماهر، ٢٠٠٦: ٩٠) ان هنالك عدداً من الاستراتيجيات التي تدخل ضمن مفهوم التعامل مع الازمات ومن هذه الاستراتيجيات مايلي

اولا – الاستراتيجيات التقليدية لادارة الازمة

١ – انكار الازمة:

وهي ابسط الطرائق التقليدية ويقوم هذا الأسلوب على الانكار الكامل للازمة وعدم الاعتراف بها وان الوضع الحالي أفضل وأحسن الأوضاع ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للازمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة شديدة التسلط (الخصيري، ٢٠٠٣: ٢٣).

٢ – كبت الازمة:

تحرك سريع ضد قوى الازمة بهدف اغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة للازمة وهي استراتيجية تشير الى ان المنظمة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة (ماهر، ٢٠٠٦: ٩١)

٣ – عدم الاكتراث بالازمة :

تقوم المنظمة بالاعتراف بوقوع ازمة معينة والتقليل من شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة ويتم التعامل معها بالاساليب والطرائق الملائمة. وتفيد هذه الطريقة الازمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المنظمة قادرة على علاج الامر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه (Coombs,2012 :156)

٤ – تهدئة الازمة:

تستخدم هذه الاستراتيجية مبدأ التهدئة من خلال إيجاد ثغرات جانبية في الازمة للتنفيس عن الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الازمة ومنعها من الانفجار وتسمى هذه الطريقة أيضا باسم البركان وتتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية، إذ يعبر مؤيدو ومسببي الازمة عن آرائهم من خلال المناقشات المتعددة وتدرجيا تهدأ الأمور (ماهر، ٢٠٠٦: ٩٢)

٥ – تفريغ الازمة:

ان تعدد مسارات الازمة يساعد الحد من خطرها واثارها، ولذلك تتفرع الازمة من خلال ثلاث مراحل أساسية تشهد أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للازمة وتحديد مدى تماسكها. اما المرحلة الثانية فتحدد من خلالها اهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الازمة لتسهيل التعامل مع كل منها على حده وفي المرحلة الأخيرة تبدأ عملية الاستقطاب جميع تلك الاتجاهات ومفاوضتها في اطار رؤية شاملة (الخصيري، ٢٠٠٣: ٢٩١).

ثانيا – الاستراتيجيات غير التقليدية(الحديثة)

ظهرت هذه الاستراتيجية نتيجة التطور الذي يشهده النظام الإداري ولاسيما لاختلاف نوع الازمات وشكلها وطبيعتها وشدتها وهي استراتيجيات مختلفه عن الاستراتيجيات التقليدية واكثر فاعلية وأكثر ملاءمة لروح العصر وملائمة مع متغيراته ومنها:

١ – استراتيجية تغيير (تحويل) المسار

تستخدم مع الازمات الشديدة التي يصعب احتواؤها وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادرة لدى الافراد لتعويض الخسائر ولتحقيق افضل النتائج (ماهر، ٢٠٠٦: ٩٩).

٢ – استراتيجية تفنيت الازمة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل التفاصيل كافة للعوامل المسببة للازمة من خلال تحديد الإتجاهات المتعارضة والمنافع المحتملة ومن ثم تقسيم إثر الازمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح هذه الطريقة للأزمات الضخمة والخطيرة (الخصيري، ٢٠٠٣: ٣٠٤)

٣ – استراتيجية احتواء الازمة

بموجب هذه الاستراتيجية يتم حصر الازمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وافقادها قوتها. وذلك من خلال التركيز على الاستماع الى قوى الازمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية كالنقابات والأحزاب (عباس، ٢٠٠٤: ٢٠١).

٤ - استراتيجية تفرغ الازمة

تعد هذه الاستراتيجية من انجح الطرائق غير التقليدية للتعامل مع الازمات، اذ ان الازمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فانه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الازمة (الخصيري، ٢٠٠٣: ٣٠٣)

٥ - فرق العمل

وهي من اكثر الاستراتيجيات استخداما عندما تتفرع الازمة وتتداخل من خلال إشراف متخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها مواجهة علمية وعدم اغفال نقاطها (Gilpin&Murphy,2008:85)

٢- ٥- دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمة

The role of strategic planning in crisis management

يسهم التخطيط الاستراتيجي بفاعلية في مجابهة الأزمات والحد من أثارها السلبية والعمل على إيجاد الآليات والطرائق اللازمة للحد من أثارها على الفرد والمنظمات فالتخطيط الاستراتيجي يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة المفاجئة، فلا بد أن يكون نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات، فالتخطيط لإدارة الازمات يعرف على انه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط ومعايير مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المتوقع للازمة (ابو حليمة، ٢٠١٣: ١١)

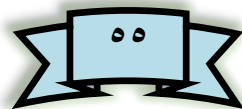
يمكن تحديد دور استخدام التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات كما ذكرها (القحطاني، 2002: ٢٣٥). من خلال مايلي - :

- يسهم في زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات.
- يضمن استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من أثارها السلبية
- يساعد في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها.
- يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة في الوقت المناسب من أجل الحد من الآثار السلبية

ان التخطيط لازمة يختلف عن التخطيط الإداري العادي كون أن التخطيط لإدارة الأزمات يحتاج إلى تأزر أكثر من جهة ليتمكن فريق إدارة الأزمة في المنظمة من الإلمام بكل محتويات الأزمة وأبعادها (Moxley, 2003:359)

أكد (عودة، ٢٠٠٨ : ٤٠). صعوبة وضع خطة موحدة للازمات تكون ملائمة لجميع المؤسسات في كل الأوقات نظراً لأن التخطيط للازمات يوضع في ظل أهداف المنظمة وعلى أساس الاستراتيجيات والسياسات والثقافة التنظيمية السائدة لكل مؤسسة، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ والإمكانات المادية والبشرية المتاحة. ومن الخصائص الضرورية التي ينبغي توافرها في عملية التخطيط للازمات أن تكون إجراءات التخطيط اللازمة مرنة ولها القابلية على الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع.

يعبر التخطيط الاستراتيجي عن أسلوب العمل في مواجهة متطلبات العمل الإداري ومسؤولياته، فضلاً عن مواجهة المشكلات والحد من أثارها السلبية على الفرد والمجتمع بهدف تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، (بن حمدان، ٢٠٠٩: ١٢٢). التركيز على المشكلة الرئيسية يساعد على توفير الوقت اللازم للتعرف على أبعاد الأزمة بصورة كاملة والبحث عن الأدوات والمهارات التي تساعد على التخفيف من حدة الأزمة، فالخطة هي عملية افتراض وتصور للأوضاع والظروف الصعبة والمشكلات غير الموجودة، ولهذا يجب أن تسير عملية التخطيط على الخطوات الموضحة (العزاوي، ٢٠٠٩ : ٢٣). ويسعى التخطيط الاستراتيجي الى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقييد بالماضي و الحاضر مرتكزا على التفكير الواسع لا المحدود، لذا فهو ينطلق من الداخل إلى الخارج ، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ويتناول القضايا بشكل شمولي (بشير، ٢٠١٢ : ٢٨).



الفصل الثالث الإطار العملي

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

المبحث الأول

نبذة تاريخية عن مديرية الموارد المائية في ميسان

٣ - ١ تشكيل المديرية

تشكلت مديرية الموارد المائية في ميسان باسم شعبة ري العمارة في الخمسينات من القرن الماضي والتي كانت تتبع إدارياً إلى ري البصرة، وفي العام ١٩٦٣ أصبحت تدار من ري واسط. وفي عام ١٩٦٦ أصبحت دائرة مستقلة تابعة إلى مديرية الري العامة. وفي العام ١٩٨٧ أصبحت باسم فرع ري ميسان تتبع فنيا وإداريا إلى المؤسسة العامة لصيانة وتشغيل مشروعات الري، وهنا توسعت أعمال الدائرة وتشكلت شعب ووحدات ري في الاقضية والنواحي التابعة إلى محافظة ميسان. في العام ١٩٨٧ دمجت مع فرع زراعة ميسان ليصبح اسمها فرع زراعة وري ميسان والتي تتبع وزارة الزراعة والري.

وفي عام ١٩٩٢/٦/٢ أصبحت باسم مديرية ري ميسان تتبع إداريا وفنيا إلى الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري بعد ان تم فصل وزارة الري عن وزارة الزراعة وفي عام ١٩٩٦ استحدثت مشروع إدارة الأراضي المستصلحة ليصبح أحد ملاكات وزارة الري ليدير جزءاً من الأراضي المستصلحة وجزءاً من الأراضي الاوار.

وفي عام ٢٠٠٣ دمجت إدارة مشروع الأراضي المستصلحة مع مديرية ري ميسان. وفي عام ٢٠٠٤ أصبحت باسم مديرية الموارد المائية في ميسان.

ومنذ ذلك الوقت ولحد الان اخذت المديرية على عاتقها القيام بأعمال الوقاية من الفيضان كأثناء السدود وصيانتها وإنشاء النواظم وتمرير الموجات الفيضانية وصيانة وتشغيل منظومة نواظم ميسان لأغراض التخزين والسيطرة وإدارة المشروعات الاروائية المستصلحة وغير المستصلحة الواقعة ضمن الحدود الإدارية للمحافظة. (قسم الاشراف والمتابعة في مديرية الموارد المائية في ميسان)

٣- ١- ١ رسالة ورؤية واهداف الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل :

سيتم في هذه الفقرة ايراد رسالة ورؤية واهداف الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري والبنزل (بحسب ما جاء في الموقع الرسمي للهيئة العامة) وبوصفها المرجعية الإدارية لمديرية الموارد المائية في ميسان وكذلك لبقية المديريات التابعة لها.

المصدر: (التقارير الصادرة من وزارة الموارد المائية تعليمات رقم (٣) لسنة ٢٠٠٩)

رسالة الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل:

تتجسد رسالة الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل بالآتي

ان عملية تشغيل مشروعات الري والبنزل هي تحقيق استراتيجية مثلى لاستخدام الموارد المائية في العراق وحفظ هذه الثروات من الهدر والضياع والعمل على وفق منهجية علمية باتجاه تطوير الأساليب المثلى في استخدام المياه وديمومة تشغيل المشروعات الاروائية وضمان وصول الحصص المائية الى الذنائب .

رؤية الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل

رؤية الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري والبنزل في تشغيل المشروعات الاروائية وتنظيم الاطلاقات المائية في الأنهار والجدول الرئيسية في انحاء العراق كافة وتحديد الحصص المائية للمحافظات في حال وقوعها على مصدر اروائي واحد او اكثر أذ تتظافر الجهود في الاشراف على توزيعات المياه وعمليات المراقبة ضمن المشروعات الاروائية وعن طريق المديریات وإدارة المشروعات التابعة لها لتحقيق ذلك الهدف الاستراتيجي والسعي المستمر لتطوير كل المدخلات هذه العملية الحيوية من موارد بشرية كفوءة ومدربة وآليات ومباني ومنشآت وصولا لاستخدام أمثل للموارد المائية عن طريق تأهيل مشروعات الري والاستصلاح القديمة وديمومة تشغيل المشروعات الاروائية .

٣ - ١ - ٢ رؤية ورسالة وزارة الموارد المائية

الرؤية : ((المياه نبع الحياة فلنعمل للمحافظة عليها لتحقيق مستقبل افضل)).

الرسالة : ((تنمية وحماية الموارد المائية بوضع الاستراتيجيات والبرامج لخلق سياسات مائية متكاملة ومتابعة تنفيذها والمحافظة على حقوقنا المائية المشتركة)).

٣ - ١ - ٣ مناقشة رؤية الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل

يلاحظ ان هنالك انسجاما وتطابقا مابين رؤية الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل ورؤية الوزارة وان هاتين الرؤيتين تتكاملان للحفاظ على الموارد المائية والسعي الى ديمومتها عن طريق تأهيل مشروعات الري ومنحها ما تستحقه من اهتمام.

وبما ان الرؤية تهدف الى الوصول للاستخدام الأمثل للموارد المائية وهو الهدف الرئيس لوجود الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري والبنزل فان الرؤية في الوقت الحاضر لا تحتاج الى تعديل بقدر ما تحتاج الى خطط استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية والى توفير الموارد اللازمة للوصول الى تلك الرؤية والتي تمثل رؤية واقعية وطموحة في الوقت نفسه .ان هذا لا يعني ان تبقى هذه الرؤية بلا مراجعة او تعديل انما يعني تناسب الطموح في الوقت الحاضر على وفق المعطيات البيئية التي تحكم عمل المؤسسة وحسب الواقع الحالي البعيد عن المثالية والذي يحتاج الى الكثير من العمل الجاد للوصول الى الوضع الذي يمكن من خلاله تطوير الرؤى والغايات والاهداف . ومن هنا تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي ونشره داخل المنظمة وعبر

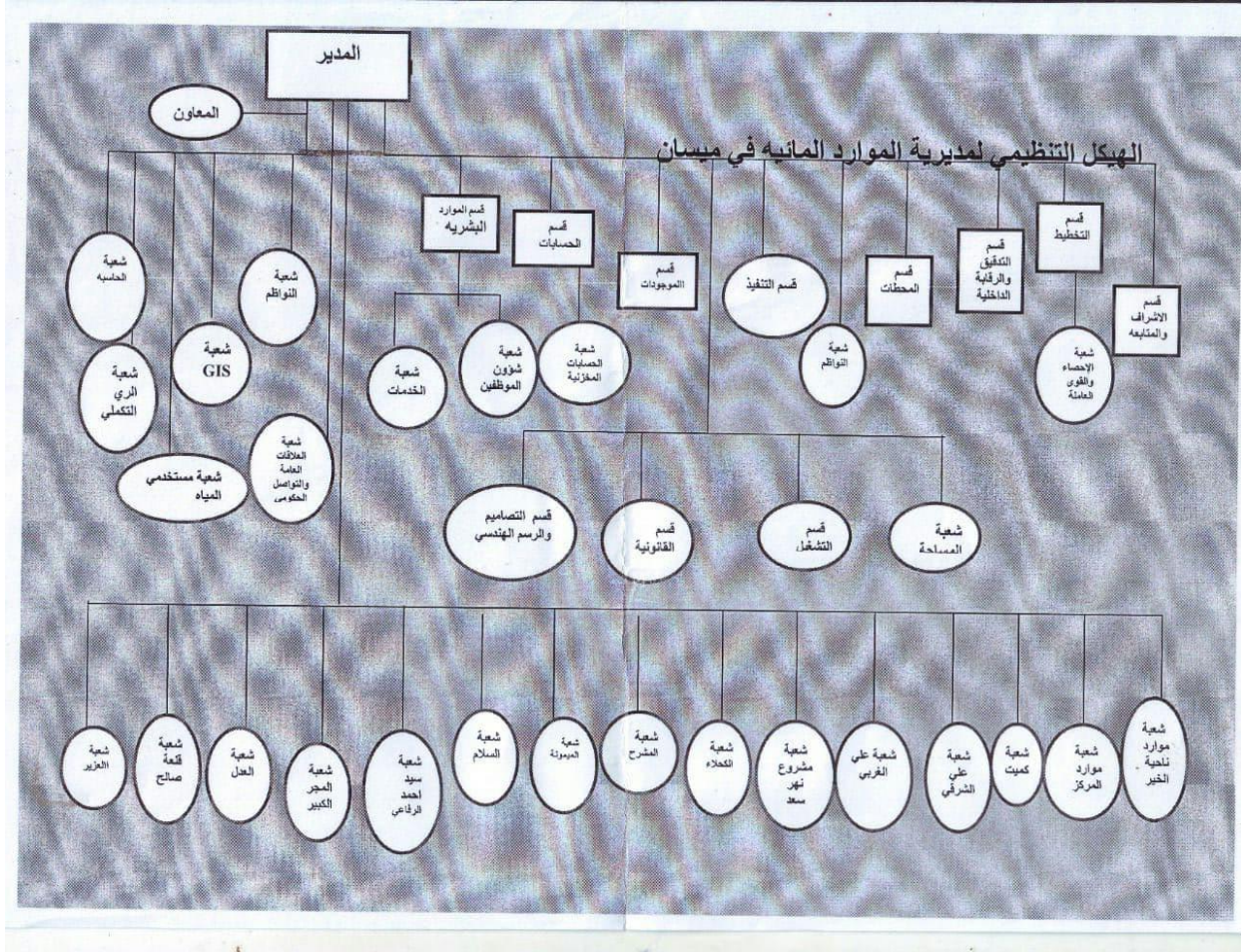
مستوياتها كافة وبالأخص بين صفوف القادة والمديرين وأصحاب القرار ليس لتحقيق تلك الرؤى فحسب بل لتعديلها أو إعادة النظر بها على وفق المستجدات وعلى الصعيد البيئي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

٣- ١- ٤ مهام الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل

- تنظيم الاطلاقات المائية في الأنهار والجدول الرئيسية في العراق كافة وتحديد الحصص المائية للمحافظات في حال وقوعها على مصدر اروائي واحد او اكثر. الاشراف على توزيعات المياه
- وعمليات المرشنة الأخرى ضمن المشاريع الاروائية عن طريق المديریات وادارات المشروعات التابعه لها.
- تحسين مشروعات الري في المحافظات الواقعة على نهري دجلة والفرات وذلك بتبطين القنوات وانشاء منشآت السيطرة من نواظم رئيسة وقاطعه وقناطر.
- نصب وتأهيل محطات الضخ للري والبنزل وصيانتها بما يضمن ديمومة عملها.
- انشاء السداد الواقية على نهري دجلة والفرات لدرء خطر الفيضان .

٣- ١- ٥ الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية في ميسان

يمثل الشكل (١٣) الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية في ميسان .



الشكل (١٣) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية في ميسان المصدر: قسم الموارد البشرية في مديرية الموارد المائية في ميسان

ترتبط بالمديرية الأقسام والشعب التالية:

١ - قسم لتخطيط

ويتولى المهام التالية :

- اعداد الخطة السنوية للأعمال المقترحة على الخطة والميزانية بالتنسيق مع الأقسام الفنية ورفعها الى الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري والبنزل لغرض المصادقة عليها .
- اعداد الخطة السنوية للأعمال المقترح تنفيذها على تنمية الأقاليم ورفعها الى المحافظة لغرض المصادقة عليها وبعد تدقيقها من قبل الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل .

١ - ١ شعبه الإحصاء

- من مهامها اعداد وارسال إحصائية بموقف الكادر (الدائمي + العقود+الاجر اليومي) وحركته مع استمارة بالمتغيرات الى الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل بشكل شهري مع اعداد إحصائية سنوية لموقف الكادر وحركته في بداية كل عام .
- متابعة تدريب الطلبة السنوية .
- متابعة الايفادات لمنتسبي المديرية الى الدول العربية والأجنبية .

٢ - القسم الفني

ويتولى المهام التالية :

- متابعة توزيعات المياه
- تأييد توفير الحصة المائية للأراضي داخل حدود إرواء المشاريع الاروائية .
- اعداد الكشوفات الخاصة بصيانة وتاهيل مشروعات الري ومنشاتها للجداول والمبازل.
- متابعة مناسيب المياه لجميع الجداول الرئيسية في المحافظات وارسال التقارير اليومية الى الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري والبنزل مع القيام برصد كمية المياه لجميع الجداول في المحافظة المعنية واعداد جداول المراشنة .
- تسجيل كمية الامطار الساقطة في المحافظة وارسالها الى الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنزل .

٢ - ١ التشغيل وتوزيعات المياه

ويتولى تشغيل مشروعات الري وتوزيعات المياه في المحافظة .

٢- ٢ المساحة

ويتولى اعمال المسح في المشروعات.

٢ - ٣ التنفيذ

ويتولى تنفيذ اعمال الري في المحافظة.

٢ - ٤ التصاميم والرسم الهندسي

ويتولى اعداد التصاميم الهندسية للمشروعات .

٣ - قسم المحطات

ويتولى المهام التالية :

- تشغيل وصيانة محطات الضخ بعد اعداد الكشوفات الخاصة بالصيانة ورفعها الى الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبزل لغرض المصادقة عليها.
- تنفيذ اعمال نصب محطات الضخ الجديدة المطلوبة بعد اعداد الكشوفات الخاصة بها ومصادقتها من قبل الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبزل .

٤ - قسم الاشراف والمتابعة:

ويتولى المهام التالية

- متابعة تنفيذ الاعمال وتطبيق المواصفات الفنية واجراء الفحوصات المخبرية المطلوبة عن طريق اجراء الزيارات الميدانية .
- تدقيق مواقف سير الاعمال موقعا وارسل التقارير شهريا الى الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري والبزل.
- اعداد خطة تطهيرات ومكافحة الأعشاب المائية وبالتنسيق مع دوائر الصيانة ورفعها الى الهيئة العامة لتشغيل مشروعات الري والبزل لغرض المصادقة عليها .
- اعداد خطة الزراعية بالتنسيق مع شعبة الزراعة وارسالها الى الهيئة العامة لتشغيل المشاريع لغرض المصادقة عليها.

٥ - قسم الموجودات

ويتولى المهام التالية

- استلام المواد كافة المجهزة الى المديرية من الوزارة او الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبزل ومن لجان المشتريات ولجان التنفيذ المباشر وادخالها مخزينا واخراجها حسب ما تقتضيه الحاجة .
- اجراء الترحيل المخزني للمواد المجهزة من مخازن المديرية الى مواقع العمل المطلوبة .
- القيام باستلام المواد العاطلة والمستهلكة بعد إدخالها في سجلات خاصة ووضعها في مخزن المستهلكات .

٦ – قسم التدقيق والرقابة

ويتولى موازين المراجعة الشهرية وجداول المصروفات والايرادات وكشف البنك .
حسابات السلف المتنوعه وحسابات لجان المشتريات
حسابات المحروقات وحسابات المخازن ورواتب الموظفين وايرادات أجور الخدمة
والسلف الممنوحة للمقاولين .

٦-١ شعبة السيطرة المخزنية

تتولى الرقابة على قسم الموجودات ومسك السجلات للموجودات الثابتة وفتح بطاقات
مخزنية واعداد كشوفات بالإدخالات والآخرجات نهاية كل شهر .

٧ – قسم الحسابات

ويتولى المهام التالية

تنظيم سندات الصرف القيد وترحل بالمجموعه الدفترية وهي السجلات اليومية وسجل
مصروفات الميزانية وسجل مصروفات الخطة الاستثمارية وسجل الإيرادات وسجل السلف
والامانات وسجل الامانات وسجل المقاولات وكذلك تنظيم قوائم رواتب للموظفين الدائمين
والعقود والأجور اليومية وأيضا صرف سلف المقاولين للاعمال التي تنفذ على الخطة
والميزانية

٨ – القسم الإداري

ويتكون القسم من الشعب التالية

٨-١ شعبة شؤون الموظفين

وتتولى المهام التالية

اجراء المعاملات كاهه الخاصة بخدمة الموظف والمتمثلة بإصدار أوامر الاجازات والعلاوات
والتشكرات والعقوبات والايفاد والتقاعد وغيرها
وتطبيق التشريعات والقرارات والتعاميم الخاصة بالوظيفة وكل ما يتعلق بها .

٨-٢ شعبة الخدمات

الاشراف على مواعيد الحضور والانصراف للموظفين وتوثيق ذلك بकारتات الحضور
والخدمات الإدارية كافة .

الاشراف على نظافة وصيانة وامن الدائرة وطباعة الكتب والوامر والتقارير .

٩ – الشعبة القانونية

وتتولى الشعبة المهام التالية

إقامة الدعاوي على المتجاوزين على مشروعات الدولة لدى المحاكم المختصة
اجراء التحقيقات الخاصة بالمديرية

متابعة الدعاوي المقامة على وزارة الموارد المائية لدى المحاكم المختصة إعطاء الاستشارات
القانونية لأقسام المديرية وشعب الري كافة.

١٠ – شعبة الآليات و الصيانة

وتتولى الشعبة المهام التالية

متابعة اعمال الحفارات والآليات الأخرى العاملة في مواقع شعب الموارد المائية
اجراء عمليات التصليح في الورشه العائدة في المديرية

اعداد الكشوفات الخاصة بصيانة الآليات والسيارات الحكومية ورفعها الى الهيئة العامة لغرض
المصادقة

١١ – شعبة النواظم

اعداد الكشوفات الخاصة بأنشاء النواظم الجديدة حسب ما تقتضيه الحاجة بعد اعداد الدراسات
الخاصة بها من قبل القسم الفني

اعداد الكشوفات الخاصة بصيانة وتشغيل النواظم في عموم المحافظة

١٢ – شعبة الري التكميلي

وتتولى الشعبة المهام التالية

متابعة عمل أجهزة الري بالرش والتنقيط ضمن المشروعات التابعة للمديرية وجدول تشكيل
المشروعات وكل مايتعلق بعمل الأجهزة لضمان نجاح عملية الري التكميلي

تقديم الدراسات والمقترحات لتطوير وتحسين عملية الري التكميلي

تقديم الاقتراحات والدراسات لرفع كفاءة الارواء وترشيد استخدام المياه في عملية الري في
المشروعات كافة.

١٣ - شعبة الحاسبة

وتتولى الشعبة المهام التالية :

التعامل مع برنامج قواعد البيانات لغرض ادخال المعلومات المطلوبه لكي يكون مرجعا لمركز الهيئة للمعلومات كافة المطلوبة من المديریات .
ادخال البيانات وجمعها لمراكز المديریات بنظام بنك المعلومات الوظيفي .

١٤-شعب الموارد المائية في الاقضية والنواحي

وتتولى المهام التالية :

- الاشراف على توزيعات المياه ضمن الجداول التي تدار من قبلهم.
- التنسيق مع الشعب الزراعية لوضع الخطة الزراعية لمتابعة النشاطات الزراعية كافة والتي تتعلق بجانب الري .
- اعداد الكشوفات الخاصة بصيانة الجداول والمبازل ومنشأة الري ورفعها الى مديرية الموارد المائية للمصادقة عليها وتنفيذها .
- اعداد الكشوفات الخاصة بصيانة محطات الضخ والنواظم وتنفيذها بعد المصادقه عليها من قبل الهيئة
- توعية الفلاحين في ادخال طرائق الري الحديثة بدلا من الطرائق التقليدية الحالية

المبحث الثاني : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة

تضمن هذا المبحث وصفا لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة، والخطوات اللازمة للتحقيق من ثباتها، وقد استند الجانب التطبيقي للدراسة الى ثلاثة اقسام تسعى الى تقديم إطار متكامل عن الخطوات والإجراءات الإحصائية المطلوبة لاختبار فرضيات البحث والتحقق من أهدافها. وبناء على ذلك جاء القسم الأول بوصف خصائص أفراد العينة والصدق والثبات واختبارات التوزيع الطبيعي أما القسم الثاني فقد تضمن الإحصاء الوصفي لإجابات افراد العينة اما القسم الثالث فقد تضمن اختبار فرضيات الدراسة .

٢-٣ - وصف عينة البحث

يتكون مجتمع عينة البحث من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في مديرية الموارد المائية في ميسان او من ينوب عنهم في أعمالهم فضلا عن مدير ومعاون المديرية حيث ان هذه الشرائح هي المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي.

عينة الدراسة

الجدول (٨)

توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
٨٢,٥%	٣٣	ذكر
١٧,٥%	٧	انثى

ويبين الجدول أن العينة بلغت ٨٢,٥% من الذكور و ١٧,٥% من الاناث

الجدول (٩)

توزيع العينة حسب الشهادة

النسبة المئوية	التكرارات	الشهادة
١٧,٥%	٧	دبلوم
٨٠%	٣٢	بكالوريوس
٢,٥%	١	ماجستير

إذ وجد الباحث فيما يتعلق بشهادات العينة، ان اعلى نسبة هي ٨٠% لمن هم حاصلون على شهادة البكالوريوس وتليها شهادة الدبلوم التي تشكل نسبة ١٧,٥% وتليها شهادة الماجستير وهي بنسبة ٢,٥%

الجدول (١٠)

توزيع العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
-	-	خمس سنوات فأقل
١٢,٥%	٥	من ٥ الى ١٠ سنوات
٤٥%	١٨	من ١٦ - ٢٥
٣٠%	١٢	من ٢١-٢٥
١٢,٥%	٥	من ٢٦ فأكثر

اما فيما يتعلق في مجال العمل فكانت الفئة التي لديها خبره من ١٦ عاما الى ٢٥ عاما هي صاحبة اعلى نسبة بواقع ٤٥% وهي الأعلى في عينة الدراسة تليها نسبة ٣٠% وهي لمن يتوافر لديهم من ٢١ عاما الى ٢٥ عاما وأيضا تظهر الفئتين من ٥ الى ١٠ أعوام وكذلك الفئة من ٢٦ عاما فأكثر بالنسبة المئوية نفسها وهي ١٢,٥% وهم اقل نسبة.

الجدول (١١)

توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
-	-	٢٥ فأقل
١٧,٥%	٧	من ٢٦-٣٥
٢٧,٥%	١١	من ٣٦-٤٥
٥٥%	٢٢	من ٤٥ فأكثر

وجد الباحث ان النسبة المئوية للموظفين الذين يبلغون من العمر من ٤٥ فأكثر هي الأكثر في عينة البحث والتي تساوي نسبة ٥٥% وتليهم بعد ذلك نسبة ٢٧,٥% وهي للسنوات ممن تتراوح من ٣٦ عاما الى ٤٥ عاما وتليها بعد ذلك نسبة ١٧,٥% وهي للفئة التي تتراوح بين ٢٦ عام و ٣٥ عاما وهذا يدل على ان المديرية قد دمجت بين الخبرة والشباب للعاملين في الوظائف الإشرافية.

٣-٢-١ التحليل الاولي لمتغيرات البحث

٣-٢-١-١ : اختبار التوزيع الطبيعي

يتم اختيار الأسلوب الاحصائي المناسب للتحليل كتحليل الانحدار وتحليل الارتباط من خلال التعرف على نوع توزيع البيانات والتي سوف يتم الاعتماد عليها لاختبار فرضيات الدراسة، فاذا كانت تتوزع توزيعاً طبيعياً، فالأسلوب هو الاحصائي المعلمي، أما إذا كانت تتوزع توزيعاً غير طبيعي، سوف يتم اللجوء الى الاختبارات غير المعلمية (Field,2009:145) واللجوء الى ما يعرف بالإحصاء الحصين في حالة سقطت فرضية التوزيع الطبيعي. وهناك عدد من الاختبارات يمكن الاعتماد عليها لاختبار التوزيع الطبيعي وعلى الرغم من ارتفاع احتمالية ان تكون البيانات موزعه توزيعاً طبيعياً في حالة تجاوز حجم العينة عن (٣٠) مفردة (Hair et al ,2013:71) فأنا سنقوم بأختبار للبيانات مثل استخدام مقياس الالتواء والتفطح او استخدام الاشكال الإحصائية او اختبارات حسن المطابقة وتعد اختبارات كل من Kolmogorov-Smirnov (Singht,2007:100) واختبار Shapiro-Wilk من اهم طرائق اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات اذ سيتم الاعتماد على هذين الاختبارين لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات استمارة الاستبانة

الجدول (١٢) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
Sig.	df	Statistic	Sig.	Df	Statistic	
.236	40	.973	.200	40	.061	تحليل الاسئلة الحرجة
.400	40	.944	.236	40	.042	تحليل SOWT
.290	40	.976	.208	40	.062	تحليل مجالات العمل
.270	40	.931	.200	40	.015	استخدام السيناريوهات
.260	40	.954	.200	40	.078	اسلوب الطوارئ
.280	40	.996	.200	40	.096	استخدام مجال اكتشاف الإنذار
.310	40	.961	.200	40	.074	استخدام مجال الاستعداد والوقاية
.210	40	.921	.200	40	.069	مجال احتواء الاضرار
.330	40	.986	.200	40	.088	استخدام مجال إعادة النشاط

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز SPSS

يبين الجدول (١٢) نتائج احصاء الاختبار لاختبار فرضية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة والتي تنص على الاتي:

فرضية العدم: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

فرضية الوجود: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

يبين الجدول (١٢) نتائج اختبار كمكروف سمروف (komogrov-smirnov) وهو اختبار غير معلمي ويعد واحداً من اهم اختبارات حسن المطابقة (Goodness of fit) ونتائج اختبار شبرو (Shapiro wilk) ومن اجل قبول فرضية العدم المذكورة أنفا يجب ان تكون القيمة الاحتمالية لإحصائية الاختبار (sig) اكبر من القيمة المعنوية (0.05) للاختبار، وبما ان جميع القيم الاحتمالية (Sig) اكبر من مستوى المعنوية (0.05) (Singh, 2007:101) نستنتج تحقق فرضية التوزيع الطبيعي . اي ان بيانات استمارة الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي وبهذه الحالة سيتم الاعتماد على الاختبارات الاحصائية المعلمية لاختبار فرضية الدراسة.

٣-٢-١-٢-٣ : اختبار الاتساق الداخلي وثبات أداة البحث

لغرض التأكد من الاتساق الداخلي النهائي وثبات مقاييس الدراسة، جرى استخدام Cronbach's Alpha لهذا الغرض تم ترسيخ Cronbach's Alpha في عام ١٩٥١ بمقالة كتبها Cronbach عن العمل الذي قام به Guttman في الاربعينات . الدرجة المقبولة على نطاق واسع هو ان تكون قيمة Alpha 0.700 او اعلى من ذلك لمجموعة من الفقرات التي تشكل مقياسا ما (Singh,2007:87;Pallant,2011:100) ان Cronbach's Alpha هو اختبار شائع الاستخدام للثبات الداخلي او الاتساق الداخلي (Internal consistency) . ويشير الى الدرجة التي تكون فيها بنود أداة القياس متجانسة وتعكس التصور الأساسي نفسه المراد قياسه (Cooper &Schindler,2014:260) وهذا مهم وشائع في أي دراسة خصوصا في الدراسات التي تستقصى عن استجابات البشر تجاه مواقف او أشياء معينة (De Sa,2007:674)

٣-٢-١-٣ : ثبات وصدق المقياس

الموثوقية او الثبات : يقصد بها اتساق المقياس المستخدم او مدى صلاحية المقياس او هو قدرة المقياس على قياس الشيء نفسه في كل مرة يتم استخدامه وهنالك ثلاثة عوامل مهمة يتم من خلالها قياس الموثوقية العامل الأول هو الاستقرارية (Stability) ويقصد به ثبات المقياس عبر الزمن بحيث يمكن الاعتماد على النتائج التي يتم الحصول عليها من خلال استخدام المقياس للعينة اما العامل الثاني فهو الاتساق الداخلي -internal (Reliability) ويقصد به درجة تناسق الفقرات الموضوعية في بنية المقياس المستخدم. اما العامل الثالث فهو (inter-observer consistency) ويقصد بها الموثوقية بين المقيمين ، والتي يشار إليها أحيانا باسم الموثوقية بين المراقبين ، هي الدرجة التي يقوم بها المقيمون أو القضاة المختلفون بعمل تقديرات متسقة للظاهرة نفسها.

الصدق والثبات لمتغير اساليب التخطيط الاستراتيجي:

يتكون متغير اساليب التخطيط الاستراتيجي من خمسة ابعاد وكل بعد يتألف من مجموعة من المتغيرات وسيتم قياس الصدق والثبات لكل فقرة:

١-٣-١-٢-٣: الموثوقية لفقرة تحليل الاسئلة الحرجة:

تشير الموثوقية الى مدى ثبات الاجابات للعينة كما انها تقيس مدى الاتساق الداخلي للاستبيانه او انه مدى ثبات الاجابات للاستبيانه في حالة اجرائه في اوقات مختلفة بشرط ثبات جميع العوامل والظروف الاخرى ولقياس مدى موثوقية وثبات اجابات العينة على فقرة تحليل الاسئلة الحرجة تم استخدام معامل Cronbach's alpha. يوضح الجدول (١٣) نتائج قيم الصدق والثبات لفقرة تحليل الاسئلة الحرجة ومن الجدول نجد ان

الجدول (١٣) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة تحليل الاسئلة الحرجة

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	6.2195	3.426	.470	.392	.753
Q2	6.1951	3.211	.479	.443	.786
Q3	6.1707	2.795	.530	.490	.745
Q4	5.8537	3.128	.430	.445	.717
Reliability coefficient					
No of item=4 Cronbach's Alpha=0.769					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

ان مقياس Corrected item-total correlation بقيس مدى قوة علاقة الارتباط بين كل بعد من ابعاد فقرة تحليل الاسئلة الحرجة مع المقياس الكلي إذ يتم استبعاد كل فقرة يكون معامل الارتباط فيها اقل من (0.40) والإبقاء على بقية الفقرات التي يكون ارتباطها اكبر من ذلك (Pallant, 2011:6) ومن نتائج الجدول (١٣) نستنتج اهمية جميع ابعاد فقرة تحليل الاسئلة الحرجة. اما نتائج Cronbach's Alpha if Item Deleted والتي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يسهم استبعاده من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية البالغة (0.769) الى ثبات في اجابات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٣: الموثوقية لفقرة تحليل Sowl :

يشتمل الجدول (١٤) على النتائج الموثوقية او الثبات لفقرة تحليل Sowl والذي يتالف من خمسة ابعاد

الجدول (١٤) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة تحليل Sowl

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	10.1463	22.028	.636	.601	.888
Q2	9.9268	19.820	.786	.731	.855
Q3	10.0732	20.620	.721	.570	.870
Q4	10.1463	19.728	.738	.752	.866
Q5	10.2439	18.689	.792	.792	.853

Reliability coefficient
No of item=5 Cronbach's Alpha=0.891

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

تشير نتائج مقياس Corrected item-total correlation لفقرة تحليل Sowl الى وجود ارتباط قوي بين الفقرة ككل وكل بعد من ابعاد الفقرة وبناء على هذه القيم لا يتم استبعاد اي بعد من ابعاد فقرة تحليل Sowl كون جميع قيم الارتباط اكبر من (0.40) كما تشير قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted والتي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يسهم استبعاده من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية والبالغة (0.891) الى ثبات في اجابات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٣: الموثوقية فقرة تحليل مجالات العمل

يشتمل الجدول (١٥) على نتائج الموثوقية او الثبات لفقرة تحليل مجالات العمل والذي يتالف من ثلاثة ابعاد الجدول (١٥) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة تحليل مجالات العمل

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
----------	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	------------------------------	----------------------------------

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

Q1	5.8293	12.795	.857	.737	.910
Q2	5.1220	11.110	.857	.736	.900
Q3	5.5366	10.155	.881	.777	.886
Reliability coefficient					
No of item=3 Cronbach's Alpha=0.931					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

تشير نتائج مقياس Corrected item-total correlation لفقرة تحليل مجالات العمل الى وجود ارتباط قوي بين الفقرة ككل وكل بعد من ابعاد الفقرة وبناء على هذه القيم لا يتم استبعاد اي بعد من ابعاد فقرة تحليل Sowl كون جميع قيم الارتباط اكبر من (0.40) كما تشير قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted والتي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يساهم استبعادا من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية والبالغة (0.931) الى ثبات في اجابات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٣: الموثوقية فقرة استخدام السيناريوهات

يشتمل الجدول (١٦) على نتائج الموثوقية او الثبات لفقرة استخدام السيناريوهات والذي يتألف من ثلاثة ابعاد

الجدول (١٦) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة استخدام السيناريوهات

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	8.1220	43.910	.932	.870	.980
Q2	8.0244	41.624	.961	.923	.970
Q3	7.9268	38.720	.961	.928	.970
Q4	7.9024	37.440	.962	.930	.971
Reliability coefficient					
No of item=3 Cronbach's Alpha=0.982					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

تشير نتائج مقياس Corrected item-total correlation لفقرة تحليل مجالات العمل الى وجود ارتباط قوي بين الفقرة ككل وكل بعد من ابعاد الفقرة وبناء على هذه القيم لا يتم استبعاد اي بعد من ابعاد فقرة استخدام سيناريوهات ام كون جميع قيم الارتباط اكبر من (0.40) كما تشير قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted والتي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يسهم استبعاده من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية والبالغة (0.982) الى ثبات في اجابات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٣-٥-الموثوقية فقرة اسلوب الطوارئ

يشتمل الجدول (١٧) على نتائج الموثوقية او الثبات لفقرة اسلوب الطوارئ والذي يتألف من ثلاثة ابعاد

الجدول (١٧) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة اسلوب الطوارئ

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	5.0732	29.620	.968	.944	.984
Q2	5.0732	28.620	.983	.966	.973
Q3	5.2195	26.876	.968	.944	.985
Reliability coefficient					
No of item=3 Cronbach's Alpha=0.987					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

تشير نتائج مقياس Corrected item-total correlation لفقرة تحليل مجالات العمل الى وجود ارتباط قوي بين الفقرة ككل وكل بعد من ابعاد الفقرة وبناء على هذه القيم لا يتم استبعاد اي بعد من ابعاد فقرة استخدام سيناريوهات ام كون جميع قيم الارتباط اكبر من (0.40) كما تشير قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted والتي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يسهم استبعاده من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية والبالغة (0.987) الى ثبات في اجابات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٦-٣-الموثوقية لفقرة مجال اكتشاف الانذار :

يشتمل الجدول (١٨) على نتائج الموثوقية او الصدق والثبات لفقرة مجال اكتشاف الانذار والذي يتالف من خمسة ابعاد .

الجدول (١٨) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة مجال اكتشاف الانذار

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	10.925	6.89167	0.6042	0.48411	0.6524
Q2	11.000	6.20513	0.6214	0.48673	0.64122
Q3	10.650	8.23333	0.5268	0.23947	0.74673
Q4	10.475	7.64038	0.525	0.30415	0.69821
Reliability coefficient					
No of item=4 Cronbach's Alpha=0.747					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

تشير نتائج مقياس Corrected item-total correlation لفقرة مجال اكتشاف الانذار الى وجود ارتباط قوي بين الفقرة ككل وكل بعد من ابعاد الفقرة وبناءً على هذه القيم لا يتم استبعاد اي بعد من ابعاد مجال اكتشاف الانذار كون جميع قيم الارتباط اكبر من (0.40) كما تشير قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted والتي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يسهم استبعاده من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية البالغة (0.747) الى ثبات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٣-٧- الثبات لفقرة استخدام مجال الاستعداد والوقاية:

يشتمل الجدول (١٩) على نتائج الموثوقية او الصدق والثبات لفقرة استخدام مجال الاستعداد والوقاية والذي يتالف من ثلاثة ابعاد :

الجدول (١٩) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة استخدام مجال الاستعداد والوقاية

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	7.3171	51.722	.963	.977	0.831
Q2	6.8537	50.278	.977	.966	0.885
Q3	6.3171	49.422	.953	.984	0.831
Reliability coefficient					
No of item=3 Cronbach's Alpha=0.984					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

تشير نتائج مقياس Corrected item-total correlation لفقرة استخدام مجال الاستعداد والوقاية الى وجود ارتباط قوي بين الفقرة ككل وكل بعد من ابعاد الفقرة وبناء على هذه القيم لا يتم استبعاد اي بعد من ابعاد استخدام مجال الاستعداد والوقاية كون جميع قيم الارتباط اكبر من (0.40) كما تشير قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted التي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يسهم استبعاده من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية والبالغة (0.984) الى ثبات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٣-٨- الثبات لفقرة مجال احتواء الاضرار:

يشتمل الجدول (٢٠) على نتائج الموثوقية او الصدق والثبات لفقرة مجال احتواء الاضرار والذي يتالف من ثلاثة ابعاد :

جدول (٢٠) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة مجال احتواء الاضرار

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	7.8000	2.267	.516	.271	.699
Q2	7.8250	3.584	.518	.194	.661
Q3	7.1750	3.071	.596	.164	.674
Reliability coefficient No of item=3 Cronbach's Alpha=0.723					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

تشير نتائج مقياس Corrected item-total correlation لفقرة مجال احتواء الاضرار الى وجود ارتباط قوي بين الفقرة ككل وكل بعد من ابعاد الفقرة وبناء على هذه القيم لا يتم استبعاد اي بعد من ابعاد مجال احتواء الاضرار كون جميع قيم الارتباط اكبر من (0.40) كما تشير قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted التي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يسهم استبعاده من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية البالغة (0.723) الى ثبات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٣ - الثبات لفقرة استخدام مجال اعادة التنشيط:

يشتمل الجدول (٢١) على نتائج الموثوقية او الصدق و الثبات لفقرة استخدام مجال اعادة التنشيط والذي يتالف من ثلاثة ابعاد :

جدول (٢١) نتائج مقياس الصدق والثبات لفقرة استخدام مجال اعادة النشاط

variable	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	10.3750	5.215	.450	.367	.740
Q2	10.3500	4.438	.517	.272	.798
Q3	10.3750	4.446	.648	.448	.709
Q4	9.7750	5.974	.301	.220	.721
Reliability coefficient					
No of item=4 Cronbach's Alpha= 0.811					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

تشير نتائج مقياس Corrected item-total correlation لفقرة استخدام مجال اعادة النشاط الى وجود ارتباط قوي بين الفقرة ككل وكل بعد من ابعاد الفقرة وبناء على هذه القيم لا يتم استبعاد اي بعد من ابعاد استخدام مجال اعادة النشاط كون جميع قيم الارتباط اكبر من (0.40) كما تشير قيم Cronbach's Alpha if Item Deleted التي تمثل قيم المعلمة alpha الكلية عندما لا يتم تضمين البعد في الحسابات وتعكس هذه القيمة التغير في قيمة Alpha عند حذف ذلك البعد ويتم حذف البعد الذي يؤدي الى تحسين الموثوقية اي الذي يسهم استبعاده من زيادة قيمة Alpha الكلية وتشير النتائج الى وجود تقارب بين قيمة Alpha الكلية وقيمة Alpha في عمود Cronbach's Alpha if Item Deleted كما تشير قيمة Alpha الكلية والبالغة (0.811) الى ثبات جيد في اجابات عينة الدراسة.

٣-٢-١-٤: الصدق (Validity)

٣-٢-١-٤-١ - الصدق التقاربي (Convergent Validity)

تم قياس الصدق التقاربي (Convergent Validity) باستخدام متوسط التباين المفسر للمقاييس (Average Variance Exteracted). ويعكس هذا المقياس درجة التباين المفسر للمتغير الكامن من قبل عبارات هذا المتغير. أوضح هير وآخرون (Hair et al, 2017) أنه يجب أن يكون متوسط التباين المفسر (AVE) أعلى من 0.5 ليكون مقبولاً ويوضح الجدول (٢٢) متوسط التباين المفسر للمتغيرات الكامنة التي تمثل متغيرات الدراسة

الجدول (٢٢) متوسط التباين المفسر لمتغيرات الدراسة (المتغير الكامن)

متغيرات الدراسة	متوسط التباين المفسر (AVE)
تحليل الاسئلة الحرجة	0.591
تحليل SOWT	0.543
تحليل مجالات العمل	0.552
استخدام السيناريوهات	0.629
اسلوب الطوارئ	0.539
مجال اكتشاف الانذار	0.543
استخدام مجال الاستعداد والوقاية	0.506
مجال احتواء الاضرار	0.749
استخدام مجال اعادة النشاط	0.523

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز PLS Smart

بلغ متوسط التباين المفسر لمتغير تحليل الاسئلة الحرجة،(0.591) أي ان عبارات أسئلة الاستبانة لمتغير تحليل الاسئلة الحرجة استطاع تفسير ما نسبته (0.591) وفق معيار (Hair) وهي قيمة مقبولة. ويعني ذلك ان عبارات استمارة الاستبانة، التي تمثل متغير تحليل الاسئلة الحرجة، هي عبارات مهمة لتفسير هذا المتغير. كما أن نسبة التباين المفسر لمتغير تحليل SOWT قد بلغت (0.543) على وفق (Hair). وهي قيمة مقبولة. كما بلغ التباين المفسر للمتغير الكامن والذي يمثل تحليل مجالات الابداع فقد بلغت (0.552) وهي قيمة مقبولة أما التباين المفسر للمتغير الكامن لمتغير استخدام السيناريوهات فقد بلغت قيمته (0.626) وهي قيمة مقبولة. كما بلغ مقياس متوسط التباين المفسر (0.539) وهي قيمة مقبولة على وفق Hair ، اما متوسط التباين المفسر لمتغير اسلوب الطوارئ قد بلغت (0.543) ، وان قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير استخدام مجال اكتشاف الانذار فقد بلغ (0.543) وهي قيمة مقبولة في حين بينت النتائج ان متوسط التباين المفسر لمتغير استخدام مجال الاستعداد والوقاية فقد بلغ (0.506) وهي قيمة مقبولة ، كما ان قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير مجال احتواء الاضرار قد بلغ (0.749) ، اما قيمة متوسط التباين المفسر لمتغير استخدام مجال اعادة التنشيط فقد بلغت (0.523) وهذه القيمة مقبولة على وفق Hair .

٣-٢-١-٤-٢ - الصدق التمايزي للمتغيرات (Discriminant Validity)

يقصد بالصدق التمايزي للمتغيرات مدى تمايز المتغير عن المتغيرات الأخرى (Hair et al, 2017)، وقد تم استخدام معيار (Fornell-Larcker criterion) وباستخدام برنامج Smart PLS لإيجاد الصدق التمايزي. وتظهر نتائج التحليل في الجدول (٢٣).

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

جدول (٢٣) معيار (Fornell-Larcker criterion) لقياس الصدق التمايزي للمتغيرات

المتغيرات	الدرجة التحليل الاسئلة	SOWT تحليل	تحليل مجالات العمل	استخدام السيناريوهات	الطوارئ اسلوب	الانذار مجال اكتشاف	استخدام مجال الاستعداد والوقاية	مجال احتواء الاضرار	استخدام مجال اعادة النشاط
تحليل الاسئلة الدرجة	0.952								
تحليل SOWT	0.721	0.965							
تحليل مجالات العمل	0.863	0.862	0.978						
استخدام السيناريوهات	0.681	0.681	0.582	0.97					
اسلوب الطوارئ	0.539	0.76	0.589	0.853	0.963				
مجال اكتشاف الانذار	0.582	0.637	0.863	0.797	0.697	0.945			
استخدام مجال الاستعداد والوقاية	0.589	0.873	0.873	0.742	0.614	0.651	0.995		
مجال احتواء الاضرار	0.761	0.541	0.548	0.541	0.682	0.782	0.871	0.962	
استخدام مجال اعادة النشاط	0.719	0.595	0.873	0.732	0.683	0.688	0.522	0.763	0.919

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز PLS Smart

وتشير النتائج إلى وجود تمايز بين متغيرات النموذج. فمعامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير تحليل الاسئلة الدرجة مع المتغير نفسه أكبر من قيمة هذه المعامل مع المتغيرات الأخرى وهذا يشير إلى تمايز متغير تحليل الاسئلة الدرجة عن المتغيرات الأخرى أي ان هذا المتغير يقيس عوامل تختلف عما تقيسه بقية المتغيرات، ومعامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير تحليل SOWT بلغت (0.965) وهي أكبر من قيمة هذا المعامل مع المتغيرات الأخرى أي ان هذا المتغير يقيس عوامل تختلف عما تقيسه بقية المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير تحليل مجالات العمل مع المتغير نفسه (0.978) وهي أكبر من قيمة هذه المعامل لمتغير تحليل مجالات العمل مع المتغيرات الأخرى أي ان هذا المتغير يقيس عوامل تختلف عما تقيسه بقية المتغيرات ، كما بلغت قيمة معامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير استخدام السيناريوهات مع المتغير نفسه (0.97) وهي أكبر من قيمة هذه المعامل لمتغير استخدام السيناريوهات مع المتغيرات الأخرى أي ان هذا المتغير يقيس عوامل تختلف عما تقيسه بقية المتغيرات، ويبين الجدول ان قيمة معامل (Fornell-

(Larcker Criterion) لمتغير اسلوب الطوارئ مع نفسة قد بلغ (0.963) وهو اكبر من قيمة عامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير اسلوب الطوارئ مع بقية المتغيرات اي ان الاسئلة الخاصة بمتغير اسلوب الطوارئ تقيس عوامل مختلفة عما تقيسه بقية المتغيرات، كما بلغت قيمة معامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير مجال اكتشاف الانذار (0.945) وهي اكبر من قيمة هذا العامل لمتغير مجال اكتشاف الانذار اي ان اسئلة المتغير مجال اكتشاف الانذار تقيس عوامل تختلف عما تقيسه بقية المتغيرات، وان معامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير استخدام مجال الاستعداد والوقاية (0.995) وهذه القيمة اكبر من قيمة عامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير استخدام مجال الاستعداد والوقاية، وكانت قيمة معامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير مجال احتواء الاضرار (0.962) اكبر من قيمة عامل (Fornell-Larcker Criterion) لهذا المتغير مع بقية المتغيرات ، وكذلك نجد قيمة معامل (Fornell-Larcker Criterion) لمتغير استخدام معامل التنشيط (0.919) اكبر من قيمة المعامل لمتغير استخدام معامل التنشيط مع بقية المتغيرات ومن ثم يشير هذا إلى أن هنالك تمايز بين عبارات استمارة الاستبانة.

٣-٢-١-٥ : التداخل بين المتغيرات (Collinearity)

تم استخدام اختبار (Heterotrait Monotrait Ratio) لإيجاد التداخل بين متغيرات الدراسة من عدمه، وبمعنى آخر أن استخدام اختبار (Heterotrait Monotrait Ratio) يحاول الإجابة عن التساؤل الذي ينص على (هل عبارات الاستمارة تقيس المفهوم نفسه ، ام هي تقيس مفاهيم مختلفة؟)، ويشير الجدول (٢٤) إلى نتائج اختبار التداخل أو التمايز بين عبارات الاستبانة، ويجب الا تتخطى قيمة (HTMT) 0.9 للتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة.

الجدول (٢٤) اختبار Hererotrait Monotrait Ratio لاختبار مدى التداخل بين المتغيرات

المتغيرات	الدرجة التحليل الاسئلة	SOWT تحليل	العمل تحليل مجالات	استخدام السيناريوهات	اسلوب الطوارئ	مجال اكتشاف الانذار	مجال استخدام الاستعداد والوقاية	مجال احتواء الاضرار	استخدام مجال اعادة النشاط
تحليل الاسئلة الحرجة	-								
SOWT تحليل	0.573	-							
تحليل مجالات العمل	0.396	0.602	-						
استخدام السيناريوهات	0.602	0.551	0.672	-					
اسلوب الطوارئ	0.532	0.472	0.793	0.709	-				
مجال اكتشاف الانذار	0.294	0.386	0.339	0.362	0.769	-			

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

استخدام مجال الاستعداد والوقاية	0.642	0.449	0.425	0.367	0.635	0.821	-		
مجال احتواء الأضرار	0.374	0.472	0.366	0.382	0.686	0.792	0.842	-	
استخدام مجال إعادة النشاط	0.371	0.326	0.349	0.353	0.794	0.893	0.822	0.764	-

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز PLS Smart

ومن الجدول السابق نجد أن قيم (HTMT) جميعها أقل من (0.90) وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة التعدد الخطي بين متغيرات الدراسة، وبعبارة أخرى ان عبارات استمارة الاستبانة تختلف بما تقيسه من وجهة نظر عينة الدراسة.

كما تم قياس مدى التداخل بين المتغيرات (Collinearity) باستخدام مقياس (Variance Inflation Factor) للتأكد من نتائج (HTMT) التي تم التوصل إليها. على وفق لـ (Hair et al, 2017) فإن قيمة (VIF) يجب أن تقل عن (5) للتأكد من عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة. وتم عرض ذلك في الجدول (٢٥).

الجدول (٢٥) اختبار (Variance Inflation Factor) لاختبار مدى التداخل بين المتغيرات

المتغيرات	تحليل الاسئلة الحرجة	تحليل SOWT	تحليل مجالات العمل	استخدام السيناريوهات	الطوارئ اسلوب	مجال اكتشاف الأضرار	استخدام مجال الاستعداد والوقاية	مجال احتواء الأضرار	استخدام مجال إعادة النشاط
تحليل الاسئلة الحرجة									
تحليل SOWT	3.873								
تحليل مجالات العمل	3.982	4,005							
استخدام السيناريوهات	3.982	3.989	2.742						
اسلوب الطوارئ	3.749	3.783	3.881	4.361					

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز PLS Smart

وتظهر النتائج إن جميع قيم (VIF) لمتغيرات أقل من (5) فهذا يشير إلى عدم وجود الترابط بين المتغيرات، ومن ثم خلو متغيرات الدراسة المستقلة (تحليل الاسئلة الحرجة ، تحليل SOWT ، تحليل مجالات العمل ، استخدام السيناريوهات ، اسلوب الطوارئ) من مشكلة التعدد الخطي

٣-٢-٢ الإحصاء الوصفي لإجابات عينة البحث

٣-٢-٢-١: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

يهدف الإحصاء الوصفي الى تلخيص وتجميع استجابات عينة الدراسة على وفق ارقام صغيرة تشير الى الوقوف على ميول أفراد العينة، ومدى تفاعلهم مع عبارات استمارة الاستبانة لجميع متغيرات الدراسة، واستخدمت مؤشرات إحصائية مثل الوسط الحسابي (Arithmetic mean)، والانحراف المعياري (Stander Deviation) ومعامل الاختلاف (Coefficient of variation) لتحليل إجابات عينة الدراسة (Linacre,1999:116)، إذ يقيس الوسط الحسابي مدى تفاعل أفراد العينة مع عبارات استمارة الاستبانة، فكلما كانت قيمة الوسط الحسابي قريبة من أعلى قيمة للمقياس الخماسي دل ذلك على أن عينة الدراسة تتفق مع تلك العبارة، وكلما كانت القيمة قريبة من أسفل المقياس دل ذلك على عدم الاتفاق مع العبارة، أما إذا كانت القيمة تتمركز في وسط المقياس فقد يشير ذلك إلى ان عينة الدراسة لا تتفاعل مع المقياس. كما يقيس معامل الانحراف مدى التجانس والانسجام في إجابات أفراد العينة، وكلما كان الانحراف المعياري صغيراً فأن ذلك يشير إلى أن عينة الدراسة تكون منسجمة في الاجابة، كما يستخدم معامل الاختلاف للحصول على نسبة مئوية لمدى إتفاق العينة في الإجابة ولكل فقرة من عبارات استمارة الاستبانة. وسيتم تقييم الوسط الحسابي على وفق الآتي .

الوسط الحسابي	عبارة الاستبانة
من 1-1.5	لا اتفق بشدة
من 1.51-2.5	لا اتفق
من 2.51-3.5	محايد
من 3.51-4.5	اتفق
من 4.51-5	اتفق بشدة

وبناءً على ماتقدم سيتم وصف (عينة الدراسة) باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لعبارات الاستبانة ولكل متغير وأبعاده بجدول منفرد كالاتي:

اولاً: الوصف الاحصائي للمتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (اساليب التخطيط الاستراتيجي)

٣-٢-٢-١-١ الوصف الإحصائي لمتغير اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة

تم حساب المقاييس الاحصائية الوصفية لمتغير اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة وعرضت نتائج الحسابات في الجدول (٢٦)

الجدول رقم (٢٦) نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة المستخدمة لعبارات اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

شدة الإجابة	النسب	لا أتفق تماماً	النسب	لا أتفق	النسب	محايد	النسب	أتفق	النسب	أتفق تماماً	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
83%	0%	0	2%	1	17%	7	51%	21	27%	11	13%	0.52	4.05	Q1
75%	0%	0	0%	0	24%	10	44%	18	29%	12	14%	0.57	4.05	Q2
83%	2%	1	0%	0	17%	7	49%	20	29%	12	14%	0.57	4.05	Q3
78%	2%	1	2%	1	22%	9	61%	25	10%	4	15%	0.56	3.75	Q4

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

من نتائج الجدول (٢٦) تشير النتائج الى الاتي :

نلاحظ أن الأوساط الحسابية لعبارات اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة تشير إلى أن Q1,Q2,Q3 هي (4.05) وهي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) في حين سجلت الفقرة Q4 اقل وسط حسابي والبالغ (3.75) وهو اعلى من الوسط الفرضي أي أن هذه الأوساط تشير بالإتفاق النسبي الى عينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص فقرة اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة، وهذا يدل على ان الادارة العليا في المديرية العامة للموارد المائية يستخدمون اداة تحليل الاسئلة الحرجة كأسلوب للتخطيط الاستراتيجي كما يشير الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف إلى الإنسجام و الإتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستمارة، وذلك بسبب صغر معاملات الانحراف المعياري، ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الإختلاف فقد تراوحت قيم معامل الإختلاف (13%-15%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة، كذلك تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل افراد العينة مع عبارات الإستمارة ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير فقرة اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة ، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (75%) وهذا يعني ان هنالك فقط (25%) من الإجابات محايدة، أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس أو لا تتفق معه ويشير ذلك إلى وضوح أسئلة استمارة الاستبانة، وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرة اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة.

٣-٢-٢-١-٢- الوصف الإحصائي لفقرة تحليل SOWT

الجدول رقم (٢٧) نتائج الإحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة المستخدمة لعبارات تحليل SOWT

شدة الإجابة	النسب	لا أتفق تماماً	النسب	لا أتفق	النسب	محايد	النسب	أتفق	النسب	أتفق تماماً	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاسئلة
80%	2%	1	20%	8	20%	8	32%	13	24%	10	28%	0.99	3.58	Q1
75%	5%	2	22%	9	24%	10	24%	10	22%	9	31%	1.04	3.38	Q2
78%	7%	3	7%	3	22%	9	46%	19	15%	6	24%	0.86	3.55	Q3
80%	2%	1	15%	6	20%	8	39%	16	22%	9	24%	0.89	3.65	Q4

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

83%	0%	0	15%	6	17%	7	41%	17	24%	10	21%	0.80	3.78	Q5
-----	----	---	-----	---	-----	---	-----	----	-----	----	-----	------	------	----

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

من نتائج الحدود (٢٧) تشير النتائج الى الاتي :

أوضحت البيانات أن الأوساط الحسابية لعبارات تحليل SOWT تشير إلى أنها أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وسجلت الفقرة Q5 أعلى وسط حسابي والبالغ (3.78) مما يعني ان المنظمة قيد الدراسة تحصل على بيانات تفصيلية من خلال تحليل الفرص والتحديات البيئية في المواقع التي تأثرت بالازمة اما الفقرة Q2 فقد حصلت على اقل وسط حسابي بمقدار (0.38) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يعني ان عملية تحليل جوانب القوة والضعف تسهم بصورة متوسطة في تبني افكار ابداعية في التعامل مع الازمات إن هذه الأوساط تشير بالإتفاق النسبي لعينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص تحليل SOWT ، مما يعني ان الادارة العليا تستخدم اسلوب التحليل البيئي (SOWT) كاسلوب للتخطيط الاستراتيجي ، كما يشير الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف إلى الإنسجام والإتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستمارة وذلك بسبب صغر معاملات الانحراف المعياري ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الاختلاف فقد تراوحت قيم معامل الاختلاف (21%-31%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل العينة مع عبارات الإستمارة، ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير تحليل SOWT ، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (75%)، وهذا يعني ان هنالك فقط (25%) من الإجابات محايدة أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس، أو لا تتفق معه. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة استمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير تحليل SOWT.

٣-٢-٢-١-٣- الوصف الإحصائي لفقرة تحليل مجالات العمل:

الجدول (٢٨): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة وعدد الاجابات والنسبة لمتغير أسلوب تحليل مجالات العمل

الاستنلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسب	اتفق	النسب	محايد	النسب	لا اتفق	النسب	تماما لا اتفق	النسب	شدة الاجابة
Q1	3.78	0.75	20%	9	22%	18	44%	9	22%	3	7%	1	2%	78%
Q2	3.08	1.08	35%	5	12%	13	32%	9	22%	6	15%	7	17%	78%
Q3	3.53	1.04	30%	9	22%	16	39%	5	12%	7	17%	3	7%	88%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

من نتائج الجدول (٢٨) تشير النتائج الى:

تبين أن الأوساط الحسابية لعبارات تحليل مجالات العمل قد بلغت جميعها أكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وحققت الفقرة Q1 أعلى وسط حسابي إذ بلغ (3.78) إن المنظمة قيد البحث تستخدم أسلوب تحليل مجالات العمل بشكل كفوء للتعامل مع الازمة في حين حققت الفقرة Q2 أقل وسط حسابي إذ بلغ (3.08) والمتعلق (يسهم تحليل مجالات العمل على توفير غرف عمليات مزودة بأحدث التقنيات تساعد على احتواء الازمة) مما يعني ان مديرية الموارد المائية في ميسان تمتلك امكانات متوسطة لتحليل مجالات العمل تسهم في توفير غرف عمليات لاحتواء الازمة. ان هذه الأوساط تشير بإتفاق عينة الدراسة مع عبارات الإستمارة وهذا يعني ان افراد العينة في مديرية الموارد المائية في ميسان يستخدمون اداة تحليل مجالات العمل كأسلوب للتخطيط الاستراتيجي . كما يشير مقياس الانحراف المعياري ومعامل الإختلاف إلى التوافق والإتساق في إجابات عينة الدراسة في اتجاه التوافق مع عبارات الإستمارة لمتغير تحليل مجالات العمل . كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة المستقص منهم مع عبارات الإستمارة ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير تحليل مجالات العمل ، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (78%). وهذا يعني ان هنالك فقط (22%) كانت إجاباتهم محايدة، أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس أو لا تتفق مع المقياس. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة استمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق لمتغير تحليل مجالات العمل.

٣-٢-٢-١-٤- الوصف الإحصائي لفقرة أسلوب السيناريوهات:

الجدول (٢٩): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة والنسب المئوية لمتغير وعدد الاجابات والنسب المئوية لمتغير أسلوب السيناريوهات

الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختلاف معامل	اتفق تماما	النسب	اتفق	النسب	محايد	النسب	لا اتفق	النسب	شدة الاجابة
Q1	3.73	0.79	21%	9	22%	16	39%	10	24%	5	12%	75%
Q2	3.65	0.79	22%	6	15%	22	54%	4	10%	8	20%	90%
Q3	3.58	0.95	27%	8	20%	18	44%	7	17%	3	7%	83%
Q4	3.58	0.90	25%	7	17%	19	46%	7	17%	4	10%	83%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

من نتائج الجدول (٢٩) تشير النتائج الى ماياتي:

أوضحت البيانات أن الأوساط الحسابية لعبارات أسلوب السيناريوهات تشير إلى أنها أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، إذ حققت الفقرة Q1 أعلى وسط حسابي بلغ (3.73) في حين حققت الفقرة Q4 أقل وسط فرضي يبلغ (3.58) أي أن هذه الأوساط تشير بالإتفاق النسبي إلى عينة الدراسة مع عبارات

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

الإستثمارة فيما يخص اسلوب السيناريوهات مما يعني ان الادارة العليا في مديرية الموارد المائية في ميسان تستخدم اسلوب السيناريوهات كأسلوب للتخطيط الاستراتيجي ، كما يشير الإنحراف المعياري، ومعامل الإختلاف إلى الإنسجام والإتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستثمارة وذلك بسبب صغر معاملات الإنحراف المعياري ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الإختلاف فقد تراوحت قيم معامل الإختلاف بين (21%-27%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة المستقصى منهم مع عبارات الإستثمارة، ومدى تفهمهم لعبارات الإستثمارة لمتغير اسلوب السيناريوهات ، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (75%)، وهذا يعني ان هنالك فقط (25%) من الإجابات محايدة أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس، أو لا تتفق معه. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة استثمارة الإستبيان وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق لمتغير اسلوب السيناريوهات.

٣-٢-١-٥- الوصف الإحصائي لفقرة أسلوب الطوارئ:

الجدول (٣٠): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة وعدد الاجابات والنسبة لمتغير أسلوب الطوارئ

الاستئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختلاف معامل	اتفق تماما	النسب	اتفق	النسب	محايد	النسب	لا اتفق	النسب	تماما لا اتفق	النسب	الاجابة شدة
Q1	3.75	0.90	24%	11	27%	17	41%	6	15%	3	7%	3	7%	85%
Q2	3.78	0.82	22%	11	27%	13	32%	12	29%	4	10%	0	0%	70%
Q3	3.95	0.82	21%	15	37%	13	32%	7	17%	5	12%	0	0%	83%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

من نتائج الجدول (٣٠) تشير النتائج الى الاتي :

أوضحت البيانات أن الأوساط الحسابية لعبارات اسلوب الطوارئ تشير إلى أنها اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، إذ حققت الفقرة Q3 اعلى وسط حسابي بلغ (3.95) في حين حققت الفقرة Q1 اقل وسط حسابي بلغ (3.75) أي أن هذه الأوساط تشير بالإتفاق النسبي إلى عينة الدراسة مع عبارات الإستثمارة فيما يخص اسلوب الطوارئ، اي ان افراد العينة يستخدمون اداة اسلوب الطوارئ كاسلوب للتخطيط الاستراتيجي في مديرية الموارد المائية كما يشير الإنحراف المعياري، ومعامل الإختلاف إلى الإنسجام والإتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستثمارة وذلك بسبب صغر معاملات الإنحراف المعياري ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الإختلاف فقد تراوحت قيم معامل الإختلاف بين(21%-24%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل العينة مع عبارات الإستثمارة، ومدى تفهمهم لعبارات الإستثمارة لمتغير اسلوب الطوارئ ، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (70%)، وهذا يعني ان هنالك فقط (30%) من الإجابات محايدة أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس، أو لا تتفق مع المقياس. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة

استمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة دراسة فيما يتعلق بمتغير اسلوب الطوارئ.

٣-٢-٢: الوصف الإحصائي للمتغيرات الفرعية للمتغير المعتمد (إدارة الازمة)

٣-٢-٢-١- الوصف الإحصائي لفقرة استخدام مجال اكتشاف الإنذار:

جدول (٣١): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة وعدد الاجابات والنسبة لمتغير استخدام مجال اكتشاف الإنذار

الاستبانة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسب	اتفق	النسب	محايد	النسب	لا اتفق	النسب	تماما لا اتفق	النسب	شدة الاجابة
Q1	3.43	0.97	28%	5	12%	20	49%	5	12%	7	17%	3	7%	88%
Q2	3.35	1.10	33%	9	22%	11	27%	9	22%	7	17%	4	10%	78%
Q3	3.70	0.79	21%	7	17%	22	54%	5	12%	4	10%	2	5%	88%
Q4	3.88	0.83	21%	13	32%	15	37%	7	17%	4	10%	1	2%	83%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

من نتائج الجدول (٣١) تشير النتائج الى الاتي :

أوضحت البيانات أن الأوساط الحسابية لعبارات مجال اكتشاف الإنذار تشير إلى أنها اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وحققت الفقرة Q4 اعلى وسط حسابي يبلغ (3.88) في حين حققت الفقرة Q2 اقل وسط حسابي بلغ (3.35) ي أن هذه الأوساط تشير بالإتفاق النسبي لعينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص مجال اكتشاف الإنذار، مما يعني ان عينة الدراسة تعتمد اسلوب اكتشاف الإنذار كاسلوب لمواجهة الازمات في مديرية الموارد المائية كما يشير الإنحراف المعياري، ومعامل الإختلاف إلى الإنسجام والإتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستمارة وذلك بسبب صغر معاملات الإنحراف المعياري ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الإختلاف فقد تراوحت قيم معامل الإختلاف بين (21%-33%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة المستقصى منهم مع عبارات الإستمارة، ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير مجال اكتشاف الإنذار، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (78%)، وهذا يعني ان هنالك فقط (22%) من الإجابات محايدة أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس، أو لا تتفق معه. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة استمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير اسلوب الطوارئ.

٣-٢-٢-٢-٢- الوصف الإحصائي لفقرة استخدام مجال الاستعداد والوقاية

جدول (٣٢): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة وعدد الاجابات والنسبة لمتغير استخدام مجال الاستعداد والوقاية

الاستئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاختلاف معامل	اتفق تماما	النسب	اتفق	النسب	محايد	النسب	لا اتفق	النسب	تصانفا لا اتفق	النسب	شدة الاجابة
Q1	3.83	0.66	17%	8	20%	22	54%	5	12%	5	12%	0	0%	88%
Q2	3.60	0.73	20%	3	7%	26	63%	3	7%	8	20%	0	0%	93%
Q3	3.53	0.92	26%	6	15%	20	49%	3	7%	11	27%	0	0%	93%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

بينت النتائج أن الأوساط الحسابية لعبارات استخدام مجال الاستعداد والوقاية تشير إلى أنها اكبر من الوسط الحسابي الافتراضي البالغ (3)، إذ حققت الفقرة Q1 أعلى وسط حسابي بلغ (3.83) في حين حققت الفقرة Q3 أقل وسط فرضي بلغ (3,53) أي أن هذه الأوساط تشير بالإتفاق النسبي لعينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص استخدام مجال الاستعداد والوقاية ، وهذا يعني ان المديرية العامة للموارد المائية في ميسان تستخدم أسلوب مجال الاستعداد والوقاية لمواجهة الازمات كما يشير الإنحراف المعياري، ومعامل الإختلاف إلى الإنسجام والإتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستمارة وذلك بسبب صغر معاملات الإنحراف المعياري ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الإختلاف فقد تراوحت قيم معامل الإختلاف (17%-26%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة المستقصى منهم مع عبارات الإستمارة، ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير استخدام مجال الاستعداد والوقاية ، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (88%)، وهذا يعني ان هنالك فقط (12%) من الإجابات محايدة أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس، أو لا تتفق مع المقياس. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة استمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق لمتغير استخدام مجال الاستعداد والوقاية

٣-٢-٢-٢-٣ الوصف الاحصائي لفقرة مجال احتواء الاضرار:

جدول (٣٣): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة وعدد الاجابات والنسبة لمتغير مجال احتواء الاضرار

الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسب	اتفق	النسب	محايد	النسب	لا اتفق	النسب	تماما لا اتفق	النسب	شدة الاجابة
Q1	3.60	1.06	29%	12	29%	11	27%	7	17%	9	22%	1	2%	83%
Q2	3.58	0.71	20%	4	10%	20	49%	11	27%	5	12%	0	0%	73%
Q3	4.23	0.81	19%	21	51%	13	32%	0	0%	6	15%	0	0%	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

بينت النتائج أن الأوساط الحسابية لعبارات مجال احتواء الاضرار تشير إلى أنها اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وحققت الفقرة Q3 أعلى وسط حسابي بلغ (4.23) في حين حققت الفقرة Q2 أقل وسط حسابي بلغ (3.58) أي أن هذه الأوساط تشير بالاتفاق النسبي لعينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص مجال احتواء الاضرار ، مما يعني ان المديرية العامة للموارد المائية تلجأ الى احتواء الاضرار لمواجهة الازمات كما يشير الإنحراف المعياري، ومعامل الإختلاف إلى الإنسجام والإتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستمارة وذلك بسبب صغر معاملات الإنحراف المعياري ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الإختلاف فقد تراوحت قيم معامل الإختلاف (19%-29%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة الدراسة مع عبارات الإستمارة، ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير استخدام مجال احتواء الاضرار، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (83%)، وهذا يعني ان هنالك فقط (17%) من الإجابات محايدة أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس، أو لا تتفق مع المقياس. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة استمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير مجال احتواء الاضرار

٣-٢-٢-٢-٤ الوصف الاحصائي لفقرة استخدام مجال إعادة النشاط:

جدول (٣٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وشدة الاجابة وعدد الاجابات والنسبة لمتغير استخدام مجال إعادة النشاط

الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفق تماما	النسب	اتفق	النسب	محايد	النسب	لا اتفق	النسب	تماما لا اتفق	النسب	شدة الاجابة
Q1	3.25	0.81	25%	2	5%	17	41%	11	27%	9	22%	1	2%	73%

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

83%	5%	2	24%	1	0	17%	7	41%	17	10%	4	29%	0.96	3.28	Q2
70%	0%	0	27%	1	1	29%	12	32%	13	10%	4	26%	0.84	3.25	Q3
83%	0%	0	10%	4	4	17%	7	49%	20	22%	9	17%	0.67	3.85	Q4

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج Excel

بينت النتائج أن الأوساط الحسابية لعبارات استخدام مجال اعادة النشاط تشير إلى أنها اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3)، وحققت الفقرة Q4 اعلى وسط حسابي بلغ (3.85) في حين حققت الفقرات Q1, Q3 اقل وسط حسابي بلغ (3.25) أي أن هذه الأوساط تشير بالإتفاق النسبي لعينة الدراسة مع عبارات الإستمارة فيما يخص مجال اعادة النشاط، وهذا يدل على امكانية مديرية الموارد المائية في ميسان على استعادة نشاطها لادارة الازمات، كما يشير الإنحراف المعياري، ومعامل الإختلاف إلى الإنسجام والإتساق في إجابات عينة الدراسة فيما بينها باتجاه الموافقة مع عبارات الإستمارة وذلك بسبب صغر معاملات الإنحراف المعياري ويؤكد هذا التجانس قيم معاملات الإختلاف فقد تراوحت قيم معامل الإختلاف - (17% - 25%) وهذه القيم تشير إلى تجانس إجابات عينة الدراسة. كما تشير شدة الإجابة إلى مدى تفاعل عينة البحث مع عبارات الإستمارة، ومدى تفهمهم لعبارات الإستمارة لمتغير استخدام مجال اعادة النشاط، إذ بلغت أقل قيمة لمقياس شدة الإجابة (70%)، وهذا يعني ان هنالك فقط (30%) من الإجابات محايدة أما بقية الإجابات فكانت أما تتفق مع المقياس، أو لا تتفق مع المقياس. ويشير هذا إلى وضوح أسئلة استمارة الاستبانة وتفهمها من قبل عينة الدراسة فيما يتعلق ب استخدام مجال اعادة النشاط.

٣-٢-٣ اختبار فرضيات البحث:

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الادوات الاحصائية المتاحة في هذا المجال بما يعرف بالاحصاء الاستدلالي والذي يتضمن تقدير العلاقة بين المتغيرات واختبار هذه العلاقة حيث سيتم اعتماد معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات كما سيتم اختبار هذه المعاملات لتبيان معنويتها ومن ثم سيتم استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس التأثير بين المتغيرات

٣-٢-٣ تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

بسبب طبيعة البيانات والتي تمثل بيانات رتبية سيتم استعمال معامل ارتباط Spearman لتحليل واختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة. وتكون علاقة الارتباط قوية بشكل تام عندما يكون معامل الارتباط مساوياً لـ (±1)، كما تكون علاقة الارتباط قوية جدا عندما تكون علاقة الارتباط بين (±0.80 - ±0.99)، وقوية عندما يكون معامل الارتباط بين (±0.60 - ±0.79)، ومتوسط في حالة كون قيمة معامل الارتباط (0.35 - ±0.59)، واخيرا تكون علاقة الارتباط ضعيفة جدا في حالة كون قيمة معامل الارتباط (0 - ±0.34)، وتكون علاقة الارتباط موجبة في حالة كون اشارة معامل الارتباط موجبة (Kultar,2007:68) والعكس صحيح. وفي هذا المبحث سيتم تحليل الارتباط لاختبار الفرضيات الاتية

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

فرضية العدم الرئيسية الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لابعاد متغير اساليب التخطيط الاستراتيجي مع متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية لابعاد متغير اساليب التخطيط الاستراتيجي مع متغير ادارة الازمات.

وتشتق هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية

ويبين الجدول (٣٥) نتائج تحليل الارتباط الخطي البسيط

جدول (٣٥) : نتائج تحليل الارتباط للعلاقة بين فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجي بابعادها الخمسة ومتغير ادارة الازمات

المتغير	معامل الارتباط	Sig	الاتجاه	قوة العلاقة	المعنوية	القرار
تحليل الاسئلة الحرجة	.349	.027	موجب	ضعيفة	معنوية	رفض
تحليل SOWT	.699	.000	موجب	قوية	معنوية	رفض
تحليل مجالات العمل	.826	.000	موجب	قوية جدا	معنوية	رفض
استخدام السيناريوهات	.886	.000	موجب	قوية جدا	معنوية	رفض
اسلوب الطوارئ	.942	.000	موجب	قوية جدا	معنوية	رفض

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (٣٥) نتائج تحليل واختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجية ومتغير مجال اكتشاف الانذار وبناء على نتائج الجدول نستنتج الاتي

- توجد علاقة ارتباط ضعيفة وموجبة (0.349) وغير دالة احصائيا بين متغير تحليل الاسئلة الحرجة و متغير ادارة الازمات
- توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة (0.699) وذات دلالة احصائية بين متغير تحليل SOWT و متغير ادارة الازمات
- توجد علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة (0.826) وذات دلالة احصائية بين متغير تحليل مجالات العمل و ادارة الازمات
- توجد علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة (0.886) وذات دلالة احصائية بين متغير استخدام السيناريوهات و ادارة الازمات
- توجد علاقة ارتباط قوية جدا وموجبة (0.942) وذات دلالة احصائية بين متغير اسلوب الطوارئ و متغير ادارة الازمات

٣-٢-٣ تحليل علاقة التأثير

سيتم اختبار وتحليل الأثر بين ابعاد فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجي ومتغير ادارة الازمة بالاعتماد على اسلوب تحليل الانحدار المتعدد اذ سيتم تحليل الأثر من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية الآتية
فرضية العدم الرئيسية : لا يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لابعاد متغير اساليب التخطيط الاستراتيجي في متغير ادارة الازمات.

فرضية الوجود الرئيسية : يوجد تأثير ذات دلالة احصائية لابعاد متغير اساليب التخطيط الاستراتيجي في متغير ادارة الازمات.

٣-٣-٢-٣ الانحدار البسيط Simple Regressions

يقيس معامل الانحدار البسيط تأثير المتغير المستقل (Independent Variable) في المتغير المعتمد (Dependent Variable) ، اذ ستمثل متغيرات ابعاد فقرة اساليب التخطيط الخمسة (تحليل الاسئلة الحرجة ، تحليل SOWT ، تحليل مجالات العمل ، استخدام السيناريوهات) كل بصورة منفصلة المتغير المستقل في حين يكون متغير ادارة الازمات المتغير المعتمد

٣-٣-٢-٣-١ تحليل علاقة التأثير لمتغير تحليل الاسئلة الحرجة في متغير ادارة الازمة

يبين الجدول (٣٦) نتائج علاقة الانحدار البسيط بين متغير تحليل الاسئلة الحرجة كمتغير مستقل في متغير ادارة الازمة كمتغير تابع

جدول (٣٦) : نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير تحليل الاسئلة الحرجة في متغير ادارة الازمة

القرار	sig	F	R ²	Sig	B	المتغير المستقل
قبول	0.031	5.01	0.12	0.001	2.270	المقطع الصادي
				0.031	0.341	تحليل الاسئلة الحرجة

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (٣٦) النتائج الآتية:

- في حالة تغير متغير تحليل الاسئلة الحرجة وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (0.341) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة (0.031) مع مستوى المعنوية (0.05) نؤشر ان هذه القيمة هي قيمة دالة احصائية.

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

- ان نموذج الانحدار الذي يتضمن تحليل الاسئلة الحرجة كمتغير مستقل و ادارة الازمات كمتغير تابع استطاع تفسير ما نسبته (12%) من التغير في ادارة الازمات وهذا يبين ان متغير تحليل الاسئلة الحرجة يفسر (12%) من التغيرات في متغير ادارة الازمات
- من قيمة F البالغة (5.01) وبمقارنة قيمة الـ Sig (0.031) مع القيمة المعنوية (0.05) نستنتج معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرين.
- وبهذا نقبل الفرضية العدمية التي تنص على (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل الأسئلة الحرجة في متغير إدارة الازمات) ونرفض فرضية الوجود.

٣-٢-٣ تحليل علاقة التأثير لمتغير تحليل SOWT في متغير ادارة الازمة

يبين الجدول (٣٧) نتائج علاقة الانحدار البسيط بين متغير SOWT كمتغير مستقل على متغير ادارة الازمة كمتغير تابع

الجدول (٣٧): نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير تحليل SOWT على متغير ادارة الازمة

القرار	sig	F	R ²	Sig	B	المتغير المستقل
رفض	0.000	12.01	0.41	0.000	3.043	المقطع الصادي
				0.012	0.162	تحليل SOWT

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (٣٧) النتائج الاتية:

- في حالة تغير متغير تحليل SOWT وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (0.162) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة (0.012) مع مستوى المعنوية (0.05) نوشر ان هذه القيمة هي قيمة دالة احصائية.
- ان نموذج الانحدار الذي يتضمن تحليل SOWT كمتغير مستقل و ادارة الازمات كمتغير تابع استطاع تفسير ما نسبته (41%) من التغير في ادارة الازمات
- من قيمة F البالغة (12.01) وبمقارنة قيمة الـ Sig (0.000) مع القيمة المعنوية (0.05) نستنتج معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرين.
- وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية الوجود التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل SOWT في متغير إدارة الازمات).

٣-٢-٣-٣ تحليل علاقة التأثير لمتغير تحليل مجالات العمل في متغير ادارة الازمة

يبين الجدول (٣٨) نتائج علاقة الانحدار البسيط بين متغير تحليل مجالات العمل كمتغير مستقل في متغير ادارة الازمة كمتغير تابع

جدول (٣٨): نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير تحليل مجالات العمل في متغير ادارة الازمة

المتغير المستقل	β	Sig	R^2	F	sig	القرار
المقطع الصادق	3.27	0.000	0.53	16.048	0.000	رفض
تحليل مجالات العمل	0.10	0.026				

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (٣٨) النتائج الاتية:

- في حالة تغير متغير تحليل مجالات العمل وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (0.10) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة (0.026) مع مستوى المعنوية (0.05) نُؤشر ان هذه القيمة هي قيمة دالة احصائية.
- ان نموذج الانحدار الذي يتضمن تحليل مجالات العمل كمتغير مستقل و ادارة الازمات كمتغير تابع استطاع تفسير ما نسبته (53%) من التغير في ادارة الازمات
- من قيمة F البالغة (16.048) وبمقارنة قيمة الـ Sig (0.000) مع القيمة المعنوية (0.05) نستنتج معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرين.
- وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية الوجود والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل مجالات العمل في متغير إدارة الازمات).

٣-٢-٣-٤ تحليل علاقة التأثير لمتغير استخدام السيناريوهات مع متغير ادارة الازمة

يبين الجدول (٣٩) نتائج علاقة الانحدار البسيط بين متغير استخدام السيناريوهات كمتغير مستقل في متغير ادارة الازمة كمتغير تابع

جدول (٣٩) : نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير استخدام السيناريوهات في متغير ادارة الازمة

المتغير المستقل	β	Sig	R^2	F	sig	القرار
المقطع الصادي	3.330	0.000	0.46	13.063	0.000	رفض
استخدام السيناريوهات	0.081	0.004				

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (٣٩) النتائج الاتية:

- في حالة تغير متغير استخدام السيناريوهات وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (0.081) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة (0.004) مع مستوى المعنوية (0.05) نُؤشر ان هذه القيمة هي قيمة دالة احصائية.
- ان نموذج الانحدار الذي يتضمن استخدام السيناريوهات كمتغير مستقل و ادارة الازمات كمتغير تابع استطاع تفسير ما نسبته (46%) من التغير في ادارة الازمات
- من قيمة F البالغة (13.063) وبمقارنة قيمة الـ Sig (0.000) مع القيمة المعنوية (0.05) نستنتج معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرين.
- وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية الوجود التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل استخدام السيناريوهات في متغير إدارة الازمات).

٣-٢-٣-٥ تحليل علاقة التأثير لمتغير اسلوب الطوارئ مع متغير ادارة الازمة

يبين الجدول (٤٠) نتائج علاقة الانحدار البسيط بين متغير اسلوب الطوارئ كمتغير مستقل و متغير ادارة الازمة كمتغير تابع

جدول (٤٠) : نتائج تحليل علاقة التأثير بين متغير اسلوب الطوارئ و متغير ادارة الازمة

المتغير المستقل	β	Sig	R^2	F	sig	القرار
المقطع الصادي	3.113	0.000	0.55	21.723	0.000	رفض

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

				0.014	0.134	اسلوب الطوارئ
--	--	--	--	-------	-------	---------------

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (٤٠) النتائج الاتية:

- في حالة تغير متغير اسوب الطوارئ وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (0.134) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة (0.014) مع مستوى المعنوية (0.05) نُؤشر ان هذه القيمة هي قيمة دالة احصائية.
- ان نموذج الانحدار الذي يتضمن اسلوب الطوارئ كمتغير مستقل و ادارة الازمات كمتغير تابع استطاع تفسير ما نسبته (55%) من التغير في ادارة الازمات
- من قيمة F البالغة (21.723) وبمقارنة قيمة الـ Sig (0.000) مع القيمة المعنوية (0.05) نستنتج معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرين.
- وبذلك نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية الوجود التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحليل أسلوب الطوارئ في متغير إدارة الازمات).

خلاصة تحليل الانحدار البسيط

بناء على نتائج الانحدار البسيط يمكن ترتيب المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (اساليب التخطيط) وحسب اهميتها بالنسبة للمتغير المعتمد (ادارة الازمة) كما يلي:-

جدول (٤١) ترتيب المتغيرات المستقلة الفرعية حسب الاهمية

الترتيب	المتغيرات
المرتبة الاولى	اسلوب الطوارئ
المرتبة الثانية	تحليل مجالات العمل
المرتبة الثالثة	استخدام السيناريوهات
المرتبة الرابعة	تحليل SOWT
المرتبة الخامسة	تحليل الاسئلة الحرجة

المصدر : من اعداد الباحث على وفق مخرجات الحاسوب

٣-٢-٣-٤ تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regressions

بأستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وباستخدام طريقة Stepwise. فتحليل الإندار يعد من الأساليب الإحصائية المهمة المستخدمة لقياس أثر المتغيرات المستقلة واحد أو أكثر في متغير تابع. ويعرض الجدول (٤٢) نتائج تحليل الإندار لعلاقة الأثر.

جدول (٤٢): نتائج علاقة الانحدار بين متغير ابعاد فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجي ومتغير ادارة

الازمة

sig	F	R ²	sig	B	المتغير المستقل
.000	67.588	.893	.000	1.124	المقطع الصادي
			.047	1.039	تحليل الاسئلة الحرجة
			.000	1.323	تحليل SOWT
			.000	1.067	تحليل مجالات العمل
			.000	1.214	استخدام السيناريوهات
			.000	1.117	اسلوب الطوارئ

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الجاهز Spss

يبين الجدول (٤٢) النتائج الاتية:

- في حالة تغير متغير تحليل الاسئلة الحرجة وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (1.039) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة مع مستوى المعنوية (0.05) نؤشر ان هذه القيمة هي قيمة معنوية وذات دلالة احصائية.
- في حالة تغير متغير تحليل SOWT وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (1.323) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة مع مستوى المعنوية (0.05) نؤشر ان هذه القيمة هي قيمة معنوية وذات دلالة احصائية.
- في حالة تغير متغير تحليل مجالات العمل وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (1.067) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة مع مستوى المعنوية (0.05) نؤشر ان هذه القيمة هي قيمة معنوية وذات دلالة احصائية.
- في حالة تغير متغير استخدام السيناريوهات وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (1.214) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة مع مستوى المعنوية (0.05) نؤشر ان هذه القيمة هي قيمة معنوية وذات دلالة احصائية.
- في حالة تغير متغير اسلوب الطوارئ وحدة واحدة فان متغير ادارة الازمات سيتغير بمقدار (1.117) وبمقارنة قيمة sig المقابلة لهذه القيمة مع مستوى المعنوية (0.05) نؤشر ان هذه القيمة هي قيمة معنوية وذات دلالة احصائية.
- ان نموذج الانحدار الذي يتضمن ابعاد فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجي الخمسة كمتغيرات مستقلة و ادارة الازمات كمتغير تابع استطاع تفسير ما نسبته (89%) من التغير في ادارة الازمات وهذا مؤشر على قوة النموذج واهمية متغيرات فقرة اساليب التخطيط الاستراتيجي لتفسير التغير في متغير ادارة الازمات.

من قيمة F البالغة (67.588) وبمقارنة قيمة الـ Sig مع القيمة المعنوية (0.05) نستنتج معنوية نموذج الانحدار بين المتغيرات. وبهذا ترفض فرضية العدم وتقبل فرضية الوجود التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد لمتغير اساليب التخطيط الاستراتيجي في متغير ادارة الازمات).

الفصل الثالث الإطار العملي للبحث

وأيضاً يمكن توضيح نتائج الانحدار المتعدد لقياس اثر التغيرات المستقلة كما موضحه بالجدول (٤٣) وحسب الأهمية

جدول (٤٣) نتائج الانحدار المتعدد لقياس اثر المتغيرات المستقلة على متغير تابع وحسب الأهمية

الترتيب	المتغيرات المستقلة
المرتبة الاولى	تحليل SOWT
المرتبة الثانية	استخدام السيناريوهات
المرتبة الثالثة	اسلوب الطوارئ
المرتبة الرابعة	تحليل مجالات العمل
المرتبة الخامسة	تحليل الاسئلة الحرجة

المصدر : من اعداد الباحث على وفق مخرجات الحاسوب

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

الاستنتاجات العملية

١- اظهر الجدول (٤١) من التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ومعنوية بين اسلوب تحليل SOWT ، وتحليل مجالات العمل واستخدام السيناريوهات واسلوب الطوارئ وادارة الازمة ، في حين اظهر الجدول وجود علاقة طردية ضعيفة ولكنها غير معنوية بين اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة وادارة الازمة في مديرية الموارد المائية في ميسان.

٢- اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة تأثير معنوية بين اساليب التخطيط الاستراتيجي (تحليل SOWT ، تحليل مجالات العمل ، استخدام السيناريوهات ، واسلوب الطوارئ) على ادارة الازمة، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير بين أسلوب الأسئلة الحرجة وإدارة الازمة لكنها غير معنوية .

الاستنتاجات النظرية

١- تعاني مديرية الموارد المائية في ميسان من ازمات حقيقية في قطاع الموارد المائية(الجفاف ، والفيضانات) تؤثر في فئة كبيرة من المجتمع ولاسيما المزارعين .

٢- ان الازمات التي يعاني منها قطاع الموارد المائية لا ترتبط بمشكلات محلية فقط وانما بقضايا ومشكلات اقليمية مع دول الجوار تتعلق بالإطلاقات المائية والحصة المائية .

٣- أظهرت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي في مديرية الموارد المائية في ميسان يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وان قلة اشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي يعتبر عقبة في حل المشكلات

٤ - وأشارت نتائج الدراسة ان التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ قرارات وحل المشكلات وبأفكار إبداعية في التعامل مع الازمة وحيث ان الإدارة العليا في المديرية المذكورة أعلاه

٥- أظهرت نتائج الدراسة ان تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي

٦ - أظهرت نتائج الدراسة ان مديرية الموارد المائية تقوم بتبني اساليب التخطيط الاستراتيجي وبدرجة متوسطة في اعمالها

٧- اتباع نهج التخطيط الاستراتيجي في الإدارة يؤدي إلى تنمية القدرة لدى المؤسسة على مواجهة الأزمات في حال حدوثه

٨ - تبين النتائج الدراسة ان هناك عوامل تساعد في التخفيف عن اثار الازمات ومنها اشراك الموظفين في وضع الخطة وتوضيحها لهم ، وضوح الرؤيا المستقبلية للعاملين عن الخطة الاستراتيجية ،الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ،فعالية وكفاءة الإدارة العليا ،وتوفر المعلومات عن الخطط الاستراتيجية المستقبلية ، وإيجاد بدائل لحل المشكلات.

ثانياً: التوصيات

- ١ - من الضروري اشراك الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية ، واخذ ارائهم فيها ، لان التخطيط الاستراتيجي يساهم في التخفيف من حدة الازمات .
- ٢- ان التخطيط الاستراتيجي وسيلة وليس غاية اذ يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة الازمات ويوفر معلومات كافية تفيد في اتخاذ القرارات وحل الازمات المتوقعة .
- ٣ - ضرورة ان تتبنى المديرية التخطيط الاستراتيجي في اعمالها وخاصة طويلة الاجل والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- ٤ - توفير الدورات التدريبية في مجال التخطيط الاستراتيجي للموظفين واطلاعهم حيث انه يزيد من وضوح رؤيا للموظفين في إدارة الازمات.
- ٥- استمرار تدريب وتاهيل الكوادر البشرية على مهارات تحليل وادارة الازمات داخل مديرية الموارد المائية لما له من اهمية.
- ٦- ان التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وذوي خبرة طويلة ومشاركة الإدارات الوسطى والتنفيذية في عملية اعداد الخطط الاستراتيجية .
- ٧- ضرورة تقديم الدعم والاهتمام الحكومي فيما يتعلق بالتسهيلات المالية والمادية لمواجهة الازمات في قطاع الموارد المائية .
- ٨- اجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول استخدام اساليب التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات التي تواجه قطاع الموارد المائية والقطاعات الاقتصادية الاخرى على المستوى المحلي والعربي.

المصادر

References

المصادر العربيةالقرآن الكريمأولاً: الكتب العربية والمترجمة

- (١) أبو نصر، مدحت محمد (٢٠٠٩). " مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز "، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة.
- (٢) أبو هاشم، خليل (٢٠٠٧). " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة وسبل تطويره"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- (٣) احمد، إبراهيم احمد (٢٠٠٢)، " إدارة الازمات الأسباب والعلاج "، درا الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- (٤) إدريس ، ثابت و المرسي، جمال (٢٠٠٦)، الإدارة الاستراتيجية . الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- (٥) بشير ، سعد زغلول (٢٠٠٣) (دليلك الى البرنامج الاحصائي spss) الاصدار العاشر ، المعهد العربي للبحوث والتدريب الإحصائية
- (٦) بن حمدان، خالد محمد (٢٠٠٩)، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (٧) البوهي ، فاروق شوقي (٢٠٠١)، " التخطيط التعليمي " ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة مصر.
- (٨) التوفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤). " إدارة الازمات، التخطيط لما قد يحدث "، مركز الخبراء للإدارة (بيمنك)، القاهرة. مصر.
- (٩) توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٥)، "التخطيط الاستراتيجي هل يخلو المستقبل من الخاطر " مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمنك، القاهرة، مصر.
- (١٠) جاد الله، محمود (٢٠١٠)، "إدارة الازمات "، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- (١١) جبارة الله ، منال خلف الله (٢٠١٥) ، "التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة الموارد البشرية لقطاع النفط " ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الرباط الوطني ، الرباط ، المغرب .
- (١٢) الحاج، احمد علي (٢٠٠٣)، "التخطيط التربوي – إطار لمدخل تنموي جديد " دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- (١٣) الحملاوي، محمد رشاد(١٩٩٣)، "إدارة الازمات تجارب محلية وعالمية "، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر.
- (١٤) الحملاوي، محمد رشاد(٢٠٠٣)، "إدارة الازمات تجارب محلية وعالمية "، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر .
- (١٥) الحملاوي، محمد رشيد (١٩٩٣)، "التخطيط الاستراتيجي ط مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- (١٦) الخزامي، عبد الحكيم احمد (٢٠٠٠)، " التخطيط الاستراتيجي، الفكرة والخبرة والتطبيق " مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الأردن.

- ١٧) الخضيرى، محسن احمد (١٩٩٣)، "إدارة الازمات، منهج اقتصادى ادارى لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القوم والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبول، القاهرة، مصر.
- ١٨) الخضيرى، محسن احمد (٢٠٠٣)، "إدارة الازمات منهج اقتصادى ادارى لحل الازمات على المستوى الاقتصادى والقومى والوحدات الاقتصادية"، مكتبة مدبولى، القاهرة، مصر.
- ١٩) خطاب، عابدة سيد (١٩٨٥)، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجى"، دار الفكر العربى، القاهرة، مصر.
- ٢٠) خطاب، عابدة سيد (٢٠١٠)، "مفهوم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى"، المركز الدولى للنظم والمعلومات الادراية، عمان، الأردن.
- ٢١) خميس، موسى يوسف (١٩٩٩)، "مدخل الى التخطيط" دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٢٢) الرازى، محمد ابى بكر، مختار الصحاح، دار الكتاب العربى، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان.
- ٢٣) السكارنة، بلال خلف (٢٠١٠)، "التخطيط الاستراتيجى"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٢٤) السويدان، طارق محمد (٢٠٠٧)، "كيف تكتب خطة استراتيجية"، قرطبه للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- ٢٥) السيد، عليوه (٢٠٠٤)، "إدارة الازمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولى، سلسلة دليل صنع القرار"، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٢٦) الشريف، منى صالح الدين (١٩٩٨)، "إدارة الازمات الوسيلة للبقاء"، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- ٢٧) الشعلان، فهد احمد (٢٠٠٢)، "إدارة الازمات"، الوطنية للتوزيع، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية.
- ٢٨) الصيرفى، محمد (٢٠٠٧)، "إدارة الازمات"، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ٢٩) طلعت، إبراهيم لطفى (٢٠٠٩)، "استراتيجيات التخطيط الاقتصادى"، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة.
- ٣٠) عباس، صلاح (٢٠٠٤)، "إدارة الازمات فى المنشأة التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- ٣١) عجوه، علي السيد ابراهيم ومحمود يوسف (٢٠٠٥)، "إدارة وتخطيط العلاقات العامة"، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
- ٣٢) عسكر، سمير احمد (١٩٨٧). "أصول الإدارة" دار القلم، ص ١٠٦، د.بى.
- ٣٣) الغالبى، طاهر محسن، ادريس، وائل محمد (٢٠٠٧)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجى متكامل"، دار الأوائى للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ٣٤) غنيم، عثمان محمد (٢٠٠٨)، "التخطيط أسس ومبادئ عامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن.
- ٣٥) الكرخى، مجيد عبد جعفر (٢٠١٤)، "التخطيط الاستراتيجى المبني على النتائج"، وزارة الثقافة والفنون والتراث، قطر.
- ٣٦) ماهر، احمد (٢٠٠٦)، "إدارة الازمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
- ٣٧) محمد عبد العاطى، ووليد حقى (٢٠١٥)، "دليل اعداد الاستراتيجيات المائية وخطط العمل مع تضمينها تأثير التغيرات المناخية، القاهرة.
- ٣٨) محمد، كامل عبد الوهاب (٢٠٠٣)، "سيكولوجية إدارة الازمات"، إدارة الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ٣٩) المدادحة، احمد نافع، النوافع، سلامه سويلم (٢٠١٣)، " مبادئ التخطيط والتعليم في ادارة والمكتبات " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤٠) مرسي، نبيل محمد (٢٠٠٣)، " الإدارة الاستراتيجية "، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- ٤١) ميلود، مراد (٢٠١٣)، " دور الاعلام الجزائري في إدارة الازمات "، الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر.
- ٤٢) الناجي، محمد عبد الله (٢٠١٣)، "الإدارة التعليمية والمدرسية -نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الخامسة، الرياض، السعودية.
- ٤٣) النجار، فريد راغب (٢٠١٠)، "التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي: اليات استشراف المستقبل عام ٢٠٥٠"، الدار الجامعية، ص ٧٨، الإسكندرية، مصر.
- ٤٤) هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٧)، " مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي "، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.
- ٤٥) الهلالي، الشريبي (٢٠٠٦)، " التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في نظم التعليم التقليدية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر .
- ٤٦) هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٩)، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي " مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر، عمان.
- ٤٧) الوليد، بشار يزيد (٢٠١٠)، "التخطيط الاستراتيجي مفاهيم عصرية "، دار الراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

ثانيا : المجلات والدوريات

- ١) ابو حليلة، عزيزة سهيل (٢٠١٣)، "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات"، الجامعة الإسلامية ، غزة ،فلسطين .
- ٢) أبو زقيه، خديجة منصور (٢٠١١)، " التخطيط الاستراتيجي لرفع المستوى الأداء في الجامعات"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- ٣) الأشقر، إبراهيم (٢٠٠٢) . "دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة. فلسطين.
- ٤) الاعرجي، عاصم حسين (١٩٩٩)، "ادارة الازمات بين الوقاية والعلاجية الأردنية،
- ٥) الاعرجي، عاصم حسين، والقاسم، مأمون، (٢٠٠٠)، " إدارة الازمات دراسة ميدانية لمدى توفر إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ٦) الانصاري، خلود احمد عبد الله ، (٢٠٠٨) ، "الكفايات اللازمة لإدارة عمليات التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية بالجامعات السعودية"، رسالة جامعية، جامعة ام القرى ، السعودية .

- (٧) بشير، رشا (٢٠١٢)، "درجة ممارسة كليات التربية للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها"، رسالة ماجستير غي منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- (٨) جبر، محمد صدام (١٩٩٩)، "ادارة الازمات"، مجلة الإداري، مسقط، عمان.
- (٩) جعفر، & يونس إبراهيم، (٢٠١٧). "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، جريدة جامعة القدس، علوم انسانية سلسلة ٢١ (١،١). فلسطين.
- (١٠) حسن، محمد عبد صالح (٢٠٠٩)، "ازمة المياه في العراق بين الموقفين التركي والعراقي" ،مقالة ٨٢، وزارة التعليم العالي، البحوث العلمية، العراق .
- (١١) الحسيني، احمد، حوامدة، احمد، & غنايم. (٢٠١٧). " دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الفلسطيني"، جامعة بوليتكنك، فلسطين.
- (١٢) خليفة، إمام محمد (٢٠١٨)، "اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات في البنوك التجارية،رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية، الأردن.
- (١٣) درويش، عبد الكريم (٢٠٠٨)، "التدريب منظور عملي وعلمي"، المجلة العربية للتدريب، الرياض، السعودية.
- (١٤) الرميلى، عبير (٢٠١١)، مقال بعنوان "هل فن الازمات موجود في الدول العربية؟" الشبكة الإلكترونية متوفر: <https://www.masress.com/alwakei/10889>
- (١٥) الشمراني، سعيد صالح (٢٠٠٤)، " إدارة الازمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن .
- (١٦) الطيراوي، توفيق محمد (٢٠٠٨)، " واقع الازمات والبدائل المقترحة لادارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- (١٧) العزاوي، نجم (٢٠٠٩) "اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات"، جامعة الزرقاء الخاصة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- (١٨) عودة، رهام راسم (٢٠٠٨)، " واقع إدارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية "رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (١٩) الغالي، طاهر محسن، السعد، مسلم علاوي (١٩٩٥). فلسفة التخطيط بين استمرارية التصور وتجدد الأساليب، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد ١٠، القاهرة.
- (٢٠) القحطاني، سمحي (٢٠٠٢)، " دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الازمات والكوارث - دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (٢١) الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، حسين عباس محمد (٢٠١٣)، "دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الازمة" مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد ٩٤، بغداد، العراق.
- (٢٢) الكرخي، مجيد عبد جعفر (٢٠٠٧)، " الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الاستراتيجي " المؤتمر الاحصائي العربي الأول عن دورة تدريب لتنمية بدون إحصاء وتخطيط، المعهد العربي للتدريب للبحوث الإحصائية، عمان، الأردن .
- (٢٣) كردم، عبد الله بن متعب (٢٠٠٥)، "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الازمات -دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في السعودية" رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف لعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- ٢٤) اللوح، & عادل منصور سليمان (٢٠٠٧). "معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة فلسطين. مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ٢٥) آل مداوي & عبير محفوظ محمد (٢٠١٦). "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد"، التربيّة (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٣٥ (١٧١)، الصفحات. مصر
- ٢٦) المطيري، فيصل سعد متعب (٢٠١١)، "تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي"، جامعة الشرق الأوسط، عمان .
- ٢٧) محمد بدوي حسين ، كامل كاظم بشير، رسول هادي حسون (٢٠١٩)، "ازمة المياه وعلاقتها بتحقيق التنمية الزراعية المستدامة في العراق (الأسباب الحقيقية والحلول المقترحة)"، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد ٢٥، العدد ١١٤. العراق .
- ٢٨) مؤيد الساعدي & جواد سلمان طاهر الغرباوي (٢٠١٠)، "تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد ١٢، العدد ٢، العراق .
- ٢٩) الناجي ، فهد علي (٢٠١٢)، "استراتيجيات إدارة الازمات الحديثة على الأداء التسويقي"، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- ٣٠) الوكيل، بسيوني (٢٠٠٦)، "إدارة الازمات ومواجهة المشكلات"، المجلة الإدارية، مسقط، عمان.

المصادر الأجنبية

First: Books

1-Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. R. (2010). Strategic planning implementation and creation of value in the firm. Strategic change, 19(3-4), 163-176.

2-Below, patrik j: morrisey ,georgle l(1987) : acomb ,bellg l.,'the executive guide to strategic planning " jossey –basspublishers .

3- Brews, P. and Purohit, D. (2007), —Strategic planning in unstable environmentsll, Long Range Plann ing, Vol. 40 No. 1, pp. 64-80.

4-Bryson, John (1993). "Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization", The Best of Long Range Planning, No.12.

5-Bryson, John (1993). "Strategic Planning for Public Services and Non Profit Organization", The Best of Long Range Planning, No.12, 1993.

6-Coombs.T. (2004). West pharmaceuticals explosion structuring crisis discourse knowledge. Public Relations Review. 30(4): 467-473

7-Cooper,D.r.,and Schindler,P.S.,(2014). Bussiness Research Methods.12th .,McGraw-Hill education.

8-De Sa,J.P.M.(2007) .Applid statistics using SPSS,Statistica,Matlab and R.Springer Science&Business Media.

9-Federation Union Report(1977) ,"the best Practices in Strategic Planning Based on Custoers"February.

10-Fewrer, Rainer and Chaharbaghi, Kazem (1995). "Strategy Development: Past, Present and Future", Management Decision, Vol. (33), No. (6), 1995.

11-Field,A.(2009).Discovering Statistics using spss.3rd Edition,SAGA Publications Ltd.

12-Gilpin,D.R&Murphy,P.J,(2008),crisis managemenet in a complex world ,oxford university press,USA.

13-Glaister ,K & Flashaw(1990). strategic planning :still going strong ? long range planning 32(1) :107-116.

14-HAIR,JR.F.J (2017)"Multivariate Data analysis" Industrial Management & Data Systems

15-Klin,R.B (2016)" Principles and Practice of Structural Equation Modeling" fourth Edition , TH E GUI LFORD PRESS , New York London



- 16-Kultar,S (2007) " QUANTITATIVE SOCIAL RESEARCH
Linacre, J. M. (1999) . Understanding Rasch measurement: estimation methods for Rasch. Measures. Journal of Outcome Measurement, 3, 381-405 .
- 17- Manning, A. (2004). Strategic management of crises in small and medium business.(Unpublished Doctoral Thesis).Victoria University of Technology Melbourne, Australia.(Online). Available at:
<http://wallaby.vu.edu.au/adtVVUT/uploads/approved/adt-VVUT20041223.120514/public/02whole.pdf>
- 18-Margaret,Rouse(2013):crisis management plan USA.
METHODS"SAGE Publications. Los Angeles.London.NewDelhi
- 19-Moxley, Susan (2003): "Strategic Planning Process Used in School districts is in the Southeastern United States: University of Central florida,VOL.64-02A,of Dissertation Abstracts International.
- 20- Okuma,p,(2003), "strategic planning and management ", UNASO, organizational development program ,kanipala, Uganda, retrieved in January 15,2010 from :<http://www.unaso.org.ug>
- 21-Pallant,J.(2011) . SPSS survival Manual .4th ed.,open university press, McGraw-Hill education.
- 22- Policastro, Michael I(2003) ,"Introducation to Strategic Planning ",SBA,U.S,Small Business Administration.
- 23-Rock, M (2000): "Effective Crisis" Management Planning: Creating A collaborative farm work Education and Treatment of Children".232 – 12 –
- 24-Shapivc,j(2003),"strategic planning toolk it ,CIVICUS: world alliance for citizen participation ", retrieved from :<http://www.civicus.org>
- 25-Singh,K.(2007).Quantitative social research methods .New Delhi.Sage Publications.

Second: Periodical and Journals

- 1-Abd-El-Mooty, M., Kansoh, R., & Abdulhadi, A. (2016). Challenges of water resources in Iraq. *Hydrology Current Research*, 7(4), 1–8.
- 2- Al-Ansari, N. (2013). Management of water resources in Iraq: perspectives and prognoses. *Engineering*, 5(6), 667–684.
- 3- Al-Ansari, N., & Knutsson, S. (2011). Toward prudent management of water resources in Iraq. *Journal of Advanced Science and Engineering Research*, 2011(1), 53–67.
- 4- Al-Khrabsheh, A. A. (2018). Impact of strategic planning on crisis management in the profit and non-profit sector in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1–12.
- 5- Almudallal, M. W., Ashary, H., & Muktar, S. N. (2016). Influence of strategic planning on crisis management in the service sector firms in Palestine. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 2(1), 13–20.
- 6-Al-Obaidy, A., & Al-Khateeb, M. (2013). The challenges of water sustainability in Iraq. *Engineering and Technology Journal*, 31(5), 828–840.
- 7-Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219.
- 8-Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicity managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408-415.
- 9-Coombs, W.T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12, 241-260
- 10- Efendioglu, A. M., & Karabulut, A. T. (2010). Impact of strategic planning on financial performance of companies in Turkey. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 3.
- 11-Philips, Norman (1996). "Setting up A Crisis Recovery Plan", *Journal Of Business Strategy*.

الملاحق

Appendices

ملحق رقم (١) استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة /كلية الإدارة
والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

م/ استمارة استبانة

اخي الفاضل ٠٠٠ اختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم الكريمة استمارة الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات البحث الموسوم تأثير اساليب التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمة دراسة استطلاعية لا راء عينة من الموظفين في مديرية الموارد المائية في ميسان. وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي، علما ان اجاباتكم ستكون محل ثقة وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وبما انكم المعنيون بالأمر نرجو منكم الاجابة عن فقراتها كافة بكل دقة وموضوعية فالاجابة الدقيقة تمكن الباحث من تقديم حلول ومقترحات بناءة وسيعكس هذا الاهتمام مدى حرصكم اتجاه تطوير مسيرة العلم في وطننا العزيز ٠٠٠ مع التفضل بقراءة الملاحظات التالية

١- لن تستخدم اجاباتكم الا لأغراض البحث العلمي فلا داعي لذكر الاسم

٢- وضع علامة صح امام الاجابة التي تختارونها

٣- يجب الاجابة عن جميع فقرات الاستبانة لان ترك اي سؤال سيجعل الاستبانة غير صالحة لأغراض التحليل

الباحث

عدي عباس عبد علي

المشرف

ا.م وفاء علي سلطان

القسم الاول : المعلومات الشخصية

١- الجنس:

انثى

ذكر

من ٣٦ - ٤٥

٢٦-٣٥

٢- العمر : ٢٥ فأقل

من ٤٥ فأكثر

بكالوريوس

دبلوم

اعدادية فأقل

٣- التحصيل الدراسي :

دكتوراه

ماجستير

من ٥ الى ١٠

من خمس فأقل

٤- سنوات الخدمة :

من ٢٦ فأكثر

من ٢١ الى ٢٥

من ١٦ الى ٢٥

مدير قسم

نائب مدير

مدير عام

٥- المنصب الوظيفي :

مدير شعبة

ثانيا: مقاييس متغيرات الدراسة

قياس المتغير المستقل: اساليب التخطيط الاستراتيجي					
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	الفقرات
					اولا اسلوب تحليل الاسئلة الحرجة
					١- تساعد عملية اثاره الاسئلة حول اهداف دائرتك في التعرف على مؤشرات الازمة
					٢- تسهم عملية اثاره الاسئلة حول واقع دائرتك في التعرف على مؤشرات الازمة
					٣- تسهم عملية اثاره الاسئلة حول نوعية البيانات التي تتعامل معها دائرتك في اتخاذ الاجراءات الوقائية لمواجهة الازمات
					٤- تساعد عملية اثاره الاسئلة حول التنبؤ في اتخاذ اجراءات تقليدية لمعالجة الازمة
					ثانيا اسلوب تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (تحليل SOWT)
					٥- تؤدي عملية دراسة عوامل القوة والضعف داخل دائرتك الى وجود تعاون لمعالجة الازمة
					٦- تؤدي عملية تحليل جوانب القوة والضعف داخل دائرتك الى تبني افكار ابداعية في التعامل مع الازمات
					٧- تؤدي عملية دراسة الفرص والتهديدات للمحيط الخارجي اخذ الخبرة في التعامل مع الازمات ومحاولة حلها
					٨- يسهم تحليل SOWT بالتنبؤ بالأزمات
					٩- تؤدي عملية تحليل الفرص والتهديدات للمحيط الخارجي الى جمع بيانات تفصيلية في المواقع التي تأثرت بالأزمة وعمدت الى مواجهتها
					ثالثا اسلوب تحليل مجالات العمل
					١٠- يسهم اسلوب تحليل مجالات العمل على التعامل مع الازمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها وتأثيرها ومدى شدتها

					يساعد اسلوب تحليل مجالات العمل على توفير غرف عمليات مزودة بأحدث التقنيات تساعد باحتواء الازمات وتشخيص اسبابها	١١
					يعمل اسلوب تحليل العمل في ايجاد تعليمات وقواعد واضحة تحدد كيفية التعامل مع الازمة ومواجهتها والتقليل من اثارها	١٢
					اسلوب السيناريوهات	رابعاً
					تساعد عملية تحديد السيناريوهات في القدرة على التدخل لا حداث تغيير في معالجة الازمة وفقا لحلول واقعية وسريعة وبأدنى كلفة	١٣
					تسهم عملية بناء سيناريوهات في مواجهة الازمات غير الواضحة في البيئة وتحديد اسبابها وامكانية مواجهتها والتغلب عليها	١٤
					يساعد استخدام اسلوب السيناريوهات في توفير معلومات مناسبة لمتخذ القرار حول ادارة الازمة في الوقت المناسب	١٥
					تسهم عملية بناء سيناريوهات بديلة في جاهزية واستعداد دائرتك لمواجهة الازمات وايجاد الحلول البديلة لمواجهتها	١٦
					اسلوب الطوارئ	خامساً
					تساعد الخطط البديلة لا سلوب الطوارئ في مواجهة الظروف غير المتوقعة للازمات	١٧
					تسهم خطط الطوارئ في استخدام خطة واضحة اثناء حدوث الازمة وتوفير خطط بديلة في ظل الظروف الاستثنائية	١٨
					تعمل خطط الطوارئ في وضع القواعد والطرق في التعامل مع الازمة بالسرعة الممكنة وفي ظل الامكانيات المتاحة	١٩
قياس المتغير التابع : ادارة الازمة						
					استخدام مجال اكتشاف الانذار	اولاً
					تتعرف دائرتك على مؤشرات حدوث الازمة بعمل مسح للبيئة الداخلية	٢٠
					تتطلع دائرتك على مؤشرات الخلل قبل وقوع الازمات من خلال مجسات استباقية	٢١

					تتعرف دائرتك على مؤشرات حدوث الازمة بعمل مسح للبيئة الخارجية	٢٢
					تقوم دائرتك بتقديم الدعم المناسب لفرق العمل لتقوم بمهامها لمواجهة الازمات	٢٣
					استخدام مجال الاستعداد والوقاية	ثانيا
					تقوم دائرتك باتخاذ الاجراءات الوقائية لتلافي حدوث الازمة	٢٤
					تعد دائرتك حلول معدة مسبقا لمواجهة الازمات	٢٥
					توجد في دائرتك فرق مدربة للتعامل مع الازمة فور حدوثها	٢٦
					مجال احتواء الاضرار	ثالثا
					تقوم دائرتك بأعداد خطط وبرامج لاحتواء الاضرار	٢٧
					تتعامل دائرتك مع الازمات بشكل يتلاءم مع طبيعتها	٢٨
					توفر دائرتك غرف عمليات مزودة بأحدث التقنيات لاحتواء الازمة	٢٩
					استخدام مجال اعادة النشاط	رابعا
					تقوم دائرتك بإحداث تغيير في طريقة معالجة الازمة اذا وصلت الى طريق مسدود	٣٠
					توفر دائرتك الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية من اجل التعامل مع الازمة	٣١
					تجمع دائرتك بيانات تفصيلية في المواقع التي تأثرت بالازمات	٣٢
					تتعاون دائرتك مع الدوائر ذات العلاقة من اجل تفادي الازمات	٣٣

ملحق رقم (٢) أسماء السادة المحكمين الذين حكموا الاستبانة

ت	اسم المحكم واللقب العلمي	موقع العمل
١	ا.م. دشذى احمد علوان	جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد
٢	ا.م. درشا مهدي صالح	جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد
٣	ا.م. دزينب شلال عكار	جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد
٤	ا.م. زيد صادق ماجد	جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد
٥	د.م. نضال ياسر	جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد
٦	د. محمد صالح	جامعة البصرة/كلية الإدارة والاقتصاد

ABSTRACT

This research aims to identify the impact of strategic planning in reducing the crises faced by the Directorate of Water Resources in Maysan by identifying the importance of strategic planning and its dimensions, obstacles and levels, and to clarify the impact of strategic planning methods in managing the crisis in the water resources sector. The questionnaire as a method of data collection, was distributed to all the research community represented by occupants of positions in the senior and middle management in the Directorate of Water Resources in Maysan, and the research sample amounted to 40 persons

The results of the study showed that there is a statistically significant impact relationship between the strategic planning methods with the sub-variables (SOWT analysis, work areas analysis and the use of scenarios, in crisis management at the Water Resources Directorate in Maysan) and that the use of strategic planning will contribute to reducing potential problems. The organization under study adopts strategic planning methods in managing crises if they occur

The research recommended several recommendations, including the need to emphasize the training and qualification of cadres on the methods of strategic planning in crisis management, and the need for strategic plans in the Water Resources Directorate to include clear programs and policies in crisis management

Keywords: strategic planning, methods of strategic planning, crisis management

Al- Basra university

College of Administration and Economics

Business Administration Department

Higher Diploma/Strategic Planning



The impact of strategic planning methods in managing water crises

**A prospective analytical study in the Directorate of Water Resources in
Maysan**

search submitted by

Uday Abbas Abd Ali Al-Rubaie

**To the Council of the College of Administration and Economics
University of Basra, which is part of the requirements for
obtaining a higher diploma in strategic planning**

Supervised by

Assistant Professor

Wafaa Ali Sultan

A.C 2022

A.H1433