

التوجه الاستراتيجي وعلاقته بالأساليب العلمية لمواجهة الازمات دراسة لآراء القادة الإداريين في رئاسة جامعة السلیمانية التقنية

م. نیگا علی محمد^١

١ قسم ادارة الاعمال، المعهد التقني السلیمانية

پێکهوتی وه رگرتن: 22 نیسان ٢٠١٩، په سه ندردن: 15 مایس ٢٠١٩، بلاوکردنه وه: ٢٥ کانونی یه کهم ٢٠١٩

مافی چاپ و بلاوکردنه وه © ٢٠١٩ م. نیگا علی محمد

المستخلص:

تم إجراء هذا البحث لقياس العلاقة بين الأساليب العلمية لمواجهة الازمات من خلال عناصره (دراسة مبدئية لابعاد الازمة- الدراسة التحليلية للازمة- التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة - التدخل الفعلي لمواجهة الازمة) والتوجه الاستراتيجي بعنا صره (الرؤية ، الرسالة ، الاهداف ، والقيم) ، وقد تم الاعتماد على منهج الو صفي التحليلي في البحث ، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة البحث من خلال استمارة تم إعدادها خصيصاً لهذه الغاية موجهة إلى (65) من القادة الاداريين في رئاسة جامعة السليمانية التقنية اعيدت منها (51)استمارة صالحة للتحليل وتم صياغة فرضيتان رئيسيتان للبحث تضمنت وجود علاقة ارتباط وتاثير بين المتغيرين.

توصل البحث إلى أن هنالك اهتمام ملحوظ من قبل رؤساء الإداريين العاملين في رئاسة جامعة السليمانية التقنية بالأساليب العلمية لمواجهة الأزمات هذا من جهة، والاهتمام بعمليات التوجه الإستراتيجي من جهة أخرى.

وجود توجهات استراتيجية للمنظمة (رؤية، رسالة، القيم، أهداف) له علاقة إيجابية مع اساليب إدارة الأزمات في المنظمة. أن تستمر المنظمة في تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة والحديثة لإدارة الأزمات لتيسير عملية الاتصال والتواصل .

الكلمات المفتاحية: التوجه الإستراتيجي، اساليب ادارة الازمة، الاساليب العلمية لمواجهة الازمة.

Abstract:

This research was conducted to measure the relationship between scientific methods for facing the crises through its elements (the initial study dimensions of the crisis-the analytical study of the crisis-scientific planning to deal with the crisis) and strategic direction with its elements (vision, mission, goals, and values), in this research, we depended on the analytical descriptive approach and to achieve this goal, the (research tool) was used through a questionnaire form which was prepared specifically for this purpose and (65) forms were distributed among the administrative leaders at (Sulaymaniyah Polytechnic University) and (51) forms were returned which were useful for analyzing . In this research, two major hypotheses were formulated which includes the link correlation and influence between the two variables.

The research found that there is a noticeable interest by the heads of administrators working in the presidency of the University of Sulaymaniyah in the scientific methods of dealing with crises and attention to the strategic direction processes.

The existence of strategic directions of the organization (vision, message, values, and goals) has a positive relationship with the crisis management styles in the organization. The organization should continue to form an operations room equipped with the required and modern crisis management techniques to facilitate the communication process .

مقدمة :

توجه الاستراتيجي للمنظمة تركز على الأمور والمسائل استراتيجية الهامة وتساعد الإدارة والمديرين أكثر استجابةً وفهماً جيداً بظروف البيئة وتغييرات التي تحصل في البيئة وترقب الازمات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة، وإيجاد المشكلة و حلها من قبل الإدارة العليا والرؤساء من أجل تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

إن التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد هو ما يعرف في أدبيات الإدارة بالتوجه الاستراتيجي، وهو عبارة عن التوجه العام للمنظمة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها. كما أنه المُحدد لنجاح المنظمة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الأطر (حمزة، 2015، 38)

أساليب إدارة الازمة بأسلوبها القديم والحديث عبارة عن محاولة لتخفيف و نجاة من الازمة ومعالجته بأساليب المختلفة. مع ذلك في دولة العراق بشكل عام وفي اقليم كردستان بشكل خاص ان الازمات الادارية العميقة ولمعالجة الازمات نحتاج لممارسة الإدارة العلمية الناجحة، لا يمكن ان نواجه تلك الازمات بأدارة عشوائية غير علمية و أيضاً لا يمكن ان نعتمد فقط على التخطيط القديم التي تستند فقط بالتنبؤ والخبرة الماضية فلم تعد تصلح لمواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع التغييرات العالمية المتلاحقة، لذلك التوجه الاستراتيجي اداة اساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور وتستجيب للتغييرات العالمية بطريقة فعالة للتغييرات العالمية. وفي محاولة للتعامل مع الأزمة ، وإزالة مخاطرها فهي تسمح للمؤسسة بالسيطرة على مصيرها ، فإنها عادة ما تستخدم التخطيط الاستراتيجي وبناء التوجه الاستراتيجي السليم لإدارة الازمة ، والذي يسمى بإدارة الأزمات.

لذلك تم اجراء هذا البحث بهدف معرفة العلاقة بين الاساليب العلمية لمواجهة الازمة والتوجه الاستراتيجي في رئاسة جامعة السليمانية التقنية .

اولاً: منهجية البحث:

1-1 مشكلة البحث :

يحاول البحث الحالي الكشف عن العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأساليب العلمية لمواجهة الازمات لدى القادة الاداريين في جامعة السليمانية التقنية وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي : ((ما العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والأساليب العلمية لمواجهة الازمات لدى القادة الاداريين في رئاسة جامعة السليمانية التقنية)).

ويمكن صياغتها من خلال محاولة الاجابة عن الاسئلة التالية :-

- 1- هل توجد علاقة الارتباط بين التوجه الاستراتيجي بدلالة ابعاده (الرؤية، الرسالة، القيم، الاهداف) والاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة .
- 2- هل يوجد تأثير المعنوي لابعاد التوجه الاستراتيجي في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة .

2-1 أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:-

- 1- بحث تأثير وجود الرؤية في المنظمة على الاساليب العلمية لمواجهة الازمة في المنظمة المبحوثة .
- 2- دراسة تأثير رسالة للمنظمة و الاساليب العلمية لمواجهة الأزمات في المنظمة المبحوثة .
- 3- فحص تأثير وجود أهداف للمنظمة و الاساليب العلمية لمواجهة الأزمات في المنظمة المبحوثة.
- 4- تحفيز القادة الاداريين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع عناصر التوجه الاستراتيجي في مواجهة الأزمات.
- 5- التعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات.
- 6- صياغة التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

3-1 أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث كونها محاولة أكاديمية للكشف عن مدى العلاقة بين اساليب العلمية لادارة الازمات مع التوجه الاستراتيجي لدى القادة الاداريين في المنظمة المبحوثة. في ظل العولمة و بيئة سريعة التغير والنمو والتطور، لذا فإن أهميتها تبرز من خلال جوانب عديدة كالآتي:

1. تبرز أهمية البحث من محاولة الربط الفكري بين موضوع التوجه الاستراتيجي التي تتمثل ب(رؤية، رسالة، القيم وأهداف) مع الاساليب العلمية للازمة من خلال عناصره (دراسة المبدئية لابعاد الازمة- الدراسة التحليلية للازمة- التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة - التدخل الفعلي لمواجهة الازمة) وصياغة هذا الربط على الشكل (أنموذج افتراضي) للعلاقة بين تلك المتغيرات، حيث تسعى الباحثة الى اختبار العلاقة والاثر وتحليلها وتشخيصها بين هذه المتغيرات في رئاسة جامعة السليمانية التقنية.

jzsb.univsul.edu.iq

2. قد يفيد هذا البحث في تطوير التوجهات الاستراتيجية (رؤية، رسالة، القيم وأهداف) وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة .
3. كما وتبرز أهمية هذا البحث كون التوجه الاستراتيجي يعد أحد الشروط الأساسية للسيطرة على الازمات ، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتوجه الاستراتيجي للتعامل معها وإدارتها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.
4. بيان كيف يمكن مواجهة الأزمات من خلال إدارتها والاساليب العلمية التي تستخدم لتتبع ومواجهة الازمات .
5. تكمن أهمية البحث في نتائج البحث والتي تعد كتغذية راجعة لدى القادة الإداريين مع بقية جامعات الاخرى في وزارة التعليم العالي.

4-1: متغيرات البحث :

سوف نستعرض في البحث المتغيرات التالية :-

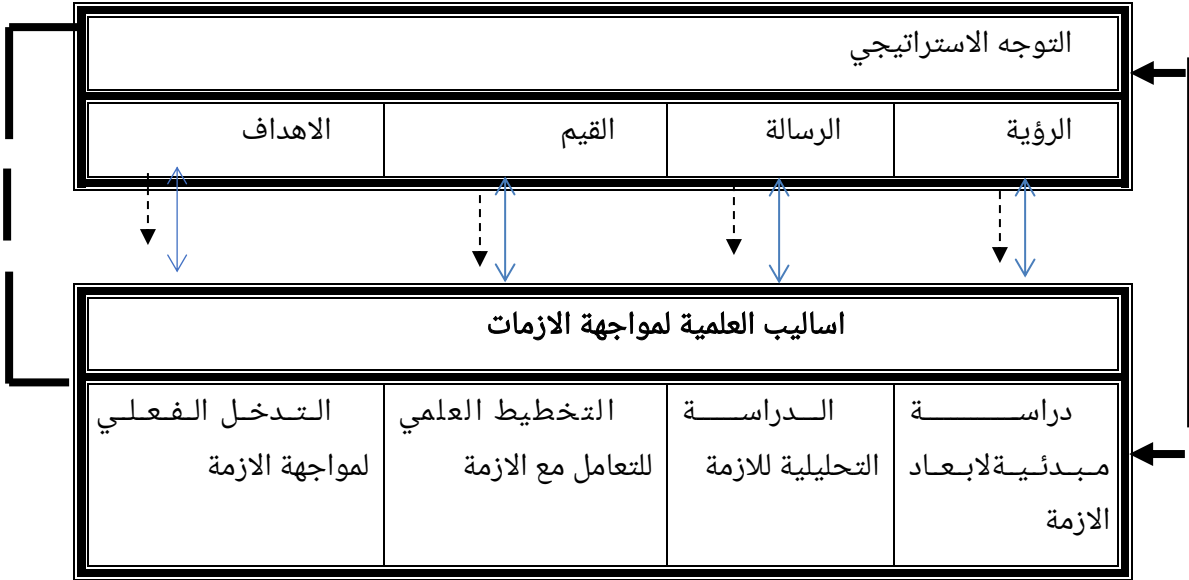
أ- المتغير المستقل :

يشمل البحث على المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالتوجه الاستراتيجي التي تشمل (الرؤية، الرسالة، القيم والاهداف).

ب- المتغير التابع:-

يشمل البحث على متغير التابع وهو الاساليب العلمية لمواجهة الازمات. ((الدراسة المبدئية لابعاد الازمة، الدراسة التحليلية للازمة، التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة، التدخل الفعلي لمواجهة الازمة)).

5-1: مخطط البحث:-



شكل رقم (1)

مخطط البحث الفرضي

↔ تشير إلى علاقة الارتباط

←--- تشير إلى علاقة الأثر

سادساً: فرضيات البحث

اعتماداً على مخطط البحث وأهدافه يتم التحقق من الفرضيتين البحثيتين الآتيتين :

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين توجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده (مجتمعة) واساليب ادارة الازمة بدلالة أبعاده (مجتمعة) في رئاسة جامعة السليمانية التقنية .

وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية :

توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من توجه الاستراتيجي (منفردة) واساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة .

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير معنوي لتوجه الاستراتيجي بدلالة أبعاده (مجتمعة) في عملية اساليب العلمية لمواجهة الازمات أبعاده في المنظمة المبحوثة.

وتتفرع عنها الفرضية الفرعية الآتية :

یوجد تأثير معنوي لكل بعد من (توجه الاستراتيجي) في اساليب ادارة الازمة (منفردة) في المنظمة المبحوثة .

6-1: الأساليب جمع البيانات وعينة البحث:

تم الاعتماد على أستمارة الاستبانة بأعتبرها أحد الادوات المهمة في جمع البيانات المتعلقة بالمبحوثين، وتم استعانة لأعداد الاستبانة الى الكتب والجانب النظري . وشملت اسئلة الاستبانة ثلاثة محاور يتعلق المحور الاول منها بالمعلومات الشخصية للمبحوثين ، المحور الثاني (توجه الاستراتيجي)..و المحور الثالث تضمن (الاساليب العلمية لمواجهة الازمات) .

وقد تم اختيار رئاسة جامعة السلیمانية التقنية كمجتمع للبحث وتم مقابلة مديرة الادارة من قبل الباحثة ، وتم اختيار كافة القادة الاداريين كمجتمع بحث كاملة وتم توزيع (65) استمارة الاستبانة على مجتمع الدراسة ومكونة من (17) مديرية و 31 وحدة الادارية مع رئيس الجامعة ومساعدین لشؤون الادارية والعلمية مع 17 عضو في مجلس الجامعة) مع العلم رئيس الجامعة و مساعديه وبعض الاعضاء يصل عددهم الى 7 الاشخاص يمارسون رئاسة وعمادة اكثر من الكليات والمعاهد مع اشغال مناصبهم، وبلغ عددهم الاصلي 58 القادة الادارية، وتم استرجاع (51) استمارة الصالحة للتحليل .

ثانياً : الجانب النظري

1-2 التوجه الاستراتيجي :

يعود استخدام مصطلح التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation) الى الاسهام (Snow&Miles) عندما صنفا التصرفات الاستراتيجية للمنظمات الى منظمات (منقبة ،مدافعة ،محللة ، مستجيبة) (جلاب،2013: 43). لقد كان التوجه الاستراتيجي موضوعاً قابل للمناقشة على نطاق واسع في المجال الأكاديمي والبحثي نظرًا لتأثيره على أداء طويل المدى للمنظمات. التوجه الاستراتيجي هو المجال الذي توجد فيه فرصة لم تسهّل لإجراء المزيد من الدراسات لأسباب عدة. على الرغم من إجراء الدراسات البحثية المتعلقة بالموضوع ، إلا أنه لا يوجد توافق في الآراء حول ما يشكل التوجه الاستراتيجي بالضبط. تمثل عملية تحديد التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال بشكل واضح المهمة الأساسية الأولى للقيادات العليا في تلك المنظمة لان تحديد فعالية التوجه الاستراتيجي بشكل متكامل تعتمد عليه المراحل اللاحقة لعمليات صياغة الاستراتيجية في المنظمة من تحديد الخيار الاستراتيجي، وانتقاء الاستراتيجية الأعمال ووضع الخطط العملية، وتخصيص الموارد والانشطة الاخرى المختلفة وان كفاءة الاداء لوحدة الأعمال والادارات والاقسام والمجموعات الافراد تعد انعكاساً منطقياً لدقة وفعالية التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال (الغالبى، وادريس،2007، 119)

اختلفت تعريفات التوجه الإستراتيجي من باحث لآخر فقد عرفه (Morgan and Strong,2003,163-167) على أنه تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها. إن دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمدراء لفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيره على أداء المنظمة . (Zhou, K, Z., Gao, G, Y., Yang, Z., & Zhou, N. , 2005, 1049- 1058).

التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الاستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي، 2004: 85)

التوجه الإستراتيجي هو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل، ويمكن للتوجه الإستراتيجي أن يساعد المنظمة على أن تركز أولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن الأفراد المنظمة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف (الصيرفي،2008:)

ويرى (البرواري، واخرون،2008: 226)التوجه الاستراتيجي بانه: المسار المستقبلي الذي يتحدد في ظل التفاعل بين الرؤية الاستراتيجية والرسالة الواضحة على نحو يؤمن تحقيق الاهداف، ويؤشر فعل النظام القيمي.

وترى الباحثة ان " التوجه الاستراتيجي تساعد الادارة العليا بتفكير في المستقبل من خلال تفاعل بين الرؤية والرسالة والاهداف والقيم الواضحة والتي في ضوئها يتصرف القادة الاستراتيجية ويتوجه لحل المشاكل وتقليل

خطورة الازمات التي تواجهها المنظمة". عناصر التوجه الاستراتيجي التي يعتمد عليه بحث الحالي هو (الرؤية، الرسالة، القيم، الاهداف) ويتم التطرق اليها بأختصار:-

2-1-1 الرؤية :

أن الرؤية " لا تعني الهدف وانما هي نقطة موجهة تدل وترشد حركة المنظمات باتجاه معين " فهي أنها تو صيف لتوجهات المنظمة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجديد في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة وبما يتلاءم مع قدرات المنظمة وامكاناتها(الشعبي، 2004 : 89).

يرى (Daft, 2001: 405) أن الرؤية "مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل. وربط كل من (Johnson & schools, 1997:52) الرؤية Vision بالمقصد الاستراتيجي strategic Intent فوصفا الرؤية بأنها تمثل الحالة المرغوبة لمستقبل منظمة الاعمال.

والرؤية الناجحة والمصاغة على نحوٍ فريد، يجب أن تكون واقعية وممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة، ومنبثقة من الإحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها، بعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزماني والالتزام التنظيمي. كما يجب أن تتسم بالوضوح، او الانسجام، والتماسك، والمرونة. (Thompson & Strickland, 1996, 4).

الرؤية تعطي إجابات واضحة عن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وكيف سيكون المستقبل، وتساعد الرؤية على تركيز الجهود، وتوصل قيم وقناعات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي إذن توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرار، بمعنى أنها مستمرة وتمثل طريقاً مفتوحاً للمستقبل. (فوزية، مقراش، 2016: 12)

2-1-2 الرسالة :

وتمثل الرسالة من وجهة نظر (John & Schermerhorn, 2002: 205) "الاستراتيجية أو أنموذج الأعمال الذي ترغب المنظمة في إنجازه". فيما يشير (ميرخان، 2003: 62) إلى أن الرسالة هي "سبب وجود المنظمة واستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها"، مستنداً إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة. ويرى (الدوري، 2003: 71) أن أي تغيير في رسالة المنظمة لا بد أن يعكس الفكر الاستراتيجي للمنظمة ويجسد الرؤية الفلسفية العامة لإدارتها ولقدرتها على التعبير عن ثقافتها التنظيمية وتحديدها لأهدافها الاستراتيجية التي ينبغي أن تتغير تبعاً للتغيير الحاصل في الرسالة مع قيام الإدارة الاستراتيجية بتحديد الاستراتيجية التي تحقق تلك الغايات والأهداف المنشودة.

3-1-2: القیم :

عمليات التخطيط الاستراتيجي مؤطرة بقيم تحكم تصرفات وتمثل قناعات ومعتقدات تنعكس بتصرفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر لمختلف أعضاء المؤسسة. (فوزية، مقراش، 2016: 12)

هي مجموع الفضائل المتعارف عليها بين أفراد مجتمع ما، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو بالسوء، ويحكمون على الأشياء بالجمال أو القبح، وعادة لا تكن عامة وملزمة، لأن الجماعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع قد يكون مستقبها عند مجتمع آخر، وقد يحكم قوم على سلوك بأنه معوج بينما يعتبره آخرون معتدلاً غاية الاعتدال (ياسين، 2010: 76)

4-1-2 الأهداف : تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل (أبو بكر و النعيم، 2008، 520 – 521).

تمثل النتائج الموارد تحقيقها على مدى زمني معين ويؤدي تحقيقها الى تحقيق غايات المنظمة (فوزية، مقراش، 2016: 7). تعدّ الأهداف الاستراتيجية إحدى الخصائص المنظرية التي تحظى بأهمية على سواها، وهي أساس ولادة المنظمة ونموها ونضجها وضمحلها وموتها، وهي من المهام والعناصر الجوهرية التي ينبغي أن لا تغيب عن العقول الاستراتيجية المنظمة (الخفاجي، 2004: 93). وقبل البدء بعرض مفهوم الأهداف الاستراتيجية يجب التنويه إلى التداخل في التمييز بينها وبين الغايات، إذ أن البعض من الكتاب والباحثين يستخدم كلا المصطلحين ليعني المفهوم ذاته، لذا ارتأينا إعطاء بعض المفاهيم لتمييزها عن الأهداف الاستراتيجية. ويتفق العديد من الكتاب والباحثين (Harvey, 1988: 33).

وقد طرح العديد من الباحثون تصنيفات عدة للأهداف الاستراتيجية، ومن التصنيفات الحديثة والأكثر استخداماً (الربحية، الكفاءة، النمو، حملة الأسهم، استخدام الموارد، السمعة التنظيمية، مساهمات العاملين، المساهمات المجتمعية، قيادة السوق، قيادة التكنولوجيا، البقاء، الاحتياجات الشخصية من الإدارة العليا) (Wheelen & Hunger, 2013).

2-2 الاساليب العلمية لمواجهة الازمة :**1-2-2 مفهوم الازمة والازمة الادارية :**

لقد تم تعريف الازمة وتوضيحها بعدة طرق وتتفاوت هذه التعريفات والتوضيحات في مدى شموليتها ودقتها ونطاق اسس تعاملها، ومن خلال هذا التعدد والتنوع، يميل عدد من الباحثين والمفكرين إلى صعوبة حصر مفهوم الازمة وتحديدها. يعرف المعجم الوسيط الازمة بأنها " الشدة والقحط"، وفي قاموس webster تعرف بانها فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل في الوظيفة (المعجم الوسيط، 2004: 4 - 2) وتعني الازمة كما يراها بيبير بأنها " نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة

أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها (Bieber, R, 1998: 25). تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً قديماً "اصطلاحاً" و"استخداماً" وتعني في اللغة العربية: الشدة، وأزمة عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيئ (الرازي، 1979: 15) فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغيير مفاجيء نحو الأفضل أو الأسوأ (البعليكي، 1980: 105) أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة... إذ ينطقونه (Wet-Ji) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة لها. (الشعلان، 2002: 17)، فلها عدة تعريفات يعرّفها (الخضيري، 15: 1990) بأنها "موقف تواجهه إدارة المنظمة، تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التّحكّم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها، مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها". فيعرف الباحث البريطاني (ويليامز) إدارة الأزمات "بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات، والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب، وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمائتها". (المعهد التخصصي للدراسات، 2016: 3).

كما تعني إدارة الأزمة "التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية" (الأعرجي و دقاسمة، 2000: 777)

2-2- أساليب ادارة الازمة :

أساليب ادارة الازمات تعرفها الباحثة اجرائياً بأنها: عبارة عن الاجراءات التي يستخدمها مدراء الادارة وهي: دراسة المبدئية لابعاد الازمة، الدراسة التحليلية للازمة، التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة، التدخل الفعلي لمواجهة الازمة).

اساليب الادارة الازمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الازمات هو السعي بالامكانات البشرية والمادية المتوفرة الى ادارة الموقف وذلك عن طريق:-

- 1- وقف التدهور والخسائر.
- 2- تأمين وحماية العناصر الاخرى المكونة للكيان الازموي.
- 3- السيطرة على حركة الازمة والقضاء عليها.
- 4- الاستفادة من الموقف الناتج عن الازمة في الاصلاح والتطوير.
- 5- دراسة الاسباب والعوامل التي ادت للازمة، لاتخاذ اجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث ازمات مشابهة لها. (هلال، 2004: 115)

هناك نوعان من أساليب لحل الأزمات:- الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية هما:-

• **أولاً: الطرق التقليدية:** نجد من أهم طرقها ما يلي:

1- إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وإن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري، وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك (ماهر، 2006: 30-33).

2- كبت الأزمة: هو محرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة، بهدف تدمير العناصر الأساسية المحركة للأزمة، ويشير هذا الأسلوب بأن هذه الإدارة مستبدة ومتسلطة (ماهر، 2006: 30-33).

3- إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الإزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

4- بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة و هنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة و لكن باعتبارها أزمة غير هامة. (المعهد التخصصي للدراسات، 2016: 10-11).

5- تنفيس الأزمة: ويتم تنفيس الأزمة عن طريق فتح تغييرات مختلفة في جوار الأزمة وبنائها، وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحب لاحداث الأزمة، وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط، وتستنزف جهد أصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسية (الشافعي، 2001: 195).

6- تفرغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع (العماري، 1993: 27).

• **الطرق الحديثة لمواجهة الأزمة:** وهي طرق مناسبة لروح العصر و متوافقة مع متغيراته نتيجة للتقدم العلمي ولعدم جدوى بعض الطرق التقليدية في التعامل مع الازمات حالياً و أهم هذه الطرق مايلي :

❖ طريقة فرق العمل : وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير و متخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

❖ وهذه الطرق إما تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها و تهيئتها لمواجهة الأزمات و أوقات الطوارئ.

❖ طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف و مصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت أزمة و تستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

- ❖ **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الازمات :** و هي أكثر الطرق تأثيرا و تستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها العنصر البشري و تعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة و عن خطورتها و كيفية التعامل معها بين الرئيس و المرؤوسين بشكل ديمقراطي شفاف.
- ❖ **طريقة الاحتواء:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق و محدود و مثال ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طرق الحوار و التفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
- ❖ **طريقة تصعيد الأزمة:** و تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم و عندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد التعامل مع الموقف إلى تصعيد الأزمة ل فك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.
- ❖ **طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها:** وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسي أو اجتماعي أو ديني أو إداري.....و غيرها، و مهمة المدير هي إفقاد الأزمة هويتها و مضمونها و بالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية.
- ❖ **طريقة تفتيت الأزمات :** و هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة و خطيرة و تعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة و تحديد ابطار المصالح المتضاربة و المنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات و من ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة و إيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية و هكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.
- ❖ **طريقة تدمير الأزمة ذاتيا و تفجيرها من الداخل :** و هي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات و يطلق عليها اسم المواجهة العنيفة أو الصدام المباشر و غالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات، و تستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل .
- ❖ **طريقة الوفرة الوهمية:** و هي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات فقدان الموارد التمويينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة و لو مؤقتا.
- ❖ **طريقة احتواء و تحويل مسار الأزمة:** و تستخدم في الأزمات بالغة العنف و التي لا يمكن وقف تصاعدها و هنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة و يتم احتواء الأزمة عن طرق استيعاب نتائجها و الرضوخ لها و الاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها و معالجة إفرازاتها و نتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من إخطاره.(المعهد التخصصي للدراسات، 2016، 59)
- ❖ **الاسلوب العلمي في مواجهة الازمات :-** حيث انها الاكثر ضمناً لمواجهة الازمات ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية :
- أ- **الدراسة المبدئية لابعاد الازمة:** وتهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة ، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف ، والمدى الذي وصل إليه الموقف ، وترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها ، وأيضا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة ، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح.(محمد، 2007: 100).

الهدف من هذه الدراسة تحديد العوامل المشتركة، والاسباب الاحتكاك التي اشعل الموقف وتحديد المدى الذي وصل اليه الموقف، وتحديد القوى المؤيدة ومعارضة، واثم تحديد نقطة البداية للمواجهة (هلال، 2004: 122)

ب- الدراسة التحليلية للأزمة:

يتم التحليل بهدف الاستدلال وصولاً إلى اليقين: عن طريق التمييز الواضح بين عناصر الموقف، لتوضيح عناصر الأزمة، ومم تتركب، وتقسيما إلى أكبر عدد ممكن من الأجزاء، ليتسنى لنا إدراكها بشكل منتظم بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف وكيفية معالجته، ومن هنا يتم تحليل الموقف إلى ما يتركب منه من عناصر مبسطة بهدف الإحاطة بها على وجه سليم.

وتساعدنا عملية التحليل في إمكانية التمييز بين الظواهر والأسباب، والتأكد من المسببات، ودور العنصر البشري أو العنصر المادي في وجود الأزمة، كذلك يمكن "تحديد عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف، وتحديد المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة مع توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها، وتحديد الإمكانيات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها". (القاسم، 2012: 7)

ت- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: وهدف هذه المرحلة إلى:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه .
- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح .
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل .
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات(محمد، 2007: 100)

ث- التدخل الفعلي لمواجهة الازمة:-

تتضمن معالجة الازمة مهاماً أساسياً واخرى ثانوية وتكميلية. تتمثل الاولي في المواجهة السريعة، والاستيعاب وتحويل مسار القوى الصانعة للازمة. بينما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسارات وتقييم التأييد المطلوب الى الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييداً عالياً مؤثراً او خفياً ووفقاً لما تمليه الحالة. اما المهام التكميلية فتتمثل في ازالة الاثار الناتجة من عملية المواجهة، ومحاولة اعادة الاوضاع الى ماكانت عليه قبل الازمة. (عبدالعال، 2009: 45)

ثالثاً: الجانب التطبيقي :

المحور الأول: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

أولاً: علاقات الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) والاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة

يمثل مضمون هذه العلاقة تسعي إلى مدى تحقيق صحة الفرضية الأولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباط معنوية بين التوجه الاستراتيجي بدلالة ابعاده والاساليب العلمية لمواجهة الازمات"، إذ تشير معطيات الجدول (1) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه الاستراتيجي والاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة على المستوى الكلي وبمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.926) عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) والاساليب العلمية لمواجهة الازمات، ولتعكس قبول فرضية البحث الرئيسة الاولى.

الجدول (1)

علاقات الارتباط بين التوجه الاستراتيجي والاساليب العلمية لمواجهة الازمات على المستوى الكلي

ابعاد التوجه الاستراتيجي	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.926**	الاساليب العلمية لمواجهة الازمات

n=51

** : $P \leq 0.01$

ثانياً: علاقات الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي (منفردة) والاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة

تشير معطيات الجدول (2) إلى وجود علاقات الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والمتمثلة بـ (الرؤية، الرسالة، القيم الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية) ومتغير الاساليب العلمية لمواجهة الازمات، اذ بلغت قيم معامل الارتباط (0.853, 0.833, 0.905, 0.860) على التوالي لكل بعد من تلك الابعاد عند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتائج إلى قوة العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية، الرسالة، القيم الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية) والاساليب العلمية لمواجهة الازمات. وتعد هذه اشارة الى تحقق الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التوجه الاستراتيجي (منفردة) والاساليب العلمية لمواجهة الازمات .

الجدول (2)

علاقات الارتباط بين ابعاد التوجه الاستراتيجي والاساليب العلمية لمواجهة الازمات

ابعاد التوجه الاستراتيجي				المتغير المستقل
الاهداف الاستراتيجية	القيم الاستراتيجية	الرسالة	الرؤية	المتغير المعتمد
0.853**	0.833**	0.905**	0.860**	الاساليب العلمية لمواجهة الازمات

n=51

**: $p \leq 0.01$

المحور الثاني: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

أولاً: علاقة تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً لفرضية البحث الرئيسية الثانية التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي للتوجه الاستراتيجي بدلالة ابعاده في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات". إذ يتضح من الجدول (3) وجود تأثير معنوي لابعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات، بدلالة معامل التحديد (R^2) للأنموذج العام والذي يشير الى أن (0.849) من الاختلاف في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات يفسره ابعاد التوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، وان النسبة المتبقية البالغة (0.151) تعود الى متغيرات اخرى لم يتضمنها مخطط البحث او لا يمكن السيطرة عليها، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة البالغة (282.035) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.084) وضمن مستوى معنوية (0.01) وعند درجة حرية (1,49)، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى أن (0.923) من التغيرات في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة هي نتيجة تغير وحدة واحدة في ابعاد التوجه الاستراتيجي ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة (16.794) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) وعند مستوى معنوية (0.01). وفي ذلك اشارة الى ان الاساليب العلمية لمواجهة الازمات التي تعتمد على المنظمة المبحوثة والمتمثلة (الدراسة الميدانية لأبعاد الازمة، الدراسة التحليلية، التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة، التدخل الفعلي لمواجهة الازمة) تعتمد الى حد كبير على ابعاد التوجه الاستراتيجي وعلى نحو يقودنا الى قبول فرضية البحث الرئيسية الثانية.

الجدول (3)

علاقة تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات

ابعاد التوجه الاستراتيجي				المتغير المستقل	
F		R ²	B1	B0	المؤشرات
الجدولية	المحسوبة				المتغير المعتمد
4.084	282.035**	0.849	0.923 (16.794)**	0.407 (2.142)	الاساليب العلمية لمواجهة الازمات

(T) المحسوبة d.f: (1, 49)

** : P ≤ 0.01 n=51

ثانياً: علاقات تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي (منفردة) في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات

يعرض الجدول (4) تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي المتمثلة بـ (الرؤية، الرسالة، القيم الاستراتيجية، الاهداف الاستراتيجية) كمتغيرات مستقلة في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات كمتغير معتمد في المنظمة المبحوثة والتي تعبر عن الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية وعلى النحو الاتي :

1- تأثير بعد الرؤية في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة.

يشير معامل التحديد (R²) إلى أن (0.723) من التباين في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات يفسره بعد الرؤية ، يدعمه قيمة (F) المحسوبة (131.817) التي تفوق قيمتها الجدولية (2.83) وعند درجتي حرية (1,49) ومستوى معنوية (0.01) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R²) الذي يؤكد تأثير الرؤية في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير في بعد الرؤية مقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير ما نسبته (0.854) في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات وبدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (11.481) مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.01).اي ان الاساليب العلمية التي تعتمد المنظمة المبحوثة والمتمثلة (الدراسة الميدانية لأبعاد الازمة ، الدراسة التحليلية ، التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة ، التدخل الفعلي لمواجهة الازمة) تستمد مقومات مواجهتها للازمات من الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمحددة التي تمتلكها ادارة تلك المنظمة والتي تتضمن سعي المنظمة المبحوثة الى تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية فضلا عن حرصها على انسجام رؤيتها مع رؤية وزارة التعليم العالي وكذلك توحيد رؤيتها مع آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية .

2- تأثير بعد الرسالة في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة

يفصح معامل التحديد (R^2) عن نسبة اختلاف في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات مقدارها (0.805) يعود الى بعد رسالة المنظمة ، يدعمه قيمة (F) المحسوبة (207.304) التي تفوق قيمتها الجدولية (4.084) وعند درجتي حرية (1,49) عند مستوى معنوية (0.01) لتؤشر معنوية معامل التحديد (R^2) الذي يؤكد تأثير بعد الرسالة في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغيير في بعد رسالة المنظمة مقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير ما نسبته (0.899) في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات وبدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (14.398) مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.01). اي ان مواجهة الازمات عن طريق الاساليب العلمية التي تعتمد على المنظمة المبحوثة والمتمثلة (الدراسة الميدانية لأبعاد الازمة ، الدراسة التحليلية ، التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة ، التدخل الفعلي لمواجهة الازمة) تعتمد على رسالة المنظمة من حيث تكاملها مع الاهداف التي تضعها المنظمة واعدادها بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتوفرة ، فضلا عن كونها طموحة ومحفزة للعاملين وتوضيحها بالشكل الذي يفهمه الموظفون والعاملين في المنظمة المبحوثة .

3- تأثير بعد القيم الاستراتيجية في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة

تعكس معطيات الجدول (4) وجود تأثير معنوي لبعده القيم الاستراتيجية في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات، اذ فسر هذا البعد وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.782) من الاختلافات في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات يدعمه قيمة (F) المحسوبة (180.449) التي تفوق قيمتها الجدولية (4.084) وبدرجتي حرية (1,49) عند مستوى معنوية (0.01) ، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان الاساليب العلمية لمواجهة الازمات تتغير بنسبة (0.887) عندما تتغير القيم الاستراتيجية في المنظمة بمقدار وحدة واحدة وبدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (13.433) مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.01). ويستدل مما تقدم ان الاساليب العلمية التي تعتمد على المنظمة المبحوثة لمواجهة الازمات تعتمد على ما تمتلكه من قيم استراتيجية التي تتضمن العمل بمستوى عال من الاداء والتميز والاهتمام بتلبية احتياجات الزبائن، وتحفيز اعضاء المنظمة للاستجابة للمتغيرات ومواجهة الازمات، وتقبل الازمة والتعلم منها، وتوفير بيئة عمل يسودها الولاء والتعاون لمواجهة الازمات.

4- تأثير بعد الاهداف الاستراتيجية في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات في المنظمة المبحوثة

يتضح من معطيات الجدول (4) وجود تأثير معنوي لبعده الاهداف الاستراتيجية في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات، اذ يشير معامل التحديد (R^2) الى ان (0.716) من الاختلافات في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات سببها الاهداف الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ، يدعمه قيمة (F) المحسوبة (127.127) التي تفوق قيمتها الجدولية (4.084) وبدرجتي حرية (1,49) عند مستوى معنوية (0.01) ، كما تشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان تغيير الاهداف الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يقود الى تغيير في الاساليب العلمية لمواجهة الازمات مقدار

(0.850) و بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (11.275) مقارنة بقيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى معنوية (0.01). وفي ذلك إشارة إلى أن الأساليب العلمية التي تعتمد المنظمة المبحوثة لمواجهة الالتزامات تعتمد على أهدافها الاستراتيجية الموضوعة في ضوء الامكانيات المتاحة كما أنها تتسم بالوضوح والمفهومية لدى جميع الأفراد في المنظمة المبحوثة ومرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، فضلاً عن مشاركة جميع الأطراف المسؤولة في الازمة في صياغة أهداف المنظمة المبحوثة .

اعتماداً على ما تقدم من نتائج التحليل التي أكدت وجود تأثير معنوي لكل بعد من ابعاد التوجه الاستراتيجي (منفردة) في الأساليب العلمية لمواجهة الالتزامات في المنظمة المبحوثة يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية .

الجدول (4)

تأثير ابعاد التوجه الاستراتيجي (منفردة) في الأساليب العلمية لمواجهة الالتزامات

الاساليب العلمية لمواجهة الالتزامات					المتغير المعتمد
F		R ²	B1	B0	المؤشرات
الجدولية	المحسوبة				المتغير المستقل
4.084	131.817**	0.723	0.854 (11.481)**	0.662 (2.592)	الرؤية
4.084	207.304**	0.805	0.899 (14.398)**	0.572 (2.720)	الرسالة
4.084	180.449**	0.782	0.887 (13.433)**	0.713 (3.315)	القيم الاستراتيجية
4.084	127.127**	0.716	0.850 (11.275)**	0.991 (4.276)	الاهداف الاستراتيجية

(d.f: (1, 49) المحسوبة)

(T ** : P ≤ 0.01 n=51

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات :

4-1-1 الاستنتاجات:

- 1- تشير النتائج إلى قوة العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي (مجتمعة) والاساليب العلمية لمواجهة الازمات.
- 2- اوضحت النتائج إلى قوة العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي (رؤىة -الرسالة -القيم -الاهداف) والاساليب العلمية لمواجهة الازمات.
- 3- أظهرت النتائج ان الاساليب العلمية التي تعتمدها المنظمة المبحوثة والمتمثلة (الدراسة الميدانية لأبعاد الازمة ، الدراسة التحليلية ، التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة ، التدخل الفعلي لمواجهة الازمة) تستمد مقومات موجهتها للازمات من الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمحددة التي تمتلكها ادارة رئاسة جامعة السلیمانیة التقنية التي تتضمن (تحسين وتوطيد العلاقة مع البيئة الخارجية فضلا عن حرصها على انسجام رؤيتها مع رؤية وزارة التعليم العالي وكذلك توحيد رؤيتها مع آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية).
- 4- اتضح من نتائج التحليل أنه يوجد أثر لرسالة المنظمة من حيث تكاملها مع الاهداف التي تضعها المنظمة واعدادها بشكل متوازن وفق الامكانيات والموارد المتوفرة ، فضلا عن كونها طموحة ومحفزة للعاملين وتوضيحها بالشكل الذي يفهمه الموظفون والعاملين في المنظمة المبحوثة على مواجهة الازمات عن طريق الاساليب العلمية التي تعتمدها المنظمة المبحوثة والمتمثلة (الدراسة الميدانية لأبعاد الازمة ، الدراسة التحليلية ، التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة ، التدخل الفعلي لمواجهة الازمة) .
- 5- اتضح من نتائج البحث مما تقدم ان الاساليب العلمية التي تعتمدها المنظمة المبحوثة لمواجهة الازمات تعتمد على ما تمتلكه من قيم استراتيجية التي تتضمن العمل بمستوى عال من الاداء والتميز والاهتمام بتلبية احتياجات الزبائن، وتحفيز اعضاء المنظمة للاستجابة للمتغيرات ومواجهة الازمات، وتقبل الازمة والتعلم منها، وتوفير بيئة عمل يسودها الولاء والتعاون لمواجهة الازمات.
- 6- اشارة نتائج التحليل الى ان الاساليب العلمية التي تعتمدها المنظمة المبحوثة لمواجهة الازمات تعتمد على اهدافها الاستراتيجية الموضوعة في ضوء الامكانيات المتاحة كما انها تتسم بالوضوح والمفهومية لدى جميع الأفراد في المنظمة المبحوثة ومرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، فضلا عن مشاركة جميع الاطراف المسؤولة في الازمة في صياغة أهداف المنظمة المبحوثة .
- 7- المنظمة تقوم بالتواصل عند حدوث الأزمة مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة، وتهتم المنظمة المبحوثة بالتقنيات عالية المطلوبة (انترنت ،جوال ،هواتف ،....الخ) لإدارة الأزمات عند وقوعها لتيسير عملية الاتصال والتواصل.

4-2 التوصيات:

jzsb.univsul.edu.iq

- 1- ضرورة أن تتبنى المنظمة المبحوثة خطة استراتيجية طويلة الأمد حتى يتوقع ويتنبأ أكثر بالمشاكل والازمات المستقبلية .
- 2- فتح قسم لمعالجة الازمات .وإنه يجب على المنظمة المبحوثة وخاصة متخذي القرار فيها إحالة وضع الخطة الإستراتيجية إلى موظفين متخصصين.
- 3- اعلان عن الرسالة الجامعة لمجتمع الداخلي والخارجي لكي تقوم الجامعة بادراك الازمات وحل مشاكلها مع اطراف الداخلية والخارجية .
- 4- مشاركة جميع الاطراف المسؤولة في الازمة في صياغة أهداف المنظمة المبحوثة لكي تقلل من حدة الازمة و ادراك المشاكل قبل وقوعها .
- 5- أن تستمر المنظمة في تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات المطلوبة والحديثة لإدارة الأزمات لتيسير عملية الاتصال والتواصل .
- 6- على المنظمة أن تتعلم وتستفيد وتأخذ الدرس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً، ويشجع العاملين لدخول الدورات التدريبية خصوصاً فرق الطوارئ ، وكذلك أن تستخلص نتائج تجارب التعامل مع الازمات واستخدام الاليات تعامل مع الازمة لمنظمات اخري ذات ظروف متشابهة.

قائمة المصادر الانكليزية :-

jzsb.univsul.edu.iq

JZSB p-ISSN: 1813-0852, e-ISSN: 2617-3034

- 1- Bieber,R,(1988),"clutchmanagementincrisis",RISmanagementjournal,Vol35,No4, p25.6th Edition. Italy, Pearson Education Limited.
- 2- Daft, Richard, L. & Noe, Raymond, A., (2001), "Organization Behavior", Harcourt Co., College Publishers, U.S.A
- 3- Harvey, F., Donald, (1988), "Strategic Management and Business Policy", 2nd. ed., Merrill Publishing Columbus, U.S.A.
- 4- Johnson, G. & Scholes, K., (2002), "Exploring Corporate Strategy", 6th ed., New York: Financial Times Prentice Hall, USA.
- 5- Johnson, G, Scholes, K, (1997),"Exploring corporate strategy: Text and cases"Europe.4th ed., prentice- Hall, USA.
- 6- Morgan, R, E., & Strong, C, A. (2003). "Business performance and dimensions of strategic orientation" , Journal of Business Research, 56, 163 –176
- 7- Thompson, Jr. Arthur A. & Strickland, III, A. J., (1996)," Strategic Management: Concepts and Cases", 9th. ed., Irwin, McGraw-Hill, U.S.A.
- 8- Wheelen , T., & Hunger, J., (2113). "Strategic Management and Business Policy", New Jersey, Person Education
- 9- Yeshika_Somarathna,(2015),"Strategic Orientation and Organizational Performance; The Case of Sri Lankan SMEs", Conference Paper (International Conference on Inclusive Innovations and Innovative Management)
- 10- Zhou, K, Z., Gao, G, Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations", Journal, of Business Research, 58, 1049 –1058.

قائمة المصادر العربية :-

- 1- جلاب، إحسان دهش،(2013)، " دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية: بحث ميداني في جامعة كربلاء"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15 العدد 3 .
- 2- حمزة، تهاني الرشيد أحمد.(2015)، " التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط : دراسة على عينة من شركات الاتصالات بولاية الخرطوم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،السودان.
- 3- الخضير، محسن،(1990)، " إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات " ، ط 2، مكتبة مدبولي، القاهرة .
- 4- الخفاجي، عباس خضير، (2004)، "الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات"، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان .
- 5- الدوري، زكريا مطلق، (2003)، "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" ، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، دار الكتب والوثائق، بغداد.
- 6- الرازي، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر،(1997)، "مختار الصحاح" ، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان

- 7- رائد فؤاد محمد عبد العال، (2009)، "الساليب ادارة الازمات لدى مدير المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، اطروحة ماجستير، جامعة الاسلامية - غزة
- 8- الشافعي، محمد، (2001)، استراتيجيية ادارة الازمات والكوارث، مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر، القاهرة.
- 9- شعلان، فهد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات "، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢، كتاب (التدريب الأمني العربي) مشترك، الرياض.
- 10- الشعبي، محمد الصغير، (2004)، تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 11- الصيرفي، محمد (2008): الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية.
- 12- عادل صادق محمد، (2007)، " الصحافة وإدارة الأزمات "، ط 01، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 13- الأعرجي، عاصم محمد و دقاسمة، مأمون محمد، (2000) " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عنا صر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى "، معهد الإدارة العامة، ٣٩م، ٤ع، الرياض.
- 14- العماري، عباس رشدي، (1993)، " إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- 15- الغالبي، طاهر محسن منصور، و إدريس، وائل محمد صبحي، (2007). "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الاولى، دار وائل، عمان.
- 16- فوزية، مقراش، (2016)، "ادارة الاستراتيجية"، جامعة محمدالصاديق بن يحيى- جيجل-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسييرقسم علوم التسيير. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- 17- ماهر أحمد، (2006)، "إدارة الأزمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 18- مجمع اللغة العربية، "المعجم الوسيط"، مكتبة الشروق الدولية، (2004)، ط4، القاهرة.
- 19- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، 2008" الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المنظمات المعاصرة"، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 20- ميرخان، خالد حمد أمين، (2003)، "الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي"، دراسة استطلاعية لآراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه فلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية
- 21- هلال، محمد عبدالغني، (2004)، "مهارات ادارة الازمات، الازمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها" مركز تطوير الاداء وتنمية، الطبعة 4، القاهرة.
- 22- ياسين، سعد غالب، (2010)، "الإدارة استراتيجية"، ط2، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الاستبانة

السادة المحترمين :-

الاستبانة التي بين ايديكم صممت كاداة لانجاز مشروع بحث في ادارة الاعمال بعنوان ((التوجه الاستراتيجي وعلاقته باساليب العلمية لمواجهة الازمات)) سيعتمد نجاح هذا البحث على تعاونكم ودقتكم وصبركم في الإجابة عليها. ونود اعلامكم بأن المعلومات التي ستدلون بها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولا ضرورة لذكر الاسم.

ملاحظات عامة :

1. يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجه نظرك.

2. يرجى الاجابة على جميع الاسئلة لان ترك اي سؤال دون اجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

نشكر حسن استجابتكم

الباحثة : م. نيطار على محمد

أولاً:البيانات الشخصية:

1- الجنس: انثى ذكر

2- سنوات الخدمة:

5-1 5-16 5-21 6 30-فم

2- العمر:

0-20 10-31 41 60 60 فم

3- المؤهل العلمي:

اعدادية دبلوم الفني بكالوريوس دبلوم العالي ماجستير دكتورا

يرجى وضع علامة (✓) امام العبارات التي تمثل وجهة نظرك:

اولاً:-

أ- الرؤية :-

ت	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جداً
1	أراعي أنسجام رؤية جامعة السليمانية التقنية مع رؤية وزارة التعليم العالي.					
2	اعلن عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء.					
3	لدينا رؤية استراتيجية واضحة ومحددة داخل المنظمة المبحوثة					
4	اوحد رؤية الجامعة مع آراء العاملين حول الاتجاهات المستقبلية					
5	اسعى إلى تحسين وتوطيد علاقة الجامعة مع البيئة الخارجية					

ب- الرسالة :-

ت	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جداً
1	أقوم بتوضيح رسالة الجامعة بالشكل الذي يفهمه الموظفين والعاملين في المنظمة المبحوثة .					
2	نضع رسالة طموحة ومحفزة للعاملين داخلها.					
3	تتكامل رسالة الجامعة مع الأهداف التي نضعها .					
4	رسالة الجامعة معلنة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي.					
5	اقوم بإعداد رسالة المنظمة بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة					

ج- القيم الاستراتيجية :

ت	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جداً
1	اعمل بمستوى عال من الاداء والتميز واهتم بتلبية الاحتياجات متعاملين مع المنظمة.					
2	اعمل بالعدل وعطاء مع فريق المنظمة المبحوثة					
3	اعمل بالتواضع بين افراد الفريق وبناء الشراكات بعيدة المدى .					
4	احفز اعضاء المنظمة لاستجابة للمتغيرات ومواجهة الازمات،و تقبل الازمة وتعلم منها.					
5	اقوم بتوفير بيئة عمل يسودها الولاء والتعاون لمواجهة الازمات					

د- الاهداف الاستراتيجية :

ت	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جداً
1	تحدد الجامعة أهدافها في ضوء الإمكانيات المتاحة.					
2	اهدافنا واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد في المنظمة المبحوثة					
3	لدينا أهداف طويلة الأجل ونسعى لتحقيقها					
4	نشارك جميع الاطراف المسؤولة في الازمة في صياغة أهداف المنظمة المبحوثة					
5	تتسم أهداف الجامعة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة					

ثانياً: الأسلوب العلمي لمواجهة الازمة:-

أ- الدراسة المبدئية لابعاد الازمة

ت	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جداً
1	أقوم بدراسة الازمة بشكل علمي ومنظم					
2	أقوم بتحديد الاسباب والعوامل التي تؤدي الى وجود الازمة					
3	أقوم بجمع المعلومات عن الازمة.					
4	أقوم بترتيب الازمات حسب خطورتها.					
5	أحدد المرحلة التي وصلت اليها الازمة.					
6	أقوم بتحديد نقطة البداية لمواجهة الازمة .					

ب- الدراسة التحليلية للازمة

ت	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جداً
1	أتأكد من اسباب حدوث الازمة					
2	أحدد الاسباب الخلل الذي ادى الى حدوث الازمة سواء كان دور المكون الصناعي أو التكنولوجي					
3	أحدد الوقت المطلوب للانشطة اللازمة لمنع حدوث الازمة					
4	أحدد الامكانيات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.					
5	أتوقع تكاليف الاخطار الناجمة عن الازمة.					

ت- التخطيط العلمي للتعامل مع الازمة :-

ت	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جداً
1	اقوم برسم سيناريوهات والخطط لمواجهة الازمة والتصدى لها.					
2	أقوم بوضع البرامج الواقعية المناسبة للازمة ومواجهتها.					
3	أقوم بأعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة لحل الازمة .					
4	أقوم بتنظيم عمليات الاتصالات وأتأكد من وجود كافة الاجهزة الضرورية لعملية الاتصال.					
5	أقوم بالمراقبة والتتبع الزمني للمهام					

ث- التدخل الفعلي لمواجهة الازمة :-

ت	العبارات	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفض	منخفض جداً
1	سأعالج الازمات الطارئة بسرعة واواجه واستوعب الازمة واحول مسار القوى الصانعة للازمة					
2	سأعالج الازمات الثانوية وأهيئ عمليات المسار					
3	أقدم التأييد الى الفريق المكلف بالمواجهة.					
4	أعالج الازمات التكميلية عن طريق إزالة الأثار الناتجة من عملية مواجهة الازمة					
5	أحاول إعادة الاوضاع الى ما كانت عليه قبل الازمة .					