

## دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات (دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء – العراق)

أ.م. عبدالوهاب عبدالفتاح عبدالوهاب الالوسي  
المعهد التقني الدور  
العراق

م.م. نسرين عبد الله بدوي الجبوري  
المعهد التقني الدور  
العراق

### الخلاصة

يسعى البحث الى دراسة وتشخيص اهم المشكلات التي تواجه المنظمات نتيجة التطورات التي تفرزها البيئة التي تعمل فيها ، والتي بدورها تضع هذه المنظمات امام الازمات التي تحتاج الى حلول للخروج منها باقل الخسائر ، الامر الذي يستدعي فهم دور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتفوق وبالتالي القدرة على مواجهة الازمات والوقاية منها . وقد برزت اهمية البحث من الدور الايجابي الذي يمكن ان يؤديه التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الازمات واحتواء اثارها، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في البحث ، ووزعت استمارة الاستبانة على (128) من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء، أعيدت منها (110) استمارة صالحة للتحليل ، وصيغت فرضيتان رئيسيتان للبحث تضمنت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الازمات ، وخلص البحث إلى إن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بينهما .

# **The Role of Strategic Planning in Crisis Management**

## **(An exploratory study in the State Company for Drugs Industry & Medical Appliances in Samara – Iraq)**

**Assist. Lect.**

**Nisreen Abdullah Bdowey**  
**Technical Institute / Aldour**  
**Iraq**

**Assist. Prof.**

**Abdel Wahab Abdel Fattah Al-Alusi**  
**Technical Institute / Aldour**  
**Iraq**

### **ABSTRACT**

organizations as a result of the developments that result from the environment in which they work, which in turn puts these organizations in the face of crises that need solutions to get out of them with the least losses, which requires understanding the role of strategic planning to achieve success and excellence and thus the ability to cope with crises And prevention. The questionnaire was distributed to (128) employees of the state company for drug industry & medical appliances/ samara, of which (110) samples were returned for analysis, and the questionnaire was prepared for the analysis. Two main hypotheses of research included a relationship of correlation and a significant effect between strategic planning and crisis management, and the research concluded that there is a correlation and a significant effect between them.

## المقدمة

ان كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والتطور يعتمد الى حد كبير على مدى مواكبتها للتطورات العلمية وما يطرأ عليها من مستجدات ، خاصة ان المنظمات اليوم تعيش في عصر الانفتاح الثقافي وثورة المعلومات ، ونتيجة هذه التطورات والتحديات ظهرت مجموعة من الازمات التي ابرزت الحاجة الى التعامل معها عن طريق مواجهة التغيرات والسعي الدائم الى توفير متطلباتها ، ويعد التخطيط الاستراتيجي احد المتطلبات الاساسية لمواجهة الازمات ، اذ اثبتت العديد من الدراسات ان المنظمات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تتفوق في ادائها الكلي على المنظمات التي لا تعتمد ، فهو مسئولاً عن تحقيق التفوق في الاداء وضمان التناغم الفعال مع المكونات الاساسية لبيئة العمل في العصر الراهن ، كما و يعد الاداة في مواجهة المنظمة للتغيرات البيئية المستقبلية من خلال تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل والذي ينطوي بدوره على تحديد رسالة واهداف المنظمة وتحليل الوضع الحالي وما ترغب المنظمة من تحقيقه بالمستقبل في ضوء البيئة المحيطة بها ومقدراتها الذاتية . وفي هذا البحث محاولة لتسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات في معمل ادوية سامراء كونه من المنظمات التي تواجه منافسة شديدة من منظمات انتاج الدواء دولياً ومحلياً على حد سواء ، كما ان التنوع في مصادر الحصول على المواد الاولية للإنتاج في ظل الظروف التي تشهدها البيئة الاقتصادية و السياسية جعلته عرضة اكثر من غيره للازمات .

## المبحث الأول: منهجية البحث

## مشكلة البحث

نظرا للعديد من المشكلات التي تواجه المنظمات الانتاجية على وجه التحديد نتيجة التطورات الحاصلة في بيئات عملها وتعدد الازمات وتباينها التي تتعرض لها هذه المنظمات ، واتسام كل ازمة بالخصائص المميزة لها فهي تحتاج الى التخطيط الاستراتيجي والذي يعد من المفاهيم الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية . واتساقا مع ما تقدم فان طرح التساؤلات التالية يمكن أن يساهم في توضيح مشكلة البحث :-

1. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمد المنظمة المبحوثة ؟
2. ما مستوى قدرة المنظمة المبحوثة على تشخيص مراحل ادارة الازمة ؟
3. ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة أزمات المنظمة المبحوثة ؟
4. هل هناك علاقة ارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة ؟

## اهداف البحث

يهدف البحث الى تحقيق الاتي:

1. التعريف بالتخطيط الاستراتيجي ، ودوره في ادارة الازمات للمنظمات الانتاجية بصورة عامة و للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء على وجه الخصوص .
2. تحديد مستوى التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء .
3. اعطاء تصور تطبيقي عن كيفية ادارة الازمات عن طريق التخطيط الاستراتيجي في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء
4. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء

## اهمية البحث

يستمد البحث اهمية من اهمية مفهوم التخطيط الاستراتيجي باعتباره من اهم دعائم القوة للمنظمات اذ ان هذه الاهمية تفرضها طبيعة التحديات البيئة المعاصرة ، كما يهدف الى التعامل مع ادارة الازمات بأسلوب علمي بحت وربط متغيراتها في اطار نظري يخدم المنظمة المبحوثة من خلال لفت نظر المخططين والادارات العليا فيها الى اهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات .

### فرضية البحث

يستند البحث على فرضيتين رئيسيتين هما:

**الفرضية الاولى :** " توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومراحل ادارة الازمات مجتمعة في المنظمة المبحوثة "

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومرحلة الانذار المبكر.
  2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومرحلة الاستعداد والوقاية.
  3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومرحلة احتواء الاضرار
  4. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومرحلة استعادة النشاط .
  5. توجد علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومرحلة التعلم .
- الفرضية الثانية :** " توجد علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في مراحل ادارة الازمات مجتمعة في المنظمة المبحوثة .

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية :

1. توجد علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في مرحلة الانذار المبكر.
2. توجد علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد والوقاية.
3. توجد علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في مرحلة احتواء الاضرار.
4. توجد علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في مرحلة استعادة النشاط.
5. توجد علاقة تأثير معنوية للتخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعلم.

### اسلوب جمع البيانات وتحليلها

اعتمدت المقابلة الشخصية مع مسؤولي الاقسام والشعب والاستبانة كأدوات رئيسة لجمع البيانات ، حيث تم اعداد استمارة الاستبانة بالاعتماد على نتائج المقابلات الشخصية و عدد من الابحاث السابقة ، وشملت الاستبانة في صيغتها النهائية التي يظهرها الملحق (1) ثلاثة اجزاء خصص الاول للمعلومات التعريفية عن عينة البحث ، اما الثاني فخصص لقياس التخطيط الاستراتيجي وتضمن (10) اسئلة ، بينما الجزء الثالث منها فخصص لقياس ادارة الازمة وتضمن (25) سؤال وزعت على مراحل الازمة الخمسة بالتساوي . و تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لغرض توزيع الإجابة والذي تكونت من (اتفق بشدة , اتفق , اتفق الى حد ما , لا اتفق , لا اتفق بشدة ) . تم توزيع الاستبانة على كافة مسؤولي الاقسام والشعب في معمل ادوية سامراء للفترة من 12 / 11 / 2017 ولغاية 28/12/2017 وبعده ( 128 ) استمارة أعيدت منها (110) استمارة صالحة للتحليل ولغرض الحصول على المتوسطات الحسابية لإجابات مجتمع الدراسة تم حساب المدى (1=4-5) ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة ( 0.8 = 4/5 ) وهكذا اصبح طول الخلايا كما يلي :

من ( 1 - 1.8 )	يشير الى لا اتفق بشدة	/ تسهم بدرجة قليلة جدا
من ( 1.81 - 2.6 )	يشير الى لا اتفق	/ تسهم بدرجة قليلة
من ( 2.61 - 3.40 )	يشير الى اتفق الى حد ما	/ تسهم بدرجة متوسطة
من ( 3.41 - 4.2 )	يشير الى اتفق	/ تسهم بدرجة كبيرة
من ( 3.21 - 5.0 )	يشير الى اتفق بشدة	/ تسهم بدرجة كبيرة جدا

ويهدف التحقق من صدق محتويات الاستبانة وتوخي الدقة العلمية في تحليل البيانات فقد تم إخضاعها لمجموعة من الاختبارات ومنها قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته (0.91) وهي قيمة موجبة وعالية وهذا يدل على ثبات الاستبيان . كما تم قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وتبين إن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات وبين المحاور الكلية الخاصة بها كانت معاملات ارتباط معنوية .

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم الاعتماد على المقاييس والمؤشرات الإحصائية التالية :-

- النسب المئوية والتكرارات والوسط الحسابي لمعرفة مستوى الاستجابة.

- الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت في قيم الإجابة لكل سؤال.
- معامل الارتباط ( سبيرمان ) لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين متغيرات البحث .
- الانحدار الخطي البسيط لقياس التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد .

## المبحث الثاني: الاطار النظري

### اولا: التخطيط الاستراتيجي

#### مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي احد مفاهيم الادارة الاستراتيجية الذي يرتبط بمستقبل المنظمة اذ ينطوي بدوره على تحديد رسالة المنظمة واهدافها بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (Kiziboga,et.al,2014:899) ، ويحث مفهوم التخطيط الاستراتيجي على عمل الدراسات الشاملة ليس للواقع القريب المحيط بالمنظمة فحسب، بل لمستويات ابعد من ذلك، اذ يتمثل في تعزيز التكيف والانسجام بين المنظمة والبيئة التي يغلب عليها طابع التغيير (يونس،2009: 73) . وقد تباينت التعاريف التي تناولت التخطيط الاستراتيجي لتباين الدراسات التي اعتمده ، اذ ان التخطيط الاستراتيجي يعرف على انه " العملية المنظمة والمنهجية التي تحدد توجهات الأنشطة التنظيمية واتخاذ القرارات ووضع الخطط ضمن الاطار القانوني لتحقيق اهداف المنظمة التي سبق التنبؤ بها" (Bagheri,2016:433) وعرفه (Rahman,2016:17) " على انه منهجية قابلة للتكيف غير جامدة واداة لإدارة ومعالجة حالات عدم اليقين والتغيرات المستقبلية" . وهو ايضا "العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الاجراءات، والعمليات الضرورية للوصول الى هذا المستقبل" (الليمون،2014: 286). كما انه " العملية التي تقوم بتنظيم الوضع الحالي مستندة على افتراضات المستقبل الذي ترغب المنظمة الوصول اليه" (Bdair, 2011: 12).

وبناءً على ما تقدم يمكن القول ان التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الانتاجية هو الاطار الذي يحدد اتجاهات المنظمة ، في سبيل تحقيق اهدافها المنشودة ، وبما يتلائم مع بيئتها الخارجية وقدراتها الذاتية ، وصولاً لمستقبل افضل .

#### مبررات التخطيط الاستراتيجي

تواجه المنظمة العديد من الامور التي تؤدي الى التفكير بالتخطيط الاستراتيجي والعمل بموجبه منها: ( مشروف وتويج، 2017: 95) (القرني،2012: 11)، (Bagheri,2016:435)

1. وجود فجوة ملفته للنظر في اداء المنظمة ، وذلك عندما تصبح نتائج الاداء بعيدة عن التوقعات او الاهداف المزمع تحقيقها.
2. تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمة وتزايد حدة المنافسة بينها ادى الى ضرورة قيام تلك المنظمات بعملية التخطيط الاستراتيجي.
3. اكتشاف اخطاء في عمل المنظمة، وتتمثل هذه الاخطاء في عدم الوصول الى نتائج متطابقة مع الاهداف الموضوعية.
4. ظهور مهام جديدة في الادارات، اذ ان التغيير المستمر في الادارات قد يؤدي الى ارباكاً في العمل، فكل مدير اسلوبه في العمل لإنجاز اهداف المنظمة الامر الذي يتطلب وضع خطط استراتيجية بعيدة المدى والالتزام بتنفيذها تبعاً من قبل الادارات المتلاحقة.
5. التقدم التقني والتكنولوجي، اذ تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الاعمال، فان عدم مواكبة هذا التغيير والتقدم يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي، وعادة تهيأ ادارة المنظمة نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة.
6. ندرة الموارد وضرورة توزيعها حسب الاهمية والاولوية المحددة من قبل الادارة العامة للمنظمة الامر الذي يعني حسن استخدام هذه الموارد من جهة وتوجيهها للمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية والاجتماعية في الاجلين المتوسط والبعيد من جهة اخرى.

## مراحل التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي منظومة من العمليات المتكاملة وهي: (الليمون، 2014:289) (يونس، 2009: 82)، (الجشعي، 2011: 12)، (Radomska, 2014:264).

1. **الرؤية والرسالة و الاهداف:** تعتبر الرؤية الواضحة ركيزة اساسية من ركائز التخطيط الاستراتيجي، فهي "صورة المستقبل او الحلم الذي يتمنى القائمون على المنظمة تحقيقه"، وان الصورة التي ترسمها المنظمة لمستقبلها يجب ان لا تكون بعيدة جدا عن الواقع الذي سنتطلق منه، كما يجب ان تتسم الرؤية بالوضوح اذ يعد قدرة اي منظمة على صياغة رسالتها مقياسا لوضوح الرؤية فيها ووضوح اهدافها المؤسسية. اما الرسالة فهي التي تعبر عن الغرض من وجود المنظمة، وتستمد مقوماتها من القيم التي يحملها منظميها ومن البيئة التي تعمل بها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي اليه. لذلك فان رسالة المنظمة هي "الاطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها واسواقها وتبين السبب الجوهري لوجودها وهويتها وعملياتها وممارساتها". ولا بد من صياغة الرسالة في جمل قصيرة ومفيدة وذات معنى واضح ومفهوم لكافة العاملين وجميع اصحاب العلاقة مع المنظمة والذي بدوره سينعكس بشكل ايجابي على اداء المنظمة. ويأتي بعد تحديد رسالة المنظمة ترجمة هذه الرسالة الى اهداف محددة بعيدة المدى وذات طابع كمي قابلة للقياس من حيث مدى تحققها وهذه الاهداف بطبيعتها تحدد توجهات المنظمة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها وتعتبر الاهداف عما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة وفقا لجدول زمني محدد.

2. **التحليل البيئي:** ما ان تحدد المنظمة رؤيتها ورسالتها واهدافها، فلا بد لها من معرفة تامة ويقظة بالواقع الذي تعمل فيه على المستوى الداخلي او الخارجي، ويعتبر ذلك مكون اساسي لعملية التخطيط، والتفكير، والادارة الاستراتيجية، بما يتيح للمنظمة القيام برد فعل مناسب على المتغيرات في بيئتها المحيطة، والنتيجة المتوقعة من هذه المرحلة هي قاعدة معلومات بجودة عالية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات ناجحة، وقائمة امور حرجة تحتاج الى ردود واستجابات محددة من جانب المنظمة، وبالتالي كلما كان التحليل دقيقا وموضوعيا تمكنت المنظمة من تخفيض حالات عدم التأكد المستقبلية وازدياد قدرة المنظمة على رسم الخطط الاستراتيجية بدقة اكبر (الفريجي والفريجي، 2013: 65).

3. **تنفيذ الاستراتيجية:** وهي مرحلة نقل الخطة الاستراتيجية بعد تحديد الرؤية والرسالة وصياغة الاهداف الى الواقع الفعلي. اذ تعتبر عملية التنفيذ عملية معقدة وليس بالأمر البسيط حيث ان التنفيذ غير المناسب والسليم للاستراتيجية سوف يفقد المنظمة الكثير من اهميتها رغم الدقة والملائمة في صياغتها. وان التنفيذ الفعال يساهم في سد الفجوات الموجودة في الاستراتيجية غير المصاغة جيدا مما يبعد المنظمة عن الوقوع في الازمات.

4. **التقييم والرقابة الاستراتيجية:** تعد مرحلة التقييم والرقابة الاستراتيجية من المراحل المهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، اذ لا ينتهي العمل بوضع الخطة بل يجب ان يتم التأكد من تنفيذها وملاحظة اي انحرافات فيها والعمل على تلافيها، وهنا يتطلب اجراء المراجعة العكسية التي سوف تشير الى مدى تطبيق الاستراتيجية ونجاحها في ظل الظروف الراهنة (Marin, 2012: 256). وتكمن اهمية التقييم فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الاجراءات التصحيحية والتي تحدث التغيرات المطلوبة لتحسين وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق استراتيجياتها، وان من اهم الاجراءات التي تنطوي تحت عملية التقييم تتمثل (بإعادة تقرير الاهداف وتنقيحها، ابتكار سياسات جديدة مع التغيير، اجراء تعديلات في بعض العمليات كتنمية قدرات او مهارات العاملين، زيادة الميزانية المخصصة للمنظمة). وان اهم الاجراءات التي تنطوي تحت عملية الرقابة تتمثل بـ (تحديد معايير لقياس الاداء، قياس الاداء الفعلي الحالي عند نقطة زمنية معينة، مقارنة نتائج الاداء الحالي مع المعايير، اتخاذ اجراءات التصحيح في حال عدم تطابق النتائج مع الاهداف) (حافظ والبحيري، 2006: 95).

## ثانيا: ادارة الازمات

## مفهوم ادارة الازمات

ادارة الازمات هي حقل علمي اداري ركز عليه الكثير من الباحثين كونه يعالج العديد من المشاكل والاحداث المستقبلية التي تمر بها المنظمات، اذ يتضمن العديد من النشاطات والعمليات الذهنية لتقدير التعامل مع الازمات وتقدير حجمها الطبيعي ( سلمان، 2014: 12) ولكن قبل التطرق الى مفهوم ادارة الازمات لابد من التطرق الى

المفهوم المبسط للآزمة اذ تعني " وصف الحاجة الملحة للاستجابة بسبب حادث معين او تغيير بسيط في وقائع معينة" (Ntalla, & Stavros, 2016: 669) وعرفت على انها " نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المنظمات بصورة فجائية وتتسارع الاحداث فيها وتتداخل الاسباب بالنتائج وينجم عنها تهديد كما ينتج عنها قلق وتوتر لجميع افراد المنظمة الامر الذي تفقد فيه المنظمة السيطرة على اتخاذ القرارات الرشيدة" (عبدالعال، 2009: 9). اما ادارة الآزمة فقد طرح الباحثين العديد من التعريفات لها منها:

1. العملية التي يتم فيها الحصول على مؤشرات الآزمات وتقييم احتمالية حدوث الآزمة، واتخاذ التدابير اللازمة للحد من الخسائر، فضلا عن اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وتصحيح فوري للانحرافات (Cevik&Tugba,2015: 679).
  2. منهج اداري موقفي للتعامل مع ظروف الآزمات في ظلها، او الاستعداد لها والتخطيط لمواجهةها (درباس، 2012: 6).
  3. هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة، والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها واجراء التحضيرات اللازمة لها (احمد، 2009: 6).
  4. منهج منطقي في التعامل مع الآزمات الحقيقة بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منظم في كل الظروف غير الاعتيادية (عبود وعباس، 2007: 7).
- وبناء لما تقديم يمكن القول ان ادارة الآزمة هي " العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالآزمات من خلال الاستشعار بها والتخطيط المسبق لها من اجل تقليل اثارها الى ادنى حد ممكن او وضع البرامج الوقائية لمنع حدوثها، وذلك من خلال الاستغلال الامثل للإمكانيات المتوافرة داخل المنظمة والقدرة على المناغمة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما تعمل على ايجاد الحلول المناسبة التي يتم تكيفها مع التغييرات وإدخال أبعاد جديدة لأنشطة المنظمة واستراتيجياتها.

#### الهدف من وجود ادارة الآزمات

يمكن تلخيص اهم الاهداف التي تبرر ضرورة وجود ادارة متخصصة للآزمات بالاتي: (Cevik & Tugba, 2015: 697)

1. تحديد أنواع الآزمات التي قد تؤثر على مقدمي القرار وإبلاغهم .
2. تمكين المديرين من التقاط اشارات الآزمة وتحديدتها وتقييمها.
3. تزويد المديرين بعبء تقنيات تساهم في عملية التخطيط والتنظيم لتجنب الآزمات والاعداد والحماية من الآزمات .
4. تزويد المديرين بالمؤهلات اللازمة لتحقيق أفضل إدارة ممكنة للآزمات.
5. تساعد على اتخاذ قرارات فعالة واستخدام الطاقة في جميع مراحل ادارة الآزمات.
6. تساهم في زيادة قدرة المديرين على تحقيق اهداف المنظمة بالتكلفة المعقولة وتحقيق التوازن باقل تكلفة.
7. تساعد المنظمة على ان تعمل بسرعة وكفاءة ضد اي خطر ممكن ان يهدد وجود أنشطة المنظمة والحاق الضرر بها.

#### اسباب نشوء الآزمات

لا يمكن ان تحدث الآزمة بدون سبب يساهم في حدوثها، والادارة الكفؤة هي التي تستطيع الاستفادة من الآزمة وتحويل سلبياتها الى ايجابيات , وقد صنفت اسباب الآزمة الى سببين رئيسيين هما, الاسباب الخارجية والاسباب الداخلية , فالأسباب الخارجية في الغالب تعود الى عوامل خارجة عن قدرات المنظمة وبالتالي لا يمكن التحكم فيها , كالكوارث الطبيعية والحروب , وكذلك ضعف الامكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية فضلا عن الظروف الاقتصادية والتي تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على سوق العمل بينما تنحصر الاسباب الداخلية في المنظمة والعاملين فيها , وقد تم تصنيفها كالآتي : (Benaben,2016:354) (غنيمة، 2013: 51) ، ( ابو معمر، 2011: 39)

1. تعارض المصالح والاهداف: تبدأ الصراعات في الظهور سواء بين الافراد او العاملين او المستويات الادارية المختلفة بسبب اختلاف المصالح والاهداف ، كما ان عدم وجود التعاون المتبادل بين العاملين في



- المنظمة، وقلة التنسيق بين المستويات الادارية وانعدام الرقابة والمتابعة كل ذلك يؤدي الى تقادم الوضع وظهور الازمات .
2. **عدم وضوح اهداف المنظمة:** ويترتب على ذلك عدم وضوح الاولويات المطلوب تحقيقها ، وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل، وعدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم وعدم موضوعية تقييم الاداء والتباطؤ في التعامل مع الازمات بمجرد ظهورها وسلبية الاستعداد وعدم المواجهة .
  3. **الخوف الوظيفي:** وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات، وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم، وانعدام الثقة بينهم.
  4. **ضعف نظام المعلومات:** وما ينتج عن ذلك من عدم توفر معلومات كافية وصحيحة تساعد الادارة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب . وفي بعض الحالات تعطى للمعلومة قيمة وتقدير اكبر من حجمها او بالعكس ويعود السبب في ذلك هو الثقة الزائدة بالنفس او الشك في قيمة المعلومات وتأثيرها والاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها وعدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة .
  5. **عدم الاهتمام بالتنمية البشرية:** توسيع ونقل الخبرات وتحفيز العاملين على الابداع اذا كان هناك اهمال من قبل الادارة العليا للمنظمة وعدم تطوير وتدريب العاملين فيها يؤدي الى ضعف الثقة والعلاقات الانسانية بين العاملين داخل المنظمة وبالتالي عدم تقبل الآراء الجديدة والمبتكرة والابداعات مما ينتج عنه شعور بالإحباط وضعف الولاء والانتماء للمنظمة .

#### مراحل ادارة الازمات

يعد التعامل مع الازمات احد محاور اهتمام الادارة، لذا يقتضي التعامل مع الازمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتصفون بالعديد من المهارات اللازمة للتعامل مع الازمات ( ابو معمر، 2011: 64). وعلى الرغم من ان المفاجآت احد خصائص الازمات الا ان لها مؤشرات تدل على قرب حدوثها ومن هذه المؤشرات ما تفرزه نظم المعلومات في المنظمة التي تعد اداة للحد من الازمة (Rehak, et. al., 2017: 950). ويشير كل من (علوان، 2016: 82) و (Kazaza,et,al., 2015: 2299) الى ان مراحل ادارة الازمة تتلخص بالاتي :

1. **مرحلة الانذار المبكر :** يتم في هذه المرحلة الاهتمام برصد وتحليل الاشارات التي تشير الى قرب وقوع الازمة، وهنا يظهر التباين في قدرة المسؤولين على التنبؤ باحتمالية حدوث ازمة وفقا لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم ، لذا فان احتواء هذه الاشارات والقدرة على التعامل معها يعتمد على مهارة وكفاءة المسؤولين في التقاط هذه الاشارات والاستعداد للتعامل معها. ومن الامثلة عن هذه الاشارات زيادة الاعطال في الآلات والخطوط الانتاجية تؤخذ كإنذار مبكر لعوامل تخريب داخلي متعمد، او ربما نتيجة وجود عيوب تصنيعية.
2. **مرحلة الاستعداد والوقاية :** يتم في هذه المرحلة وضع الخطط والسيناريوهات التنبؤية للازمات المحتملة او الغير متوقعة ويكون الهدف من هذه المرحلة هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام وقاية المنظمة من الازمات وايضا تعزيز نقاط القوة لديها للحد من احتمالية حدوث الازمة قدر الامكان. وتتمثل هذه المرحلة بالأنشطة الهادفة في تغطية الامكانيات والقدرات وتدريب الافراد على كيفية التعامل ويتطلب ايضا في هذه المرحلة وضع الاستراتيجيات والخطط الشاملة والواقعية ووضع الاجراءات والسياسات التي تحقق التكامل بين الأنشطة وبناء شبكة اتصال فعالة .
3. **مرحلة احتواء الاضرار :** تركز هذه المرحلة على الازمة حال وقوعها، ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر هذه المرحلة (سلمان، 2014: 98). حيث يتم تنفيذ خطة المواجهة لتقليل الاضرار الناجمة عن الازمة فالهدف هنا يكمن في كيفية ايقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الازمة وعزلها لمنع انتشارها في بقية اجزاء المنظمة وتعتبر مهمة اساسية من مهام ادارة الازمات. والجدير بالذكر ان كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها يعتمد الى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الازمة. كما يجب هنا تفريغ المديرين للتعامل مع الازمة وتفويض القرارات الروتينية واليومية لمن ينوب عنهم لتسنى لهم التعامل مع الازمة.



4. **مرحلة استعادة النشاط :** تشمل هذه المرحلة تنفيذ خطط وبرامج معدة مسبقاً ، تتضمن عدة اجراءات تستهدف استعادة او تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة، و تعد هذه المرحلة مهمة من حيث انها تظهر مدى شجاعة وقدرة المنظمة في الخروج من الازمة بالإضافة الى انها تساعد المنظمة على تشخيص نقاط ضعفها والتي كانت بشكل مباشر او غير مباشر سبب في نشوء الازمة والتي تتطلب من المنظمة الوقوف عندها ومعالجتها لتجنب تكرار حدوث الازمة، فضلا عن الوقوف على نقاط القوة التي ساهمت بشكل او باخر في الحد من الازمة والتي يتطلب من المنظمة هنا تعزيزها. وان الهدف من هذه المرحلة هو ايقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الازمة واحتواء الاثار الناتجة عنها وعلاجها، وهي مهمة اساسية من مهام ادارة الازمات التي تهدف بالدرجة الاولى الى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن (Rudd,2017: 11).
5. **مرحلة التعلم:** وهي المرحلة الاخيرة في عملية ادارة الازمة، واعدة تقييم ما انجز والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، او القاء المسؤولية على الغير بل الاستفادة من ما حدث واعدة النظر في الدراسة لملايسات الازمة وتقييم القرارات والسياسات والاجراءات المتخذة في المراحل السابقة لتفادي الوقوع بالأخطاء المرتبكة في ازمات تالية، وتهتم هذه المرحلة ايضاً بوضع الضوابط لمنع تكرار حصول الازمة التي تم التعامل معها بالاستناد على تراكم خبرة من مجمل دروس الازمات السابقة ضماناً لمستويات جاهزية اعلى في التعامل مع الازمات المستقبلية ، والجدير بالذكر ان هذه المرحلة لم تلقى الاهتمام الكافي من قبل ادارة المنظمات لاعتقادهم بانهم يمتلكون الخبرة الكافية لمواجهة اي ازمة ممكن ان تتعرض لها المنظمة . ( غنيمه ، 2013: 63 ) .

#### متطلبات ادارة الازمات

- يتطلب تحقيق ادارة كفوة للازمات توافر مجموعة من المتطلبات التي يتم على اساسها تأسيس برامج ادارة الازمات التي من المؤمل ان تحقق اهدافها بالشكل المطلوب، ويرى ( احمد، 2009: 8 ) امكانية تحديد متطلبات ادارة الازمات: بالاتي:
1. **عدم تعقيد الاجراءات :** تحتاج المنظمة اثناء معالجة الازمة الى السرعة في انجاز الاعمال وبالتالي فان الوقت يعتبر عنصر حاسم في هذا السياق.
  2. **اخضاع ادارة التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية :** ينبغي عدم التعامل مع الازمة بعشوائية واتباع سياسة رد الفعل، وذلك لمنع تكرار وقع الازمة والحد من اثارها السلبية.
  3. **التخطيط الجيد :** تمثل الخطة الاطار العام الذي يقود المرؤوسين للتفكير ازاء اعمالهم واتجاه التعامل مع الازمات.
  4. **التسيق الجيد:** لابد من وجود انسجام بين اعضاء فريق ادارة الازمات، وذلك من اجل توفير التنسيق الفعال فيما بينهم.
  5. **التواجد المستمر:** من الصعب معالجة الازمات الا من خلال تواجد اعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الازمة اذ ان التواجد يؤدي الى اكمال الصورة لدى الفريق عن الازمة.

#### اساليب ادارة الازمات في المنظمات

لا تختلف الازمات في المنظمات الانتاجية عنها في المنظمات الاخرى الا ان تأثير الازمات يكون واضحا على سير العمل في تلك المنظمات والتي قد يترتب عليها ايقاف نشاطها وتأثير ذلك على الخطط الانتاجية فيها ويمكن تلخيص اهم اساليب ادارة الازمات بالاتي :

1. **التحليل الموضوعي للازمة :** من الضروري تحليل كل الجوانب المرتبطة بحدوث الازمة والاثار المترتبة عليها، لان الازمة تتضمن علاقة بين عدة عناصر تشمل الفرد والجماعة والمنظمة والأنظمة والبيئة والجوانب التنظيمية ، ويحتاج علاجها الى الوعي بكل هذه الجوانب لصانعي القرار ( الموسوي، 2006: 31 ) .

2. مهارات التوافق : تعتمد على الاسلوب الايجابي في حل المشكلة عند مواجهة الموقف، وقد يستخدم الفرد اسلوبا واحد او اكثر من اجل التخفيف او التخلص من الانفعالات التي خلفها الحدث ( محمود وحسين ، 2017: 569).
3. انشاء مركز متخصص لإدارة الازمات وتطويره واعداد خطة عملية للتعامل مع الازمة ( علي ، 2016: 711).
4. توفير الاستقرار والنظام للعاملين في المنظمات مما يمكن من سير العملية الانتاجية بالصورة المخطط لها ، فضلاً عن تكوين سمعة ايجابية لدى المجتمع الخارجي عن المنظمة (Petkeviciene, 2014: 453).
5. المواجهة الفورية في حالة وقوع الازمة وتحقيق السيطرة الكاملة عليها من خلال فريق متخصص بإدارة الازمات وذلك بالتنسيق مع الادارة العليا (Rudd, 2017: 13).
6. عدم تجاهل وسائل التواصل الاجتماعي والرد عليها، وغيرها من الاحداث الاخبارية لأنها واحدة من اهم قنوات الاتصال التي تساعد في تفاقم الازمة .

### ثالثاً: الربط الفلسفي بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات

يعتبر التخطيط الاستراتيجي الطريقة التي تمكن المسؤولين من توجيه المنظمة بدءاً من الانتقال من مجرد العمليات الادارية اليومية ومواجهة الازمات وصولاً الى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم، فتحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة افضل لمنظمتهم ( جعفر، 2017 : 297). ويحدد (عبدالعال، 2009 : 35) من اهم العوامل التي تزيد من كفاءة ادارة الازمة هو العمل على جعل التخطيط للازمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي وعنصراً رئيساً من الخطة العامة للمنظمة، لان الازمات تهدد تحقيق الاهداف الاستراتيجية لها، كما للتخطيط الاستراتيجي دور كبير في زيادة فاعلية ادارة الازمات، فهو يتضمن الاستعداد لمواجهة الازمات التي قد تحدث والعمل على توفير قاعدة معلومات ، وتحليل الازمات السابقة للاستفادة منها كتجارب سابقة، وتدريب فريق الازمات ووضع السيناريوهات لمواجهة الازمات. وعليه يمكن القول ان اي ازمة مهما كان حجمها ومدى تأثيرها على المنظمة يمكن الحد منها اذا توفرت خطة استراتيجية فاعلة واقعية مبنية على معلومات دقيقة حول البيئة المحيطة بها. وبما ان التخطيط يشمل البذرة الاولى للمنظمة (الرؤية والرسالة والاهداف) فكلما كانت واضحة واقعية وقابلة للتحقيق في ظل امكانيات المنظمة كلما زادت قدرة المنظمة على الحد من الازمات التي يمكن ان تتعرض منها . ويؤكد (العزاوي، 2010 : 11) ان افضل السبل لمعالجة للازمات هو ادارتها من خلال منهجية التعامل معها من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات المتوافرة والمهارات وانماط الادارة السائدة .

### المبحث الثالث : الجانب الميداني للدراسة

#### اولاً: وصف وتشخيص عينة البحث

تم توصيف مفردات عينة البحث على اساس الاطراف ذوي الاهتمام من خلال الجدول (1) الذي يبين ان نسبة 0.9% تمثل مدير مصنع ، و 2.7% تمثل مدير بناية ، و 15.4% تمثل رؤساء الاقسام، بينما نسبة 81% مثلت مدراء الشعب وهذه العناوين الوظيفية سوف تعطي بعداً اضافياً لموضوع الدراسة وذلك لاختلاف آرائهم ووجهات نظرهم ومساهماتهم في وضع الخطط الاستراتيجية للمعمل وعلاقتهم بالازمة .

جدول (1) توصيف مفردات عينة البحث

العنوان الوظيفي	العدد	النسبة
مدير مصنع	1	0.9%
مدير بنائة	3	2.7%
رئيس قسم	17	15.4%
مدير شعبة	89	81%
الاجمالي	110	100%

المصدر: من إعداد الباحثان

ويبين الجدول (2) أن 8% من مجتمع الدراسة مؤهله العلمي دكتوراه و9% ماجستير، و83% بكالوريوس، وهذا يعني ان جميع افراد العينة مؤهلين اكاديمياً لفهم فقرات الاستبانة والاجابة عنها.

جدول (2) توصيف المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دكتوراه	9	8%
ماجستير	10	9%
بكالوريوس	91	83%
الاجمالي	110	100%

المصدر: من إعداد الباحثان

### ثانياً : وصف دور التخطيط الاستراتيجي وتشخيصه.

من اجل الوقوف على طبيعة الاجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين حول دور التخطيط الاستراتيجي ومن اجل عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الاجابات , يشير الجدول ( 3 ) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات .وللإجابة على التساؤل الخاص بمستوى التخطيط الاستراتيجي الذي تعتمد المنظمة المبحوثة تبين ان الوسط الحسابي ( 3.78 ) وهذا يدل على ان الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء اعتمدت بشكل متوسط على التخطيط الاستراتيجي وهذا المعدل مقارب للوسط الحسابي الفرضي البالغ ( 3.4 ) . ان اعلى مستوى للتخطيط الاستراتيجي كان من خلال حرص ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء على ان تكون خطتها الاستراتيجية مصاغة وفق احتياجات السوق حيث بلغ الوسط الحسابي لها ( 4.3 ) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ ( 3.4 ) , في حين كان اقل مستوى للتخطيط الاستراتيجي من خلال عدم قيام ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية في سامراء . بالتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية التي بلغ وسطها الحسابي ( 3.2 ) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي , ولكن بشكل عام فان الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء اعتمدت بشكل متوسط على التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات التي تواجهه.

الجدول ( 3 )

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لـ (التخطيط الاستراتيجي) للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X1	تعتمد الادارة على خطة استراتيجية واضحة وبعيدة المدى	3.4	0.904
X2	تشارك الادارة اقسامها المختلفة في صياغة خطتها الاستراتيجية	4.1	0.992

0.991	4.3	تحرص الادارة على ان تكون خطتها الاستراتيجية مصاغة وفق احتياجات السوق	X3
0.994	3.5	تمتلك المنظمة رؤية واقعية تتسجم مع امكانياتها	X4
0.991	4.1	رسالة المنظمة واضحة ومكتوبة ويمكن للجميع الاطلاع عليها	X5
0.981	3.6	تحدد الادارة اهداف مرنة قابلة للتعديل وفق المتغيرات المختلفة	X6
0.863	3.2	تقوم الادارة بالتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية	X7
0.901	3.9	تضع الادارة العديد من البدائل الاستراتيجية وتختار الانسب منها لتحقيق اهدافها	X8
0.902	3.8	تهتم الادارة بالتغذية العكسية لعمليات تنفيذ الاستراتيجية لاتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الحاجة	X9
0.992	3.9	تطبق الادارة معايير اداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية	X10
0.951	3.78		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

### ثالثاً- وصف ادارة الازمات وتشخيصها.

من اجل الوقوف على طبيعة الاجابات التي ابداهها الافراد المبحوثين حول ادارة الازمات ومن اجل عرض وتحليل البيانات الخاصة بتلك الاجابات , فسيتم عرض النتائج وفقا لمراحل ادارة الازمات وكما يلي :

#### 1- مرحلة الانذار المبكر

يشير الجدول ( 4 ) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه المرحلة ( 2.63 ) وهو اقل من الوسط الفرضي ( 3.4 ) وهذا يدل على ان معمل الادوية يعتمد بشكل ضعيف على هذه المرحلة وانها لا تسهم بشكل فاعل في ادارة الازمة كما انها تدل على عدم قدرة ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء على التنبؤ بوقوع الازمات قبل حدوثها .

#### الجدول ( 4 )

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة (الانذار المبكر) للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X 11	لدى الادارة القدرة على الادراك بوجود الازمات	3.011	0.957
X 12	لدى الادارة قواعد علمية للتنبؤ بالازمات	2.272	0.996
X 13	لدى الادارة القدرة على تحديد حجم الازمة قبل وقوعها	2.585	0.837
X 14	لدى الادارة الاهتمام بتصنيف مؤشرات الازمة	2.665	0.983
X 15	تعمل الادارة على توجيه العاملين بما يؤهلهم لتجنب الازمة	2.630	0.774
المعدل العام		2.63	0.909

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## 2- مرحلة الاستعداد والوقاية

يشير الجدول (5) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه المرحلة ( 2.36 ) وهو اقل من الوسط الفرضي (3.4) وهذا يدل على ان ادارة معمل الادوية لا تعتمد بشكل فاعل على هذه المرحلة في ادارة الازمة كما انها تدل على عدم تهيئة الادارة المعلومات اللازمة لفهم الازمة كما انها لا تقدم حلول افتراضية لمواجهة الازمات .

### الجدول (5)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة (الاستعداد والوقاية) للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X 16	تحرص الادارة على توفير الامكانيات المادية لمعالجة اثار الازمة	2.245	0.772
X 17	تعمل الادارة على وضع خطة شاملة لمواجهة الازمة	2.551	0.785
X 18	تشكل الادارة فريق عمل كفوء قادر على التعامل مع الازمات	2.730	1.140
X 19	تعتمد الادارة حلول افتراضية لمواجهة الازمات	2.142	0.983
X 20	تهيئ الادارة المعلومات اللازمة لفهم الازمة	2.158	0.992
المعدل العام		2.36	0.934

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

## 3- مرحلة احتواء الاضرار

يشير الجدول ( 6 ) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه المرحلة ( 2.76 ) . وهو اقل من الوسط الفرضي (3.4) وهذا يدل على ان معمل الادوية لا يعتمد بشكل فاعل على هذه المرحلة في ادارة الازمة كما انها تدل على عدم حرص الادارة على تخفيض التوتر من خلال رفع الروح المعنوية لدى العاملين ، و انها لا تهيئ التخصيصات المالية اللازمة لمواجهة الازمة .

### الجدول ( 6 )

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة ( احتواء الاضرار) للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X 21	تهيئ الادارة التخصيصات المالية اللازمة لمواجهة الازمة	2.640	0.885
X 22	تحرص الادارة على تخفيض التوتر من خلال رفع الروح المعنوية لدى العاملين	2.511	0.992

0.988	3.103	تحاول الادارة العمل على تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن	X 23
0.933	2.906	تعمل الادارة على الاستعانة بالكفاءات العلمية لتدارك الازمة	X 24
0.955	2.652	تستطيع الادارة السيطرة على الازمة والحد منها قدر الامكان	X 25
0.950	2.76		المعدل العام

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

#### 4- مرحلة استعادت النشاط

يشير الجدول ( 7 ) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه المرحلة ( 2.84 ) وهو اقل من الوسط الفرضي ( 3.4 ) وهذا يدل على ان ادارة معمل الادوية لا تحاول استعادت نشاطها بعد الوقوع بالازمة كما انها تدل على عدم قيام الادارة باشتراك اكبر عدد من العاملين في اعداد الخطط لمواجهة الازمة كما انها لا تجري التعديلات اللازمة على الخطط لحل الازمة .

#### الجدول ( 7 )

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة (استعادت النشاط) للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X 26	تعمل الادارة على تبسيط وتسهيل الاجراءات بعد حدوث الازمة	3.000	0.927
X 27	تحرص الادارة على تحديد المسؤولين عن حدوث الازمة	3.181	0.934
X 28	تمنح الادارة الصلاحيات الكافية للمسؤولين لحل الازمة	3.090	0.969
X 29	تجري الادارة التعديلات اللازمة على الخطط لحل الازمة	2.818	0.940
X 30	تحاول الادارة اشراك اكبر عدد من العاملين في اعداد الخطط لمواجهة الازمة	2.090	0.796
		2.84	0.913

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

#### 5- مرحلة التعلم

يشير الجدول ( 8 ) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه المرحلة ( 2.82 ) وهو اقل من الوسط الفرضي ( 3.7 ) وهذا يدل على ان ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء لا تحاول الاستفادة من الازمات التي تمر بها لمواجهة ازمات لاحقة كما انها تدل على عدم قيام الادارة بتنظيم برامج تدريبية للعاملين حول كيفية التعامل مع الازمة وانها لا توفر الخطط والبرامج الجاهزة والبديلة الكفيلة بمعالجة الازمات ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر.

**الجدول ( 8 )**

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمرحلة (التعلم) للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء

المؤشر	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
X 31	تستخلص الادارة الدروس والعبر من الازمة	3.272	1.140
X 32	تعلم الادارة على تقييم البرامج المطبقة اثناء الازمة	2.818	0.902
X 33	تعلم الادارة على توجيه العاملين لتجنب الازمات اللاحقة	3.090	0.904
X 34	توفير الادارة الخطط والبرامج الجاهزة والبديلة الكفيلة بمعالجة الازمات ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر.	2.545	0.894
X 35	تنظم الادارة للعاملين برامج تدريبية في كيفية التعامل مع الازمة	2.363	0.983
المعدل العام		2.82	0.965

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

**ثالثا: نتائج اختبار فرضيات البحث**

سيتم التعرف على علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وسيتم التحقق من مدى صحة الافتراضات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة .

**1: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة**

يظهر الجدول ( 9 ) اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التخطيط الاستراتيجي ومراحل ادارة الازمات على المستوى الكلي ، كما يظهر الجدول ( 9 ) نتائج قياس علاقة الارتباط للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى ، وعلى النحو الاتي :

أ - يظهر الجدول ( 9 ) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات على المستوى الكلي. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.790) عند مستوى معنوية (0.00) ، وهي قيمة جيدة جدا ، و تؤشر قوة العلاقة بين المتغيرين لتؤكد ما أبرزته الدراسة في جانبها النظري ، ويدل هذا على أنه كلما زادت ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء من استخدام التخطيط الاستراتيجي كلما زادت اماكنياتها في معالجة الازمات ، وعليه فقد تحققت صحت الفرضية الرئيسية الأولى .

**الجدول ( 9 )**

نتائج العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي ومراحل ادارة الازمات للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء

المتغير المعتمد	مراحل ادارة الازمات (Y)	قيمة $\alpha$ المحسوبة
المتغير المستقل		



0.000	0.790	التخطيط الاستراتيجي (X)
توجد علاقة ارتباط موجبة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين كل من التخطيط الاستراتيجي و ادارة الازمات		نوع واتجاه العلاقة

قيمة  $\alpha$  المحددة (0.01) درجة الثقة (0.99) N=110  
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

ب- يظهر الجدول ( 10 ) نتائج قياس علاقة الارتباط للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي و مراحل ادارة الازمات ( الانذار المبكر , الاستعداد والوقاية , احتواء الاضرار , استعادة النشاط , التعلم ) وتشير النتائج إلى وجود علاقة معنوية موجبة جاءت على التوالي (استعادة النشاط , التعلم , احتواء الاضرار , الاستعداد والوقاية , الانذار المبكر ) إذ بلغت قيمها ( 0.816 ) , ( 0.728 ) , ( 0.667 ) , ( 0.584 ) , ( 0.514 ) , عند مستوى معنوية ( 0.01 ) وهي قيم جيدة ومعنوية, وتشير إلى تحقق صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى .

#### الجدول ( 10 )

نتائج العلاقات الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي ومراحل ادارة الازمات مع قيمة المختبر الإحصائي ( $\alpha$ ) المحسوبة للشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية / سامراء

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	الانذار المبكر	الاستعداد والوقاية	احتواء الاضرار	استعادة النشاط	التعلم
التخطيط الاستراتيجي (Y)		0.514	0.584	0.667	0.816	0.728
قيمة $\alpha$ المحسوبة		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
نوع واتجاه العلاقة		توجد علاقة ارتباط موجبة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي و ادارة الازمات				

قيمة  $\alpha$  المحددة (0.01) درجة الثقة (0.99) N=110  
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

#### 2- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

ضمن المعالجة المنهجية لفرضيات البحث سيتناول هذا المحور علاقات التأثير بين المتغيرات ذاتها وكما سيتم عرض نتائج الاختبار بموجب الجدول ( 11 ) .

الجدول ( 11 )

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير (التخطيط الاستراتيجي) في مراحل ادارة الازمات

معامل التفسير R <sup>2</sup>	F		التخطيط الاستراتيجي	Constant	المتغير المستقل
	Sig. F	المحسوبة	B <sub>1</sub>	A	المتغير المعتمد
0.624	0.000	24.215	0.581	0.991	مراحل ادارة الازمات
0.264	0.000	41.77	0.150	7.58	مرحلة الانذار المبكر
0.341	0.000	49.687	0.142	11.9	مرحلة الاستعداد والوقاية
0.445	0.000	36.783	0.210	6.82	مرحلة احتواء الاضرار
0.666	0.000	26.455	0.409	0.906	مرحلة استعادة النشاط
0.530	0.000	27.357	0.347	1.83	مرحلة التعلم

N= 110

d.f.=(109)

\*\*p ≤ 0.01

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية.

واستنادا إلى مضمون الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات) , وهي فرضية رئيسية وبفرضيات فرعية تتضمن تأثير التخطيط الاستراتيجي في كل مرحلة من مراحل ادارة الازمات المتمثلة (مرحلة الانذار , مرحلة الاستعداد , مرحلة الاحتواء , مرحلة استعادة النشاط , مرحلة التعلم) , ويأتي مضمون هذا المحور لاختبار علاقة التأثير, إذ اختبرت العلاقة من خلال معادلات الانحدار الخطي البسيط , ووضحت النتائج التقديرية لها في الجدول ( 11 ) ومن خلال معطيات الجدول ( 11 ) تم التوصل إلى الاتي:

أ- **على المستوى الكلي:** يتضح من تقدير معادلة انحدار مراحل ادارة الازمات في التخطيط الاستراتيجي , أن هناك تأثيرا معنويا للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات , واستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار (  $\beta = 0.581$  ) , والذي يعني إن زاد الأول بمقدار وحدة واحدة فسوف يزداد الأخير بمقدار ( 58% ) , وهو تأثير معنوي وفقا لقيمة (  $F= 24.215$  ) , وقد فسر التخطيط الاستراتيجي جزءا مهما من تباين ادارة الازمات بمقدار معامل التحديد (  $R^2 = 0.624$  ) , وهذا يعني ان التخطيط الاستراتيجي يفسر ما قيمته 62% من ادارة الازمات أما الجزء المتبقي فيعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها , أو إنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا , وهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية الثانية.

ب- **المستوى الفرعي:**

• تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بالتخطيط الاستراتيجي في مرحلة الانذار المبكر , واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار (  $\beta = 0.150$  ) والذي يدل على أن زيادة التخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة , فإن الانذار المبكر للازمات سوف يزداد بمقدار ( 15% ) وهو تأثير معنوي وفقا لقيمة (  $F=41.77$  ) , وقد فسر التخطيط الاستراتيجي جزءا من مرحلة الانذار المبكر بمقدار معامل التحديد (  $R^2=0.264$  ) , أي أن (26%) من الاختلاف المفسر لمرحلة الانذار المبكر يعود إلى التخطيط الاستراتيجي

ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها , أو إنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلا , وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية .

- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بالتخطيط الاستراتيجي في مرحلة الاستعداد والوقاية , واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.142$ ) والذي يدل على أن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة فإن الاستعداد والوقاية من الازمات سوف يزداد بمقدار (14%) وهو تأثير معنوي وفقا لقيمة ( $F=49.687$ )، وقد فسر التخطيط الاستراتيجي جزءا من مرحلة الاستعداد والوقاية بمقدار معامل التحديد ( $R^2 = 0.341$ )، أي أن (34%) من الاختلاف المفسر لمرحلة الاستعداد والوقاية يعود إلى التخطيط الاستراتيجي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها , أو أنها غير داخلة في انموذج الانحدار أصلا , وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بالتخطيط الاستراتيجي في مرحلة احتواء الاضرار , واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.210$ ) والذي يدل على أن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة فإن احتواء الاضرار من الازمات سوف يزداد بمقدار (21%) وهو تأثير معنوي وفقا لقيمة ( $F=36.783$ )، وقد فسر التخطيط الاستراتيجي جزءا من مرحلة احتواء الاضرار بمقدار معامل التحديد ( $R^2 = 0.445$ )، أي أن (44%) من الاختلاف المفسر لمرحلة احتواء الاضرار يعود إلى التخطيط الاستراتيجي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها , أو أنها غير داخلة في انموذج الانحدار أصلا , وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية .

- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بالتخطيط الاستراتيجي في مرحلة استعادة النشاط , واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.409$ ) والذي يدل على أن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة فإن استعادة النشاط بعد الازمات سوف يزداد بمقدار (40%) وهو تأثير معنوي وفقا لقيمة ( $F=26.455$ )، وقد فسر التخطيط الاستراتيجي جزءا من مرحلة استعادة النشاط بمقدار معامل التحديد ( $R^2 = 0.666$ )، أي أن (66%) من الاختلاف المفسر لمرحلة استعادة النشاط يعود إلى التخطيط الاستراتيجي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها , أو أنها غير داخلة في انموذج الانحدار أصلا , وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية .

- تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي للمتغير التفسيري والمتمثل بالتخطيط الاستراتيجي في مرحلة التعلم , واستدل على ذلك من قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.347$ ) والذي يدل على أن زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة فإن التعلم من الازمات سوف يزداد بمقدار (34%) وهو تأثير معنوي وفقا لقيمة ( $F=27.357$ )، وقد فسر التخطيط الاستراتيجي جزءا من مرحلة التعلم بمقدار معامل التحديد ( $R^2 = 0.530$ )، أي أن (53%) من الاختلاف المفسر لمرحلة التعلم يعود إلى التخطيط الاستراتيجي ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها , أو أنها غير داخلة في انموذج الانحدار أصلا , وهذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية .

وبناءً على ما تقدم ومن نتائج علاقات التأثير بين التخطيط الاستراتيجي وادارة الازمات , نتوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة عنها , وهذا يعني أن للتخطيط الاستراتيجي بمستواه العام تأثيرا معنويا في ادارة الازمات بمستواها العام وعلى مستوى مراحلها الخمسة , كما أن الملاحظ من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) كانت جيدة في نماذج الانحدار المتعلقة بالمستوى الكلي ومستوى المؤشرات الفرعية , مع معنوية معاملات المتغيرات المستقلة جميعاً وفقاً لاختبار  $F$  .

## المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

### اولا : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب الميداني :

- 1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للتخطيط الاستراتيجي على ان ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء اعتمدت بشكل متوسط على التخطيط الاستراتيجي. وانها كانت حريصة على ان تكون خطتها الاستراتيجية مصاعة وفقا لاحتياجات السوق .
- 2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لأداره الازمات أن مرحلة استعادة النشاط حاز المرتبة الأولى من جانب أهميته النسبية في ادارة الازمات في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء ، يليه من حيث الأهمية مرحلة التعلم ثم مرحلة احتواء الاضرار ويليها مرحلة الانذار المبكر وجاء اخيرا مرحلة الاستعداد والوقاية , وبرغم تحقيق مراحل ادارة الازمات استجابات موجبة في مجال أهميتها النسبية إلا ان تلك النتائج لم ترقى للمستويات المتوقعة خاصة وانها لم تتجاوز متوسط أداة القياس المعتمد في البحث .
- 3- أظهرت استنتاجات التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس، تحقيق التخطيط الاستراتيجي علاقات ارتباط ذات دلالة إحصائية مع مراحل ادارة الازمات ، وهذا يشير الى إنه كلما أهتمت ادارة الشركة باستخدام التخطيط الاستراتيجي وعمل بها بكل انشطته ساعد ذلك في الوصول الى ادارة جيدة للازمات . وأكدت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات أداة القياس ، ان نتائج قياس علاقة الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي ومراحل ادارة الازمات إلى وجود علاقة معنوية موجبة جاءت على التوالي (مرحلة استعادة النشاط , مرحلة التعلم , مرحلة احتواء الاضرار , مرحلة الاستعداد والوقاية , مرحلة الانذار المبكر ) .
- 4- يتضح من تقدير معادلة انحدار ادارة الازمات في التخطيط الاستراتيجي , أن هناك تأثيرا معنويا للتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات , ويستدل على ذلك من خلال قيمة معامل الانحدار, وقد فسر التخطيط الاستراتيجي جزءا مهما من تأثيره في ادارة الازمات و بمقدار معامل التحديد .
- 5- لا يوجد تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية من قبل ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء وهذا ما ادى الى تعرضها لازمة توقف الانتاج في الوقت الحاضر .
- 6- لم تستفد ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء من الاخطاء في ادارة الازمات السابقة وهذا ما ادى الى تكرار الازمة حاليا .
- 7- تم الاستنتاج من خلال المقابلات الشخصية مع المسؤولين ان الادارة اهتمت بالبحث عن مسببات الازمة واهملت طرق المعالجة والحد من تفاقم الازمة.

### ثالثا : المقترحات

- اعتمادا على ما توصلنا إليه من نتائج يمكن ان نقدم بعض المقترحات التي نراها ضرورية لهذا البحث :
- 1- زيادة اهتمام ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره محور اهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفها المصدر الأهم لتحقيق ادارة الازمات التي تواجه العمل .
- 2- ضرورة إشراك الموارد البشرية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء بدورات تخصصية في ادارة الازمات لغرض تقليل المشاكل التي قد تواجههم من جراء تفاقم الازمة .
- 3- ضرورة قيام ادارة الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء بتحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة مواطن القوة والضعف فيها لغرض تلافي مشاكل حدوث الازمات .
- 4- ضرورة ان يشمل التخطيط الاستراتيجي الذي تعده الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء على بدائل لحل الازمات المتوقعة في حالة حدوثها .
- 5- الاستفادة من الازمات الماضية واخذ الاحتياطات اللازمة لتلافيها في المستقبل.

6- تفعيل وحدة متخصصة في ادارة الازمات ضمن الهيكل التنظيمي الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في سامراء يقع على عاتقها التنبؤ بوقوع الازمات او تلافيها والتعريف بكيفية احتوائها.

## المصادر

### أولاً: المصادر العربية

1. أبو معمر ، ماهر محمد عليان، (2011)، دور مديريات التربية والتعليم في ادارة الازمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الازهر، غزة ، فلسطين.
2. أحمد ، شهناز فاضل، (2009)، العلاقة بين تقانة المعلومات وادارة الازمة ، دراسة تطبيقية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 24.
3. أوجشمي، علي عبد الحسين، (2011)، اثر بيئة المهمة في التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية في المنظمات الفندقية في مدينة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد 29.
4. ألعزوي، نجم، (2010)، اثر التخطيط الاستراتيجي على ادارة الازمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع ، تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال، التحديات الفرص الافاق للفترة 3-11/5، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة. الاردن.
5. ألفريجي، محسن عبد علي، والفريجي، حيدر نعمة، (2013)، الادارة الاستراتيجية مدخل لصناعة المستقبل، الطبعة الاولى ، مطبعة المغرب، بغداد، العراق.
6. أقرني، عبدالخالق محمد مانع، (2012) ، التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة أطانف(تصور مقترح)، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية.
7. أموسوي، ناهد بنت عبدالله بن عبدالوهاب، (2006)، ادارة الازمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تصور مقترح، اطروحة دكتوراه منشورة ، جامعة الملك سعود، السعودية.
8. جعفر، يونس ابراهيم، (2017)، اثر التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات، دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الاقصى(سلسلة العلوم الانسانية)-المجلد 21، العدد 1.
9. حافظ ، محمد صبري، والبحيري، السيد، (2006)، تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة.
10. درباس، احمد سعيد، (2012)، مدى تمكن مديري المدارس من مهارة ادارة الازمات في مدينة جدة ، دراسة مسحية، مجلة السودان للعلوم والتكنولوجيا- مجلة العلوم والتقانة، المجلد 12، العدد 2.
11. سلمان، سعد عبد عابر، (2014)، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية – بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34.
12. عبدالعال، رائد فؤاد محمد، (2009)، اساليب ادارة الازمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
13. عبود، علي سكر، و عباس زكي محمد، (2007)، اثر التمكين التنظيمي في ادارة الازمة، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 2.
14. علوان، فراس حسين، (2016)، دور القيادة الموقفية في مراحل الازمة، دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ،

- المجلد 12، العدد 34.
15. علي، كريم ناصر، (2016)، ادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية ، مجلة كلية التربية الاساسية ، المجلد 22، العدد 94.
16. غنيمه، رهنف مروان، (2013)، متطلبات ادارة الازمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية ، جامعة دمشق ، سوريا.
17. الليمون، نواف عطية ، (2014)، واقع التخطيط الاستراتيجي في مدراس التعليم العام في منطقة ابوظبي التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد، 30 ، العدد 2.
18. مشرف، عباس مزعل ، و تويج ، حيدر كريم سعيد ، (2017)، متطلبات معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الدوائر الحكومية ، دراسة تطبيقية في ديوان محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 2.
19. يونس ، نزيه حسن حسين، (2009) ، توظيف التخطيط الاستراتيجي في تطوير الاشراف التربوي في محافظة غزة، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

##### التفاصيل

1. Bagheri, Jalil, (2016), Overlaps between human resources' strategic planning and strategic management tools in public organizations, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May, Dubai, UAE, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230.
2. Bdaire, Reema, (2011), Transportation strategic planning under uncertain- the plesinian case, this thesis is submitted in partial fulfillment of the requirement for the degree of master in enginerrin management, an najah national university.
3. Benaben, Frederick, (2016). A Formal Framework for Crisis Management describing information flows and functional structure, Humanitarian Technology: Science, Systems and Global Impact, HumTech, 7-9 June, Massachusetts, USA, Procedia Engineering, Vol. 159.
4. Cevik, Tugce, & Tugba, Fener, (2015), Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts, 4th World Conference on Business, Economics and Management, Procedia Economics and Finance, Vol. 26.
5. Kazaza, Aynur, Serder Ulubeyli, & Selim Sahin, (2015), Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 195.
6. Kiziboga, Ruveyda, Serkan Akilli, Aylin Aikaya, & Ruveyda Kiziboga, (2014), The Relationship between Perceived Academic Leadership Style and Support for Strategic Planning, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 143.
7. Marin, Jean- Charles, (2012), The Impact of strategic planning and the balanced scorecard in Methodology on Middle Managers performance

- in the public sector, International Journal of Business and Social Science, Vol.3, No.1.
9. Ntalla, Athanasia, & Stavros, T.Ponis, (2016), Crisis management practices and approaches: Insights from major supply chain crises, 3<sup>rd</sup> Global conference on Business, Economics Management and Tourism, 26-28 November, Procedia Economics and Finance, Vol. 39.
  10. Petkeviciene, MigleSontaite, (2014), Crisis management to avoid damage for corporate reputation: the case of retail chain crisis in the Baltic countries, 19<sup>th</sup> International Scientific Conference; Economics and Management, April 23-25, Riga, Latvia, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 156.
  11. Radomska, Joanna, (2014), Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance, , Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 150.
  12. Rahman, Md. Ashiq,Ur, (2016), Urban sustainability through strategic planning: A case of metropolitan planning in Khulna city, Bangladesh, Journal ofUrbanManagement, Vol. 5.
  13. Rehak, David, KaterinaVichova, & Martin Hromada, (2017), The use of crisis management information systems in rescue operations of Fire Rescue Service of the Czech Republic, International scientific conference on sustainable, modern and safe transport, Procedia Engineering , Vol .192.
  14. Rudd, David, (2017), Crisis Management Plan, University of Memphis Crisis Management plan- Review and Update, July 1, www.memphis.edu.



## الملحق (1) الاستبانة

السيدات والسادة الافاضل  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم " دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات / دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية المستلزمات الطبية / سامراء " وفي الوقت الذي نثمن فيه جهودكم وتعاونكم معنا، نود أن نحيطكم علماً أن إجاباتكم الدقيقة والتي تعبر عن الواقع الفعلي لعملكم هو المطلوب منكم ، وان آراءكم التي سوف تدلون بها ستسهم في اغناء الرسالة وسلامة تحليلها، شاكرين تعاونكم معنا وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

السيدات والسادة الافاضل ..... يرجى ملاحظة ما يأتي :

1. إن الدراسة لا تستهدف كشف نواحي القصور في أداء عملكم ، لذلك لا ضرورة لكتابة الاسم أو التوقيع على الاستبانة التي ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
2. ضع علامة (√) على الإجابة المعبرة عن رأيك الصريح.

الباحث  
أ.م. عبدالوهاب عبدالفتاح الالوسي

الباحثة  
م.م. نسرین عبد الله بدوي

اولاً: المعلومات التعريفية:  
1. الموقع الوظيفي :

2. المؤهل العلمي : بكالوريوس ماجستير دكتوراه

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي: إطار فكري متكامل ، تشارك فيه القيادة جميع المستويات الإدارية لتحليل بيئة المنظمة، وتقييم قدراتها الذاتية، وصياغة رؤيتها، ورسالتها، وأهدافها، واختيار الاستراتيجيات العامة والفرعية، ووضع السياسات والبرامج والخطط والموازنات القادرة علي تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة ، وذلك في ظل افتراضات تخطيطية محددة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تعتمد الإدارة على خطة استراتيجية واضحة وبعيدة المدى					
2	تشرك الإدارة أقسامها المختلفة في صياغة خطتها الاستراتيجية					
3	تحرص الإدارة على ان تكون خطتها الاستراتيجية مصاغة وفق لاحتياجات السوق					
4	تمتلك المنظمة رؤية واقعية تتسجم مع امكانياتها .					
5	رسالة المنظمة واضحة ومكتوبة ويمكن للجميع الاطلاع عليها					
6	تحدد الإدارة اهداف مرنة قابلة للتعديل وفق المتغيرات المختلفة					
7	تقوم الإدارة بالتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية					
8	تضع الإدارة العديد من البدائل الاستراتيجية وتختار الانسب منها لتحقيق اهدافها					
9	تهتم الإدارة بالتغذية العكسية لعمليات تنفيذ الاستراتيجية لاتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الحاجة					
10	تطبق الإدارة معايير اداء واضحة للحكم على الخطة الاستراتيجية					

## ثانياً: مراحل ادارة الازمات

1. مرحلة الانذار المبكر: وهي مؤشرات ودلالات تنتج عن الازمة تشير الى قرب وقوعها.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	لدى الإدارة القدرة على الادراك بوجود الازمات					
2	لدى الإدارة قواعد علمية للتنبؤ بالازمات					
3	لدى الإدارة القدرة على تحديد حجم الازمة قبل وقوعها					
4	لدى الإدارة الاهتمام بتصنيف مؤشرات الازمة					
5	تعمل الإدارة على توجيه العاملين بما يؤهلهم لتجنب الازمة					

2. مرحلة الاستعداد والوقاية: وهي المرحلة التي تظهر فيها الازمة وتتضح معالمها.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تحرص الإدارة على توفير الامكانيات المادية لمعالجة اثار الازمة					
2	تعمل الإدارة على وضع خطة شاملة لمواجهة الازمة					
3	تشكل الإدارة فريق عمل كفوء قادر على التعامل مع الازمات					
4	تعتمد الإدارة حلول افتراضية لمواجهة الازمات					
5	تهيئ الإدارة المعلومات اللازمة لفهم الازمة					

3. مرحلة احتواء الاضرار: يتم فيها تطبيق السيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر الازمة.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تهيئ الإدارة التخصيصات المالية اللازمة لمواجهة الازمة					
2	تحرص الإدارة على تخفيض التوتر من خلال رفع الروح المعنوية لدى العاملين					
3	تحاول الإدارة العمل على تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن					
4	تعمل الإدارة على الاستعانة بالكفاءات العلمية لتدارك الازمة					
5	تستطيع الإدارة السيطرة على الازمة والحد منها قدر الامكان					

4. مرحلة استعادة النشاط: يتم في هذه المرحلة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة من اجل تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تعمل الإدارة على تبسيط وتسهيل الاجراءات بعد حدوث الازمة					
2	تحرص الإدارة على تحديد المسؤولين عن حدوث الازمة					
3	تمنح الإدارة الصلاحيات الكافية للمسؤولين لحل الازمة					
4	تجري الإدارة التعديلات اللازمة على الخطط لحل الازمة					
5	تحاول الإدارة اشراك اكبر عدد من العاملين في اعداد الخطط لمواجهة الازمة					

5. مرحلة التعلم : تهتم هذه المرحلة بوضع الضوابط لمنع تكرار حصول الازمة التي تم التعامل معها وهي تراكم خبرة من مجمل دروس الازمات التعليمية السابقة ضماناً لمستويات جاهزية اعلى في التعامل مع الازمات المستقبلية.

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق إلى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تستخلص الادارة الدروس والعبر من الازمة					
2	تعمل الادارة على تقييم البرامج المطبقة اثناء الازمة					
3	تعمل الادارة على توجيه العاملين لتجنب الازمات اللاحقة					
4	توفير الادارة الخطط والبرامج الجاهزة والبديلة الكفيلة بمعالجة الازمات ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر.					
5	تنظم الادارة للعاملين برامج تدريبية في كيفية التعامل مع الازمة					