

The Impact of Strategic Planning on Crisis Management – The Intermediary Role in Achieving Strategic Success in Iraqi Commercial Banks as a Model

Mahmoud Ali Nouri Al-Fayadh

Abstract: The study aimed to measure the impact of strategic planning on crisis management - the mediating role in achieving strategic success in Iraqi commercial banks as a model - and the researcher used the descriptive analytical approach to deal with the study variables. The study community consisted of (711) male and female employees. The study sample was selected by simple random method, amounting to (111) male and female employees working in Iraqi commercial banks. The questionnaire was used as a study tool. In light of this, data were collected, analyzed, and hypotheses were tested. The study reached a set of results, the most prominent of which are: that the level of strategic planning in its dimensions (vision, mission, and strategic goals) in Iraqi commercial banks was high, that the level of crisis management in its dimensions was high, that the level of strategic success in its dimensions was high, and that there was a statistically significant effect at the significance level ($0.05 \geq \alpha$) for strategic planning in its dimensions (vision, mission, and strategic goals) in crisis management in its dimensions (early warning of the crisis, identifying strengths and weaknesses, providing solutions, and optimal utilization of resources) in Iraqi commercial banks. There is a statistically significant effect at a significance level of ($0.05 \geq \alpha$) for strategic planning with its dimensions (vision, mission and strategic goals) in achieving strategic success with its dimensions (specific strategy, effective strategic implementation, and flat organizational structure) in Iraqi commercial banks, and there is a statistically significant effect at a significance level of ($0.05 \geq \alpha$) for achieving strategic success with its dimensions (specific strategy, effective strategic implementation, and flat organizational structure) in crisis management with its dimensions (early warning of the crisis, identifying strengths and weaknesses, providing solutions and optimal utilization of resources) in Iraqi commercial banks, and there is a statistically significant effect at a significance level of ($0.05 \geq \alpha$) for strategic planning with its dimensions (vision, mission and strategic goals) in achieving strategic success with its dimensions (specific strategy, effective strategic implementation, and flat organizational structure) in Iraqi commercial banks. The study recommended the necessity of applying the principle of participation and taking into account the views of employees and those dealing with the organization as part of the culture of strategic planning that must be It is used regularly, not seasonally or during a crisis.

Keywords: Strategic planning, crisis management, achieving strategic success, Iraqi commercial banks.

أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - الدور الوسيط لتحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية العراقية أنموذجاً

محمود علي نوري الفياض

مُلخَصُ البَحْثِ

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - الدور الوسيط لتحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية العراقية أنموذجاً، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع متغيرات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (711) موظفاً وموظفة، تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغت (111) موظفاً وموظفة يعملون في البنوك التجارية العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في البنوك التجارية العراقية جاء مرتفعاً، وأن مستوى إدارة الأزمات بأبعادها جاء مرتفعاً، وأن مستوى النجاح الاستراتيجي بأبعادها جاء مرتفعاً، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في بوجود تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة والاختصاص بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المنظمة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي وليس بشكل موسمي او عند وجود أزمة ما .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، تحقيق النجاح الاستراتيجي، البنوك التجارية العراقية.

المقدمة:

يشهد العالم تطوراً علمياً وتكنولوجياً هائلاً متسارعاً، مبشراً بولادة مرحلة جديدة مختلفة شكلاً ومضموناً عن السابق، مما جعل مؤسسات التعليم في مواجهة العديد من التحديات، التي تتطلب إعادة النظر بفلسفتها، واستراتيجيتها، وسياستها التعليمية والبحثية.

ويعد التخطيط الاستراتيجي من أكثر المواضيع أهمية وبروزاً وتجديداً في علم الإدارة في الآونة الأخيرة؛ باعتباره عملية مستمرة، تتعلق بالمستقبل فهو أحد النماذج الحديثة للتطوير والتغير في الجامعات؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الإدارية الغير منظمة، إلى الممارسات الإدارية المعتمدة على المشاركة، والابتكار، والتميز، والإبداع، كما أنه يمثل إحدى الطرق لمواجهة صعوبات المستقبل، (Kaur and Kaushik, 2021).

وأصبحت الأزمات ضرورة حتمية لا بد من وقوعها، فالأزمات والمشكلات لا يمكن أن تنتهي فهي ممتدة من تجارب الماضي وأخطائه، وينبغي الاستفادة من الدروس السابقة والتجارب الماضية، مروراً بالحاضر والواقع وما واجهنا من عراقيل وصعوبات، ومعوقات وتحديات، ويجب اليقظة للمستقبل، والتنبؤ لما قد يحدث للمنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها من مخاطر محتملة الحدوث (الرشدي، 2019).

ويمرّ العالم اليوم بالعديد من الأزمات المتنوعة التي تحيط بالفرد أو الإدارة أو المؤسسة، وبعض هذه الأزمات مثل - جائحة كورونا- عندما تقع قد تؤدي إلى خسائر كبيرة وعواقب وخيمة، لذلك يحتاج الفرد أو الإدارة أو المؤسسة إلى التعرف على الأزمات التي يحتمل مواجهتها والتصرف حيالها بشكل يضمن ألا تحول الخسائر التي نشأت بسبب حدوث الأزمة دون تحقيق الأهداف الأساسية ومواصلة الحياة والأعمال.

وبحثت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات مع إظهار أهمية الدور الوسيط لتحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية العراقية بهدف الوصول إلى نتائج وتوصيات علمية وعملية تسهم في تطوير المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة أزمات متعددة ومتباينة في الحدة والتأثير خاصة -في ظلّ جائحة كورونا-، شأنها في ذلك شأن المنظمات الأخرى، مما يزيد من احتمالية مواجهتها لأزمات تهدد قدرتها على تحقيق أهدافها واستمراريتها، وهذا ما فرض عليها ضغوطاً كبيرة في التكيف مع الظروف والأحداث ومواجهة التحديات والتغيرات الصعبة، ويترتب ذلك التخطيط الاستراتيجي المناسب للتغلب على الأزمات وإدارتها بشكل يحقق البنوك نجاحها. وتبرز مشكلة الدراسة من خلال قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - الدور الوسيط لتحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية العراقية أنموذجاً-.

ويتفرع عن مشكلة الدراسة الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية) في البنوك التجارية العراقية؟
2. ما مستوى إدارة الأزمات بأبعاده (الإنذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية؟
3. ما مستوى تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعاده (الإنذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية؟

5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة والاهداف الاستراتيجية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة والاهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) بوجود تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية؟

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الدراسة الذي سيقوم بالربط بين المتغيرات المتمثلة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتحقيق النجاح الاستراتيجي، وذلك للتعرف على الدور والأهمية التي يمكن للتخطيط الاستراتيجي من إدارة الأزمة مما يحقق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية العراقية، كما تكمن أهميتها في تأسيس إطار فكري للتخطيط الاستراتيجي ودورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لتعزيز رؤية المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

الأهمية العملية: تزويد الإدارة العليا من مدراء وحدات أو دوائر ورؤساء الأقسام و الموظفين بالمعلومات والبيانات اللازمة فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وتأثيره على إدارة الأزمات، وكذلك معايير تحقيق النجاح الاستراتيجي من أجل تعزيزها لدى الافراد العاملين في الجامعات، ويعتبر ارتباط البحث بعمل وأداء الجامعات ركيزة أساسية في تحقيق الاقتصاد المعرفي في الأردن، وكذلك تعتبر هذه الدراسة قاعدة معرفية يمكن الانطلاق منها إلى دراسات مستقبلية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات مع إبراز الدور الوسيط لتحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية العراقية، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- توضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمة، وتحقيق النجاح الاستراتيجي، بأبعاده المختلفة لتكوين صورة متكاملة وواضحة عن هذه الأبعاد، وتكوين إطار معرفي لها.
- التعرف على مستوى التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة والاهداف الاستراتيجية) في البنوك التجارية العراقية .
- التعرف على مستوى إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية.
- التعرف على مستوى النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية .

فرضيات الدراسة

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة والاهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية.

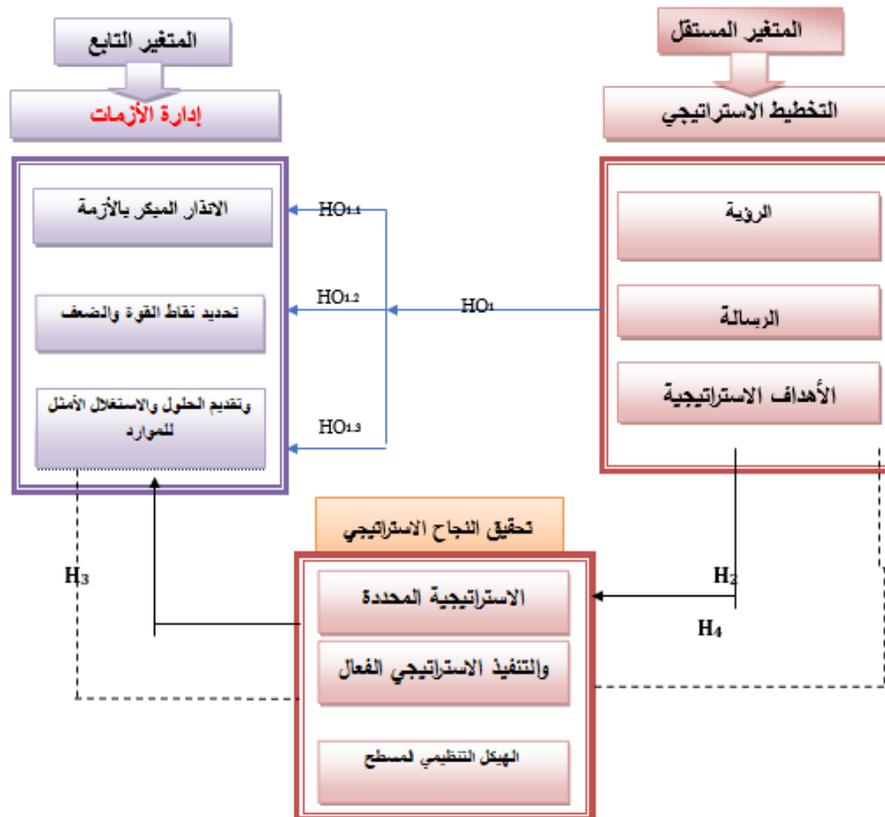
الفرضية الرئيسية الثانية Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية .

الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية .

الفرضية الرئيسية الرابعة Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في وجود تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية .

أنموذج الدراسة

لتحقيق الغاية من هذه الدراسة ووصولاً إلى أهدافها المعنوية في تحديد مدى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع والوسيط، فقد قام الباحث ببناء أنموذج افتراضي للدراسة مستنداً إلى بعض الدراسات السابقة، والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة ومتغيراتها.



شكل (1) أنموذج الدراسة المصدر: من إعداد الباحث في ضوء المراجع والدراسات السابقة كدراسة (مشاقبة وبني خلف، 2020)، (المري، 2020)، (الديراوي، 2018)، (KITONGA, 2017).

التعريفات الاجرائية

التخطيط الاستراتيجي: هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة المستقبلية، بما يتناسب مع الفرص والتهديدات المتوقعة في البيئة الخارجية استنادا إلى نقاط القوة الداخلية، ويتكون المتغير المستقل من ثلاثة أبعاد :

- الرؤية: هي الطريق المستقبلي البنوك الذي يقوم بتحديد الوجهة التي تهدف المنظمة في الوصول إليها، القوة التنافسية التي تسعى لتحقيقها، ما هي القدرات والإمكانات التي يجب أن تمتلكها؟ وكيفية تنمية هذه الإمكانيات والقدرات.
- الرسالة: هو الهدف الأساسي الذي أنشئت المنظمة من أجله، وتحدد من خلالها نطاق عملها وعملياتها، والذي يميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى.
- الاهداف الاستراتيجية: هي النتائج المطلوب التوصل إليها من أجل تنفيذ رسالة المنظمة وعادة تغطي هذه الأهداف فترة أطول من سنة.
- إدارة الأزمات: هي عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية؛ ويتكون المتغير التابع من ثلاثة أبعاد هي :
- الانذار المبكر للارزمة: هو تنبؤ موظفي المنظمة بالأزمات في مراحلها الأولية.
- تحديد نقاط القوة والضعف: وتكون من خلال قيام موظفي المنظمة بدراسة جوانب الازمة وتحديد الاسباب التي ادت الى وقوعها، ونقاط القوة التي لديها وذلك للسيطرة على الازمة، والسيطرة على جوانب الضعف التي يمكن ان تؤدي الى تحقيق فشل في ادارة الازمات.

تقديم الحلول والعمل على الاستغلال الامثل للموارد: وتكون من خلال امتلاك المنظمة موارد يمكن ان تساعد في ادارة الازمة.

- النجاح الاستراتيجي: وهو القدرة على الاستمرار والتكيف والتطور والنمو في ظلّ الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ويتكون المتغير الوسيط من ثلاثة أبعاد :
- الاستراتيجية المحددة : وهي التي تكون من خلال التخطيط وصياغة الاستراتيجية.
- التنفيذ الاستراتيجي الفعال: هي التي تستلزم موهبة إدارية ومقدرة على توقع العقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ، وتكون بتوافر مجموعتين، هما النشاطات الرسمية المتمثلة في الأدوات الإدارية (الخطط، والسياسات والميزانيات)، والأنشطة غير الرسمية، وتتضمن القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.
- الهيكل التنظيمي المسطح: وهو الذي تحدد المنظمة من خلاله محتوى ونوعية علاقاتها الداخلية بين الوحدات والأقسام لضمان التنسيق والتعاون فيما بينها لبلوغ الأهداف المحددة، ويظهر ذلك من خلال خطوط السلطة والاتصالات بين تلك الوحدات والأقسام.

الإطار النظري

التخطيط الاستراتيجي

أشار Hughes and Hodgkinson (2021)، ان مفهوم التخطيط الاستراتيجي يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال البحوث الإدارية، الذي بدأت وتطور في المجال العسكري ثم انتقل للمجال الإداري، ويتمثل جوهر التخطيط الاستراتيجي بالقدرة على صناعة المستقبل التاريخي وليس المستقبل العادي أو الطبيعي الذي تفرضه الاحداث والتغيرات للجامعات، فهو يتضمن معاني الرؤية التنبؤية للمستقبل القادم، والبصيرة باتجاهاته شكله والقدرة على رؤية المخاطر والتحديات وحساب الانعكاسات السلبية له. لذلك هو خطة موحدة متكاملة وشاملة للجامعة اخاصة يربط مزايا التنافسية بطبيعة التحديات التي ستواجهها والقدرة على التحكم بها، لذلك فهو شكل من أشكال التفكير

الإبداعي، لانه نشاط ذهني يسبق توقع الاحداث، ويرسم تصوراً أولاً لها، واختيار امسار الملائم لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها (أحمد، 2021). ويتضمن التخطيط الاستراتيجي في الجامعات سلسلة عمليات شاملة لجميع المجالات المرتبطة بالمنظمة، ويمثل اختبار مستقبلي لها، وعادة يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الافراد العاملين، بهدف تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً، وطرق استغلال نقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، والتنسيق الملائم ما بين نقاط القوة والفرص، بشكل يقود إلى اتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المنظمة، ووضع الخطط اللازمة لتحقيق سلسلة من القرارات التي تتعلق برويتها ورسالتها وأهدافها بالاعتماد على التنسيق الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، لتنمية سلوك المواطنه التنظيمية لدى الافراد العاملين،(سالم، 2021)، وعرف التمام (2021) التخطيط الاستراتيجي بأنه: عملية تتضمن مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات لتنمية الخطط طويلة الأجل ومكوناتها؛ استعداداً للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، بالاستناد الى نقاط القوة والضعف التي تملكها المنظمة في بيئتها الداخلية فهو يتضمن رؤية المنظمة ورسالتها، اهدافها الاستراتيجية.

ابعاد التخطيط الاستراتيجي:

أشار كلا من Williams ، (2021)، و عبدالعال، (2021)، وسالم، (2021) ان التخطيط الاستراتيجي يسعى إلى تحديد التوجهات المستقبلية للجامعات مع الاخذ بالاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات المستهدفة وهو عمليه متجدده يتم تحديثه بشكل دوري لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية، ويتكون التخطيط الاستراتيجي من ثلاثة أبعاد وهي:

أولاً: الرؤية (Vision) : هي وصف أو تصور مستقبلي لما تطمح المنظمة بالوصول اليه، ونوعية القدرات والامكانيات التي تخطط لتنميتها للوصول الى تصورها المستقبلي، والتي تعتبر المسار المستقبلي لها، وتعتبر مرشد في اختيار توجهات المنظمة في أنشطتها وسياساتها وفعاليتها، في الحاضر والمستقبل، حيث تعمل الادارة العليا في الجامعات على اعداد ووضع الخطط الاستراتيجية ونقلها للافراد العاملين لديها مع التركيز على معايير الاداء التي يجب الالتزام بها للوصول الى الرؤية الاستراتيجية التي تم التخطيط لها وهذا يعطي معنى جديداً لمهام كل فرد في من الافراد العاملين مما يتطلب الاهتمام على تنمية سلوك المواطنه لديهم ويساعدهم على العمل وفق الرؤية الاستراتيجية مدركين تأثير الجهد الجماعي لهم في تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

تتضمن الرؤية المستقبلية للجامعات جميع المجالات الاساسية للتطوير والتي تتمحور حول الهدف الأسمى للرؤية المستقبلية لها وهو تحقيق الجودة النوعية الشاملة (البنوك) في التعليم والبحث وخدمة المجتمع، وتتضمن الرؤية ما يلي،(التمام، 2021)، (Hughes and Hodgkinson, 2021) :

1. تطوير السياسات ومناخ صناعة القرار.
2. وتطوير البرامج والمناهج والمقررات الدراسية.
3. تطوير طرق التدريس والادوات والتقنيات المستخدمة في التعليم.
4. تطوير البنية التحتية والأجهزة المسؤولة عن البحث العلمي وخدمة المجتمع بما في ذلك أنشطة نقل وتطوير التكنولوجيا.
5. رفع كفاءة الافراد العاملين في المنظمة على جميع المستويات الادارية .
6. تطوير انظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تستخدمها المنظمة .
7. تنمية المواطنه التنظيمية للافراد اعاملين ودعمها وتوجيهها.
8. تطوير أنظمة تقويم وقياس الأداء وتحديد المسؤوليات والمسائلة.

ثانياً: الرسالة (Mission) : هي تلخيص مختصر للهدف الذي انشأت من اجلة المنظمة، وتصف هدف المنظمة الشامل، وتعتبر أداة توجه الافراد العاملين والعملاء وأصحاب المصلحة، وتلفت انتباههم بحماس وشغف نحو أهداف المنظمة، فهي الإطار الذي يميزها عن غيرها من الجامعات الاخرى الأخرى، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها

وعملائها وأسواقها، الذي يعكس الهدف الجوهرى لوجودها وهويتها ونوعية عملياتها وأشكال ممارستها، وتتضمن أبعاداً سياسية واجتماعية وثقافية وقانونية.

يعتبر نوع وحجم المنظمة وملكيته من المعايير والاسس التي تؤخذ بعيد الاعتبار عند تحديد رسالتها، وكذلك دورها (جوهرى، قانونى)، وطبيعة المنافع التي تقدمها سواء كانت هذه المنافع اقتصادية تركز على الأرباح، أو منافع اجتماعية ونفسية، أو خدمية، أو مصالح عامة، وكذلك تحديد فئات المستفيدين والأطراف المرتبطة بالمنظمة، ونطاق نشاطها الجغرافى إذا كان محلياً أو عالمياً، لأن أي تطور تجريه المنظمة ينعكس على رسالتها، وتعتبر المرونة والوضوح ودقة التعبير والواقعية والموضوعية من السمات تمتاز رسالة الجامعات، وأن تكون طموحة ومحفزة للعمل والإبداع للأفراد العاملين وتعبير عن قيمها وفلسفتها بصورة شاملة وواقعية.

تمثل رسالة المنظمة عنصراً هاماً وأساساً تركز عليه في تحديد رؤيتها واهدافها، فهي إطار يميز المنظمة عن غيرها من الجامعات الأخرى الأخرى، من حيث مجال نشاطها وخدماتها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تمثل الهدف الجوهرى لوجودها وهويتها، فهي وثيقة مكتوبة تؤسس على القيم والاعتقادات، وتعليمات الجامعات، وتحدد علاقاتها مع أصحاب المصالح الرئيسية فيها، ويجب ان تتضمن رساله الجامعات ما يلي،(أحمد، 2021)، (عبدالعال، 2021):

1. تمثل الإطار المميز البنوك مما يعزز تفرداها وخصوصيتها وهويتها عن الجامعات الأخرى الأخرى.
- 2- تعتبر الهدف الأساس لوجود المنظمة
- 3- تعتبر الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
- 4- تمثل التعبير عن هدف انشاء المنظمة بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
- 5- توضح الاتجاه العام البنوك وطبيعة عملها.
- 6- تجيب على أسئلة محددة تتفق معظم محتوياتها عليها.

ثالثاً: الاهداف الاستراتيجية (Strategic Objectives) : هي النهايات أو النتائج الجوهرية التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال الأنشطة وترتبط بالفترة المستقبلية وتشير إلى ما تريد الخطط الاستراتيجية تحقيقه، وتتعلق بالخطط والسياسات ونوعية القرارات التي تحدد كيفية القيام بالتنفيذ المهام والأنشطة والعمليات، والقرارات التي تحدد طريقة التأكد من حسن التنفيذ، ويجب أن تكون العلاقة بين الأهداف والرؤية والرسالة محكمة لكي تستطيع الأهداف التعبير عن رؤية ورسالة المنظمة، ويجب ان تكون واقعية وقابلة للتطبيق نظرياً عملياً، وتصف الهدف المحدد بوضوح ودقة، وان تكون قابلة للضبط والقياس، لكي يتم قياسها عبر الخطة الأساسية لها وضبط ما تم إنجازه وما سيتم إنجازه، وان تكون متناسقة مع مهام وانشطة المنظمة، ومنسجمة مع طريقة العمل في المنظمة وان تكون ضمن إطار زمني محدد، على المستويين المرحلي والمستقبلي.

تعمل الجامعات على تحديد رؤيتها (Vision) التي تمثل طموحها أولاً، ثم تحديد رسالتها (Mission) التي تعبر عن سبب وجودها، وتحديد اهدافها (Goals) التي تشير إلى النتائج العامة البنوك، ثم تعمل على تحديد اهدافها الاستراتيجية (Strategic Objectives) التي تمثل نتائج محددة يجب تحقيقها في فترة زمنية محددة، وذلك بعد دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، حيث تقرر الظروف البيئية طبيعة الفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة،(سالم، 2021)

تمثل الأهداف الاستراتيجية بالنسبة لإدارة المنظمة دليلاً ومنهج عمل، تبنى على أساسها نظم التقييم والمراقبة لديها التي من وجود انحرافات عن رؤيتها ورسالتها، ويساعدها ذلك على مواجهة المخاطر والتحديات والاستفادة من الفرص المتاحة، ومساعدة الأفراد العاملين في تنمية سلوك المواطنه التنظيمية، وتفيد الإدارة العليا في الجامعات من في وضع استراتيجياتها على الأقسام والوظائف، وتوزيع السلطات، (أحمد، 2021).

إدارة الأزمات

تعد الأزمة (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخدماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق.

وجاء مفهوم إدارة الأزمة بأنها تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها (Margaret, 2013).

وعرفها (Salvador & Ikeda, 2018) بأنها المنهج الذي يتم اعتماده من قبل المنظمة للتعامل مع أي حدث مفاجئ يظهر خلال فترة عمل المنظمة، والأساليب والأدوات المتبناة من قبل المنظمة والتي من شأنها التخفيف من آثار الأزمة وسلباتها، ويستنتج الباحث مما سبق بأن إدارة الأزمة أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبتكلفة أقل، ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة.

6.2.2 مراحل ادارة الازمة

يمكن تفصيل مراحل إدارة الأزمة كما يلي: (الصيرفي، 2008)؛ (كامل، 2009)؛ (الخفاجي، 2010)؛ (عبد القادر، 2014)

المرحلة الأولى: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، وتتمثل في الأعراض التي تبنى باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكاف لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، فنظم الإنذار المبكر هي أنواع خاصة من نظم المعلومات تعطي إشارات أولية مسبقة للمشاكل، ويمكن عن طريقها التعرف على أبعاد موقف معين قبل تدهور الأمور وتحولها لأزمة تمثل خطورة على المؤسسة، فهي عبارة عن تصميمات أو أدوات أو أساليب تعطي إشارات باحتمال حدوث خلل ما، يمكن من خلالها التعرف على أبعاد الموقف قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرًا للخطر على المنظمة.

المرحلة الثانية: مرحلة الاستعداد والوقاية

وهي تمثل الأنشطة الهادفة في تغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة، ويجب أن تتوافر لدى المؤسسة استعدادات واساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويتخلص ويتلخص الهدف من الوقاية في اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة، ومعالجتها قبل أن تستفحل ويصعب علاجها، والسعي من أجل منع الأزمة من الوقوع، أو أن نديرها بشكل أفضل، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث، واختيار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً وواضحاً (الجزاوي، 2018).

ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، ويطلع على الإدارة في المرحلتين السابقتين إدارة المبادرة.

فالاستعداد لمواجهة الأزمة يشمل الاختيار الدقيق والمستمر لأي إشارات إنذار مبكر تتلقاها الإدارة عن الأزمات المحتملة الحدوث، بناء على ذلك فإن إدارة الأزمات التي تتمتع بدرجة عالية من الوعي بالمخاطر هي الإدارة التي تتعامل بكفاءة مع الأزمة بكافة مراحلها وهي التي تستطيع أن توفر كافة الاحتياجات والمتطلبات المادية والبشرية والفنية لمواجهة الأزمات تحت أي ظروف من الظروف.

- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها (مواجهة الأزمة)

وتعني هذه المرحلة تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، فالهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار عن الأزمة وعلاجها، حيث إن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في بقية أجزاء المنظمة (الرشيدى، 2019).

وعندما لا تتوافر الوسائل والإجراءات اللازمة، أو عندما تكون النظم في حالة سيئة فإن الأزمة تتفاقم ويكون من الصعب كثيراً التوصل إلى وسائل وأنشطة لاحتواء الضرر ومن ثم يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها.

فبعد أن تقع الأزمة، على الفرد أن يقدر حجم الخسائر والأضرار بدقة كي يستطيع أن يحتويها أو يحد منها، ومن هذه الخسائر التي لا بد من الحد منها واحتوائها هي: (الإصابات، الأمراض، الحرائق، الانهيار، انخفاض الروح المعنوية، الدافعية، الانهيار الأخلاقي، تدني السمعة، الفضائح، والذعر).

ولا يكفي معرفة أساليب وطرق احتواء وعلاج الأضرار والخسائر، بل على المنظمة أن تعبئ جهودها من خلال دفع كافة الأطراف ذات العلاقة للمشاركة في جهود احتواء الخسائر.

المرحلة الرابعة: مرحلة استعادة النشاط :

لا بد من إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة إعادة التوازن، والقدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعمًا مالياً

ويتم استعادة النشاط وإعادة البناء بجهود واعية ومخططة سلفاً ورسمية، وهناك خطوات لإعادة البناء واستعادة للنشاط كما يلي: (عبد الرحمن وبرايم، 2018)

- تشخيص وتحليل الأزمة :حيث يتم جمع أكبر قدر من المعلومات عن الأزمة، وأبعادها، واتجاهاتها، ومساراتها وآثارها، ويتم ذلك كله بمعايشة الأزمة نفسها، ومن خلال معاينة ميدانية للخسائر والأضرار وتدخل مستشارين خارجيين (أحياناً) لتنظيم عمليات التشخيص من خلال مجموعة اجتماعات ومقابلات.

- تحديد أهداف التطوير واستعادة النشاط :و عادة ما تشمل هذه الأهداف جوانب مثل النهوض بالجوانب المعنوية والنفسية، وبناء على هذه الأهداف العامة يتحدد خطط التطوير واستعادة النشاط في شكلها وتفصيلاتها.

- وضع خطط التطوير واستعادة النشاط :وتشمل هذه الخطط:

- خطط بناء المباني والمرافق.

- تحديد أساليب التعويض واحتواء الأضرار والخسائر.

- خطط تنمية العلاقات داخل المنظمة.

- خطط لتنسيق الجهود المبذولة.

- تحديد المسؤولين عن كل خطة من الخطط السابقة.

- تحديد الجدول الزمنية الخاصة بالتنفيذ.

- تنفيذ الخطط :مع المتابعة المستمرة لمدى تحقيق الأهداف والنتائج الجزئية، وتصحيح أي أخطاء على الزمن القصير، وتلعب الشفافية والوضوح والديمقراطية الإدارية (أي المشاركة) دور كبير في تحقيق النتائج المرجوة.

- الرقابة :فعلى فرق العمل المختلفة، والإداريات التنفيذية أن ترفع تقارير دورية عن مدى تحقيق الخطط والأهداف الموضوعية، وبموجب هذه التقارير يتحدد ما تم تنفيذه وما تبقى من التنفيذ، وكفاءة استخدام فرق العمل والإدارات المختلفة للموارد المتاحة، وما هو مطلوب توفيره لإتمام عمليات استعادة النشاط وتطوير أداء المؤسسة.

أنواع الأزمات

الخطوة الأولى للإدارة السليمة للأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة لكن تحديد نوع الأزمة ليس عملية سهلة لأن أي أزمة بحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابهة إدارية اقتصادية إنسانية جغرافية وسياسية، وبالتالي تتنوع التصنيفات بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد نوع الأزمة. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى المعايير التالية: (المطيري، 2011؛ أبو ليلي، 2018)

- 1- حسب نوع ومضمون الأزمة: فالأزمة قد تقع في المجال الاقتصادي أو السياسي، ووفق هذا المعيار قد تظهر أزمة بيئية أو سياسية أو اقتصادية ... وداخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل: الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية وهكذا.
- 2- حسب النطاق الجغرافي للأزمة: إن استخدام المعيار الجغرافي يؤدي إلى ما يعرف بالأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق، كما يحدث في بعض المدن والمحافظات البعيدة كانهيار جسر
- 3- حسب حجم الأزمة: فقد تكون الأزمة صغيرة أو محدودة تقع داخل إحدى المنظمات أو مؤسسات المجتمع، وقد تكون متوسطة أو كبيرة.
- 4- ويعتمد معيار الحجم على معايير مادية كالحسائر الناجمة عن أزمة المرور أو تعطل في توليد الطاقة الكهربائية، ثم هناك في كل أزمة معايير معنوية كالأضرار والآثار التي لحقت بالرأي العام وبصورة المجتمع أو المؤسسة التي تعرضت للأزمة..
- 5- حسب المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: في هذا الإطار هناك نوعان من الأزمات: (باداود، 2016)

- 1- الأزمة الانفجارية السريعة: وتحدث عادة بسرعة وفجأة كما تختفي بسرعة وتتوقف نتائج هذه الأزمات على الكفاءة في إدارة الأزمة، مثال ذلك: اندلاع حريق ضخم في مصنع لإنتاج مواد كيميائية.
- 2- الأزمة البطيئة الطويلة: تتطور هذه الأزمة بالتدرج، وتظهر على السطح رغم كثرة الإشارات التي صدرت عنها لكن المسؤولين لم يتمكنوا من استيعاب دلالات هذه الإشارات والتعامل معها، ولا تختفي هذه الأزمة سريعاً بل قد تهدد المجتمع لعدة أيام، من هنا لا بد من تعديل الخطة الموجودة لمواجهة الأزمة ووضع خطة جديدة والتعامل معها بسرعة وبدون تردد.
- 6- حسب طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد، فهناك تهديدات خارجية موجهة ضد المعلومات ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة والخسائر الفادحة وتهديدات نفسية وأمراض مهنية (أبو ليلي، 2018).

- حسب أسباب الأزمات: ويمكن تقسيمها حسب هذا المعيار إلى: (المطيري، 2011)
- أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الأخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيارية.
- الأزمات الناتجة عن الاتجاهات العامة في البيئة الخارجية.
- الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي دخل في حدوثها.

1. حسب طبيعة أطراف الأزمة: استناداً إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة. يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والخارجية، فإذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخرط طرف خارجي في الموقف كانت الأزمة دولية خارجية، أما إذا ارتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والاجتماعية في الداخل كانت الأزمة داخلية.

النجاح الاستراتيجي

يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما الفعالية المتمثلة بمدى قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها بشكل علمه وما يتعلق منها برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها على وجه الخصوص، والكفاءة المتمثلة في مدى استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل (حمادي، 2021).

فقد عرفه (الزعرور، 2019) التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن والحفاظ عليهم، وأن المنافسة في الأعمال هو مفتاحاً للوصول إلى النجاح. ويعرفه (الشرابي، 2020) بأنه: مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز والريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والنمو والاستمرار، عبر اعتماد استراتيجية واضحة، وتنفيذ فعال، وثقافة تحفيزية، ومواهب العاملين وقيادة فاعلة وابتكارات مستمرة وصفقات متكررة. أما كل من ميابودي ومونتافرين (Meyers, 2019) بأنه: كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة وتحقق من خلالها رسالته ورؤيتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، وهي مسؤولية جميع المديرين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم الإدارية. وعرفه (عبد العزيز، 2020) بأنه: قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، والتكيف والاستجابة، والنمو، والتعلم المستمر في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ويعرفه اللافي والخشمان (2020: 56) بأنه: "ما تسعى له منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها، وذلك من خلال الإدارة الناجحة والاهتمام بالموارد البشرية بتحفيظهم وتطوير أدائهم، وتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها".

ويستنتج من التعريف التعريفات السابقة، أن النجاح الاستراتيجي هو: قدرة المنظمة على البقاء في ممارسة أعمالها ومدى تكيفها واستجابتها للظروف البيئية ونموها ضمن قطاع عملها وتقديم أفضل ما يكون من خدمات لجمهورها والذي يعدّ المؤشر الرئيس في تحقيق أهدافها التي تأسست المنظمة من أجله.

أبعاد النجاح الاستراتيجي

إن النجاح لا يعتمد على أسباب فردية، بل على توليفة من الأبعاد الرئيسة، هي:

- **الاستراتيجية المحددة:** تهتم الشركات الناجحة بصياغة استراتيجية واضحة محددة. في حين تتخبط الشركات الفاشلة في صياغة إستراتيجيتها، كما أشار (اللافي والخشمان، 2020) أن النجاح الاستراتيجي بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المؤسسة لتحقيقها، وهذه لن تتحقق عن طريق العمل بعشوائية، فالخطة الاستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه".

- **التنفيذ الاستراتيجي الفعال:** تهتم الشركات الناجحة بالتنفيذ بطريقة فعالة، فتحرص على إرضاء عملائها، بينما تشعر الشركات الفاشلة بالشلل والعجز عن التنفيذ لإستراتيجيتها.

ويرى الجنابي وحباش (2018) أن هناك بعد آخر قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية، وهو ضرورة تحديد مستويات الأداء لكل مجالات الاستراتيجية داخل المنظمة، وذلك تمهيداً لمرحلة تقييم الأداء، وتبدأ هذه العملية بتحديد ما يجب قياسه، حيث يقوم فريق العمل التخطيطي بتحديد الأنشطة، والعمليات، والنتائج الواجب متابعتها وتقييمها وهل سيتم قياس شامل لنتائج العمليات والأنشطة؟ أم سيتم الاقتصار على بعضها. ويعتمد هذا على طبيعة النشاط ورؤية المسؤول المباشر، كما يتطلب القياس الجيد تحديد توقيت القيام بعملية القياس وهل يجب ان تكون قبل أو في اثناء أو بعد تأدية النشاط، وهذا يساهم في جعل عملية التنفيذ للإستراتيجيات عملية فعالة.

ويرى الباحث ان التنفيذ الفعال للإستراتيجية هو أن تسعى منظمات الأعمال الى إيجاد جهات نظر داعمة لإستراتيجياتها المحددة وحشد جميع الطاقات البشرية والمادية لإنجاز الأعمال المطلوبة ضمن الجداول الزمنية المحددة لها وبدون أخطاء قد تؤدي الى فشل هذه الإستراتيجيات، وأن تتماشى مع رؤية ورسالة المنظمة على المدى البعيد.

- الهيكل التنظيمي المسطح:

يعدّ الهيكل التنظيمي الوعاء الذي تولد الاستراتيجية في إطاره، ومن ثم تنفيذها، وهو يمثل مجموعة العلاقات والمستويات والمسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة التي تتسم بجانبي الثبات والمرونة، والعلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية تمثل مفتاح نجاح عملية التنفيذ (جاد الرب، 2016).

كما تعمل المنظمات الناجحة من خلال نظام لا مركزي فتمكن فروعها ومديريها اتخاذ القرارات. بينما تصر المنظمات الفاشلة على مركزية الإدارة وتسحب جميع الصلاحيات من فروعها وأقسامها وتركزها في يد الإدارة العليا وحدها، مما يعيق قدرتها التنافسية.

الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة من خلال توضيح الجوانب الرئيسية لموضوع الدراسة، تم الاستفادة والاستعانة ببعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يلي:

دراسة (مشاقبة وبني خلف، 2020) بعنوان: واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية. قامت الباحثتان بتطوير أداة الدراسة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة الخاص باستراتيجيات إدارة الأزمات ذات العلاقة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها. تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين المتمثلة في (عميد ونائب عميد، رئيس قسم، مدير دائرة، مدير مركز، ورئيس وحدة) في جامعة آل البيت الحكومية، والبالغ عددهم (110) قائداً وقائدة إدارية، وبلغ حجم العينة بعد توزيع أداة الدراسة بشكلها النهائي (102) قائداً وقائدة إدارية وكان ذلك عدد الاستبيانات المستردة والصالحة للتحليل بعد التوزيع، وتمثل ما نسبته (93%) تقريباً من مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية يمارسون استراتيجيات إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الأزمات لدى القادة الإداريين في جامعة آل البيت الحكومية تعزى إلى متغيرات الدراسة وهي الجنس والخبرة والمؤهل العلمي. وفي ضوء نتائج الدراسة اوصى الباحثان بضرورة قيام وزارة التعليم العالي بوضع استراتيجيات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات ومرونة التغيير والتعديل فيها بما يتناسب مع ظروف كل أزمة قد تحدث.

دراسة (المري، 2020) بعنوان: " أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية "

هدفت إلى قياس وتحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسهولة الموارد في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، رضا العملاء، ونمو الأعمال، والثقافة التحفيزية للموظفين) في البنوك التجارية القطرية، البالغ عددها خمسة بنوك، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في هذه البنوك، البالغ عددهم (197) موظفاً، وتم أخذ مجتمع الدراسة بأكمله كعينة شاملة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل للمسميات الوظيفية: مدير عام، نائب مدير عام، مدير دائرة، مدير فرع، والبالغ عددهم (197) مبحوثاً. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من (35) فقرة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بأبعادها: الحساسية الاستراتيجية، ووحدة القيادة، وسهولة الموارد مجتمعة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده: (التنفيذ الفعال للاستراتيجية، نمو الأعمال، رضا العملاء، الثقافة التحفيزية للموظفين مجتمعة في البنوك التجارية القطرية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في البنوك التجارية القطرية لدورها المهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي وتعزيز القدرات الديناميكية.

دراسة (الشرايري، 2020) بعنوان: " أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: جودة حياة العمل متغير وسيط: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن "

هدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بوجود جودة حياة العمل كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة والحكومية العاملة في إقليم شمال الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (324) موظفاً من العاملين بمستوى الإدارة الوسطى والعليا في الجامعات المبحوثة، تم إختيارهم بطريقة العينة الطباقية النسبية من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (859) موظفاً، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر دال إحصائياً للقيادة التحويلية في تحسين جودة حياة العمل، ووجود أثر دال إحصائياً لجودة حياة العمل في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وان جودة حياة العمل تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز الأثر لنمط القيادة التحويلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

دراسة الديراوي (2018) بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات، ريادة المنظمات كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة

وهدف إلى تعرف العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حاجة المنظمات إلى إحداث حالة من الريادة باعتبارها متغير وسيط ودورها في تحقيق تميز أداء المنظمات. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب العينة العشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة مقدارها (250) مفردة تم استرداد (227) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90.8%). ومن أهم النتائج التي قدمها البحث: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع ابعاد التخطيط الاستراتيجي (أهداف، صياغة، اعداد، تطبيق، رقابة وتقييم التخطيط الاستراتيجي) وأداء المنظمات الاهلية العاملة في قطاع غزة، مع تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز للأثر بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات.

دراسة (KITONGA, 2017) بعنوان: Strategic leadership Practices and Organizational performance in-not-for-profit Organizations in Nairobi County in Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تطوير الأداء التنظيمي في المنظمات غير الربحية في كينيا حيث سعت إلى (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة) ودورها في تطوير الأداء التنظيمي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (1475) موظف وكان حجم العينة (305) موظف بالإضافة إلى إجراء مقابلات وجها لوجه وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي.

وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيقها فهي تتناول مكان حساس جدا مليئ بالأزمات وهي المؤسسات التعليمية ولما لهذه الجامعات من دور مهم في تقديمها لخدماتها المختلفة للمجتمع والتي لم يسبق التطرق إليها في الدراسات السابقة التي تناولت أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، الدور الوسيط لتحقيق النجاح الاستراتيجي. كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بزمن التطبيق.

منهجية الدراسة

تعدّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً أساسياً يتم من خلاله تحديد المنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة ووحدة المعاينة والتحليل، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة للحصول على البيانات والمعلومات، وطرق إعداد وكيفية بناء وتطوير هذه الأدوات والطرق التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة، انتهاءً بتحديد الأساليب والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

نوع الدراسة وطبيعتها

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Applied) من حيث الطبيعة وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض لمحاولتها الوصول إلى معرفة أثر المتغيرات المستقلة (التخطيط الاستراتيجي) في المتغيرات التابعة (إدارة الأزمات)، والمتغير الوسيط (النجاح الاستراتيجي) أما من حيث تخطيط وضبط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived Researc) لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل الباحث. كما تعتبر دراسة مقطعية (Cross-Sectional) من حيث الأفق الزمني؛ لأنها تجري على عينة في وقت واحد.

3.3 منهجية الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات العلمية فإن الباحث اعتمد في دراسته الحالية على المنهج الوصفي - التحليلي من خلال التعرف على أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة اعتماداً على البيانات التي تم توفيرها من خلال الاستبانة المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

الاستراتيجية المتبعة في الدراسة

اعتمد الباحث في تنفيذ البحث على استراتيجية المعاينة، والتي تستند على الطريقة الاستدلالية للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة، وقام الباحث في تصميم أداة الدراسة بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها المختلفة، وتحقيق أهدافها كما هو موضح، وضمت خطة شاملة تضمن نجاحها.

مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في البنوك التجارية العراقية والبالغ عدد العاملين فيها (711) للعام الدراسي 2022/2021 وجرى اختيار عينة عشوائية تكونت من (111) من الموظفين بالمنظمة، وتم استقصاء أرئهم بغية الحصول على خلاصات حول مجتمع الدراسة.

أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات والمعلومات:

تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

- **المصادر الثانوية:** عمل الباحث في هذا الجانب على مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة؛ من خلال الاطلاع على آراء الباحثين ممن كتبوا في مجال الدراسة الحالية، إذ تمّ الاطلاع على المصادر العملية العربية والأجنبية ذات العلاقة، وما تتضمنه من مؤتمرات وتقارير وبحوث ورسائل وأطاريح فضلاً عن المقالات والبحوث التي يتم الحصول عليها من الأنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة. إذ إن هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية إثراء الإطار النظري للدراسة وبناء متغيراتها، وصياغة الاستبانة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التطبيقية للدراسة الحالية، تم تطوير استبانة كأداة رئيسة للدراسة، والمتضمنة (40) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) وقد اعتمد الباحث على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة.

صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، عرضت الاستبانة على عشرة أساتذة من ذوي الخبرة العاملين في الجامعات الأردنية والسعودية والجامعات العربية، وذلك لإبداء آرائهم حول الاستبانة من حيث سلامة العبارات ودقة صياغتها وتحقيقها لأهداف الدراسة، ومدى صلاحيتها لقياس المفاهيم الواردة في أبعاد متغيرات الدراسة، وللتحقق من صدق الاستبانة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل مجال والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه، وكانت جميع العلاقات الارتباطية بين الفقرات والمتغيرات التي تقيسها دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، ويستدل ان العلاقات الارتباطية حقيقية ودال احصائياً. ولاختبار ثبات أداة الدراسة، قام الباحث باستخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) لقياس مدى ثبات أداة القياس وفقاً لإجابات الأفراد المبحوثين والبالغ عددهم (211)، والجدول (1) يوضح نتائج الاختبار، إذ تشير البيانات الواردة في الجدول (1) إلى أن معامل كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة أكثر من (60%)، مما يشير إلى وجود اتساق وترابط عالٍ بين عبارات استبانة (Sekaran & Bougie,2016)

جدول (2) قياس الثبات معاملات كرونباخ ألفا لمحاور ومجالات الاستبانة

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الرؤية	4	4-1	0.881
2	الرسالة	4	9-5	0.893
3	الاهداف الاستراتيجية	4	12-9	0.902
4	الانذار المبكر بالأزمة	4	16-13	0.931
5	تحديد نقاط القوة والضعف	4	21-17	0.899
6	تقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد	4	25-22	0.883
7	الاستراتيجية المحددة	4	29-26	0.911
8	التنفيذ الاستراتيجي الفعال	4	31-30	0.871
9	الهيكل التنظيمي المسطح	4	35-32	0.883
7	المقياس الكلي	36	35-1	

يبين الجدول (1) قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور ومجالات الاستبانة، وجميعها كانت قيم مرتفعة (أكبر من 60 % المقبولة)، مما يعني إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات.

الأساليب الإحصائية التي استخدمت في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الاستبانة وصدق الاتساق الداخلي.
- تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Facto، ومعامل Tolerance
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) .
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) .
- تحليل المسار (Path Analysis)، ولإجراء التحليل تم استخدام برنامج AMOS 23,Version
- التدرج الإحصائي التالي للحكم على درجة الموافقة للمتوسطات الحسابية، حسب المعادله التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات المفترضة}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

- وفيما يلي المعيار الاحصائي لترتيب درجة الموافقة للمتوسطات الحسابية لاجابات افراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها:

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفض	2.33-1
متوسطة	3.67-2.34
مرتفع	5 - 3.68

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الإستبانة، فقد تم استخراج واستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة، وتحديد مستوى إدراكهم فيما يتعلق بكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، والحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة.

1- المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة عن الفقرات التي تخص أثر للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية)، والجدول (2) يبين ذلك:

جدول (3): المتوسطات الحسابية لاجابات افراد العينة عن أبعاد التخطيط الاستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	الرؤية	3.74	مرتفع
2	الرسالة	3.69	مرتفع
3	الأهداف الاستراتيجية	3.84	مرتفع
	التخطيط الاستراتيجي ككل	3.76	

يتضح من الجدول (3) ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على ابعاد التخطيط الاستراتيجي بالمجمل جاءت بمستوى مرتفع،

المتغير الوسيط (تحقيق النجاح الاستراتيجي)

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة عن الفقرات التي تخص تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعادها (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح)، والجدول (6) يبين ذلك:

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد العينة عن متغير تحقيق النجاح الاستراتيجي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	الاستراتيجية المحددة	3.80	مرتفعة
2	التنفيذ الاستراتيجي الفعال	3.75	مرتفعة
3	الهيكل التنظيمي المسطح	3.71	مرتفعة
	متغير تحقيق النجاح الاستراتيجي	3.75	مرتفعة

يتضح من الجدول (4) ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد العينة على ابعاد تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) بالمجمل جاءت بمستوى مرتفع،

التوزيع الطبيعي للبيانات

تتوفر اختبارات عدة للتحقق من أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، أهمها: قياس معاملات التفلطح، والالتواء للبيانات، وإذا حقق معامل الالتواء قيمة (صفر) أو قيمة قريبة منه، ومعامل التفلطح (3) أو قيمة قريبة منه، فإن ذلك يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، والجدول الآتي ذو الرقم (8) يوضح النتائج.

جدول (8) بيانات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

	الرؤية	الرسالة	الاهداف الاستراتيجية	الانذار المبكر بالأزمة	تحديد نقاط القوة والضعف	تقديم الحلول والاستغلال
Skewness	-	-	-0.342	-0.077	-0.301	-0.222
معامل الالتواء	0.145	0.271				
Kurtosis	2.525	2.833	2.352	2.611	2.562	2.752
معامل التفلطح						

يبين الجدول ذو الرقم (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات، باستخدام اختبار معاملات التفلطح والالتواء، ويظهر بأن معاملات الالتواء جميعها تقترب من قيمة الصفر، ومعاملات التفلطح تقترب من قيمة (3)، ويستدل من قيم معاملات الالتواء والتفلطح للمتغيرات أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test):

يعد فحص الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة من متطلبات إجراء تحليل الانحدار الخطي بأنواعه، ويكشف الاختبار عن العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة ومدى قوتها، إذ تعدّ غير مرغوبة وقد تم استخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Facto، ومعامل Tolerance، للتأكد من خلو المتغيرات من هذه الظاهرة، والجدول ذو الرقم (5) يوضح النتائج.

جدول (5) معامل تضخم التباين (VIF&Tolerance) Variance Inflation Facto

المتغير	معامل التضخم (VIF)	Tolerance
الرؤية	1.002	0.509
الرسالة	1.142	0.492
الاهداف الاستراتيجية	1.220	0.399

وللتأكد من أن المتغيرات المستقلة تخلو من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد، يجب أن يبلغ معامل تضخم التباين أقل من (10)، ومعامل Tolerance أكبر من (0.1) ومن خلال الجدول ذو الرقم (9)، يتضح أن جميع معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من (10)، ومعامل Tolerance أكبر من (0.1)، وهي دلالة على خلو البيانات من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد

ولاختبار الفرضيات تم استخدام ثلاث أنواع من الاختبارات الإحصائية؛ لإثبات الفرضيات، وذلك وفق الآتي:

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression).
- تحليل المسار (Path Analysis).

الفرضية الرئيسية الأولى Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية" ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول الآتي ذو الرقم (6) يوضح النتائج.

جدول (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	قيمة B	المتغيرات المستقلة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	4.221	0.299	الرؤية	0.000	3	99.660	0.431	0.628	تحقيق النجاح الاستراتيجي
0.000	2.109	0.117	الرسالة		109				
0.000	4.003	0.307	الاهداف الاستراتيجية		111				

تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت النتائج وفق الآتي:

- تم استخراج قيمة F الجدولية لمقارنتها مع قيمة تحليل التباين للاختبار F المحسوبة، وذلك للتأكد من معنوية الانحدار واتضح أن قيمة F المحسوبة (99.660) أكبر من قيمتها الجدولية (2.51)، وهي تثبت معنوية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار.
- تم مقارنة مستوى الدلالة للاختبار مع مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة؛ لبيان وجود أثر إحصائي على المتغير التابع، ويبين الجدول ذو الرقم (10) أن مستوى الدلالة لـ F بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وقيمتها (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل البديلة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية بوجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تبين أن قيمة معامل الارتباط = (0.628)، وبلغ معامل التحديد (0.431) تمثل قيمة R² وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة من المتغير التابع ويستدل أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (43.1%) من تحقق تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- يتضح من الجدول أيضاً، أن قيمة مستوى الدلالة للمتغيرات المستقلة: (الرؤية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، فهي حققت مستويات دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الاختبار و البالغ (0.05)، وهي على التوالي: (0.000 ، 0.000 ، 0.000).
- الفرضية الرئيسية الثانية Ho₂: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية ".
ولاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) ، والجدول الآتي ذو الرقم (11) يوضح النتائج.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	قيمة B	المتغيرات المستقلة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	1.149	0.111	الرؤية	0.000	3	72.014	0.372	0.501	تحقيق النجاح الاستراتيجي
0.000	3.573	0.241	الرسالة		109				
0.000	3.411	0.301	الاهداف الاستراتيجية		111				

تم اختبار الفرضية الرئيسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت النتائج وفق الآتي:

- تم استخراج قيمة F الجدولية لمقارنتها مع قيمة تحليل التباين للاختبار F المحسوبة، وذلك للتأكد من معنوية الانحدار واتضح أن قيمة F المحسوبة (72.014) أكبر من قيمتها الجدولية (2.51)، وهي تثبت معنوية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار.
- تم مقارنة مستوى الدلالة للاختبار مع مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة؛ لبيان وجود أثر إحصائي على المتغير الوسيط، ويبين الجدول ذو الرقم (11) أن مستوى الدلالة لـ F بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وقيمتها (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل البديلة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعادها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية "
- بوجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط، تبين أن قيمة معامل الارتباط = (0.501).
- وبلغ معامل التحديد (0.372) تمثل قيمة R² وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة من المتغير الوسيط ويستدل أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته (37.2%) من تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- يتضح من الجدول أيضاً، أن قيمة مستوى الدلالة للمتغيرات المستقلة: (الرؤية، الرسالة، الاهداف الاستراتيجية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، فهي حققت مستويات دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الاختبار و البالغ (0.05)، وهي على التوالي: (0.000 ، 0.000 ، 0.000).
- الفرضية الرئيسية الثالثة Ho3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية "
- لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، واختبرت عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول (12).

جدول (12) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة الثالثة

مستوى الدلالة Sig	قيمة t	قيمة B	المتغيرات الوسيطة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	3.058	0.201	الاستراتيجية المحددة	0.000	3	84.014	0.497	0.663	إدارة الأزمات
0.000	7.661	0.492	التنفيذ الاستراتيجي الفعال		109				
0.000	1.514	0.086	الهيكل التنظيمي المسطح		111				

- تم استخراج قيمة t الجدولية لمقارنتها مع قيمة تحليل التباين للاختبار t المحسوبة، وذلك للتأكد من معنوية الانحدار واتضح أن قيمة t المحسوبة (84.014) أكبر من قيمتها الجدولية (2.51)، وهي تثبت معنوية النموذج المستخدم في تحليل الانحدار.
- تم مقارنة مستوى الدلالة للاختبار مع مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة؛ لبيان وجود دور إحصائي للمتغير الوسيط على المتغير التابع، ويبين الجدول ذو الرقم (12) أن مستوى الدلالة لـ t بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة وقيمتها (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة ونقبل البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية".
- يستدل بقيمة R وهي تدل على العلاقة الارتباطية بين المتغير الوسيط والتابع؛ قيمتها = 0.663.
- وبلغ معامل التحديد (0.497) تمثل قيمة R2 وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغير الوسيط من المتغير التابع، ويستدل أن تحقيق النجاح الاستراتيجي قادر على تفسير ما نسبته (49.7%) من تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسة الرابعة Ho4: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعاده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) بوجود في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعاده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية".
- اعتمد الباحث على تحليل المسار Path analysis لاختبار الفرضية الرئيسة الرابعة و لإجراء التحليل تم استخدام برنامج AMOS 23,Version . ويعتمد التحليل على إيجاد التأثير المباشر وغير المباشر على المتغير التابع. فإن كان التأثير غير المباشر أكبر من التأثير المباشر فهي تعد دلالة على انتحقيق النجاح الاستراتيجي يلعب دور الوسيط بين المتغيرين المستقل والتابع، و العكس صحيح . الجدول (13) يبين النتائج.

الجدول (13) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الرابعة

مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	قيم معاملات التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	مستوى الدلالة	RMSEA	AGFI	CFI	GFI	Ch2	البيان
0.000	7.331	التخطيط الاستراتيجي ي تحقيق النجاح الاستراتيجي ←		التخطيط الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي 0.801							أثر التخطيط الاستراتيجي من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي
0.000	19.663	تحقيق النجاح الاستراتيجي ← إدارة الأزمات	0.603	تحقيق النجاح الاستراتيجي في إدارة الأزمات 0.791	0.000	0.061	0.065	0.221	0.921	201.531	
0.000	11.214	التخطيط الاستراتيجي ← إدارة الأزمات		التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات -0.081							

مؤشرة ملائمة الجودة GFI : Goodness of fit index

مؤشر الموائمة المقارنة CFI: The comparative fit index

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

التقريبي

جميع مؤشرات ملائمة الجودة تظهر صلاحية استخدام البيانات من الجدول السابق، وظهرت النتائج أن مربع كاي (χ^2 Chi Square) ذات دلالة معنوي عند مستوى دلالة (0.05) وبلغت قيمته (201.531)، بالإضافة إلى مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA بلغته قيمته 0.061 وهو أقل من (0.08). ويستدل على مناسبة النموذج. مؤشرة ملائمة الجودة GFI يجب أن يكون قريب من قيمة (1.00) حيث بلغت قيمته في الجدول (6) 0.921، وكذلك فيما يتعلق بقيمة مؤشر الموائمة المقارنة CFI يجب أن تكون قيمته قريبه من (1.00) وبلغت في الجدول (0.921)، وتدل تلك القيم على أن مؤشر ملائمة القيم ملائم لاستخدام تحليل للمسار.

من الجدول (13) يتبين ان هنالك تأثير مباشر و غير مباشر على المتغير التابع ، فيما يتعلق بالتأثير المباشر نلاحظ انه يتمثل في قيمه تأثير التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات = -0.081، و تأثير تحقيق النجاح الاستراتيجي في إدارة الأزمات = 0.791

فيما يتعلق بقيمة التأثير غير المباشر ، يتبين من الجدول ان قيمة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات تزداد عند استخدام متغير تحقيق النجاح لاستراتيجي حيث بلغت القيمة (0.603) و هي قيمة اكبر من قيمة تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في حالة كان التأثير مباشر.

و بذلك نرفض الفرضية الرئيسية الرابعة و نقبل البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعدها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) بوجود في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية ". .

مناقشة النتائج

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - الدور الوسيط لتحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية العراقية أنموجا بالمجمل جاء مرتفعاً، مما يعزى إلى أنه توجد البنوك رؤية واضحة، كما تسعى لتطوير قدرات الافراد العاملين لديها وتحسينها وتنميتها في مجال تحديد الأهداف، وتطبيق آليات تساعد بالتنبؤ بالأزمات، ودراسة جوانب الازمة وتحديد سبل التعامل معها تهتم المنظمة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة لعملها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مشاقبة وبنو خلف، 2020) دراسة (المري، 2020) دراسة الذيراوي (2018) دراسة (KITONGA, 2017).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعدها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في إدارة الأزمات بأبعده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعدها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في إدارة الأزمات بأبعده (الانذار المبكر بالأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم الحلول والاستغلال الأمثل للموارد) في البنوك التجارية العراقية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط الاستراتيجي بأبعدها (الرؤية، والرسالة والاهداف الاستراتيجية) في وجود تحقيق النجاح الاستراتيجي بأبعده (الاستراتيجية المحددة، والتنفيذ الاستراتيجي الفعال، والهيكل التنظيمي المسطح) في البنوك التجارية العراقية.

التوصيات

- في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- تطبيق مبدأ المشاركة والاختذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين مع المنظمة في الاعتبار هو جزء من ثقافة التخطيط الاستراتيجي التي يجب تواتر العمل بها بشكل اعتيادي وليس بشكل موسمي او عند وجود أزمة ما .
 - يجب على الإدارات أن تعمل على مراعاة الجوانب المحيطة بالأزمة عند صياغة الخطط والبرامج عند اتخاذ إجراءات إدارة الأزمات.
 - يجب على الإدارات أن تبذل مزيد من الجهد في دراسة جوانب الأزمة وتحديد سبل التعامل معها
 - تبني هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسهم في تعزيز الاتصال، وتمكين الموظفين، وتوسيع قاعدة مشاركتهم.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو ليلي، هنادي (2018). المرونة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (1)، 7-49.
- أحمد، قاسم عبدالحسين، (2021)، التخطيط الاستراتيجي الجامعي اللازم لاستثمار مخرجات مدارس المتميزين، مجلة البحوث التربوية والنفسية، (71)، 653-675.
- باداود، أشرف (2016). قياس كفاءة نظم دعم القرارات على إدارة الأزمات بالتطبيق على المديرية العامة للجوازات - الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، السعودية.
- التمام، عبدالله بن علي بن سالم، (2021)، درجة ممارسة ادارة المنظمة الاسلامية لاساليب ادارة الازمات خلال جائحة كوفيد 19 وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، مجلة الاسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، عدد خاص، 241-317.
- جاد الرب، سيد (2016). الإدارة الاستراتيجية، القاهرة: مصر، دار الفكر العربي.
- الجنابي، ياسين، وحبش، عبدالله (2018). أثر إدارة الموهبة في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الأداء التنظيمي المستدام في شركة أسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (13)، 188-201.
- الجيزاوي، محمد (2018). دور الإستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع البناء والتشييد: دراسة ميدانية على قطاع البناء والتشييد السعودي، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 1 (14)، 8-28.
- الخفاجي، عثمان إبراهيم احمد، (2010). تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للازمات التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- الرشيد، صلاح علي جديان (2019). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الإعلام، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- سالم، أحمد عبدالعظيم أحمد، (2021)، التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية بجامعة العريش: نموذج تطبيقي مقترح، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (129)، 67-98.
- الصيرفي، محمد (2008). إدارة الأزمات. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، نسرين وإبراهيم، علي (2018). تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي – دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 4.
- عبدالعال، ياسر علي عليان، (2021)، درجة امتلاك الادارة الجامعية في جامعة ال البيت لمهارات التخطيط الاستراتيجي، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات- سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية، (1)36، 111-141.

- كامل، عبد الوهاب محمد (2009) "سيكولوجية إدارة الأزمات"، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع معلوف ، لويس: " المنجد" ، بيروت ، المطبعة الكاثوليكية.
- اللافي، خلف، والخشمان، أيسر (2020). تطبيق نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية، مجلة المنظمة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (1)، 48-79.
- المري، محمد (2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 20 (1)، 1-21.
- مشاقبة، نور خالد موسى وبني خلف، ميساء محمد سالم (2020). واقع ممارسة استراتيجية إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الإداريين في جامعة آل البيت الأردنية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 69 (1).
- المطيري، فيصل سعد متعب (2011). "تأثير استخدام أساليب التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- Kaur, H. and Kaushik, S. (2021), "Examining the integration of continuous improvement and strategic planning in select pharmaceutical companies in India: a case study", The TQM Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Hughes, P. and Hodgkinson, I. (2021), "Knowledge management activities and strategic planning capability development", European Business Review, Vol. 33 No. 2, pp. 238-254.
- Williams, D.A. (2021), "Strategic planning in higher education: a simplified B-VAR model", International Journal of Educational Management, Vol. 35 No. 6, pp. 1205-1220.
- Margaret, Preedy,; Glatter, Ron; Wise, Christine (Edit)(2013) Strategic leadership and educational improvement, Paul Chapman& The Open University, London.
- Meyers, R. C. (2019). The Relationship Between Strategic Success Paradigm and Performance in Nonprofit Hospitals, Doctoral dissertation, Alliant International University.
- Salamzadeh, Y., Bidaki, V. Z., & Vahidi, T. (2018). Strategic Thinking and Organizational Success: Perceptions from Management Graduates and Students, Global Business & Management Research, 104