

**أثر إدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من  
خلال توسط مهارة التفكير الاستراتيجي  
(دراسة استطلاعية لأراء عينة من ضباط وزارة الداخلية العراقية)**

**إعداد الطالب رحيم غنيس متعب التميمي**

**كلية العلوم الاقتصادية والتصرف**

**الدكتور شكري سليم**

**المعهد العالي للمحاسبة**

**جامعة صفاقس - تونس - وإدارة المؤسسات - منوبة تونس**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مفهوم إدارة الأمن السيبراني من خلال الأبعاد المكونة له، والتعرف على مستوى إدارة الأزمات التنظيمية، ومستوى مهارات التفكير الاستراتيجي، وبيان درجة تأثير إدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، والأثر غير مباشر لإدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لدى ضباط وزارة الداخلية العراقية بوجود دور وسيط لمهارات التفكير الاستراتيجي. ولتحقيق الهدف اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بإدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية، وكذلك مهارة التفكير الاستراتيجي. وتم توزيع 400 استبانة استرد منها 380 استبانة قابلة للتحليل وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والارتباط الخطي بيرسون والانحدار المتعدد. تم تطبيق هذه الأدوات الإحصائية على البيانات المجمعة لتحليل العلاقة بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية، وتحديد دور مهارة التفكير الاستراتيجي. في هذا السياق توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة الأمن السيبراني وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية. وأن مهارة التفكير الاستراتيجي تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الأمن السيبراني وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية. وأن سياسات الأمان هي أكثر جوانب إدارة الأمن السيبراني علاقة مع مهارة التفكير الاستراتيجي. توصي الدراسة بضرورة تعزيز جميع جوانب إدارة الأمن السيبراني في وزارة الداخلية العراقية، بما في ذلك سياسات الأمان، ودعم الإدارة، والتدريب، وإدارة المخاطر. **الكلمات المفتاحية:** الأمن السيبراني - الأزمات التنظيمية - مهارة التفكير الاستراتيجي - وزارة الداخلية.

## سياق البحث

لقد أفرزت تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عدة تحديات أمنية للدول، كان من أبرز تلك التحديات قضية الأمن السيبراني، حيث أشارت المنظمة الدولية للاتحاد الدولي للاتصالات في توصيفها لمفهوم الأمن السيبراني بأنه مجموعة الأدوات والسياسات والمفاهيم الأمنية والمبادئ التوجيهية والتقنيات التي يمكن استخدامها لحماية البيئة الإلكترونية، وتنظيم أصول المستخدم، وتشمل توصيل أجهزة الحاسوب والموظفين والبنية التحتية التكنولوجية والخدمات ونظم الاتصالات السلكية واللاسلكية ومجمل المعلومات المرسل أو المخزنة في البيئة الإلكترونية. (الاتحاد الدولي للاتصالات، 2010). وفي سياق تطبيق الأمن السيبراني، فقد ظهر ما يسمى بإدارة الأمن السيبراني، والتي تعني مجموعة المبادئ والقواعد الإدارية وأساليبها المتبعة في جهة ما لضبط سلطات اتخاذ القرار وتحديد أصحاب المسؤولية والمحاسبة في تنفيذ المهام والواجبات ذات العلاقة بحماية الجهة من الهجمات الإلكترونية أو سوء استخدام الأصول المعلوماتية، مع ضمان استمرارية العمليات التشغيلية في حال وقوع حوادث أو كوارث. وعليه تهدف إدارة الأمن السيبراني إلى توجيه قرارات وتصرفات الأفراد ومراقبتها وإرشادها وتحسينها لرفع الكفاءة وتسهيل تنسيق الجهود بين الجهات ذات العلاقة، بما يتناسب مع توجهات أصحاب الشأن في الجهة وتطلعاتهم (عوامل داخلية)، وبما لا يخالف الاتفاقيات والقوانين التي تكون الجهة طرفاً فيها (عوامل خارجية). (الشمري، 2021). تعد الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، حتى أصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثيرات الأزمات، ومن هنا زاد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة. (العزاوي، 2009). وتمثل الأزمات التي تمر بها المنظمات على اختلاف مجالاتها نقطة حاسمة في كيان المنظمة، تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد القيادات قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، ومن هنا ظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي كأحد الحلول الاستراتيجية التي تبنى على توفر المعلومات، واستغلال الوقت، في سبيل تجنب المنظمة الوقوع في الأزمات التي تعيق تحقيق أهدافها. (صادق، 2002). إن «إدارة الأزمات» تختلف عن «إدارة المخاطر» أو ما يُعرف بـ Risk Management، وذلك لأن الأزمات هي ما قد وقع بالفعل، بينما المخاطر هي توفُّع وتقييم وتخطيط درء الأزمات والاستعداد لمواجهتها قبل حدوثها، وبالتالي، فإن ما بعد حدوث الأزمات، توجد ثلاث مراحل، وهي: مرحلة «تفانم الأزمة» وإجراءات التجاوب والتعامل مع الحالات الطارئة، ومرحلة «إدارة الأزمة» وتقييم الإضرار ومن ثم المعالجة والإصلاح والتعافي، وأخيراً مرحلة «ما بعد الأزمة» وهي التخطيط لكيفية تلافيها أو التعامل معها مستقبلاً في حالة تكرار حدوثها بناء على الدروس المستفادة، وهذا يندرج كلياً تحت مسمى إدارة الأزمات. (حولش، 1996). وتعد أزمة «الأمن السيبراني» من أهم الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، وتشمل مخاطر اختراق التقنية السحابية والأجهزة المحمولة والخوادم والحواسيب والأجهزة الإلكترونية الأخرى، بهدف الوصول إلى البيانات المهمة والحساسة. ومثال ذلك هو الهجوم السيبراني الذي تعرضت له وزارتي الخزانة والتجارة الأمريكيتين، في عام 2020، مما تسبب في سرقة بيانات من وزارة الخزانة والإدارة الوطنية للاتصالات والمعلومات التابعة لوزارة التجارة الأمريكية. وقد تم تدخل مجلس

الأمن القومي ووكالة الأمن السيبراني وأمن البنية التحتية (CISA) للتسيق والوصول إلى آليات تمنع مثل تلك الهجمات مستقبلاً. ولقد دلت الدراسات القليلة التي أنجزت حول دراسة العلاقة بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات من جهة، أو العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات من جهة أخرى، إلى وجود قصور كبير في استخدام هذه المفاهيم الثلاثة مجتمعة مع بعضها بالشكل المناسب والفعال، الأمر الذي انعكس سلباً على مستوى النجاح في إدارة الأزمات على مستوى المنظمات باختلاف أنواعها، وبناءً على ما تقدّم جاءت فكرة هذا البحث الذي يركّز بشكلٍ رئيسٍ على دراسة أثر إدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال توسط مهارات التفكير الاستراتيجي، وذلك على شكل دراسة استطلاعية لأراء عينة من ضباط وزارة الداخلية العراقية.

### إشكالية الدراسة ودوافع البحث

- ومن خلال ما عرض أعلاه، تم صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:
- هل هناك أثر لإدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال توسط مهارات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر ضباط وزارة الداخلية العراقية؟ وينبثق عنها مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:
- هل يوجد أثر سياسة الأمان في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال توسط مهارات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر ضباط وزارة الداخلية العراقية؟
  - هل يوجد أثر لدعم الإدارة العليا في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال توسط مهارات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر ضباط وزارة الداخلية العراقية؟
  - هل يوجد أثر لتدريب وتوعية العاملين في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال توسط مهارات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر ضباط وزارة الداخلية العراقية؟
  - هل يوجد أثر لإدارة المخاطر في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال توسط مهارات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر ضباط وزارة الداخلية العراقية؟
  - هل يوجد أثر للتأمين السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية من خلال توسط مهارات التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر ضباط وزارة الداخلية العراقية؟

### أهداف البحث

إن الهدف الرئيس من الدراسة هو شرح المفاهيم والمبادئ المتعلقة بإدارة الأمن السيبراني والتطرق إلى الأبعاد التي تعمل على تحقيقها إدارة الأمن السيبراني ثم الانتقال إلى موضوع إدارة الأزمات التنظيمية من ناحية توضيح جميع النقاط التي تخص هذا الموضوع وذلك بغاية التعرف على مدى تأثير إدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية، ومعرفة الدور الوسيط للتفكير الاستراتيجي في نجاح هذه العلاقة، وبالتالي تهدف الدراسة إلى:

- بيان مفهوم إدارة الأمن السيبراني والأبعاد المكونة له المتمثلة (سياسة الأمان، مسؤولية ودعم الإدارة العليا، تدريب وتوعية الموظفين، إدارة المخاطر، التأمين السيبراني) لدى ضباط وزارة الداخلية العراقية.
- التعرف على مستوى إدارة الأزمات التنظيمية في مكوناتها (التخطيط، التحليل البيئي، تعديل طرف اتخاذ القرار، استراتيجيات الأزمات، تطوير العمل، تحسين إدارة الأزمات) لدى ضباط وزارة الداخلية العراقية.
- التعرف على مستوى مهارات التفكير الاستراتيجي (الشمولي، التجريدي، التشخيصي، التخطيطي) لدى ضباط وزارة الداخلية العراقية.
- بيان درجة تأثير إدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لدى ضباط وزارة الداخلية العراقية.
- بيان الأثر غير مباشر لإدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية لدى ضباط وزارة الداخلية العراقية بوجود دور وسيط لمهارات التفكير الاستراتيجي.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطبيق وتفعيل منهج إدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات من خلال توسط مهارات التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.

### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ارتباط بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): توجد علاقة ارتباط بين سياسات الأمان وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): توجد علاقة ارتباط بين دعم الادارة وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): توجد علاقة ارتباط بين تدريب الموظفين وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4): توجد علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد علاقة ارتباط بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد علاقة ارتباط بين إدارة الامن السيبراني ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.
- ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى (H3-1): توجد علاقة ارتباط بين سياسات الأمان ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الفرعية الثانية (H3-2): توجد علاقة ارتباط بين دعم الادارة ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H3-3): توجد علاقة ارتباط بين تدريب ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الفرعية الرابعة (H3-4): توجد علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.
- الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): توجد علاقة ارتباط بين إدارة الامن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية من خلال مهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.

### أهمية البحث

### الأهمية النظرية للبحث

- \_ تقديم إطار نظري يشمل جميع الجوانب المتعلقة بالمتغيرات المدروسة (إدارة الأمن السيبراني، إدارة الأزمات التنظيمية، مهارات التفكير الاستراتيجي) تقدم معرفة علمية، وتكون عوناً للباحثين في الفكر المنظمي والإداري.
- \_ قلة الأبحاث التي تناولت الربط بين مهارات التفكير الاستراتيجي وسيلة تساعد إدارة الأمن السيبراني في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.
- \_ تعد الدراسة طريق واضح المعالم أمام الأكاديميين والباحثين الراغبين في متابعة السير والتعمق بدراسة متغيرات الدراسة، حيث تساهم في تناول المشاكل المتعلقة بإدارة الأمن السيبراني وتبيان دور مهارات التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.
- \_ ربط المتغيرات المدروسة من خلال العودة إلى العديد من الدراسات السابقة، وتحليل تلك الدراسات وتبيان ما توصلت إليه من معالجات تخدم إدارة الأزمات التنظيمية عبر إدارة الأمن السيبراني بفضل تطبيق مهارات التفكير الاستراتيجي.

### الأهمية العملية للبحث

- إن تطبيق الدراسة الحالية في المجتمع الممثل بضباط وزارة الداخلية العراقية سيتيح من خلال نتائج الدراسة تقديم صورة واضحة وشاملة لكل المتغيرات التي تؤثر في طبيعة عمل الضباط في استخدام مهارات التفكير الاستراتيجي في رفع كفاءة إدارة الأمن السيبراني كأداة لتحقيق فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.
- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات والمقترحات المستقبلية حول العلاقة بين المتغيرات المدروسة، وكيفية الاستفادة ومتابعة دراسات المتغيرات في بيئة الأعمال العراقية، بما يساهم في تقليل فجوة التوقعات بخصوص حدوث الأزمات التنظيمية، وأزمات الأمن السيبراني، وبالتالي تعزيز الثقة لدى المواطنين بكفاءة الجهات المعنية في العراق بإدارة الأمن السيبراني.
- لفت الانتباه لدى أصحاب القرار في وزارة الداخلية العراقية لأهمية إدارة الأمن السيبراني من خلال تطبيق مهارات التفكير الاستراتيجي من أجل إدارة الأزمات التنظيمية التي تلم بالبيئة العراقية بنجاح.

### منهجية البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة وفقاً لهيكليّة الدراسة التالية:

١. الجانب النظري

في هذا الجانب تم تكوين الإطار النظري للدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والندوات والتقارير وشبكة المعلومات (الانترنت) المرتبطة بمجال الدراسة.

### ٢. الجانب الميداني

اعتمد هذا الجانب على توفير البيانات الأساسية المطلوبة للدراسة التطبيقية عن الضباط في وزارة الداخلية، من خلال استمارة الاستبانة التي تعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً في مثل هذه الدراسات.

### ٣ الجانب التحليلي

بعد جمع البيانات المتحصل عليها من الجانب الميداني تم استخلاص النتائج منها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS التي تخدم أغراض هذه الدراسة كما تم تحليل المسار ودراسة الأثر الغير مباشر بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على برنامج AMOS الاحصائي.

### مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع البحث هي وزارة الداخلية العراقية وهي الجهة المسؤولة عن إدارة الشؤون الأمنية والتنظيمية في العراق. بينما تتمثل عينة البحث بالضباط العاملين في وزارة الداخلية العراقية من مختلف المستويات والذين يتولون يعملون بصفة عملياتية و ادارية في مختلف المديريات في الوزارة اعلاه , وبمختلف الرتب العسكرية, حيث يعد جزءاً هاماً من الدراسة التحليلية.

### الجانب النظري للبحث

#### مفهوم إدارة الأمن السيبراني

يعرف الأمن السيبراني بحسب وزارة الدفاع الأمريكية "كافة الإجراءات التنظيمية الضرورية لتحقيق حماية للمعلومات بجميع أشكالها المادية والالكترونية من مختلف الجرائم والهجمات، والتخريب، والتجسس، والحوادث. (نجيب، ٢٠١٣) أما الإعلان الأوروبي فقد عرفه "قدرة النظام المعلوماتي على مقاومة محاولات الاختراق التي تستهدف البيانات". (كرزون، 2022) ويعرف الباحث ادارة الأمن السيبراني بأنها: كافة الأنشطة والإجراءات التي يتم اتخاذها من قبل المؤسسات في القطاع العام أو الخاص، باستخدام المهارات والاساليب الحديثة، بهدف تأمين أعلى قدر ممكن من الحماية لكافة أنواع معلوماتها، ومنع الاختراق أو التسلل أو تعطيل أنظمة العمل.

#### مفاهيم أساسية حول الأزمة التنظيمية

مفهوم الأزمة: تعددت مفاهيم الأزمة من جهات نظر مختلفة ولا شك ان التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات لذا سنتطرق إلى تعريف الأزمة

لغةً: يعرف "تشارلز هيرمان" Charles Hermann " الأزمة بأنها "حالة تتميز بالمفاجئة، وتهديدا كبيرا للقيم ووقت قصير لاتخاذ القرارات". يعرف معجم ويبستر الأزمة بأنها: " نقطة تحول الى الأفضل أو الأسوأ " وأنها " لحظة حاسمة أو وقت حرج" كما يعرفها أيضا بانها: " وضع او موقف بلغ مرحلة حرجة" (اصلاح، ٢٠٠٤). وللازمة في معاجم اللغة الفرنسية معان أهمها: النزاع، التوتر، الفقر" اما في معاجم اللغة العربية فتعني " القحط والشدة وتشير الى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير ومخالف ولم تكن أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة وقد التقت الباحثون العرب إلى هذه الكلمة بصورة بارزة لتكون مباشرة للكلمة الإنجليزية" (أطريح، بشاني، ٢٠٢٢)

الأزمات التنظيمية: ان الدلالة الاصطلاحية لمفهوم الازمة التنظيمية اخذت وجهات نظر مختلفة فقد عرف (جمال، ٢٠١٠) الأزمة التنظيمية بأنها "موقف سريع الاحداث ومفاجئ تهدد المنظمة وكيانها ويتطلب قرارا حاسما وقطعياً في ظل محدودية المعلومات المتاحة لذلك القرار، ونظر اليها (الشيخ، ٢٠١٠) على أنها اللحظة الحرجة والمصيرية التي تتعلق بمصير ومستقبل المنظمة بالشكل التي تجعل مدير المنظمة في حيرة بالغة، في حين عدها ( Ayoko, et al., ٢٠١٧) بانها حدث طارئ وغير متوقع او مخطط له ينتج عنه اثار سلبية تؤثر على صافي الربح للمنظمة الى جانب تدمير سمعة المنظمة وصورتها، ووصفها كلا من ( Wang, & lu, ٢٠١٠) بانها موقف او حدث أو حالة غير متوقعة ذات تأثير على المنظمة وغالبا ما تهدد الاهداف الاساسية لها وعبر عنها (Kim, ٢٠٢٠) بانه حدث كبير لا يمكن للمنظمة التنبؤ به ويقودها لمواجهة حالة من الغموض وعدم اليقين. أما (الجديلي، ٢٠١٧) عرفها بأنها أزمات ذات طابع مادي و/أو معنوي تمس جزء من كيان المنظمة أو كله، ولها تأثير مهم عليها. بينما شرحها (عبد القادر، ٢٠١٦) بأنها مختلف الأزمات التي تهدد حياة المنظمة، وبقائتها أو العمليات والوظائف التي تؤديها، أو أي جزء منها. وقد عرف (Zyglidopoulos, 2001) الأزمة التنظيمية بأنها حادثة

غير مرغوبة ومؤسفة، والتي تحدث بصفة غير منتظمة في المنظمة وتحدث أضرارا على الجماعات التي لها علاقة بالمنظمة، ويبين هذا التعريف أن الأزمة تؤثر على كل من له علاقة بالمنظمة كالزبائن والموردين... إلخ. (Afebdellaoui, 2004)

وبالتالي، يمكن القول إن الأزمة التنظيمية هي ذلك النوع من الأزمات الذي يتخذ شكل أحداث، أو مواقف، أو ظروف، أو مشاكل تؤثر بشكل خاص على منظمات الأعمال، إما عليها ككل أو على مستوى جزء منها (العمليات، الأشخاص، المناصب، المساهمون، ... إلخ)، سواء كان هذا التأثير ملموساً أو غير ملموساً، خفيفاً أو شديداً.

**دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية:** يظهر دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية لأن معظم الأزمات وليدة التخطيط والتنسيق غير الفعال، والمتابعة غير المتواصلة. وبدلاً من التصرف عشوائياً، يجب تنظيم الأفكار لإدارة الأزمات، حيث عندما تحصل أزمات يتم تحليلها، والبحث عما إذا كانت تحدث بشكل متكرر أم فريدة من نوعها، وهل يمكن توقعها قبل حدوثها، إذا كانت تلك المشاكل من النوع الذي يتكرر باستمرار، يتم التعرف عن الأسباب الكامنة وراء ذلك وإزالتها، ويجب عدم المبالغة في رد الفعل، فقد لا يشكل الأمر أزمة بالمعنى الحقيقي ولا يتطلب وقتاً وجهداً أكثر مما يحتمله الموقف، لذلك لا بد من الاجتماع مع المرؤوسين والمشرفين وأعضاء الفريق، والأشخاص المهمين، وذلك لتنسيق الأولويات والأنشطة. (رجب، ٣٨) كما أن توقع المشاكل، والتفكير في خطط قصيرة المدى لمواجهة الأزمات، ومراجعة الأمور بانتظام مع الآخرين، للتمكن من اكتشاف المشاكل التي هي في طور التكوين، تمكن الطاقم الإداري من البدء مبكراً لمواجهة الأزمات، وتمنح الموظفين وقتاً كافياً لأخذ زمام المبادرة، فكلما زاد عدد المشاركين في موضوع ما، كلما فرض ذلك البدء مبكراً. (جيتز، خماسي، ٢٠٢٠) ولتجنب الافتراضات غير الضرورية، لا بد من مراجعة ما تم تنفيذه والتفكير في طرق لتحسين الأداء، مع التأكيد على متابعة الأزمة الحالية، وذلك تحسين إجراءات اتخاذ القرار، والحصول على الحقائق ووضع الأهداف ودراسة البدائل ومراجعة النتائج السلبية التي قد تحدث ومن ثم اتخاذ القرار وتنفيذه. (رجب، ٣٨) حيث إن اتخاذ الوقت الكافي لحل الأزمة بشكل صحيح من المرة الأولى، يجنب إعادة النظر فيها مرة ثانية، مما قد تحول الأزمة إلى فرصة يمكن أن تجرب فيها أفكار جديدة، وإيجاد إجراءات جديدة وطرق أفضل لتنفيذ المهام. مع التأكيد تخصيص وقتاً للمشاكل غير المنظورة، والتي قد تظهر دون سابق إنذار كل يوم. (جيتز، خماسي، ٢٠٢٠)

### العلاقة بين إدارة الأمن السيبراني ومهارات التفكير الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي عملية متكاملة تبدأ بدراسة واقع البنية التحتية الرقمية وبيئتها لتقضي نقاط ضعفها وقوتها الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، ثم التطلع لمستقبلها واستحضاره ورسم رسالتها ورؤيتها وتحديد أهدافها الأمنية.

### المبررات الداعية لتطبيق التفكير الاستراتيجي في المجال الأمني

على الرغم من سبق منظمات القطاع الخاص للاضطلاع بتطبيق التفكير الاستراتيجي في العمل، إلا أن التجربة أكدت أهميته وفعالته لكافة المنظمات والقطاعات الحكومية وعلى رأسها القطاعات الأمنية، حيث يشجع التفكير الاستراتيجي على أن يتم العمل في ظل مفاهيم اللامركزية والتفويض (الصيرفي، ٢٠٠٨). ومن المبررات التي تجعل المنظمات تلجأ للتفكير الاستراتيجي أنه يعمل على الربط بين الخطط الاستراتيجية الشاملة، والوظيفة، والتشغيلية، ويجعل المديرين على وعي بما يحدث من تغيير في البيئة ويساعدهم على التأقلم معه. (ماهر، ٢٠٠٩) وما يبرر تطبيق التفكير الاستراتيجي في المجال الأمني على وجه التحديد، أهميته الكبيرة في وضع إطار عام لتوجهات أداء العمل الأمني في المستقبل، وتوضيح الرؤية والغايات المستقبلية للقادة الأمنيين، وتحديد الأولويات، واستثمار الجهود والموارد بشكل أفضل، وابتكار طرق وآليات تحسن من مستوى أداء العمل الأمني، كما يسمح بإشراك قطاع عريض من فئات المجتمع في صياغة الاستراتيجية الأمنية. (زايد، ٢٠٠٨) ومن ضمن المبررات الداعية أيضاً لتطبيقه في المنظمات الأمنية، أنه يزودها بمرشد يوجهها للأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأساليب تفكير مبدعه لحل المشكلات الأمنية المعاصرة، كما يسهم أيضاً في توقع التغيرات في أسلوب وحجم الجرائم المستحدثة وكيفية مواجهتها، ويزيد من حساسية القادة الأمنيين للتهديدات والفرص المحيطة، ويقدم لهم منهجاً سليماً لتقييم موازنات الأجهزة الأمنية، فضلاً عن تنظيم تسلسل الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتوضيح صورة المنظمة الأمنية ودورها. (العارف، ٢٠٠٣)

وإذا كان التفكير الاستراتيجي مهماً فهو في المنظمات الأمنية يمثل بعداً أكثر أهميته، لأنه يعبر عن أسلوب العمل في مواجهة الظواهر السلبية والمخالفات والجرائم، ويحد من أثارها ويوجد الآليات اللازمة لتحقيق عناصر الأمن الوطني، ومن ثم تطبيق الإجراءات والقواعد التي تحد من الجريمة كوسائل فعالة تتطلب التعديل والزيادة والنقصان حسب احتياجات وظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

، وذلك بالاعتماد على نظام فعال لجمع المعلومات واتخاذ القرارات الاستراتيجية في ضوء التقييم المستمر لمغيرات البيئة الداخلية والخارجية لاكتشاف الفرص والتحديات ودعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف. (الشيخلي، ٢٠٠٥)

### العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وريادة الأجهزة الأمنية

يمكن تلخيص العلاقة بين التفكير الاستراتيجي، وتطوير الأداء في الأجهزة الأمنية فيما يلي:

١. يسهم التفكير الاستراتيجي في التعرف على الوضع القائم للقوى البشرية، وتحديد احتياجات المنظمة الأمنية من العاملين كماً ونوعاً.
٢. يسهم التفكير الاستراتيجي في وضع معايير دقيقة لرقابة وتقييم الأداء وفقاً للطرق العلمية، وتطبيقها بشكل عادي بين مختلف العاملين.
٣. يسهم التفكير الاستراتيجي في تكوين البناء التنظيمي المرن الذي يسمح بالاتصال من أعلى ومن أسفل إلى أعلى دون تعقيدات، والذي يبتعد عن البيروقراطية والتسلط والذي يسمح للفرد بقدر من الحرية المناسب لما هو مطلوب منه أداءه يسمح للفرد بالإبداع وبالتالي للمجموعة المكونة للمنظمة أي تصبح المنظمة ذاتها مبدعة. وإن كانت هذه المرونة والإبداع مطلوبين بصورة عامة في أية منظمة. فلا شك أن المؤسسات الأمنية في أشد الحاجة لذلك وهكذا يكون الفكر الاستراتيجي وسيلة لتحسين الأداء. (القحطاني، ٢٠١٢)
٤. يسهم التفكير الاستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات القيادية العليا، وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير في حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء العمل. يسهم التفكير الاستراتيجي في ارتفاع درجة الوعي الأمني، والانتماء للجهاز والتعرف على الأخطار التي يتعرض لها الوطن، ونشر ثقافة الإبداع، والابتكار بين العاملين.
٥. يساعد التفكير الاستراتيجي في تحديد الواجبات، والاختصاصات، والصلاحيات للعاملين ومختلف الوحدات في الجهاز، ورسم المسار الوظيفي للعاملين.

٦. يساعد التفكير الاستراتيجي في تحديد البرامج التدريبية، والتأهيلية اللازمة لرفع مستوى الأداء للعاملين. (طالب، ٢٠١٢)
٧. يساعد التفكير الاستراتيجي في تعديل الانحرافات وتوفير سبل تصحيحها بشكل ملائم للواقع، فالفكر الاستراتيجي يسهم في تعديل الانحرافات وتوفير سبل تصحيحها بشكل ملائم للواقع. ويتأتى ذلك عن طريق القيام بعملية تقويم الأداء التي تهدف للوقوف على الفجوة بين الأداء المرجو والأداء الفعلي للمنظمة. وإذا تم القيام بعملية التقويم هذه بإبداع، فإنها تستطيع تعديل الانحرافات بصورة سليمة. وذلك لأن الفكر الاستراتيجي يتضمن فحص كل جوانب الموقف أو المشكلة دون إهمال أي أمر أو جانب من الجوانب، مما يمكن القائم بعملية التقويم بتحديد مصادر وأوجه القصور الموجودة في الأداء بصورة تمكنه من تصويبه بصورة ملائمة للواقع. (القحطاني، ٢٠١٢)
٨. يساعد التفكير الاستراتيجي في توفير درجة عالية من التنبؤ بالأحداث المستقبلية الخاصة بالمؤسسات الأمنية، فالفكر الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ بالمستقبل في ضوء الواقع والإمكانات المتاحة، مما يسهم في تحسين الأداء بشكل عالي الجودة. فالفكر الاستراتيجي وما به من عناصر، وما يتطلبه من شروط، يقوم بتحسين الأداء الوظيفي للمنظمة، مما يساعدها على القيام بوظائفها على النحو الأمثل، والوصول لأهدافها ومنها القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية، بحيث يتم توقع المشكلات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتوقع الحلول المناسبة لها، بحيث تستطيع المنظمة اتخاذ القرارات المستقبلية بسرعة ودقة وبصورة ملائمة للواقع والظروف. (العريفي، ٢٠٠٦)

٩. يسهم التفكير الاستراتيجي في تطوير الفكر الإداري في المؤسسات الأمنية، لا شك أن وظائف الإدارة التخطيط والتوجيه والمراقبة والتقييم إذا اتسمت بالفكر الاستراتيجي فإنها تسهم أشد الإسهام في تطوير الفكر الإداري ونقله من فكر تقليدي إلى فكر إبداعي قادر على أن يؤتي ثماره بأفضل الطرق الممكنة وباستغلال كل الطاقات والموارد المتاحة. (العريفي، ٢٠٠٦)

١٠. يسهم التفكير الاستراتيجي في جودة توفير بدائل متاحة لحل المشكلات في المؤسسات الأمنية، فالفكر الاستراتيجي يتضمن توفير عدة بدائل عدة لحل المشكلات، ويتم ذلك عن طريق عدد من الاستراتيجيات لتنمية الإبداع مثل العصف الذهني فيه يتم عرض عدد من البدائل الممكنة لحل المشكلة، بحيث يمكن الدمج بين عدد أو أكثر من الحلول، كما يمكن تكوين بنك للأفكار المطروحة. ومما لا شك فيه أن هذه الطرق وغيرها ما ينمي الفكر الاستراتيجي الذي يسهم في حل المشكلات وليس مجرد الحل وإنما الحل المبدع المناسب للمشكلة والذي يحقق أقصى فائدة ممكنة. (القحطاني، ٢٠١٢)

الجانب العلهي للبحث

صدق التناسق الداخلي: صدق التناسق الداخلي في الاستبيان يشير إلى مدى اتساق أو تجانس الأسئلة الموجودة في الاستبيان. يهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق وتجانس الأسئلة في الاستبيان وقدرتها على قياس نفس البعد أو المفهوم المراد دراسته. عند تصميم الاستبيان، يجب أن تكون الأسئلة المتعلقة بنفس البعد أو المفهوم قادرة على قياسه بطرق متشابهة ومتجانسة. يتم استخدام تقنيات إحصائية لقياس صدق التناسق الداخلي. وذلك بالاعتماد على اختبار مقدار جودة التمثيل kmo and bartlett's test. ونحصل على النتائج التالية حيث يتم تقييم جميع البيانات المتاحة معاً والتي تنتمي إلى جميع المحاور والابعاد من خلال قياس درجة ارتباطها مع بعضها ومع الدرجة الاجمالية للبعد المنتميه له: جدول اختبار صدق التناسق

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.781
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	28606.945
	Df	2415
	Sig.	.000

المصدر: حسابات برنامج SPSS

تقديم تقييم صدق الاتساق الداخلي للمقياس يتطلب تحليل معامل كايزر-ماير-أولكين (KMO) واختبار بارتليت. وفقاً للبيانات المقدمة، يتم توفير النتائج التالية: قياس كايزر-ماير-أولكين لقياس مدى ملاءمة العينة هو 0.781. يُعتبر هذا القياس جيداً عندما يكون أعلى من 0.5. ويشير إلى أن البيانات مناسبة لإجراء التحليل. اختبار بارتليت يعطي قيمة تقريبية لشي-مربع يبلغ حوالي 28606.945، وعدد درجات الحرية هو 2415. قيمة الاحتمالية (Sig.) هي 0.000. تدل هذه القيمة المنخفضة بشكل كبير على أن هناك علاقة إحصائية معنوية بين المتغيرات المستخدمة في المقياس. بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، يمكن الاستنتاج أن هناك صدق في الاتساق الداخلي للمقياس المستخدم في هذه الدراسة.

#### قياس الثبات

ثبات الاستبانة (Questionnaire reliability) يشير إلى مدى استقرار وثبات النتائج التي يتم الحصول عليها من الاستبانة عند إعادة تطبيقها على نفس المجموعة من المشاركين أو في ظروف مماثلة. يعد ثبات الاستبانة عنصراً مهماً في تحقيق صدق الاستبانة. هناك عدة طرق لقياس ثبات الاستبانة. يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لحساب ثبات الانقسام الداخلي، حيث تكون القيمة القريبة من 1 تشير إلى تجانس عالي للأسئلة. تحقيق ثبات الاستبانة يعتبر أمراً هاماً للحصول على نتائج موثوقة ودقيقة. إذا كانت النتائج غير مستقرة أو غير متجانسة عند إعادة تطبيق الاستبانة، فقد يكون هناك عوامل تؤثر على صدق الاستبانة ويجب إجراء التعديلات اللازمة لتحسين ثباتها جدول قيم معامل الفا.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.977	75

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS25.

تشير النتيجة إلى وجود ثبات مرتفع في أسئلة الاستبانة مع قرب قيمة المعامل من 1.

#### اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الإحصائية هو طريقة للاستدلال الإحصائي تستخدم لتقرير ما إذا كانت البيانات المتوفرة تدعم فرضية معينة بشكل كافٍ. يسمح لنا اختبار الفرضيات بعمل بيانات احتمالية حول معلمات السكان. وتمثل فرضيات البحث من خلال التالي:  
الفرضية الرئيسية الأولى H1: توجد علاقة ارتباط بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية. وتنقسم الفرضية الرئيسية الأولى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط بين سياسات الأمان وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.



- ٢- توجد علاقة ارتباط بين دعم الإدارة وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.
- ٣- توجد علاقة ارتباط بين تدريب الموظفين وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.
- ٤- توجد علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر وإدارة الأزمات التنظيمية في وزارة الداخلية العراقية.
- وعند دراسة العلاقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومن مستخرجات البرمجية الإحصائية نحصل على النتائج التالية:

جدول نتائج الارتباط بين المتغيرات

Correlations						
		إدارة المخاطر	سياسات الأمان	دعم الإدارة	تدريب الموظفين	إدارة الأزمات التنظيمية
إدارة الأزمات التنظيمية	Pearson Correlation	.754*	.705*	.746	.816**	1
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	380	380	380	380	380

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: حسابات برنامج SPSS. تشير البيانات الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة الأزمات التنظيمية وجميع المتغيرات الأخرى.

- إدارة الأزمات التنظيمية وسياسات الأمن: يشير معامل الارتباط البالغ ٠.٧٠٥\*\* إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين إدارة الأزمات التنظيمية وسياسات الأمن. هذا يعني أن المنظمات التي لديها سياسات أمن قوية تكون أكثر فعالية في إدارة الأزمات التنظيمية.
- إدارة الأزمات التنظيمية ودعم الإدارة: يشير معامل الارتباط البالغ ٠.٧٤٦\*\* إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين إدارة الأزمات التنظيمية ودعم الإدارة. هذا يعني أن المنظمات التي تدعم الإدارة الفعالة تكون أكثر فعالية في إدارة الأزمات التنظيمية.
- إدارة الأزمات التنظيمية وتدريب الموظفين: يشير معامل الارتباط البالغ ٠.٨١٦\*\* إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين إدارة الأزمات التنظيمية وتدريب الموظفين. هذا يعني أن المنظمات التي تقوم بتدريب موظفيها على إدارة الأزمات تكون أكثر فعالية في إدارة الأزمات التنظيمية.
- إدارة الأزمات التنظيمية وإدارة المخاطر: يشير معامل الارتباط البالغ ٠.٧٥٤\*\* إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين إدارة الأزمات التنظيمية وإدارة المخاطر. هذا يعني أن المنظمات التي لديها أنظمة إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر فعالية في إدارة الأزمات التنظيمية. وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية. ولدراسة الأثر نستخدم نموذج الانحدار المتعدد ونحصل على النتائج التالية: الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد علاقة ارتباط بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية. لاختبار هذه الفرضية نستخدم نموذج الانحدار البسيط ونحصل على النتيجة التالية: جدول ملخص المؤشرات الرئيس

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.597 <sup>a</sup>	.356	.355	.45190	1.937
a. Predictors: (Constant), إدارة الأزمات التنظيمية					
b. Dependent Variable: مهارات التفكير الاستراتيجي					

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية SPSS

التحليلات الإحصائية للنتائج تبين:

. بناءً على المخرجات، يمكننا القول إن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي لدى ضباط وزارة الداخلية العراقية. معامل الارتباط: معامل الارتباط البالغ ٠.٥٩٧ يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي.

قيمة: p: قيمة p البالغة ٠.٠٠٠ تشير إلى أن العلاقة بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. تشير قيمة دورين واتسن إلى عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي.

تفسير النتائج:

يعني هذا أن الأشخاص الذين لديهم مهارات تفكير استراتيجي جيدة يكونون أكثر قدرة على إدارة الأزمات بشكل فعال.

جدول تحليل التباين

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42.730	1	42.730	209.238	.000 <sup>b</sup>
	Residual	77.193	378	.204		
	Total	119.923	379			
Dependent Variable: مهارات التفكير الاستراتيجي						
Predictors: (Constant), إدارة الأزمات التنظيمية						

المصدر: حسابات برنامج SPSS. تدعم نتائج تحليل التباين (ANOVA) أيضاً الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد علاقة ارتباط بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.

قيمة F: تشير قيمة F البالغة ٢٠٩.٢٣٨ إلى أن العلاقة بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

قيمة p: تشير قيمة p البالغة ٠.٠٠٠ إلى أن العلاقة بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

التفسير: يعني هذا أن إدارة الأزمات التنظيمية تساهم بشكل كبير في تباين مهارات التفكير الاستراتيجي.

قيمة p تشير قيمة p البالغة ٠.٠٠٠ إلى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥. هذا يعني أنه من غير المحتمل أن تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة نتيجة الصدفة جدول معاملات النموذج

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.930	.137		14.083	.000
	إدارة الأزمات التنظيمية	.517	.036	.597	14.465	.000
Dependent Variable: مهارات التفكير الاستراتيجي						

تدعم نتائج تحليل الانحدار البسيط أيضاً الفرضية الفرعية الثانية (H2) توجد علاقة ارتباط بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية. معامل الانحدار: معامل الانحدار البالغ ٠.٥١٧ يشير إلى أن زيادة إدارة الأزمات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة مهارات التفكير الاستراتيجي بمقدار ٠.٥١٧ وحدة.

قيمة p: قيمة p البالغة ٠.٠٠٠٠ تشير إلى أن العلاقة بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥.

التفسير: يعني هذا أن إدارة الأزمات التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على مهارات التفكير الاستراتيجي.

الخلاصة: تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط متوسطة وذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات التنظيمية ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية. وفيما يلي نورد جدول النتائج النهائية للفرضيتين الأولى والثانية: جدول النتائج النهائية للفرضية الأولى والثانية

الفرضية	القرار	الاتجاه وقوة العلاقة
H1-1 الفرعية الأولى	نقبل	تأثير طردي
H1-2 الفرعية الثانية	نقبل	تأثير طردي
H1-3 الفرعية الثالثة	نقبل	تأثير طردي
H1-4 الفرعية الرابعة	نقبل	تأثير طردي
H1 الرئيسية الأولى	نقبل	تأثير طردي
H2 الرئيسية الثانية	نقبل	تأثير طردي

المصدر: إعداد الباحث

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد علاقة ارتباط بين إدارة الأمن السيبراني ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

١- توجد علاقة ارتباط بين سياسات الأمان ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.

٢- توجد علاقة ارتباط بين دعم الإدارة ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.

٣- توجد علاقة ارتباط بين تدريب ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.

٤- توجد علاقة ارتباط بين إدارة المخاطر ومهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية.

جدول نتائج الارتباط بين المتغيرات

Correlations						
	مهارات التفكير الاستراتيجي	إدارة المخاطر	تدريب الموظفين	دعم الإدارة	سياسات الأمان	
سياسات الأمان	.465**	.656*	.654**	.722*	1	Pearson Correlation
	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)
	380	380	380	380	380	N

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: حسابات برنامج SPSS.

تفسير النتائج: تشير النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين جميع المتغيرات المستقلة الأربعة (سياسات الأمان، دعم الإدارة، تدريب الموظفين، إدارة المخاطر) والمتغير المعتمد (مهارات التفكير الاستراتيجي).

معامل الارتباط: معامل الارتباط بين كل متغير مستقل ومتغير المعتمد هو كما يلي:

• سياسات الأمان\*\* \*0.722 :

• دعم الإدارة\*\* \*0.654 :

• تدريب الموظفين\*\* \*0.656 :

• إدارة المخاطر\*\* \*0.465 :

قيمة **p**: قيمة **p** لكل معامل ارتباط هي أقل من ٠.٠٠١، مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

التفسير: يعني هذا أن زيادة أي من المتغيرات المستقلة الأربعة يؤدي إلى زيادة مهارات التفكير الاستراتيجي.

توصيات محددة: فيما يلي بعض التوصيات المحددة لتحسين كل متغير مستقل:

• سياسات الأمان:

○ مراجعة وتحديث سياسات الأمان بشكل دوري لضمان أنها تلبى أحدث التهديدات والمخاطر.

○ توفير التدريب للموظفين على كيفية تطبيق سياسات الأمان بشكل صحيح.

• دعم الإدارة:

○ تعزيز دعم الإدارة العليا لجهود إدارة الامن السيبراني.

○ توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لجهود إدارة الامن السيبراني.

• تدريب الموظفين:

○ توفير التدريب المستمر للموظفين في مجال إدارة الامن السيبراني.

○ تشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة التدريبية والتطويرية ذات الصلة.

• إدارة المخاطر:

○ إنشاء عملية إدارة المخاطر الرسمية.

○ تقييم المخاطر المحتملة التي تواجه وزارة الداخلية.

○ تطوير خطة لمعالجة المخاطر.

من خلال تنفيذ هذه التوصيات، يمكن لوزير الداخلية العراقي تحسين فاعلية إدارة الامن السيبراني في الوزارة وحماية الأنظمة والبيانات من الهجمات السيبرانية. ولدراسة الأثر نستخدم نموذج الانحدار المتعدد ونحصل على النتائج التالية:

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): توجد علاقة ارتباط بين إدارة الامن السيبراني وإدارة الازمات التنظيمية من خلال مهارة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية العراقية. لاختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل المسار بالتطبيق على برنامج AMOS ونحصل على النتيجة

التالية: جدول نتائج تحليل المسار

			Estimate	S.E.	C.R.	P
مهارة التفكير الاستراتيجي	<-- -	إدارة الأمن السيبراني	.390	.034	11.352	***
إدارة الأزمات التنظيمية	<-- -	مهارة التفكير الاستراتيجي	.257	.033	7.779	***
إدارة الأزمات التنظيمية	<-- -	إدارة الأمن السيبراني	.665	.026	25.983	***

المصدر: مخرجات البرمجية الإحصائية AMOS

بناءً على نتائج تحليل المسار في الجدول ، يمكننا استنتاج ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية من خلال مهارة التفكير الاستراتيجي، حيث أن معامل التأثير المباشر بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية بلغ 0.665، وهو معامل ارتباط موجب مرتفع، مما يشير إلى أن زيادة إدارة الأمن السيبراني تؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات التنظيمية.
- تلعب مهارة التفكير الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية، حيث أن معامل التأثير المباشر بين مهارة التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات التنظيمية بلغ 0.257، وهو معامل ارتباط موجب متوسط، مما يشير إلى أن مهارة التفكير الاستراتيجي تؤثر بشكل إيجابي على إدارة الأزمات التنظيمية.
- تلعب مهارة التفكير الاستراتيجي دوراً مهماً في إدارة الأزمات التنظيمية، حيث أن معامل التأثير غير المباشر بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية من خلال مهارة التفكير الاستراتيجي بلغ  $0.169 = 0.665 * 0.257$ ، وهو معامل ارتباط موجب متوسط، مما يشير إلى أن مهارة التفكير الاستراتيجي تسهم بنسبة 19.6% في العلاقة بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية.

التفسير النظري:

يمكن تفسير هذه النتائج من خلال النظر في العلاقة بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية. إدارة الأمن السيبراني هي عملية تهدف إلى حماية المعلومات والأنظمة من الهجمات الإلكترونية. إدارة الأزمات التنظيمية هي عملية تهدف إلى إدارة المواقف غير المتوقعة التي تهدد المنظمة.

تلعب مهارة التفكير الاستراتيجي دوراً مهماً في كلا المجالين. في إدارة الأمن السيبراني، تساعد مهارة التفكير الاستراتيجي المسؤولين على تحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها. في إدارة الأزمات التنظيمية، تساعد مهارة التفكير الاستراتيجي المسؤولين على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حالات الطوارئ.

وبالتالي، فإن مهارة التفكير الاستراتيجي تساهم في إدارة الأزمات التنظيمية من خلال مساعدتها على:

• تحديد المخاطر المحتملة، مثل الهجمات الإلكترونية.

• تطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر، مثل خطط الاستجابة للحوادث.

• اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في حالات الطوارئ.

التحليل الإحصائي: يمكن تفسير النتائج الإحصائية من خلال النظر في قيم معاملات التأثير المباشر وغير المباشر. معامل التأثير المباشر بين متغيرين هو مقياس للعلاقة المباشرة بين هذين المتغيرين من خلال متغير وسيط. في هذه الحالة، معامل التأثير المباشر بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية بلغ (0.665)، وهو معامل ارتباط موجب مرتفع. هذا يعني أن زيادة إدارة الأمن السيبراني تؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات التنظيمية. معامل التأثير غير المباشر بين مهارة التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات التنظيمية بلغ (0.257)، وهو معامل ارتباط موجب متوسط. هذا يعني أن مهارة التفكير الاستراتيجي تؤثر بشكل إيجابي على إدارة الأزمات التنظيمية. معامل التأثير غير المباشر بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية من خلال مهارة التفكير الاستراتيجي بلغ  $(0.169 = 0.665 * 0.257)$ ، وهو معامل ارتباط موجب متوسط. هذا يعني أن مهارة التفكير الاستراتيجي تسهم بنسبة (16.9%) في العلاقة بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية.

الخلاصة: بناءً على النتائج الإحصائية والتفسير النظري، يمكننا استنتاج أن الفرضية المطروحة صحيحة، وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الأمن السيبراني وإدارة الأزمات التنظيمية من خلال مهارة التفكير الاستراتيجي. جدول النتائج النهائية للفرضيتين الثالثة والرابعة

الفرضية	القرار	الاتجاه وقوة العلاقة
H3-1 الفرعية الاولى	نقبل	تأثير طردي
H3-2 الفرعية الثانية	نرفض	لا يوجد تأثير
H3-3 الفرعية الثالثة	نرفض	لا يوجد تأثير
H3-4 الفرعية الرابعة	نقبل	تأثير طردي

تأثير طردي	نقبل	H3 الرئيسة الثالثة
تأثير طردي	نقبل	H4 الرئيسة الرابعة

المصدر: إعداد الباحث  
الاستنتاجات

- ١ توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين إدارة الامن السيبراني وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية. يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال حقيقة أن إدارة الامن السيبراني تساعد على حماية الأنظمة والبيانات من الهجمات السيبرانية، مما يقلل من احتمالية وقوع الأزمات التنظيمية.
- ٢ تلعب مهارة التفكير الاستراتيجي دوراً وسيطاً في العلاقة بين إدارة الامن السيبراني وفاعلية إدارة الأزمات التنظيمية. يمكن تفسير هذا الدور من خلال حقيقة أن مهارة التفكير الاستراتيجي تساعد على تقييم المخاطر، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الأزمات.
- ٣ سياسات الأمان هي أكثر جوانب إدارة الامن السيبراني علاقة مع مهارة التفكير الاستراتيجي. يمكن تفسير هذا التأثير من خلال حقيقة أن سياسات الأمان تحدد القواعد والإجراءات التي يجب على الموظفين اتباعها لحماية الأنظمة والبيانات، مما يساعدهم على تطوير مهارات التفكير الاستراتيجي اللازمة لفهم وتطبيق هذه السياسات.
- ٤ دعم الإدارة هو ثاني أكثر جوانب إدارة الامن السيبراني علاقة مع مهارة التفكير الاستراتيجي. يمكن تفسير هذا التأثير من خلال حقيقة أن دعم الإدارة يوفر الموارد والدعم اللازمين للموظفين لممارسة مهارات التفكير الاستراتيجي.
- ٥ تدريب الموظفين هو ثالث أكثر جوانب إدارة الامن السيبراني علاقة مع مهارة التفكير الاستراتيجي. يمكن تفسير هذا التأثير من خلال حقيقة أن تدريب الموظفين يزودهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لتطوير مهارات التفكير الاستراتيجي.
- ٦ إدارة المخاطر هي رابع أكثر جوانب إدارة الامن السيبراني علاقة مع مهارة التفكير الاستراتيجي.

### التوصيات:

- \_ تعزيز جميع جوانب إدارة الأمن السيبراني في وزارة الداخلية العراقية، بما في ذلك سياسات الأمان، ودعم الإدارة، والتدريب، وإدارة المخاطر.
- \_ توفير الموارد والدعم اللازمين لجهود إدارة الأمن السيبراني.
- \_ تشجيع ثقافة التفكير الاستراتيجي في وزارة الداخلية.
- \_ إجراء تقييم شامل لإدارة الأمن السيبراني في وزارة الداخلية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. هذه التوصيات تهدف إلى تحسين إدارة الأمن السيبراني في وزارة الداخلية العراقية، مما سيساعد على حماية الأنظمة والبيانات من الهجمات السيبرانية.

### المصادر

١. صلاح، أحمد علا. (٢٠٠٤). إدارة الأزمات التخطيط لما قد يحدث، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
- ٢ اتحاد الدولي للاتصالات، ٢٠١٠، الأمن السيبراني.
- ٣ الشمري، مصطفى، ٢٠٢١، الأمن السيبراني وأثره في الأمن الوطني العراقي، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة ديالى، المجلد العاشر، العدد الأول.
- ٤ العزاوي، نجم، ٢٠٠٩، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع بجامعة الزرقاء الخاصة، بعنوان: تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال التحديات الفرص الأفاق، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، الفترة ٣-٢٠٠٩/٥/١١.
- ٥ القحطاني، ذيب بن عايض، ٢٠١٣، المدخل إلى أمن المعلومات، ط٢، الرياض، ص٤٦.
- ٦ حوش، جمال الدين، ١٩٩٦، المفاهيم النظرية لإدارة الأزمات، محاضرة ضمن دورة أزمات وتفاوض، أكاديمية ناصر العسكرية، كلية الدفاع الوطني، القاهرة، مصر، الفترة ١٢/١٠-٢١-١١/١٩٩٦.
- ٧ \_ اطريح، سمر. بشاني، ابتسام. (٢٠٢٢). دور التعلم التنظيمي في إدارة الازمات (دراسة ميدانية في شركة إنتاج الكهرباء - جيجل)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر.

- ٨ \_ العريفي سعود بن محمد ، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٦،
- ٩ \_ كرزون، محمد، (٢٠٢٢)، دورة في أنظمة التحكم الإشرافي وتحصيل المعطيات SCADA، مركز التقانة الصناعية، سورية، حلب، ص ٣. جيتز، إنصاف. خماسي، سوسن. (٢٠٢٠). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالم، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥.
- ١٠ \_ محمد الصيرفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، ط١ الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨، ١. جيتز، إنصاف. خماسي، سوسن. (٢٠٢٠). أثر التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات- دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قالم، جامعة ٠٨ ماي ١٩٤٥.
١١. رضا علي حاتم حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، ٢٠٠٧.
١٢. الشخلي عبد القادر ، السياسة الجنائية شرعاً وقانوناً، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥، ص ١٨
١٣. نجيب، أيمن زكريا، ٢٠١٣، "أثر التدريب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموظفين، دراسة ميدانية على شركات تصنيع الأدوية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص ٢٧.
- ١٤ Afefbdellaoui, gestion de la réputation organisationnelle et période de crise, xx léme Tutorat des lae, Université jules Vernes, 24/25 juin 2004, p04
- ١٥ Wang, W & Lu, y. (2010) "Knowledge transfer in response to organizational crisis: an exploratory study", Expert System with Application, 37, 3934-3942 .
- ١٦ . Kim, Sungsu, 2020, Assessing an organizational crisis at the construal level: how psychological distance impacts publics' crisis responses, Journal of Communication Management, Vol 25, No1
- ١٧ yoko, O. B., Ayoko, O. B., Ang, A. A., Ang, A. A., Parry, K., & Parry, K., 2017 Organizational crisis: emotions and contradictions in managing internal stakeholders. International Journal of Conflict Management, 28(5), 617-643