

توظيف القدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات

دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق

م.م. محمود شعبان خضر البدراني

الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الإدارية / الموصل

mahmoodshaban90@ntu.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.4.2.22>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٢/٢٨

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/١٠/٨

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/١٠/١

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تشخيص علاقات الارتباط والتأثير للقدرات الاستراتيجية بأبعادها (المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، والتقانة المستخدمة) كمتغير مستقل في إدارة الأزمات كمتغير معتمد في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. فيما تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي، وحُدد ميدان البحث في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق (المقر الرئيس في السليمانية)، بوصفها من كبريات شركات الاتصالات المتنقلة في العراق، أما مجتمع البحث فتتمثل بالمديرين العاملين في شركة آسياسيل (المقر الرئيس) وقد طبق البحث على عينة قصدية (عمدية) مكونة من (80) مديراً في الإدارة العليا والوسطى متمثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) في المنظمة المبحوث، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة في جمع البيانات، وبهدف معالجة البيانات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية، وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث وجود علاقة تأثير معنوية للقدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات على المستوى الكلي والجزئي في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق. **الكلمات المفتاحية:** القدرات الاستراتيجية، إدارة الأزمات.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٤) العدد (٢) ٢٠٢٣
الصفحات: ٣٩٣-٤١٢

(٣٩٣)

Employing Strategic Capabilities in Crisis Management

An Exploratory Study of The Opinions of A sample of Managers in Asiacell Company for Mobile Communications in Iraq

Abstract

The current research aims to diagnose the relationship and influence of strategic capabilities with their dimensions (technical knowledge to build value, the ability to generate and own resources, and the technology used) as an independent variable in crisis management as an approved variable in the Asiacell Mobile Communications Company in Iraq. While the research adopted the descriptive analytical approach, the field of research was identified in the Asiacell Mobile Communications Company in Iraq (the headquarters in Sulaymaniyah), as it is one of the largest mobile telecommunications companies in Iraq, and the research community is represented by the managers working in the Asiacell company (the headquarters) and the research was applied to An intentional (intentional) sample consisting of (80) managers in the upper and middle management, represented by (the general manager, the assistant general manager, department managers, and divisional officials) in the company under study. The most prominent conclusions reached by the research were the existence of a significant impact relationship of strategic capabilities in crisis management at the macro and micro levels in the Asiacell Mobile Communications Company in Iraq.

Key words: Strategic Capabilities, Crisis Management.

المقدمة:

تواجه العديد من المنظمات أنواعاً مختلفة من الأزمات الداخلية والخارجية مُولدة حالة من التباطؤ في أنشطتها وأعمالها الحيوية، إذ ظهرت الحاجة للتكيف والتغيير كنقطة أساسية لمواجهة الأزمات التي تظهر نتيجة للتغيرات المتسارعة في البيئة، ولأن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات في ظل بيئة مضطربة يتمثل بمجموعة الأزمات التي تختلف في حجمها وطبيعتها ونوعها، فإن ذلك يتطلب من المنظمات اتباع المنهج العلمي لإدارة تلك الأزمات، إذ تتطلب عملية مواجهة تلك الأزمات امتلاك المنظمات للقدرات الاستراتيجية وتطوير وإدامة هذه القدرات التي تمكنها من التعامل مع الأزمات الخارجية والداخلية وتحقيق الاستجابة الاستراتيجية المناسبة لها، علماً أن مثل هذه القدرات قد تقع بين المعرفة الفنية لبناء القيمة، والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها وأخيراً التقانة المستخدمة.

إذ تمثلت مشكلة البحث بعدة تساؤلات هل هناك علاقة ارتباط بين القدرات الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث؟ هل هناك تأثير للقدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوث؟

كما قدم البحث عدد من الفرضيات الرئيسية تمثلت الأولى منها لا توجد علاقة ارتباط للقدرات الاستراتيجية ذات دلالة إحصائية بإدارة الأزمات على مستوى المنظمة المبحوث، أما الثانية فكانت لا توجد علاقة تأثير معنوية للقدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات على مستوى المنظمة المبحوث.

انطلاقاً من ذلك فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة مباحث، يشمل المبحث الأول منهجية البحث، أما المبحث الثاني فقد تضمن الجانب النظري والمتمثل بالقدرات الاستراتيجية كمتغير مستقل (مفهومه وأهميته وخصائصه وأبعاده) وإدارة الأزمات كمتغير معتمد (مفهومه وخصائصه وأهدافه واستراتيجياته ومتطلباته ومعوقاته)، أما المبحث الثالث فقد اشتمل على الجانب العملي للبحث، أما المبحث الرابع والأخير فقد اشتمل على الاستنتاجات والمقترحات التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: منهجية البحث:**أولاً: مشكلة البحث:**

تواجه منظمات الأعمال مشكلات جوهرية في ادراكها لأهمية ومضامين القدرات الاستراتيجية وكيفية بناءها والمحافظة عليها بوصفها مورداً ثميناً للتميز في منظمات تشهد احتدام تنافسي وأزمات متواصلة في بيئة مليئة بالتغير السريع والمفاجئ، كما تواجه هذه المنظمات أزمات كثيرة ومتنوعة تهدد استقرار عملها في أماكن تواجهها، وهنا ستكون المنظمة أمام أمرين لا ثالث لهما هما: إما التأثير السلبي الذي يؤدي إلى التأخر أو توقف العمل والوقوف إلى جانب المنظمات المتأخرة الخاسرة، أو مواجهة تلك الأزمات والتغلب عليها وربما الاستفادة من هذه الأزمات، وقد بدأت البيئة العراقية تعيش أزمات مستمرة حال بيئات الأعمال المختلفة وفي شتى المجالات ومنها قطاع الاتصالات، مما انعكس على ضعف الخدمات المقدمة وتراجعها، من هنا برزت مسألة مواجهة المنظمات للأزمات واحتوائها والتقليل من أضرارها عبر ما تمتلكه من قدرات استراتيجية مهيئاً للتعامل مع هذه الأزمات.

انطلاقاً من ذلك تولدت تصورات لدى الباحث دفعته لرسم رؤيته وإثارة مشكلة بحثه في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق، عبر التساؤلات الآتية:

١. هل هناك علاقة ارتباط بين القدرات الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث؟
٢. هل هناك تأثير للقدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث:

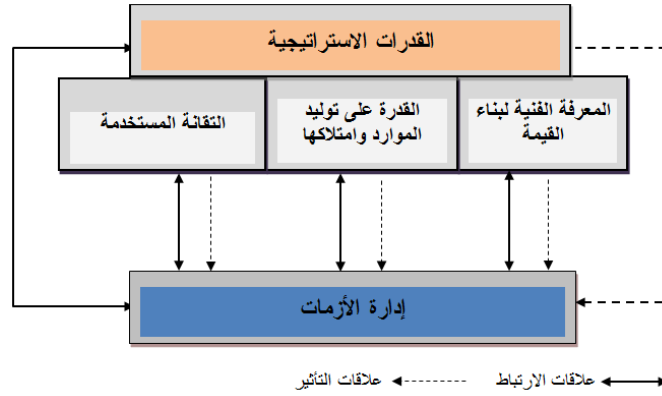
- تتبع أهمية البحث من عدة جوانب منها:
١. تزويد القائمين على الشركات العاملة في مجال الاتصالات المتنقلة بقاعدة معلومات يُؤمل إسهامها في مجارة التغيرات البيئية وتحديدها للاستراتيجية الملائمة لإدارة الأزمات.
 ٢. إبراز الدور الذي تؤديه القدرات الاستراتيجية في مدى بقاء ونمو المنظمة المبحوث ودرجة تأثيرها في إدارة الازمة الحالية والمستقبلية.

ثالثاً: أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:
١. تشخيص العلاقات التأثيرية للقدرات الاستراتيجية مع إدارة الأزمات في المنظمة المبحوث.
 ٢. تزويد المنظمة المبحوث بالمقترحات اللازمة لتحقيق القدرة على إدارة الازمات قبل واثناء الأزمات وبعد حدوثها.
 ٣. الوصول لجملة من الاستنتاجات المبنية على نتائج التحليل الإحصائي بين متغيرات البحث والخاصة باختبار معنوية المخطط الافتراضي للبحث، وتقديم مجموعة من المقترحات التي بإمكانها ان تعزز من أداء المنظمة المبحوث وتؤهلها لإدارة ازماتها.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث استناداً إلى أهمية وأهداف البحث وسيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما في الشكل (1).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضيات الآتية يُعدها الباحث اجابات أولية متوقعة تنسجم مع تساؤلات مشكلة البحث، وقد جاءت متوافقة مع مضامين مخطط البحث الفرضي والعلاقات الواردة فيه بين متغيراتها الرئيسية وأبعادها، وعلى النحو الآتي:

(٣٩٦)

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية للقدرات الاستراتيجية ذات دلالة إحصائية بإدارة الأزمات على مستوى المنظمة المبحوث، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة ارتباط معنوية للمعرفة الفنية لبناء القيمة ذات دلالة إحصائية بإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث.
٢. لا توجد علاقة ارتباط معنوية للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها ذات دلالة إحصائية بإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث.
٣. لا توجد علاقة ارتباط معنوية للتقانة المستخدمة ذات دلالة إحصائية بإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير للقدرات الاستراتيجية معنوياً في إدارة الأزمات على مستوى المنظمة المبحوث، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا توجد علاقة تأثير للمعرفة الفنية لبناء القيمة معنوياً في إدارة الأزمات على مستوى المنظمة المبحوث.
٢. لا توجد علاقة تأثير للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها معنوياً في إدارة الأزمات على مستوى المنظمة المبحوث.
٣. لا توجد علاقة تأثير للتقانة المستخدمة معنوياً في إدارة الأزمات على مستوى المنظمة المبحوث.

سادساً: منهج البحث:

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، القائم على تجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها، ويوفر وصفاً تفصيلياً للحالة المبحوث، ويعدّ منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، الذي يستند على التحليل الشامل للمشكلة قيد البحث، وتفسير العلاقات، وقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبانة التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها من الأفراد ضمن العينة المبحوث.

سابعاً: حدود البحث:

وتمثلت بما يأتي:

١. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الجانب العملي من البحث في شركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق (المقر الرئيس) في السليمانية.
٢. **الحدود البشرية:** ضمت عينة البحث الأفراد في الإدارة العليا والوسطى متمثلة (بالمدير العام، معاون المدير العام، مدراء الأقسام، ومسؤولي الشعب) وبلغ حجم العينة ككل (80) مديراً.
٣. **الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للبحث في المدة الواقعة من ٢٠٢١/٩/١٥ إلى ٢٠٢٢/٥/١٥ التي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الإحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والمقترحات.

ثامناً: أساليب جمع البيانات:

اعتمد أكثر من أسلوب لجمع البيانات التي تُعتبر الأساس في إبراز نتائج البحث وعلى النحو الآتي:

١. **بيانات الجانب النظري:** اعتمدت فيه المصادر الأجنبية والعربية التي تمثلت بالمراجع العلمية من رسائل، كُتُب، بحوث (دوريات) ذات صلة بموضوع البحث والتي غطت الجانب النظري، كما تمت الإفادة من شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لتعقب المستجدات العلمية ذات العلاقة.
٢. **بيانات الجانب العملي:** استخدم الباحث استمارة الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب العملي (التطبيقي) من البحث، إذ تم صياغتها على النحو الذي يحقق ملاءمتها لغرض اعدادها.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS, V.25)، وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

١. **معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
٢. **الانحدار الخطي البسيط:** تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

عاشراً: أداة قياس البحث:

اعتمد الباحث على استبانة البحث كمصدر رئيس في جمع البيانات الاولية من عينة البحث وكذلك في الحصول على الاجابة عن التساؤلات لغرض اجراء التحليل الاحصائي، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبانة، وتم اعداد الاسئلة المتعلقة بالقدرات الاستراتيجية بالاعتماد على كلاً من (Lenz1980) و(المعاضدي، ٢٠٠١)، أما الأسئلة المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات فتم اعدادها بالاعتماد على (الشلي، ٢٠١٨) و(الجوري، ٢٠٢٠) وضمت استمارة الاستبانة (25) فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين:

١. **المحور الأول:** يتكون من (15) فقرة خاصة بمتغير القدرات الاستراتيجية.
٢. **المحور الثاني:** يتكون من (10) فقرات خاصة بمتغير إدارة الأزمات.

أحد عشر: مجتمع البحث وعينته:

يُعد قطاع الاتصالات في العراق من أكثر القطاعات أهمية وأكثرها ريادة وأهمية على مستوى القطاعات الأخرى، إذ تمثل مجتمع البحث بالشركات العاملة في قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق كافة، أما ميدان البحث التطبيقي فتمثل بشركة آسياسيل للاتصالات المتنقلة في العراق/ المقر الرئيس في السليمانية. وتم اختيار عينة قصدية (عمدية) للبحث تمثلت بالأفراد المبحثن في مقر شركة آسياسيل في مدينة السليمانية، والمتمثلة بـ(المدير العام، ورؤساء الأقسام، ومسؤولي الشعب)، إذ تم ملئ (80) استمارة استبانة إلكترونية من قبل الأفراد المبحثن في مواقع عملهم، إذ تمثل حجم المجتمع ما بين (100-120) (*) مديراً.

(*) لم يتم ذكر عدد المديرين بالدقة المطلوبة وذلك لسرية معلومات الشركة حسب قول الأستاذ شيركو مسؤول التدريب والتطوير في الشركة العدد يقارب ما بين (100) و(120) مديراً.

المبحث الثاني: الجانب النظري:**أولاً: القدرات الاستراتيجية:****١. مفهوم القدرات الاستراتيجية:**

مع الاهتمام المتزايد من قبل إدارة الموارد البشرية والقادة في المنظمات التي تطمح إلى صياغة وتنفيذ خططها التي تهدف إلى التنمية والنجاح الدائم في عالم تقاضيه تحديات العولمة والأزمات الحاجة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق مناخها المعقد والتغيرات السريعة التي لا يرقى إلى مواكبة تحدياتها الديناميكية سوى ممن يملكون العقول النيرة من المبدعين والموهوبين، من هنا جاءت انطلاقة الجدل الفكري حول توظيف القدرات الاستراتيجية للأفراد لضمان مواجهة الأزمات المتنوعة (الكبيسي وإبراهيم، ٢٠١٤: ٣٥)، لذلك بدأ الاهتمام في التسعينيات من القرن الماضي بمفاهيم حديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، كان من أهمها مفهوم القدرات الاستراتيجية التي تعد المساعد والمحرك الأساس لمنظمات الأعمال في ممارسة عملها، عبر التخطيط لتحقيق التفوق على المنافسين وتحقيق الأهداف في ظل الأزمات المحدقة بالبيئة (صبيح، ٢٠٠٧: ٣٨). ويشغل الحديث عن القدرات الاستراتيجية في المنظمات جزءاً كبيراً من وعي هذه المنظمات المعاصرة ويوفر أمواً فعالة تمكنها من الوصول إلى أهدافها كما تعد قضية القدرات الاستراتيجية من موضوعات الفكر الإداري المعاصر وتمثل مصدراً للفكر والإبداع وأساساً هاماً للتنمية اليوم ومع التغير المتزايد في البيئة التنافسية، وتغير الأسواق وقواعد المنافسة، والتغير السريع والمخيف في التكنولوجيا يتعين على المنظمات مواكبة هذه التطورات والأزمات السريعة عن طريق مجموعة من المكونات الأساسية في المنظمات، ولعل أهمها امتلاكها للقدرات الاستراتيجية التي من شأنها أن تسهم في قبول التغيير والمساهمة في التقليل من اضرار الأزمات عن طريق تعزيز مرونة الشركة (Brathwaite,2015:194).

ويرى (Lenz,1980:225) بأن القدرات الاستراتيجية هي "قدرة المنظمة على تحقيق النجاح في عملها مما يساعدها في تطويرها ونموها على المدى البعيد، ولا بد من توافر أساسيات لهذه القدرات حتى تتمكن من التعرف عليها وهذه الأساسيات هي المعرفة التقنية لبناء القيمة والقدرة على توليد وامتلاك الموارد والتقانة". أما (Brinkman,2015:66) فيعرفها على أنها "قدرة إدارة المنظمة على تحقيق النجاح عن طريق الاستخدام الأمثل لموجودات المنظمة ومواردها المختلفة وتوقع مدى قدرتها في اختيار الاستراتيجيات المناسبة في المستقبل لتعزيز الوضع التنافسي لها وتمكينها من البقاء والنمو وإضافة قيمة أفضل للزبائن تفوق ما يقدمه المنافسون". فيما يشير (Kaliappen,et.al.,2019:44) بأنها "حزم معقدة من المهارات والمعرفة والموارد والموجودات التي تمكن المنظمة من خلق أداء أفضل والحفاظ على الميزة التنافسية". ونوه (Hautala,2021:6) بأن القدرات الاستراتيجية هي "مزيج من العمليات والأنظمة والبيانات والتكنولوجيا والخبرات إذ تُحدد القدرات الاستراتيجية الميزة التنافسية للشركة وتظهر ما تقوم به بشكل أفضل من المنافسين، كما تحدد قدرة الشركة على تنفيذ استراتيجيتها للتعامل مع الأزمات وتُشير إلى ما هو مطلوب لتفعيل الاستراتيجية". مما تقدم، يتضح من المفاهيم الواردة في اعلاه تباين آراء الباحثين حول هذا المفهوم فمنهم من ركز على أن القدرات الاستراتيجية على أنها مجموعة من المهارات والنشاطات، فيما عدّها البعض الآخر مجموعة من الخبرات والبعض الآخر يرى بأنها مجموعة من موجودات المنظمة، وعدّها آخرون مجموعة معقدة من النشاطات والعمليات والخبرات والعلاقات الخارجية

وركز آخرون على أهميتها لتعزيز الوضع التنافسي في تكوين مفهوم محدد للقدرات الاستراتيجية للمنظمات وعليه فقد اعتمد البحث الحالي على هذه الآراء وبما يتناسب مع أهداف البحث. ومن أجل ذلك يطرح الباحث التعريف الاجرائي الآتي هي "مجموعة الموارد والمهارات والكفاءات المتوافرة في المنظمة ذاتها والتي يتم توظيفها لتحقيق الاستجابة الفاعلة للأزمات الداخلية والخارجية عبر استراتيجيات محددة من أجل تحقيق الأداء الافضل".

٢. أهمية القدرات الاستراتيجية:

يرى (الرفيعي وعبد، ٢٠١٨: ٢٩٩) بأن القدرات الاستراتيجية عنصر حاسم وهام للشركات التي تعمل في بيئة تنافسية وتسعى إلى البقاء والنمو فهو سلاح المنظمة الذي يسمح لها بخلق سمعة عالية مع زبائنها وفي السوق بشكل عام عبر أداء الأنشطة الداخلية للأعمال بشكل أفضل من منافسيها. فيما أشار (Lawson & Samson, 2001:384) إلى ان القدرات الاستراتيجية تتمثل في الانتقال المستمر للمعرفة والأفكار إلى منتجات جديدة تعود بالمنفعة للمنظمة واثبات وجودها في بيئة الاعمال، وقد أكد (Cochran, 2009:35) على أهمية وجود القدرات الاستراتيجية في المنظمات كونها تسهم في حالة وجودها في تحقيق مجموعة من الفوائد، إذ تعمل على التعزيز من عمليات الموارد البشرية، وتساعد في تحقيق التكامل الثقافي والتنسيق التنظيمي، وتحسن من الفاعلية التشغيلية، وأخيراً تقود التغيير التنظيمي، مما يوفر منطلقاً إيجابياً للحد من الأزمات والتقليل من اضرارها في حال حدوثها. ويعود سبب الأهمية المتزايدة للقدرات الاستراتيجية إلى عدة عوامل، منها (المعاضدي وحامد، ٢٠١٨: ٤٩) الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزيادة سرعة الابتكار، وزيادة إنتاج المعرفة، والتغيرات المتسارعة في السوق. وقد استلزمت هذه العوامل الحاجة إلى قدرات قادرة على التعامل مع المواقف المعقدة لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالوصول إلى الحلول المناسبة، لاسيما ان ظهور الأزمات تتطلب قرارات سريعة ودقيقة في ظل ما يتوفر لدى القيادات من معلومات وأجهزة استشعار مبكرة لاتخاذ القرار الملائم.

٣. خصائص القدرات الاستراتيجية:

أشار بعض الباحثين إلى الخصائص التي تميز القدرات الاستراتيجية، إذ أشار (Hitt, 1988-91: et.al., 2003) إلى المعايير الأربعة لتحديدها، وهي: القدرات القيمة: السماح للشركة باستغلال الفرص والقدرة على خلق أكبر قيمة لزبائنها، والقدرات النادرة: تلك التي يملكها عدد قليل من المنافسين الحاليين والمحتملين. صعوبة تقليد القدرات: هي القدرات التي لا تستطيع المنظمات الأخرى تطويرها بسهولة. يتم إنشاء هذه القدرات لسبب واحد أو أكثر من الأسباب الثلاثة الآتية: المنظمة قادرة على تطوير قدراتها بسبب ظروفها التاريخية المميزة، أو أن تكون رابطة بين قدرات المنظمة وميزتها التنافسية غامضة وغير واضحة للمنظمات الأخرى، والمعيار الأخير هو القدرات غير القابلة للاستبدال: أن تكون القيمة الاستراتيجية تزداد القدرات عندما تصبح صعبة من حيث الاستبدال كلما كانت غير ملموسة.

وبين (Bohlander, et.al., 2004:9) إلى أن الخصائص التي يجب أن تتمتع بها الموارد البشرية الاستراتيجية لغرض البقاء في ظل الأزمات المتنوعة، هي: ذات قيمة: أي أن العاملين يكونوا قادرين على تجاوز الازمة بفعل الكفاءة والفاعلية التي يمتلكونها بالتالي يجدون الطرق اللازمة لتخفيض الكلف وتحقيق شيء استثنائي للزبون، أو لإيجاد بعض حالات الارتباط بين برامج

التمكين، ومبادرات إدارة الجودة الشاملة، لأن وقوع الازمة بحد ذاتها تتطلب من ادارات المنظمات تظافر الجهود.

كما ان التحسين المستمر لمنتجات المنظمة وخدماتها، نادرة الوجود: ويكون ذلك عندما تكون معرفة ومهارات وقدرات العاملين غير متساوية مع ما تمتلكه المنظمات المنافسة وهذا ما يميز بقاء منظمة عن أخرى عند حدوث الازمة، صعوبة التقليد: أي بمعنى أن قدرات وخصائص العاملين لا يمكن استنساخها او تقليدها من قبل الآخرين، منظمة ومرتبطة: ويتم ذلك عندما تكون قدرات ومواهب العاملين لها القدرة على ربط وتحسين أعمالهم في مهام جديدة لحظة حدوثها.

ونوه (Vartanova,2010:57) أن الخصائص التي تتصف بها القدرات الاستراتيجية هي: انها تسهم للوصول إلى اسواق جديدة، تضيف قيمة للسلع، صعوبة تقليدها، والعمل على استدامتها.

٤. أبعاد القدرات الاستراتيجية:

مثلما لا يوجد اتفاق على مفهوم موحد للقدرات الاستراتيجية كذلك الحال ينطبق على أبعاده، وبناءً على ذلك سيتم تبني أبعاد (Lenz,1980) لملائمتها طبيعة البحث الحالي، وهذه الأبعاد هي المعرفة الفنية لبناء القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، التفانة المستخدمة، وسيتم توضيح هذه الأبعاد كما يأتي:

أ. المعرفة الفنية لبناء القيمة: لاشك ان المنظمات أصبحت تُدرك بان المعرفة هي المصدر الأساس في بناء الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المتميز والاساس في نجاح المنظمات وبقائها في ظل الأزمات المحدقة بالبيئة، إذ يرى (الرفيعي وعبد، ٢٠١٨: ٣٠١) ان التحولات السريعة التي شهدتها اقتصاديات الأعمال على مدى العقد الماضي والطبيعة الديناميكية لبيئة الأعمال وديناميكيات السوق ألزمت العديد من المنظمات العمل على إعادة النظر في الخرائط المعمارية لمسارات بناء وتطوير القدرات الاستراتيجية لتكون مركزية وموجهة مع المعرفة كأهم مورد استراتيجي في تشكيل وتوليد قيمة مستدامة المعرفة هي العملية التي تقوم المنظمة من خلالها على توليد قيمة من ملكيتها الفكرية وأصولها القائمة على المعرفة لتزويد فريق إدارة الازمة بالمعلومات وبما يعزز من امتلاك القيادات المعرفة المؤهلة للتعامل مع أنواع الأزمات. ويشير (المعاضدي، ٢٠٠١: ٣٠) إلى ان مقدار ما يولد القيمة هو ما يمتلكه من معرفة فنية وان لهذه المعرفة الفنية المتوفرة والموجودات المادية أثر مباشر في بناء القدرات الاستراتيجية والتي تسهم بشكل كبير في بناء القدرات الاستراتيجية الكلية للمنظمة. مما سبق يرى الباحث بان المعرفة الفنية لبناء القيمة تسهم بشكل كبير في تعزيز مقدرات التعليم والابداع التي تساعد على تمكين العاملين من خلق قيمة تسهم في إدارة المنظمة وتعد اساساً مهماً لتزويد فريق إدارة الازمة بكافة المعلومات حول وضع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ب. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها: تُمثل الموارد مجموع موجودات المنظمة وقدراتها ومهاراتها المالية والطبيعية والإنسانية والمعرفية التي تمنح المنظمة القدرة على تفعيل خياراتها عن طريق أنظمة إدارية مختلفة اذ تؤدي الموارد الملموسة وغير الملموسة دوراً بارزاً في نجاح المنظمة، إذ تمثل موارد المنظمة في أجزائها الملموسة وغير الملموسة خياراً استراتيجياً فعالاً إذا ما تم التعامل معها بشكل جيد واستخدامها بكفاءة من أجل التفوق على المنافسين (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩: ٢٩٧). كما تُشير (محمد، ٢٠١٥: ١١٩) أن الموارد النادرة تسهم في إدارة الازمة عبر تمتعه ببعض الخصائص المختلفة عن بقية المنظمات منها اعتبار المورد أحد عناصر القوة التي

يمكن استغلاله وتفاذي التهديدات التي تحصل في البيئة الخارجية، فضلاً عن ان المورد يكون نادراً وغير قابل للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المنافسين، عليه يرى الباحث بأن الموارد وإمكانية امتلاكها في المنظمة والمحافظة عليها واستخدامها بشكل كفؤة سيسهم في التعامل مع الازمة في ضوء ما متوافر لديها من إمكانيات ومتطلبات تصب في مصلحة المنظمة والتي توفر إطاراً حيوياً لمتخذ القرار للحد من الأزمات او مواجهتها والتقليل من حدتها.

ت. التقانة المستخدمة: عرّفها (Slack, et. al., 2007:240) بأنها الأجهزة والمعدات التي تساعد على تحويل المعلومات والموارد وطلبات الزبائن من اجل إضافة قيمة لها وإنجاز الهدف الاستراتيجي عبر تبني الاستراتيجية الملائمة لإدارة الازمة، أما (Lenz, 1980:230) فقد وصفها بانها المعرفة والخبرات والترتيبات الإدارية الكافية لتركيز الجهود الإنسانية وتنسيقها نحو تحقيق هدف معين، أما (محمد، ٢٠١٥ : ١٢٠) فقد اعطت للتقانة أهمية كبيرة كونها مصدر طاقة للإدارات في المنظمة، وتنمية القدرات المنظمة وتنشيط قدراتها المعرفية، ورفع مستويات الاستثمار عبر خلق موارد فريدة عند تطبيقها لاستراتيجية غير قابلة للتقليد وقت الازمة. يأتي الاختلاف بين الصناعات فيما بينها من الاختلاف في المستوى التقني المطبق داخل الصناعة، هناك العديد من الصناعات التي تكون فيها البدائل التقنية معروفة ومحددة، حيث بدأت منظمات الأعمال تدرك حقيقة أن كل من يمتلك التكنولوجيا يجب أن تحقق التميز التنافسي فبدأ اهتمامها بالتركيز على بناء الموارد والقدرات القيمة التي تتميز بعدم إمكانية التقليد والمحاكاة (احمد، ٢٠١٣ : ٨٩).

بناءً على ما سبق يرى الباحث ضرورة توافر التقانة المناسبة التي تتلاءم مع تغيرات البيئة الخارجية والداخلية للحد من تفاقم الازمة أو عدم حدوثها عبر مواكبة التطور وتدريب العاملين وجعلهم مؤهلين لأن يكونوا محل ثقة عند حدوث الأزمة.

ثانياً: إدارة الأزمات:

١. مفهوم إدارة الأزمات:

تُعد الأزمة مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخداماً، وتعني الضيق والجفاف في اللغة العربية. كما تعني كل موقف أو حدث يؤدي إلى تغييرات إيجابية وخطيرة في النتائج، وهي حدث أو تراكم لمجموعة أحداث غير متوقعة تؤثر على نظام المنظمة أو جزء منها، وهي عملياً توقف كلي أو جزئي عن العمل لفترة طويلة أو قصيرة لسبب محدد (اللوزي، ٢٠١٥ : ٧٨). كما عرف (Hamidovic, 2014:1) الأزمة بأنها "وضع غير طبيعي وغير مستقر ومعقد يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسمعتها ووجودها، وهي ليس مرادفة للحادثة". ويبين (جميل، ٢٠١٦ : ١٣) بأن الأزمة هي: "خلل مفاجئ يحدث نتيجة لأوضاع غير مستقرة تتضمن انقسام يعلن الانتقال الحتمي من حالة لأخرى، أو تهديداً خطيراً أو غير متوقع لقيم أو أهداف أو معتقدات أو ممتلكات الأفراد أو المنظمات أو الدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار. وتعرف كذلك من قبل محددين. وتعرف أيضاً بأنها حدث غير متوقع يؤثر في المنظمة يؤدي إلى اضطراب ولها مدى زمني تمر فيه وتتكون من عدة مراحل منها النمو والشدة والانحسار وتعود تحقيق الأهداف" (حمش، ٢٠١٨ : ٧). ويبين (Abad, et. al., 2018:880) انها "وضع غير طبيعي قابل للتعقيد يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية أو السمعة أو وجود المنظمة". ويوضح كل من (Paraskevas &

Quek,2019:420) بأنها "تهديد خطير للهياكل الأساسية للمنظمة أو القيم والمعايير الخاصة بالمنظمة والضغط عليها في ظروف غير مؤكدة للغاية مما يستلزم اتخاذ قرارات حازمة بذلك". مما تقدم يرى الباحث بأن الأزمة هي "حدث كبير وخطير متوقع أو غير متوقع تسبب حالات جسيمة على مستوى المنظمة عند حدوثه".

أما مفهوم إدارة الأزمات فقد عرفها (لكريني، ٢٠٠٣: ٣٣) إلى أن إدارة الأزمات تعني "كيفية التعامل والتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب مساوئها وسلبياتها والاستفادة منها مستقبلاً". وعرفها (السيد سعيد، ٢٠٠٦: ٨٧) بأنها "مفهوم شامل يعكس أو يفسر رؤية المنظمة في الأساليب والاجراءات التي تتبعها في التعامل مع الأزمات بحيث يشترك فيها كل التخصصات والانظمة في المنظمة". في حين عرفها (أبو عزيز، ٢٠١٠: ٢٥) "ذلك النظام الذي يتعامل مع الأزمات وذلك لتجنب وقوعها والتخطيط والاستعداد للحالات التي يصعب تجنبها والتحكم والسيطرة على النتائج وتقليل الآثار السلبية". ويرى (Sahin,et.al.,2015:2289) بانها "العملية التي تتضمن اكتشاف وتقييم الاشارات التي تدل على وقوع وحدث الازمة والتي تحتاج إلى اتخاذ وتنفيذ الاحتياجات اللازمة من اجل التغلب على الازمة وتقليل ضررها إلى الحد الأدنى". اما (Hughes,2019:2) فهي "منهجية علمية وادارية، تستخدم لتسخير الجهود البشرية والأدوات والمعدات والتقنيات الحديثة لمواجهة الأزمات وتقليل أثارها". ويشير (Paraskevas & Quen, 2019:420) إلى انها "تقييم دقيق لنوع الازمة التي قد تحدث ومدى تأثيرها وهذا ما يساعد المنظمات على تطوير ادائها ومنع حدوث الازمة فضلاً عن مساعدتها للتخطيط بشكل مفصل لمواجهة وإدارة الأزمات في المستقبل". وبناء على ما سبق يرى الباحث بان إدارة الأزمات هي "عملية تقديم الحلول للمشكلات الحاصلة عن طريق اتباع المنهج العلمي والإداري".

٢. خصائص الأزمات:

- تمتاز الأزمات التي تمر بها المنظمات على اختلاف أنواعها بعدد من الخصائص لعل من أبرزها: (محمد، ٢٠١١: ٥٠)
- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
 - السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
 - أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
 - التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة مما يزيد من تعقيد الموقف الأزموي.
 - سيادة حالة من التوتر والقلق والتخبط والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
 - نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً.
 - ويضيف (الجبوري وكاظم، ٢٠٢٠: ٢٠٦١) يصعب فيها التحكم بالأحداث وتسود فيها الحالات الغير مؤكدة والقرارات المطروحة تتميز بدرجة عالية من الشك.
 - ويضيف (الفقيه، ٢٠١١: ٣٠) جسامته التهديد الفعلي أو المتوقع، فقدان السيطرة، التصاعد، تعدد التأثيرات، عدم كفاية المعلومات وأخيراً جذب اهتمام الرأي العام.

٣. أهداف إدارة الأزمات:

- إن الأزمة فترة حرجة وخطرة تتعلق بمصير الكيان الإداري والمنظمة إذ ما أصيبت بها، ومن أهم أهداف إدارة الأزمات هي: (الالوسي وآخرون، ٢٠١٩: ٥٨٩)
- أ. العمل على منع وقوع الأزمة وإزالة مسبباتها.
 - ب. توفير القدرات العلمية النيرة التي تعمل على استقرار مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار المحدقة بالمنظمة عبر الاستثمار الأمثل بالموارد للحد من تأثيرها الضار.
 - ت. تحديد ادوار فريق إدارة الأزمة في وقت الأمان ووقت الشدة.
 - ث. توفير الإمكانيات المادية والبشرية لمواجهة الأزمة كالتنبؤ بالمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على المواقف وتوفير تنظيم اتصال فعال.
 - ج. التعامل الفوري مع الاحداث لمنع انتشارها والحد من اضرارها وتحجيمها وبأقل تكلفة ممكنة.
- ويرى (السلطاني وآخرون، ٢٠١٧: ٥٠) بأن هنالك مجموعة من الآليات التي تسهم في تنشيط وتفعيل إدارة الأزمات للوصول إلى تحقيق الأهداف وهي:
- أ. الاستخدام للمنهج العلمي والابتعاد عن العشوائية والارتجالية وردود الفعل.
 - ب. المسح الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لالتقاط إشارات الإنذار واعداد قائمة بالأزمات المتوقع حدوثها في ضوء إشارات الإنذار والأزمات السابقة.
 - ت. القدرة على تجنب المفاجأة وضغط الوقت وإمكانية تحديد استراتيجية ملائمة للأزمة.
 - ث. القدرة على التعلم واستخلاص الدروس والعبر من الأزمة التي وقعت للاستفادة منها مستقبلاً.

٤. استراتيجيات إدارة الأزمات:

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو البحث عن الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لإدارة الموقف الأزموي، لذا فإن أسلوب التعامل مع الأزمات هو المحدد لكفاءة الإدارة في التعامل مع الأزمات، وعليه فإن التعامل مع الأزمات يجب أن يخضع للنهج الإداري العلمي لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الإداري من أي إفرزات متغيرة وغير محسوبة حاضرة أو مستقبلية. نتج عن الفكر الإداري المعاصر مجموعة من الاستراتيجيات، وتتوافق هذه الاستراتيجيات مع مضامين التطورات التكنولوجية والإدارية، وتتوافق إلى حد ما مع الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات تجاه العمال وجميع أصحاب المصلحة، مع مراعاة الصورة الإيجابية للمنظمة وتحقيق المصالحة المجتمعية وتعميق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع. من بين هذه الاستراتيجيات: (عبدالعال، ٢٠٠٩: ٥٠) (الإمام، ٢٠١٥: ٢٤)

أ. **استراتيجية تغيير المسار:** تُستخدم هذه الاستراتيجية في حالة الأزمات الشديدة التي لا يمكن وقف تصعيدها أو التعامل مع الزخم الذي يولد الضغوط، وهنا لا بد من تغيير مسار الأزمة إلى مسارات بديلة، كمحاولة لتحقيق نتائج جيدة في تعويض عن الخسائر الناجمة عن الأزمة، عن طريق تغيير مسارها يركز التكتيك المستخدم فيه على خلق مسارات فرعية للأزمة، أو تصدير الأزمة خارج ميدان الأزمة، أو استثمار نتائج الأزمة في شكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة (محمد، ٢٠٠٧: ١٠١).

ب. **استراتيجية تفتيت الأزمة:** تقوم القيادة بدراسة قوى الأزمة ومصالحها المتضاربة ثم تعمل بعد ذلك على ضربها بهدف تفتيتها إلى قطع صغيرة (الفقيه، ٢٠١١: ١٥٣).

ت. **استراتيجية الاحتياطي التعبوي:** إذ يتم تحديد نقاط الضعف ومصادر الأزمات، ومن ثم يتم تكوين احتياطي تكتيكي ووقائي يمكن استخدامه في حالة حدوث الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة في

الغالب في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص السيولة وأن هذه الاستراتيجية تعتمد على فلسفة "حافة الخطر وحد الأمان، الأمر الذي يتطلب معرفة متعمقة بنقاط الضعف الأساسية في المنظمة والتهديدات التي تواجه المنظمة، وتحديد نقاط يمكن من خلالها لقوى الأزمة اختراق المنظمة (عياد، ٢٠١٥: ٣٤).

ث. استراتيجية الوفرة الوهمية: تلجأ إدارة المنظمة إلى استخدام هذه الاستراتيجية في ظل الأزمات السريعة ذات الأحداث المتلاحقة والتي يرافقها حالة خوف كبير وذعر متصاعد، والتي تكون ذات تأثير كبير على المجتمع المحيط بالأزمة، وأهم هذه الأزمات هي تلك الأزمات التي تتعلق بالترجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة وإن خلاصة هذه الاستراتيجية إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية ولا داعي للخوف أو القلق، والجدير بالذكر أن ما تقوله المنظمة هي اشاعات بخصوص الوفرة من أجل انقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة، والسعي بأسلوب موازي لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل والأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة إلى حالتها الطبيعية وإذا لم تنجح المنظمة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جداً (ماهر، ٢٠٠٦: ١٠٣).

ج. استراتيجية دفع الأزمة إلى الامام: إن هدف هذه الاستراتيجية هو الإسراع بدفع القوى المؤثرة في الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر فيها خلافاتهم وذلك من أجل إيجاد الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات غير دقيقة وتقديم تنازلات مؤقتة من أجل تكوين صراع يستفاد منه. التكتيك المناسب هو التظاهر بعدم القدرة على المقاومة وتقديم التنازلات التكتيكية التي تكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة منها (الجبوري، ٢٠٢٠: ٨٩).

مما تقدم فإن استراتيجيات إدارة الأزمات هي خطة تضعها الإدارة العليا في المنظمة وتنفذها على نحو يمكنها من مواجهة الأزمات ومنع حدوثها في المستقبل قدر الامكان.

٥. متطلبات ومعوقات إدارة الأزمات:

إن نجاح أية عملية إدارية يعتمد على مجموعة من المرتكزات والعناصر الاساس التي يبني عليها التوجه القيادي للتعامل مع احداث الازمة، وهذا ما ينحسب على إدارة الأزمات التي يجب أن تتوفر فيها مجموعة من المتطلبات والمقومات أهمها: (الساجي، ٢٠١٦: ١١٢)

أ. التدريب المستمر الذي يحاكي الضغوط المتوقع مواجهتها في الأزمة بأكبر قدر من الدقة.
ب. تهيئة بعض الافراد العاملين وتدريبهم ليحلوا محل القائد لتولي إدارة الازمة في حالة غيابه.
ت. تكوين فريق يسمى فريق الفرص تكون مهمته ليست إدارة الازمة فقط ولكن مراقبة الوضع وتحليل الفرص المتاحة وتوليد افكار من أجل استغلال الأزمة لإنجاز اعمال لم يكن في المستطاع انجازها في الظروف العادية.
ث. بعد انتهاء الأزمة من الضروري جمع الأفراد الذين شاركوا في مواجهة الازمة من أجل تحليل الاحداث وتقييمها والخروج بالدروس المستفادة حتى يتسنى إدارة الأزمات في المستقبل بأحسن اسلوب.

ج. إيجاد وتنمية الرؤيا الاستراتيجية.

ح. كما يرى الباحث ضرورة تقسيم الازمة إلى مراحل محددة ليتسنى لقادة الازمة ادارتها وسهولة تعاملهم مع كل مرحلة على حدى.

أما معوقات ادرة الأزمات: يُمكن تصنيف المعوقات التي تعيق عملية إدارة الأزمات والتي تحول دون تحقيق أهدافها إلى مجموعة من المعوقات وتعد الاكثر شيوعاً عند اغلب الكتاب والباحثين: (الناجي، ٢٠١٢: ٢٨)

- أ. **معوقات تنظيمية:** وتحدث عندما يكون هناك عدم تحديد واضح لحدود السلطة، وكذلك عندما يكون هناك ضعف في التدريب، وعدم تأييد الإدارة العليا لأساليب عملية إدارة الأزمة.
- ب. **معوقات متعلقة بالمعلومات:** تتعلق هذه المعوقات بصحة ودقة المعلومات، وضمان مصادرها أو حجب جزء من المعلومات المطلوبة عن متخذ القرار.
- ت. **معوقات متعلقة بالاتصال:** تتعلق هذه المعوقات بصعوبة تبادل المعلومات ونقلها من خارج المنظمة وداخلها ومحدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمة.
- ث. **معوقات إنسانية:** التي تتعلق بالأفراد منها الاعتماد الزائد على رأي الجماعة، الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الأزمات وقصور الأفراد في معرفة الاخطار وفهمها.
- ج. **معوقات بيئية:** تتعلق بالبيئة المحيطة التي تواجه الإدارة وتحدد من فاعليتها عند مواجهة الأزمة، كالتلوث الناجم عن المخلفات الصناعية والمبيدات الحشرية، وضعف الوعي البيئي للمواطنين، وعدم وجود حملات توعية كافية للتعامل مع الأزمات.
- ح. **معوقات اقتصادية:** تتعلق هذه المعوقات بالوضع الاقتصادي الراهن سواء الداخلي أو الخارجي، ومنها قلة التخصيصات المالية، وارتفاع تكلفة المواد الخام والصيانة ونقص الموارد المالية.
- خ. **معوقات تقنية:** تتعلق بالعوامل الفنية والتقنية والتي تعد عائقا بمواجهة الأزمة، كقلة استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت وعدم توفر أجهزة متطورة والتي تؤدي إلى تشخيص خاطئ للأزمة. مما تقدم يرى الباحث ضرورة الحد من هذه المعوقات أو التقليل منها لسهولة مواجهة الأزمات المتنوعة عبر توفير الأرضية المناسبة والبنى التحتية والكفاءات الإدارية لتذليل هذه المعوقات.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

اختبار مخطط البحث وفرضياته:

1. تحليل علاقة الارتباط بين القدرات الاستراتيجية وابعاده في إدارة الأزمات:

لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية للقدرات الاستراتيجية ذات دلالة إحصائية بإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث)، ومن الجدول (1) يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الاستراتيجية وإدارة الأزمات، إذ بلغ معامل الارتباط (**0.807) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على معنويتها وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين، إذ كلما سعت إدارة المنظمة المبحوث لتوفير وتوظيف القدرات الاستراتيجية تمكنت من إدارة الأزمات، وبذلك ترفض الفرضية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين القدرات الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

الجدول (1) نتائج تحليل علاقات الارتباط بين القدرات الاستراتيجية وأبعادها في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوث

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	المؤشر الكلي (إدارة الأزمات)
المعرفة الفنية لبناء القيمة		0.617**
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها		0.587**
التقانة المستخدمة		0.792**
المؤشر الكلي (القدرات الاستراتيجية)		0.807**

** ≤ 0.01 , N=80

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز SPSS.

أ. وبهدف اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وعن طريق الجدول (1) يتبين وجود علاقة ارتباط معنوية بين المعرفة الفنية لبناء القيمة وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث، إذ بلغ معامل الارتباط (0.617^{**}) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين المعرفة الفنية لبناء القيمة وإدارة الأزمات.

ب. واختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، يتبين عن طريق الجدول (1) وجود علاقة ارتباط معنوية بين القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث، إذ بلغ معامل الارتباط (0.587^{**}) وهي علاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) وهو مؤشر يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة لثبوت علاقة الارتباط بين القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وإدارة الأزمات.

ت. أما اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى فقد أظهر عن طريق الجدول (1) وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفانة المستخدمة وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوث، إذ بلغ معامل الارتباط (0.792^{**}) وهو مؤشر يدل على وجود العلاقة بين المتغيرين ومعنويتها. وبذلك ترفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وتقبل الفرضية البديلة وذلك لثبوت علاقة ارتباط بين التفانة المستخدمة وإدارة الأزمات.

٢. تحليل علاقة التأثير بين القدرات الاستراتيجية وإدارة الأزمات:

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا توجد علاقة تأثير معنوية للقدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوث)، بينت النتائج الواردة في الجدول (2)، تأثير القدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات، إذ اتضح وجود تأثير معنوي للقدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (145.626) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) والبالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) ومستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أهمية هذا المتغير في المنظمة المبحوث، ويدعم ذلك معامل التحديد R^2 (0.651)، مما يعني أن القدرات الاستراتيجية تفسر ما مقداره (65.1%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات وأن (34.9%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة معاملات بيتا، اتضح أن (β_1) بلغت (0.902) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (12.068) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدعو لرفض الفرضية الرئيسية الثانية وقبول البديلة بسبب ثبوت تأثير القدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

الجدول (2) نتائج تأثير القدرات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوث

مستوى المعنوية	F		R ²	إدارة الأزمات		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	3.976	145.626	0.651	0.902 (12.068)*	0.341	القدرات الاستراتيجية

تشير () إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1.994) (1,78) $p \leq 0.01$, N=80, D.F =

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS.

أ. ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا توجد علاقة تأثير معنوية للمعرفة الفنية لبناء القيمة في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوث)، بينت النتائج الواردة في الجدول (3)، تأثير المعرفة الفنية لبناء القيمة في إدارة الأزمات، إذ اتضح وجود تأثير معنوي للمعرفة الفنية لبناء القيمة في إدارة الأزمات، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (47.842) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) والبالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) ومستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أهمية هذا البُعد في المنظمة المبحوث، ويدعم ذلك معامل التحديد R^2 (0.380)، مما يعني أن المعرفة الفنية لبناء القيمة تفسر ما مقداره (38%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات وأن (62%) من التغيرات ما تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة معاملات بيتا، اتضح أن β_1 بلغت (0.520) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.915) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدعو لرفض الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول البديلة بسبب ثبوت تأثير المعرفة الفنية لبناء القيمة في إدارة الأزمات.

الجدول (3) نتائج تأثير المعرفة الفنية لبناء القيمة في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة

مستوى المعنوية	F		R ²	المعرفة الفنية لبناء القيمة		المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	3.976	47.842	0.380	0.520 (6.915) *	1.846	إدارة الأزمات

تفسير () إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1,78) (1.994) $P \leq 0.01$, N=80, D.F =

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS.

ب. وبهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا توجد علاقة تأثير معنوية للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوث)، بينت النتائج الواردة في الجدول (4)، تأثير القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في إدارة الأزمات، إذ اتضح وجود تأثير معنوي للقدرة على توليد الموارد وامتلاكها في إدارة الأزمات، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (41.019) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) والبالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) ومستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أهمية هذا البُعد في المنظمة المبحوث، ويدعم ذلك معامل التحديد R^2 (0.345)، مما يعني أن المعرفة الفنية لبناء القيمة تفسر ما مقداره (34.5%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات وأن (65.5%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة معاملات بيتا، اتضح أن β_1 بلغت (0.753) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (6.405) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدعو لرفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول البديلة بسبب ثبوت تأثير القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في إدارة الأزمات.

الجدول (4) نتائج تأثير القدرة على توليد الموارد وامتلاكها في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة

مستوى المعنوية	F		R ²	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها		المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	3.976	41.019	0.345	0.753 (6.405) *	0.877	إدارة الأزمات

تفسير () إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1.994) (1,78) D.F = (1,78) N=80, $P \leq 0.01$ *
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS.

ت. و لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على: (لا توجد علاقة تأثير معنوية للتقانة المستخدمة في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة)، بينت النتائج الواردة في الجدول (5)، تأثير التقانة المستخدمة في إدارة الأزمات، إذ اتضح وجود تأثير معنوي للتقانة المستخدمة في إدارة الأزمات، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (131.551) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) وبالبالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) ومستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أهمية هذا البُعد في المنظمة المبحوثة، ويدعم ذلك معامل التحديد R^2 (0.628)، مما يعني أن التقانة المستخدمة تفسر ما مقداره (62.8%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات وأن (37.2%) من التغيرات تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً، ومن متابعة معاملات بيتا، اتضح أن (β_1) بلغت (0.643) وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (11.468) وهي أكبر من قيمتها الجدولية بدلالة قيمة (P) البالغة (0.000) عند درجتي حرية (1,78) وعند مستوى معنوية (0.01)، وهذا يدعو لرفض الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى وقبول البديلة بسبب ثبوت تأثير التقانة المستخدمة في إدارة الأزمات.

الجدول (5) نتائج تأثير المعرفة الفنية لبناء القيمة في إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة

مستوى المعنوية	F		R ²	التقانة المستخدمة		المتغير المعتمد المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة		β_1	β_0	
0.000	3.976	131.551	0.628	0.643 (11.468) *	1.503	إدارة الأزمات

تفسير () إلى قيمة t المحسوبة، قيمة t الجدولية = (1.994) (1,78) D.F = (1,78) N=80, $P \leq 0.01$ *
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

- أفرزت نتائج تحليل علاقات الارتباط بروز علاقات ارتباط معنوية موجبة بين القدرات الاستراتيجية وإدارة الأزمات على المستويين الكلي والجزئي، وقد يؤشر ذلك طبيعة العلاقة المتحققة اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بالقدرات الاستراتيجية كونها الأداة السليمة المتاحة لمجابهة الأزمات والتغيرات التي تشهدها البيئة الآن.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ثبوت علاقة التأثير المعنوية بين المتغير المستقل والمعتمد على المستوى الكلي والجزئي، ويفسر ذلك تبني المنظمة للقدرات الاستراتيجية وبما يتلاءم مع طبيعة التغيرات والأزمات المتسارعة التي تعيشها المنظمة المبحوثة.
- تبني إدارة المنظمة المبحوثة للتقانة الحديثة بأهمية أكبر من الأبعاد الأخرى للقدرات الاستراتيجية، وذلك سعياً منها لمواجهة الأزمات التقنية بشكل واضح، وهذا يفسر قيام إدارة المنظمة المبحوثة بمواكبة التطور للتعامل مع الأحداث المفاجئة بسرعة فائقة.

٤. لم يكن هنالك تبنى واضح لُبعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها من قبل إدارة المنظمة المبحوث والتي تُعد أحد ابعاد القدرات الاستراتيجية المساهمة في إدارة الازمات، إذ أكد ذلك افراد العينة المبحوث.
٥. ظهر ان إدارة المنظمة المبحوث تميل إلى خلق حالة من التكامل في القدرات الاستراتيجية والعمل بشكل منسق من مع توظيف ذلك التكامل والتنسيق لمديريها لإحداث مزيد من التغيرات التي تتكيف مع الازمات الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً: المقترحات:

١. يتوجب سعي إدارة المنظمة المبحوث لإدامة قدراتها والحفاظ عليها وتجديدها لضمان البقاء منافساً متفوقاً في هذا القطاع الخدمي الذي يتوقع أن يشهد طلباً متزايداً على نوعية خدمات متنوعة فيه، فضلاً عن التكيّف والتجدّد في بيئة تتسم بالتغير الدائم
- آلية التنفيذ: توظيف القدرات الاستراتيجية في ميدان عملها من أجل البقاء والتنافس في بيئة تعصفها الازمات.
٢. إيلاء اهتمام إدارة المنظمة المبحوث لتعميق الوعي لمدراءها عن القدرات الاستراتيجية، فضلاً عن إدارة الأزمات بهدف ضمان استمرار عمل المنظمة المبحوث في تقديم خدماتها وتحقيق رضا الزبون ومن ثم ولائهم لخدمات الشركة.
- آلية التنفيذ: تدريب وتطوير المديرين على كيفية التعامل مع قدرات المنظمة الاستراتيجية وعلى نحو يمكنهم من التعامل مع التغيرات البيئية بما فيها الازمات فضلاً عن العمل على استقطاب مدراء ذوي خبرة ومهارة
٣. زيادة الدعم المالي لمراكز البحث والتطوير في كافة فروعها ومراكزها، فضلاً عن بناء وحدات متخصصة تتولى متابعة تبنى إشارات الإنذار المبكرة، لمواجهة الازمات المستقبلية التي تحدث في البيئة والاستجابة له.
- آلية التنفيذ: وذلك بتخصيص بنود في الميزانية لعمليات الدعم تلك وهذا ما انتهجته الكثير من الشركات المتطورة التي خصصت موازنات عالية للبحث والتطوير ولأجهزة الاستشعار البيئي.
٤. ضرورة ادراك إدارة المنظمة المبحوث لأهمية تعزيز قدرتها على توليد الموارد وامتلاكها وتوسيع سعيها للاستحواذ على هذه الموارد حتى تكون فرصة للشركة المبحوث للانفراد بامتلاك موارد قيمة تختلف عما يستخدمه المنافسون في وقت الأزمات.
- آلية التنفيذ: استقطاب مدراء ذوي خبرة ومهارة قادرين على استغلال الموارد وتوظيفها بشكل سليم .
٥. على إدارة المنظمة المبحوث التحسب لوقوع الأزمات مسبقاً.
- آلية التنفيذ: وهذا يستلزم تأهيل وتطوير كفاءة فرق إدارة الأزمات في اكتشاف إشارات الإنذار مبكراً.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. أبو عزيز، سامي عبدالله، (٢٠١٠)، "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة"، رسالة ماجستير (غير منشوره)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. احمد، ايمان عبد محمد، (٢٠١٣)، "دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد، ٧، العدد، ١٤ .

٣. الالوسي، عبدالوهاب عبدالفتاح وبدوي، نسرين عبدالله والعكدي، سوسن إبراهيم، (٢٠١٩)، "متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصال والقدرة"، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد، ١١، العدد، ٢٦.
٤. الإمام، احمد، (٢٠١٥)، "دور التخطيط الإذاعي في إدارة الأزمات الأمنية، بالتطبيق على إذاعة ساهرون في الفترة من يناير ٢٠١٤ إلى ديسمبر ٢٠١٥، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، السودان.
٥. الجبوري، سيف خلف، (٢٠٢٠)، "إمكانية بناء المنظمات الذكية عن طريق استراتيجيات الريادة ودورها في مراحل إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في عينة من كليات جامعة الموصل"، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. الجبوري، مهدي عطية كاظم، حسين حطي، (٢٠٢٠)، "تأثير القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات: دراسة تحليلية في مديرية شرطة بابل"، مجلة جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد، ١٢، العدد، ٣.
٧. جميل، احمد عبدالكريم، (٢٠١٦)، "إدارة الأزمات والكوارث"، ط١، الجنادرية للطباعة والنشر، السعودية.
٨. حمش، شهاب طه، (٢٠١٨)، "إدارة الأزمات الفنية وعلاقتها بتطوير أداء القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
٩. الرفيعي، علي عبود وعبد، ضرغام حسن، (٢٠١٨)، "أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية الجزائرية، المجلد، ١٥، العدد، ١.
١٠. السلطاني، سعدية حايك وعلوان، بشرى محمد وعلي، نعم داخ، (٢٠١٧)، "تشخيص العلاقة بين القيادات الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد، ١٥، العدد، ٤.
١١. السيد سعيد، عبدالوهاب محمد، (٢٠٠٦)، "استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث" ط١، دار العلوم للنشر، القاهرة، مصر.
١٢. الشبلي، بيان ابراهيم، (٢٠١٨)، "أثر قدرات تكنولوجيا المعلومات على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع البنوك التجارية الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٣. صبحي، عمر عبدالرزاق، (٢٠٠٧)، "تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. عبدالعال، راند فؤاد محمد، (٢٠٠٩)، "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية والأهلية في محافظة غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٥. عياد، لؤي سليم، (٢٠١٥)، "أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٦. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي، (٢٠٠٩)، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٧. الفقيه، عبدالله محمد، (٢٠١١)، "إدارة الأزمات، ط١، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
١٨. الكبيسي، صالح الدين عواد وإبراهيم، تغريد خليل، (٢٠١٤)، "القدرات المعرفية والاستراتيجية وأثرهما في بناء الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٧٩، المجلد ٢٠.
١٩. لكريني، إدريس، (٢٠٠٣)، "إدارة الأزمات الدولية في عالم متحول: مقارنة للنموذج الأمريكي في المنطقة العربية"، المستقبل العربي، العدد ٢٨٧، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
٢٠. اللوزي، موسى، (٢٠١٥)، "التطوير النظامي، دار وائل للنشر، ط١، عمان، الأردن.
٢١. ماهر، احمد، (٢٠٠٦)، "مهارات إدارة الأزمات، الدار الجامعية، القاهرة.
٢٢. محمد، ايثار عبدالهادي، (٢٠١١)، "استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الاسلامي"، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٧، العدد ٦٤، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٢٣. محمد، عادل صادق، (٢٠٠٧)، "الصحافة وإدارة الأزمات، كلية الآداب، جامعة سوهاج، دار الفجر للنشر والتوزيع.
٢٤. محمد، وزيرة يحيى، (٢٠١٥)، "القدرات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ٣٨، العدد، ١٠٢.
٢٥. المعاضبي، معن وعدهاد وحامد، عماد عطو، (٢٠١٨)، "واقع القدرات المنظمة في المنظمات الصحية: دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى"، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العدد (١١٩)، المجلد (٣٧).
٢٦. المعاضبي، معن وعدهاد، (٢٠٠١)، "تعزيز القدرات الاستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٢٧. الناجي، فهد علي، (٢٠١٢)، "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

28. Abad, J. & Booth, L. & Marx, S. & Ettinger, S. & Gerand, F., (2018), "Comparison of national Strategies in France, German and Switzerland for DRR and cross-border crisis management ", Journal Procedia Engineering, Vol.212, PP.879-886.
29. Bohlander, G & Snell, S & Sherman, A (2004), "Human Resources Management", 4th ed., South-Western College Publishing.
30. Brathwaite, Juliette.(2015), "How strategic project management and middle management influence implementing strategic capabilities" PHD thesis, University of Southampton.
31. Brinkman, Daniel, (2015), "Strategic capability through business intelligence", PHD thesis, university of Gloucestershire.
32. Hamidovic, Haris, (2014), "An Introduction to Crisis Management", Journal ISACA, Vol.5, PP.1-5.
33. Hautala, K. (2021), Turning a strategic capability into practice by co-creating an updated leadership development plan, Master's thesis of Business Administration Educational Leadership, Tampere University of Applied Sciences, Finland
34. Hitt, Michael & Lreland, Duane & Hoskisson, Robert (2003), "Strategic Management", 5th ed., Thomson South-Western.
35. Hughes, D.A, (2019), "Facing a future water Resources Management Crisis in sub-Saharan Africa", Journal of Hydrology: Regional Studies, Vol.23, PP.1-11.
36. Kaliappen, N., Chuah, F., Gorondutse, A.H., & Moktar, S.N.A. (2018), Hybrid Competitive Strategy, Strategic Capability and Performance, Journal of Business and Retail Management Research, Vol (13), No (4).
37. Lawson, B., & Samson, D. (2001), Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. International journal of innovation management, 5(03), 377-400.
38. Lenz, R.T. (1980), Strategic capability: A concept and framework for analysis, Academy of Management Review, 5(2), 225-234.
39. Paraskevas, Alexandros & Quenk, Mary, (2019), "when castro seized the Hilton: Risk & crisis management lessons from the past", Journal Toursim management, EL SEVIER, Vol.70, PP.419-429.
40. Sahin, Selim & Ulubeyli, Serdar & Kazaza, Aynur, (2015), "Innovative crisis management in construction: Approaches and the process", journal procedia social and behavioral sciences, Vol.195, No.6, PP.2298-2305.
41. Sarkar, Soumodip & Osiyevskyy, Oleksiy, (2017), "Organizational change and and rigidity during crisis A review of the Paradox", Journal European management, Vol.3, PP.1-12.
42. Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2007), Operations management, Pearson education.
43. Vartanova, E., (2010), "The Essence Characteristics and Types of Strategic Competitnce", Information Technologies Management and Society, Vol. 3, No 2.