



## The influence of strategic leadership in facing crises

(An analytical study in Babil Governorate Police Directorate)

\*تأثير القيادة الاستراتيجية في مواجهة الازمات

(دراسة تحليلية في مديرية شرطة محافظة بابل)

\*\*\*حسين حطي كاظم

\*\*أ.د. مهدي عطية الجبوري

**Abstract:** Strategic leadership is one of the important issues in the field of management, and many researchers have indicated the necessity of conducting more research around it in order for this method to outperform traditional methods in improving decision-making, especially in managing risks and crises in light of the rapid changes that we live in the current era, and increasing cases of non- Confirmation and increasing complexity and ambiguity of environmental variables as an attempt to add academic knowledge in this field In this study, the descriptive analytical approach was used, through reviewing the references and books that dealt with the topic of the role of strategic leadership in facing crises through an intermediate variable is improving decision-making, and to fit this approach the nature of this study, by relying on the appointed police department Babylon, to poll their views on the subject of the study, where the researcher developed a questionnaire which prepared the main tool for the study and analyzed it through the statistical package (SPSS Ver. 23) with the aim of identifying the nature of the relationship between study variables and their interpretation. Through the results of the analysis, it was concluded that the Babylon Police Department enjoyed a high level of strategic leadership

\*يبحث مستل

\*\*جامعه بابل /كلية الادارة والاقتصاد

\*\* طالب الدبلوم العالي/ المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني

represented by its high determination of its strategic direction and investment of strategic capabilities in the Directorate through its implementation of organizational control and its ability to develop and develop its human resources Based on his findings from the researcher, the researcher recommended the necessity of an effective strategic leadership, whose strength derives from its superior flexibility in dealing with events, and its superior ability to perform outstanding performance that is able to achieve an organizational climate that contributes to the implementation of the organization that contributes to the implementation of the organization that contributes to the implementation of the organization that contributes to the implementation of the organization that contributes to the implementation of the organization in the direction of the community. It prepares them to face crises.

**المستخلص:** تعد القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها لتفوق هذا الأسلوب على الأساليب التقليدية في تحسين عملية اتخاذ القرارات وخاصة في إدارة المخاطر والأزمات في ظل المتغيرات السريعة التي نعيشها في العصر الحالي، وزيادة حالات عدم التأكد وزيادة التعقيد والغموض للمتغيرات البيئية باعتباره محاولة لإضافة معرفية أكاديمية في هذا المجال

في هذه الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي, من خلال الاطلاع على المراجع والكتب التي تناولت موضوع دور القيادة الأستراتيجية على مواجهة الأزمات من خلال متغير وسيط هو تحسين اتخاذ القرارات , وذلك لملائمة هذا المنهج طبيعة هذا الدراسة, وذلك بالاعتماد على عينه الدراسه المكونه ضباط مديرية شرطة بابل, لاستطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة, حيث قام الباحث بتطوير استمارة استبانة والتي عدت الاداة الرئيسية للدراسة وتحليلها من خلال الحزمة الإحصائية (SPSS Ver. 23.) بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها.

ومن خلال نتائج التحليل تم التوصل الى تمتع مديرية شرطة بابل بمستوى مرتفع من القيادة الاستراتيجية تمثلت بتحديد المرتفع من توجهها الاستراتيجي واستثمار القدرات الاستراتيجية في المديرية من خلال تنفيذها رقابة تنظيمية وقدرتها على تنمية وتطوير مواردها البشرية

وبناءً على توصل إليه من استنتاجات اوصى الباحث بضرورة وجود قياده استراتيجيه فاعله، تستمد قوتها من مرونتها الفائقه في التعامل مع الأحداث ، وقدرتها الفائقه على القيام بالأداء المتميز القادر على تحقيق مناخ تنظيمي يسهم في ترسيخ وتطوير المديرية مدعم بفاعليه الأداء، في إطار يدعم توجهات المنظمه المستقبلية ويهيئها على مواجهه الأزمات.

## المقدمة

على الرغم من أن مصطلح "القيادة الاستراتيجية" ظهر كثيرًا في أدب الإدارة والجيش والتعليم العالي ، فإنه لم يتطور بعد بمعنى مستقر ، فإن القيادة الاستراتيجية تساعد استخدام العملية الاستراتيجية كوسيلة منهجية لاتخاذ ذلك القرار الذي يدمج القيادة المتبادلة في مفاهيمها وممارساتها. والاستراتيجية ليست فقط أداة للإدارة يستخدمها القادة الذين يشغلون مناصب في السلطة ولكن كذلك طريقة القيادة التفاعلية التي توضح الأغراض والأولويات ، وتعبئ الدافع والموارد ، ويحدد الاتجاهات للمستقبل . ويتوقف التعامل مع المخاطر والأزمات على أسلوب القيادة في إدارتها بدءًا بمحاولة التنبؤ بها مرورًا بالعمل على احتوائها وتقليل أثارها و انتهاءً بمعالجة نتائجها والاستفادة منها ، إذ يخضع بعض القادة تعاملهم مع الأزمة للعشوائية ، وسياسة رد الفعل الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها ، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة وبقائها.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تتركز مشكلة الدراسة حول الأزمة كتحدي إداري واقتصادي وأمني للدولة التي من اشكالها حالة عدم التأكد والتغيرات المتسارعة في البيئة وشدة تأثيرها والتي يتوجب عليها حماية ووقاية مواطنيها وممتلكاتها ومقدرات الدولة ومكتسباتها من المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها وتنبؤ مشكلة الدراسة بشكل واضح من خلال الأسئلة الآتية:

١- ما دور القيادة الاستراتيجية في درء ومواجهة الأزمات من خلال تحسين اتخاذ القرارات؟

٢- هل تساعد القيادة الاستراتيجية من خلال ابعادها في تحسين اتخاذ القرارات لمواجهة الازمات؟

## ثانياً: اهمية الدراسة

٣- تعد القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها لتفوق هذا الأسلوب على الأساليب التقليدية في تحسين عملية اتخاذ القرارات وخاصة في إدارة المخاطر والأزمات في ظل المتغيرات السريعة التي نعيشها في العصر الحالي، وزيادة حالات عدم التأكد وزيادة التعقيد والغموض للمتغيرات البيئية باعتباره محاولة لإضافة معرفية أكاديمية في هذا المجال.

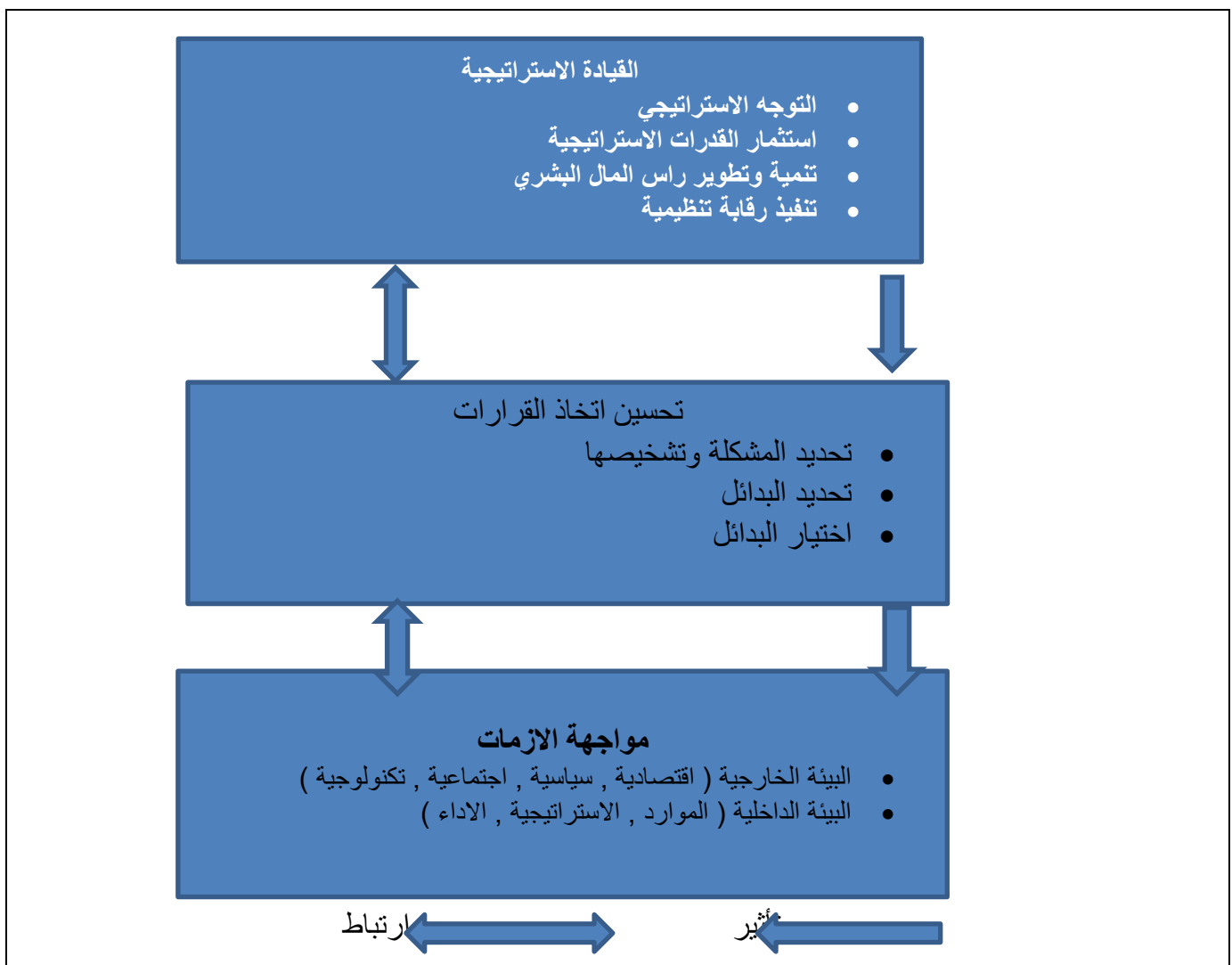
### ثالثاً: أهداف الدراسة

يمكن تحديد اهداف الدراسة بالآتي:

تمكين القيادة الاستراتيجية من السيطرة على الموقف في مواجهة الازمات وكسب ثقة افراد المجتمع وتوفير أنظمة الاتصال الفعالة باتخاذ القرارات الملائمة.

٤- الاستعداد المبكر لمواجهة الازمة قبل وقوعها من خلال استقراء مصادر التهديد المحتملة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارسة القيادة الاستراتيجية.

### رابعاً: المخطط الافتراضي للدراسة :



الشكل (١-١) المخطط الفرضي للدراسة (المصدر إعداد الباحث)

## خامساً: فرضيات الدراسة

اعتمدت الدراسة على فرضيات الرئيسية والتي يتم اختبارها وكالاتي :-

- الفرضية الرئيسة الاولى: ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات) في مديرية شرطة بابل في مديرية شرطة بابل وتتفرع الى ما يأتي :
- أ- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي ومواجهة الازمات) في مديرية شرطة بابل
- ب- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استثمار القدرات الاستراتيجية ومواجهة الأزمات) في مديرية شرطة بابل
- ت- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تنفيذ رقابة تنظيمية ومواجهة الأزمات) في مديرية شرطة بابل
- ث- ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تنمية رأس المال البشري ومواجهة الأزمات) في مديرية شرطة بابل

- الفرضية الرئيسة الثانية: ( لا توجد علاقة تأثير معنوية بين القيادة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات) في مديرية شرطة بابل في مديرية شرطة بابل وتتفرع الى ما يأتي :
- أ- ( لا توجد علاقة تأثير معنوية بين التوجه الاستراتيجي ومواجهة الازمات) في مديرية شرطة بابل
- ب- ( لا توجد علاقة تأثير معنوية بين استثمار القدرات الاستراتيجية ومواجهة الأزمات) في مديرية شرطة بابل
- ت- ( لا توجد علاقة تأثير معنوية بين تنفيذ رقابة تنظيمية ومواجهة الأزمات) في مديرية شرطة بابل
- ث- ( لا توجد علاقة تأثير معنوية بين تنمية رأس المال البشري ومواجهة الأزمات) في مديرية شرطة بابل

## سادساً: حدود الدراسة

يتحدد البحث بالحدود التالية:

- 1- الحدود المكانية: محافظة بابل – مديرية شرطة محافظة بابل
- 2- الحدود الزمانية: الفترة للسنوات ٢٠١٩-٢٠٢٠ م وهي المدة التي تمت دراسة موضوع الدراسة فيها.
- 3- الحدود البشرية : سحب عينة من ضباط مديرية شرطة بابل تمثلت بـ (٢٥٢) مضابطة باستعمال معادلة ريتشارد كيكور.
- 4- الحدود الموضوعية: دور القيادة الاستراتيجية على مواجهة الأزمات من خلال متغير وسيط هو تحسين اتخاذ القرارات للاجهزة الأمنية في مديرية شرطة محافظة بابل.

## سابعاً: الوسائل الاحصائية المستخدمة:

١- تحديد مستوى الأجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتمائها لأي فئة , ولأن الاستبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (وافق بشدة-وافق -غير مأكد-لا اوافق- لا اوافق بشدة) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية , وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (٥-١=٤) , ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (٤/٥=٠.٨٠) . وبعد ذلك يضرب (٠.٨٠) الى الحد الأدنى للمقياس (١) او يطرح من الحد الأعلى للمقياس (٥) , وتكون الفئات كالاتي: (Dewberry , 2004: 15)

١.٨٠-١ : منخفض جداً

١.٨١-٢.٦٠ : منخفض

٢.٦١-٣.٤٠ : معتدل

٣.٤١-٤.٢٠ : مرتفع

٤.٢١-٥.٠ : مرتفع جداً

٢- التحليل العاملي الاستكشافي

٣- معامل الثبات الفا كرونباخ

٤- معامل الصدق

٥- اختبار كولمكروف-سميرنوف

٦- التكرارات

٧- الوسط الحسابي المرجح

٨- الانحراف المعياري

٩- معامل الاختلاف الذي يساوي:

الانحراف المعياري

الوسط الحسابي

= معامل الاختلاف

١٠-

شدة الإجابة= الوسط الحسابي الموزون/ ٥ \* ١٠٠

١١- معامل الارتباط البسيط لبيرسون

١٢- تحليل الانحدار البسيط

١٣- تحليل الانحدار المتعدد

١٤- اختبار T لعينة واحدة

## النظري

## ثامنا- مفهوم القيادة الاستراتيجية :

تستند القيادة الاستراتيجية على الابداع والابتكار في البحث عن افكار ومعارف جديدة ورؤى معاصرة وقدرات عالية المستوى تؤثر في الاشخاص والعاملين في المنظمة لتحقيق اهداف المنشودة من خلال الايمان بقدرات الانسان وطاقته العقلية على استشراف المستقبل وتوقع احتمالات تغييره

كما تعرف القيادة الاستراتيجية بانها : عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية بالمؤسسة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية واستراتيجية عملية وهيكلية سياسة العمل والاندماج لتدريب الاخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليدي الجديد (ريد, ٢٠٠٥: ١٤٧).

كما يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية ان يقوم القائد بأدوار مختلفة وفق لمقتضيات الموقف اخذا في الحسبان رؤية النتائج والاثار المستقبلية المترتبة على تلك الادوار ,متخذ القرارات الاستراتيجية التي يتميز بانها تتأثر بمجموعة من المتغيرات البيئية مثل (التكنولوجيا , الاسواق, اتحادات العمل, القوانين ,العلاقات السياسية .....الخ) وليس فقط في بيئة منظمة معينة .

يتضح ان القيادة الاستراتيجية هي قيادة مؤهلة تمتلك مهارات عملية تركز على فهم ودراسة بيئة الوضع الراهن للمؤسسة ,وتعمل على استشراف وتحديد معالم المستقبل عبر تصورات ورؤى وخطط استراتيجية ,وذلك من خلال تفعيل الوسائل الذهنية وضمان عدم تراجعها وتطوير موارد المؤسسة ومكانتها المستقبلية لتحقيق الاهداف والقدرة على توقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الاخرين لاحداث تغيير استراتيجي ( 5 , 2007 : Mungonge ).

وقد ذكر(جاد الرب , ٢٠٠٧, ٤٩ ) ان القيادة الاستراتيجية :هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التدخل والتصور المستقبلي وأيضا بناء المرونة ودعم الاخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المؤسسة.

كما تعرف الاستراتيجية بانها: الطريقة التي تستخدمها المؤسسة في النضال من اجل تحقيق اهدافها وهي تحديد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وفي نفس الوقت تحديد القدرات والموارد المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات (جاد العرب, 2009: 5 ) . اما الاستراتيجية الامنية تعرف بانها : فن تحقيق الغايات الامنية العليا بالاستخدام الامثل للإمكانيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية (الاسمري,2009:88) .

## تاسعا - أهمية القيادة الاستراتيجية:

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية بأنها: غالبا ما تكون مصدر الابتكار التنظيمي, وهذا يتوقف الى حد كبير على القدرات المعرفية والابداعية للقيادات الاستراتيجية وما تملكه من رؤية مستقبلية في ضوء المحركات الداخلية لتقديم الابتكارات التنظيمية التي تتضمن نمط القيادة والممارسة الامنية والثقافية التنظيمية والابداع الفردي, فكلما زادت القدرات الابداعية لدى القيادات الاستراتيجية بالمؤسسة زاد احتمال احتواء التغيير التنظيمي على انه من جوانب المتعلقة بتصميم التنظيمي مثل الاهداف والاداء وتنمية الافراد والتأثير في قيمهم واتجاهاتهم مما يدعوهم لتطوير المؤسسة ( مسلم, 2005: 187 ).

وقد تناول بعض الباحثين أهمية القيادة الاستراتيجية في النقاط التالية:

- 1- القيادة الاستراتيجية ترسم الثقافة التنظيمية في المنظمة بجانب المتغيرات الاخرى, حيث ان القائد الاستراتيجي قد يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمد عليها في القيادة المنظمة, وأسلوبه الاداري وطريقة تصميم الهياكل التنظيمية, وتعويض السلطات, وتقسيم وتوزيع المهام في القواعد السلوكية والثقافية والقيم التي تنشأ داخل المنظمة(تشارلز هل, 2001, 645-655).
  - 2- تكمن القيادة الاستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الاطراف المختلفة, فهي تسعى لا رضاء جميع الاطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة, حيث تحرص القيادة الاستراتيجية صاحبة القرار والمؤهلات على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة (يونس, 2002, 27).
  - 3- القيادة الاستراتيجية السبب في تفوق المنظمات على الاخرى, لذلك ينبغي التخلص من الادوار التقليدية للقيادة والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع الى الافق, ويملك القائد الرؤية كطبيعة مميزة والقيادة الاستراتيجية تفهم مغزي الاحداث دون التأثير بظواهر الامور, ولديها القدرة على اتخاذ الاجراءات بالسرعة الممكنة دون مواجهة الخطر المتوقع (الركابي, 2004, 93).
  - 4- القيادة الاستراتيجية مصدر الابتكارات والابداع وهذا يتوقف الى حد كبير على القدرات المعرفية الابداعية للقيادات الاستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الاطراف المختلفة, فهي تسعى لإرضاء جميع الاطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة, حيث تحرص القيادة الاستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة (مسلم, 2005, 171-237).
- تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الادارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة, ومواجهة التحديات المستقبلية وتأخذ في حسابها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد اهدافها المستقبلية ومجالات نموها وانتشارها(هيوز, 2006, 46-36)



## عاشرا- ابعاد القيادة الاستراتيجية:

تتميز الإجراءات العديدة المعرفة للقيادة الاستراتيجية والتي تساهم بإيجابية بالاستخدام الفعال لاستراتيجية وتقدم أكثر الإجراءات للمنظمة فالعديد من الإجراءات تتفاعل مع بعضها والتي تشمل تحديد التوجه الاستراتيجي , واستثمار القدرات الاستراتيجية , وتنمية وتطوير راس المال البشري , وتنفيذ رقابة تنظيميه .

### ١- تحديد التوجه الاستراتيجي

يعتبر التوجه الاستراتيجي حجر الاساس لنجاح اي مؤسسة , حيث انه المسار الذي تسترشد به المؤسسات في رحلتها الى مستقبلها المنشود , فمن خلال توجهاتها تقوم المؤسسات بوضع اهدافها الاستراتيجية , اذ ان التوجه الاستراتيجي يجعل الادارة العليا في المؤسسة تدرك تماما ماهي غايتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية , ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها , وتقيدتها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها , والاطر الفلسفية التي تحكم اساليبها في اتخاذ القرار , واحتياجاتها البشرية والمادية , والمتطلبات الشمولية للتطوير , كذلك يعد التوجه الاستراتيجي واحدا من المتغيرات التي تؤثر على اداء المؤسسات لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الادارة , كما يعد التوجه الاستراتيجي ذا فائدة لا نه يركز اولا على المؤسسة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين , وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيد بشكل دائم (Slater &Never, 2003,25).

ولان الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة يفرض على هذه المنظمات القيام بتطوير توجهات استراتيجية مناسبة تصل في تحسين منتجاتها للإشباع حاجات ورغبات واذواق المستهلكين والتي اصبحت تميل الى المتغير السريع في وقتنا الحاضر , الامر الذي يبرر تطوير المنتجات كواحدة من الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في البقاء , والنمو , وتوسع المنظمات , وزيادة قدرتها على تحقيق اهدافها (عكروش , 2004) وفي اطار التوجه الاستراتيجي المناسب اذا وجد ذلك هو المحرك الاساسي لعملية تطوير المنتجات لهذه المنظمات , بل وتدفع المنظمات اموالا طائلة في تطوير استراتيجياتها املا في تنمية وتطوير منتجاتها , وترويجها , وتحسين ودعم منافذ وتوزيعها لزيادة حصتها السوقية وزيادة ارباحها , وبقائها في السوق , ومن المعروف ان اي جهد تسويقي يبذل لتسويق اي منتج سوف يتم تقييمه في ضوء مدى تحقيقه الناجح للسياسات والاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بتطوير المنتج وتقييمه , اضافة لسياسات التسعير , والتوزيع , والترويج لهذا المنتج . (عكروش, ٢٠٠٤ , ٢٢).

### ٢- استثمار القدرات الاستراتيجية:

تعرف القدرة الاستراتيجية بانها مجموعة النشاطات التي تؤديها المؤسسات من اجل تحقيق النجاح والريادة في عملها من خلال التخصص الامثل للموارد والمهمات , مما يؤدي الى تطور تلك المؤسسات ونموها في المدى البعيد (المعاضي , ٢٠٠١ , ٣١-٣٠).

ويرى (Shafer & Meredith,2002:38) بان القدرة الاستراتيجية هي المعرفة الجماعية والمهارات التي تتميز المؤسسة عن منافسيها. ويتفق كل من (احمد , ولمعاصيدي , 2005 : 35 ) بان القدرة الاستراتيجية هي حزمة من الخبرات والمهارات والسمات والموارد الفريدة ونقاط القوة التي تساعد المؤسسة لا نشاء قيمة اقتصادية والحفاظ على الميزة التنافسية . في حين عرف ( Bernardin,2007,70) بانها تشخيص المعرفة والخصائص والمهارات الاخرى المهمة والضرورية لأداء المهمات .

كما عرفت القدرات الاستراتيجية على انها مزيج مرتبط بصوره منهجية مع تقنية الشخص ومهاراته الانتاجية على مختلف المستويات , والقدرات الاستراتيجية تستخدم الموارد للفائدة التنافسية لمنظمة معينة ضد منافسيها فهي مهارات وظيفة للتصنيع , والمالية , والتسويق والبحث والتطوير, وان تقوم بتطوير مختلف المناطق الوظيفية للقائد الاستراتيجي ويجب ان يميزوا ان القدرات هي مهمه جدا ويجب استثمارها والتركيز عليها في حالة تطبيق الاستراتيجيات..( Hitt et al,2007:3769 )

### ٣-تنفيذ رقابة تنظيمية:

الرقابة من اهم وظائف القائد الاداري اذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الاهداف المرسومة للمنظمة . اي انها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على اظهار نقاط الضعف و كشف الاخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن اصلاحها والعمل على منع تكرارها .

والرقابة وظيفة ادارية مطلوبة في كل المستويات الادارية وليست مقصورة على الادارة العليا فقط , وان كانت تختلف من موقع لأخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المنظمة , و تبرز اهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الادارية , فالرقابة لها صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف ازاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها او العدول عنها كلية او الاخذ بإحدى الخطط البديلة . والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمدير عن اي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحده الادارية ( مصطفى , 2012 , 102).

وفي مجال التفويض لا يستطيع القائد ان يفوض واجباته الا اذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج , لان المفوض يظل مسؤولا عن انجاز الواجبات التي فوضها . والرقابة لها صلة ايضا بعملية اصدار الاوامر وبعملية التنسيق , اذ يستطيع القائد عن طريقها لا التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب اعضاء التنظيم وهي التي تمكن القائد في النهاية من معرفة اوجه القصور في التنسيق في المنظمة الادارية فيعمل على تلافيتها او تدليلها ( خيرى , 2012 , 261) .

### ٤- تنمية وتطوير راس المال البشري:

ان الطبيعة الرئيسية التي تستهدفها عملية تنمية القوى البشرية بما فيها الاهداف الاقتصادية ( تكوين راس المال البشري ) متجددة ومستمرة تقترن بتنمية تقدم المجتمع , ولهذا فان قيامها لا يتحدد بعصر معين او عمل انساني او

فئة اجتماعية او مستوى اقتصادي انما هي عملية عامة شاملة ترتبط بالإنسان في مرحلة الاعداد للاستخدام مهما كان مستوى تقدمها . ولذلك فان صيغة تكوين راس المال البشري ترد ضمن مفهوم تنمية القوى البشرية , الا ان الفجوة الكبيرة القائمة بين الدول المتقدمة والدول النامية في مجال النمو الاقتصادي تحتم على الدول النامية التركيز على تكوين راس المال البشري للاستفادة من فاعلية العامل الاقتصادي لتحقيق تقدم سريع من شأنه تقليص هذه الفجوة (Al Haq,1993) .

ومن هنا فان مسيرة تنمية راس المال البشري ترتبط بشكل وثيق بمسيرة نظريات التنمية الاقتصادية . ولقد تطور مضمون مفهوم التنمية البشرية مع تطور البعد الانساني في الفكر التنموي السائد في كل مرحلة , وفي المدة الاخيرة , ظهر مفهوم جديد للتنمية البشرية , ولقد وضع هذا المفهوم من قبل البرنامج الانمائي للأمم المتحدة البشرية (U.N.D.P) بانها " توسيع اختيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين راس المال الاجتماعي الذي يستخدم بأكثر درجة ممكنة من العدالة لتلبية حاجات الاجيال الحالية بدون تعريض حاجات الاجيال المستقبلية للخطر " (Banuri,1995,7) .

## احد عشر-الازمات

### مفهوم الازمة :

يعد مصطلح الازمة من الكلمات شائعة الاستعمال في حياتنا اليومية , وذلك للدلالة على وضع شائك , او مشكلة سواء كانت فردية او جماعية , محلية او دولية من مشاكل واوضاع الحياة الاقتصادية او الاجتماعية او الثقافية او لمجرد التعبير عن ضائقة حيوية او موقف من المواقف الحرجة في الحياة , مع ذلك لا نجد معيارا موضوعيا محدد يمكن على اساسه الجزم بوجود ازمة او عدم وجودها (محمد رشاد الحملاوي , 1999 , 25) .

حاول الفقهاء وضع تعريف محدد للازمة ولكن تعددت تلك التعريفات لاختلاف المنظور والعلم الذي يتبعه كل من يريد الاهتمام الى التعريف الموحد للازمة , وسوف نتعرض فيما يلي لمفهوم الازمة من خلال العلوم المختلفة .

### ●المنظور الاقتصادي للازمة:

تعتبر الازمة من المنظور الاقتصادي عن الانقطاع التدريجي المفاجئ في مسيرة المنظومة مما يهدد سلامة الاداء المعتاد لها, والهادف الى تحقيق غايتها المتمثلة في تعظيم الربح , وتعرف الازمة من خلال ذلك المنظور بانها تهديد مفاجئ للمصالح الجوهرية للمنظمة او الفرد او الدولة ويقتضي اتخاذ قرار سريع في وقت ضيق وفي ظروف نقص المعلومات والامكانيات , وهناك من عرف الازمة بانها حدث غير مرغوب فيه والذي يهدد بخطرته , الوجود المستمر للمؤسسة ( Reid,2000,45) .

كما عرفت آخرون بانها "مهدد الاعمال , واذا لم يتم التعامل معها سوف يعقبها اتجاه متوقع مدمر على كافة المؤسسات الدولية . ( Hearit,2006, 92 ) .

●منظور القانون الدولي والعلاقات الدولية للآزمة :

تعرف الآزمة بانها وضع عارض به جانب من المفاجأة ينطوي على توتر داخلي او دولي او الاثنين معا , ويحتاج الى سرعة المواجهة السياسية على مستوى الدولة والى جهد دولي او اقليمي لتجنب من حدثها . ومن هذا التعريف يتضح ان الآزمة عبارة عن حالة واقعية تتوافر في اي مكان وزمان غير متوقع الحدوث .

اثنا عشر- اهمية ادارة الآزمة :

تتلور اهمية إدارة الآزمة الى كيفية التغلب على الآزمة بالأسلوب الاداري العلمي , من اجل تجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها , وادارة الآزمة عملية خاصة من شأنها انتاج استجابة استراتيجية لمواقف الآزمات من خلال مجموعة من الإداريين والمتدربين تدريباً خاصاً , والذين يستخدمون مهاراتهم , بالإضافة الى اجراءات خاصة من اجل تقليل الخسائر والاضرار الى حد الادنى ( عز الدين , ١٩٩٠ , ٢٣ ) .

ومن خلال تلك الاهمية لإدارة الآزمة يمكن اجمالها فيما يلي ( عبد الرحمن , ١٩٩٤ , ٥-٦ ) :

١- عملية ادارية خاصة تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الادارية .

٢- استجابات استراتيجية لمواقف الآزمات .

٣- تدار الآزمة بواسطة مجموعة من القدرات الادارية الكفوة والمدربة تدريباً جيداً في مواجهة الآزمات .

٤- تهدف ادارة الآزمة الى تقليل الخسائر الى حد الادنى , حيث ان الوفورات التي تتحقق من خلال ادارة الآزمة تزيد الى حد كبير على تكاليف مواجهة الآزمة .

٥- انها عملية ادارية تستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار .

ثلاثة عشر- خصائص الآزمة :

١- المفاجأة والسرعة , ومع ذلك فقد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة .

١- تشكل نقطة تحول قد يؤدي الى نتائج كارثية تستدعي ضرورة العمل لمواجهة الظروف الطارئة .

٢- تهديد المصالح والاهداف والقيم مثل انهيار (مؤسسة , دولة ) .

٣- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لا صلاح هذا الخطأ .

٤- تسود فيها ظروف عدم التأكد ( Uncertainty ) .

٥- يصعب فيها التحكم بالأحداث .

٦- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة (عليوة, السيد, ٢٠٠٣ , ٨١-٨)

اربعة عشر- ابعاد الازمة الامنية:

تصنف ابعاد الازمة الى بيئة خارجية وبيئة داخلية (Wheeln & Hunger ,2004: Daft, 2003) فالبيئة الخارجية هي مجموعة العناصر والمتغيرات الخارجية التي تؤثر في جميع انواع الاعمال والمنظمات بدرجة متفاوتة , اما البيئة الداخلية تمثل مجموعة العوامل والامكانيات التشغيلية للمنظمة (الموارد والقابليات والمقدرات )

١- البيئة الخارجية:

أ- متغيرات البيئة الخارجية

تعرف البيئة الخارجية على انها مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية التي تعمل المؤسسة في حدودها وتتأثر بها بشكل غير مباشر (Gerloff,1985).

(اولا)- المتغيرات السياسية :

تشمل المتغيرات السياسية تلك المتغيرات التي تتعلق بطبيعة التوجه السياسي للبلاد وايدولوجيته كنظام الحكم , التعددية الحزبية , درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وانعكاس ذلك على طبيعة القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في المجالات المختلفة . وتلعب هذه المتغيرات دورا كبيرا في صياغة استراتيجيات المؤسسات . فالسياسات الحكومية التي تعتمد عليها الدولة اما ان تساهم في خلق فرص جديدة للمؤسسات للاستثمار في القطاعات المختلفة .

(ثانيا) - المتغيرات الاقتصادية :

هي تلك المتغيرات المرتبطة بالتوجه الاقتصادي العام للدولة واثره في البيئة الاقتصادية التي تعمل المؤسسة فيها والتي تؤثر بشكل او باخر في استراتيجياتها . ولعل من اهم المتغيرات الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في التأثير في اداء المؤسسة والاعمال هي ( السيد , ١٩٩٩ ) :

## (١)- الدورة الاقتصادية :

تمر الدورة الاقتصادية عادة بعدة مراحل متتابعة من الركود والانتعاش الاقتصادي والتي يتسم كل منها بظروف اقتصادية مختلفة تترتب عليها اثار متفاوتة على نتائج الاعمال . وقد يختلف اثر تلك التغيرات باختلاف نوع النشاط الذي تمارسه مؤسسات الاعمال , وبالتالي فان ما يعتبر فرصة بالنسبة لمؤسسة ما قد يعتبر تهديدا على مؤسسة اخرى وبالعكس.

## (2) - السياسات المالية والنقدية :

تلعب السياسات المالية والنقدية التي تقرها الدولة لإدارة النظام الاقتصادي دورا كبيرا ومؤثرا في منظمات الاعمال العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية . وتشمل السياسات المالية الاجراءات التي تتخذها الدولة في مجال الضرائب على الارباح , الضرائب على الدخل , الرسوم الجمركية , ورسوم الاستيراد والتصدير...الخ . اما السياسات النقدية فهي السياسات التي تتحكم في كمية النقود ( عرض النقد ) التي يطرحها البنك المركزي للتداول من خلال اعتماده على عدد من الوسائل الكمية والنوعية والمباشرة . وتجدر الاشارة الى ان اي من تلك السياسات يؤثر في مؤسسات الاعمال , غير ان التأثير يأتي بدرجات متفاوتة مما يتطلب منها صياغة الاستراتيجيات المناسبة لها بعد الاخذ بنظر الاعتبار الاثار المحتملة لتلك السياسات في نشاطها .

## (ثالثا)- المتغيرات الاجتماعية :

تتضمن المتغيرات الاجتماعية العادات , والتقاليد , والاعراف , والقيم , والدين , والثقافة وغيرها من المتغيرات التي يمكن تصنيفها في مجموعتين اساسيتين هما (عوض , ٢٠٠٠):-

(١)- المتغيرات السكانية :- والتي ترتبط بالتركيبة السكانية للمجتمع من حيث العمر , الجنس , معدلات الولادات , الوفيات , الطبيعة الجغرافية للأقاليم واثرها في نوع الاعمال الملائمة للمؤسسة .

(٢)- المتغيرات الحضارية :- والتي تشمل المتغيرات الخاصة بالتعليم , الثقافة , القيم الحضارية الموجهة للسلوك الاجتماعي , درجة التطور , مدى تقبل المجتمع لثقافة الغير , تعدد الديانات في الرقعة الجغرافية ....الخ. اي ان التغير الحادث في ميزان القوى الاجتماعية يمكن ان يكون ايجابيا , بمعنى انه يمثل فرصة لبعض المؤسسات , كما يمكن ان يشكل تهديدا لبعض الاخر , فالتغير في الثقافة يترتب على ذلك تغير في الاستراتيجيات والسياسات التي تقرها المؤسسة للتعامل مع الافراد والعاملين ضمنها .

رابعا- المتغيرات التكنولوجية :- ان التطور التكنولوجي يؤثر تأثيرا كبيرا في العالم في نواحي عديدة منها (Pearce & Robinson, 2005):-

(١)- تطوير وتحسين اساليب ونظم الانتاج : التي يمكن استخدامها في العملية الانتاجية وانعكاس ذلك ايجابيا على تخفيض تكاليف الانتاج وبالتالي زيادة قدرة المؤسسات التي تمتلك التكنولوجيا المتطورة على المنافسة السعيرية.

(٢)- تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة الى الافراد والعاملين : ان الميزة التكنولوجية لمؤسسة تعتبر عاملا مهما كونها تحافظ على موقع الريادة في مجال التدريب والتطوير والتحسين التكنولوجي المستمر للمؤسسة مما يستدعي قيامها بتحليل اثر المتغيرات التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة للاستفادة منها او فرض تهديدات يتوجب تجنبها ( Ray , 1990 ).

### تحليل البيئة الخارجية:

وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مجموعة العناصر والقوى التي تقع خارج حدود المؤسسة والتي تتفاعل فيما بينها لا تحدث تأثيرات مختلفة عليها بدرجات متفاوتة من خلال ما تخلقه الفرص او تحديات تؤثر في اداؤها . ان عملية تحليل البيئة الخارجية تتضمن تحديد عناصرها التي تتعامل معها المؤسسة والتعرف على المتغيرات المحتملة في هذه العناصر ودراسة مدى تأثيرها في حاضر المؤسسة ومستقبلها , وتتضمن هذه العملية اربعة نشاطات اساسية هي ( Hitt et al , 2004 ):-

( اولاً)- **المسح البيئي** :- تمثل عملية المسح البيئي الخطوة الاولى باتجاه التوافق او التناغم بين استراتيجية المؤسسة وبيئتها الخارجية ( Beal , 2000, Daft &Wiek 1984, Hambrick, 1982 ) . كما انها العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من اكتشاف الاحداث والاتجاهات الهامة التي تقع خارج حدودها ( May et al , 2000 ) .

### (ثانياً)- المراقبة :

هي عملية منتظمة لمتابعة الاحداث والاتجاهات التي تم رصدها في عملية المسح البيئي . وتهدف هذه العملية الى تحديد اتجاه ودرجة ومعدل واهمية التغير الحاصل في العوامل البيئية لمعرفة التأثيرات المحتملة على المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية ( Smith et al , 1985 ) . وتساعد البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال هذه العملية في اعطاء صورة اكثر وضوحا عن العوامل والمتغيرات البيئية التي تمتلك تأثيرا اكبر من غيرها على قرارات المؤسسة ونشاطاتها المختلفة واستبعاد المتغيرات والعوامل التي يكون تأثيرها محدودا .

### (ثالثاً)- التنبؤ:

تهدف عملية التنبؤ الى معرفة توقيت واحتمالية حدوث الازمة والاثار الذي يمكن ان تحدثه المتغيرات والعوامل البيئية في المؤسسة . فاذا كانت عمليتي المسح والمراقبة تتعلقان بالاحداث والاتجاهات عند نقطة زمنية معينة , فان عملية التنبؤ تتضمن تطوير الافتراضات عما يمكن ان يحدث في المستقبل والسرعة التي يمكن ان تحدث بها كنتيجة للمتغيرات والاتجاهات التي تم تشخيصها خلال عملية المسح والمراقبة) , وبالنظر للوقت والكلفة المرتفعة المصاحبة

لعملية التنبؤ فأنها عادة ما تقتصر على المتغيرات التي تمتلك تأثيرا اكبر على المؤسسة , وهناك طرائق عديدة للتنبؤ  
بأثر التغيرات البيئية يمكن للمنظمة ان تختار منها ما يناسبها. ومن الامثلة على ذلك اراء الخبراء , تحليل الاتجاه ,  
العصف الذهني , السيناريوهات (Hitt et al , 2004)

#### (رابعاً)- التقييم :

ان الهدف من تحليل البيئة الخارجية هو التعرف على الفرص المتاحة امام المؤسسة بهدف تعظيم الاستفادة منها ,  
وكذلك التهديدات التي قد تفرضها تلك البيئة بهدف تجنبها او التخفيف من اثارها . وعندما يتم مقابلة هذه الفرص  
والتهديدات بنقاط القوة والضعف التي يتم تشخيصها في ضوء موارد المؤسسة وقابلياتها ومقدراتها , سوف تتمكن  
المؤسسة من اختيار استراتيجية التي يحقق لها حالة توافق بينها وبين البيئة الخارجية.

#### ٢- البيئة الداخلية :

##### أ- مفهوم البيئة الداخلية

تهدف ابعاد البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوى والضعف . وهي الجوانب التي تسهم في مساعدة المؤسسة او  
عاققتها في انجاز مهماتها وتنفيذ التكليف المنوط بها . ويمكن ان تؤدي هذه الخطوة الى ايضاح الاختصاصات  
الجوهرية للمؤسسة , وللبيئة الداخلية ثلاث فئات رئيسية وهي العناصر الاساسية للأنظمة البسيطة وهي الموارد  
( المدخلات ) , والاستراتيجية ( العملية ) , والاداء ( المخرجات ) . والتي ينبغي ان يقوم بها اي نظام معلومات للإدارة  
 . ولاشك ان المؤسسات التي لديها برامج جيدة لأنظمة معلومات الادارة تكون في موقف افضل بالنسبة لتقييم نقاط  
الضعف والقوة بها عن المؤسسات التي ليس لديها مثل هذا النظام لوضع خطة مسبقة لمواجهة الازمات . وفي ما يلي  
توضيح لهذه الابعاد .

#### (اولاً)- الموارد (المدخلات) :

هي المقومات التي تقوم عليها المؤسسة وفق مستويين هما المستوى الفردي والمستوى الشمولي , فالمستوى الفردي  
الذي ينظر الى الموارد على انها تتحدد بالمعدات الرأسمالية والمهارات وبراءات الاختراع والعلامات التجارية ,  
والمستوى الشمولي يهتم بكيفية تكامل الموارد مع بعضها البعض (Javidan, 1998) .

ويشير الباحث (Hill & Jones, 2001) على وجود عدد من موارد المؤسسة وشمولها بالتحليل والدراسة وهي

-:

(١)- الموارد الملموسة :- وتتضمن الموارد المالية والموارد المادية ( البنائيات , الاراضي , والمعدات ) .



(٢)- الموارد البشرية :- وتتضمن المهارات والمعرفة , والتفاعل والاتصال , الدافعية , الفرق القوية , الادارة الجيدة .

(٣)- الموارد الغير ملموسة :- وتتضمن الثقافة التنظيمية , السمعة , العلامات التجارية , العلاقات التجارية , المعرفة التكنولوجية , الخبرة .

(٤)- الموارد التنظيمية :- وتتضمن مسارات التقارير , والعلاقات .

وبقدر تعلق الامر بالموارد الملموسة فان الميزانية العمومية للمنظمة هي المؤشر الرئيسي الذي يمكن عليه في تحديد الواضح والدقيق لمدى استغلال هذه الموارد وامكانية الاستفادة منها في اغتنام الفرص المتاحة امام المؤسسة . اما بالنسبة للموارد غير الملموسة فقد جرت العادة بين المؤسسات على عدم تضمينها في الميزانية العمومية على عكس من المؤسسات الاخرى , اما فيما يتصل برأس المال البشري فانه يمكن ان يقاس بالفرق بين القيمة للمؤسسة والقيمة السوقية لها , فكلما كان هذا الفرق كبيرا كلما اشر ذلك على توفر رأس المال البشري في المؤسسة (Rastogi,2000) .

#### (ثانيا)- الاستراتيجية (العملية) :-

ان المؤسسات عموما لا تستطيع ان تحدد استراتيجياتها الحالية سواء اكانت استراتيجية شاملة , او تتصل بعمليات النشاط . ومن اهم الامور يجب تحديد وبكل دقة الاستراتيجية القائمة حاليا للمؤسسة . وهذا الدور الخاص ( بايجاد استراتيجية ) والذي يعرف بمصطلح منطق المؤسسة في العمل , ولا شك في الامور الهادفة والمفيدة في توفير اسس عملية تحليل نقاط القوة والضعف , اكتشاف مواقع الاستراتيجيات التجديدية في كافة اقسام المؤسسة (منتزرج , ١٩٩٤ )

#### (ثالثا)- الاداء ( المخرجات ) :-

عادة ما تصرح المؤسسات بالقليل من مخرجاتها سواء بالماضي او الحاضر بسبب غياب النسبي لمعلومات الاداء , يعرض المؤسسة واصحاب المصالح لمشكلات , وقد يؤدي غياب المعلومات ايضا الى ايجاد خلافات وصراعات كبرى او تصعيدها داخل المؤسسة وبدون وجود معايير ومعلومات عن الاداء , فليس ثمة وسيلة للحكم على الفعالية النسبية لعمليات تخصيص الموارد والخطط التي تضعها المؤسسة , وتوزيع السلطات وبدون مثل هذه الاحكام , فان الصراعات سوف تنشأ بلا داع ويزداد الانقسام داخل المؤسسة , وسوف تستمد هذه الخطط من الخطة الاستراتيجية التي تضع اهداف الاداء لكل سنة , وفي معظم الحالات فان اهداف الاداء ينبغي ان يكون ( موضوعية وقابلة للقياس والتحديد ومعروفة جيدا ) ( جاكسون , ١٩٩٢ ) . (رابعا) – البعد الاخلاقي للبيئة الداخلية:

تشمل اخلاقيات العمل وظيفة مزدوجة . تتضمن الاولى توجيهها معياريا في العلاقات بين المدير والموضوعات الاخرى , والثانية تقدم بعض تعليمات التنظيم الذاتي لسلوك المدير والتحكم في نفسه . ( Navratilova D 2004:105 )

العملي

الفرضية الرئيسية الاولى:  $(H_0)$  ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات)

جدول (١٧-٣) مصفوفة الارتباط بين متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير مواجهة الأزمات (n=252)

تطوير رأس الم	القدرا	وجه الأستراتيجي	أستراتيجية	
	تنظيمية	جبة		مواجهة
				Z
إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسوب باستخدام برنامج SPSS Ver. 23 :				

يتبين من جدول (١٧-٣) أن هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بين تحسين اتخاذ القرارات بأبعاده مجتمعة ومواجهة الأزمات بأبعادهما مجتمعة لان قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون البالغة (٠.٨٥) موجبة اكبر من ٠.٥٠ وأقل من ١ وذات دلالة معنوية (Significant) عند مستوى دلالة (١%) وذلك لان مطلق قيمة Z المحسوبة البالغة (١٩.٧٧) اكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (٢.٥٨) وكذاك معنوية قيمة Sig. البالغة (٠.٠٠٠) لانها اقل من مستوى المعنوية (٠.٠١) , وتدل هذه النتيجة على رفض فرضية العدم التي تنص بعدم وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات ونقبل الفرض البديل الذي يقول بوجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات.

ولأختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص:

$(H_0)$  (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الاستراتيجي ومواجهة الازمات)

يبين جدول (١٧-٣) بأن هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بين تحديد التوجه الاستراتيجي ومواجهة الأزمات لان قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون البالغة (٠.٨٠) موجبة اكبر من ٠.٥٠ وأقل من ١ وذات دلالة معنوية

(Significant) عند مستوى دلالة (1%) وذلك لان مطلق قيمة Z المحسوبة البالغة (16.33) اكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) وكذلك معنوية قيمة Sig. البالغة (0.000) لانها اقل من مستوى المعنوية (0.01) لذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص بعدم وجود علاقة ارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي ومواجهة الازمات وقبول الفرض البديل اي توجد علاقة بين تحديد التوجه الاستراتيجي ومواجهة الازمات.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص :

(H<sub>0</sub>) (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استثمار القدرات الاستراتيجية ومواجهة الازمات) تبين من جدول (3-17) هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بين استثمار القدرات الاستراتيجية ومواجهة الازمات لان قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون البالغة (0.82) موجبة اكبر من 0.50 وأقل من 1 وذات دلالة معنوية (Significant) عند مستوى دلالة (1%) وذلك لان مطلق قيمة Z المحسوبة البالغة (17.55) اكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) وكذلك معنوية قيمة Sig. البالغة (0.000) لانها اقل من مستوى المعنوية (0.01) , لذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بعدم وجود علاقة ارتباط بين استثمار القدرات الاستراتيجية ومواجهة الازمات وقبول الفرض البديل اي توجد علاقة بين استثمار القدرات الاستراتيجية ومواجهة الازمات.

ولأختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص:

(H<sub>0</sub>) (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تنفيذ رقابة تنظيمية ومواجهة الازمات) حيث بين جدول (3-17) بأن هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بين تنفيذ رقابة تنظيمية ومواجهة الازمات لان قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون البالغة (0.83) موجبة اكبر من 0.50 وأقل من 1 وذات دلالة معنوية (Significant) عند مستوى دلالة (1%) وذلك لان مطلق قيمة Z المحسوبة البالغة (18.23) اكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) وكذلك معنوية قيمة Sig. البالغة (0.000) لانها اقل من مستوى المعنوية (0.01) , لذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بعدم وجود علاقة ارتباط بين تنفيذ رقابة تنظيمية ومواجهة الازمات وقبول الفرض البديل اي توجد علاقة بين تنفيذ رقابة تنظيمية ومواجهة الازمات.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص:

(H<sub>0</sub>) (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تنمية رأس المال البشري ومواجهة الازمات) حيث بين جدول (3-17) بأن هنالك علاقة ارتباط طردية قوية بين تنمية رأس المال البشري ومواجهة الازمات لان قيمة معامل الارتباط البسيط لبيرسون البالغة (0.79) موجبة اكبر من 0.50 وأقل من 1 وذات دلالة معنوية (Significant) عند مستوى دلالة (1%) وذلك لان مطلق قيمة Z المحسوبة البالغة (15.78) اكبر من قيمة Z الجدولية البالغة (2.58) وكذلك معنوية قيمة Sig. البالغة (0.000) لانها اقل من مستوى المعنوية (0.01) , وتدل هذه النتيجة على ان مديرية شرطة محافظة بابل يمكنها الاستفادة من اهدافها الاستراتيجية في المديرية في

تحسين اتخاذ القرارات. لذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص بعدم وجود علاقة ارتباط بين تنمية رأس المال البشري ومواجهة الأزمات وقبول الفرض البديل اي توجد علاقة بين تنمية رأس المال البشري.

الفرضية الرئيسية الثانية: (H<sub>0</sub>) ( لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية على مواجهة الأزمات)

لاختبار علاقة تأثير متغير القيادة الاستراتيجية على متغير مواجهة الأزمات استعمل الباحث تحليل الانحدار البسيط بين متغير مواجهة الأزمات بأبعاده مجتمعة كمتغير متعمد ومتغير القيادة الاستراتيجية بأبعاده مجتمعة كمتغير مستقل وكانت النتائج كما في جدول(٣-٢١)

جدول (٣-٢١) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين متغير القيادة الاستراتيجية ومواجهة الأزمات

الأزمات	الأنحدار	حسوبة
استراتيجية X		
72 , F=36.621, Sig.=0.000		
إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسوب باستخدام برنامج SPSS Ver. 23 :		

ويمكن كتابة معادلة الانحدار التقديرية وفق الصيغة الآتية :

$$\hat{y} = 1.294 + 0.984 *x$$

إذ أن y تمثل المتغير المعتمد (مواجهة الأزمات)

وان x تمثل المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) .

يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (٣-٢١) ما يأتي :

أ- إن قيمه ( F ) المحسوبة لانموذج الانحدار الخطي للقيادة الاستراتيجية (x) قد بلغت (36.621) وهي معنوية عند مستوى معنوية ( ١ %) (لان قيمة Sig. اقل من مستوى المعنوية (٠.٠١) وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (b = 0.984) عند مستوى المعنوية المذكور اي ان تغير مقداره وحده واحده من القيادة الاستراتيجية يؤثر في مواجهة الأزمات y بمقدار (0.984) ، وبناء على ذلك يكون للقيادة الاستراتيجية (x) ذا تأثير ذو دلالة معنوية في مواجهة الأزمات (y) .

ب- إن قيمة معامل التفسير ( R<sup>2</sup> ) بلغت (0.72) ، وهذا يعني إن القيادة الاستراتيجية (X) يفسر ما نسبته (72%) من التغيرات التي تطرأ على مواجهة الأزمات (y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (28%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى قد لم تأخذ بنظر الاعتبار في هذه الدراسة.

ولغرض التعرف على مدى مساهمة كل بعد من ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية بابعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي- استثمار القدرات الاستراتيجية – تنفيذ رقابة تنظيمية – تنمية وتطوير رأس المال البشري) على مواجهة الأزمات , قام الباحث باجراء تحليل الانحدار المتعدد بين متغير (مواجهة الأزمات) كمتغير معتمد وبين ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية باعتبار كل بعد متغير مستقل لمعرفة مدى اسهام كل بعد من الأبعاد بالمتغير المعتمد (مواجهة الأزمات) . وكانت النتائج كما في جدول (٢٢-٣)

جدول (٢٢-٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين تحسين اتخاذ القرارات وأبعاد القيادة الاستراتيجية

حسوبة	الأنحدار ( b <sub>i</sub> )	
		ant (a <sub>0</sub> )
		وجه الاستراتيجي
		القدرات الاستراتيجية
		رقابة تنظيمية
		لطوير رأس المال البشري
77 , R= 0.88, F <sub>Calculated</sub> =35.545, Sig.=0.000 , F <sub>table</sub> (4,247)=3.39		
: إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسوب باستخدام برنامج SPSS Ver. 23		

نلاحظ من جدول (٢٢-٣) أن معادلة الأنحدار التقديرية يمكن ان تكتب الشكل الآتي :

$$\hat{y} = 1.563 + 0.876 * x_1 + 0.742 * x_2 + 0.667 * x_3 + 0.942 * x_4$$

إذ أن:

y تمثل المتغير المعتمد (مواجهة الأزمات)

x<sub>1</sub> تحديد التوجه الاستراتيجي

x<sub>2</sub> استثمار القدرات الاستراتيجية

x<sub>3</sub> تنفيذ رقابة تنظيمية

x<sub>4</sub> تنمية وتطوير رأس المال البشري

يتضح من النتائج الواردة في جدول (٢٣-٣) ما يأتي :

١. إن قيمه ( F ) المحسوبه لانموذج الانحدار المتعدد كانت معنوية عند مستوى دلالة (١%) مما يدل على ثبوت معاملات انحدار الأبعاد الخمسة والبالغة (0.876,0.742,0.667,0.942) على التوالي , وهذا يعني ان تغير وحدة واحدة من كل بعد سيؤدي الى تغير المتغير المعتمد ( مواجهة الأزمات ) بمقدار هذه المعاملات . وهذا يدل على ان هنالك تأثير للأبعاد الأربعة للقيادة الاستراتيجية على مواجهة الأزمات.

إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.77) ، هذا يعني ان الأبعاد الأربعة للقيادة الاستراتيجية تفسر سويتاً ما نسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ على تحسين اتخاذ القرارات (y) . أما النسبة المتبقية والبالغة (23%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى لم تأخذ بنظر الاعتبار ضمن هذه الدراسة. وأن قيمة معامل الارتباط المتعدد للنموذج قد بلغت (0.88) مما يدل على اتساق القيم التقديرية للنموذج. وتدل النتائج اعلاه على رفض فرضية العدم التي تنص بعدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية بابعادها على مواجهة الأزمات) ونقبل فرضية الوجود أي توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لكل بعد من ابعاد القيادة الاستراتيجية على مواجهة الأزمات .

## الاستنتاجات

- ١-تمتعت مديرية شرطة بابل بمستوى مرتفع من القيادة الاستراتيجية تمثلت بتحديد المرفع من توجهها الاستراتيجي واستثمار القدرات الاستراتيجية في المديرية من خلال تنفيذها رقابة تنظيمية وقدرتها على تنمية وتطوير مواردها البشرية.
- ٢- قدرة مديرية شرطة بابل العالية على مواجهة الأزمات باهتمامها بالبيئة الخارجية متمثلة بالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية من جهة وبالبيئة الداخلية متمثلة بالموارد والاستراتيجية المتبعة والمخرجات والبعد الاخلاقي في المديرية من جهة اخرى.
- ٣- ضعف المرونة في مديرية شرطة محافظة بابل بتحريك الموارد البشرية الضرورية لاحتواء الازمة
- ٤- لا تغلب ادارة الازمة دورا مهما في تحقيق الاهداف من وجهة نظر الضباط في مديرية شرطة محافظة بابل كونها تهتم بسلوك المنتسبين ومراعاة الاجيال
- ٥- لا تعكس القوانين في مديرية شرطة بابل التي تنظم سلوك الاشخاص اثناء حالات الازمات بعض الاخلاقيات العامة في المجتمع.
- ٦- يوجد ضعف من قبل مديرية شرطة محافظة بابل ممثل بعقد جلسات حوار مع منسوبيها لمعرفة مشكلات العمل وتطويره.

## التوصيات

- ١- ضرورة وجود قيادة استراتيجية فاعلة، تستمد قوتها من مرونتها الفاعلة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها الفاعلة على القيام بالأداء المتميز القادر على تحقيق مناخ تنظيمي يسهم في ترسيخ وتطوير المديرية مدعم بفاعلية الأداء، في إطار يدعم توجهات المنظمة المستقبلية ويهيئها على مواجهة الأزمات.
- ٢- بناء القدرات الكفيلة بمواجهة الأزمات والمواقف الطارئة الصعبة معتمدة على مهارات القادة الاستراتيجيين كوسائل فاعلة في تحقيق أهداف المنظمات ومنحها القدرة التنافسية اللازمة للتطور والاستمرار لأطول فترة ممكنة
- ٣- استثمار رأس المال البشري ومكافئة العاملين ذوي التقييمات السنوية المتميزة
- ٤- الاهتمام بالتعلم والتحسين المستمر والدراسات والبحوث التطويرية واعادة تصميم المهام والاعمال داخل المديرية.

- ٥- العمل على الاستثمار الامثل للموارد البشرية والتكنولوجية وتعزيز الاعمال الابداعية والابتكارية للعاملين والعمل على استقطابها واحتضانها. وتحريك تلك الموارد البشرية بما يؤدي الى زيادة فاعليتهم في مواجهة الازمات.
- ٦- ضرورة ايمان مديرية شرطة محافظة بابل في ادارة الازمة الجيد تلعب دورا مهما في تحقيق الاهداف كونها تهتم بسلوك المنتسبين ومراعاة الاجيال.

#### المصادر العربية

- ٧- كنعان , نواف " القيادة الادارية , ط٣, الاردن : دار الثقافة , ١٩٩٩ : ٨٦.
- ٨- القحطاني , سالم " القيادة الادارية " التحول نحو نموذج القيادي العالمي , مرامر للطباعة , السعودية ٢٠٠١ .
- ٩- الشعلان , فهد احمد " القيادات وادارة الازمات : دراسة تحليلية عن اتجاهات الامنية بدول مجلس اتعاون لدول الخليج العربي نحو اساليب التعامل مع الازمات وواقع التطبيق , مجلس التعاون الدولي للخليج العربي الامانة العامة (٢٠٠٤) .
- ١٠- الطويل , احمد " ادارة التغير وعلم الادارة الملتقى الاداري الثالث ادارة التغير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري , السعودية (٢٠٠٦) .
- ١١- العجمي , محمد : " الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الاردن (٢٠٠٨) .
- ١٢- العيسوي , عبد الرحمن " استراتيجية النصر للقوات المسلحة , منشورات الحلبي الحقوقية (٢٠٠١) .
- ١٣- جاد العرب " القيادة الاستراتيجية " دار الكتب المصرية , مصر (٢٠١٢) .
- ١٤- الاسمري " القيادة في الفكر الاداري المعاصر . جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , المملكة العربية السعودية (٢٠١٥) .
- ١٥- ريد : " القيادة المتميزة , صياغة استراتيجيات للتغير , مجموعة النيل العربية , مصر (٢٠٠٥) .
- ١٦- جاد العرب , سيد " موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمة الاعمال الدولية جامعة قناة السويس , مصر (٢٠٠٩) .
- ١٧- الاسمري , عبد العزيز " نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الامنين رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف للعلوم الامنية , السعودية (٢٠٠٩) .
- ١٨- ال سعود , طلال : دور القيادة الاستراتيجية في الوقاية من الازمات , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , السعودية (٢٠١٣) .
- ١٩- المربع , صالح بن سعد , القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية العلوم الادارية جامعة نايف للعلوم الامنية - السعودية , في المديرية العامة للجوازات والدفاع مديني , الرياض (٢٠٠٨) .

- ٢٠-المطيري , مهارات القائد الامني في استخدام الحوافز لرفع مستوى اداء رجل الامن , جامعة نايف للعلوم الامنية رسالة ماجستير غير منشورة , السعودية ( ٢٠٠٣ ) .
- ٢١- الرقيب , احمد صادق محمد " علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة " دراسة ميدانية , رسالة ماجستير غير منشورة في الادارة الاعمال , كلية الاقتصاد والعلوم الادارية , جامعة الازهر , غزة فلسطين ( ٢٠١٠ ) .
- ٢٢- العتيبي , بثينة هلا " العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الاداري : دراسة اتجاهات المدربين في المؤسسات العامة الاردنية" , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال , غير منشورة , الجامعة الاردنية , الاردن ( ٢٠٠٧ ) .
- ٢٣- الطائي , ابراهيم خليل ابراهيم " الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية : دراسة تحليلية , رسالة ماجستير غير منشورة , في ادارة الاعمال , كلية الادارة والاقتصاد , جامعة بغداد ( ٢٠٠٦ ) .
- ٢٤- الزغبى , محمد موسى " دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في جمهورية العربية السورية , اطروحة دكتوراه المملكة العربية السعودية , الرياض : جامعة نايف للعلوم الامنية ( ٢٠١٠ ) .
- ٢٥- الشويكي , مازن جهاد , العلاقة بين نظم دعم القرار واعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ( رسالة ماجستير غير منشورة , غزة , الجامعة الاسلامية ( ٢٠١٠ ) .
- ٢٦- الهذلي , سعد بن علي , مهارة القائد الامني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة , رسالة ماجستير غير منشورة ( الرياض , اكااديمية نايف للعلوم الامنية ( ٢٠٠٢ ) .
- ٢٧- العتيبي , محمد بن مسلم , اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الامنية , دراسة تطبيقية على جهاز الامن العام بمدينة الرياض ( رسالة ماجستير غير منشورة ) الرياض جامعة نايف للعلوم الامنية ( ٢٠٠٣ ) .

#### ٢٨-المصادر الاجنبية

- ٢٩- Antusak E.: Krizovy management . Hrozby , krize , Prilezitosti . Wolterskluwer CR , Praha 2009 .
- ٣٠- Bhargava , S , & Loewenstein , G . (2015 ). Behavioral Economics and Public Policy 102 : Beyond Nudging . American Economic Review , 105, 396 – 401.
- ٣١- BlahaJ. – Dytrt Z , : Manazerska etika. Management Praha 2003 , P. 39 .
- ٣٢- Cohen, J,( 1977 )," Statistical Power analysis for the behavioral sciences" (rev .ed.) New York : Academic Press .
- ٣٣- Cohen, J. , (1977), " Statistical power analysis for the behavioral sciences" (rev.ed.). New York: Academic Press.



Costello , A , Osborne , (2005) Best Practices explanatory factor analysis - ٣٤  
four recommendations four getting the most from your analysis Journal of  
Practical Assessments Research & Evaluation , VOL .(10), NO ,( 7 ) , PP (1-9).