



The impact of strategic leadership in achieving crisis management

Field research in the training complex directorates of the Iraqi Ministry of Interior

*تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الأزمات

بحث تحليلي في مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية

**أ.د. منير بن عيسى

**ميلاد غازي برغش

Abstract

The research aims to determine the impact of strategic leadership as an independent variable through five dimensions: (determining strategic direction, diagnosing balanced organizational control, effective management of the organization's resource portfolio, effective sustainability of organizational culture, emphasizing ethical practices) in achieving crisis management as a dependent variable by adopting five dimensions: (detecting warning signals, preparedness and prevention, containing damage, restoring activity, learning), and based on a main problem embodied through a question: What is the impact of strategic leadership of the directorates of the training complex affiliated with the Iraqi Ministry of Interior in achieving crisis management for these organizations, as it appeared far from adopting scientific models that enable it to identify the elements and dimensions that achieve excellence, and the descriptive analytical research method was adopted in presenting and interpreting the research information,

*بحث مسئل .

and the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information, in addition to choosing the sample of the current study, a deliberate sample that included 220 directors of the directorates of the training complex, as (220) questionnaires were distributed to them after adopting the five-point Likert table, and (18) were excluded from it that were not suitable for analysis, so that the number became (202) Questionnaire, and the data were used to measure its variables, including facts about the performance of the training complex directorates, and then the data were analyzed using a set of statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient, and confirmatory factor analysis as basic structural tests for the validity of the adopted measures, a set of descriptive statistical measures and analysis of the relationship of direct and indirect influence using AMOS v.26- SPSS V.28 programs). The research reached a set of recommendations, the most important of which was the necessity for the training complex directorates affiliated with the Iraqi Ministry of Interior to pay great attention to strategic leadership by determining the strategic direction, diagnosing balanced organizational control, effective management of the organization's resource portfolio, effective sustainability of organizational culture, and emphasizing ethical practices because of their great impact in achieving crisis management, which will be positively reflected in serving the researched organizations.

المستخلص: يهدف البحث إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال خمس أبعاد هي: (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة، الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق إدارة الأزمات كمتغير تابع بإعتماد خمس أبعاد هي: (اكتشاف إشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وانطلاقاً من مشكلة رئيسة تجسدت

من خلال تساؤل هو، ماهو تأثير القيادة الاستراتيجية لمديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية في تحقيق إدارة الأزمات لهذه المنظمات، حيث ظهرت بعيدة عن تبني النماذج العلمية التي تمكنها من تحديد العناصر والابعاد التي تحقق التميز، وقد تم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختيار عينة الدراسة الحالية عينة قصدية تضمنت ٢٢٠ مديراً لمديريات المجمع التدريبي، إذ تم توزيع (٢٢٠) استبانة عليهم بعد اعتماد جدول ليكرت الخماسي، وقد استبعد منها (١٨) غير صالحة للتحليل لتصبح عدد (٢٠٢) استبانة، واستعملت البيانات لقياس متغيراتها، منها الحقائق عن أداء مديريات المجمع التدريبي، ومن ثم تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط، والتحليل العاملي التوكيدي كاعتبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة، مجموعة من المقاييس الاحصائية الوصفية وتحليل علاقة التأثير المباشر والغير مباشر باستعمال برامج AMOS v.26- SPSS V.28).

وقد تم التوصل من خلال البحث إلى مجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة ان تولي مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية اهمية كبيرة للقيادة الاستراتيجية من خلال تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة، الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية لما لذلك من تأثير كبير في تحقيق إدارة الأزمات الذي سينعكس ايجابياً في خدمة المنظمات المبحوثة .

المقدمة: أن من اهم المساهمات البحثية الحديثة في الفكر الاداري هو الاهتمام بموضوعات القيادة الاستراتيجية وابرز دورها في تمكين المنظمة من معرفة محيطها البيئي، وبالتالي اتجه منظرو الفكر الاستراتيجي إلى التعمق في معاني القيادة الاستراتيجية التي نضجت في الآونة الاخيرة مع اتساع التركيز عليها، هذا المصطلح الذي يحمل في طياته العديد من التفسيرات التي يمكن اجمالها في وجهات نظر متعددة متحدة المعنى تؤكد على التأثير في تنمية الثقة، بوصفها اختبارات تجريبية لدراسة الكيفية التي تؤثر بها أنشطة القيادة الاستراتيجية لتنمية أو تطوير تأثير الثقة على الصعيدين الشخصي والمشارك بين المنظمات على حد سواء، وفي ضوء التغيرات السريعة في بيئة الاعمال والضغوط المرتبطة بالعولمة والمنافسة العالمية تتجه المنظمات نحو تبني المفهوم اعلاه، لذا فهناك حاجة إلى امتلاك المنظمات إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة، فالمقومات الرئيسية التي تمكنها من النمو والتطور وامتلاك مجموعة متنوعة من المقدرات. وان مفهوم إدارة الأزمات قد تكرر في البحوث والدراسات المتعلقة بإدارة الأعمال، إذ يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، الأمر الذي يؤكد أهمية إدارة

الأزمات في حياة المنظمات واستمرارها، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير المنظمة ككل، وأشتمل البحث على فرضيات رئيسة تمثلت بوجود ارتباط وتأثير إزاء إدراك عينة البحث لأبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، إذ اشتمل على استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي واستعمال برامج التحليل الإحصائي (SPSS v.28 ، Amos v.26) لإجراء الاختبارات الإحصائية على أفراد عينة البحث من مدراء المديرية ومعاونيهم ومدراء الأقسام في مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية، للوقوف على أبرز مؤشرات قبول أو رفض هذه الفرضيات والإجابة على مشكلة البحث.

أما هيكلية البحث فقد تضمنت أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، بينما خصص المبحث الثاني للمركزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، بينما تضمن المبحث الثالث، اختبار وتحليل فرضيات البحث، وختم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية التي قدمها البحث.

المبحث الأول / منهجية البحث

مشكلة البحث: انطلاقاً من التوسع في نشاط العمليات والأدوات والوسائل غير التقليدية المتاحة لتحقيق إدارة الأزمات واعتماداً على التغيرات غير التقليدية التي تشهدها بيئة المنظمات في الوقت الحاضر، وبموجب تلك التحديات التي بدأت تواجه تلك المنظمات في مضامين النتائج والأهداف التي كانت تسعى إليها، نجد أنها بدأت تبحث عن أدوات ووسائل ومؤشرات نجاح أخرى تضمن لها البقاء والنجاح والتفوق وعلى نحو المنظمات العامة منها مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية وكذلك وسائل أخرى منها ممارسات القيادة الاستراتيجية كونها السبيل لمواكبة واحداث التغير المطلوب وفق معطيات البيئة التي تعمل بها المنظمة وضمان تحقيق الحماية الكافية للمنظمة المبدعة التي تنطلق من وجهة العمل الصحيحة في ميدان العمل السليم الذي يضمن مصلحة المجتمع.

لذلك نجد من الضرورة الوقوف على القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالآليات والوسائل التي تعتمدها المنظمات أو المؤسسات لتحقيق للمنظمة النجاح عن طريق تحديد الاحتياجات للأفراد العاملين فيها وتعزيز عائد النفع منها على المجتمع ككل من خلال تحقيق إدارة الأزمات، ولا يخفى عن الجميع الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم إدارة الأزمات في استراتيجيات الدول المتقدمة ومؤسساتها في مختلف المجالات، وتأثيرها في تحقيق الأهداف المحددة، والمديات الواسعة التي وصلت إليها هذه الدول في تطبيق هذا المفهوم، ومن خلال الزيارات الاستطلاعية للباحث تجسدت مشكلة البحث إذ تبين وجود نوعاً ما ضعف في استخدام موارد المنظمة أو التقنية البشرية في الاستجابة للتغيرات البيئية لتحقيق إدارة الأزمات ويمكن تجسيد المشكلة من خلال التساؤل الرئيس الآتي :

ما تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الأزمات في مديريات المجمع التدريبي المبحوثة؟
أهمية البحث

١.الإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوعات البحث (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات) في تطوير دوائر البطاقة الوطنية المبحوثة وزيادة الوعي بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق بيئتها.

٢.غلق الفجوة ما بين الإطار النظري لمتغيرات البحث والإطار التطبيقي لتلك المتغيرات وجعلها منهجاً عملياً، تشرع مديريات عينة البحث بتطبيقها في ظل واقعنا الحالي وتجاوز المعوقات الحاصلة في ظل تلك الفجوة واكساب تلك المنظمات معرفة جديدة تسهم في بناء مستقبلها.

٣.محاولة توجيه أنظار إدارة مديريات المجمع التدريبي المبحوثة إلى بحث الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية (بالقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات) وجعلها أكثر ملاءمة لواقع الأداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.

٤.فتح المجال امام الباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن دور وتأثير القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات اخرى في مجالات تطبيقية اخرى.

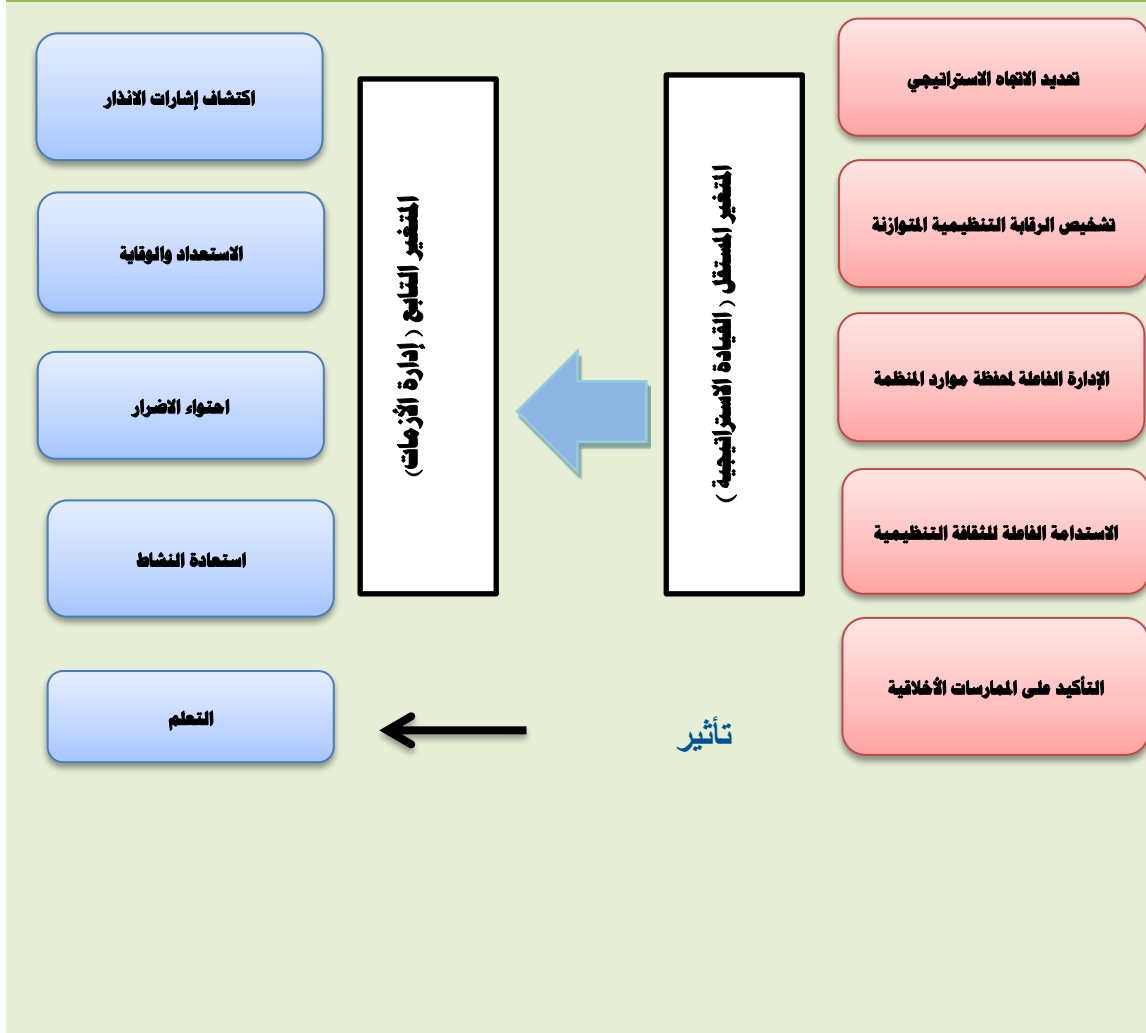
أهداف البحث: يأتي هذا البحث المتواضع مكملاً لاهتمامات الادب الاداري والاستراتيجي الحديث، ومكملاً للمسيرة العلمية في مجال البحث العلمي، واستناداً الى جوانب مشكلة البحث ومبررات اجراءه يمكن تحديد الاهداف بما يلي :

١.محاولة إيضاح دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الأزمات في المديريات عينة البحث.
٢.التأكد من صدق البناء التوكيدي الخاص بمتغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات) لتشخيص إجابات افراد العينة المبحوثة عن مدى ملائمة الهيكل النظري للمتغيرات مع الواقع الميداني لها .

٣.تحديد مستوى علاقات التأثير اجمالاً وتفصيلاً على مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية المخطط الفرضي للبحث:يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسة والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات التالية :

١.المتغير المستقل (Independent Variable) : تمثل القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ(تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، الإدارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة، الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية).

٢. المتغير التابع (Dependent Variable) : ويتمثل إدارة الأزمات بأبعاده (اكتشاف إشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم)، والشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث وكما يأتي



المصدر : من إعداد الباحث

الشكل (١) : المخطط الفرضي للبحث

- فرضيات البحث - استناداً إلى مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططة، اعتمد البحث الحالي فرضية أساسية تتفرع منها خمس فرضيات فرعية وكالاتي :
فرضية البحث الرئيسة : (فرضية العدم) لاتوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية اجمالاً (بأبعادها الفرعية) وإدارة الازمة (مقابل الفرضية البديلة) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية اجمالاً (بأبعادها الفرعية) وإدارة الازمة وتتفرع منها خمس فرضيات فرعية وهي كالاتي:-

١. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي وإدارة الازمة (مقابل الفرضية البديلة) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي وإدارة الازمة.

٢. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة وإدارة الازمة (مقابل الفرضية البديلة) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة وإدارة الازمة.

٣. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الادارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة وإدارة الازمة (مقابل الفرضية البديلة) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الادارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة وإدارة الازمة.

٤. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية وإدارة الازمة (مقابل الفرضية البديلة) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية وإدارة الازمة.

٥. لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإدارة الازمة (مقابل الفرضية البديلة) توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإدارة الازمة.

- حدود البحث - إن حدود الدراسة الحالية تتجسد بالحدود الزمانية والمكانية والبشرية وكما يلي

١. الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية بين الفترة (٢٠٢٢ – ٢٠٢٥) م.

٢. الحدود المكانية : تم اختيار مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية والمتمثلة (المديرية العامة للتدريب والتأهيل، كلية الشرطة، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، معهد اعداد مفوضي الشرطة، مركز اعداد وتأهيل القادة، ومعهد التدريب النسوي).

٣. الحدود البشرية : القادة الأمنيين في مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية في المستويات (العليا والوسطى)، إذ تم إعداد وتصميم إستمارة إستبانة خاصة للقادة الأمنيين في مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية من أجل الحصول على (المعلومات، البيانات) المطلوبة لغرض اكمال الجانب الإحصائي.

- منهج البحث - تلعب مناهج البحث العلمي دورا أساسيا في تطور مختلف حقول المعرفة الإنسانية، إذ ان الوصول الى النظريات والقوانين لا يمكن ان يتم من دون منهج البحث والتفكير، والبحث بشكل عام ماهو إلا وسيلة يسعى من خلالها الباحث الى دراسة ظاهرة او مشكلة ما بهدف التعرف على الاسباب التي ادت الى ظهورها، ومن ثم العمل على تطوير حلول مقترحة لها، والبحوث على نوعين نظرية وتطبيقية، ويسعى الباحث من وراء قيامه بالبحث النظري الى ايجاد

نظرية ما او توضيح غموضا يحيط بظاهرة معينة، ويعتمد الباحث في هذا الجانب على الفكر والتحليل المنطقي والمعرفة الجاهزة المتوافرة في المكتبات او أي مكان آخر، وغالبا ما يكون الدافع وراء البحث النظري هو الوصول الى تعميمات بغض النظر عن نتائج او فوائد البحث، في حين يهدف البحث التطبيقي ايجاد حل لمشكلة قائمة، حيث يبدأ البحث بمشكلة عملية موجودة ضمن الظروف القائمة يسعى الباحث بدوره لايجاد حلول لتلك المشكلة.

- عينة ومجتمع البحث - اختار الباحث مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية لتطبيق الجانب العملي من البحث لكونها تمثل احد الركائز الاساسية في وزارة الداخلية العراقية ومفصل مهم لكونها تنمي قدرات الموارد البشرية في هذه الوزارة وتساعد على تكوين القيادة الاستراتيجية في جميع المستويات وتعمل دور الادارة الناجحة لهذه الوزارة وحل الازمات في الاوقات الصعبة وسرعة الاستجابة في المفاصل والتمثلة بالمديريات (المديرية العامة للتدريب والتأهيل، كلية الشرطة، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، معهد اعداد مفوضي الشرطة، مركز اعداد وتأهيل القادة، ومعهد التدريب النسوي)، وتم تحديد عينة قصدية إذ شملت عينة البحث (٢٠٢) مدير عام ومعاون مدير ومدراء الاقسام بمعنى القيادات (العليا والوسطى) ، إذ تحتوي العينة على معلومات واسعة تتعلق في بمتغيرات البحث وأهدافه ورؤية مديريات المجمع التدريبي المبحوثة.

متغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد

المحور الأول : اشتمل على المعلومات العامة عن المستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة وقد اشتملت على (النوع الاجتماعي، الفئات العمرية ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ، المركز الوظيفي)، وعددها (٥) أسئلة.

المحور الثاني : يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس المعتمدة، إذ عدد الفقرات لمجموع المقاييس (٣٨) فقرة، إذ كان القيادة الاستراتيجية مكون من (٢٠) فقرة موزعة بواقع (٤) فقرات تحديد الاتجاه الاستراتيجي، و(٤) فقرات تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، و(٤) فقرات الادارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة، و(٤) فقرات الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، و(٤) فقرات التأكيد على الممارسات الاخلاقية، اما مقياس إدارة الأزمات فمكون من (١٨) فقرة ، موزعة بواقع (٤) فقرات اكتشاف اشارات الانذار، و (٤) فقرات الاستعداد والوقاية، و(٤) فقرات احتواء الاضرار، و(٣) فقرات استعادة النشاط، و(٣) فقرات التعلم، كما موضح في الجدول (٢) وتم اعتماد مدرج ليكرت الخماسي يبدأ من (١) لا أتفق تماما الى (٥) أتفق تماماً.

جدول ٢ : يوضح مقاييس الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصادر
القيادة الاستراتيجية	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	٤	(Hitt & Hoskisson, 2017)
	تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة	٤	
	الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة	٤	
	الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية	٤	
	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	٤	
إدارة الأزمات	اكتشاف اشارات الإنذار	٤	(Khraim & Al Afaishat, 2021)
	الاستعداد والوقاية	٤	
	احتواء الأضرار	٤	
	استعادة النشاط	٣	المجموع
	التعلم	٣	٣٨

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على المصادر الواردة في الجدول

المبحث الثاني : المدخل المفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً: مدخل مفاهيمي للقيادة الاستراتيجية

- مفهوم القيادة الاستراتيجية - قد أستخدم مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول ظهوره في أبحاث (Kotler,1982) و (Mintzberg,1984)، كما بذلت جهوداً كبيرة من قبلهما إذ بحثا ليس ما يؤثر على مخرجات المنظمة فقط بل رموز المنظمة ، الهيكلية الاجتماعية، نشاطات الإداريين والتنفيذيين ولاسيما ذوي المناصب العليا، وتحديداً لجوانب تمكن المنظمة على الأداء والمنافسة (Al-Zahrani, 2018:207)، هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الإستراتيجية ، وقد اختلفت هذه التعريفات باختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات ، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات، كما ظهرت القيادة الاستراتيجية من عمق نموذج النسق، وإنها تبرز بالوقت الذي يُعتم فيه الغموض بدرجة كبيرة جداً، إضافةً الى كثرة المعلومات في بيئة متخذ القرار الاستراتيجي ليكون بمثابة بوصلة للاتجاه الصحيح (الطائي والنقار، 2012:5).

وبناءً على ما تقدم يمكن وصف مفهوم القيادة الاستراتيجية على انها قدرات استباقية استراتيجية تستعمل في الاستجابة للظروف غير المتوقعة، وتكيف المنظمة للتغيرات البيئية الحرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، من اجل تطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فعال في سبيل تحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف بشكل مستمر للتغيير.

- ابعاد القيادة الاستراتيجية - من خلال المسح النظري الذي أجراه الباحث للنماذج وعلى الرغم من تعدد النماذج التي تناولت ابعاد القيادة الاستراتيجية، إلا أنَّ الباحث سوف يعتمد ويركز على مقياس (Hitt & Hoskisson, 2017)، لأغراض الدراسة كون هذا الانموذج أوفر حداثة والاكثر شيوعاً، والذي يتضمن ابعاد القيادة الاستراتيجية، كما أنَّ هناك إجراءات معينة تميز القائد الاستراتيجي الفعال، وتتفاعل العديد من الإجراءات مع بعضها البعض، وعلى سبيل المثال، تتضمن إدارة موارد المؤسسة بشكل فعال تطوير رأس المال البشري والمساهمة في إنشاء اتجاه استراتيجي، وتعزيز ثقافة فعالة، واستغلال المنافسين الأساسيين، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة ومتوازنة، وإنشاء ممارسات أخلاقية.

١. تحديد الاتجاه الاستراتيجي - تضمن تحديد الرؤية والاستراتيجية أو الخطوات لتحقيق هذه الرؤية بمرور الوقت، ويتم تأطير الاتجاه الاستراتيجي في سياق الظروف (أي الفرص والتهديدات) التي يتوقع القادة الاستراتيجيين أن تواجهها مؤسستهم في الثلاثة التالية تقريباً خمس سنوات، يتكون الاتجاه الاستراتيجي طويل المدى المثالي من جزأين: أيديولوجية جوهرية ومستقبل محسوس، وتحفز الأيديولوجية الأساسية الموظفين من خلال تراث المؤسسة، ممكن أن يشمل الاتجاه الاستراتيجي مجموعة من الإجراءات مثل دخول أسواق دولية جديدة وتطوير مجموعة من الموردين الجدد لإضافتهم إلى سلسلة قيمة الشركة (Mantere & Sillince, 2012:172).

٢. تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة - يُنظر إلى الرقابة التنظيمية على أنها جزء مهم من عملية الإدارة الاستراتيجية، ولا سيما الأجزاء المتعلقة بضوابط التنفيذ، وهي ضرورية للمساعدة في ضمان تحقيق المؤسسات للنتائج المرجوة، كما تُعرّف الرقابة بأنها (الإجراءات الرسمية القائمة على المعلومات التي يستخدمها القادة للحفاظ على الأنماط في الأنشطة التنظيمية أو تغييرها)، وتساعد الرقابة القادة الاستراتيجيين على بناء المصداقية، وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأصحاب المصلحة في المنظمة ودعم التغيير الاستراتيجي (Sunyer et al., 2015:11)،

٣. الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة - تُعد الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة بمثابة عمل آخر مهم للغاية في مجال القيادة الإستراتيجية، يتم تصنيف موارد الوزارة على أنها رأس مال مالي، ورأس مال بشري، ورأس مال اجتماع، ورأس مال تنظيمي (بما في ذلك الثقافة التنظيمية)، (Gambardella et al., 2015: 39)،

٤. الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية- أنَّ الثقافة التنظيمية هي مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة في جميع أنحاء المنظمة والتي تؤثر على كيفية إدارة المنظمة للأعمال، نظراً لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على كيفية إدارة المنظمة لأعمالها وتساعد في تنظيم

سلوك الموظفين والتحكم فيه، فيمكن أن تكون مصدراً لميزة تنافسية، ويجب على المنظمات التركيز عليه عند السعي وراء القدرة التنافسية الاستراتيجية وعوائد أعلى من المتوسط، (Schneider et al., 2013:361).

٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية - تزداد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات الشركة عندما تستند إلى الممارسات الأخلاقية، كما تشجع المنظمات الأخلاقية الأشخاص على جميع المستويات وتمكنهم من التصرف بشكل أخلاقي عند اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الاستراتيجيات، في المقابل تخلق الممارسات الأخلاقية والحكم الذي تستند إليه (رأس المال الاجتماعي) في المنظمة، مما يزيد من النوايا الحسنة المتاحة للأفراد والجماعات في المنظمة، (Adler & Kwon, 2002:17).

ثانياً: مدخل مفاهيمي لإدارة الأزمات

- مفهوم إدارة الأزمات - لقد تأصل نشوء مصطلح ادارة الازمات في إِبَّانَ علم الادارة، وزادت أهميتها في هذه الحقبة الراهنة التي تمر بمتغيرات عديدة سريعة التغيرات والتطورات مع تطور الحياة البشرية وعلى كافة المستويات، فهو اسلوب علمي شديد الاهمية ونظام وقائي لمواجهة كل انواع الازمات واصبح يدرس على انه حقل علمي خاص وانشأت الكثير من البلدان والمنظمات وكالات واجهزة تختص في ادارة الازمات مما يجعلها علم مستقل بحد ذاته ومتصل بنفس الوقت بالعلوم الانسانية الاخرى يأخذ منها ويضيف اليها الجديد الذي تحتاجه (Nelson, ٢٠١٨: ١٢).

ويمكن وصف مفهوم إدارة الأزمات بكونه عملية معقدة، ليس فقط بسبب الصعوبات في فهم مكونات المفهوم، ولكن أيضاً وقبل كل شيء نظراً لتنوع المقاربات والمفاهيم المعتمدة من قبل أبطالها، وفي الواقع تم وضع فكرة (الأزمة) نظرياً في علم الاجتماع والاقتصاد والعلاقات الدولية.

- أبعاد إدارة الأزمات -يواجه العالم في الوقت الحالي حالة غير مستقرة من حيث التغيرات السريعة والتحديات المستمرة التي تؤدي إلى وجود أنواع مختلفة من الإزمات وانعكاساتها على نتائج المنظمات الأمنية والاقتصادية والمالية وقدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، حيث ان نجاح المنظمات يعتمد في الغالب على قدرتهم على مواكبة التطورات التي تتطلب التكيف مع الأزمات والتغيرات البيئية، اذ ان دراسة إدارة الإزمات أمر مهم جداً ضروري لذلك نتطرق الى ابعاد ادارة الازمات، من خلال المسح النظري الذي أجراه الباحث للنماذج وعلى الرغم من تعدد النماذج التي تناولت ابعاد إدارة الأزمات، الا أنَّ الباحث سوف يعتمد ويركز على مقياس (Khraim&Al Afaishat,2021:478).

١. اكتشاف اشارات الانذار - تبعث الأزمة مجموعة متسلسلة من الإشارات التي يستوجب أن يكتشفها ويتعرف عليها فريق ادارة الأزمات (عدوم، ٢٠٢١: ٥٣). وفي نفس السياق اكد (الحري، ٢٠١٢: ١٥٨) انعكاس مدى قيام الإدارة بفحص ورصد المؤشرات التي يجب ان التنبؤ بإمكانية وقوع أزمة حيث يتلقى القادة الكثير من مؤشرات الإنذار للتنبؤ بوقوع الأزمة ومتابعة التطورات بشكل مستمر والتحديد الثابت للمستويات التي اسهمت في ظهور مؤشرات وعلامات الأزمة.

٢. الاستعداد والوقاية - وهي التي تعكس مستويات تحديد الاستعدادات اللازمة والتي قامت بأدائها الإدارة لاحتواء الأزمة، والحد من شدتها، وإدخال حالات الطوارئ وهذا المستوى معتمد للكشف ولمعرفة عن نقاط الضعف وتعني بدورها عن منع الأزمات، وتجهيز القدرات البشرية والمادية وما يصبح قبلها من معالجات لملفات إدارة الأزمة، لأن اقسام إدارة الأزمات يوضح متى اعلن حالة الطوارئ ويوفر الاتصالات والوسائل اللوجستية الكاملة للوقوف الى جانب فريق إدارة الأزمات حال وقوع الأزمات ،لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي بهذه المرحلة مهم جداً لأنه يساعد في توقع حدوث الأزمات (Park et al.,2023:14).

٣. احتواء الاضرار - في الأزمة يكون هناك حاجة*ملحة إلى استجابة سريعة مناسبة لإزالة الآثار السلبية للأزمات، تستحق الاستجابة أن تعد نجاحاً حقيقياً، ويستوجب أن يكون فريق لإدارة الأزمة للعناية بكل تفاصيل هذه المهام*لتنمين الآثار والخسائر الى اقصى حد(Bhaduri,2019:554-569). ويرى (kram&Al Alfaishat,2021:472-473) يتم تحديد القواعد والإجراءات والاساليب*الحد من تلك الخسائر والأضرار ومنعها من الانتشار إلى مفاصل*أجزاء المنظمة لم تتأثر بعد بها.

٤. استعادة النشاط - يتم توازن المنظمة من خلال استعادة وممارسة عملياتها*المألوفة قبل حدوث الأزمة، ويجب أن تمتلك المنظمة خطط طويلة الأجل وقصيرة*الأجل للسيطرة على تنظيمها، كون الأمر يتطلب موارد وقدرات مالية وإدارية، وركز (Tokakis et al.,2019:37-) 43على أنّ مرحلة التعافي*تصب في جانبان: الأول هو البدء في تسيير وتنظيم*العمل في المنظمة وإنهاء حالة، والثاني هو الخيار الاستراتيجي الذي يشير الى جميع الخطوات*تصبح دروساً يمكن تعلمها في حدوث الأزمات المستقبلية يمكن*استخدامها لمنع وقوع الأزمات.

٥. التعلم - اتفق (Coombs,2015:22) أنّ تحليل وتقييم*النتائج خلال الأزمة والعمل على السيطرة عليها*وتحسينها والعمل على بناءها في إدارة الأزمات المستقبلية ومنع*تكرارها، وهذا يعني وضع ضوابط لمنع حدوث*الأزمات مرة أخرى في المستقبل والتعلم من الأزمة*وتجارب المنظمات الأخرى التي مرت بنفس الأزمة، وفي ذات*الصدد قد بين

الباحثين (Hong et al.,2012:535-553) لإعادة المنظمة إلى حالة ما قبل الأزمة يجب تعلم الدروس من الأزمة وتحديد أسبابها*الجذرية في مرحلة التعلم ستتخذ المنظمة تدابير مختلفة للتغلب على الأزمة*وستتخبط المنظمات في ابتكار البنية التحتية مثل تنفيذ نظام إدارة*المعرفة وتحسين النظام.

المبحث الثالث : اختبار وتحليل فرضيات البحث

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات - اعتمد البحث على اختبار التوزيع الطبيعي كأداة إحصائية أساسية لوصف بيانات المتغيرات العشوائية التي تميل إلى التركز حول قيمة متوسطة، إذ استند التحليل إلى اختبار معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وقد تم اعتبار القيم المقبولة لهذين المعاملين في النطاق (± 1.96) (Lee, Wang.:2012)، وهو الحد الفاصل وفقاً للقيمة الجدولية لتوزيع (Z) الطبيعي القياسي، بين قبول الفرضية أو رفضها، إذ بلغ حجم العينة المستخدمة في الدراسة (٢٠٢) من القيادات العليا والوسطى في المجمع التدريبي التابع الى وزارة الداخلية العراقية، حيث يوضح الجدول (٥) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد البحث.

جدول ٥ : نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد البحث

متغيرات والأبعاد الدراسة	حجم العينة	القيم المفقودة	Skewness	Kurtosis	تفسير النتيجة
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	202	0	0.456-	0.437	قيم الالتواء والتفطح تراوحت بين ± 1.96 ، مما يتوافق مع المعيار المقبول لتوزيع البيانات بشكل طبيعي
تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة	202	0	0.445-	0.219	
الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة	202	0	0.252-	0.431-	
الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية	202	0	0.242-	0.413-	
التأكيد على الممارسات الأخلاقية	202	0	0.251-	0.498-	
القيادة الاستراتيجية	202	0	0.258-	0.323-	
اكتشاف اشعارات الانتذار	202	0	0.460-	0.215-	
الاستعداد والوقاية	202	0	0.584	0.276	
احتواء الاضرار	202	0	0.171	0.121-	
استعادة النشاط	202	0	0.355-	0.492-	
التعلم	202	0	0.248-	0.367-	
إدارة الأزمات	202	0	0.018-	0	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اختبار الصدق البنائي لأداة القياس باستعمال التحليل العاملي التوكيدي - يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لتحديد هيكلية البنى النظرية لمقاييس معينة اعتماداً على نظريات بنائية سابقة مستخدمة في بيئة تطبيقية معينة، ويعمل هذا التحليل على إيجاد مجموعة الفقرات الفاعلة في قياس المتغير ومقدار الخطأ في قياس كل فقرة من أجل معرفة مدى اعتماده من عدمه، وبالتالي فإن مخرجاته هي نموذج هيكلي متعدد البناءات ويحقق غرض القياس، كما يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تأكيد النماذج النظرية باستخدام البيانات التجريبية وهو عنصر أساسي من نمذجة المعادلة الهيكلية

الواسعة الانتشار، ويوضح الجدول (٦) المؤشرات التي ستستخدم لتقييم مدى تطابق النموذج الفرضي الهيكلي في التحليل العاملي التوكيدي مع مستوى متغيرات الدراسة.

جدول ٦ : مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشر	المعيار
1	χ^2 كاي سكوير	---
2	درجة الحرية (DF)	---
3	النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF	أقل من 5
4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1-0.9
5	مؤشر توكرر لويس (TLI)	1-0.9
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	أقل من او يساوي 0.08

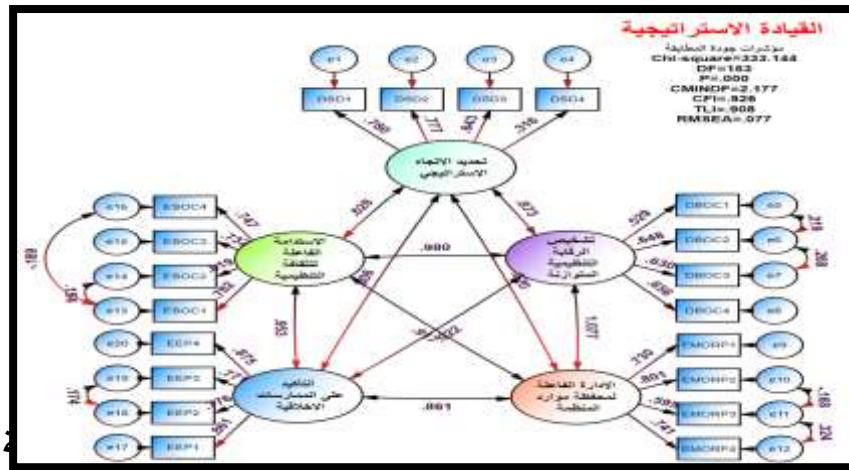
المصدر : إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

أ. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية - تم قياس المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية عبر خمسة أبعاد فرعية هي (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، الادارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة، الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الاخلاقية)، والمؤلفة من (٢٠) فقرة، إذ يبين الشكل (١) الهيكل العام للمتغير القيادة الاستراتيجية و قيم التقديرات المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة . وللتأكد من إن متغير القيادة الاستراتيجية يتضمن خمسة أبعاد فرعية فإن مؤشرات المطابقة في الشكل (١) تظهر عند المقارنة بالجدول (٧) الذي يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة ونمذجة المعادلة الهيكلية التناغم بين البيانات المجمعة من الاستبانة والنموذج الهيكلي المفترض لمقياس متغير القيادة الاستراتيجية.

جدول ٧ : مؤشرات جودة المطابقة لمتغير القيادة الاستراتيجية

ت	المؤشر	القيمة المستخرجة	تفسير النتيجة
1	χ^2 كاي سكوير	333.144	ضمن نطاق المعايير الموضوعة لقبول المتغير بأبعاده
2	درجة الحرية (DF)	153	
3	النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF	2.177	
4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.926	
5	مؤشر توكرر لويس (TLI)	0.908	
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.077	

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Amos V.26



المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26)

يوضح الجدول (٨) التفاصيل المتعلقة بالقيم المعيارية والمعنوية لفقرات متغير القيادة الاستراتيجية في النموذج الهيكلي، إذ تظهر هذه القيم قبولاً إحصائياً واضحاً، إذ حققت قيم النسبة الحرجة (C.R) مستويات مرتفعة حيث تتراوح تقديرات فقرات متغير القيادة الاستراتيجية بين (٠,٣١٦ - ٠,٨٧٥)، مما يشير إلى تأثير إيجابي ومقبول لكل الفقرات، كما سجلت قيم (C.R) تتراوح بين (٤,١١٥ - ١٦,٣٧٣)، وهي أعلى من القيمة الحرجة المطلوبة البالغة ١,٩٦، مما يعزز من أهمية هذه الفقرات، بالإضافة إلى ذلك يتبين أن جميع الفقرات حققت مستوى دلالة بلغ (٠,٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة القياسي (٠,٠٥)، مما يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية تحمل دلالة معنوية، هذا يعزز من موثوقية النموذج واعتماده في التحليلات اللاحقة.

جدول ٨: المؤشرات الإحصائية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الاستراتيجية

الفقرات	المسار	الأبعاد	التقديرات	القيمة الحرجة	الدلالة	القرار
DSD1	---	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	.780			موثر
DSD2	---		.777	10.095	0.000	موثر
DSD3	---		.643	8.508	0.000	موثر
DSD4	---		.316	4.115	0.000	موثر
DBOC1	---	تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة	.529		0.000	موثر
DBOC2	---		.648	8.426	0.000	موثر
DBOC3	---		.630	7.359	0.000	موثر
DBOC4	---		.656	7.548	0.000	موثر
EMORP1	---	الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة	.730			موثر
EMORP2	---		.801	11.191	0.000	موثر
EMORP3	---		.595	8.138	0.000	موثر
EMORP4	---		.741	10.328	0.000	موثر
ESOC1	---	الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية	.782			موثر
ESOC2	---		.819	13.796	0.000	موثر
ESOC3	---		.732	10.938	0.000	موثر
ESOC4	---		.747	10.362	0.000	موثر
EEP1	---	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	.861			موثر

مؤثر	0.000	13.331	.776	---	EEP2
مؤثر	0.000	13.196	.771	---	EEP3
مؤثر	0.000	16.373	.875	---	EEP4

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26)

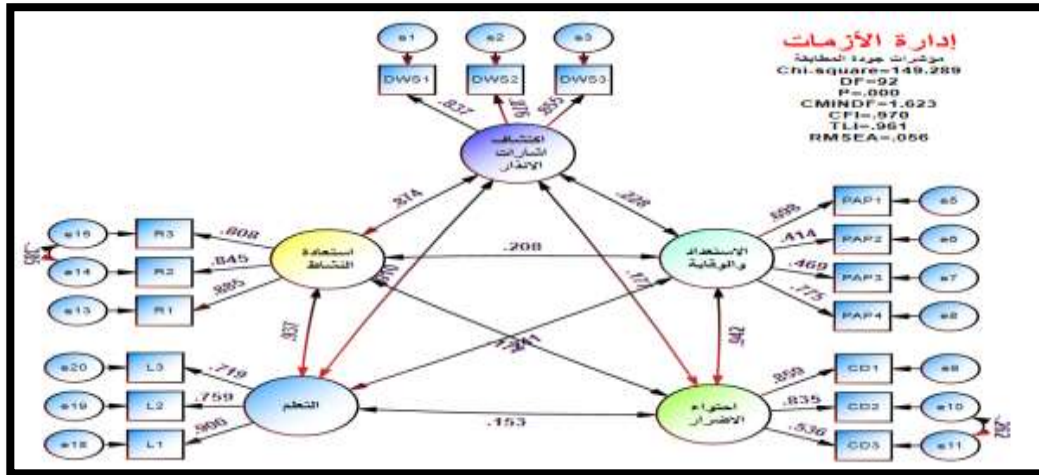
ب. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع إدارة الأزمات - تم قياس المتغير التابع إدارة الأزمات عبر خمسة أبعاد فرعية هي (اكتشاف اشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم)، والمؤلفة من (١٨) فقرة، إذ يبين الشكل (٢) الهيكل العام للمتغير إدارة الأزمات و قيم التقديرات المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة . وللتأكد من إن متغير إدارة الأزمات يتضمن خمسة أبعاد فرعية فأن مؤشرات المطابقة في الشكل (٢) تظهر عند المقارنة بالجدول (٩) الذي يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة ونمذجة المعادلة الهيكلية التناغم بين البيانات المجمعة من الاستبانة والنموذج الهيكلي المفترض لمقياس متغير إدارة الأزمات.

جدول ١ : مؤشرات جودة المطابقة لمتغير إدارة الأزمات

المؤشر	القيمة المستخرجة	تفسير النتيجة
١ χ^2 كاي سكوير	149.289	ضمن نطاق المعايير الموضوعية لقبول المتغير بأبعاده
٢ درجة الحرية (DF)	٩٢	
٣ النسبة بين χ^2 ودرجة الحرية DF	١,٦٢٣	
٤ مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٧٠	
٥ مؤشر توكر لوليس (TLI)	٠,٩٦١	
٦ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	٠,٠٥٦	

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.26

تجدر الإشارة هنا الى انه تم حذف الفقرة (DWS4) من بعد (اكتشاف اشارات الإنذار) والفقرة (CD4) من بعد (احتواء الاضرار) كونها غير معنوية وتؤثر على معايير جودة المطابقة.



شكل ٢ : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمات

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج Amos V.26

يعرض الجدول (١٠) التفاصيل حول القيم المعيارية والمعنوية لفقرات متغير إدارة الأزمات في النموذج الهيكلي، والذي يظهر أن هذه القيم مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة ($SIG > 0.000$) وقيمة (C.R) النسبة الحرجة، وكما يتبين إن قيم التقديرات لفقرات متغير إدارة الأزمات تتراوح بين (٠,٤١٤-٠,٩٠٠)، وهي نسبية جيدة، إذ يتضح إن جميع الفقرات مؤثره، وكذلك يتبين من قيم (CR) والتي تراوحت بين (١٥,٤-١٥,٢٨٨) وهي أيضاً أكبر من (القيمة الحرجة) البالغة (١,٩٦)، ويشير ذلك إلى أن جميع أسئلة متغير إدارة الأزمات لديها دلالة معنوية، مما يشكل مؤشراً جيداً وكافياً لاعتماد النموذج بصيغته النهائية في التحليلات اللاحقة.

جدول ١٠ : المؤشرات الإحصائية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمات

الفقرات	المسار	الايبعاد	التقديرات	القيمة الحرجة	الدلالة	القرار
DWS1	---	اكتشاف اشارات الانذار	.837			
DWS2	---		.876	15.396	0.000	مؤثرة
DWS3	---		.855	14.817	0.000	مؤثرة
PAP1	---	الاستعداد والوقاية	.698			
PAP2	---		.414	5.400		
PAP3	---		.469	6.094	0.000	مؤثرة
PAP4	---		.775	9.702	0.000	مؤثرة
CD1	---	احتواء الاضرار	.859			
CD2	---		.835	13.282	0.000	مؤثرة
CD3	---		.536	7.463	0.000	مؤثرة
R1	---	استعادة النشاط	.885			
R2	---		.845	15.793	0.000	مؤثرة
R3	---		.808	14.491	0.000	مؤثرة
L1	---	التعلم	.900			
L2	---		.759	13.593	0.000	مؤثرة
L3	---		.719	12.435	0.000	مؤثرة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات مخرجات برنامج (Amos V.26)

اختبار فرضيات التأثير الرئيسية - في هذا الجزء، يتم استخدام تحليل الانحدار لفحص تأثيرات المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستعمال الانحدار الخطي البسيط اذ يسمح بتحليل العلاقة بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع، مما يسهل فهم كيف يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرضية الرئيسية
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات
إدارة الأزمات = $0.631 + 0.734$ القيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل التأثير بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (٣٣٢,٨٤٤) وتشير النتيجة لوجود تأثير بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وفي ضوء هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات)، كما يلاحظ من قيمة

(t) المستخرجة والبالغة (١٨,٢٤٤) ان تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي حيث ان زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي الى زيادة إدارة الأزمات بمقدار (٦٢%)، اذ استطاع متغير القيادة الاستراتيجية من تفسير ما نسبة (٧٣%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات، وعلى مستوى الابعاد بصورة منفردة باستخدام الانحدار الخطي البسيط) فقد بينت النتائج ما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي في إدارة الأزمات
إدارة الأزمات) 1.676+0.449 =تحديد الاتجاه الاستراتيجي)

يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي في إدارة الأزمات، اذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة " ٧٤,٥٩٣"، وجود تأثير معنوي بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي في إدارة الأزمات). كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة، البالغة "٨,٦٣٧"، أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير جوهري، حيث إن زيادة تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة " ٤٤%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يفسر " ٢٦%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الثانية
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات
إدارة الأزمات) 1.065+0.596 =تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة)

يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل تأثير تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات، اذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة " ١٦٦,٨٧٣"، وجود تأثير معنوي بين تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات)، كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة، البالغة "١٢,٩١٨"، أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير جوهري، حيث إن زيادة تأثير تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة " ٥٩%", بالإضافة إلى ذلك تبين أن تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة يفسر " ٤٥%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الثالثة
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الادارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة في إدارة الأزمات
إدارة الأزمات) 1.204+0.557 =الادارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة)

يبين الجدول (١١) نتائج تحليل تأثير الادارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة في إدارة الأزمات، اذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة " ١٨٥,١٨٣"، وجود تأثير معنوي بين الادارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل

الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الادارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة في إدارة الأزمات)، كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة البالغة "١٣,٦٠٨"، أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير جوهري، حيث إن زيادة تأثير الادارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة "٥٥%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الادارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة يفسر "٤٧%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الرابعة
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات
إدارة الأزمات) = 1.311+0.558 الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية)

يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل تأثير الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات. إذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة "٢٦٣,٤٦٣"، وجود تأثير معنوي بين الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات). كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة، البالغة "١٦,٢٣٢"، أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير جوهري، حيث إن زيادة تأثير الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة "٥٥%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية يفسر "٥٦%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الخامسة
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الأزمات
إدارة الأزمات) = 1.407+0.515 التأكيد على الممارسات الاخلاقية)

يوضح الجدول (١١) نتائج تحليل تأثير التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الأزمات، إذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة "٢١٣,٥٥٤"، وجود تأثير معنوي بين التأكيد على الممارسات الاخلاقية وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الأزمات). كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة، البالغة "١٤,٦١٣"، أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير جوهري، حيث إن زيادة تأثير التأكيد على الممارسات الاخلاقية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة "٥١%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن التأكيد على الممارسات الاخلاقية يفسر "٥١%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

جدول ١١ : تحليل تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

المتغير المستقل	ابعاد متغير إدارة الأزمات		(R ²)	Adj (R ²)	(F)	(t)	Sig
إدارة الأزمات	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	(α)	0.272	0.268	74.593	8.637	٠,٠٠٠
		(β)					
	تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة	(α)	0.455	0.452	166.873	12.918	٠,٠٠٠
		(β)					
	الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة	(α)	0.481	0.478	185.183	13.608	٠,٠٠٠
		(β)					
	الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية	(α)	0.568	0.566	263.463	16.232	٠,٠٠٠
		(β)					
	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	(α)	0.516	0.514	213.554	14.613	٠,٠٠٠
		(β)					
	القيادة الاستراتيجية	(α)	0.625	0.623	332.844	18.244	٠,٠٠٠
		(β)					
قيمة (F) الجدولية = ٣,٩٧ / قيمة (t) الجدولية = ١,٩٨٤ / N =202							

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.28

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الإدارة بوضع الاتجاه الاستراتيجي كان جيداً بشكل عام ، إذ تقوم الإدارة بتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الرؤية على مر الزمن، مع تأطير هذا الاتجاه الاستراتيجي ضمن إطار الظروف المتاحة، وكذلك الفرص والتهديدات المحتملة التي قد تواجهها.

٢. بينت النتائج أن مستوى اهتمام الإدارة بتشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة كان جيداً بشكل عام، حيث تركز الإدارة جهودها بشكل كبير على تعزيز الثقة بين موظفيها. كما تعمل الإدارة على وضع استراتيجيات استباقية تهدف إلى تطوير أنظمة الرقابة في مختلف الأنشطة التنظيمية.

٣. أشارت النتائج أن مستوى اهتمام الإدارة بتطبيق الإدارة الفعالة لمحفظة موارد المنظمة كان جيداً بشكل عام. حيث تسعى الإدارة إلى مساعدة موظفيها على تطوير إمكانياتهم وتعزيز وعيهم الأمني بشكل مستمر، كما تشرك معظم الموظفين في دورات تدريبية لتحسين استخدام الموارد المختلفة. ومع ذلك، لوحظ وجود نقص في اهتمام الإدارة بعقد مؤتمرات وندوات دورية لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات الموظفين.

٤. أشارت النتائج إلى أن مستوى اهتمام الإدارة ببعد اكتشاف اشارات الانذار كان جيداً، إذ يتضح أن الإدارة تولي اهتماماً مستمراً باستكشاف البيئة الأمنية الداخلية والخارجية للتعرف على

مؤشرات الأزمات، مما يمكنها من التعامل المبكر معها. كما تهتم الإدارة بدعم الموظفين العاملين في مجال رصد مؤشرات الكوارث والأزمات من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر.

٥. أظهرت النتائج بصورة إجمالية أن مستوى اهتمام الإدارة ببعد الاستعداد والوقاية كان متوسطاً، تشير النتائج إلى أن الإدارة لم تصل إلى المستوى المطلوب فيما يخص الاستعداد والوقاية من الأزمات، إذ يتجلى هذا في ضعف البنية التحتية لخطط الطوارئ وإدارتها، فضلاً عن عدم وجود عملية منتظمة لمراجعة وتطوير هذه الخطط.

٦. أوضحت النتائج إلى أن مستوى اهتمام الإدارة ببعد احتواء الأضرار كان متوسطاً، إذ بينت وجود نقص في اهتمام الإدارة بمنح الصلاحيات اللازمة لأعضائها لضمان الاستجابة السريعة للأزمات. كما لوحظ وجود قصور في الجهود المبذولة لتخفيف التوتر والقلق أثناء الأزمات، من خلال تقديم الدعم اللازم ورفع الروح المعنوية للموظفين.

التوصيات

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية مديريات المجمع التدريبي باستخدام أدوات تحليلية مثل SWOT و PESTEL لتحديد الفرص والتحديات الخارجية والقدرات الداخلية للمؤسسة.

٢. وضع أهداف طويلة المدى و تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تتناسب مع القدرات الحالية والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

٣. تطبيق أنظمة متوازنة لقياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستويات مختلفة (مالية، عمليات داخلية، العملاء، التعلم والنمو) مع إجراء مراجعات مستمرة للرقابة التنظيمية لضمان التكيف مع التغيرات البيئية والداخلية.

٤. توزيع الموارد عبر محفظة متنوعة من المشاريع والمبادرات لتقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح، لضمان تخصيص الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفقاً للأولويات الاستراتيجية للمنظمة.

٥. بناء ثقافة قائمة على القيم التنظيمية المستدامة التي تشمل الابتكار، التعاون، والشفافية مع توفير برامج تدريبية متواصلة تعزز الثقافة التنظيمية وتساعد الموظفين في تطبيق القيم اليومية.

المصادر العربية

١. الحريري، محمد سرور، (٢٠١٢)، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، الاردن.

٢. حميدة عدوم. (٢٠٢١). إدارة المستوى المحلي بالجزائر- أزمة فيروس كورونا) كوفيد ١٩ (نموذج). المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، ١٠(٣)، ٥٠-٦٣.

٣. الطائي، علي حسون، والنقار، عبد الله حكمت، (٢٠١٢)، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٩).

المصادر الأجنبية

- 1.AL- ZHRANI, M. U. N. A. (2020). The Impact of Managerial Leadership Styles on Promoting the Intellectual Security of Employees (An applied study on the employees of King Abdulaziz University).
- 2.Aldila, F. T., & Rini, E. F. S. (2023). Teacher's Strategy in Developing Practical Values of the 5th Pancasila Precepts in Thematic Learning in Elementary School. Journal of Basic Education Research, 4(1), 31-38.
- 3.Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. European Journal of Training and Development, 43(5/6), 554-569.
- 4.Coombs, W. Timothy, "Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding ", 4th edition, SAGE Publications, London , United Kingdom, 2015.
- 5.Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. Strategic management journal, 36(1), 37-52.
- 6.Hitt, M., Ireland, R., and Hoskisson, R. (2017). Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases 12e. Nelson Education, Ltd. Canada.
- 7.Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. International Journal of Business Excellence, 5(5), 535-553.

- 8.Khram, H., & Afaishat, T. A. (2021). The impact of marketing agility on crisis management stages at five and four-star hotels in Jordan. *Probl. Perspect. Manag.*, 19(4), 470-481.
- 9.Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations*. Prentice-hall.
- 10.Lee, P., & Wang, J. (2012). "Testing for normality in multivariate data using skewness and kurtosis." *Journal of Applied Statistics*, 39(12), 1475-1491.
- 11.Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management journal*, 55(1), 172-196.
- 12.Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.
- 13.Nelson, J. (2019). *Crisis management preparing school leadership to manage critical incidents: A qualitative case study*. University of Phoenix.
- 14.Park, K., Kim, H., & Cha, J. (2023). An Exploratory Study on the Development of a Crisis Index: Focusing on South Korea's Petroleum Industry. *Energies*, 16(14), 5346.
- 15.Pi-Sunyer, X., Astrup, A., Fujioka, K., Greenway, F., Halpern, A., Krempf, M., ... & Wilding, J. P. (2015). A randomized, controlled trial of 3.0 mg of liraglutide in weight management. *New England Journal of Medicine*, 373(1), 11-22.
- 16.Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- 17.Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*, 113, 37-43.