

توظيف الانماط الاستراتيجية بمراحل ادارة الازمات في اطار الاستقرار الشعوري للقادة: دراسة تحليلية في وزارة الصحة العراقية

Employing Strategic Patterns In The Stages Of Crisis Management Within The Framework Of The Emotional Stability Of Leaders: An Analytical Study In The Iraqi Ministry Of Health

ا.د. علاء احمد حسن

Prof. Dr. Alaa Ahmed Hasan

Alaa_ahmed@uomosul.edu.iq

جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد

University of Mosul / College of Administration and Economics

مثنى سعد ياسين

Researcher: Muthanna Saad Yaseen

Muthanna.s.y@uohamdaniya.edu.iq

جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد

University of Mosul / College of Administration and Economics

المستخلص: سعت هذه الدراسة في أساسيات فلسفة أهدافها إلى استكشاف وقياس مدى زيادة فاعلية وتأثير توظيف الانماط الاستراتيجية بمراحل ادارة الازمات في اطار الاستقرار الشعوري للقادة كمغير معدل. وقررت مشكلتها بتساؤل رئيسي يحمل في طياته فلسفة فكرية نظرية وفلسفة عملية تطبيقية تدور في مساراتها حول هل تزداد فاعلية وتأثير توظيف الانماط الاستراتيجية بمراحل ادارة الازمات في اطار الاستقرار الشعوري للقادة كمغير معدل؟، ونتج منها فرضية رئيسية تمثلت في وجود تأثير تفاعلي (معدل) للاستقرار الشعوري في علاقة تأثير الانماط الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمات، واختير مركز وزارة الصحة العراقية مجتمعاً ميدانياً لتطبيق أطر الدراسة العملية وفلسفتها، والقيادات الإدارية العاملة بها عينة للدراسة مكونة من (400) مستجيب، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، وتم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS V. 25) و (Amos V. 25)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: ان توفر الاستقرار الشعوري بدلالة أبعاده (الوعي الذاتي، التواصل وإدارة الصراع، والكفاءة الذاتية، والقدرة على التكيف، والبرمجة الذاتية) لدى القادة في المنظمة يؤدي إلى زيادة وتعديل فاعلية وتأثير توظيف الأنماط الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً في مراحل إدارة الأزمات. وفي ضوء الاستنتاجات التي تم الوصول إليها اقترحت الدراسة مجموعة من المقترحات التي من شأنها معالجة السلبيات الظاهرة وتعزيز مكامن القوى الموجودة، ومن أبرز هذه المقترحات: ضرورة اعتماد المنظمات على الاستقرار الشعوري للقادة في توظيف الأنماط الاستراتيجية مجتمعةً ومنفردةً في تطبيق مراحل إدارة الأزمات؛ لأن وجود الاستقرار الشعوري إلى جانب الأنماط الاستراتيجية مجتمعةً أو منفردةً يزيد من تأثيرها الإيجابي ويعدله في مراحل إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: الأنماط الاستراتيجية، مراحل إدارة الأزمات، الاستقرار الشعوري للقادة.

Abstract: This study sought in the basics of the philosophy of its objectives to explore and measure the extent of increasing the effectiveness and impact of employing strategic patterns in the stages of crisis management within the framework of the emotional stability of leaders as a modifier variable. And she decided her problem with a main question that carries with it a theoretical intellectual philosophy and an applied practical philosophy that revolves in its tracks around whether the effectiveness and impact of employing strategic patterns increases in the stages of crisis management within the framework of the emotional stability of leaders as a modified variable? In the relationship of the influence of strategic patterns in the stages of crisis management, the center of the Iraqi Ministry of Health was chosen as a field community to apply the frameworks of the practical study and its philosophy, and the administrative leaders working with a sample for the study consisting of (400) respondents, and the questionnaire was used as a main tool in data collection, and it was analyzed by the software package (SPSS V. 25) and (Amos V. 25), and the study reached a set of conclusions, most notably: the availability of emotional stability in terms of its dimensions (self-awareness, communication and conflict management, self-efficacy, adaptability, and self-programming) among leaders in The organization leads to increasing and modifying the effectiveness and positive impact of employing strategic patterns in the stages of crisis management. In the light of the conclusions reached, the study proposed a set of proposals that would address the apparent negatives and strengthen the existing strengths. The most prominent of these proposals are: the need for organizations to rely on the emotional stability of leaders in

employing strategic patterns combined and individually in applying the phases of crisis management; Because the presence of emotional stability alongside the strategic patterns combined or individually increases their positive impact and modifies it in the stages of crisis management..

Keywords: Strategic patterns, stages of crisis management, emotional stability of leaders.

1. المقدمة:

تُعَدُّ الأنماط الاستراتيجية إضافة جديدة إلى أدبيات الاستراتيجيات ونهج جديد للاستراتيجية يستهدف صانعي القرار الذين يُعَدُّون أمعاء استراتيجيات منظماتهم في عالم يكون فيه الاختيار أمراً شاقاً (Hoverstadt & loh, 2017, ii) وليس هناك شيئاً يكون فيه الأمر شاقاً أكثر من الأزمات، إذ تتعرض المنظمات في عصر الأعمال الحالي إلى العديد من المواقف التي تسبب لها الأزمات، وهذه الأزمات تسبب أضراراً وتأثيرات سلبية على المنظمات لذلك تُعَدُّ إدارة الأزمات إجراءً مميزاً وضرورياً لمتابعة أسباب الأزمة وعواقبها، والهدف منها هو تمكين القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد المنظمات على التعافي من الأزمات والعودة إلى طبيعتها قبل حدوث الأزمة (Abdalla, et..al, 2021, 1)، وأن الاستراتيجيات المعتمدة قبل الأزمة لا تصلح أثناء الأزمة، لذا لا بد من تبني استراتيجيات جديدة تتسجم مع طبيعة الأزمة، ويوفر مدخل الأنماط الاستراتيجية العديد من الخيارات التي يمكن بها توظيف معطيات (القدرة، والمواءمة، والزمن) في مواجهة الأزمات وإدارتها بنجاح، وفي خضم الأزمات يعاني القادة من انفعالات عصبية واضطرابات تؤثر سلباً على نجاحهم في إدارة الأزمات، ولذلك لا بد من أن يكون لدى هؤلاء القادة المسؤولين عن مواجهة الأزمات وإدارتها استقرار شعوري، إذ يُعَدُّ (Bec & Becken) القدرة على إدارة التغيير والأحداث السلبية التي تؤثر على الحالة العاطفية (Bec & Becken, 2021, 5)، والاستقرار الشعوري سمة للقادة الناجحون تحقق الثقة التي تضمن أجواء نفسية آمنة لهم ولفرقهم في مواقف الأزمات (provorova, et..al, 2021, 275)، وتسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف مدى إمكانية توظيف الأنماط الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات بالاعتماد على الاستقرار الشعوري للقادة كمتغير معدل، وللتحقق من هذا ستقسم الدراسة إلى ستقسم الدراسة إلى أربعة محاور يتضمن الأول منهجية الدراسة، والثاني الإطار النظري، والثالث الإطار العملي، وأخيراً الرابع اشتمل على أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول:

2. منهجية الدراسة

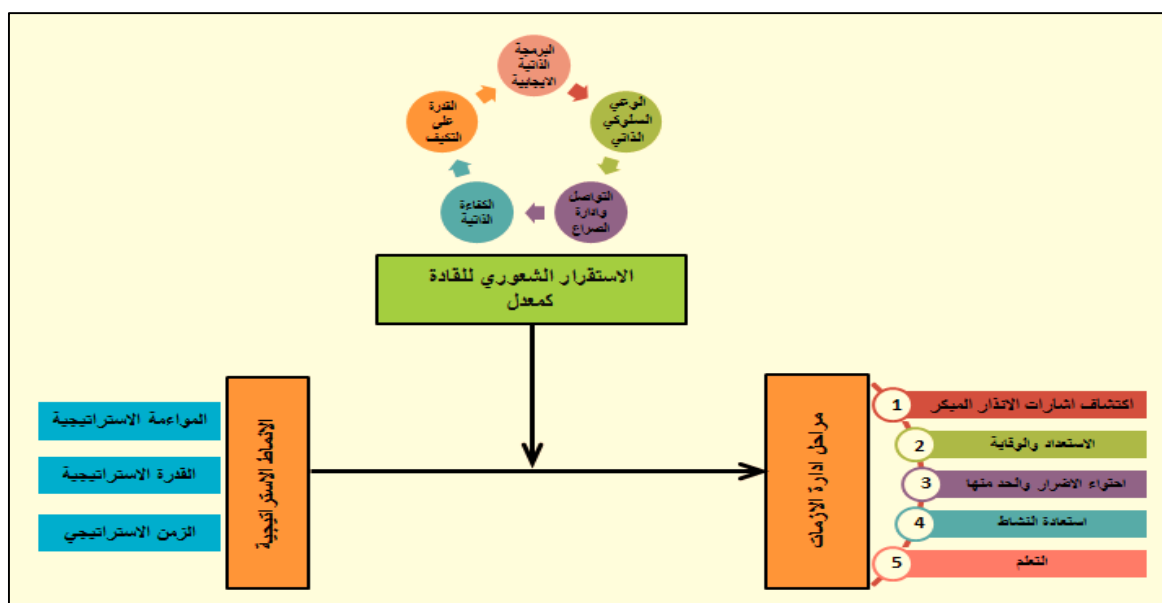
يتضمن هذا المحور الآليات التي بنيت على أساسها إجراءات الدراسة في مضامينها النظرية وتطبيقاتها العملية وفيما يأتي توضيح لهذه الآليات بمنهجية دراسية مكونة من:

2.1 مشكلة الدراسة: تُعَدُّ إدارة الأزمات إجراءً هاماً وضرورياً يساعد المنظمات على التعافي من الأزمات (Abdalla, et..al, 2021, 1) وهذا المسوغ دفع في البحث عن ما من شأنه أن يساهم في نجاح مراحل إدارة الأزمات، إذ اختيرت الأنماط الاستراتيجية بوصفها منهج استراتيجي جديد، ومتغيرات استراتيجية حرجية يمكن أن تساهم في نجاح إدارة الأزمات ومراحلها، إذ عد (hoverstadt & loh, 2017, v) الأنماط الاستراتيجية بأنها مدخل ثوري لتطوير استراتيجيات الأعمال وفهم كيفية مناورة المنظمات لتغيير مواءمتها الاستراتيجية. والاستقرار الشعوري باعتباره أحد السمات الضرورية التي يجب توافرها في القادة ولاسيماً المسؤولين عن إدارة الأزمات، لأنه يحقق لها الاتزان وعدم الاضطراب والتخبط في اتخاذ القرارات، ويعتقد (Tay, et..al, 2021, 270) بأنه في الأزمات هناك حاجة لقيادة تتمتع ببصيرة ولها القدرة على المبادرة وتحمل المسؤوليات الإضافية، وهادئة عند العمل تحت الضغوط، وهذا ما نجده في الاستقرار الشعوري. ويرى (provorova, et..al, 2021, 276) بأن الاستقرار الشعوري يجعل القادة أكثر تأثيراً وفعالية في عملهم. ومن هنا سعت الدراسة لاستكشاف مدى إمكانية توظيف الأنماط الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات بالاعتماد على الاستقرار الشعوري للقادة كمتغير معدل، ووفق هذا تتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيس مفاده: (هل تزداد فاعلية وتأثير توظيف الأنماط الاستراتيجية بمراحل إدارة الأزمات في إطار الاستقرار الشعوري للقادة كمتغير معدل؟).

2.2 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى استكشاف وقياس مدى زيادة تأثير توظيف الأنماط الاستراتيجية بمراحل إدارة الأزمات في إطار الاستقرار الشعوري للقادة كمتغير معدل. فضلاً عن تحديد مستوى (الأنماط الاستراتيجية، مراحل إدارة الأزمات، الاستقرار الشعوري للقادة) في المنظمة المبحوثة.

2.3 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوع إدارة الأزمات وما من شأنه أن يساهم في نجاحها من أنماط استراتيجية واستقرار شعوري للقادة، الأمر الذي يُعَدُّ بغاية الأهمية في ظل ما تعانيه المنظمات عامة والعراقية منها خاصة من أزمات تعصف بها بين مدة وأخرى، آخرها أزمة جائحة فيروس كورونا التي انعكست تأثيراتها بشكل واضح على المنظمات وسببت لها العديد من الأزمات، فضلاً عن الأهمية التي نلخصها بما يأتي:

- 1- تتجلى أهمية الدراسة في تقديم اطر فلسفية فكرية ومنهجية عملية تساعد الجهات ذات العلاقة بمواجهة الأزمات على فهم وممارسة آلية توظيف الأنماط الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات بالاعتماد على الاستقرار الشعوري للقادة وهذا من شأنه ان يعزز نجاح المنظمات في مواجهة الأزمات والحد من أضرارها.
 - 2- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها المتمثلة في (الأنماط الاستراتيجية بوصفها احد أبرز المداخل الحديثة في أدبيات الاستراتيجية، وإدارة الأزمات بوصفها احد المداخل الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالأزمات، والاستقرار الشعوري للقادة الذي يعد احد سمات القيادة الناجحة) مما يعكس حاجة المنظمات لها وضرورة توافرها فيها وممارستها لها.
 - 3- تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الصحي الذي تستهدفه الدراسة، الذي يرتبط بحياة الناس، وانقاذهم من الموت، وتقديم الخدمات الصحية اللازمة لهم بجودة فائقة، وتوفير العلاج اللازم لهم اثناء الحاجة له، ووقايتهم من الأوبئة والحد من انتشارها، ولاسيما في ظل انتشار جائحة كورونا، الأمر الذي يستدعي تسليط الضوء عليه ودراسته لتحقيق التميز في أدائها ونجاحه.
 - 4- تبرز أهمية الدراسة من تركيزها على إدارة الأزمات، وانسجامها مع العناية العالمي المتزايد في التركيز على المداخل والأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها نجاح إدارة الأزمات في اكتشاف الأزمات ومواجهتها ومعالجتها والحد من أثارها وأضرارها، ولدورها الاستراتيجية في بقاء المنظمات وتفوقها استراتيجيا. ولاسيما بعد ظهور أزمة جائحة كورونا وانتشارها.
- 2.4 نموذج الدراسة:** ان الفلسفة التي على اساسها تم تصميم نموذج الدراسة تنبثق من نمذجة العلاقات بين متغيرات الدراسة بطريقة ممنهجة لمعالجة مشكلة الدراسة، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وتوضيح مسار العلاقات المنطقية والسببية والتفاعلية التي يمكن من خلالها صياغة الفرضيات التكاملية التي على اساسها ستبنى إجراءات الدراسة الفكرية والتطبيقية للتحقق من صحة فلسفتها، إذ تمثل الأنماط الاستراتيجية متغيرا مستقلا، وتم تحديد أبعادها وفقا لما طرحه كل من (Hoverstadt & Ioh, 2017, 14). وعدت مراحل إدارة الأزمات متغيرا معتمدا، وتم تحديد أبعادها وفقا لما جاء به نموذج (pearson and mitroff, 1993, 53). واعتبر الاستقرار الشعوري للقادة متغير معدل، وتم تحديد أبعاده استنادا إلى (Provorova, et.al, 2021, 275). والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة.



الشكل (1) أنموذج الدراسة

- المصدر: من إعداد الباحث.**
- 2.5 فرضيات الدراسة:** استنباطاً من أنموذج الدراسة، ولإثبات صحة العلاقات السببية والمنطقية بين متغيرات هذا الأنموذج صيغت الفرضية الآتية: يوجد تأثير تفاعلي (معدل) للاستقرار الشعوري في علاقة تأثير الأنماط الاستراتيجية في مراحل إدارة الازمات.
- 2.6 أساليب جمع البيانات:** لاستكمال الأطر النظرية اعتمد الباحث على الأساليب الوصفية لأهم ما هو متوفر من المصادر العربية والأجنبية ذات الصلة المباشرة بأدبيات الدراسة. ولاستكمال اطر الجانب العملي اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات.
- 2.7 مجتمع الدراسة وعينتها:** ان مجتمع الدراسة يتمثل في جميع القيادات الادارية العاملة في مقر وزارة الصحة العراقية من (المديرين، ومعاوني المدير، ورؤساء الاقسام، ومسؤولي الشعب)، وعينتها شملت (400) شخص منهم.

2.8 منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي في استكمال فلسفة الإجراءات الفكرية والعملية الخاصة بالدراسة.
2.9 الأساليب المعتمدة في التحليل الإحصائي: بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة، استخدمت نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling)، والتحليل المعدل (Moderation Analysis)، وأُعتمد في تنفيذ هذه الأدوات على البرامج الجاهزة: برنامج (SPSS V. 25)، و (Amos V. 25)، وبرنامج (Mod-Graph V.3).

3. المحور الثاني الإطار النظري للدراسة

يهدف هذا المحور إلى عرض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالدراسة، وكما يأتي:

3.1 مفهوم الأنماط الاستراتيجية: يؤكد (simon haslam) رئيس كلية الاستراتيجية نقلا عن (Hoverstadt & loh, 2017, 3) (ii) بأن الأنماط الاستراتيجية تُعد إضافة جديدة إلى أدبيات الاستراتيجية ونهج جديد للاستراتيجية يستهدف صانعي القرار الذين يُعدون أمناء استراتيجيات منظماتهم، ويقدم إرشادات محددة في عالم يكون فيه الاختيار أمرا شاقا. وعد كل من (O'Toole & McGrath, 2018, 3) الأنماط الاستراتيجية بأنها استراتيجيات متعمدة مقصودة ومدرسة تماما يتم مشاركتها وقبولها من جميع الجهات الفاعلة المعنية، أو استراتيجية ناشئة غير مقصودة تعتمد على أنماط من العمل المتناسق بمرور الوقت مع غياب النية لذلك، وأن المدخلين ليس كطرفين مختلفين (متطرفين) بل انهما يتبعان أنماطا متسقة في سلوك مسار تطوير قدرات الشبكة للمنظمات. واد كل من (hoverstat & loh, 2017, 14) على ان الأنماط الاستراتيجية هي سلسلة مناورات للعناصر المختلفة من أجل تحقيق مواءمة جديدة للمنظمة مع البيئة أو للبيئة مع المنظمة، وتضم الأنماط الاستراتيجية ثلاثة أبعاد هي (المواءمة، والقدرة، والزمن) ويكون مضمون المناورات الاستراتيجية في كيفية تغيير هذه الأبعاد باقتراحات هيكلية توفر للمنظمة العديد من التركيبات المحتملة التي تضمن لها المواءمة الكافية مع البيئة، إذ يتمحور عمل بعدي القدرة والزمن بكيفية تحقيق هذه المواءمة من خلال تغيير قدرة المنظمة وزمن عملها قياسا بالعوامل الأخرى، وكيفية مواءمتها مع بعضها بأسلوب مختلف في الموقف الاستراتيجي يحقق لها البقاء والميزات الأخرى.

3.2 أبعاد الأنماط الاستراتيجية: يذكر كل من (Srivastava & D'Souza, 2020, 314) بأن جميع المنظمات تمتلك واحداً من ثلاثة أنماط يمكن تمييزها من التوجه الاستراتيجي هي (المنقبون والمدافعون والمحللون)، وأن المواءمة بين القدرات التنظيمية تسترشد بتوجههم الاستراتيجي، ويختلف المنقبون عن المدافعين أو المحللين في كيفية تحقيقهم لنجاح السوق. يسعى المنقبون إلى الحفاظ على ميزة تنافسية من خلال تعمد مجال سوق منتجاتهم. بينما يختار المدافعون والمحللون أسلوباً مختلفاً للنجاح في مجال سوق منتجاتهم، إذ إنهم يسعون جاهدين من أجل الكفاءة والتحكم في التكاليف الأمر الذي يتطلب منهم الحد من عروضهم والتركيز على تحسينات العملية. ويرى (Hoverstadt & loh, 2017, 44) بأن هناك ثلاثة أبعاد في منهج الأنماط الاستراتيجية وهي: (المواءمة، والقدرة، والزمن)، وتشمل المواءمة (التماييز، الامتداد أو التوسع، والدافع)، في حين تضم القدرة (التركيز، والقوة)، بينما يكون الزمن (أسرع، متزامن، وابطأ)، وتضم الأنماط الاستراتيجية على وفق (Anwar & Hasnu, 2017, 1) ثلاثة أنماط هي (الأنماط المتسقة، المرنة، والمتفاعلة). وأشار (Kuosa, 2011, 463) إلى ان هناك ثلاثة أنواع من الأنماط هي (القائمة، والمتغيرة، والناشئة)، ويفهم النمط على أنه شيء يتغير ويمكن تفسيره بالأساليب الكمية.

أمّا عن الأبعاد التي يرى الباحث بأنها تمثل أبعاد الأنماط الاستراتيجية فانه في هذا المجال يتفق مع رأي كل من (Hoverstadt & loh, 2017, 44) في الأبعاد التي طرحت منهم للأنماط الاستراتيجية، التي هي (المواءمة، والقدرة، والزمن)، ويضيف عليها الباحث بعدين آخرين هما (الإدراك الاستراتيجي، والتكنولوجيا الاستراتيجية) لأنّ بدون الإدراك الاستراتيجي الذي يتم من خلاله استشعار المؤشرات المحيطة، وفهم المواقف، وتفسير المعلومات وتنظيمها، وتصور البيئة وتحليلها لا يمكن للقيادات والمنظمات تحقيق المواءمة واستخدام القدرات والزمن بكفاءة عالية وفاعلية ناجحة، وكذلك بالنسبة إلى التكنولوجيا الاستراتيجية إذ تستند عليها بيانات الأعمال المعاصرة، وعمليات الأعمال، وطرائق الإنتاج وجودته، والتفاعلات مع الزبائن والبيئة وغيرها، وصارت احد أبرز محاور نجاح المنظمات وبقائها، وبما انه يمكن استخدامها بأكثر من طريقة فهي نمط من أنماط الاستراتيجية. وبناءً على ذلك فإنّ أبعاد الأنماط الاستراتيجية وفق رؤية الباحث هي (الإدراك الاستراتيجي، القدرات الاستراتيجية، الزمن الاستراتيجي، التكنولوجيا الاستراتيجية، والمواءمة الاستراتيجية)، وأن الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة الحالية في جانبها التطبيقي هي الأبعاد التي جاء بها كل من (Hoverstadt & loh, 2017, 44) التي هي (المواءمة، والقدرة، والزمن) لأنّ أغلب الدراسات التي اجريت على الأنماط الاستراتيجية تناولت هذه الأبعاد إما في فلسفتها الدالة في مضمونها على نفس معناها أو في مضمونها الدال في فلسفته على نفس معناها ممّا يعني هناك إجماع بين أغلب الباحثين على ان هذه الأبعاد تمثل الأنماط الاستراتيجية، والاتي توضيح لهذه الأبعاد:

1- المواءمة الاستراتيجية: يشير (Waheeda, et..al, 2021, 286) إلى المواءمة الاستراتيجية على انها قيام المنظمة بمواءمة الموارد والقدرات الداخلية مع البيئة الخارجية لخلق التوافق على المستوى التنظيمي، وتستخدم المواءمة الاستراتيجية لتقييم الوضع الاستراتيجي الحالي والفرص المتاحة للشركة. وحد كل من (Hoverstadt & loh, 2017, 36) معايير لتقييم المنهج المستخدم في تحقيق المواءمة الاستراتيجية الجيدة مهما كان هذا المنهج المستخدم، واطلقوا على هذه المعايير (VORSL) التي هي (القيمة، الخيارات، المخاطر، التحفيز، التشبه). وثلاثة ابعاد للمواءمة الاستراتيجية هي (التماييز، الدافع، الامتداد).

2- القدرات الاستراتيجية: ذكر (Cöster, et..al, 2014, 9) ان القدرات الاستراتيجية هي الموارد والكفاءات اللازمة للمنظمة من أجل البقاء والازدهار، ويجب أن تكون موثوقة، والقدرات المدارة بشكل جيد تسمح للمنظمة باستغلال مواردها في تحقيق الربح. أمّا (Hoverstadt & loh, 2017, 90 - 102) فأشاروا إلى القدرة على انها: فروقات أو اختلافات في مواردها وقدراتنا ونشرها مقارنة بالآخرين من المنظمات، وحددوا احد عشر نوع للقدرات هي (القدرة السوقية، والقدرة الجغرافية، وقدرة العلامة التجارية، والقدرة التقنية، والقدرة العملياتية، وقدرة المهارات، الملكية الفكرية أو رأس المال الفكري، والقدرة المالية، وقدرة امتلاك المعايير، وقدرة العلاقات، وقدرة الهيكل التنظيمي). وبعدين اساسيين للقدرة هما (القوة، والتركيز). وبعدين داعمين للقدرة هما (الكتلة الحرجة، والخفة).

3- الزمن الاستراتيجي: عرف الزمن الاستراتيجي بأنه الفروق في سرعتنا ومعدل التغيير بالنسبة للآخرين، وأن للزمن الاستراتيجي عدة جوانب مثل سرعة العملية، وزمن صنع القرار، ومعدلات تحديث المنتج، لذا قد يكون عنصر فاعل أسرع من العناصر الأخرى في جانب وأبطأ في جوانب أخرى. وتحدد السرعة لكل عنصر فاعل (منظمة) بالنسبة إلى العناصر الأخرى عندما يكون هناك فرق في سرعة إجراءاتهم أو سرعة التغيير سواء كانت هذه السرعة استراتيجية أو عملياتية (Hoverstadt & loh, 2017, 47 & 70). ووفقا لقاموس (Oxford, 2011) عرف الزمن على انه التسلسل المستمر للوجود والأحداث التي تحدث في تتابع لا رجعة فيه على ما يبدو من الماضي، عبر الحاضر، إلى المستقبل.

4. مفهوم الاستقرار الشعوري للقادة: يرى (Provorova, et..al, 2021, 275) بان الاستقرار الشعوري سمة رئيسة للقادة الناجحون وله تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي والتغيير الاستراتيجي. وعرفه (Harrison, 2022, 1) بأنه سمة مرغوبة يمكن من خلالها تحمل المواقف الصعبة، والتعامل مع المحن، والبقاء منتجاً وقادراً طوال الوقت. ومن هذا يرى الباحث بأن الاستقرار الشعوري هو: القدرة على إدارة الشعور وتنظيمه بتوازن يحقق التحكم في الانفعالات، وتحمل المواقف الصعبة، والتعامل مع المحن (الأزمات) والبقاء منتجاً وقادراً طوال الوقت بكفاءة وهدوء وتفاؤل وثبات وثقة عالية بالنفس، والاستجابة بمرونة ورباطة الجأش والضبط الذاتي للتغيير ومواجهة التحديات وعدم اليقين، والتكيف مع البيئة باتخاذ القرارات الصحيحة.

4.1 أبعاد الاستقرار الشعوري للقادة: لا زالت أبعاد الاستقرار الشعوري محط بحث وتقصي بين الباحثين في مجال علم الإدارة والاستراتيجية، لتحديد أبعاد الاستقرار الشعوري التي يمكن ان تنسجم مع متطلبات الإدارة وفلسفة الاستراتيجية، ومهام القادة في المنظمات. خاصة وأن موضوع الاستقرار الشعوري انبثق من الأصول المعرفية لعلم النفس لكنه بدأ يأخذ حيز كبير في العلوم الإدارية والاستراتيجية بسبب ما تعانيه بيئة الأعمال المعاصرة من اضطرابات وظروف صعبة وأزمات متتالية وتحديات معقدة، وباعتباره احد أبرز ركائز نجاح القادة والعاملين في هذه المنظمات. والجدول (1) يوضح مجموعة من الأبعاد للاستقرار الشعوري على وفق رأي باحثيها.

الجدول (1) أبعاد الاستقرار الشعوري وفق آراء عدد من الباحثين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	أبعاد الاستقرار الشعوري
1.	شحاده، 2022، 33	الضبط الانفعالي، والمرونة الانفعالية، والمواجهة الانفعالية.
2.	Bec & Becken, 2021,	التفاؤل / التشاؤم، والهدوء / القلق، والتعاطف / اللامبالاة، والاستقلالية / الاعتماد، والتسامح / العدوان.
3.	Banerjee & Banerjee, 2021, 19	التوازن، والشجاعة، والأنأ، والتحكم الشعوري، والعناية، والعصابية، واحترام الذات.
4.	Provorova, et..al, 2021, 275	الوعي الذاتي السلوكي، والتواصل وإدارة الصراع، والكفاءة الذاتية الشعورية والسلوكية، والقدرة على التكيف، والبرمجة الذاتية للموقف العقلي الإيجابي.
5.	Holsinger & Carlton, 2018, 91	احترام الذات، وضبط النفس، والثقة بالنفس، التعامل مع التوتر، والتعامل مع النقد، وإتخاذ الإخفاقات بخطى واسعة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

مما تم الإشارة إليه آنفاً من أبعاد للاستقرار الشعوري نستنتج أن هناك عناية متزايدة على مر السنين بموضوع الاستقرار الشعوري، ولاسيماً في السنوات الأخيرة ازدادت العناية به أكثر من الباحثين والمنظمات، وستستمر هذه العناية لما له من فوائد عظيمة على القادة والعاملين والمنظمات. وتتفق بشكل عام مع جميع الآراء المذكورة آنفاً من الباحثين حول أبعاد الاستقرار الشعوري وبشكل خاص مع ما جاء به (Provorova, et..al, 2021, 275) من أبعاد للاستقرار الشعوري لأنها أكثر انسجاماً مع تخصص الإدارة والاستراتيجية، وأكثر مضموناً لمفهوم القيادة وعملها، وأكثر واقعية لحاجة المنظمات المعاصرة، وأيضاً لأنها درست على القيادة وركزت عليها. واستناداً إلى أبعاد الاستقرار الشعوري التي تم عرضها يرى الباحث أنه من الضروري إضافة بعدين آخرين على الأبعاد التي قدمها (Provorova, et..al, 2021, 275) لتصبح أبعاد الاستقرار الشعوري على وفق وجهة نظر الباحث ما يأتي (الوعي الذاتي، والتواصل وإدارة الصراع، والكفاءة الذاتية، والقدرة على التكيف، والبرمجة الذاتية الإيجابية، والإدارة الشعورية، والمرونة)، واعتمدت الدراسة في جانبها العملي على (الوعي الذاتي السلوكي، والتواصل وإدارة الصراع، والكفاءة الذاتية، والقدرة على التكيف، والبرمجة الذاتية الإيجابية) وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

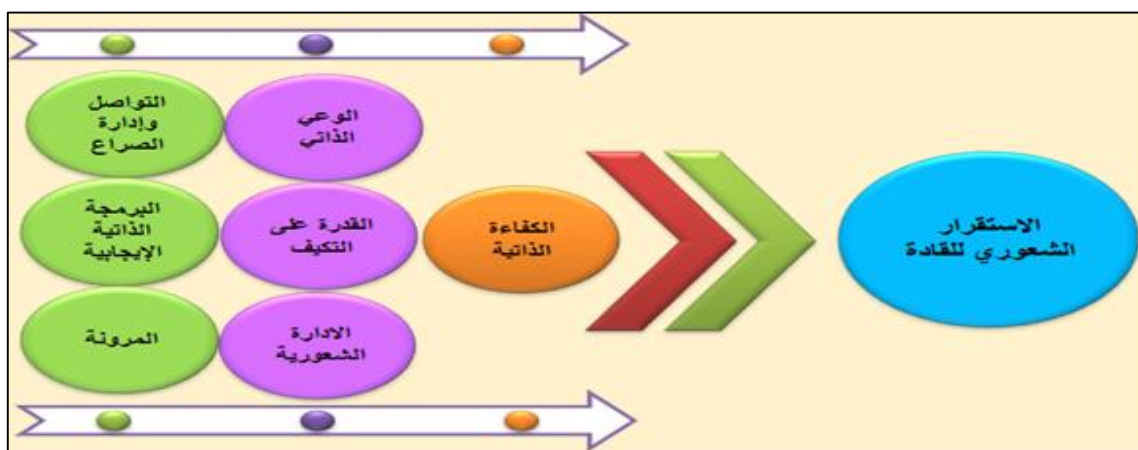
1- الوعي الذاتي: غالبًا ما يُنظر إلى الوعي الذاتي على أنه عنصر حاسم في القيادة والنجاح الوظيفي، أن أولئك الذين لديهم مستويات أعلى من الوعي الذاتي يكونون قادة أكثر فاعلية، ويتخذون قرارات أفضل. وعرف الوعي الذاتي بأنه عملية متعددة الأبعاد واستبطانية تُستخدم لإدراك أفكار المرء ومشاعره وقناعاته وقيمه والتدقيق فيها وفهماها بشكل مستمر مع استخدام هذا الفهم للوعي والأصالة في توجيه السلوك (Carden, et..al, 2022, 141 & 148).

2- التواصل وإدارة الصراع: التواصل هو عملية مشاركة المعلومات والمشاعر والعواطف والقيم بين شخصين أو أكثر بما يؤدي بكفاءة إلى تغيير إيجابي في سلوك جميع الأطراف المعنية (Parija & Adkoli, 2020, 5-9). وإدارة الصراع هي عملية التعرف على الصراع، وتحديد نوعه وشدته، وتقييم أثره، وتحديد وتنفيذ استراتيجيات التدخل المناسبة وقياس نتائجها. وتهدف إدارة الصراع إلى الحفاظ على مستوى الصراع إلى الحد الذي يؤدي إلى منظمة ديناميكية وحيوية وإبداعية تشجع الأفراد على أن يكونوا مبتكرين ومنتجين. ويجب على المديرين تشجيع الصراع الوظيفي أو البناء ومكافحة الصراع المدمر (Mosadeghrad & Mojibafan, 2019, 2-3).

3- الكفاءة الذاتية: تؤثر الكفاءة الذاتية للفرد في تحديد مقدار الصلابة أمام المواقف الصعبة، ومقدار الجهد المبذول في نشاط معين، والمثابرة في مواجهة العقبات، وتعد الكفاءة الذاتية جانبًا مميزًا من جوانب الشخصية وهي تؤثر بشكل كبير في سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتعمل على تحديد السلوك المراد توجيهه، وتمثل معتقداتها متنبئات أفضل للنجاح، وتؤكد على أنه لدى الفرد اعتقاد بقدراته على أداء المهام لتزيد من تركيزه وجهده، وأن الفرد لديه القدرة على ضبط سلوكه والتحكم به وبمشاعره وأفكاره (ابوطقية، 2020، 33).

4- القدرة على التكيف: تشير القدرة على التكيف إلى التنظيم المعرفي والسلوكي والشعوري للفرد في مواقف التغيير والشدّة وعدم اليقين، إذ يعكس التكيف المعرفي التغييرات أو التعديلات في التفكير استجابةً لمتطلبات الموقف الجديدة. بينما يعكس التكيف السلوكي التغييرات أو التعديلات في نوع وحجم وشدّة السلوك للتعامل مع الظروف الجديدة وغير المؤكدة، في حين يعتمد التكيف الشعوري على تعديل اتجاهات الاستجابة الشعورية النموذجية من أجل الاستجابة بشكل أكثر فعالية للحدثة وعدم اليقين في بيئة الشخص (Waldeck, et..al, 2021, 4).

5- البرمجة الذاتية الإيجابية: هي طريقة لتشكيل صورة العالم الخارجي في ذهن الفرد أي برمجة دماغ الفرد، وهي عملية متفاعلة تسمح للفرد بانتقاء خيارات محددة حول مناسبات تفكيره، وكلامه، وشعوره حيث أنه من الممكن استبدال البرامج المألوفة بأخرى جديدة وإيجابية (الطائي، والذبحاوي، 2016، 158). انظر شكل (2)



الشكل (2) أبعاد الاستقرار الشعوري للقيادة

المصدر: من إعداد الباحث.

5. مفهوم إدارة الأزمات: تُعد إدارة الأزمات عملية إدارية مستمرة إذ أنها تتسم بالتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها عن طريق الاستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تساعد على توليد الأزمات وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة من أجل منع أو القيام بالأعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة، وبما يحقق الحد الأدنى من الضرر الممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين (سلمان، 2014، 98). أما (Traore, et..al, 2018, 814) فقد وصفها بأنها سلسلة وظائف وعمليات تقوم بتشخيص وتحليل والتنبؤ بالأزمات وتوضيح الطرائق التي من شأنها أن تحدد مدى قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمة أو منع حدوثها أصلاً.

5.1 مراحل إدارة الأزمات: تمر إدارة الأزمات بمجموعة من المراحل التي تكون بمثابة سلسلة من الحلقات المتصلة التي ينبغي على القيادات الإدارية الإلمام بها، وأن أي إخفاق في إحداها يؤدي في حد ذاته إلى حدوث أزمة (محمود، وآخرون، 2020، 7). ولفهم ممارسات إدارة الأزمات بشكل أفضل، يجب أن ندرك أن الأزمة تتكون من مراحل متعددة، مثل ما قبل وأثناء وبعد (Lai

3138, 2020, Wong &). ولقد توصل (Pearson and Mitroff, 1993) إلى أحد النماذج الأكثر شمولاً التي لا تحدد فقط المراحل المختلفة لإدارة الأزمات، ولكنها توفر أيضاً مزيداً من التحليل التدريجي لإدارة الأزمات. ففي نموذج (Pearson and Mitroff, 1993)، تمر إدارة الأزمات بخمسة مراحل: اكتشاف الإشارات، والتحضير / الوقاية، والاحتواء / الحد من الضرر، والتعافي، والتعلم. تمت دراسة هذا النموذج تجريبياً أكثر من غيرها، وأنه مبسط ويوضح كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات بوضوح (Bhaduri, 2019, 7). واتفق كل من (محمود، وآخرون، 2020، 7)، (khoo, et..al, 2021, 112)، (maghdid, et..al, 2022, 69)، (القطناني، 2021، 24)، (nalçacigil & özyilmaz, 2020, 416)، على المراحل التي توصل إليها (Pearson and Mitroff, 1993).

واستناداً لما تم عرضه آنفاً يستنتج الباحث أن إدارة الأزمات عملية متسلسلة تبدأ من نقطة بداية محددة وتنتهي بنقطة نهاية معينة يتخللها عدة مراحل متتابعة لكل منها خصائصها وآليات معالجتها، وإذا ما تمكن القادة في المنظمات والمسؤولين عن إدارة الأزمات من تشخيص الأزمات وتحديد مراحلها وإدارتها بمراحل متتابعة بخصوصية مختلفة على وفق كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل أضرارها، وتكاليف معالجتها، ووقت استمرارها، ويحفظ للمنظمة مكانتها السوقية وصورتها الذهنية لدى الزبائن، وقوتها في مواجهة المنافسين وبقائها الاستراتيجي. ونلاحظ أن الغالبية العظمى من الباحثين في مجال إدارة الأزمات قد تبنا في دراساتهم المراحل التي قدمها كل من (Pearson and Mitroff, 1993, 53) ومنهم (محمود، وآخرون، 2020، 7)، و (Khoo, et..al, 2021, 112) فضلاً عن الدراسات الأخرى التي لم يتمكن الباحث من الاطلاع عليها. ويرى (محمود، وآخرون، 2020، 7) أن الكثير من الباحثين يميلون إلى اعتماد مراحل نموذج (Pearson and Mitroff, 1993) لأنه أكثر ملائمة للتطبيق فضلاً عن مصداقيته العلمية التي توصل لها العديد من الباحثين وروجوا لها. و أكد (Bhaduri, 2019, 7) على أن نموذج (Pearson and Mitroff, 1993) أحد النماذج الأكثر شمولاً التي لا تحدد فقط المراحل المختلفة لإدارة الأزمات، ولكنها توفر أيضاً مزيداً من التحليل التدريجي لإدارة الأزمات، وتمت دراسة هذا النموذج تجريبياً أكثر من غيره، وأنه مبسط ويوضح كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات بوضوح.

ومن هنا ومما تقدم يتفق الباحث مع آراء الباحثين آنفاً حول مراحل إدارة الأزمات ويتبنى فكرياً ويعتمد تطبيقياً في الدراسة الحالية المراحل التي جاء بها كل من (Pearson and Mitroff, 1993, 53) لأن الغالبية الباحثين اتفقوا عليها، ولأنها أكثر شمولاً وأدق تفصيلاً، وأكثر تسلسلاً وانسيابية في المعالجة، وفيما يأتي توضيح لهذه المراحل:

1- **الاكتشاف المبكر لإشارات الإنذار:** أن لاكتشاف الإشارات خلال مدة ما قبل الأزمة تأثير كبير على مبادرات ونتائج إدارة الأزمات، وتتمثل إحدى أكثر المهام صعوبة في هذه المرحلة في ترشيح الإشارات الصحيحة من الإشارات الخاطئة؛ إذ يمكن أن يساعد الحصول على المعلومات المناسبة المنظمات على اكتشاف علامات التحذير بسرعة وفعالية (Bhaduri, 2019, 563).

2- **الاستعداد والوقاية:** تعتمد هذه المرحلة اعتماداً كلياً على سابقتها من المراحل إذ لا يمكن الوقاية من شيء معين ما لم تنتبه عنه، كما أنها تعكس استعداد النظام الإداري في المنظمة وجاهزيته للوقاية من الأزمة والحد منها من خلال التحضيرات اللازمة لذلك (محمود، وآخرون، 2020، 8).

3- **احتواء الأضرار أو الحد منها:** هنا يتم احتواء الآثار والأضرار الناتجة عن الأزمة وعلاجها واعداد واستخدام وسائل للحد من الخسائر والأضرار ومنعها من الانتشار (حسين، 2020، 337).

4- **استعادة النشاط:** في هذه المرحلة تضع المنظمة خططاً طويلة الأجل وقصيرة المدى وتتخذ إجراءات لإعادة العمليات إلى طبيعتها، وتتناول خطط عمل الاستعادة الأسئلة التالية: ما هو الحد الأدنى من الإجراءات والعمليات التي نحتاجها للتعافي وإجراء الأعمال العادية؟، ما هي الأنشطة والمهام الرئيسة التي يجب أن نؤديها لخدمة أبرز زبائننا؟ (Bhaduri, 2019, 7).

5- **التعلم:** تتعلم المنظمة فيها دروساً مستفادة من خبرتها وتجاربها السابقة، ومن خبرات وتجارب المنظمات الأخرى في تعاملها مع الأزمات التي مرت بها، وبعد التعلم أمراً مهماً وحيوياً للانطلاق نحو الأداء الأفضل في المستقبل (حسين، 2020، 337).

6. المحور الثالث الإطار التطبيقي للدراسة

يشتمل هذا المحور على عرض نتائج التحليل الإحصائي، واختبار فرضية الدراسة، وكما يأتي:

6.1 **وصف متغيرات الدراسة إجمالياً وتشخيصها:** يتضح من الجدول (2) أن قيمة الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة انحصرت بين (2.61 – 3.40)، وهذا يعني أن مستوى هذه المتغيرات في المنظمة المبحوثة هو معتدل. وأنها بحاجة إلى مستوى أعلى من هذا لتتمكن من مواجهة تغيرات البيئة والتكيف معها بنجاح، ومواجهة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفعالية أعلى.

الجدول (2) وصف متغيرات الدراسة إجمالياً وتشخيصها

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
المعدل العام لمتغير الأنماط الاستراتيجية	3.103	0.767	24.71	62.05
المعدل العام لمتغير الاستقرار الشعوري للقادة	2.905	0.878	30.24	58.10

59.40	29.63	0.880	2.970	المعدل العام لمتغير مراحل إدارة الأزمات
-------	-------	-------	-------	---

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

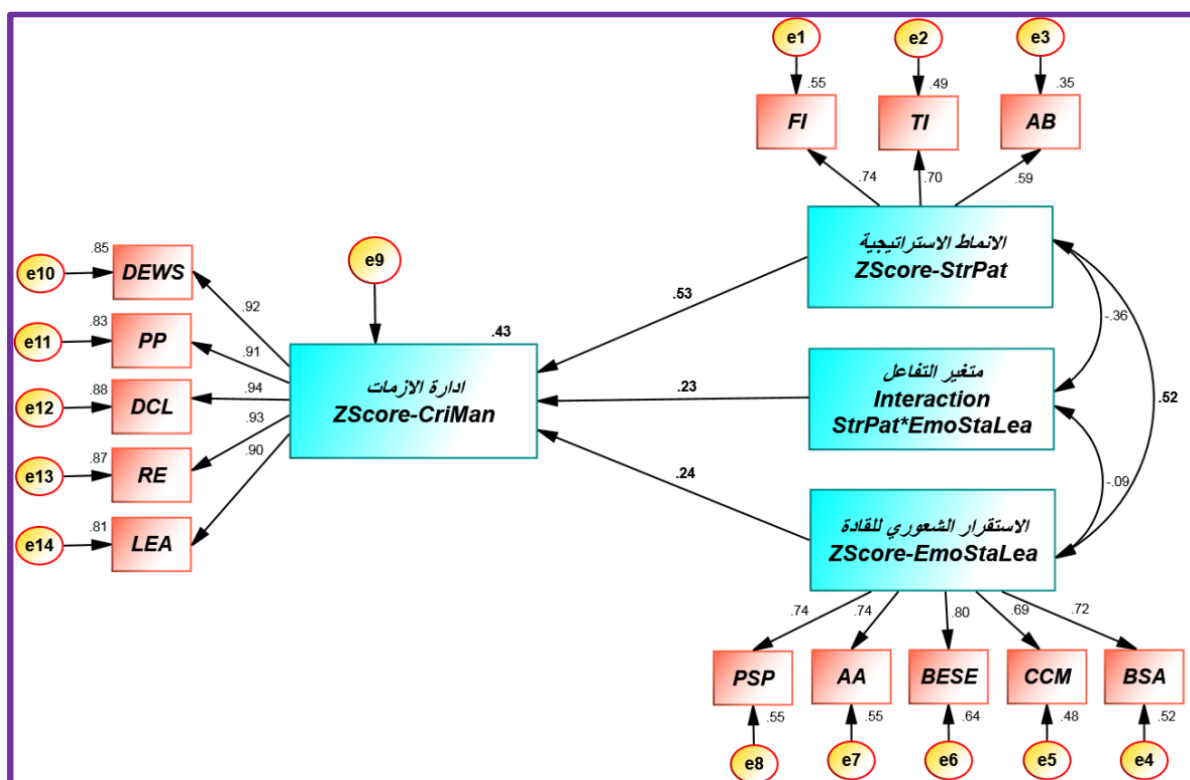
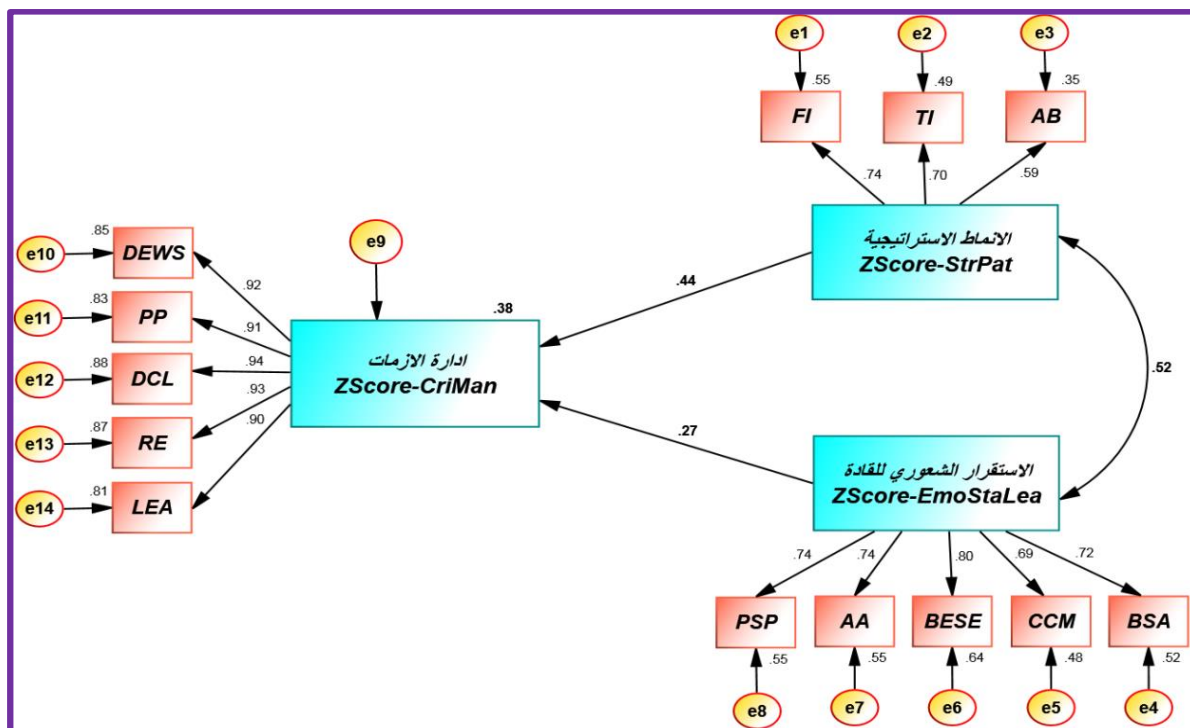
6.2 اختبار فرضية الدراسة: يتطلب اختبار فرضية التفاعل وجود ثلاثة متغيرات رئيسية تتمثل بالمتغير المستقل (Independent Variable) والمتغير التابع (Dependent Variable) ومتغير ثالث يطلق عليه المتغير المعدل (Moderator Variable)، إذ يتمثل التفاعل (Interaction) في الاختلاف الذي يدخله تأثير المتغير المعدل أو الفرق في تأثير المتغير المعدل بين خطوتين

الأولى بوجود المتغيرين المستقل والمعدل فقط والثانية بإضافة متغير التفاعل الناتج من تفاعل المتغيرين المستقل والمعدل (Namazi & Namazi, 2016, 542-543). ولأجل اختبار فرضية التفاعل سيتم اعتماد تقنية إحصائية متقدمة هي التحليل المعدل (Moderation Analysis) والذي يهدف إلى تحديد مستوى التفاعل بين المتغيرين المعدل والمستقل من خلال بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) والقيام بعدة خطوات متسلسلة تتضمن تنفيذ آلية التحليل، من حيث تحويل بيانات المتغيرات إلى صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) ومن ثم بناء متغير التفاعل (Interaction Variable) من خلال تفاعل المتغير المستقل مع المتغير المعدل، وسيتم الحكم على جدوى الدور المعدل من خلال معيارين أساسيين هما:

1. مدى الدلالة المعنوية لمتغير التفاعل.
2. مقدار التغير في قيمة معامل التحديد (R^2) بين الأنموذج الأول والثاني وحسب تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية بحيث إذا كان التغير إيجابياً فإن هذا يدل على أن العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع تتغير تبعاً لتغير مستوى المتغير المعدل.

ومما سبق، واختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (يوجد تأثير تفاعلي (معدل) للاستقرار الشعوري في علاقة تأثير الأنماط الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات) سيتم استخدام تقنية التحليل المعدل وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، وكما يأتي: يوضح الشكل (3) اختبار فرضية التفاعل التي تتمثل بتحديد مستوى الدور المعدل للاستقرار الشعوري للقادة في تعزيز العلاقة بين الأنماط الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات؛ إذ نلاحظ من الأنموذج الهيكلية الثاني أن قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعيارية) لمتغير التفاعل البالغة (0.23) تتمتع بالدلالة المعنوية، وذلك استناداً لقيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3) البالغة (2.760) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) البالغ (0.006). كما نلاحظ من خلال الأنموذج الهيكلية الأول أن قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.381) في حين أن القيمة ازدادت في الأنموذج الهيكلية الثاني بفعل وجود متغير التفاعل الناتج من تفاعل الأنماط الاستراتيجية مع الاستقرار الشعوري للقادة؛ إذ بلغت (0.433)، وهذا يعني أن التغير كان إيجابياً وقد بلغت قيمته (0.052).

ومن ثم فإن ذلك يثبت الدور المعدل لمتغير الاستقرار الشعوري للقادة في العلاقة بين الأنماط الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات، أي أن مستوى العلاقة الإيجابية بين الأنماط الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات سوف يزداد بتغير مستوى الاستقرار الشعوري للقادة بمقدار وحدة واحدة، وبعبارة أخرى فإنه بالإمكان لوزارة الصحة العراقية عينة الدراسة أن تعتمد على تعزيز الاستقرار الشعوري لدى القادة وفي سياق عوامل الوعي الذاتي والتواصل مع الآخرين وحل الصراع أن وجد وتحسين الكفاءة الذاتية لدى القادة وتحسين قدراتهم التكيفية مع المحيط الذي يعملون فيه وهذا بدوره أن يؤدي إلى زيادة التأثير الإيجابي الذي تدخله الأنماط الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات بوصفها عوامل معززة لهذه العلاقة. ويدعم هذا قبول الفرضية ويؤكد صحتها.



الشكل (3) الانموذج الهيكلي الاول والثاني الخاص باختبار فرضية الدراسة

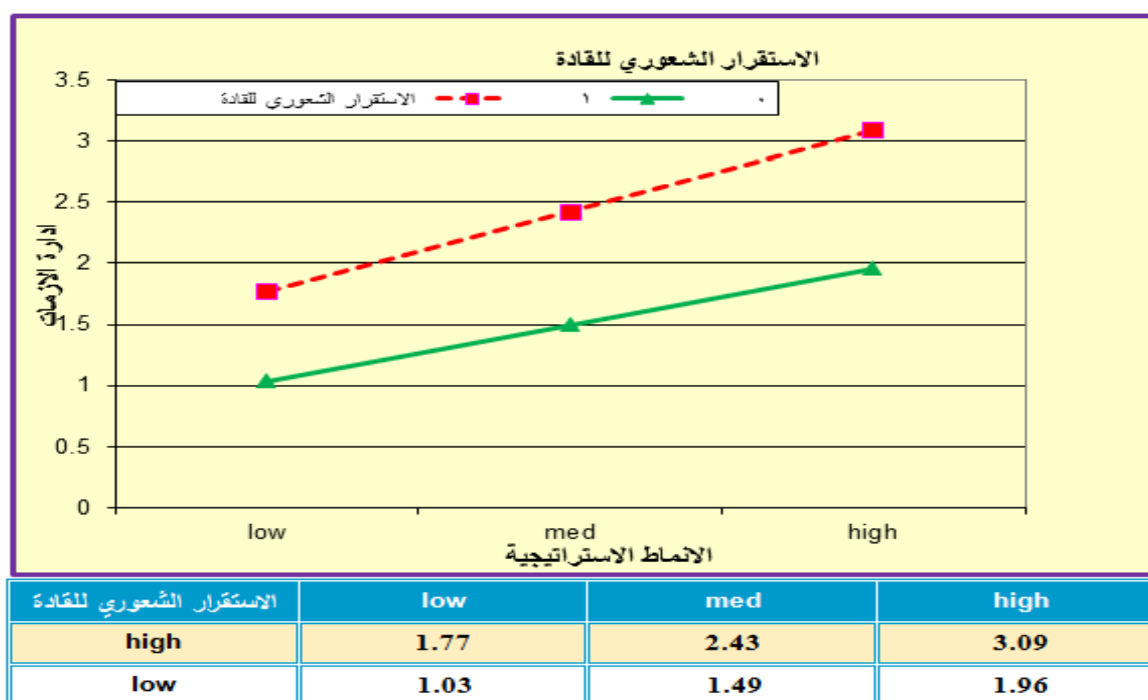
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

الجدول (3) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

المسارات	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الأوزان الاحداثية المعيارية	المسارات
Model 1 $R^2 = .381$	***	5.589	.092	.514	.532	الأنماط الاستراتيجية
Model 2 $R^2 = .433$	.008	2.663	.090	.241	.238	الاستقرار الشعوري للقادة
Change of $R^2 = .052$	.006	2.760	.079	.217	.225	متغير التفاعل
مراحل إدارة الأزمات	<---					مراحل إدارة الأزمات
مراحل إدارة الأزمات	<---					مراحل إدارة الأزمات
مراحل إدارة الأزمات	<---					مراحل إدارة الأزمات

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25).

ويوضح الشكل (4) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات الدراسة اعتماداً على برنامج (ModGraph) الذي يظهر مستويين للمتغير المعدل الاستقرار الشعوري للقادة (منخفض، عالي) وكيف انه يعدل العلاقة (يزيد إيجابيتها) بين الأنماط الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات.



الشكل (4) التمثيل البياني لمستويات الاستقرار الشعوري للقادة كمتغير معدل بين الأنماط الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات

المصدر: مخرجات برنامج (Mod Graph).

7. المحور الرابع اهم الاستنتاجات والمقترحات الفكرية والتطبيقية

7.1 استنتاجات المحاور الفكرية والتطبيقية للدراسة، وتشمل ما يأتي:

1. كشفت نتائج الدراسة ان توفر الاستقرار الشعوري بدلالة أبعاده (الوعي الذاتي، التواصل وإدارة الصراع، والكفاءة الذاتية، والقدرة على التكيف، والبرمجة الذاتية) لدى القادة في المنظمة يؤدي إلى زيادة وتعديل فاعلية وتأثير توظيف الأنماط الاستراتيجية تأثيراً إيجابياً في مراحل إدارة الأزمات.
2. اظهرت النتائج ان مستوى متغيرات الدراسة (الأنماط الاستراتيجية، الاستقرار الشعوري للقادة، مراحل إدارة الأزمات) في المنظمة المبحوثة هو معتدل. وفي خضم الازمات المتتالية التي تتعرض لها بيئة المنظمة فانه من الضروري زيادة هذا المستوى الى اعلى مما هو عليه.

3. تمثل الأنماط الاستراتيجية إضافة جديدة إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية ومدخل جديد للاستراتيجية تركز على القادة وصانعي القرار، ويوفر لهم الإرشادات التي يمكن من خلالها اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بمستويات عالية من الصعوبة والتعقيد واللاتأكد البيئي والديناميكية، وتحقق استدامة الأداء الاستراتيجي والتنافسي المتفوق.
4. الأنماط الاستراتيجية ممكن ان تكون استراتيجية مقصودة ومتعمدة ومدروسة تمامًا يتم أنشاؤها ومشاركتها وقبولها من جميع الجهات الفاعلة المعنية أو تكون استراتيجية ناشئة غير مقصودة تعتمد على تناسق اشكال العمل معه غياب النية لذلك، وأن المدخلين ليست كطرفين مختلفين ومتعارضين، بل أنهما يتبعان أنماطاً متسقة في تطوير المنظمات.
5. يمكن الاستقرار الشعوري القادة من تحقيق الضبط الذاتي والتحكم في الانفعالات، والتعامل بهدوء وصبر وتعقل وثبات وثقة عالية بالنفس وصلابة مع التهديدات والظروف العصيبة دون اضطراب أو توتر أو قلق أو غضب وعصبية.
6. ان أهمية الاستقرار الشعوري للقادة والعاملين والمنظمات تتزايد باستمرار يوماً بعد يوم خاصة في ظل معطيات عالم الأعمال المعاصر، وازدياد شدة اضطراباته، وحدة المنافسة، وتعقد بنياته، وسرعة ديناميكيته، وكثرة تهديداته، وصعوبة أزmate وكثرتها، وفي خضم هذا كله يعمل القادة ويطلب منهم تحقيق النجاح، ويمكن ذلك من خلال الاستقرار الشعوري.
7. ان إدارة الأزمات تتشكل من مجموعة من المراحل التي تعكس سلسلة من الحلقات المتواصلة والمتتابعة، والإخفاق في أي منها يؤدي إلى حدوث أزمة، مما يحتم على القادة والمنظمات تحديد أسباب ومتطلبات وآلية معالجة كل مرحلة من مراحلها.

7.2 المقترحات الفكرية والتطبيقية للدراسة، وتشمل ما يأتي:

1. ضرورة اعتماد المنظمات على الاستقرار الشعوري للقادة في توظيف الأنماط الاستراتيجية مجتمعةً ومنفردةً في مراحل إدارة الأزمات لأن وجود الاستقرار الشعوري إلى جانب الأنماط الاستراتيجية مجتمعةً أو منفردةً يزيد من تأثيرها الإيجابي في مراحل إدارة الأزمات.
2. من المهم زيادة مستوى متغيرات الدراسة (الأنماط الاستراتيجية، الاستقرار الشعوري للقادة، مراحل إدارة الأزمات) في المنظمة المبحوثة أكثر مما هو عليه، لتتمكن من مواجهة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية أعلى.
3. ضرورة تبني القادة في المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى لمدخل الأنماط الاستراتيجية لما له من أهمية ودور كبير في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، وانسجام مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة من تعقيد ولأأكد وديناميكية والتعامل معها والعمل بنجاح في ظلها.
4. على المنظمات جميعاً والمبحوثة منهم استخدام الأنماط الاستراتيجية وأبعادها (المواءمة، والقدرة، والزمن، والتكنولوجيا، والادراك) في صياغة وتحديد استراتيجية مقصودة محددة مسبقاً لتحقيق أهداف معينة، وفي صياغة وتحديد استراتيجية ناشئة غير محددة وغير مقصودة لتحقيق أهداف معينة في تطوير المنظمة.
5. تؤكد الدراسة على المنظمات والقادة فيها أهمية نشر ثقافة الاستقرار الشعوري فيها وبين العاملين بها وزيادة وعيهم به وحثهم على تبنيهم وممارسته في أداء الأعمال لما له من دور مهم في الضبط الذاتي وتحقيقه، والتحكم في الانفعالات والسيطرة عليها، والتعامل بهدوء وثبات وثقة عالية بالنفس مع التهديدات والأزمات والظروف الصعبة دون اضطراب وتوتر وقلق وغضب.
6. تؤكد الدراسة على انه يجب تضمين مؤشرات الاستقرار الشعوري ضمن نظام تقويم أداء القادة والموارد البشرية في المنظمات، وجعلها من أبرز المقاييس والمعايير المعتمدة في الحكم على أدائهم في إنجاز الأعمال، لما لها من أهمية متزايدة يوم بعد يوم وتأثير فاعل في مواجهة معطيات عالم الأعمال المعاصر من ازدياد شدة اضطراباته، وحدة منافساته، وتعقد بنياته وسرعة ديناميكيته، وصعوبة أزmate وكثرتها.
7. لزوماً على المنظمات وقادتها اعتماد منهج إدارة الأزمات وتطبيقه على وفق تسلسل مراحلها وتتابعها ومراقبتها بتواصل، والتعامل مع كل مرحلة على وفق احتياجاتها ومتطلباتها لضمان نجاحها في مواجهة الأزمة ومعالجتها.

المصادر باللغة العربية:

1. ابوطيقية، نور جمال عبد الناصر عمار، (2020)، التنبؤ بالسمات القيادية في ضوء الكفاءة الذاتية والتفكير الإيجابي لدى ابناء الشهداء في قطاع غزة، رسالة ماجستير صحة نفسية ومجتمعية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
2. حسين، سنان قاسم، (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك، المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (خاص).
3. سلمان، سعد عبد عابر، (2014)، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34.
4. شحادة، امير خليل محمد، (2022) الذكاء الروحي والازتران الانفعالي وعلاقتهما بالكفايات التمرضية لدى مرضي طوارئ الاطفال في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
5. القطناني، محمد صلاح محمد، (2021)، اثر الحمض النووي التنظيمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية بتوسيط نظام المعلومات الاستراتيجية دراسة حالة شركة أنظمة المعلومات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
6. محمود، ناجي عبد الستار، وفاضل سلامة مانع، ومحمود، صابر حمد، (2020)، واقع إدارة الأزمات في التعليم الجامعي - جامعة سامراء نموذجاً - دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد (خاص) ج2، المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات.

7. الطائي، يوسف حليم سلطان، والذبحاوي، عامر عبد كريم، (2016)، الهندسة النفسية ودورها في زيادة إنتاجية العمل المعرفي بحث تطبيقي لأراء عينة من العاملين في شركة أسياسيل للاتصالات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (14)، العدد (38).
المصادر باللغة الأجنبية

1. Abdalla, M., Alarabi, L., & Hendawi, A. (2021). Crisis Management Art From The Risks To The Control: A Review Of Methods And Directions. Information, 12(1), 18.
2. Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2017). Strategic Patterns And Firm Performance: Comparing Consistent, Flexible And Reactor Strategies. Journal Of Organizational Change Management. Vol. 30 No. 7 Emerald Publishing Limited.
3. Banerjee, R., & Banerjee, S. (2021). Emotional Stability Scale: Development And Validation In The Indian Context. Ipe Journal Of Management, 11(1), 13-24.
4. Bec, A., & Becken, S. (2021). Risk Perceptions And Emotional Stability In Response To Cyclone Debbie: An Analysis Of Twitter Data. Journal Of Risk Research, 24(6), Informa Uk Limited, Trading As Taylor & Francis Group.
5. Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging Culture And Leadership In Crisis Management. European Journal Of Training And Development.
6. Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2022). Defining Self-Awareness In The Context Of Adult Development: A Systematic Literature Review. Journal Of Management Education, 46(1), Ssage.
7. Cöster, F., Engdahl, M., & Svensson, J. (2014). Critical Success Factors: An Evaluation To Identify Strategic Capabilities. Marketing Programme, Thesis, School Of Business And Economics, Linnaeus University.
8. Harrison, Theo. (2022). How To Develop Emotional Stability: 5 Empowering Steps, Minds Journal.
9. Holsinger, J. W., & Carlton, E. L. (2018). Leadership For Public Health: Theory And Practice. Chicago: Health Administration Press.
10. Hoverstadt, Patrick & Loh, Lucy. (2017). Patterns Of Strategy, Routledge Is An Imprint Of The Taylor & Francis Group, An Informa Business, New York.
11. Kuosa, T. (2011). Different Approaches Of Pattern Management And Strategic Intelligence. Technological Forecasting And Social Change, 78(3), Elsevier Inc.
12. Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing Crisis Management Practices In The Hotel Industry Between Initial And Pandemic Stages Of Covid-19. International Journal Of Contemporary Hospitality Management. Vol. 32 No. 10, Emerald Publishing.
13. Maghdid, R. S., Othman, B. A., & Omer, A. K. (2022). From Crisis To Crisis Management; Causes And Impacts Of Crises In The Public Sector. Polytechnic Journal Of Humanities And Social Sciences, 3(1), Rekurd, Bestoon, Ako.
14. Mosadeghrad, A. M., & Mojbafan, A. (2019). Conflict And Conflict Management In Hospitals. International Journal Of Health Care Quality Assurance. Emerald Insight.
15. Nalçacıgil, E. & Özyılmaz, A.F. (2020), Crisis Management And Early Warning Systems In Enterprises, Ispc International Journal Of Social Sciences & Humanities, 4(4).
16. O'toole, T., & Mcgrath, H. (2018). Strategic Patterns In The Development Of Network Capability In New Ventures. Industrial Marketing Management, 70, Elsevier Inc.
17. "Oxford Dictionaries:Time". Oxford University Press. 2011. [Archived](#) From The Original On 4 July 2012. Retrieved 13 Jul 2022. The Indefinite Continued Progress Of Existence And Events In The Past, Present, And Future Regarded As A Whole.
18. Parija, S. C., & Adkoli, B. V. (Eds.). (2020). Effective Medical Communication: The A, B, C, D, E Of It. Singapore: Springer Nature Singapore Pte Ltd.
19. Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management. Academy Of Management Executive, Vol. 7 No. 1., Jstor.
20. Provorova, Y. M., Ivakhnenko, T. P., & Oliynyk, N. (2021). Development Of The Emotional Stability Seen As A Personal Leadership Quality Using The Acmeological Approach In The Master's Students. European Journal Of Educational Research, 10(1).
21. Srivastava, S., & D'souza, D. E. (2020). Exploring Patterns Of Organizational Capability Alignment: A Contingency Approach. Management Research Review. Vol. 43 No. 3, Emerald Publishing Limited.
22. Waheeda, M., Iftikhar, S., & Azhar, S. (2021). Integration Of Cultural Fit, Strategy Fit And Strategic Fit To Harness The Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Paradigm. International Journal Of Innovation, Creativity And Change, 15(5).
23. Waldeck, D., Pancani, L., Holliman, A., Karekla, M., & Tyndall, I. (2021). Adaptability And Psychological Flexibility: Overlapping Constructs?. Journal Of Contextual Behavioral Science, 19, Elsevier Inc.
24. Namazi, M., & Namazi, N. R., (2016), Conceptual analysis of moderator and mediator variables in business research. Procedia Economics and Finance, 36.
25. Traore, B. B., Kamsu-Foguem, B., Tangara, F., & Tiako, P. (2018), Software Services for Supporting Remote Crisis Management, Sustainable cities and society, (39).

26. Tay, D. L., Ellington, L., Towsley, G. L., Supiano, K., & Berg, C. A. (2021) Self-Efficacy And Emotional Stability Buffer Negative Effects Of Adverse Childhood Experiences On Young Adult Health-Related Quality Of Life. Patient Education And Counseling.
27. Khoo, T. C., Jesudason, E., & Fitzgerald, A. (2021). Catching Our Breath: Reshaping Rehabilitation Services For Covid-19. Disability And Rehabilitation, 43(1), Informa Uk Limited, Trading As Taylor & Francis Group