

دور الوعي الاستراتيجي للقيادة في إدارة الازمة التنظيمية - بحث تحليلي في مقر وزارة المالية العراقية

اعداد الباحث / علي طاهر كاظم العبيدي

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على تأثير الوعي الاستراتيجي بأبعاده (التأمل، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) في إدارة الازمة التنظيمية بأبعاده (ما قبل الازمة، الاستجابة للازمة، ما بعد الازمة)، وقد تم تطبيق البحث في وزارة المالية العراقية، ولغرض قياس التأثير والارتباط بين متغيري البحث، تم تصميم استبانة من محورين، المحور الاول يوضح المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث، والمحور الثاني يتناول فقرات الاسئلة حول ابعاد متغيري البحث، وقد تم اختيار عينة قصدية مؤلفة من (46) فرد موزعين في المستويات الادارية الوسطى، ومن أجل تحليل الاستبانة تم اعتماد برنامجي (AMOS V.25) و (SPSS V.25)، وتم استعمال الادوات الاحصائية المتمثلة بـ (النسبة المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط، تحليل الانحدار الخطي البسيط والتحليل العاملي التوكيدي)، وكانت نسبة استرجاع الاستبانات الموزعة بلغت (100%) كون الباحث اجرى مقابلات شخصية مع العينة المبحوثة ووضح لهم طبيعة وأهمية متغيري البحث.

الكلمات المفتاحية : الوعي الاستراتيجي، ادارة الازمات،

المقدمة

الوعي الاستراتيجي ليس مفهوماً حديثاً نسبياً، إلا أنه قد تم تجاهله من قبل العديد من المنظمات ورجال الاعمال، فالوعي الاستراتيجي يُعد أحد أكثر المبادئ المقبولة لتجاوز الأعمال التقليدية، والأهم من ذلك، فإن الوعي الاستراتيجي يتعدى جميع نماذج التفكير التقليدية خصوصاً لدى القادة والمدراء، فهو يشكل ميزة تنافسية من خلال ما يحققه من ازدهار ورخاء ومعرفة بمجاهيل واحتمالات المستقبل، انطلاقاً من مضامين الحاضر، فالمنظمات التي لا تمتلك مفكرين سواء قادة او موظفين ذوي خبرة يمتازون بأسلوب وعي استراتيجي، وعلى الرغم من حدوث الأزمات منذ القدم إلا أنها وفي الوقت الحالي اكتسبت صفات جديدة لم تكن موجودة سابقاً، فأصبحت بصورة مختلفة عما سبق وبسبب الأوضاع والظروف، فضلاً عن تزايدها وتكاثرها وتشعب عواملها ومكوناتها نتيجة لذلك أصبحت القرارات الفردية غير ملائمة وباتت إدارة الأزمات إدارة جماعية تقوم على

اساس الوعي الاستراتيجي للقيادة والرؤية المتكاملة التي يمتلكونها، وهذا يتطلب مهارة وقدرة ومعرفة من أجل اتخاذ قرار يحد من الأزمة ويساعد على وضع الحلول المناسبة لأي كارثة أو أزمة مستقبلية.

المبحث الأول منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

شهدت بيئة الاعمال بعد منتصف تسعينات القرن الماضي تحولاً في منهجها ومساراتها وطريقة صياغة استراتيجياتها واساليب تنفيذها، ويكمن هذا التحول في تبني مناهج واساليب إدارية من شأنها أن تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار في مواكبة أعمالها في ظل التعقيدات والتغيرات البيئية المتزايدة. وبما أن الوعي الاستراتيجي في المنظمات يمثل عملية فكرية وشعورية وبدنية تسهم في رفع مستوى الأداء وانخفاضه وفقاً لمستوى الوعي الذي يمتلكه الأفراد، سواء العاملين في الإدارة العليا أو الإدارات الوسطى بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة التي تتماشى مع المتغيرات البيئية، ويعد ضرورة حتمية للمنظمات إذا ما ارادت مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الاستدامة في مزاولتها أعمالها، ويعدّ الوعي الاستراتيجي واحداً من المظاهر المهارية المهمة التي يمارسها القادة لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بالمنظمات دون سابق انذار، خصوصاً المنظمات التي تنقصها الخبرة والمعرفة المتراكمة، إلا أن مشكلة الوعي الاستراتيجي كمظهر واقعي له العديد من المردودات السلبية أهمها أن المنظمة تتجاهل خبرتها ومعرفتها المتراكمة في اتخاذ القرارات السريعة والارتجالية وفقاً لخبراتها المتراكمة لمواجهة الازمات التي تعصف بها، ومن هنا برزت مشكلة البحث التي سوف يتم التحري عنها في منظمة حيوية لها تأثير مباشر وغير مباشر على جميع مؤسسات الدولة والاقتصاد الوطني عموماً الا وهي وزارة المالية العراقية.

ثانياً : أهمية البحث

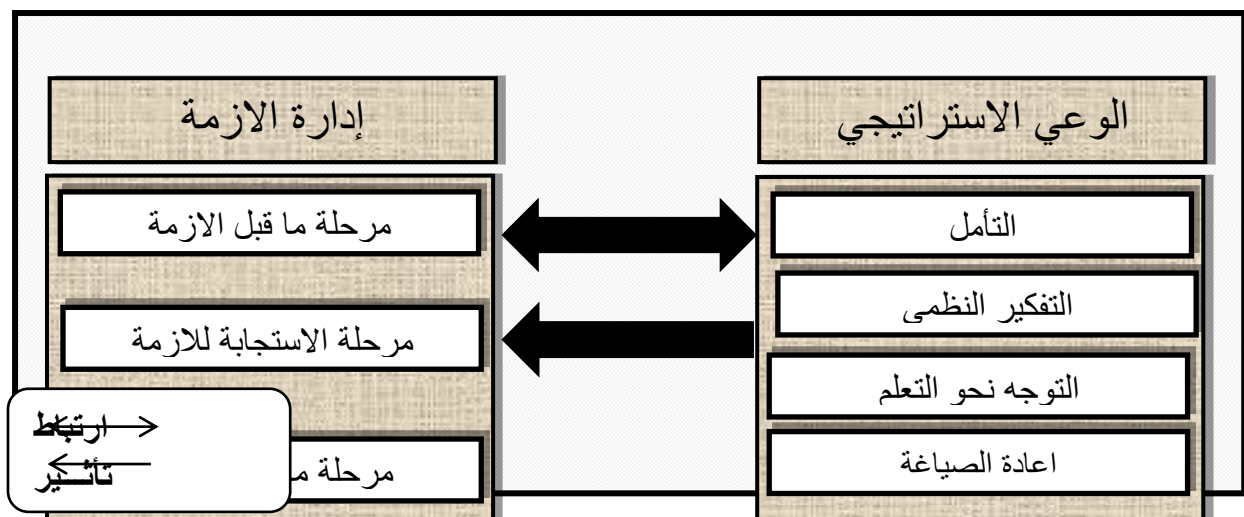
يتناول البحث الحالي مواضيع مهمة ومؤثرة بات تأثيرها واضح المعالم، وتتجلى أهميته الحالية من خلال تناول الربط بين متغيرين يتصفان بالعوامل اللاتقليدية وهما (الوعي الاستراتيجي ، إدارة الازمة) أذ أن كليهما يعد من الموضوعات الحديثة التي تجمع بين مفاهيم وتطبيقات كل من (الاستراتيجية ، إدارة الازمات) استناداً إلى متطلبات الظروف البيئية الحالية التي تتسم بالتغير المستمر ودينامية التحولات والظروف المحيطة بالمنظمات.

فضلاً عن اهمية الشريحة المستهدفة المتركزة في الادارات الوسطى لوزارة المالية والمتمثلة بـ(مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب)، الذين تتطلب مشاركتهم بتقدير مجمل الظروف العامة التي تواجه الامور المالية في الدولة وتقديم المقترحات والمعالجات اللازمة الى الادارة العليا في الوزارة، كما انهم الاكثر قدرة على تحديد وتشخيص مدى اعتماد قيادات الوزارة على الوعي الاستراتيجي للقيادة ودورها في مواجهة الازمة والتصدي لها وفقاً لأساليب وخطط حديثة.

ثالثاً : أهداف البحث

1. تحديد مستوى امتلاك القادة والادارات الوسطى في وزارة المالية العراقية مجتمع البحث للوعي الاستراتيجي.
2. مدى امتلاك القيادات العليا والادارات الوسطى في الوزارة القدرة على إدارة الازمات.
3. محاولة توجيه نظر القيادات العليا والادارات الوسطى في الوزارة الى دراسة مراحل الازمة وكيفية ادارتها والاستفادة من حدوثها.
4. اختبار علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي إدارة الازمة.
5. تحديد مدى تأثير الوعي الاستراتيجي في إدارة الازمة

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث



الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي وإدارة الازمة، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ما بين بعد التأمل وإدارة الازمة.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ما بين بعد التفكير النظمي وإدارة الازمة.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ما بين بعد التوجه نحو التعلم وإدارة الازمة.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية ما بين بعد اعادة الصياغة وإدارة الازمة.

الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الوعي الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين التأمل وإدارة الازمة.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين بعد التفكير وإدارة الازمة.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين بعد التوجه نحو التعلم وإدارة الازمة.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين بعد اعادة وإدارة الازمة.

سادساً : منهج البحث

يشكل المنهج المتبع انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة ومحاولته إيجاد الحلول لها، إذ يعد تصميمها يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل البحث يظهر بطريقة مبسطة ومترابطة، ولغرض الإيفاء بمتطلبات الدراسة الحالي وتحقيق الأهداف المرجوة منه فقد تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير أبعادها من خلال استبانة ضمت متغيرات الدراسة.

سابعاً : حدود البحث

- 1- الحدود المكانية :** وزارة المالية العراقية – مقر الوزارة.
 - 2- الحدود الزمانية :** تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تبدأ من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان على مجتمع البحث واسترجاعها وتفرغ البيانات والمتمثل الى مرحلة انجازها.
- تاسعاً : مجتمع وعينة البحث**

تمثل وزارة المالية العراقية مجتمع البحث كونها احد الوزارات المهمة التي ترتبط بتقديم الخدمات للمواطنين إذ بلغ عدد مجتمع البحث فيها (100) فرداً من المسؤولين في القيادات العليا والادارات الوسطى، عدد مدراء الاقسام (54)، عدد مسؤولي الشعب (38)، عدد المدراء العاملين مع الوزير والوكيل (8)، وتم اختيار عينة بلغ عددها (46) شخصاً لتمثل الادارات الوسطى للتحري عن آرائهم بشأن مدى وجود الوعي الاستراتيجي والقدرة على ادارة الازمات في الوزارة.

عاشراً : المقاييس المعتمدة في البحث

يوضح الجدول (1) المقاييس المعتمدة في البحث الحالي، وكما يأتي :

الجدول (1) المقاييس المعتمدة في البحث

ت	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	مقياس الابعاد
	الوعي الاستراتيجي	التأمل	5	(Turkay et al., 2012)
		التفكير النظامي	5	
		التوجه نحو التعلم	5	
		اعادة الصياغة	5	
	إدارة الازمة	مرحلة ما قبل الازمة	4	(Bakos, 2018)
		مرحلة الاستجابة للازمة	4	
		مرحلة ما بعد الازمة	4	

المصدر : من اعداد الباحث.

المبحث الثاني الجانب النظري

أولاً : الوعي الاستراتيجي

1. مفهوم الوعي الاستراتيجي

يرتبط الوعي بالذكاء من حيث ماورد في التفسيرات اللغوية ومن حيث المنطق ويشير الباحثون في مجال التعلم أن زيادة الوعي لدى الافراد تحفز استراتيجيات الذكاء لديهم، كما يؤكد (Chamot's, 2005) بأن هنالك نوعين من التعلم، الأول مبني على مهارات اللغة ومميزاتها والثاني أوعي المبني على المعرفة، الذي يشار اليه بالوعي الاستراتيجي أو الوعي المبني على فهم الافراد لكيفية تطبيق الاستراتيجيات الخاصة، فضلاً عن كيفية التعامل مع الامور (22 : 2017, Alzahrani)، وفي سياق متصل تم تشبيه الاشخاص الذين يملكون الوعي الاستراتيجي من قبل (1 : 2013, Fehr&Huck) بأنهم يلعبون لعبة، أي أنهم يدركون جيداً أن التفكير في كيفية لعب أي لعبة يتطلب معرفة كيف يفكر اللاعب المقابل، وهذا يعكس قدرة الفرد على توقع النتيجة بشكل مسبق. أي أن الوعي الاستراتيجي يتطلب فهماً كاملاً للقواعد.

ويشير الوعي الاستراتيجي إلى مدى أمتلاك الافراد وعياً بالاولويات الاستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن ماهية الاستراتيجية التي يجب أن تمتلكها المنظمة (Davis et al., 324 : 2011)، وتماشياً مع ما سبق يشير الوعي الاستراتيجي حسب رأي كلاً من (Al-

561 : Shammari et al., 2021) إلى الدرجة التي يمكن عندها إدراك عملية إزالة القيود، مع مراعاة الاستراتيجيات التنظيمية، والتوافق مع الإدارة العليا وأعضاء لجنة التخطيط الاستراتيجي بالمنظمة والمدير التنفيذي. عندما لا يتوافق تصور الإستراتيجية التنظيمية مع ما تمتلكه الإدارة العليا ، فإن هذا يعني أن عملية إزالة القيود التنظيمية لها مستوى وعي استراتيجي أقل، ويجعل الوعي الاستراتيجي الافراد قادرين على إدراك الجوانب الإستراتيجية للمواقف التي يواجهونها، ويمكنهم من استخدام هذه المعرفة قصدياً لتحسين القدرة على مواجهة أي مشكلة أو أزمة يتعرضون لها، وذلك من خلال التفكير بطريقة منظمة، كما أن الوعي الاستراتيجي يجعل من الممكن تجسيد المكونات الاستراتيجية للموقف والتحقيق فيها من أجل تطبيق التدابير المناسبة للحفاظ على المعرفة أو تحسينها (Artman et al., 2011 : 3).

ويرى (Young, 2019 : 2) أن الوعي الاستراتيجي هو المهارة التي تمكن الافراد من تمييز الخيارات الناشئة أمامهم، وتجنب المخاطر الكامنة في بيئة دينامية، اضافة إلى أن الوعي الاستراتيجي يمكنهم من اتخاذ قرار بشأن الخطوة القادمة بشكل حكيم ومنطقي، كما انه يمكن إدارة المنظمة من إعادة هيكلة الأعمال والتطلع للمستقبل حول طبيعة الأعمال التي ينبغي على المنظمة ممارستها من أجل تحقيق أكبر فائدة ممكنة. إما (Faesil&ali, 2021 : 116) يشير للوعي الاستراتيجي بأنه الدرجة التي تكون فيها تصورات الافراد طريقة مستخدمة في انشاء آلية ترسيم حدود المنظمة من حيث نطاق أعمالها وطريقة توزيع منتجاتها على خدمة العملاء.

ويعرف الباحث الوعي الاستراتيجي بأنه أسلوب للتفكير يمتاز بالبرقي والانفتاح يمكن الافراد من الاحاطة بالامور التنظيمية بصورة أبعد مما يرى الآخريين (درجة تصور تتعدى الحدود)، استناداً الى القدرة على استشراف المستقبل والمفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الافضل ومسارات تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وايجاد فرص التغيير الممكنة.

2. أبعاد الوعي الاستراتيجي

أ. التأمل

يعد التأمل بمثابة القدرة على تطبيق المعرفة على المواقف والحقائق الجديدة، والتأمل عنصر حيوي في جميع أنواع التعلم، ويعد ظاهرة ذات أوجه متعددة تنتج تأثيرات كبيرة، ويعد التأمل أمر حاسم لخلق التوليف الشخصي، والتكامل وأكتساب المعرفة، والتحقق من صحة المعرفة الشخصية، وحالة عاطفية جديدة، والقرار للأنخراط في نشاط جديد (Turkay et al., 2012 : 9190).

وقد ناقش الباحثون التأمل من وجهات نظر مختلفة لأغراض مختلفة، ويعد التأمل هو مفتاح الافراد لتحويل التجربة الملموسة إلى مفاهيم مجردة، ويعد التأمل ضرورياً للأفراد لاعادة النظر في المهارات والمعارف التي يمتلكونها من أجل تحسينها، وبالتالي يصبحون بارعين في إدراك أنهم ماهرين ويبينون مهارتهم التي تؤثر على إدارة المنظمة (Chang, 2019 : 95).

بناءً على ماتقدم يرى الباحث ان التأمل يحتاج الى جهد ذهني وادراك عقلي لتحفيز الوعي الداخلي للفرد فيتأمل الانسان من خلال تجسيد صورة ذهنية أي خلق صورة في العقل لشيء معين ومن ثم التركيز عليه لجعل هذه الصورة مرئية أمام العين .

ب. التفكير النظمي

يعد مصطلح التفكير النظمي من المصطلحات الحديثة، حيث ظهر في القرن العشرين، ويرجع سبب ظهوره إلى اعتقاد كان سائداً بأن العالم نظامي ، ما يعني أن الظواهر تُفهم على أنها خاصية ناشئة لكل أمرين مترابطين ببعضهم البعض، فالظهور والترابط هما الأفكار الأساسية للتفكير النظمي (Flood, 2010 : 269).

وقد أدت دراسة حياة العمل في المنظمات إلى ملاحظة العديد من العمليات التفاعلية التي لها دور داخل وخارج المنظمة، وأن تلك العمليات وطريقة ملاحظتها يعد شكل من أشكال التفكير النظمي (2 : Papero et al., 2018). وينظر للتفكير النظمي على أنه استراتيجية تستخدم فيها المفاهيم النظرية للأنظمة بشكل متعمد لشرح الظواهر الطبيعية المحيطة بالمنظمة والتنبؤ بها، فقد جادل (Verhoeff et al., 2018 : 1) بأن التفكير النظمي لا يجب تعريفه على أنه مجموعة من المهارات ، التي يمكن تعلمها "واحدة تلو الأخرى" ، ولكن بدلاً من ذلك يطلب النظر في خصائص الأنظمة ونظريات الأنظمة المشتقة منها. فالتفكير النظمي هو نهج معرفي يركز على تحديد ونمذجة وتوقع الأنظمة المعقدة ككيانات بدلاً من الظواهر المعزولة، ويعد نهج التفكير النظمي أمراً ضرورياً للعديد من الجهات الفاعلة على المستوى العالمي ، مثل صانعي السياسات والحكومات والباحثين والشركات، وعلى المستوى الفردي (Mambrey et al., 2020 : 1633). ويرى الباحث أن التفكير النظمي عملية عقلية تتصف بالشمولية لحل مشكلة ما تواجهها المنظمة، وذلك من خلال مساعدة المنظمة على فهم المشكلة وطبيعتها ومسبباتها وأي موضوع له صلة بتلك المشكلة، من خلال التركيز على العلاقات المتبادلة بين الافراد وولائهم للمنظمة بدلاً من التركيز على الاجزاء المسببة للمشكلة نفسها.

ج. التوجه نحو التعلم

يشير التوجه نحو التعلم إلى اهتمام العاملين في المنظمة وتفانيهم من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية (765 : Gong et al., 2009)، ويقصد بالتوجه نحو التعلم على أنه تنظيم التعلم ككل، والذي يتطلب تعزيز قدرة المنظمة على التعلم من خلال اعتماد التعلم ذو الحلقة الثنائية (Double-Loop) لذي يسهل اعادة تقييم المعايير أو النماذج الذهنية (456 : Celuch et al., 2002).

وقد أثار موضوع التوجه نحو التعلم جدلاً وأهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين والمنظرين لعقود من الزمن، وقد اجتذبت مفاهيم مشابهة كـ(تنظيم التعليم) و (التوجيه التعليمي) أهتمام الباحثين في نطاق واسع، فالتوجه نحو التعلم هو نتيجة أساسية للإدارة الفعالة للموارد البشرية، يستند إلى التعلم الفردي للعاملين الذين يشكلون المنظمة، وفي المقابل تتأثر قدرة المنظمة بأكملها على تحفيز التعلم وتوليد معرفة جديدة بنظام الموارد البشرية (1 : Alerasoul et al., 2021).

ويُنظر إلى التوجه نحو التعلم على أنه قيم تنظيمية تؤثر على ميل المنظمة لتوليد المعرفة، وأن المنظمات بحاجة إلى توظيف أفراد قادرين على اكتساب وتمييز التطورات التكنولوجية الجديدة ومعلومات السوق من البيئة الخارجية، فضلاً عن ذلك يجب أن يتمتع الافراد في المنظمة بالكفاءة والموهبة لمعالجة المعلومات بفاعلية أثناء إنشاء إن شاء معرفة جديدة بمعدل أسرع من منافسيهم، كما ويرتبط التوجه نحو التعلم في المنظمات بتجديدها الاستراتيجي، كما ويُنظر إلى التوجه نحو التعلم على أنه وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، باختصار يؤثر التوجه نحو التعلم على الأداء الفردي بقدر ما يؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمة، فالتوجه نحو التعلم هو إتقان المعرفة والمهارات عن طريق الدراسة والخبرة (Sawaeen & Ali, 2020 : 371).

ويرى الباحث بأن التوجه نحو التعلم يمثل الرغبة الداخلية للعاملين والإدارة في المنظمة لأكتساب معارف جديدة وجيدة بأساليب وطرائق حديثة غير تقليدية، فضلاً عن تنظيم افكارهم بهدف اكتساب مهارات اضافية تخولهم تحقيق الاداء الافضل .

د. إعادة الصياغة

هو مهارة معرفية تمكن الفرد من رؤية وتقييم الاحداث والحقائق من خلال وجهات نظر مختلفة ترتبط بوعي الافراد بمواطن القوة والضعف في المنظمة، ويعطي الفرد القدرة على تحويل الانتباه عبر وجهات نظر متعددة ونماذج عقلية من أجل تشكيل رؤى وخيارات جديدة للأفعال (Turkay et al., 2012 : 1190). ويرى (Turkay et al., 2012 : 9195) أنه عن طريق إعادة الصياغة يتم فهم المشكلات التي تواجه المنظمة وطبيعتها، ومن ثم جمع المعلومات من خلال أهل الخبرة لأستعمالها في حل هذه المشكلات مع البحث عن أسباب الخطأ التي ترافق العمليات والتفكير بوعي لمعالجتها بالاعتماد على وجهات نظر متعددة.

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث بأن عملية إعادة الصياغة تعد جزءاً من عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، وهي عملية مستمرة لتطوير ومراجعة الاستراتيجيات الموجهة نحو المستقبل والتي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها، استناداً الى امكاناتها المتاحة والقيود التي تواجهها في اطار البيئة التي تعمل فيها.

ثانياً : إدارة الازمة

1. مفهوم إدارة الازمة

الازمات التي تصيب المنظمة تتجه بشكل مباشر نحو تدمير افكار متخذي القرار وتعمل على تشويش افكارهم وتحدث لديهم صدمة عنيفة وتجعلهم غير قادرين على اتخاذ قرارات صحيحة، لذا فإن الازمة هي حالة تتلاحق فيها الأحداث بشكل سريع ومتشابك تجعل من النتائج متشابكة ايضاً وغير واضحة المعالم تفقد متخذ القرار معها القدرة على السيطرة عليها وعلى اتجاهاتها المستقبلية (الجبوري والربيعي ، 2011 : 83).

ومن ناحية أخرى فإن وضع خطط استراتيجية لإدارة الازمات يوافر فرصاً جديدة للمنظمة لكي تزدهر، لأن الخطط الاستراتيجية تعد بمقام درع للمنظمة ضد أي أزمة يمكن أن تهاجمها داخلياً أو خارجياً، لذا ركزت العديد من الدراسات على فهم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الازمات كطريقة لتحسين قدرة المنظمة على استشراق واستعداد

واستجابة المنظمة مع التغير التدريجي والاضطرابات المفاجئة من اجل البقاء والازدهار (Almudallal et al., 2016 : 14).

وقد تعددت تعريفات إدارة الازمة من حيث رأي الباحثين والهدف الذين يسعون اليه، إذ يعرف (Al-Shobaki et al., 2016 : 22) إدارة الازمة بأنها الاعتماد على التنبؤ الدقيق في إعداد السيناريوهات المناسبة، وتهيأة الموارد البشرية والتقنية والمادية والإدارية لمواجهة الأزمات المستقبلية وتقليل تأثيرها في أقصر وقت ممكن. إما (Ghazi, 2017 : 17) يعرف إدارة الازمة بأنه زيادة القدرة الوقائية الدفاعية لإدارة الأزمات لتوجيه الإدارة الإستراتيجية الهجومية للسوق والذي يمكن أن يؤدي إلى تكوين نهج شمولي للإدارة الاستراتيجية للمنظمة، إما (chika & Kalu, 2020 : 37) يعرفان إدارة الازمة بأنها نظرة ثابتة لحدث غير متوقع يعرض التوقعات المهمة لأصحاب المصلحة للخطر ويمكن أن يؤثر بشكل خطير في الأداء ويخلق نتيجة ضارة في بيئة تنظيمية. ومن خلال ما ورد من تعاريف، يعرف الباحث إدارة الازمة بأنها عملية إدارية تقوم بها الإدارة العليا للمنظمة تشمل جميع اجزائها لوضع خطط استباقية للتصدي لأي أزمة ممكنة قد تصيب المنظمة نتيجة للتغيرات البيئية الديناميكية التي تحيط بها.

2. أبعاد إدارة الازمة

أ. مرحلة ما قبل الازمة

في هذه المرحلة تكون ملامح الازمة غير واضحة يشوبها الغموض وتكون على شكل احساس نتيجة عدم وفرة المعلومات , الا ان الخبرة والقدرة على استيعاب هذه المرحلة من مراحل الازمة لدى متخذ القرار يكون باستطاعته القضاء عليها في مهدها والا تقدمت الازمة الى المرحلة التالية ويمكن القضاء على الازمة في مولدها بتجميدها دون تحقيق اية خسارة بين اطراف مختلفة وكذلك بايجاد محور اهتمام جديد يغطي على الاهتمام بالازمة ويحولها الى شيء ثانوي لا قيمة له وكذلك يمكن القضاء عليها بامتصاص قوة الدفع المحركة لها وتشتيت جهودها (مناتي، 2018 : 38).

ب. مرحلة الأزمة

المضي سريعاً في الاستجابة الأولية، مع تحري الاتساق والدقة والتحقق من جميع الحقائق، واطلاع كافة المتحدثين الرسميين في المنظمة، وجعل السلامة العامة هي الأولوية رقم واحد، أخذين بالحسبان تضمين الموظفين في هذه الاستجابة الأولية (Bakos, 2018: 529).

ج. مرحلة ما بعد الأزمة

تتضمن الايفاء بالوعد الإعلانية، وتحديث المعلومات المطلقة لأصحاب المصالح المعنيين بشأن عملية التعافي. وعد الأزمة تجربة تعليمية، فضلاً عن استشارة المتأثرين بها بغية التعلم والتحسين المستمرين. (Bakos, 2018 : 529).

المبحث الثالث / الجانب العملي

اولاً : اختبار جودة المطابقة

يعد اختبار جودة المطابقة أداة المقياس لأي بحث خطوة سابقة للقيام بالتحليل الاحصائي اللازم لتحديد مستوى انتشار المتغيرات، وفي ادناه توضيح مفضل لهذا الاختبار.

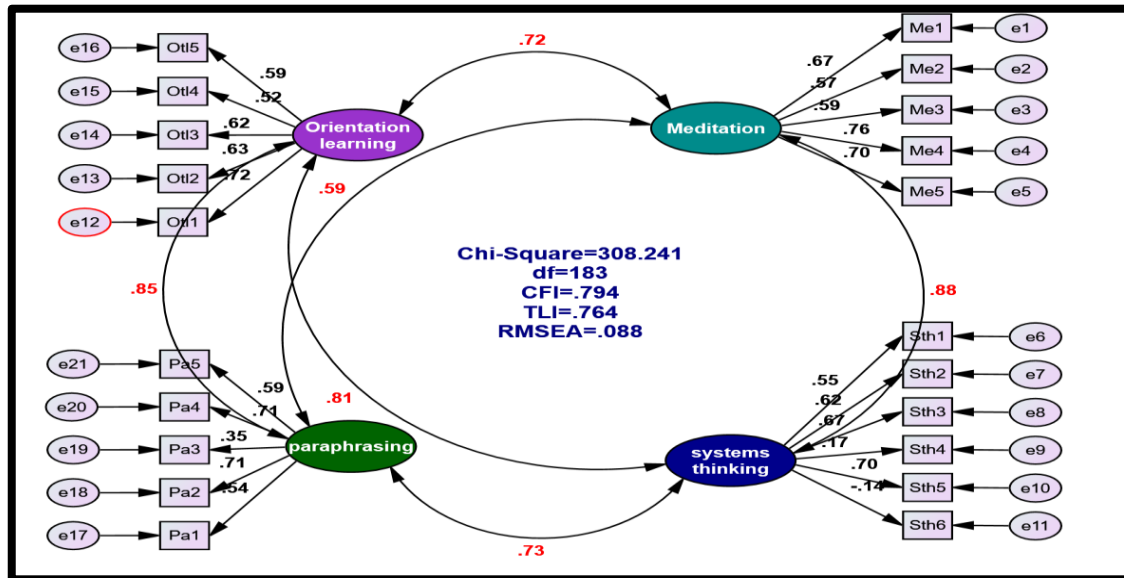
1. صدق البناء

باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية للتحقق من صدق بناء المقياس لمتغيري البحث ومدى ملائمة فقرات المقياس مع الأسس النظرية له تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي ويعتمد على معايير القياس جودة المطابقة لفقرات المقياس مع متغيرات المقياس ويمكن توضيح هذه المعايير كما في الجدول (2) :

جدول (2) يوضح مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة	
المؤشر	القاعدة العامة او المعيار
1- مؤشرات جودة المطابقة (<i>Goodness Of Fit</i>)	
قيمة χ^2	-
درجة الحرية (df)	-
النسبة بين χ^2 و (df)	اقل من 5
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ($RMSEA$)	بين 0.05 – 0.08
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	اكبر من 0.90
مؤشر توكرر لويس (TLI)	اكبر من 0.90

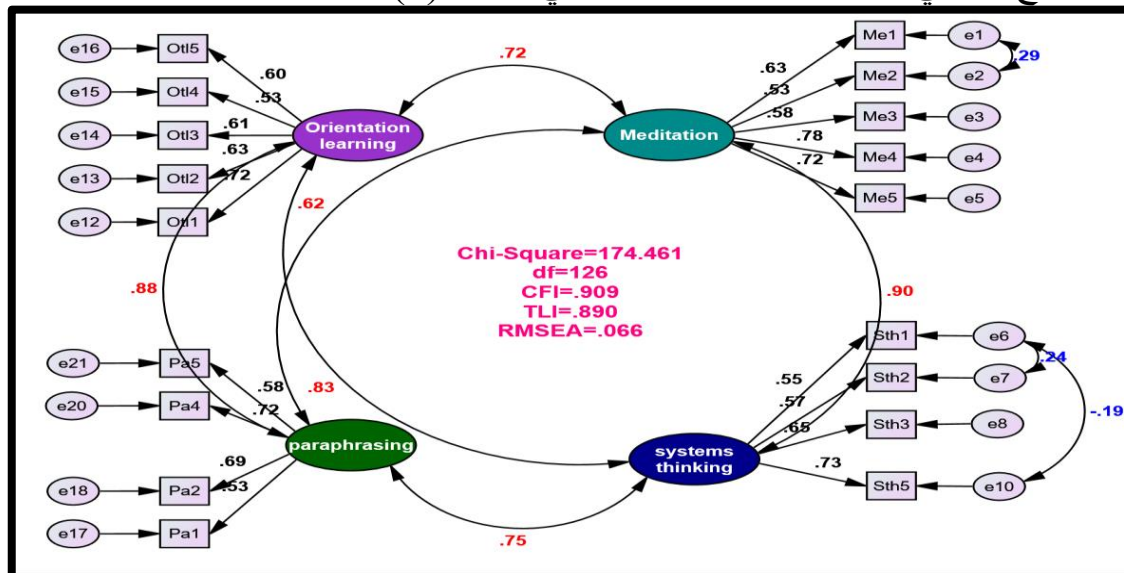
أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الوعي الاستراتيجي

يبين الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الوعي الاستراتيجي والذي يتكون من أربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (21) فقرة وكما هو واضح في الشكل (2) ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للأنموذج والظاهرة في الشكل (2) يتبين أن أغلب هذه المؤشرات غير مطابقة.



الشكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الوعي الاستراتيجي

ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها حسب توصيات مؤشرات (Modification Indices)، اذ يضع الباحث انموذجا اعتمادا على الأدبيات او نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة الأنموذج للبيانات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الاجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات أو المسارات غير الدالة واطافة الفقرات التي تحسن من مطابقته وان هذا الاجراء يتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى والمرتفع ضمن الانموذج او تعديلها من خلال عمل الارتباط بين الأخطاء ذات التباين المشترك العالي وبعد هذا الإجراء يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (3) :



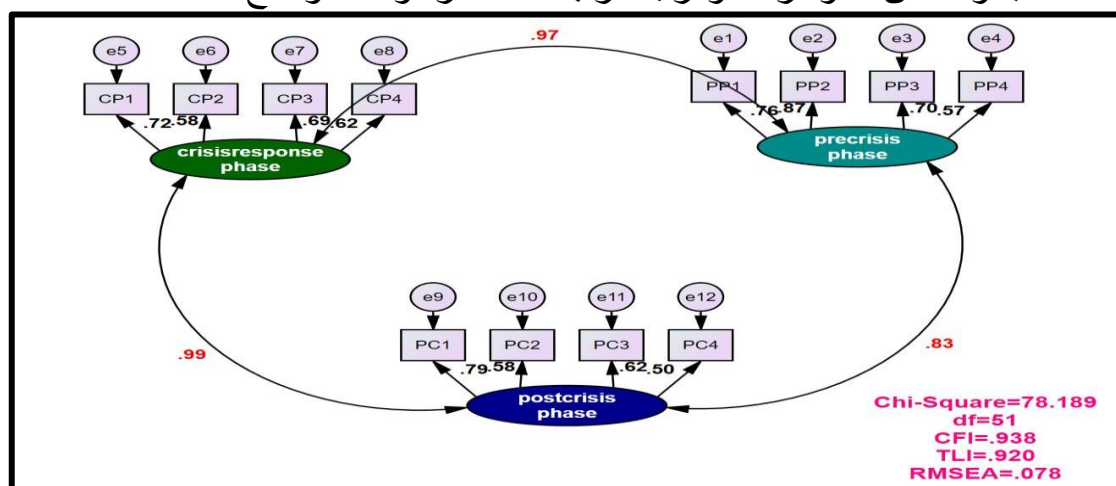
الشكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الوعي الاستراتيجي بعد التعديل

اذ يتبين من الشكل (3) السابق أن مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للأنموذج ويتضح من الشكل أعلاه أن جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) اذ يشير ذلك الى معنوية الفقرات، وهذا يدل على صدق

العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit) اذ تجدر الإشارة هنا إلى انه تم التعديل على النموذج من خلال عمل ترابط بين الأخطاء العشوائية ذات التباين المشترك المرتفع وكذلك حذف الفقرتين الرابعة والخامسة من بعد (التفكير النظمي) والفقرة الثالثة من بعد (إعادة الصياغة) وذلك لان الارتباط بين الفقرة والبعد التابعة له ضعيف جداً وهذا كان سبب أساسي في عدم مطابقة النموذج لمؤشران جودة المطابقة وبالتالي يصبح أنموذج الوعي الاستراتيجي مكون من (18) فقرة.

ب. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمة

من خلال الشكل (4) والذي يوضح التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمة من خلال مجموعة من المؤشرات ودرجة ارتباط كل فقرة وكما موضح ادناه :



الشكل (4) يوضح انموذج ادارة الأزمة

نلاحظ من خلال النتائج أعلاه ان:

1. قيمة (TLI = 0.920) هي قيم جيدة وهذا يدل على تطابق النموذج.
2. قيمة (CFI = 0.938) هي قيم جيدة وهذا يدل على تطابق النموذج.
3. نلاحظ ايضاً ان قيمة (RMSEA = 0.078) هذه قيمة جيدة لان المدى يجب ان يكون (0.05-0.08) ليدل على مطابقة النموذج وكلما كان اقل من 0.05 كان النموذج ملائماً ومطابق بشكل افضل. وهذا دليل على جودة مطابقة النموذج الخاص بإدارة الأزمة.

2. ثبات المقياس

ولغرض التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات المقياس تم الاعتماد على (Cronbach Alpha) لغرض معرفة ثبات كل فقرة من فقرات المقياس والجدول (3) ادناه يوضح نتائج اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات البحث وكما يلي :

جدول (3) اختبار Cronbach Alpha لمتغيرات البحث

المتغيرات الرئيسية	الابعاد	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
	التأمل	5	0.795

0.526	5	التفكير النظامي	الوعي الاستراتيجي
0.755	5	التوجه نحو التعلم	
0.712	4	إعادة الصياغة	
0.812	4	مرحلة ما قبل الأزمة	إدارة الأزمة
0.743	4	مرحلة الاستجابة للأزمة	
0.723	4	مرحلة ما بعد الأزمة	

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V26.

تشير نتائج الجدول أعلاه الى ان معامل *Cronbach Alpha* لمتغيرات البحث اكبر من 0.70 وهو يدل على توافر الاتساق الداخلي لفقرات ومتغيرات البحث وهي صالحة لإجراء التحليل الاحصائي.

ثانياً : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

لبيان مستوى توفر الابعاد في المنظمة المبحوثة من خلال تحليل وتفسير اجابات المبحوثين، طرحت عدة اسئلة لهذه الابعاد ويبين الجدول رقم (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الاستجابة للفقرات اذ نلاحظ ما يلي :

1. التأمل : تم في هذا البعد الفرعي طرح خمسة أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية لفقرات التأمل. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متفاوتة اذ حصلت الفقرة (2) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.26) وشدة إجابة (65.2%) وبانحراف معياري (0.94) ومعامل اختلاف (0.29) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.91) وشدة إجابة (58.2%) وبانحراف معياري كان (1.01). أما المعدل العام للتأمل فقد بلغ (3.09) وشدة إجابة (61.8%) وبانحراف معياري عام بلغ (1.02) ومعامل اختلاف (0.33) مما يعني توافر التأمل في الوزارة لكن ليس بالمستوى المطلوب. حيث تشير هذه النتائج الى ان الادارة تحتاج لفهم اكبر واستيعاب اكثر واعطاء الثقة للعاملين في الوزارة لغرض منحهم الصلاحيات اللازمة لمشاركتهم في وضع الاهداف واستغلال الطاقات المتوفرة لديها ووضعها بالاتجاه الصحيح، وهذا اساس استراتيجي التأمل حيث تركز على منح الصلاحيات واعطاء الثقة والحرية للعاملين مع اشعارهم بأن لعملهم تأثير ومعنى وانهم جزء من كيان الوزارة.

2. التفكير النظامي : تم في هذا البعد الفرعي طرح ستة أسئلة على المستجيبين وتم حذف الفقرتين الرابعة والخامسة كما وضح في الصديق البنائي التوكيدي. ويظهر من الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة

الاجابات والأهمية النسبية لفقرات التفكير النظامي إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متفاوتة إذ حصلت الفقرة (9) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.03) وشدة أجابه (60.6%) وبانحراف معياري (0.88) ومعامل اختلاف (0.29) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (6) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.84) وشدة اجابة (56.8%) وبانحراف معياري كان (1.03) أما المعدل العام للتفكير النظامي فقد بلغ (2.95) وشدة إجابة (59.0%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.94) ومعامل اختلاف (0.32) وهذا يشير الى عدم توافر التفكير النظامي في الوزارة المبحوثة. لذلك يجب على الادارة دعم وتشجيع المنافسة الشريفة بهدف رفع مستواهم، ويجب على الوزارة ان تختار العاملين ممن لديهم مؤهلات علمية كافية ومنحهم المعلومات اللازمة لإنجاز الاعمال واعتماد القرارات المتخذة من قبل الفريق لأنها لم تأت عن عدم دراية بل عن خبره والتي تؤدي الى ابتداع طرائق مثيرة في حل المشاكل المهمة في جميع مجالات العمل.

3. التوجه نحو التعلم : تم في هذا البعد الفرعي طرح خمسة أسئلة على المستجيبين. ويظهر من الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية لفقرات التوجه نحو التعلم إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت متفاوتة إذ حصلت الفقرة (14) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.52) وشدة أجابه (70.4%) وبانحراف معياري (1.07) ومعامل اختلاف (0.30) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (13) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (2.85) وشدة اجابة (57.0%) وبانحراف معياري كان (0.91). أما المعدل العام للتوجه نحو التعلم فقد بلغ (3.11) وشدة إجابة (62.1%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.98) ومعامل اختلاف (0.32). مما يعكس ذلك أن إدارة الوزارة تشجع الافراد العاملين لتحقيق النجاح المنظمي وكذلك توفر الظروف الملائمة لتطوير قدراتهم على حل المشكلات.

4. إعادة الصياغة : تم في هذا البعد الفرعي طرح خمسة أسئلة على المستجيبين وتم حذف الفقرة الثالثة من البعد الحالية عند اختبار الصدق البنائي التوكيدي حيث كانت هذه الفقرة مسببة لعدم تطابق النموذج مع مؤشرات جودة المطابقة. ويظهر من الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية لفقرات إعادة الصياغة بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) إذ حصلت الفقرة (17) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.16) وشدة أجابه (63.2%) وبانحراف معياري (0.99) ومعامل اختلاف (0.31) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (18) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.03) وشدة اجابة (60.6%) وبانحراف معياري كان (0.79). أما المعدل العام لإعادة الصياغة فقد بلغ (3.09) وشدة إجابة (61.9%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.86) ومعامل اختلاف

- (0.28). ومن ذلك يتبين أن الإدارة تمتلك مستشارين مهنيين كفؤين ترجع اليهم عند الحاجة إلى اجراء تغيير تنظيمي.
5. **مرحلة ما قبل الأزمة :** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.10) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.75) اما أهمية هذا البعد فكانت 62% وهذه النتائج تدل على ان الوزارة تقوم بوضع خطة لإدارة الازمة بالإضافة الى اجرائها بعض التمرينات للموظفين في كيفية التعامل مع الازمات.
6. **مرحلة الاستجابة للأزمة :** بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.96) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (3) وبمعامل تشتت بلغ (0.71) اما أهمية هذا البعد فكانت مقبولة بلغت 59.2% وهذا دليل على ان الوزارة لا تستجيب للأزمات بشكل سريع وكذلك لا تقوم الوزارة في بعض الاحيان بأشراك الموظفين في إدارة الازمة مع فريق العمل.
7. **مرحلة ما بعد الأزمة :** حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.08) وهو اعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري بلغ (0.67) اما أهمية هذا البعد فكانت 61.6% اذ تدل هذه النتائج على قيام الوزارة بأجراء استفتاء للوقوف على أسبابها وكذلك تقدم مكافئة مالية ومعنوية الموظفين وفريق إدارة الازمة بعد انتهاء الازمة.

الجدول (4) يبين التحليل الوصفي لمتغيرات البحث			
الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
التأمل	3.09	1.02	61.8%
التفكير النظامي	2.95	0.94	59%
التوجه نحو التعلم	3.11	0.98	62.1%
إعادة الصياغة	3.09	0.86	61.9%
مرحلة ما قبل الأزمة	3.10	0.75	62%
مرحلة استجابة الأزمة	2.96	0.71	59.2%
مرحلة ما بعد الأزمة	3.08	0.67	61.6%

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

ثالثاً : اختبار فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال اختبار علاقة الارتباط والتي تسعى للتحقق من علاقة تجمع بين المتغيرات الرئيسية عن طريق اختبار علاقة الارتباط للمتغيرات الفرعية لمتغيرات البحث وكانت النتيجة كما هو موضح في الجدول (5) :

Correlations الجدول (5)			
		الوعي الاستراتيجي	إدارة الأزمة
الوعي الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	.67**8.
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
إدارة الأزمة	Pearson Correlation	.67**8.	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26 يتضح من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهو يدل على علاقة ارتباط قوية تجمع متغيرات البحث وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الرئيسة الأولى والتي تقول وجود علاقة ارتباط موجب ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي وإدارة الأزمة .

اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى

نلاحظ من الجدول (6) ادناه ان جميع علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية لمتغير الوعي الاستراتيجي المتضمن (التأمل، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) وبين الابعاد الفرعية لمتغير إدارة الأزمة المتضمنة (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الاستجابة للأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) كانت معنوية وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تقول وجود علاقة ارتباط موجب ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الوعي الاستراتيجي وابعاد إدارة الأزمة أي نسبة تحقق هذه الفرضيات هي (100%).

الجدول (6) يوضح علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية				
إعادة الصياغة	التوجه نحو التعلم	التفكير النظمي	التأمل	

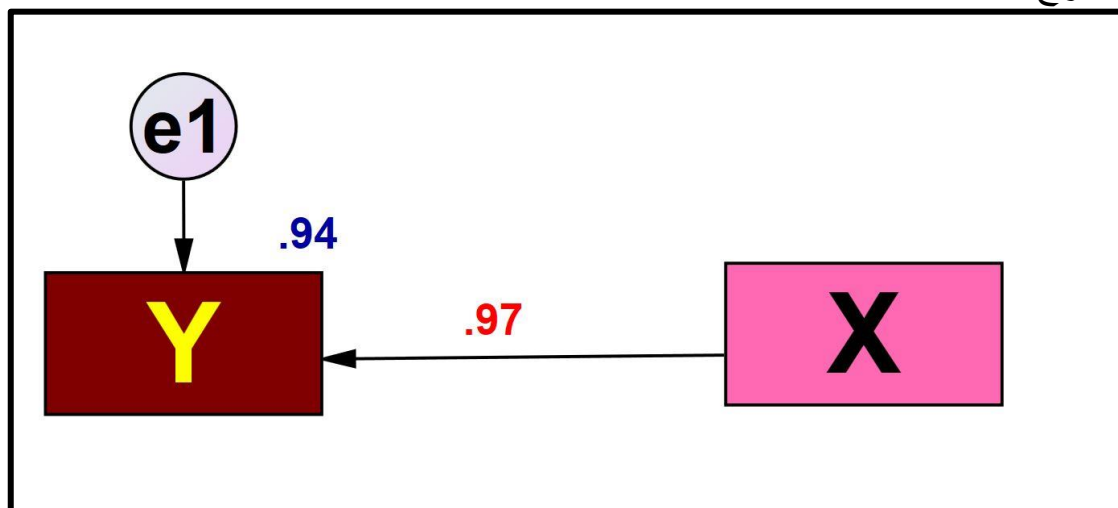
مرحلة ما قبل الأزمة	Pearson Correlation	.748**	.701**	.925**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75
مرحلة الاستجاب ة للأزمة	Pearson Correlation	.799**	.847**	.740**	.742**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75
مرحلة ما بعد الأزمة	Pearson Correlation	.781**	.868**	.657**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	75	75	75	75

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

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

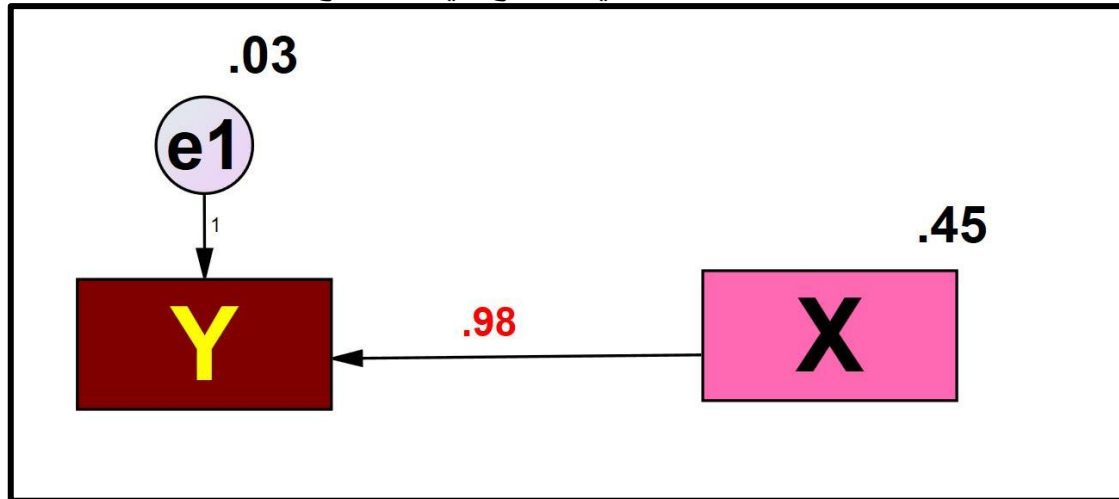
تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضية الثانية الرئيسية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاستراتيجي وإدارة الأزمة) على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في انموذج الاختبار المدرج ادناه.



الشكل (5) في انموذج الاختبار المدرج

يوضح الانموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان متغير الوعي الاستراتيجي (X) يمثل المتغير المستقل أما متغير إدارة الأزمة (Y) فيمثل المتغير التابع ونلاحظ ان القيمة التقديرية المعيارية بلغت (Beta = 0.97) اي ان الوعي الاستراتيجي له اثر واسهام كبير في إدارة الأزمة بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة Squared Multiple Correlations حيث بلغت (0.94) وهذه النسبة

تفسر 94% من المتغير التابع (إدارة الأزمة) بأثر المتغير المستقل (الوعي الاستراتيجي) اما 6% الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى بالإضافة الى ان معامل الارتباط بين المتغيرات بلغ (0.867) وهذه القيمة تدل على ارتباط قوي وطردي بين المتغيرات.
اما فيما يخص التقديرات اللامعيارية فهي موضح في الانموذج ادناه :



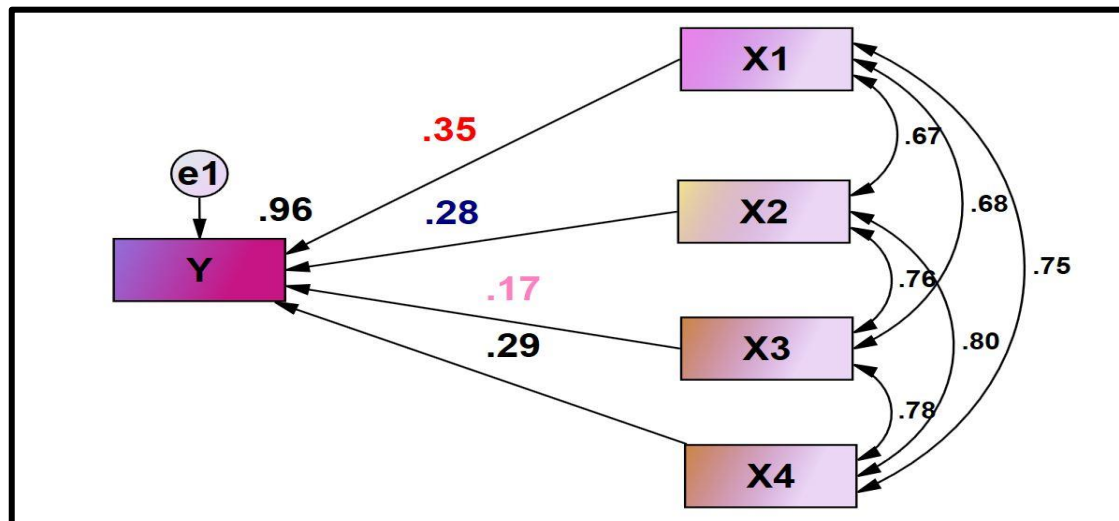
الشكل (6) انموذج التقديرات اللامعلمية

هذا النموذج يوضح التقديرات اللامعلمية لأنموذج الانحدار الخطي البسيط حيث ان (0.98) تمثل قيمة الميل الحدي اما قيمة الحد الثابت فكانت (0.45) وقيمة الخطأ (0.03) وهذه دليل على معنوية النموذج ومعادلة الانحدار تكون بالشكل التالي:

$$\text{ادارة الأزمة} = 0.98 + 0.45 \text{ الوعي الاستراتيجي}$$

اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية:

تم بناء نموذج لغرض التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بطبيعة التأثير وفقاً للفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الثانية الرئيسية والتي تنص على (وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية بين ابعاد الوعي الاستراتيجي مجتمعة وادارة الأزمة) على أساس ما تقدم يمكن اختبار ما تقدم من فرضيات كما هو موضح في انموذج الاختبار المدرج ادناه.



الشكل (7) انموذج الاختبار المدرج للفرضيات

يوضح الانموذج أعلاه التقديرات المعيارية لأنموذج الانحدار البسيط حيث ان ابعاد الوعي الاستراتيجي (X_1, X_2, X_3, X_4) يمثل المتغيرات المستقلة (التأمل، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) على التوالي أما متغير ادارة الأزمة (Y) فيمثل المتغير التابع ونلاحظ ان القيم التقديرية المعيارية بلغت ($Beta = 0.35, 0.28, 0.17, 0.29$) على التوالي اي ان ابعاد الوعي الاستراتيجي لها اثر واسهام كبير في ادارة الأزمة بالإضافة وضح الانموذج أعلاه قيمة Squared Multiple Correlations حيث بلغت (0.96) وهذه النسبة تفسر 96% من المتغير التابع (ادارة الأزمة) بأثر المتغيرات المستقلة (التأمل، التفكير النظامي، التوجه نحو التعلم، إعادة الصياغة) اما 4% الأخرى فهي تعود لعوامل وأسباب خارجية أخرى بالإضافة الى ان معامل الارتباط بين المتغيرات كانت معنوية وعالية وهذه النتيجة تدل على ارتباط قوي وطردي بين المتغيرات.

وهذا دليل على معنوية النموذج ومعادلة الانحدار تكون بالشكل التالي:

$$\text{ادارة الأزمة} = 0.35 \text{ التأمل} + 0.28 \text{ التفكير النظامي} + 0.17 \text{ التوجه نحو التعلم} + 0.29 \text{ إعادة الصياغة}$$

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

بناءً على نتائج الجانب العملي توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها :
1. أن الوزارة تولي الوعي الاستراتيجي اهتماماً محدود نسبياً , وتعود اسباب ذلك الى التركيز على انجاز الاعمال اليومية نتيجة جملة المخاطبات التي تأتي للوزارة من جميع مؤسسات ومفاصل اجهزة الدولة ما أثر نسبياً على مسارات التفكير بالمستقبل والاهتمام بتنشيط حالة الوعي الاستراتيجي بسبب الظروف الصعبة التي تواجه الوزارة نتيجة محدودية الاستقرار السياسي والمجتمعي

2. تحتاج الادارة العليا لفهم أكبر واستيعاب أكثر للدور المهم للادارات الوسطى ومنح الثقة لهم لغرض تخويلهم بصلاحيات لازمة لمشاركتهم في اكتشاف الازمات قبل حدوثها .

4. أشارت النتائج أن الادارة العليا بحاجة الى تمكين الافراد في الادارات الوسطى على تقييم الاحداث والحقائق وتحليل وتفسير المعلومات لاتاحة الفرصة لهم في اعادة صياغة القرارات تبعاً للظروف المحيطة وتقادياً لحدوث اي ازمة .

5. ان الوزارة تقوم بوضع خطة لإدارة الازمة بالإضافة الى اجرائها بعض التمرينات للموظفين في كيفية التعامل مع الازمات.

6. ان الوزارة لا تستجيب للآزمات بشكل سريع وكذلك لا تقوم في بعض الاحيان بأشراك العاملين في الادارات الوسطى لإدارة الازمة مع فريق العمل.

7. تقوم الوزارة بأجراء استفتاء للوقوف على أسباب الازمة، وكذلك تقدم مكافآت مالية ومعنوية الى الموظفين وفريق إدارة الازمة بعد انتهاء الازمة.

8. اشارت النتائج بأن مخاطر الاستنزاف المالي تحيط بالوزارة بشكل كبير نتيجة للوضع السياسي غير المستقر، إلا أنها تمتلك استراتيجية ذات مرونة نسبياً للتعامل مع تلك المخاطر بشكل كفوء .

ثانياً : التوصيات

1. على الوزارة أن تقوم باختيار مدراء اقسام ومسؤولي شعب ممن لديهم مؤهلات علمية كافية ومنحهم المعلومات والصلاحيات اللازمة لإدارة الازمات وإنجاز الاعمال الموكلة لهم على اتم وجه.

2. ضرورة الاهتمام بتطوير الوعي الاستراتيجي في عقول أصحاب القرار داخل الوزارة , وهذا بدوره ينعكس ايجابياً على رفع القدرة والقابلية على مواجهة الازمات المحتملة الحدوث من خلال مايتاتي :

* العمل على الاستمرار في اشراك قيادات الادارات الوسطى وبعض الموظفين البارزين في عملهم بدورات تدريبية لتطوير قدراتهم وامكاناتهم في مجال الوعي الاستراتيجي وتعلم فن ادارة الازمات على وفق الابعاد المعتمدة في هذا البحث

* اشراك مسؤولي الادارات الوسطى في صنع القرارات والخطط المالية الضرورية التي تخص عملهم

3. اعتماد أليات عمل تساعد في مجال التخطيط للمستقبل وسبل ادارة الازمات من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة في مواجهة المشاكل ومتطلبات العمل داخل الوزارة والاستفادة من نتائج دراسات المراكز العلمية والبحثية المتخصصة

4. يوصي الباحث اصحاب القرار في الوزارة بمنح العاملين المكافآت التحفيزية وتوفير الظروف الملائمة للعاملين لتجعلهم أكثر قدرة على ايجاد الحلول الاستراتيجية للازمات التي تواجهها الوزارة، وذلك من خلال :

أ. الاحتفاظ بالموظفين الكفوئين من ذوي الافكار الخلاقة.

- ب. العمل بأساليب ابتكارية للتعامل مع الازمات والمواقف الطارئة التي تواجهها الوزارة.
5. ينبغي على الإدارة العليا في الوزارة أن تعمل على استيعاب الإدارات الوسطى واعطائها ثقة أكبر من الممنوحة لهم. إضافة الى منحهم الصلاحيات اللازمة لمشاركتهم في وضع الاهداف واستغلال الطاقات المتوفرة لديها ووضعها بالاتجاه الصحيح.
6. يوصي الباحث الوزارة بضرورة أن تهتم بموضوع التعاقد مع المستشارين المختصين في إدارة الازمات، إلى حين أن تمتلك كادر مدرب بشكل جيد لإدارة الازمات.
7. على الوزارة أن تقوم بتغيير طريقة تفكيرها فيما يخص الازمة وأن تنتهج اساليب حديثة من شأنها التقليل من حدة نتائج الازمة، وذلك من خلال :
- أ. اشراك العاملين في المستويات الوسطى والدنيا في عملية ادارة الازمة.
- ب. إدارة الازمة وفق اسلوب فرق العمل.
- ج. تدريب العاملين بشكل مستمر لكيفية إدارة الازمات المتنوعة.
7. رفع مستوى رضا العاملين الذين يساهمون في إدارة الازمة والتصدي لها من خلال الحلول الناجحة التي يقدمونها للإدارة وتسهم في وئد الازمة والقضاء عليها، فضلاً عن ذلك ضرورة أن تخصص مكافآت مالية ومعنوية لهم لكي تحفزهم مستقبلاً.

المصادر

المصادر العربية

أولاً : الرسائل والاطاريح

1. مناتي، قاسم لعبيبي، (2018)، " تأثير استراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الازمة المحلية – دراسة حالة في ديوان محافظة ميسان "، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد.

ثانياً : البحوث المنشور

2. الجبوري ، فؤاد يوسف عبد الرحمن ، والربيعي ، سمية عباس مجيد ، والعبيدي ، أمل محمود علي، (2011)، " إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار " بحث منشور، مجلة جامعة بابل / العلوم الإنسانية/ المجلد 19 / العدد (1).

المصادر الاجنبية

Thesis A. Master

1. Alzahrani, Ibrahim, (2017), “ Exploring the Effects of Language Learning Strategy Instruction on Saudi EFL College Students’ Strategy Awareness and Proficienc “, Thesis for the degree of Doctor of Philosophy University Of Southampton.

C. Published Research

2. Al- Mudalal, Mohammed Waleed, (2021), “ The Impact of Crisis Management on Strategic Planning in the Palestinian Service Sector Firms “, International Journal of Management Studies and Social Science Research, IJMSSSR 2021 VOLUME 3 ISSUE 1.
3. Al Shobaki, Mazen J & Abu Amuna, Youssef M & Abu Naser, Samy S, (2016), “ The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza strip “, International Journal of Academic Research and Development, Volume 1; Issue 10; October. www.academicsjournal.com.
4. Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organisational learning, learning organisation, and learning orientation: An integrative review and framework. Human Resource Management Review, 100854. Doi:10.1016/j.hrmr.2021.100854.
5. Al-Mudallal, Mohanned Waleed & Ashary, Haprizza & Muktar, Syaharizatul Noorizwan, (2016), “ Influence of Strategic Planning on Crisis Management in the Service Sector Firms in Palestine “, Journal of Business and Social Review in Emerging Economies, Volume 2: Issue 1 June, www.globalcsr.org.

6. AL-Shammari, Abeer M. Mahdi & Bandar, Mohsin Abbood & Shamran, Muntadher Kadhim, (2021), “ The role of customer relationship management in achieving strategic awareness through the mediating role of competitive priorities (An analytical study of the opinions of a sample of workers in the health care center in Karbala city) “, Ilkogretim Online - Elementary Education Online, Year; Vol 20, Issue 4, doi: 10.17051/ilkonline.2021.04.60.
7. Artman, Henrik & Brynielsson, Joel & Johansson, Björn JE & Trnka, Jiri, (2011), “ Dialogical Emergency Management and Strategic Awareness in Emergency Communication “, Dialogical Emergency Management, Proceedings of the 8th International ISCRAM Conference – Lisbon, Portugal.
8. Bakos, Levente-Attila. (2018). Crisis Management Between Public Relations and the Holonic Multi-Agent Approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
9. Celuch KG, Kasouf CJ, Peruvemba V (2002). The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. Ind. Mark. Manag. 31:545-554.
10. Chang, B. (2019). Reflection in learning. Online Learning, 23(1), 95-110. Doi:10.24059/olj.v23i1.1447.
11. chika, john-eke, ebere & kalu, eke, john, (2020), “ strategic planning and crisis management styles in organization : a review of related literature “, journal of strategic management issn 2520-0461 (online) vol.5, issue 1.
12. Davis, Peter S & Allen, Joseph A & Dibrell, Clay, (2012), “ Fostering strategic awareness at an organization’s boundary “, Leadership & Organization Development Journal, Emerald Group Publishing Limited 0143-7739 DOI 10.1108/01437731211229287.
13. Faasil, Mahmood Zahim & Ali, Shafaa Mohamed, (2021), “ Entrepreneurial Marketing Under Strategic Awareness “, International Journal Of Research In Social Sciences And Humanities, Vol 11, Issue 2; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v11i02.014>.
14. Fehr, Dietmar & Huck, Steffen, (2013), “ Who knows it is a game? On rule understanding, strategic awareness and cognitive ability “, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung ggmbh Reichpietschufer, Germany, www.wzb.eu.
15. Flood, R. L. (2010). The Relationship of “Systems Thinking” to Action Research. Systemic Practice and Action Research, 23(4), 269–284. Doi:10.1007/s11213-010-9169-1.

16. Ghazi, Karam Mohamed, (2017), “ The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star Hotels “, Journal of The Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University, Vol. 14, Issue 1.
17. Gong, Y., Huang, J.-C., & Farh, J.-L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. The Academy of Management Journal., 52(4), 765–778.
18. Mambrey, S., Timm, J., Landskron, J. J., & Schmiemann, P. (2020). The impact of system specifics on systems thinking. Journal of Research in Science Teaching. Doi:10.1002/tea.21649.
19. Papero, D., Frost, R., Havstad, L., & Noone, R. (2018). Natural Systems Thinking and the Human Family. Systems, 6(2), 19. Doi:10.3390/systems6020019.
20. Sawaeana, Fahad Awad Aber & Ali, Khairul Anuar Mohd, (2020), “ The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of smes: The mediating role of innovation capacity “, Management Science Letters, doi: 10.5267/j.msl.2019.8.033.
21. Turkey, Oguz & Halis, Muhsin & Sariisik, Mehmet & Calman, Iskender, (2012), “ Effects of strategic consciousness and strategic planning on business performance: A comparative study of the industries in Turkey “, African Journal of Business Management Vol.6 (32), DOI: 10.5897/AJBM11.250.
22. Verhoeff RP, Knippels MCPJ, Gilissen MGR and Boersma KT (2018) The Theoretical Nature of Systems Thinking. Perspectives on Systems Thinking in Biology Education. Front. Educ. 3:40. Doi: 10.3389/feduc.2018.00040.
23. Young, Juan Humberto, (2019), “ mindfulness-based strategic awareness training - mbsat: mindfulness training for today’s world of vuca (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) “, white paper, mbsat.