



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**The Role of Strategic Leadership in Enhancing Crisis Management
an Analytical Study of the Leaders Opinions in the North Refineries
Company/AL-Samoud Refinery/Baiji**

Researcher: Amar Ahmed Abed Osmi
College of Administration and Economics
Tikrit university
ammarahmedabed@gmail.com

Assist. Prof. Kefah Abbas muhameed
College of Administration and Economics
Tikrit university
kefahaljanabi@tu.edu.iq

Abstract:

The study aims to identify the role of the strategic capabilities of the leaders in enhancing crisis management in the North Refineries Company /Al-Samoud Refinery /Baiji (the researched organization), by measuring the level of the variables that represent, the strategic capabilities that are divided into (organizational capabilities, and personal capabilities), And knowing the extent of the impact of individual differences for affiliates in terms of (gender, educational attainment, experience, number of years of service) on the level of crisis management in the institutions in which they work. What is the nature of this relationship? In terms of positive and negative personal traits and characteristics, contributing to the development of strategic capabilities of leaders, and facing crises in the organization in question. The study sample consisted of (81) The results related from the point of view of the leaders in the North Refineries Company /Baiji that the trends of the study sample are positive towards all the variables of strategic capabilities, and the results indicated that there are dimensions of the strategic capabilities of the leaders of the organization in question, and that the degree of availability of all strategic capabilities is high. Its results indicate the need to pay attention to the issue of strategic capabilities and their role in crisis management, by increasing their responsibilities, expanding their job burdens, and working to improve the content of jobs, the quality of tasks, and the challenges required to complete the work, because all of this will create the appropriate organizational climate.

Keywords: strategic leadership Capabilities, Crisis management.

دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصطفى الصمود/بيجي

أ.م. كفاح عباس محييميد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

الباحث: عمار أحمد عبد عصمي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القدرات الاستراتيجية لدى القيادات في تعزيز إدارة الأزمات في شركة مصافي الشمال/مصطفى الصمود/بيجي (المنظمة المبحوثة)، وذلك من خلال قياس مستوى المتغيرات التي تمثل، القدرات الاستراتيجية التي تنقسم إلى (القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية)، ومعرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للمتسبين من حيث (الجنس، التحصيل الدراسي، الخبرة، عدد سنوات الخدمة) على مستوى إدارة الأزمات في المؤسسات التي يعملون فيها. وماهية طبيعة هذه العلاقة؟ من حيث السمات والخصائص الشخصية الإيجابية والسلبية، والمساهمة في تطوير القدرات الاستراتيجية لدى القيادات، ومواجهة الأزمات في المنظمة المبحوثة. وتمثلت عينة الدراسة (81) فرداً، وأظهرت النتائج المتعلقة من وجهة نظر القيادات في شركة مصافي الشمال/بيجي أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات القدرات الاستراتيجية، كما دلت النتائج على وجود ابعاد للقدرات الاستراتيجية لدى القيادات في المنظمة المبحوثة، وأن درجة توافر جميع القدرات الاستراتيجية مرتفع وتوصلت الدراسة من خلال نتائجه إلى ضرورة الاهتمام بمسألة القدرات الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، من خلال زيادة مسؤولياتهم وتوسيع الأعباء الوظيفية لديهم والعمل على تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام والتحديات التي يتطلبها إنجاز العمل، لأن من شأن ذلك كله تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

الكلمات المفتاحية: قدرات القيادة الاستراتيجية، تعزيز إدارة الأزمات.

المقدمة

في بيئة الأعمال العالمية اليوم، غالبًا ما تكون القرارات الداخلية مدفوعة بتغيرات خارجية غير متوقعة. من المهم أن نلاحظ أن المنظمات تستجيب لهذا البيئة الدائمة التطور جزئيًا عن طريق تغيير ممارساتها لتصبح أكثر مرونة وقدرة على التكيف. لكن الحفاظ على كفاءة العمليات وسط التغيير المستمر يتطلب التخطيط الاستراتيجي المستمر، وأن التخطيط الاستراتيجي المستمر يتطلب قادة استراتيجيين فعالين للغاية. كما شهدت السنوات الأخيرة العديد من التغييرات والتطورات المتلاحقة والضخمة التي شهدتها المنظمات في مختلف المجالات وعلى جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية مما يؤدي إلى التغيير والتطور في أساليب العمل والتعليم، فضلا عن ظاهرة العولمة، وبيئة عدم التأكد عالية المخاطر والشئ الوحيد فيها هو عدم التأكد. وكذلك التقدم السريع على مستوى المؤسسات وعلى المستوى التقني والتغيرات السريعة المتلاحقة تؤدي لأنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيدا وغموضا والتي يطلق عليها الأزمات، لذلك هذه الدراسة تمزج بين موضوعين من المواضيع المهمة في مجال الإدارة وهما القدرات الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ففي الحقبة الأخيرة باتت المنظمات تهتم بصورة كبيرة ببناء وتطوير القدرات الاستراتيجية (Strategic Capacities). باعتبارهم محور مهم وحيوي للبقاء والنمو في ظل الظروف الحالية الراهنة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: على الرغم من تناول الباحثين موضوع القدرات الاستراتيجية وإدارة الأزمات إلا أن هذه الدراسات لا تزال قليلة نسبياً وبحاجة إلى بذل المزيد من الاهتمام خاصة في مجال القطاع الإنتاجي (النفطي) حيث تواجه المنظمات العراقية في ظل التغيرات البيئية العديد من الأزمات التي تدعوها للتفكير في مستقبلها وتحقيق التقدم وإما التراجع وهي تمثل حالة حرجة قد تفقد القيادة القدرة على التعامل مع هذه الأزمات. ولعل شركة مصافي الشمال/مصفي الصمود/بيجي وقياداتها إحدى المنظمات التي تتصل اتصالاً وثيقاً بكل ما في البيئة المحيطة من تحديات لذا تبرز الأزمة كتحدٍ لقيادات المنظمة المبحوثة والتي يتوجب عليها حماية كوادرها ومكتسباتها من المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها في ظل هذه الأزمة مما يستدعي التأمل في الكيفية التي يمكن بها الحيلولة دون وقوع مثل هذه الأزمات ودرء مخاطرها ومواجهتها. إن نجاح المنظمة المبحوثة في مواجهة هذه الأزمة يعتمد على كفاءة قياداتها وعلى ما تمتلكه من قدرات القيادة الاستراتيجية. لذا تسعى الدراسة الحالية إلى بيان قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز إدارة الأزمات. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال إثارة عدد من التساؤلات الآتية:

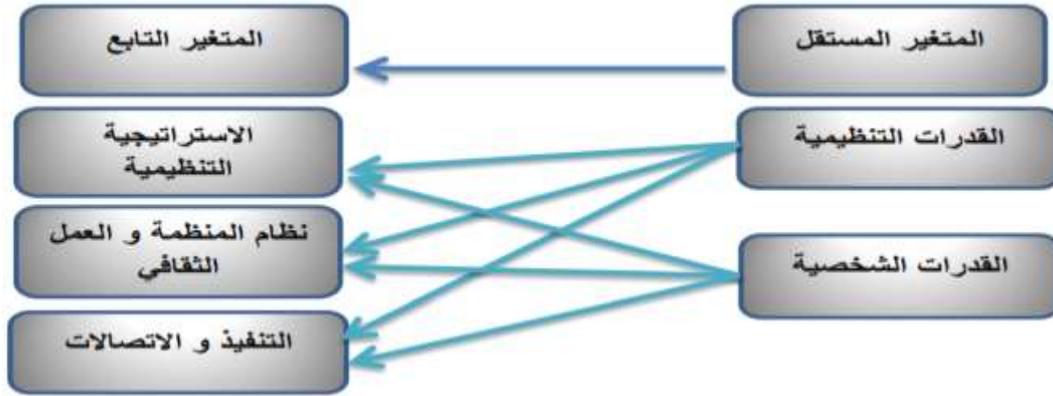
أ. ما درجة ممارسة القيادات لقدرات القيادة الاستراتيجية في شركة مصافي الشمال/مصفي الصمود/بيجي من وجهة نظر القيادات في المنظمة المبحوثة؟
ب. ما مدى توافر أبعاد إدارة الأزمات لدى القيادات في شركة مصافي الشمال/مصفي الصمود/بيجي من وجه نظر المبحوثين؟

ثانياً. أهمية الدراسة: يعد موضوع قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز إدارة الأزمات من المواضيع التي يسعى الباحثان إلى دراستها لتقديم الحلول الممكنة التي تساعد المنظمات على تحديد وتصنيف القدرات التي تمتلكها والتي تقود إلى نجاح استراتيجي بعيد الأمد.
ثالثاً. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

أ. التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بقدرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وعلاقتها بمفاهيم أخرى ذات علاقة.
ب. تحديد قدرات القيادة الاستراتيجية السائدة في شركة مصافي الشمال/مصفي الصمود/بيجي.

ج. تحديد أبعاد إدارة الأزمات في شركة مصافي الشمال/مصفي الصمود/بيجي.
د. التعرف على دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات.
هـ. تقديم مقترحات وتوصيات للمنظمة محل الدراسة تخص موضوع قدرات القيادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز إدارة الأزمات.

رابعاً. مخطط الدراسة: بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات قدرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم بناء نموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها في الشركة المبحوثة، وتتكون من المتغير المستقل المتمثل في قدرات القيادة الاستراتيجية وابعاده (قدرات تنظيمية، قدرات شخصية) بالاعتماد على نموذج (Barbara & Brent, 2005) والمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات (الاستراتيجية التنظيمية، نظام المنظمة والعامل الثقافي، التنفيذ والاتصالات) بالاعتماد على نموذج (Kim et al., 2008).



الشكل (1): مخطط الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فروض الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة ينطلق مشروع الدراسة من الفروض الآتية:
 أ. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات.
 ب. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين قدرات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات.

سادساً. ادوات جمع المعلومات والبيانات وتحليلها:

١. سيتم الحصول على البيانات الاولية من المصادر الآتية:
 أ. الكتب والمراجع ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات العلمية المختلفة والاعتماد على الادبيات العربية والاجنبية في الجانب النظري.
 ب. الاستبانة: تم تصميمها بالاعتماد على المقاييس المتوفرة في الادبيات من حيث صياغتها بطريقة تتلاءم مع المتغيرات المراد قياسها.
 ٢. اسلوب تحليل البيانات: بعد جمع الاستمارات تم إدخال بياناتها للحاسبة الإلكترونية وتم معالجتها بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV25، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية وتحليل الارتباط وتم إجراء اختبار الأثر وفق اختبار مربع إيتا.
سابعاً. عينة الدراسة: تم توزيع افراد عينة الدارسة في الجدول ادناه حسب المنصب الوظيفي في شركة مصافي الشمال /مصفى الصمود /بيجي، إذ أن نسبة 3% من أفراد عينة الدراسة هم وكلاء ومعاوني مدير العام في هذه الشركة في حين بلغت نسبة مدراء الأقسام 31% ونسبة مدراء الشعب 65%.

الجدول (١): توزيع افراد العينة لفئات الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	العدد	العدد الكلي	النسبة %
مدير عام	1	1	100 %
معاون مدير عام	3	3	100 %
مدير قسم	25	53	47 %
مسؤول الشعبة	52	240	21 %
المجموع	81	297	27 %

المصدر: من إعداد الباحثان.

المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية

مدخل نظري

أولاً. مفهوم القيادة الاستراتيجية: يُعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم المتجذرة في المجال الإداري، وتكمن أهميته في توضيح كيفية عمل المنظمات، فمع تطور المجتمعات وظهور التكنولوجيا الحديثة، أخذ هذا المفهوم يتطور تدريجياً لتحقيق الرقي بأداء المنظمات. وتتمحور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات حول الإبداع والتصور والتخطيط لمساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها وغاياتها. كما تم توظيف القيادة الاستراتيجية في المنظمات. في تحسين الإنتاجية بشكل استراتيجي مستدام على المدى الطويل وكذلك تطوير بيئة يحقق فيها الموظفون احتياجات المنظمة في سياق أداء وظائفهم الفردية.

كما تعرف بأنها أحد الأدوار الاستراتيجية التي يقوم بها المدراء العامون والميدانيون في استخدام كل معرفتهم وطاقاتهم وحماسهم لتوفير القيادة الاستراتيجية لمروسيهم، وتطوير منظمة عالية الأداء. ويجب توفر بعض الخصائص في القادة الاستراتيجيين التي تؤدي إلى أداء عالٍ، هي: (الرؤية والبلاغة والاتساق/الالتزام/الإلمام الجيد/الرغبة في التفويض والتمكين/الاستخدام النوعي للقوة/الذكاء العاطفي) (Hill & Jones, 2012: 19). أو هي الأفعال التي تركز على تحديد التوجه بعيد المدى بالتفكير والتغيير، والقرارات الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية، وتوصيل هذه الرؤية إلى ذوي العلاقة الذين يملكون الولاء والقوة اللازمة لفهم هذه الرؤية وتحقيقها، والهام الآخرين ليتوجهوا نحو الاتجاه الصحيح (العامري، ٢٠١٠: ٣٩).

ثانياً. أهمية القيادة: تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، لقيامها بدور أساسي في كافة جوانب عمليات الإدارة، لجعل الإدارة أكثر فاعلية. وصارت القيادة هي معيار النجاح لأي تنظيم إداري. وهذا ما يجعل القيادة موضوعاً مهماً في دراسات علماء الإدارة (العامري والغالي، ٢٠٠٨: ٤٥٦).
ثالثاً. أنماط القيادة: تقسم القيادة إلى أنماط عديدة استناداً إلى المعايير التي يتحدد ذلك التصنيف في ضوءها، فمن معيار الفعالية تقسم القيادة إلى: ايجابية وسلبية، ومن معيار تفويض السلطة تقسم إلى: مركزية ولا مركزية، أما من حيث التنظيم فيمكن تقسيمها إلى: رسمية وغير رسمية. غير أن الدراسات الكلاسيكية تقسم القيادة إلى: قيادة ديمقراطية، وقيادة أوتوقراطية، وقيادة حرة (الشريف، ٢٠٠٤: ٦٤).

أ. القيادة الديمقراطية: تقوم هذه القيادة على ركائز ثلاث هي: المشاركة، وتفويض السلطة، والعلاقات الإنسانية، فالقائد الديمقراطي يشارك مروسيه في اتخاذ القرارات ومهام إدارية أخرى بالتفاعل معهم. كما يفوض الكثير من سلطاته لمروسيه ويدير مهام عمله عن طريق جماعية التنظيم (النذير، ٢٠١٠: ٣٥).

ب. القيادة الأوتوقراطية: وتسمى أيضاً القيادة الاستبدادية أو التسلطية. وتقوم على مرتكز: واحد هو خضوع كل أمور التنظيم لسلطة القائد الذي يحتكر السلطة حسب مفهوم الرئاسة، فهو يمتلك سلطة اتخاذ القرار وتحديد المشكلات ووضع الحلول لها بمفرده، ويقوم بتبليغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم الطاعة والتنفيذ دون مناقشة. وفي هذا النمط من القيادة يتم استخدام التحفيز السلبي بطريقة التهديد والتخويف (بوراس، ٢٠١٨: ٦٦).

ج. القيادة الحرة (الفوضوية): وتكون هذه القيادة في مجموعة عمل متحررة من سلطات القائد (حسين، ٢٠١٧: ١٧).

رابعاً. **مهارات القيادة:** يمكن تعريف المهارة بأنها القدرة على القيام بعمل أو تنفيذ اجراء أو تخطيط لهدف باستخدام اساليب وطرق كفوّة ومتميزة تحقق أفضل النتائج ضمن الامكانيات والموارد المتوفرة، وهذه المهارة قد تكون وراثية، فيتمتع بعض الافراد بمهارات لا تتوفر لغيره، أو قد تتولد هذه المهارات من البيئة التي تصقل المواهب بالتعليم والتدريب، وبهذا تكون المهارة موهبة طبيعية أو مكتسبة ينميها التعليم والمعرفة ويصقلها التدريب. فيكون الفرد قادرا على الاداء الجسمي أو الذهني. ويمكن استخدامها في التأثير على الآخرين، لتحقيق هدف معين (الخطيب، ٢٠١٥: ٢٤).

خامساً. عناصر القيادة الاستراتيجية:

أ. **القدرات التنظيمية:** تعرف القدرات التنظيمية بأنها إمكانية الاستكشاف واستغلال المعرفة وتوظيفها

بهدف تطوير القدرة الاستراتيجية (Barbara & Brent, 2005)

وتتضمن القدرات التنظيمية للقيادة الاستراتيجية عدة عناصر هي:

١. القدرة على التوجيه الاستراتيجي: ويعني انشاء منظمة تتطلع الى الخارج تبني فيها للاتجاهات المستقبلية المحتملة، وتنطوي هذه على الانخراط في محادثات ومناقشات استراتيجية لتبني منهج أكثر ملاءمة.

٢. القدرة على ترجمة الاستراتيجية الى اعمال: وتعني القدرة على تنفيذ الخطط وتتضمن هذه القدرة تشجيع افراد المنظمة على المشاركة بفاعلية في تنفيذ الخطط والقدرة تحفيز الافراد العاملين في المنظمة على الارتقاء بأدائهم، وتسهيل إدراك الاهداف الجديدة بوقت قصير (رحيمة، ٢٠١٢: ٢٥٤).

٣. القدرة على تنظيم الافراد والمنظمة: فالقادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على الموائمة بين الافراد والمنظمة (Boal & Hooijberg 2000).

٤. القدرات على تحديد نقاط التدخل الفاعل: فالقادة الاستراتيجيون يمتلكون القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعال وتحديد اللحظة الاساسية للتغيير الاستراتيجي في المنظمات وهو ما يسمى (نقاط الانعطاف الاستراتيجية) هذه النقاط هي الحاسمة في تطوير المنظمة عند وجود فرصة لتطوير رؤى جديدة. (davies & davies, 2004: 33)

٥. القدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية: وتتمثل هذه القدرات للقادة بإعادة تكوين قدرات وامكانيات الموارد الموجودة فعلا بدل البحث عن قدرات وموارد جديدة وهنا يجب على القادة الاجابة على الاسئلة التالية: "ما القدرات الاستراتيجية التي تحتاجها المنظمة للحفاظ عليها وتطويرها مستقبلاً؟" و"كيف يمكن مواجهة التحديات الحالية؟" ومن خلال التركيز على القدرات الاستراتيجية يجعل القادة منظماتهم مستدامة وناجحة على المدى الطويل (davies & davies, 2004: 34).

ب. **القدرات الشخصية:** يمكن تعريف القدرات الشخصية بانها كل الأطروحات والرسائل والافكار المتناسقة والمتكاملة التي من شأنها تحديد الاهداف والمصالح والتوجهات الشخصية وتحقيق ميزة وقدرات تنافسية من منظور عالمي للشخص. كما تتضمن القدرات الشخصية للقيادة الاستراتيجية عدة عناصر وهي:

١. القدرة الاستيعابية: وهي القدرة على استيعاب المعلومات الجديدة والتعلم منها وتطبيقها على اهداف جديدة. فيما ان القادة الاستراتيجية تعمل في بيئة شديدة الغموض والتعقيد والحمل المعلوماتي الزائد لذا من المهم ان يتعرف القادة الاستراتيجيون على ما يظهر من معلومات جديدة وتحليلها وتطبيقها على الواقع. (davies & davies: 2004: 33) كما تشير القدرات الاستيعابية الى القدرة على التعلم، الذي يحدث نتيجة الدراسة والممارسة والاستخدام (Boal & Hooijberg 2000: 525).

٢. القدرة على التكيف: وتعني القدرة على مواكبة التغير في البيئة وذلك بالانفتاح والقبول بالتغير. وهذا يتطلب قدراً من العمق المعرفي والسلوكي فضلاً عن المرونة (الزهراني، ٢٠١٨: ٢١٨).
٣. الحكمة الادارية: وهي القدرة على فهم وإدراك متغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة والتعامل معها لخدمة اهداف المنظمة (الزهراني، ٢٠١٨: ٢٠٩).

المبحث الثالث: إدارة الأزمات

يرتبط مفهوم إدارة الأزمات في واقع الشركات بمفاهيم اساسية فالواقعة هي خلل بسيط، اما الحادثة او المشكلة فهي خلل يؤدي الى خسائر جزئية، وكلما كثرت الخسائر زادت فاجعة الكارثة على المستوى الاقتصادي، وبذلك يؤدي هذا الأمر الى تهديد الشركة ونظامها كان ذلك ازمة. مما سبق نلاحظ ان اغلب التعريفات قد اتفقت على أن الأزمة تخلف خسائر واضرار كبيرة ومتنوعة واهم تلك الاضرار هو اهتزاز صورة المنظمة الذهنية لدى الجمهور او اصحاب المصالح المرتبطة بها. كما يمكن ان نستخلص مما سبق ان للأزمة عناصرها الآتية: (العبيدي والجنابي، ٢٠١٦: ٤)

- أ. المفاجأة: فالأزمة تنشأ وتقوم في وقت ومكان مفاجئين وغير متوقعين.
- ب. التهديد: حيث تتضمن الازمة تهديداً مصيرياً لأهداف ومصالح المنظمة حاضراً ومستقبلاً
- ج. ضيق الوقت: حيث يكون الوقت المتاح لاتخاذ القرارات ضيقاً ومحدداً.
- د. الغموض: حيث ان عوامل المفاجأة والسرعة والتهديد لا تسمح على الاغلب بتدارك كافة العوامل المتداخلة في التغيرات المتلاحقة في المواقف.

اولاً. مفهوم إدارة الأزمات: نشأ مفهوم إدارة الأزمات، ليشير الى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة والظروف الطارئة كالزلازل والابوئة والفيضانات والحرائق والحروب الشاملة ثم توسع ونما هذا المفهوم ليشمل التعامل في العلاقات الدولية مشيراً الى اسلوب إدارة السياسة الخارجية للدولة لمواجهة المواقف الساخنة على الصعيد الدولي ابتداء من الصواريخ الكوبية عام 1961 (الدليمي، ٢٠٠٨: ٧٠) (العبيدي والجنابي، ٢٠١٦) وللوقوف على مفاهيم إدارة الأزمات نعرض التعريفات الآتية:

- أ. فيعرفها (1: Waryjas, 1999) بانها مهمة التقليل من الاثار الضارة لأزمة خطيرة لأدنى حد باستخدام موارد محددة في ظل قيود زمنية شديدة. ويمكن جوهر إدارة الازمات في تنمية النجاحات المحتملة الكامنة بين المخاطر من خلال التخطيط الدقيق والتنفيذ الحاسم والحظ الجيد.
- ب. هي استخدام مجموعة أدوات وبذل الجهود للتغلب على الأزمة واحتواء اسبابها والافادة والتعلم منها (العبيدي والجنابي، ٢٠١٦: ٧٦).

ثانياً. مراحل إدارة الأزمة: تعد القدرة على التعامل مع الأزمة هي الاختبار الحقيقي الذي تتبين من خلاله كفاءة الإدارة وامكانياتها ومهاراتها وقدرة المديرين على معالجة المواقف الطارئة. والتعامل مع الأزمات يمر بمراحل عدة اختلف الباحثون في مجال إدارة الأزمات في تحديدها. والمقصود بمراحل إدارة الأزمة تقسيم وظائف الإدارة الى قطاعات بترتيب معين واختلف الباحثون في تقسيم مراحل إدارة الأزمة فمنهم من قسمها الى ثلاث مراحل (محمد، ٢٠١١: ٥٢) (العموش، ٢٠١٣: ١٩) (الشبكي، ٢٠١٦: ١٩) (Ocal et al., 2005: 1499).

- أ. مرحلة ادارة ما قبل الأزمة: وفي هذه المرحلة تهتم الإدارة بمحاولة منع حدوث الأزمة والاستعداد لمواجهتها والتعامل معها (الشبكي واخرون، ٢٠١٦: ١٩)

ب. مرحلة التعامل مع الأزمة: وهي مرحلة اللاعودة الى الوضع السابق وتمتاز بالحدة والسرعة والتدفق السريع للأحداث، وهذه المرحلة هي جوهر مفهوم إدارة الأزمة. وفيها يتولى فريق إدارة الأزمة مهامه ويستخدم صلاحياته لتطبيق الخطط المعدة (محمد، ٢٠١١: ٥٣).

ج. مرحلة ادارة ما بعد الأزمة: وفي هذه المرحلة يتم احتواء اثار الازمة واستخلاص الدروس المستفادة من السلبيات لتلافيها مستقبلاً والايجابيات من اجل تقويتها (غنيمة، ٢٠١٤: ٤٩).

ثالثاً. أهداف إدارة الأزمة: ان الهدف الرئيس لإدارة الازمة يتمثل بتجنب تفاقمها وبالتحكم بها ومواجهتها باتخاذ القرارات المناسبة لإعادة الوضع الى حالته الطبيعية وذكر بعض الباحثين عدداً من الأهداف الفرعية لإدارة الأزمة تتمثل كالآتي: (الحدراوي والخفاجي، ٢٠١٠: ٢٠٠) (السهي، ٢٠١٩: ٥٨٧) (السلطاني، ٢٠١٧: ٥٠) (غنيمة، ٢٠١٤: ٤٨):

أ. توفير القدرات العلمية على التنبيه واستشعار مصادر التهديد.

ب. تحديد أدوار الجهات المعنية بإدارة الازمة وتنظم مواجهتها قبل وحين وقت وقوعها.

ج. تهيئة الإمكانيات المادية والاستعداد للمواجهة بأقل الكلف.

د. التعامل الفوري مع الأزمة حال وقوعها لمنع اتساعها، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة.

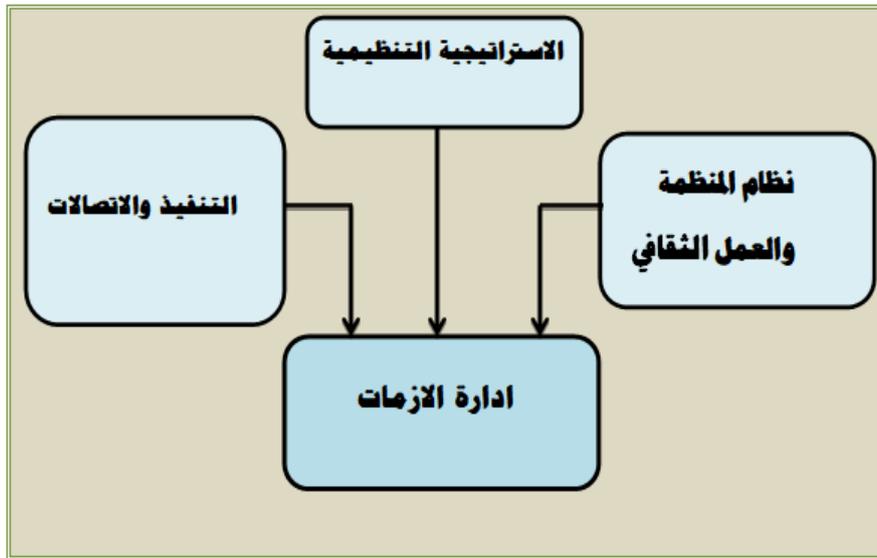
رابعاً. أبعاد إدارة الأزمات: سعى علماء الإدارة والباحثون لوضع وتطوير مؤشرات ومقاييس تحديد مستوى قدرة المنظمة على إدارة الأزمات ومن تلك المؤشرات النموذج الذي وضعه (Kim, 2008: 346) والذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة. وهو ما سنعتمده في دراستنا هذه ويتكون هذا النموذج من ثلاثة ابعاد هي:

أ. الاستراتيجية التنظيمية.

ب. نظام المنظمة والعمل الثقافي.

ج. التنفيذ والاتصالات.

ويشير الشكل (٢) الى توضيح ابعاد إدارة الأزمات الثلاثة:



الشكل (٢): ابعاد إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد الى المصدر الاتي: (Kim, 2008: 346)

Sours: Kim, Yung wook & Cha Heewon & Kim, Jangyul Robert, (2008), Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea, Journal of Public Relations Research, May.

أ. الاستراتيجية التنظيمية: تعتبر الاستراتيجية التنظيمية عنصراً هاماً وأساسياً في تسيير عجلة النظام العام للشركات والمنظمات ومفهوم هذا البعد يعني قدرة المنظمة على تسيير وإدارة العمل وفق المخطط له لتحقيق الأهداف بأقل كلفة وجهد. أو هو تنسيق الجهود المبذولة وتوحيدها لإدارة الأزمة، وذلك عن طريق تحديد المسؤوليات وتوزيعها والاتصالات الرابطة بين كل جهة ومسؤول؛ بالإضافة إلى تحديد العناصر والأدوات اللازمة للتغلب على الأزمة (اسليم، ٢٠١٧: ٧٠-٧١).

ب. نظام المنظمة والعمل الثقافي: تعرف الثقافة التنظيمية أيضاً بأنها الموصفات التي يجب أن تتميز بها بيئة العمل حتى تصنف بأنها تعتمد على نظام ثابت، وخاص فيها وقادر على تحقيق العديد من النتائج الإيجابي، والتي تساهم في زيادة نمو، وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية، مما يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف المهنية والمعتمدة على خطة تنظيمية ناجحة. (فيصل، ٢٠١٤: ٨٣).

ج. التنفيذ والاتصالات:

التنفيذ: وهو مجموعة من العناصر التي يجب أن يراعيها فريق إدارة الأزمة لضمان فاعلية إدارة الوقت في التعامل مع الأزمة، وأهم هذه العناصر الاتية: (McGraw-Hill, 2012: 266-269)

١. التقدير الصحيح لعدد الساعات المتاحة لفريق إدارة الأزمة للتعامل مع هذه الأزمة
٢. تقويم دقة البرامج الزمنية الموضوعية لتطبيق خطة (خطط) إدارة الأزمة للتعامل معها، وهنا لا بد من التأكيد على أنه يمكن استخدام بعض الأساليب الكمية في هذا المجال.

الاتصال: والمقصود بهذا العامل قدرة المنظمة على الاتصال في سياق حالات الأزمات ويشمل مكونات تنفيذ متنوعة مثل فريق الأزمات، والمتحدث الرسمي وتدريب الموظفين (kim 2008: 352)، أو هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم (بو عزيز، ٢٠١٠: ٦٨).

خامساً. دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات: يعد المسؤول في إدارة الأزمات (قائد إدارة الأزمات) من بين أكبر الاسس والركائز اهمية في نجاح هذه المهمة الاستثنائية والتي تتطلب توافر مواصفات وخصائص معينة ومتكاملة يجب ان يتمتع بها ذلك القائد والتي تلعب دورا كبيرا في فشل او نجاح تحديات ورهانات تلك الفترة الحرجة بأقل قدرا من الخسائر والتبعات السلبية وتجدر الاشارة هنا انه ليس من الضروري ان يكون قائد إدارة الأزمة او قائد فريق المهام الازموية هو رئيس المنظمة وان كان يرى بعض الباحثين وقادة ميدانيون عكس ذلك. وعلى العموم يمكن تصنيف خصائص ومواصفات القائد الاستراتيجي اثناء الازمات الى خصائص شخصية وخصائص موضوعية كما يلي (فيصل، ٢٠١٤: ٧٤):

أ. الخصائص الشخصية:

١. الشجاعة التي تدفعه الى اقتحام المخاطر بجسامة وإقدام.
٢. التفاؤل (اي الاستبشار) بان كل الامور تتحسن لصالحه.
٣. القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتقديرها مع اعضاء فريقه.
٤. ان يكون مؤهلا ومدربا على اصول القيادة ومتطلباتها (عبد الحميد، ٢٠٠٨: ١٥٨).

ب. الخصائص الموضوعية المكتسبة:

١. القدرة على جمع المعلومات وتحليلها.
٢. القدرة على رسم وصياغة التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الازموي.

٣. القدرة على شرح افكاره وتوصيل المعلومات.

٤. حد أدنى من التعليم والثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة (عبد الحميد، ٢٠٠٨: ١٥٨).

المبحث الرابع: وصف ابعاد الدراسة وتشخيصها

من اجل التعرف على مدى توافر عناصر القدرات الاستراتيجية وأبعاد إدارة الأزمات في المنظمة عينة الدراسة، قام الباحثان باستعراض آراء أفراد عينة الدراسة تجاه المتغير الرئيسي للبحث ومتغيراته الفرعية والمتغير التابع، من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، إذ كان الوسط الحسابي الفرضي هو (٣)، وفيما يأتي عرض إجابات أفراد العينة:

اتجاهات إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه عناصر القدرات الاستراتيجية:

الجدول (٢) اتجاهات إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه عناصر القدرات الاستراتيجية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		الفقرات	المتغيرات
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1.23	3.36	17.3	14	38.3	31	16	13	19.8	16	4.9	7	X1	القدرات التنظيمية
1.10	3.30	14.8	12	19.6	24	30.9	25	19.8	16	4.9	4	X2	
1.05	3.06	7.4	6	25.9	21	42	34	14.8	12	9.9	8	X3	
1.08	2.94	4.9	4	28.4	23	33.3	27	22.2	18	11.1	9	X4	
1.09	3.10	6.2	5	38.3	31	22.2	18	25.9	21	7.4	6	X5	
1.04	3.20	6.2	5	43.2	35	18.5	15	28.4	23	3.7	3	X6	القدرات الشخصية
1.10	3.17	7.4	6	40.7	33	21	17	23.5	19	7.4	6	X7	
1.16	3.26	16	13	21	17	44.4	36	9.9	8	8.6	7	X8	
1.10	3.14	11.1	9	30.9	25	24.7	20	28.4	23	4.9	4	X9	
1.15	3.30	13.6	11	38.3	31	17.3	14	25.9	21	4.9	4	X10	
	3.18	معدل المتوسط الحسابي											

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS. V 25).

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تخص اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مدى توفر خصائص القدرات الاستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة إذ ان هذه الأبعاد حققت وسطاً حسابياً مقداره (3.18) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي مقداره (٣)، وان العبارة (X1) التي تنص: "تمتلك شركتنا برامج ذات اغراض متعددة"، حصلت على اعلى وسط حسابي مقداره (3.36) وبانحراف معياري مقداره (1.23).

بينما حققت العبارة (X4) التي تنص على: "لدى شركتنا القدرة على بناء استراتيجيات استباقية للتعامل مع الازمات"، أدنى وسط حسابي إذ كان مقداره (2.94) وبانحراف معياري (1.08)، وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة تمتلك القدرات الاستراتيجية.

الجدول (٣): اتجاهات إجابات الأفراد عينة الدراسة تجاه ابعاد إدارة الأزمات

المتغيرات	الفقرات	أنتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
الاستراتيجية التنظيمية	X11	2.5	2	25.9	21	25.9	21	37	30	8.6	7	3.23
	X12	3.7	3	14.8	12	38	31	27.2	22	16	13	3.37
	X13	4.9	4	13.6	11	44.4	36	18.5	15	18.5	15	3.32
	X14	4.9	4	18.5	15	32.1	26	30.9	25	13.6	11	3.30
	X15	4.9	4	27.2	22	17.3	14	39.5	32	11.1	9	3.25
نظام المنظمة والعمل الثقافي	X16	7.4	6	22.2	18	32.1	26	30.9	25	7.4	6	3.09
	X17	7.4	6	22.2	18	27.2	22	28.4	23	14.8	12	3.21
	X18	4.9	4	22.2	18	32.1	26	24.7	20	16	13	3.25
	X19	9.9	8	24.7	20	19.8	16	35.8	29	9.9	8	3.10
	X20	7.4	6	24.7	20	13.6	11	45.7	37	8.6	7	3.20
التنفيذ والاتصالات	X21	4.9	4	18.5	15	35.8	29	27.2	22	13.6	11	3.26
	X22	13.6	11	14.8	12	37	30	22.2	18	12.3	10	3.05
	X23	9.9	8	27.2	22	25.9	21	29.6	24	7.4	6	2.98
	X24	3.7	3	30.9	25	12.3	10	46.9	38	6.2	5	3.21
	X25	13.6	11	27.2	22	12.3	10	42	34	4.9	4	2.98
معدل المتوسط الحسابي												3.19

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS v 25) يبين الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تخص اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مدى تطبيق أبعاد إدارة الأزمات على مستوى المنظمة المبحوثة إذ ان هذا البعد حقق وسطاً حسابياً مقداره (3.19) وهو اعلى من الوسط الفرضي والذي مقداره (3)، وان العبارة (X12) التي تنص: "توضح شركتنا الفهم الاساسي لنوع الازمة ومراحل الازمة للمعنيين"، حصلت على اعلى وسط حسابي مقداره (3.37) وبانحراف معياري مقداره (1.04)، بينما حققت العبارتين (X23) التي تنص: "طورت شركتنا برنامج اتصالات عالي لمواجهة الازمات"، والعبارة و(X25) التي تنص: "تحاول شركتنا ادامة الاتصالات مع كل الاطراف ذات العلاقة"، ادنى وسط حسابي إذ كان مقداره (2.98) وبانحراف معياري (1.13) و(1.20) للعبارتين على التوالي، وتشير هذه النتائج الى ان المنظمة تطبق أبعاد إدارة الأزمات

المبحث الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

ينتظر هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة. أولاً. اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى: تنص الفرضية الأولى على: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات القيادة الاستراتيجية وأبعاد إدارة الأزمات وأظهرت النتائج التالي:

١. الإشارة موجبة بين قدرات القيادة الاستراتيجية (X)، وابعاد إدارة الأزمات (Y) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.885) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01) وكذا الحال مع أبعاد إدارة الأزمات وهي كالتالي:

- الإشارة موجبة بين القدرات التنظيمية (X1) وأبعاد إدارة الأزمات (Y) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.847) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
- الإشارة موجبة بين القدرات الشخصية (X2) وابعاد إدارة الأزمات (Y) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.867) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
٢. الإشارة موجبة بين قدرات القيادة الاستراتيجية (X) والاستراتيجية التنظيمية (Y1) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.774) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
٣. الإشارة موجبة بين القدرات التنظيمية (X1) والاستراتيجية التنظيمية (Y1) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.742) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
٤. الإشارة موجبة بين القدرات الشخصية (X2) والاستراتيجية التنظيمية (Y1) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.756) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
٥. الإشارة موجبة بين قدرات القيادة الاستراتيجية (X) ونظام المنظمة والعمل الثقافي (Y2) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.858) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
٦. الإشارة موجبة بين القدرات التنظيمية (X1) ونظام المنظمة والعمل الثقافي (Y2) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.810) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
٧. الإشارة موجبة بين القدرات الشخصية (X2) ونظام المنظمة والعمل الثقافي (Y2) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.851) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
٨. الإشارة موجبة بين قدرات القيادة الاستراتيجية (X) والتنفيذ والاتصالات (Y3)، مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.836) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
٩. الإشارة موجبة بين القدرات التنظيمية (X1)، والتنفيذ والاتصالات (Y3)، مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.808) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01).
١٠. الإشارة موجبة بين القدرات الشخصية (X2)، والتنفيذ والاتصالات (Y3) مما يدل على العلاقة الطردية بينهما وان قيمة معامل ارتباط بيرسون بلغت (0.810) مما يدل على وجود ارتباط جيد ومعنوي عند مستوى معنوية (0.01)، انظر جدول (٤).

الجدول (٤): معامل ارتباط بيرسون

		X	X1	X2
Y	Pearson Correlation	0.885**	0.847**	0.867**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81
Y1	Pearson Correlation	0.774**	0.742**	0.756**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81
Y2	Pearson Correlation	0.858**	0.810**	0.851**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81
Y3	Pearson Correlation	0.836**	0.808**	0.810**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000
	N	81	81	81

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

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS v 25)
ثانياً. اختبار فرضية الدراسة الثانية:

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين قدرات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات التنظيمية وإدارة الأزمات.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الشخصية وإدارة الأزمات.

حيث بينت النتائج التالي:

اختبار فرضية الدراسة الثانية: أظهرت نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع (إدارة الأزمات)

والمتغيرات المستقلة (القدرات التنظيمية، X1 القدرات الشخصية x2) التالي:

١. معامل التحديد R^2 : بلغت قيمة معامل التحديد (0.768) مما يعني ان (القدرات التنظيمية X1، القدرات التنظيمية X2) تفسر (77%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة الأزمات Y) وعلى (23%) لمتغيرات خارج النموذج.

٢. اختبار (F): أظهرت النتائج الإحصائية أنها معنوية عند مستوى (0.05)، اي ان النموذج صالح للتخطيط والتنبؤ.

٣. الإشارة موجبة اي ان العلاقة طردية ومعنوية بين (القدرات التنظيمية X1) والمتغير التابع (إدارة الأزمات Y) وان زيادة (القدرات التنظيمية X1) بوحدة واحدة فان ذلك يؤدي إلى زيادة (إدارة الأزمات Y) بمقدار (0.362) وكذلك الحال فان (القدرات الشخصية x2) إشارتها موجبة اي ان العلاقة طردية ومعنوية وان زيادة (القدرات الشخصية x2) بوحدة واحدة فان ذلك يؤدي الى زيادة (إدارة الأزمات Y) بمقدار (0.518)، انظر الجدول (٥).

الجدول (٥): نتائج تحليل الانحدار

F		R ²	إدارة الأزمات - Y		المتغير المستقل
Sig.	المحسوبة		Sig.t	T	
0.000	142.848	0.768	0.028	0.385	الثابت - B ₀
			0.001	0.362	القدرات التنظيمية B1X1
			0.000	0.518	القدرات الشخصية B2X2

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS v 25).

الاستنتاجات والتوصيات:

- أولاً. **الاستنتاجات:** على ضوء النتائج المستحصلة، وبعد مناقشة هذه النتائج، تبين للباحث إن هذا البحث قد حقق معرفة بعض الحلول استناداً الى دقة النتائج، حيث انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تشير إلى طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة (عناصر القدرات الاستراتيجية، وأبعاد إدارة الأزمات)، في المنظمة المبحوثة، وتأثير هذه العناصر في إدارة الأزمات. وكما يلي:
1. بينت نتائج التحليل الإحصائي امتلاك المنظمة لخصائص القدرات الإستراتيجية (القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية) بدرجة أعلى من المتوسط الفرضي للدراسة.
 2. بينت نتائج التحليل الإحصائي ان المنظمة المبحوثة تطبق أبعاد إدارة الأزمات، حيث كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات إدارة الأزمات في استمارة الاستبانة اعلى من المتوسط الفرضي في معظمها، أو تقترب منه.
 3. بين اختبار الفرضية الأولى التي تنص: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قدرات القيادة الإستراتيجية وأبعاد إدارة الأزمات"، وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات الإستراتيجية وأبعاد إدارة الأزمات. أما على مستوى الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كالآتي:
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين قدرات القيادة الاستراتيجية والاستراتيجية التنظيمية.
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات التنظيمية وبين أبعاد إدارة الأزمات.
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات الشخصية وبين أبعاد إدارة الأزمات.
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات التنظيمية وبين الاستراتيجية التنظيمية.
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين قدرات القيادة الاستراتيجية وبين نظام المنظمة والعمل الثقافي.
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات التنظيمية ونظام المنظمة والعمل الثقافي.
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين قدرات القيادة الاستراتيجية والتنفيذ والاتصالات.
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات التنظيمية وبين التنفيذ والاتصالات.
 - وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات الشخصية وبين التنفيذ والاتصالات.
 4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار بين المتغير التابع (قدرات إدارة الأزمات) والمتغيرات المستقلة (القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية) لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين قدرات القيادة الاستراتيجية وقدرات إدارة الأزمات"، وجود علاقة طردية وارتباط جيد ومعنوي بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد إدارة الأزمات. أما على مستوى الفرضيات الفرعية فكانت النتائج كالآتي:

- حسب معامل التحديد (R2): فإن عناصر القدرات الاستراتيجية تفسر (77%) من التغيرات الحاصلة في أبعاد إدارة الأزمات.
 - حسب اختبار (F): بينت الإحصائية أنها معنوية ما يعني أن النموذج صالح للتخطيط والتنبؤ.
 - العلاقة بين القدرات التنظيمية وبين إدارة الأزمات علاقة طردية ومعنوية، وأن زيادة القدرات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة قدرات إدارة الأزمات بمقدار (0.362).
 - العلاقة بين القدرات الشخصية وبين إدارة الأزمات علاقة طردية ومعنوية، وأن زيادة القدرات الشخصية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة قدرات إدارة الأزمات بمقدار (0.518).
- ثانياً. التوصيات والمقترحات المستقبلية:**

١. على إدارة الشركة ان تدرك بشكل لا يقبل الشك على اهمية الدور الذي يقوم به المدراء في كافة المستويات والمسؤولية الكبيرة الملقاة على عاتقهم. اذ يجب ان تحسن اختيارها وان تقوم بأجراء نوات تطويرية متخصصة في مجال القدرات الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، والتخطيط الاستراتيجي، باستمرار من اجل تعزيز معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم وتنمية خصائصهم لدعم التغيير الناجح الذي يتطابق مع التوجهات المستقبلية لهذه الشركة.
 ٢. التأكيد على ضرورة وحثمية استخدام ابعاد القدرات الاستراتيجية للمدراء كأسلوب للتعامل مع الأزمات، وذلك كون استخدامها يضيف الى الشركة امتلاك القدرة على تحديد التغيرات في البيئة وفهمها من خلال المعطيات المتوفرة لديهم.
 ٣. تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قيادات الشركة بشكل عام من خلال برامج تطويرية نوعية والاستفادة في توظيف قدرات القيادة الاستراتيجية في الارتقاء الاستراتيجي لتحسين اساليب العمل وتطوير مخرجات الدور القيادي ورسم مستقبل الشركة بما يساعد استثمار التطور في البيئة الخارجية وانجاز وتحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية.
- المقترحات المستقبلية:**

١. القيادة الاستراتيجية مدخل لإدارة التغيير في المنظمات.
٢. استراتيجيات إدارة الأزمات مدخل معاصر لنجاح المنظمات

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. بو راس، نور الدين، (٢٠١٨)، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
٢. بو عزيز، سامي عبد الله سالم، (٢٠١٠)، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار، دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
٣. حصاص، نعيمة، (٢٠١٩)، دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي: دراسة حالة وحدة اقمصة الوسط الأربعاء ناث ايراثن-تيزي وزو، رسالة ماجستير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر.
٤. بوشارب، شوقي، (٢٠١٥)، اتصال الازمة ودورها في ادارة الازمات، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية الجزائر.
٥. الخطيب، محمد حسن عمر، (٢٠١٥)، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الازمات، دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

٦. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، (٢٠٠٨)، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧. العبيدي، فائق مشعل والجنابي، كفاح عباس، (٢٠١٦)، ادارة الازمات اساليب وتقنيات واستراتيجيات، ط١، مطبعة جامعة تكريت.

ثانياً المصادر الاجنبية:

1. Kim, Hyo Sook (2005), Organizational Structure and Internal Communication Assistance of employee organization Relationships in the context of organizational Justice: A Multilevel Analysis, Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
2. Barbara J. Davies & Brent DAVIES, (2005), Strategic Leadership Reconsidered, Leadership and Policy in Schools.
3. Boal, Kimberly B & Hooijbergb, Robert, (2000), Strategic leadership research: Moving on.
4. Kim, Yung wook & Cha Heewon & Kim, Jangyul Robert, (2008), Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea, Journal of Public Relations Research, May.