

## تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/الأردن

أ.د. محمد نور صالح الجداية  
كلية الأعمال  
جامعة جدارا

Mohd\_noor10@yahoo.com

الباحث: بسام خلف صالح الشيال  
كلية الأعمال  
جامعة جدارا

Bassam.alshayal@gmail.com

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة تشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على كافة المديرين في الإدارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى بإتباع طريقة المسح الشامل، وبهذا تكون مجتمع الدراسة من (٧٣) مشاركاً، وتم استثناء استبانة واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبهذا تكون مجتمع الدراسة النهائي المدروس من (٧٢) مشاركاً، اظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تصورات العينة تجاه مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر دال إحصائياً لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات حيث بلغ معامل التفسير ( $R^2 = 93.3\%$ ) وهي نسبة مرتفعة من التباين المفسر، والى وجود فروق دالة احصائياً في تصورات العينة لمستوى القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات تبعاً للخصائص الوظيفية والديموغرافية بينت عدم وجود فروقات تبعاً للجنس، بينما تبين وجود فروقات تبعاً للمؤهل العلمي والعمر.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، فاعلية إدارة الأزمات، شركة الحكمة.

### The Effect of Strategic Leadership in Crisis Management Effectiveness: An exploratory study on Al-Hikma Pharmaceuticals Company / Jordan

Researcher: Bassam Khalaf S. al-shayal  
Faculty of Business  
Jadara University

Prof. Dr. Mohamad Noor S. Al-Jedaiah  
Faculty of Business  
Jadara University

### Abstract:

The study aimed to examine the effect of strategic leadership in the effectiveness of crisis management in the Al-Hekma Pharmaceutical Industry Company in Jordan. In order to achieve the objectives of the study, the researcher developed a questionnaire that includes a set of items that measure the study variables. The questionnaire was distributed to all managers in the top management and the supervisors who represent the middle management by adopting the comprehensive survey method, and accordingly the population comprised of (73) participants, and one questionnaire was excluded because it was not valid for statistical analysis, the final population was consisted of (72) participants. There are high levels of strategic leadership practices and high levels of crisis management effectiveness in Al-Hikma as perceived by the sample. There is a

statistical significant impact of strategic leadership practices on achieving effectiveness of crisis management, as explained variance coefficient recorded ( $R^2 = 93.3\%$ ), which is a high level of the explained variance. The differences in the sample's perceptions for levels of strategic leadership and the effectiveness of crisis management according to functional and demographic characteristics showed that there were no differences according to gender, while differences were found according to educational qualification and age.

**Keywords:** Strategic leadership, Crisis Management Effectiveness, Al-Hikma Company.

## المقدمة

تعيش منظمات صناعة الأدوية في يومنا هذا كغيرها من منظمات الأعمال في بيئة عمل متغيرة وبشكل سريع، مليئة بالتحديات والصعوبات والتغيرات والأزمات التي تواجهها نتيجة التطور السريع في أدوات وتقنيات إنتاج وصناعة الأدوية وسرعة تداول وتبادل المعلومات في مجال صناعة الأدوية واشتداد حدة التنافسية بين هذه المنظمات ناهيك عن الأزمات التي قد تطرأ فجأة ودون سابق إنذار، والذي بدوره يخلق حاجة ضرورية لمواجهة تلك التحديات والصعوبات والمعوقات السريعة في بيئة العمل، حيث تتطلب بيئة العمل من المنظمات إن يتوافر لديها القادة والعاملين القادرين على إدارة الأزمات التي تواجههم بفاعلية وكذلك على طرح أفكار وحلول إبداعية تساعدها على البقاء والاستمرار والتطور في العمل. ولا يمكن معالجة الأزمات ولا يمكن أيضاً الاستفادة من الأفكار والحلول الإبداعية إلا في ظل وجود قيادة استراتيجية فعّالة ومتميزة داخل أي منظمة وذلك نظراً لتأثيرها الكبير في توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، وتتضح أيضاً أهمية القيادة الاستراتيجية في قدرتها على مواجهة ومعالجة الأزمات وكذلك على اتخاذ القرارات الصحيحة وقدرتها على التغيير الاستراتيجي وقدرتها أيضاً على التكيف مع كافة المستجدات والتغيرات التي تواجه المنظمة في بيئة العمل.

## المبحث الأول: منهجية البحث

**أولاً. مشكلة الدراسة:** تغيرت البيئة الصحية تغيراً جذرياً كبيراً في مواجهة الأزمات والتحديات التي تواجه شركات صناعة الأدوية في إنتاج العقاقير التي تحد من الأوبئة والأمراض، فالأزمات تكشف قدرات المنظمات وواقعها التنظيمي وقدرتها على إدارة الأزمة وتجاوزها بأقل الخسائر مستندة على مخزونها الاستراتيجي من المعارف والمهارات والقيادة الناجحة والرؤية والرسالة الواضحة بالنظر إلى التغيير في أنماط الأمراض المنتشرة ومنها الأمراض المعدية مثل كوفيد ١٩ (كورونا) يتطلب تحمل بعض المخاطر وبعض الإجراءات التي تساعد على الإبداع في الأعمال ولكي يتحقق ذلك على منظمات إنتاج وصناعة العقاقير إتباع وممارسة القيادة الاستراتيجية التي تهدف إلى تعزيز فاعلية إدارة الأزمات للوصول لأهدافها في اتخاذ القرارات المهمة والصحيحة والمناسبة في السيطرة على الأزمات التي تواجه المنظمات. ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة لتتناول قدرة الشركة في فاعلية إدارة الأزمات من خلال فحص تأثير القيادة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية. إلا إن الدراسات التي بحثت في القيادة الاستراتيجية في قطاع إنتاج الأدوية كانت شحيحة وعامة على حد علم الباحثان. لذا تكمن مشكلة البحث في معرفة تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة

لصناعة الأدوية في الاردن من وجهة نظر كافة المديرين في الادارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الادارة الوسطى فيها لما تتميز به شركات الأدوية عن باقي الشركات بأنها تعني بأمن وأعلى ما يملكه الإنسان وهو صحته، الأمر الذي يتطلب من كافة الأطراف المساهمة في تقديم المنتجات الصحية المختلفة وفي أشد الظروف وإن يكون لديها القدرة على مواجهة الأمور الطارئة وتعزيز قدرتها على التعامل مع عناصرها الإنتاجية في ظل الأزمات العالمية وإن تسعى لحل المشاكل حال ظهورها واتخاذ القرارات السريعة. وتظهر مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى ممارسة شركة الحكمة لصناعة الأدوية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر كافة المديرين في الادارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الادارة الوسطى
٢. ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية من وجهة نظر كافة المديرين في الادارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الادارة الوسطى.
٣. ما أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي) في فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر كافة المديرين في الادارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الادارة الوسطى.

**ثانياً. اهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

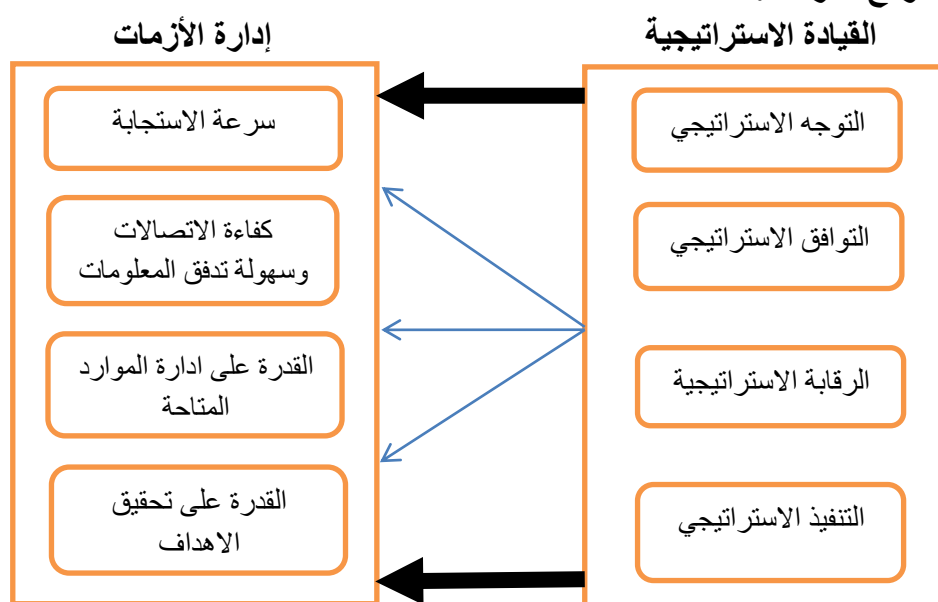
١. التعرف على واقع ومدى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي) من وجهة نظر كافة المديرين في الادارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الادارة الوسطى.
٢. التعرف على مستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن.
٣. عرض أهم المفاهيم النظرية التي لها اتصال بالقيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات.
٤. بيان أثر القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية.

**ثالثاً. أهمية الدراسة:** تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية في كونها تتطرق إلى إحدى المفاهيم الإدارية الهامة وفي الكشف عن تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي) في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها (سرعة الاستجابة، كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات، القدرة على إدارة الموارد المتاحة، القدرة على تحقيق الأهداف) في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في ظل الأزمات العالمية، بحيث من المتوقع إن يؤدي الجانب النظري للدراسة الحالية إلى نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية جديدة فيما يخص المفاهيم السابقة وخاصة في قطاع شركات الأدوية وقطاعات الأعمال الأخرى. علماً بأن هذه الدراسة هي الأولى التي تطرح هذه المشكلة بحسب علم الباحثان. وتكمن أيضاً أهمية هذا البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة بالقيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات وتوضيح مدى تأثير القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي) على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن.

**رابعاً. فرضيات الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء وصياغة الفرضيات الآتية:

١. **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي) في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية.

- ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق سرعة الاستجابة.
  - لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات.
  - لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة على إدارة الموارد المتاحة.
  - لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في القدرة على تحقيق الأهداف.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركة الحكمة لصناعة الأدوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي).
٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي).
- خامساً. نموذج الدراسة:



الشكل (١): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاستناد على الدراسات السابقة والمراجع (Saka, 2014: 81)، (Dahri et al., 2019: 56)

سادساً. التعريفات الإجرائية:

١. القيادة الاستراتيجية: "هي قدرة القيادة على وضع تصور استراتيجي واضح الملامح والاستجابة في تمكين الآخرين من أجل إحداث تغيير استراتيجي بشكل يتناسب مع ضرورة إنجاز المهام وتعزيز القدرة على توافق ودمج بيانات الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة في العمليات الحرجة

وايضاً تعمل على تحديد وبناء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتعامل بشكل سريع وفعال مع المشكلات التي تواجهه المنظمة".

٢. **فاعلية إدارة الأزمات:** "هي القدرة على خلق أفكار إبداعية وكذلك القدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة بعيداً عن الإدارة العشوائية والاستمرار في البحث عن الوسائل اللازمة للحد من الآثار السلبية للأزمة".

٣. **شركة الحكمة لصناعة الأدوية:** "هي شركة أدوية متعددة الجنسيات تأسست سنة ١٩٧٨ في الأردن على يد الأردني سميح دروزة وهي أول شركة من أصل عربي تدخل السوق الأمريكي والبريطاني والأوروبي ويوجد المقر الرئيسي لإدارتها في لندن.

**سابعا. الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث:** تم إجراء عدة اختبارات للتحقق من إمكانية اخضاع البيانات والنموذج للخضوع للاختبارات الإحصائية، حيث تم التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام كل من معامل التفلطح (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness)، ولم تتجاوز قيم هذين المعاملين نطاق (+ / -) (٢,٢) وفقاً لتوصيات (Sposito et al., 1983)، وهذا يشير إلى انتظام البيانات وفقاً للمنحنيات الطبيعية وبذلك تكون البيانات سليمة وملائمة لإجراء الاختبارات الإحصائية المختلفة. تم معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20)، وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

١. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
  ٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث.
  ٣. معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
  ٤. الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- ثامنا. اداءة الدراسة والمقياس:** أداة الدراسة والمقياس: تم إعداد وتطوير أداة الدراسة الحالية والمتمثلة بالاستبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة بعد استعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وكانت محتويات الاستبانة على النحو التالي:
- الجزء الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بمجتمع الدراسة والتي اشتملت على متغيرين رئيسيين هما متغيرات ديمغرافية مقسمة الى فئتين والتي اشتملت النوع الاجتماعي، والعمر. ومتغيرات مرتبطة بالعمل مقسمة الى ثلاث فئات والتي اشتملت على المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

**الجزء الثاني:** يتناول هذا الجزء القيادة الاستراتيجية وأبعادها وأثرها على فاعلية إدارة الأزمات لدى مديرين الإدارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى في شركة الحكمة لصناعة الأدوية، وانقسم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين وهما:

١. المحور الأول: القيادة الاستراتيجية وأبعادها، حيث اشتمل هذا المحور على اربعة ابعاد فرعية
  ٢. المحور الثاني: وهو إدارة الأزمات وأبعادها، فقد انقسم الى اربعة أبعاده فرعية.
- وبعد تصميم الاستبانة الأولية بناءً على ما تم مراجعته من أدبيات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة مثل (Palladan et al., 2016: 110)، (Muzee, 2016: 7)، (Al khalifa, 2016: 171)، (Andrews et al., 2017: 8-19)، (السيد، الشيخ ذيب، ٢٠١٩: ١٣٣) تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وإضافة ما يلزم لتطوير الاستبانة بشكل واضح.

تاسعاً. مجتمع الدراسة ووحدة الدراسة والتحليل: تألف مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الإدارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى في شركة الحكمة لصناعة الأدوية وبلغ عددهم ٧٣. أما وحدة الدراسة والتحليل فقد تمثلت في الإدارة العليا والوسطى في هذه الشركة حيث شملت مسميات رئيس مجلس الإدارة، مدير مصانع، مدير مصنع، مدير إنتاج، مشرف مصنع ومشرف موظفين، حيث تم اتباع منهجية المسح الشامل لهذه الفئة.

عاشراً. العينة واعداد البيانات: بلغ عدد المديرين في الإدارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى في هذه المسميات (٧٣) وفقاً للمصدر الذي حصل عليه الباحثان عن طريق دائرة الموارد البشرية. وعن طريق المسح الشامل فقد تم توزيع الاستبيانات على جميع هؤلاء المبحوثين. تمت عملية جمع البيانات باستخدام الاستبيان الالكتروني، حيث قام الباحثان بمراسلة دائرة الموارد البشرية في الشركة ومن خلالها تم توزيع الاستبيانات. قام الباحثان بتوزيع (٧٣) استبيان على مجتمع الدراسة المستهدف، وتم استرداد (٧٣) استبيان، وبهذا تكون نسبة الاستجابة (١٠٠%). تم إرسال الاستبيانات المستردة للتحليل الإحصائي، لمعينة صلاحيتها للخضوع للتحليل الإحصائي. تمت المباشرة بترميز البيانات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.20) وتمت المباشرة بعملية إعداد البيانات، وتم استثناء استبيان واحد لعدم صلاحيته للتحليل الإحصائي وبذلك تكونت العينة من (72) استبيان.

الحادي عشر. الحدود الزمانية والمكانية للبحث: اقتصرت الحدود الزمانية لهذه الدراسة على عام (٢٠٢٠) واقتصرت الحدود المكانية لهذه الدراسة على كافة المديرين في الإدارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن.

### المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

#### أولاً. القيادة الاستراتيجية:

١. مفهوم القيادة الاستراتيجية: تشير القيادة الاستراتيجية الى قدرة القيادة على وضع تصور استراتيجي واضح الملامح والاستجابة في تمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي حسب ضرورة إنجاز المهام وتعزيز القدرة على توافق ودمج بينات الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمة في العمليات الحرجة وايضاً تعمل على تحديد وبناء الرؤية الاستراتيجية للمنظمة والتعامل بشكل سريع وفعال مع المشكلات التي تواجهه المنظمة". (Nyong'a & Maina, 2019: 130). وعرف كالابرو وآخرون القيادة الاستراتيجية "بأنها قدرة القادة على توضيح الرؤية الاستراتيجية في كل المنظمة أو جزء منها والعمل على تحفيز الآخرين وتوجيههم من أجل العمل بهذه الرؤية" (Calabro et al., 2020: 6)، ويعرف الباحثان القيادة الاستراتيجية "بأنها القوة القادرة والمحركة التي تلجأ إليها القيادة في المنظمة من أجل تحقيق أهداف استراتيجية واضحة للمنظمة والعمل على مواجهة ومعالجة الأزمات التي تواجهها بفاعلية عالية".

٢. أهمية القيادة الاستراتيجية: وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها من المواضيع الهامة وذلك لما لها من الآثار الجوهرية بالغة الأهمية في المنظمات وإنها تدخل في كثير من العلوم والتي تدعم القادة في تعزيز دورهم في تحقيق أهداف المنظمات طويلة الأجل، وتبرز أهمية القيادة الاستراتيجية بسبب أهمية المنافسة العالمية الشديدة والمعقدة وايضاً في مواجهه الأزمات التي تعاني منها المنظمات بفاعلية عالية وفي الحفاظ على البقاء والاستمرار والتطور للمنظمات، يأتي ذلك من خلال القدرات الذهنية والمهارات التي يتمتع بها القائد الاستراتيجي، حيث تعمل القيادة

الاستراتيجية على الاستفادة من الفرص واتخاذ القرارات التي تساعد في عمليات الابتكار والإبداع والتميز (Celik & Yilmaz, 2016: 99).

ويقع على عاتق القيادة الاستراتيجية بناء وصياغة وتنفيذ الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية التي تتمثل في الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة (Mohamad & Ismail, 2018: 2571)، من هنا يجب على المنظمات إن تهتم بتعزيز دور القيادة الاستراتيجية من أجل بناء قدراتها ومواردها لضمان بقاءها وتطورها رغم التغييرات والتحديات السريعة التي تحصل في البيئة المحيطة بالمنظمة من الوصول إلى استقرار أكثر للمنظمات (Koskei et al., 2013: 1830).

ترجح أهمية القيادة الاستراتيجية أيضاً في تحقيق النتائج المطلوبة للمنظمة وهذه النتائج تربط الأهداف في المدى الطويل والمدى القصير حيث يركز اهتمام القادة في بناء الموارد والكفاءات والقدرات القادرة في المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة، حيث تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مهماً في تحديد اتجاه المنظمة وفي بناء الثقافة التنظيمية للمنظمة وبناء نظام عمل متكامل لقدرات الأفراد والمجموعات والاستراتيجيات التنظيمية لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل (Rowe & Nejad, 2009: 12).

٣. **ابعاد القيادة الاستراتيجية:** اتفق العديد من الباحثين والكتاب على ابعاد القيادة الاستراتيجية منها على سبيل المثال التوجه الاستراتيجي، والتوافق الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، والتنفيذ الاستراتيجي (Dahri et al., 2019: 56).

أ. **التوجه الاستراتيجي:** يستخدم هذا المفهوم بشكل مكثف في المجالات الاستراتيجية وريادية الأعمال والتسويق، وهناك العديد من أنواع التوجه الاستراتيجي منها التوجه الداخلي والخارجي، والتوجه نحو استكشاف فرص العمل، والتوجه نحو تجنب المشاكل الصعبة، والتوجه التكنولوجي أو التوجه للمستقبل ويعرف التوجه الاستراتيجي على إنها المبادئ التي توجه وتؤثر في أنشطة المنظمة وفي جهودها لتحقيق أداء أفضل في السوق وضمان قابليتها للبقاء، وهذه هي السياسات في الأعمال التجارية المسؤولة عن اتجاه المنظمة نحو تحقيق هدفها (Eitrem & Oberg, 2018: 2).

ب. **التوافق الاستراتيجي:** إن موضوع التوافق الاستراتيجي موضوع ناجح في حقل الإدارة الاستراتيجية، ويتشكل من سبعة عناصر داخلية للمنظمة، وتشمل الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة، والقيم المشتركة، والمهارات، والموظفين، والأناقة التي تحتاج إلى تنسيق جيد، والعمل على تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة ويعرف التوافق الاستراتيجي على إنها عملية الموائمة مع وحدات الأعمال والإدارات والفرق والأفراد والعمل على ربط جهودهم الاستراتيجية بالأهداف والإجراءات الاستراتيجية الشاملة للمنظمة (Molfolo et al., 2019: 2-7).

ج. **الرقابة الاستراتيجية:** يعتمد تحقيق النجاح في المنظمة على قدرتها في تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والعمل على تنفيذها في ظل المستجدات والمتغيرات التي تواجه المنظمة في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، حيث إن الوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها أو القيام بتعديلها هو القيام بعملية الرقابة الاستراتيجية وتعرف الرقابة الاستراتيجية على إنها الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوع مسبقاً" (Alzahrani, 2020: 171).

د. **التنفيذ الاستراتيجي:** يستغرق التنفيذ الاستراتيجي وقت زمني أطول من صياغة الاستراتيجية حيث انه بحاجة إلى التسلسل في التفكير من جانب المديرين المسؤولين عن صياغة الاستراتيجية والتنفيذ ويعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه عملية ديناميكية متكررة ومعقدة تتكون من سلسلة من القرارات والأنشطة من قبل المديرين والموظفين التي تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المترابطة من أجل تحويل الخطط الاستراتيجية إلى حقيقة" (Andrews et al., 2017: 2-19).

#### ثانيا. إدارة الأزمات:

١. **مفهوم إدارة الأزمات:** إن إدارة الأزمات تعمل على تخفيف حجم الإضرار الناتجة عن الأزمة بالإضافة إلى تحديد أساسها ومصادرها والعمل على إزالة وتجاوز هذه الأزمات مع ضمان بقاء واستمرار وتطور أعمال المنظمات وقام الباحثان بتقديم عرض لاهم المفاهيم وأبرزها التي وضعها لتوضيح مفهوم إدارة الأزمات.

يمكن تعريف إدارة الأزمات "بأنها العملية التي تتعامل بها المنظمة مع حدث مدمر وغير متوقع يهدد بايذاء المنظمة وأصحاب المصالح فيها أو عامة الناس، ويجب اخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وتطبيق استراتيجيات دفاعية مختلفة" (Mikusova & Horvathova, 2019: 1848). كما عرفت إدارة الأزمات "بانها الأحداث الاستباقية التي تقام من أجل تعزيز قدرات المشاركين في مختلف مستويات المنظمة لإدارة الأزمات، وإدخال تحسينات على الخطط وتطوير المهارات الفردية والتعاونية اللازمة" (Grunnan & Fridheim, 2017: 81). وتكمن أهمية إدارة الأزمات لأنها تعد من الوظائف الأساسية والحيوية للإدارات ويمكن لإدارة الأزمات إن تحدد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها، وإن الأزمة أو الأزمات التي تدار بشكل جيد تعمل على توليد وإبراز سمعة حسنة جيدة للمنظمة وتحسين النظام وإتاحة فرصة التعلم، وإن استخدام المنهج العلمي في إدارة الأزمات يعزز مبدأ المسالة والمحاسبة إذ إن الأزمات تساعد في الكشف عن المتسببين والمقصرين في حدوثها (Martens et al., 2016: 92).

إن الأزمة تحدد كظاهرة سلبية لديها العديد من السمات الأساسية وإنها تهدد أهداف المنظمات ووجودها، وضغط الوقت لتحقيق تغييرات غير متوقعة ومفاجئة، وتخلق وتؤثر على صناع القرار، وايضاً صعوبة السيطرة عليها بما يهدد صورة المنظمة وموردها البشرية وبنيتها المالية، في هذه الحالة من المهم جعل إدارة الأزمات في المنظمات الأداة المناسبة التي تستخدم في الوقت المناسب للتخلص من الآثار السلبية للأزمة، حيث إن هذه الآثار السلبية تؤثر على الأفراد والأطراف ذات العلاقة في بيئتها الداخلية والخارجية وتحويل هذه السلبية إلى نتائج إيجابية في التغلب على الأزمة ومن أجل تطوير ناجح للمنظمة (Celik & Yilmaz, 2016: 94).

٢. **العوامل المؤثرة في نجاح إدارة الأزمات:** هناك عوامل عديدة لها تأثير في نجاح إدارة الأزمات منها: (Martens et al., 2016: 90)، (Benaben et al., 2014: 400-401).

أ. العمل على إنشاء قاعدة شاملة ومتكاملة تحتوي على كافة البيانات والمعلومات التي تتعلق بكافة أنشطة المنظمة.

ب. إدراك أهمية الوقت ويجب اخذ ذلك بعين الاعتبار في عملية منع حدوث الأزمات أو احتوائها ويكون الوقت الجوهر الحاسم في حل الأزمات.

ج. إنشاء نظام معلومات متكامل وشامل يتميز بالكفاءة والفاعلية والدقة في رصد الخطر.



- د. إنشاء محتوى يتضمن معلومات كافة عن الأزمات وعن الطرق والأساليب المتبعة في تجاوزها أو تقليل حجم الإضرار.
- ه. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات وذلك من خلال تطوير القدرات وذلك عن طريق التدريب والتعليم على مواجهة الأزمات واستغلال وحشد الموارد المتاحة للمنظمة.
- و. وجود نظام اتصالات فعال بين كافة وحدات المنظمة المختلفة والإفراد العاملين يتسم بالكفاءة والفاعلية والجودة العالية في نقل المعلومات.
٣. **أبعاد إدارة الأزمات:** هناك العديد من الأبعاد لفاعلية إدارة الأزمات، وفي هذه الدراسة قام الباحثان باعتماد أربعة أبعاد هي سرعة الاستجابة، وكفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات، والقدرة على إدارة الموارد المتاحة، والقدرة على تحقيق الأهداف (Saka, 2014: 81).
- أ. سرعة الاستجابة: ويقصد بها العمل على اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل ويكون ذلك في ضوء بعض المعايير، ومنها إمكانية تنفيذ القرارات في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة وضيق الوقت وقبول تجارب العاملين في المنظمة، والبساطة والوضوح من أجل إن يتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه، وإن عملية اتخاذ القرار هي المسألة الأكثر أهمية في إدارة الأزمة كونها عملية تتطلب وجود قيادة تتمتع بمواصفات مميزة لديها المعرفة والقدرة وتمتلك النظرة المستقبلية (Olsson & Verbeek, 2018: 277).
- ب. كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات: ويقصد بها عملية الاتصال ما بين المنظمة وأصحاب المصالح قبل وأثناء وبعد الأزمة، وهي أيضاً التأكيد على تواجد نظام اتصالات يتسم بالفاعلية والكفاءة كونه يلعب دوراً بالغ الأهمية في سهولة تدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر دقة وسرعة الاتصالات تكون إدارة الأزمة فاعلة، وفاعلية إدارة الأزمات وسيلة لتبادل المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة، وإن الحاجة لإعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى والحصول على المعلومات من المستويات الدنيا إلى القيادات العليا يعطي أهمية قصوى في رفع فاعلية إدارة الأزمة (Grunnan & Fridhein, 2017: 80).
- ج. القدرة على إدارة الموارد المتاحة: حيث تتوقف فاعلية إدارة الأزمة على قدرة المنظمة في إدارة الموارد المتاحة التي تحتاجها عملية إدارة الأزمة، ذلك إن حدوث الأزمات يستلزم اتخاذ القرار في تكوين احتياطي من الموارد يكفي لمواجهة الأزمات والحد من تأثيرها ويجب أن تتصف هذه الخاصية بالشمول بمعنى إن يتم حصر جميع الموارد التي يمكن توجيهها لإدارة الأزمة، وايضاً الاقتصاد في الاستخدام ذلك لأن لكل مورد تكلفة يتعين تحملها عند استخدامها وترتبط تكلفة بالعائد من هذا الاستخدام (Abu Amuna et al., 2017: 29).
- د. القدرة على تحقيق الأهداف: وهي إحدى أهم السمات في فاعلية إدارة الأزمات وهي أيضاً قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو والاستمرار في تحقيق أهدافها سواء كانت هذه الأهداف عامة أو تشغيلية أو هدف واحد أو مجموعة من الأهداف والعمل على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، وحيث من الطبيعي أن يكون هناك هدف أو مجموعة من الأهداف عند مواجهة الأزمة ويكون واضحاً ومحددأ لدى القيادات وصناع القرار، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون هناك مجموعة من الأهداف الفرعية حيث يتم ترتيبها في ضوء أهميتها ومدى تناسقها مع الأهداف الفرعية المطلوب

تحقيقها، وهدف إدارة الأزمات هو التخلص من الأزمات الحالية وعدم النظر إلى الماضي والتركيز في المستقبل، والعمل على تحويل سلبيات الأزمات إلى فرص وأهداف (Saka, 2014: 80).

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

تم استخدام المقياس الخماسي (Likert). ويسمح هذا المقياس للمبحوث إن يحدد درجة موافقته على الفقرة المطروحة إما بـ موافق بشدة (5)، موافق (4)، موافق بدرجة متوسطة (3)، غير موافق (2) وغير موافق بشدة (1). ولتحديد درجة موافقة العينة بمرتفع أو متوسط أو متدني، فقد تم طرح الحد الأعلى للمقياس (5) من الحد الأدنى للمقياس (1) وبقسمة الناتج على عدد الفئات المطلوبة وهي (3) وبالتالي تصبح المعادلة كالتالي:  $(1-5)/3 = 1.33$  بحيث يتم إضافة (1.33) إلى نهاية كل فئة. وفقاً للمعادلة السابقة تتراوح الدرجة المنخفضة من (1-2.33)، الدرجة المتوسطة من (2.34-3.67)، والمرتفعة من (3.68-5).

الجدول (١): المعيار الإحصائي لتقدير مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض
3.68-5	2.34-3.67	1-2.33

اولاً. ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرو نباخ ألفا (Cronbach $\alpha$ )، حيث تجاوزت قيم المعامل جمعها الحد الأدنى (0.70) كما سجلت غالبيتها مستويات مرتفعة لتؤكد على تمتع أداة الدراسة بمستويات مرتفعة من الثبات. بلغت قيم هذا المعامل كما يلي:

- المتغير المستقل ← القيادة الاستراتيجية: مجال التوجه الاستراتيجي (0.874)، مجال التوافق الاستراتيجي (0.889)، مجال الرقابة الاستراتيجية (0.763)، مجال التنفيذ الاستراتيجي (0.796) ومتغير القيادة الاستراتيجية ككل (0.942).

- المتغير التابع ← فاعلية إدارة الأزمات: مجال سرعة الاستجابة (0.944)، مجال كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات (0.877)، مجال القدرة على إدارة الموارد المتاحة (0.900)، مجال القدرة على تحقيق الأهداف (0.861) ومتغير فاعلية إدارة الأزمات (0.969).

سجلت قيم معامل التفلطح كما يلي:

- المتغير المستقل ← القيادة الاستراتيجية: مجال التوجه الاستراتيجي (-1.040)، مجال التوافق الاستراتيجي (-1.122)، مجال الرقابة الاستراتيجية (-.842)، مجال التنفيذ الاستراتيجي (-.862).  
- المتغير التابع ← فاعلية إدارة الأزمات: مجال سرعة الاستجابة (-1.244)، مجال كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات (-.564)، مجال القدرة على إدارة الموارد المتاحة (-1.001)، مجال القدرة على تحقيق الأهداف (-.770).

سجلت قيم معامل الالتواء كما يلي:

مجال التوجه الاستراتيجي (0.561)، مجال التوافق الاستراتيجي (0.564)، مجال الرقابة الاستراتيجية (0.107)، مجال التنفيذ الاستراتيجي (0.077).  
- المتغير التابع ← فاعلية إدارة الأزمات: مجال سرعة الاستجابة (0.636)، مجال كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات (-.292)، مجال القدرة على إدارة الموارد المتاحة (0.592)، مجال القدرة على تحقيق الأهداف (0.027).

كما تم التحقق من عدم وجود ارتباط خطي بين مجالات المتغير المستقل، باستخدام معاملات ارتباط بيرسون، ومعامل التباين المسموح به (Tolerance) ومعامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor: VIF)، والجدول (٢) يعرض نتائج هذه الاختبارات. بينت معاملات ارتباط بيرسون علاقات ارتباط بحدود المتوسط إلى المرتفع لم تتجاوز حدود (0.90)، كما بينت نتائج معامل التباين المسموح به (Tolerance) عدم وجود ارتباط خطي حيث تجاوزت دلالة الاختبار (0.05)، وأخيراً جاءت قيم معامل تضخم التباين (VIF) لتسجل قيمة لم تتجاوز (10)، على الرغم من وقوع قيم الاختبارات الخاصة بالارتباط الخطي ضمن الحدود المسموح بها، إلا إنها أشارت إلى بداية تشكل الارتباط الخطي بين هذه المجالات، ولضمان عدم تؤثر نتائج الانحدار بالارتباط الخطي، يتم إجراء نماذج الانحدار بعد إجراء Mean Centering لمجالات المتغير المستقل.

الجدول (٢): قيم معامل ارتباط بيرسون، معامل التباين المسموح به ومعامل تضخم التباين بين مجالات المتغير المستقل (ن = 72)

المجال	VIF	Tolerance	Pearson Correlations			
			1	2	3	4
التوجه الاستراتيجي	5.289	.189	1			
التوافق الاستراتيجي	4.954	.202	.888**	1		
الرقابة الاستراتيجية	2.341	.427	.744**	.724**	1	
التنفيذ الاستراتيجي	2.887	.346	.801**	.761**	.752**	1

\*\*Correlation is significant at the 0.001 level

أخيراً، تم التحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي بين حدود الخطأ العشوائي (Autocorrelation) في النموذج، وذلك باستخدام اختبار (Durbin-Watson)، حيث تم استخراج قيم هذا الاختبار عند اختبار فرضيات الدراسة، وبينت النتائج إن قيم هذا الاختبار كانت ضمن الحدود الموصى بها ليؤكد هذا على سلامة نتائج نماذج الانحدار، والجدول (٣) يعرض نتائج هذه الاختبار.

الجدول (٣): قيم اختبار (Durbin-Watson) الخاصة بنماذج الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة (ن = 72)

الفرضية	قيمة (D-W)	النتيجة
القيادة الاستراتيجية ← فاعلية إدارة الأزمات	1.926	لا يوجد ارتباط ذاتي
القيادة الاستراتيجية ← سرعة الاستجابة	2.026	لا يوجد ارتباط ذاتي
القيادة الاستراتيجية ← كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات	1.540	لا يوجد ارتباط ذاتي
القيادة الاستراتيجية ← القدرة على إدارة الموارد المتاحة	2.313	لا يوجد ارتباط ذاتي
القيادة الاستراتيجية ← القدرة على تحقيق الأهداف	2.035	لا يوجد ارتباط ذاتي

## التحليل الإحصائي والنتائج:

يعرض هذا الجزء النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام التحليل الإحصائي:

**ثانياً. وصف مجتمع الدراسة:** أشارت التكرارات والنسب الخاصة بتوزيع العينة وفقاً للخصائص المختلفة تنوعاً ملحوظاً في عينة الدراسة، عكس مستويات مرتفعة من التحصيل العلمي إلى جانب سنوات ممتدة من الخبرة تتوافق مع العينة المستهدفة في الإدارة العليا والإدارة الوسطى، وهذا يدل على ملاءمة هذه العينة لغايات الدراسة الحالية التي تبحث في القيادة الاستراتيجية وأثرها على فعالية إدارة الأزمات والتي لا يمكن الإجابة على أسئلتها إلا من قبل عينة لديها دراية بهذه الحياتيات. كانت نتائج التكرارات والنسب كما يلي:

**- النوع الاجتماعي:** بلغ عدد الذكور (56) بنسبة (77.8%) من العينة، بينما بلغ عدد الإناث (16) بنسبة (22.2%) من العينة. وعلى الرغم من تجاوز نسبة الذكور نسبة الإناث إلا إن هذه النسب مقبولة نظراً إلى إن العينة تختص بالقياديين من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في شركة تعمل في القطاع الخاص، وعند النظر إلى وجود هذه النسبة من الإناث فهي نسبة تعتبر جيدة، نظراً إلى انخفاض نسب تمثيل المرأة في المناصب القيادية في الإدارات الخاصة على وجه العموم، وفي السياق الأردني على وجه خاص، الذي خطى مؤخراً خطوات واعدة في مجال إشراك وتمكين المرأة في المناصب القيادية.

**- المؤهل العلمي:** تبين وجود مستويات مرتفعة من التحصيل العلمي لدى هذه العينة، حيث كانت غالبية العينة من حاملي مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم (52) بنسبة (72.2%) من العينة، أما حاملي مؤهل الماجستير فقد بلغ عددهم (18) بنسبة (25%) من العينة، بينما جاء حاملي مؤهلات الدكتوراه بتكرار (2) بنسبة (2.8%) من العينة.

**- العمر:** كانت غالبية عينة الدراسة من ذي الفئات الشابة حيث بلغ عدد المبحوثين الذين يبلغون من العمر 30-أقل من 40 سنة (42) بنسبة (58.3%) من العينة، بينما بلغ عدد المبحوثين الذين يبلغون من العمر 40-أقل من 50 سنة (27) بنسبة (37.5%) من العينة، أما المبحوثين الذين يبلغون من العمر 50 سنة فأكثر فقد بلغ عددهم (3) بنسبة (4.2%) من العينة.

**- عدد سنوات الخبرة:** تمتعت العينة بسنوات ممتدة من الخبرة حيث سجل المبحوثين الذين تتراوح مدة الخبرة لديهم 10-أقل من 20 سنة أعلى تكرار بلغ (45) بنسبة (62.5%) من العينة، يليهم المبحوثين الذين تبلغ سنوات الخبرة لديهم 20-أقل من 30 سنة بتكرار (18) بنسبة (25%) من العينة، كما كان هناك مبحوث واحد لديه مدة خبرة تبلغ 30 سنة فأكثر، أما المبحوثين الذين لديهم مدة خبرة أقل من 10 سنوات فقد بلغ عددهم (8) بنسبة (11.1%) من العينة.

**- المركز الوظيفي:** اشتملت عينة الدراسة على كافة المسميات الوظيفية الخاصة بالفئات الإدارية المستهدفة وبنسب تتسجم مع أعدادها في الشركة حيث كانت التكرارات والنسب الخاصة بكل مسمى كما يلي: رئيس مجلس الإدارة بتكرار (1) وبنسبة (1.4%)، مدير مصانع بتكرار (1) وبنسبة (1.4%)، مدير مصنع بتكرار (3) وبنسبة (4.2%)، مدير إنتاج بتكرار (3) وبنسبة (4.2%)، مشرف مصنع بتكرار (14) وبنسبة (19.4%)، وأخيراً مشرف موظفين بتكرار (50) وبنسبة (69.4%)، والجدول التالي يعرض ملخص لعينة الدراسة وفقاً لخصائصها الديموغرافية والوظيفية باستخدام الإحصاءات الوصفية من خلال التكرارات والنسبة المئوية.

الجدول (٤): توزيع مجتمع الدراسة وفقاً لخصائصها الديموغرافية والوظيفية (ن = 72)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	56	77.8%
	أنثى	16	22.2%
	المجموع	72	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	--	--
	بكالوريوس	52	72.2%
	ماجستير	18	25%
	دكتوراه	2	2.8%
	المجموع	72	100%
العمر	أقل من 30 سنة	--	--
	30-أقل من 40 سنة	42	58.3%
	40-أقل من 50 سنة	27	37.5%
	50 سنة فأكثر	3	4.2%
	المجموع	72	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	8	11.1%
	10-أقل من 20 سنة	45	62.5%
	20-أقل من 30 سنة	18	25%
	30 سنة فأكثر	1	1.4%
	المجموع	72	100%
المسمى الوظيفي	رئيس مجلس الإدارة	1	1.4%
	مدير مصانع	1	1.4%
	مدير مصنع	3	4.2%
	مدير إنتاج	3	4.2%
	مشرف مصنع	14	19.4%
	مشرف موظفين	50	69.4%
	المجموع	72	100%

ثالثاً. إحصاءات وصفية لمتغيرات الدراسة: يعرض الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات التي تقيس ممارسات القيادة الاستراتيجية. تبين من النتائج المعروضة إن عينة الدراسة من المديرين في شركة الحكمة للصناعات الدوائية يوافقون بدرجة مرتفعة على ممارسات القيادة الاستراتيجية ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.94). أما عن ترتيب مجالات القيادة الاستراتيجية فقد جاء مجال الرقابة الاستراتيجية بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23) بدرجة مرتفعة، يليه بالترتيب الثاني مجال التنفيذ الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.96) بدرجة مرتفعة، أما بالترتيب الثالث فقد جاء مجال التوافق الاستراتيجي بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبدرجة مرتفعة أيضاً. أما بالترتيب الأخير فقد جاء مجال التوجه الاستراتيجي بمتوسط

حسابي بلغ (3.63) بدرجة متوسطة. أما عن مدى إجماع المبحوثين على المجالات المطروحة، فلم تتجاوز قيم الانحراف المعياري (١) لجميع المجالات لتشير إلى تجمع الإجابات حول متوسطها الحسابي لتعكس إجماعاً في إجابات المبحوثين.

الجدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات التي تقيس القيادة الاستراتيجية (ن=72)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	1	التوجه الاستراتيجي	3.63	.74	متوسطة
3	2	التوافق الاستراتيجي	3.88	.71	مرتفعة
1	3	الرقابة الاستراتيجية	4.23	.46	مرتفعة
2	4	التنفيذ الاستراتيجي	3.96	.51	مرتفعة
المتوسط الحسابي ككل			3.94		مرتفعة

أما الجدول (٦) فيعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات التي تقيس فاعلية إدارة الأزمات، حيث بين المبحوثين إن مستويات الفاعلية في إدارة الأزمات في شركة الحكمة للصناعات الدوائية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3.82). كما جاءت موافقة عينة الدراسة على مستويات فاعلية إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة على مجالين وبدرجة متوسطة على مجالين، حيث جاء مجال القدرة على تحقيق الأهداف بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.02) بدرجة مرتفعة، يليه بالترتيب الثاني مجال كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات بمتوسط حسابي (3.99) بدرجة مرتفعة، أما بالترتيب الثالث فقد جاء مجال سرعة الاستجابة بمتوسط حسابي بلغ (3.66) بدرجة متوسطة، وبالترتيب الأخير جاء مجال القدرة على إدارة الموارد المتاحة بمتوسط حسابي بلغ (3.66) بدرجة متوسطة. أما عن مدى إجماع المبحوثين على المجالات المطروحة، فلم تتجاوز قيم الانحراف المعياري (١) لجميع المجالات لتشير إلى تجمع الإجابات حول متوسطها الحسابي لتعكس إجماعاً في إجابات المبحوثين.

الجدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات التي تقيس فاعلية إدارة الأزمات (ن = 72)

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	سرعة الاستجابة	3.66	.84	متوسطة
2	2	كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات	3.99	.75	مرتفعة
4	3	القدرة على إدارة الموارد المتاحة	3.66	.74	متوسطة
1	4	القدرة على تحقيق الأهداف	4.02	.56	مرتفعة
المتوسط الحسابي ككل			3.82		مرتفعة

رابعاً. اختبار فرضيات الدراسة: تم اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية، حيث تم تطبيق معادلة الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، والجدول (٧) يلخص نتائج هذه المعادلة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، التوافق الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي) في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية.

الجدول (٧): نتائج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها على فاعلية إدارة الأزمات

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر $R^2$	قيمة (F)	دلالة (F)
التوجه الاستراتيجي	.395	5.279	.000	.968	.933	.000	248.099
التوافق الاستراتيجي	.214	3.110	.003				
الرقابة الاستراتيجية	.268	5.297	.000				
التنفيذ الاستراتيجي	.177	3.161	.002				

- المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

بينت النتائج السابقة إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها حققت أثر دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) في فاعلية إدارة الأزمات، حيث كان النموذج ككل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة ( $F = 248.099$ ) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع ( $r = .968$ )، وقد أشار معامل التباين المفسر ( $R^2$ ) إلى إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها فسرت (93.3%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات، وهي نسبة في حدود المرتفع. أما عن تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد بينت دلالة (T) إن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية، حيث سجل مجال التوجه الاستراتيجي أعلى تأثير ( $Beta = .395$ )، وهذا يدل على إن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال التوجه الاستراتيجي يقابله ازدياد بنسبة (39.5%) في فاعلية إدارة الأزمات، بالترتيب الثاني جاء مجال الرقابة الاستراتيجية، ثم مجال التوافق الاستراتيجي وبأدنى ترتيب جاء مجال التنفيذ الاستراتيجي. بالنظر إلى النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق سرعة الاستجابة.

الجدول (٨): نتائج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على سرعة الاستجابة

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر $R^2$	قيمة (F)	دلالة (F)
التوجه الاستراتيجي	.448	5.232	.000	.958	.912	185.474	.000
التوافق الاستراتيجي	.230	2.917	.005				
الرقابة الاستراتيجية	.205	3.546	.001				
التنفيذ الاستراتيجي	.153	2.385	.020				

- المتغير التابع: سرعة الاستجابة.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

بالنظر إلى النتائج السابقة تبين إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها حققت تأثيراً دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.01) في تحقيق سرعة الاستجابة، حيث كان النموذج ككل دال معنوياً حيث بلغت قيمة (F= 185.474) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع (r= 0.958)، وقد أشار معامل التباين المفسر ( $R^2$ ) إلى إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها فسرت (91.2%) من التباين الحاصل في تحقيق سرعة الاستجابة، وهي نسبة في حدود المرتفع. أما عن تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد بينت دلالة (T) إن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية، حيث سجل مجال التوجه الاستراتيجي أعلى أثر (Beta= 0.448)، وهذا يدل على إن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال التوجه الاستراتيجي يقابله ازدياد بنسبة (44.8%) في تحقيق سرعة الاستجابة، بالترتيب الثاني جاء مجال التوافق الاستراتيجي، ثم مجال الرقابة الاستراتيجية وبأدنى ترتيب جاء مجال التنفيذ الاستراتيجي. بالنظر إلى النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات.

الجدول (٩): نتائج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر $R^2$	قيمة (F)	دلالة (F)
التوجه الاستراتيجي	.465	3.325	.001	.883	.766	59.098	.000
التوافق الاستراتيجي	-.162	-1.259	.212				
الرقابة الاستراتيجية	.385	4.076	.000				
التنفيذ الاستراتيجي	.259	2.471	.016				

- المتغير التابع: كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

بالنظر إلى النتائج السابقة تبين إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها حققت تأثيراً دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.01) في كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات، حيث كان النموذج ككل دال معنوياً حيث بلغت قيمة (F= 59.098) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع (r= 0.883)، وقد أشار معامل التباين المفسر ( $R^2$ ) إلى إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها فسرت (76.6%) من التباين الحاصل في كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات، وهي نسبة في حدود المرتفع. أما عن تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد بينت دلالة (T) إن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية باستثناء مجال التوافق الاستراتيجي حيث تجاوزت دلالة (T) لهذا المجال مستوى (0.05). سجل مجال التوجه الاستراتيجي أعلى أثر (Beta= 0.465)، وهذا يدل على إن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال التوجه الاستراتيجي يقابله ازدياد بنسبة (46.5%) في كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات، بالترتيب الثاني جاء مجال الرقابة الاستراتيجية وبأدنى ترتيب جاء مجال التنفيذ الاستراتيجي. بالنظر إلى النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.



**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في تحقيق القدرة على إدارة الموارد المتاحة.

الجدول (١٠): نتائج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على القدرة على إدارة الموارد المتاحة

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر $R^2$	قيمة (F)	دلالة (F)
التوجه الاستراتيجي	.294	2.537	.014	.921	.840	93.878	.000
التوافق الاستراتيجي	.249	2.339	.022				
الرقابة الاستراتيجية	.280	3.576	.001				
التنفيذ الاستراتيجي	.185	2.132	.037				

- المتغير التابع: القدرة على إدارة الموارد المتاحة.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

بالنظر إلى النتائج السابقة تبين إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها حققت تأثير دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.01) في تحقيق القدرة على إدارة الموارد المتاحة، حيث كان النموذج ككل دال معنوياً حيث بلغت قيمة ( $F = 93.878$ ) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط ( $R$ ) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع ( $r = .921$ )، كما أشار معامل التباين المفسر ( $R^2$ ) إلى إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها فسرت (84%) من التباين الحاصل في تحقيق القدرة على إدارة الموارد المتاحة، وهي نسبة في حدود المرتفع. أما عن أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد بينت دلالة (T) إن كافة المجالات حققت دلالة إحصائية، حيث سجل مجال التوجه الاستراتيجي أعلى أثر ( $Beta = .294$ )، وهذا يدل على إن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال التوجه الاستراتيجي يقابله ازدياد بنسبة (29.4%) في تحقيق القدرة على إدارة الموارد المتاحة، بالترتيب الثاني جاء مجال الرقابة الاستراتيجية، ثم مجال التوافق الاستراتيجي وبأدنى ترتيب جاء مجال التنفيذ الاستراتيجي. بالنظر إلى النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) للقيادة الاستراتيجية في القدرة على تحقيق الأهداف.

الجدول (١١): نتائج اختبار معادلة الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها على القدرة على تحقيق الأهداف

المتغير المستقل	Beta ( $\beta$ )	قيمة (T)	دلالة (T)	الارتباط R	التباين المفسر $R^2$	قيمة (F)	دلالة (F)
التوجه الاستراتيجي	.257	1.656	.102	.853	.712	44.796	.000
التوافق الاستراتيجي	.393	2.757	.008				
الرقابة الاستراتيجية	.180	1.715	.091				
التنفيذ الاستراتيجي	.090	.777	.440				

- المتغير التابع: القدرة على تحقيق الأهداف.

- دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

بالنظر إلى النتائج السابقة تبين إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها حققت أثر دال معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) في القدرة على تحقيق الأهداف، حيث كان النموذج ككل دال معنوياً حيث

بلغت قيمة (F= 44.796) بدلالة (0.000). أما معامل الارتباط (R) فقد أشار إلى وجود علاقة ارتباط طردية بمستوى مرتفع ( $r= .853$ )، كما أشار معامل التباين المفسر ( $R^2$ ) إلى إن القيادة الاستراتيجية بأبعادها فسرت (71.2%) من التباين الحاصل في القدرة على تحقيق الأهداف، وهي نسبة في حدود المتوسط. أما عن تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية فقد بينت دلالة (T) إن مجال وحيد هو التوافق الاستراتيجي حقق دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (Beta= .393)، وهذا يدل على إن كل ازدياد بمقدار (1%) في مجال التوافق الاستراتيجي يقابله ازدياد بنسبة (39.3%) في القدرة على تحقيق الأهداف، أما بقية الأهداف فلم تحقق دلالة إحصائية. بالنظر إلى النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة.

تختبر الفرضيتان التاليتان الفروقات في تقييمات افراد مجتمع الدراسة لمستويات ممارسة القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية: **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد المجتمع حول مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في شركة الحكمة لصناعة الأدوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، النوع الاجتماعي الخبرة، المسمى الوظيفي، ....).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد المجتمع حول مستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (العمر، الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، ....).

لاختبار الفرضيات السابقة، تم استخراج الفروقات في تقييمات مجتمع الدراسة من خلال استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لعينتين مستقلتين، وهو اختبار معلمي يستخدم لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، وذلك لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية و تم استخدامه مع متغير الجنس، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) وهو اختبار معلمي يستخدم لمقارنة ثلاثة متوسطات أو أكثر، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية أم لا وتم استخدامه مع بقية المتغيرات، بالإضافة إلى اختبار فيشر (Fisher LSD) للمقارنات البعدية المتعددة المتجانسة للوقوف على مصادر الفروقات للقيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات في حال وجودها وكانت النتائج كما يلي:

❖ الفروقات تبعاً للنوع الاجتماعي: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (T) لإجابات عينة الدراسة والجدول (١٢) يوضحها:

الجدول (١٢): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (T) للفروقات تبعاً للنوع الاجتماعي (ن = 72)

المتغير	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	دلالة (T)	مصدر الفروقات
القيادة الاستراتيجية	ذكر	56	3.95	.55	.317	.752	--
	أنثى	16	3.90	.53			
فاعلية إدارة الأزمات	ذكر	56	3.82	.67	-.022	.983	--
	أنثى	16	3.83	.68			

- الفروقات دالة عند مستوى (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى تحقق تساوي التباين بين المجموعات:

### Levene Test of Equality of Variance

وبهذا يمكن عرض نتائج اختبار (T). بينت نتائج اختبار (T) عدم وجود فروقات دالة في تقييمات مجتمع الدراسة لمتغير القيادة الاستراتيجية ومتغير فاعلية إدارة الأزمات حيث تجاوزت قيمة الدلالة للاختبار (0.05)، وهذا يدل على أن المبحوثين من الذكور والإناث لديهم موافقة بمستويات مرتفعة على هذين المتغيرين. بالنظر إلى النتائج السابقة تقبل الفرضية الصفرية الخاصة بالفروقات في متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير فاعلية إدارة الأزمات تبعاً للجنس.

❖ الفروقات تبعاً للمؤهل العلمي: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار

(ANOVA) لإجابات مجتمع الدراسة والجدول (١٣) يوضحها:

الجدول (١٣): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ANOVA) للفروقات تبعاً للمؤهل العلمي (ن = 72)

المتغير	المؤهل التعليمي	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	دلالة (F)
القيادة الاستراتيجية	دبلوم فأقل	//	//	//	3.418	.038
	بكالوريوس	52	3.90	.52		
	ماجستير	18	3.96	.55		
	دكتوراه	2	4.90	.07		
	المجموع	72	3.94	.54		
فاعلية إدارة الأزمات	دبلوم فأقل	//	//	//	3.059	.053
	بكالوريوس	52	3.76	.65		
	ماجستير	18	3.89	.69		
	دكتوراه	2	4.91	.12		
	المجموع	72	3.82	.67		

- الفروقات دالة عند مستوى (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى تحقق تجانس التباين بين المجموعات:

### Levene Test of Homogeneity of Variance

وبهذا يمكن عرض نتائج اختبار (ANOVA). بينت نتائج اختبار (ANOVA) عدم وجود فروقات دالة في تقييمات مجتمع الدراسة لمتغير فاعلية إدارة الأزمات حيث تجاوزت قيمة الدلالة للاختبار (0.05)، وهذا يدل على أن المبحوثين بصرف النظر عن المؤهل العلمي لديهم موافقة بمستويات مرتفعة على متغير فاعلية إدارة الأزمات، أما عن الفروقات في متغير القيادة الاستراتيجية فقد بلغت قيمة الاختبار ( $F = 3.418$ ) بدلالة (0.038) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروقات دالة إحصائية في مستويات القيادة الاستراتيجية تبعاً للمؤهل العلمي. ولمعرفة مصدر الفروقات تم استخدام الاختبار البعدي فيشر LSD-FISHER والذي بين إن مصدر الفروقات كان بين حاملي درجة البكالوريوس والماجستير من جهة وحملة الدكتوراه من جهة أخرى، وهذا يبين أن المبحوثين الذين يحملون مؤهلات الدكتوراه يرون إن مستويات القيادة الاستراتيجية في الشركة أعلى من المبحوثين الذين يحملون مؤهلات أقل. بالنظر إلى النتائج السابقة

تقبل الفرضية الصفرية الخاصة بالفروقات في متغير فاعلية إدارة الأزمات تبعاً للمؤهل العلمي، بينما ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة في الفروقات في متغير القيادة الاستراتيجية تبعاً للمؤهل العلمي.

الجدول (١٤): نتائج اختبار فيشر (Fisher LSD) للمقارنات البعدية في متغير القيادة الاستراتيجية تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	1	2	3
بكالوريوس	3.90		-0.065	-0.996*
ماجستير	3.96			-0.930*
دكتوراه	4.90			

- الفروقات دالة عند مستوى (0.05).

❖ الفروقات تبعاً للعمر: تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ANOVA) لإجابات مجتمع الدراسة والجدول (١٥) يوضحها:

الجدول (١٥): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ANOVA) للفروقات تبعاً للعمر (ن = 72)

المتغير	العمر	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F)	دلالة (F)
القيادة الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	//	//	//	6.131	.004
	30-أقل من 40 سنة	42	3.85	.47		
	40-أقل من 50 سنة	27	3.98	.58		
	50 سنة فأكثر	3	4.91	.05		
	المجموع	72	3.94	.54		
فاعلية إدارة الأزمات	أقل من 30 سنة	//	//	//	5.602	.006
	30-أقل من 40 سنة	42	3.70	.61		
	40-أقل من 50 سنة	27	3.89	.69		
	50 سنة فأكثر	3	4.94	.10		
	المجموع	72	3.82	.67		

- الفروقات دالة عند مستوى (0.05).

تشير النتائج السابقة إلى تحقق تجانس التباين بين المجموعات:

### Levene Test of Homogeneity of Variance

وبهذا يمكن عرض نتائج اختبار (ANOVA). بينت نتائج اختبار (ANOVA) وجود فروقات دالة في تقييمات مجتمع الدراسة لمتغير القيادة الاستراتيجية و لمتغير فاعلية إدارة الأزمات حيث بلغت قيمة الاختبار (F= 6.131) و (F= 5.602) على الترتيب وبمستويات دلالة أقل من مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على وجود فروقات دالة إحصائياً في مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات فاعلية إدارة الأزمات تبعاً للعمر. ولمعرفة مصدر الفروقات تم استخدام الاختبار البعدي فيشر (LSD-FISHER) والذي بين إن مصدر الفروقات كان من المبحوثين

الذين يبلغون من العمر 50 سنة فأكثر وبقية الفئات العمرية، وهذا يبين إن هؤلاء المبحوثين يرون إن مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات فاعلية إدارة الأزمات في الشركة أعلى من المبحوثين من الفئات العمرية الأقل سناً. بالنظر إلى النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة في الفروقات في متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير فاعلية الأزمات تبعاً للعمر.

الجدول (١٦): نتائج اختبار فيشر (Fisher LSD) للمقارنات البعدية في متغير القيادة الاستراتيجية تبعاً للعمر

العمر	المتوسط الحسابي	1	2	3
30-أقل من 40 سنة	3.85		-1.130	-1.06*
40-أقل من 50 سنة	3.98			-0.931*
50 سنة فأكثر	4.91			

- الفروقات دالة عند مستوى (0.05).

الجدول (١٧): نتائج اختبار فيشر (Fisher LSD) للمقارنات البعدية في متغير فاعلية إدارة الأزمات تبعاً للعمر

العمر	المتوسط الحسابي	1	2	3
30-أقل من 40 سنة	3.70		-0.198	-1.23*
40-أقل من 50 سنة	3.89			-1.04*
50 سنة فأكثر	4.94			

- الفروقات دالة عند مستوى (0.05).

❖ الفروقات تبعاً لعدد سنوات الخبرة والفروقات تبعاً للمركز الوظيفي: أخيراً، بالنسبة للفروقات تبعاً لكل من عدد سنوات الخبرة و تبعاً للمركز الوظيفي، لم يكن بالإمكان استخراج الفروقات وذلك لعدم تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعات، كما لم يكن بالإمكان استخدام اختبارات بديلة نظراً إلى وجود فروقات شاسعة بين المجموعات، حيث كان هناك مجموعتين بحجم كبير في متغير عدد سنوات الخبرة و مجموعتين بحجم صغير، أما متغير المركز الوظيفي فكان هناك عدة مجموعات تحتوي على مشاهدة واحدة بينما هناك مجموعة تجاوز تعدادها 50 مشاهدة ولذلك لا يمكن استخراج الفروقات بين هذه المجموعات كون النتائج التي سيتم الحصول عليها غير دقيقة. وبشكل هذا محدداً في الدراسة الحالية يوصى للدراسات المستقبلية بالعمل على تفاديه وذلك بجمع عينات أكبر تتحقق فيها شروط التجانس بين المجموعات.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الجزء من الدراسة اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان حول أثر القيادة الاستراتيجية على فاعلية إدارة الازمات في شركة الحكمة لصناعة الادوية في الاردن من خلال التحليل الاحصائي بالإضافة الى ما ورد في الإطار النظري.

#### اولاً. الاستنتاجات:

١. تسعى منظمات صناعة العقاقير و انتاج الأدوية بشكل مستمر الى تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق اداء متميز والذي يدفعها الى العمل باستمرار باتباع الطرق والاساليب الحديثة في العمل لذلك فهي تسعى باستمرار على الحفاظ وتطوير ادواتها التي تمكنها من تحقيق اداء فعال.

٢. تسعى القيادة الاستراتيجية في شركة الحكمة الى مواجهة التحديات التي تواجهها في البيئات الداخلية والخارجية من خلال تحديد الرؤيا التي تسهم في تحقيق الاهداف.
٣. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركة الحكمة وكانت المستويات على النحو التالي أولاً الرقابة الاستراتيجية ويليها التنفيذ الاستراتيجي ويليها التوافق الاستراتيجي واخيراً التوجه الاستراتيجي.
٤. كما أظهرت النتائج إن مستويات الفاعلية في ادارة الازمات في شركة الحكمة مرتفعة وكان المستوى على النحو التالي القدرة على تحقيق الاهداف بدرجة مرتفعة ويليها كفاءة الاتصالات وسهولة تدفق المعلومات ايضاً بدرجة مرتفعة اما سرعة الاستجابة كانت بدرجة متوسطة وكذلك القدرة على ادارة الموارد المتاحة بدرجة متوسطة.
٥. أظهرت النتائج ايضاً وجود علاقة ارتباط طردية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها وادارة الازمات بأبعادها.

**ثانياً. التوصيات:** بناء على النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة وفي إطار تناول الادبيات والدراسات السابقة المختلفة في القيادة الاستراتيجية ودراسة وتحليل ادارة الازمات تم التوصل الى توصيات مستقبلية تدور حول القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في الشركات الاردنية بما يحقق فاعلية ادارة الازمات حيث توصي الدراسة بما يلي.

١. ضرورة تعميم نتائج الدراسة الحالية على الشركات المماثلة للإفادة من حالة دراسة شركة دار الحكمة والتي تمكنت بالممارسات الصحيحة للقيادة الاستراتيجية من الوصول الى مستويات مرتفعة من الفاعلية في إدارة الأزمات وهو الهدف الذي تسعى إليه كافة المنظمات.
٢. ضرورة إجراء دراسات معمقة تتبنى المنهج النوعي الذي يبحث في تفاصيل ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تبنتها هذه الشركة والتي أدت الى مقدرتها في الوصول الى فاعلية في الاستجابة الى الأزمات، حيث أن إجراء المقابلات النوعية مع مدراء الشركة كفيلة بالحصول على تفاصيل مثرية تبين كيف تمكنت هذه الشركة من توليف ممارسات القيادة الاستراتيجية للوصول الى استجابة أفضل للأزمات.
٣. لا بد من الإشارة الى أنه على الرغم من تبين أثر قوي بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات، إلا أن هذا لا يغفل دور العوامل الأخرى التي تبنتها المنظمة للوصول الى هذه الحالة المثلى، وهو ما يتوجب إجراء دراسات معمقة تستقصي كافة العوامل المساعدة التي أدت الى إنجاح أسس الإدارة التي تبنتها هذه الشركة للوصول الى هدفها.
٤. ضرورة إجراء دراسات مستقبلية على فترات ممتدة يمكن أن توفر الأساس لإجراء دراسات مقارنة تبين مستويات التحسن أو التراجع في فاعلية الاستجابة للأزمات في هذه الشركة.
٥. اعتمدت الدراسة الحالية على تصورات المبحوثين لبحث الأثر، وهنا يجب التوصية بضرورة إجراء دراسات مستقبلية تعتمد مؤشرات أخرى قد تكون قوائم محاسبية أو عوائد الاستثمار وغيرها لبحث الأثر.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

١. Alzhrani A. S. M. (٢٠٢٠)، The role of strategic planning in improving the performance of public education departments in Makkah, in light of the Kingdom of

Saudi Arabia's 2030 vision، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء إدارات التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٤(١).

٢. سيد، عاطف علي والشيخ ذيب، خالد محمد خير إسماعيل، (٢٠١٩)، أثر القيادة الاستراتيجية في تميز الأداء التسويقي في المستشفيات الخاصة الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٧(٢).

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Andrews, R., Beynon, M. J., & Genc, E., (2017), Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity, *Administrative Sciences*, 7(1).
2. Abu Amuna, Y. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S., (2017), Strategic Environmental Scanning: an Approach for Crises Management.
3. Al Khalifa, M. M., (2016), The impact of strategic alignment on the performance of public organisations (Doctoral dissertation, Brunel University London).
4. Bénaben, F., Barthe-Delanoë, A. M., Lauras, M., & Truptil, S., (2014, October), Collaborative systems in crisis management: A proposal for a conceptual framework. In Working Conference on Virtual Enterprises (pp. 396-405), Springer, Berlin, Heidelberg.
5. Calabrò, A., Torchia, M., Jimenez, D. G., & Kraus, S., (2020), The role of human capital on family firm innovativeness: the strategic leadership role of family board members. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-27.
6. Celik, A., & Yilmaz, R., (2016), Research of the Effectiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: a Comparative Study in Large Scale Enterprises and SMES in Konya 3rd Industrial Zone. *Postmodern Openings*, 7(2), 93-114.
7. Dahri, A. S., Amin, S., & Waseem, M., (2019), Effect of Strategic Leadership on Organizational Performance through Knowledge Management. *Journal of Managerial Sciences*, 13(2).
8. Eitrem, A., & Öberg, L., (2018), The effect of strategic orientation on the commercial exploitation of digitalisation: A study on digitalisation in Norwegian companies (Master's thesis).
9. Grunna, T., & Fridheim, H., (2017), Planning and conducting crisis management exercises for decision-making: the do's and don'ts. *EURO Journal on Decision Processes*, 5(1-4), 79-95.
10. Koskei, R., Asienga, I., & Katwalo, A. M., (2013), Analysis of the influence of strategic leadership capability on performance of research institutions in Kenya.
11. Mofolo, N., Heunis, C., & Kigozi, G. N., (2019), Towards national health insurance: Alignment of strategic human resources in South Africa. *African journal of primary health care & family medicine*, 11(1).
12. Mikušová, M., & Horváthová, P., (2019), Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization, *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1844-1868.

13. Mohamed, F., & Ismail, S. N., (2018), The Concept and Model of Strategic Leadership and Its Importance in Increasing School Achievement. *Journal of Social Science Research*, 12(1), 2568-2574.
14. Muzee, H., (2016), Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. *Open Access Library Journal*, 3(08), 1.
15. Martens, H. M., Feldezs, K., & Merten, P., (2016), Crisis management in tourism—a literature based approach on the proactive prediction of a crisis and the implementation of prevention measures. *Athens Journal of Tourism*, 3(2), 89-101.
16. Nyong'a, T. M., & Maina, R., (2019), Influence of strategic leadership on strategy implementation at Kenya Revenue Authority, southern region in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 128-159.
17. Olsson, E. K., & Verbeek, B., (2018), International organisations and crisis management: Do crises enable or constrain IO autonomy?. *Journal of International Relations and Development*, 21(2), 275-299.
18. Palladan, A. A., Abdulkadir, K. B., & Chong, Y. W., (2016), The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria. *Journal of Business and Management*, 18(9), 109-115.
19. Parnell, J. A., (2015), Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Peru, Mexico and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 221-233.
20. Rowe, G., & Nejad, M. H., (2009), Strategic leadership: Short-term stability and long-term viability. *Ivey Business Journal*, 73(5), 2-6.
21. Saka, O. R., (2014), Crisis management strategy and its effects on organizational performance of multinational corporations in Nigeria: Empirical evidence from Promassidor Ltd. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 79-86.
22. Sposito, V. A., Hand, M. L., & Skarpness, B., (1983), on the efficiency of using the sample kurtosis in selecting optimal estimators, *Communications in Statistics-simulation and Computation*, 12(3), 265-272.