

دور العقلية الاستراتيجية في تحسين إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في جامعة الفرات الأوسط التقنية

الباحث: طلال عبدالله حمد
كلية إدارة الأعمال
جامعة عجلون الوطنية
talal.sd89@gmail.com

م.د. زيد متعب العباسي
الكلية التقنية الإدارية/الكوفة
جامعة الفرات الأوسط التقنية
zaid-alabassi@atu.edu.iq

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين العقلية الاستراتيجية وتحسين إدارة الأزمات. وتمثلت مشكلة الدراسة بتحديد طبيعة العلاقة بين العقلية الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة. وتم أخذ عينة شملت مجموعة من التدريسيين في جامعة الفرات الأوسط التقنية. وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات الدراسة، وتم استخدام عدداً من المقاييس الإحصائية لتحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات وفرضيات الدراسة تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات أبرزها تؤدي العقلية الاستراتيجية إلى الإحاطة في البيئة الخارجية بالشكل الذي يمكن المؤسسة من تشكيل الرؤى للعمليات الحالية وتوقع المستقبل وتصميم الاستراتيجيات اللازمة لتحسين إدارة الأزمات، وبنيت على الاستنتاجات مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة الاستعانة بالمختصين لإقامة الورش والدورات لتعزيز الآليات والخطط الاستراتيجية التي من شأنها أن تدعم متخذي القرار في المنظمة المبحوثة في الرقابة والقياس للمشاكل وإيجاد الحلول للأزمات.

الكلمات المفتاحية: العقلية الاستراتيجية، التكيف الاستراتيجي، الأزمات، التهديدات.

The Role of The Strategic Mindset in Improving Crisis Management Applied Study in The Al-Furat Al-Awsat Technical University

Lecturer Dr. Zaid M. Alabassi
Technical College of Management/Kufa
Al-Furat Al-Awsat Technical University

Researcher: Talal Abdalluh Hamad
College of Business Administration
Ajloun National University

Abstract:

The aim of the study measure and analyze the correlations and impact between the Strategic Mindset (the independent variable) and crisis management (the dependent variable). Problem this study was to determine the nature of the relationship between the Strategic Mindset and crisis management in the researched organization. A sample was taken, which included a group of teachers at the Al-Furat Al-Awsat Technical University. The questionnaire was used as a main tool to collect study data, and a number of statistical measures were used to analyze study variables and test hypotheses, and after conducting the process of analysis of study data and hypotheses, a number of conclusions were reached, most notably the Strategic Mindset leads to awareness in the business environment in a way that enables the institution to obtain Visions of the current operations, anticipating the future and designing the necessary strategies to improve crisis management. A set of recommendations was built on the conclusions, the

important of which is the need to use specialists to establish workshops and courses to strengthen the mechanisms and strategic plans that it would support decision makers in the researched organization in monitoring and measuring problems and finding solutions to crises.

Keywords: Strategic Mindset, Strategic Adaptation, Crisis, Threats.

المقدمة

ان زيادة التعقيد البيئي جعلت من الاسلوب التقليدي في ادارة الازمة غير ذي جدوى في التعامل مع التغيرات المفاجئة والسريعة في بيئة العمل، وإن التغيرات البيئية لم تؤثر فقط على طريقة التفاعل التنظيمي مع بيئته، ولكن أيضا على طريقة التفكير والبحث في مجال ادارة الازمة. إن ظهور المدخل الاستراتيجي الذي يؤكد على العمل الاستباقي وأهمية التعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة، جاء للتعامل مع المتغيرات البيئية المؤثرة. لذا تعد العقلية الاستراتيجية العنصر الأهم لدى الاستراتيجيون، اذ تعمل العقلية الاستراتيجية على الاخذ بنظر الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة بالمنظمة ومن ثم يعمل على احراز الخيار الأمثل والعمل على الاستعداد والحذر والرغبة الجادة في التفوق والمشاركة لحل الازمات. ومن هنا تأتي اهمية الدراسة بما تقدمه من اساس متين يفيد المنظمات في مواجهة الازمات وايجاد الحلول للمشاكل، وكان الغرض من الدراسة التعرف على تأثير العقلية الاستراتيجية في تحسين ادارة الازمة، وتطوير مفهوم يؤدي إلى توضيح العقلية الاستراتيجية من ناحية ومحاولات اقتراح بعض الاساليب لمعالجة المشاكل من ناحية أخرى.

منهجية الدراسة

١-١. مشكلة الدراسة: أن متغيرات الدراسة (العقلية الاستراتيجية وادارة الازمة) هي مواضيع لاتزال قيد البحث، فلا تزال هنالك فجوة معرفية فيما يتعلق بربط متغيرات الدراسة (العقلية الاستراتيجية وادارة الازمة)، إذ أن الدراسات لا زالت قاصرة في مجال تقديم المعرفة التامة حول هذه المواضيع. ويرى (Liu et al., 2015) بان العقلية الاستراتيجية تؤدي إلى جمع المعلومات عن المشاكل لتلافيها.

وتتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات الآتية:

أ. ماهي طبيعة العلاقة بين العقلية الاستراتيجية وادارة الازمات؟

ب. هل يوجد تأثير للعقلية الاستراتيجية في ادارة الازمات؟

ج. هل تؤدي العقلية الاستراتيجية إلى معالجة الازمات؟

٢-١ أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من مساهمتها في إغناء الأدبيات في مجال التوجهات الحديثة نحو الادارة الاستراتيجية وادارة الازمات. وتتأتى أهمية الدراسة من تناولها لموضوع غاية في الأهمية إلا وهو العقلية الاستراتيجية الذي يشير الى الحالة الادراكية لتحليل المعلومات وايجاد الحلول للمشاكل، بالإضافة الى ذلك تبرز أهمية الدراسة كونها من اولى الدراسات التي سعت إلى صياغة نموذج يربط بين العقلية الاستراتيجية وادارة الازمة.

٣-١ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى صياغة إطار نظري يتضمن مجموعة من المساهمات حول العقلية الاستراتيجية وادارة الازمات، وتهدف هذه الدراسة أيضاً إلى تحديد تأثير العقلية الاستراتيجية في تحسين ادارة الازمات، واستكشاف العلاقة بين العقلية الاستراتيجية وتحسين ادارة الازمات.

١-٤ فرضيات الدراسة

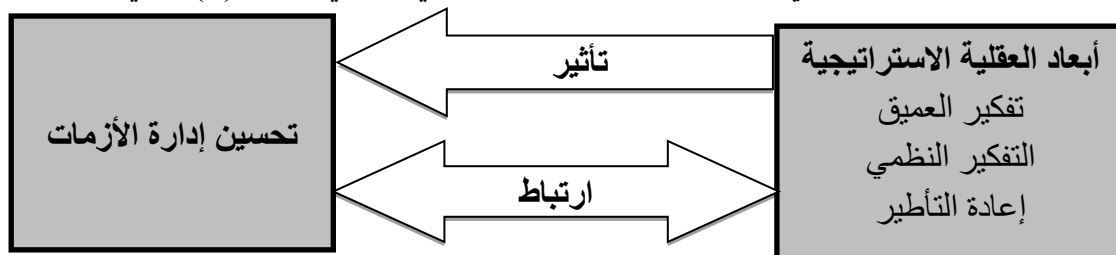
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العقلية الاستراتيجية وتحسين إدارة الالتزامات.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى عدة فرضيات فرعية هي:

- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير العميق وتحسين إدارة الالتزامات.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظمي وتحسين إدارة الالتزامات.
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إعادة التأطير وتحسين إدارة الالتزامات.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للعقلية الاستراتيجية في تحسين إدارة الالتزامات.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. للتفكير العميق تأثير معنوي في تحسين إدارة الالتزامات.
 - ب. للتفكير النظمي تأثير معنوي في تحسين إدارة الالتزامات.
 - ج. لإعادة التأطير تأثير معنوي في تحسين إدارة الالتزامات.
- ١-٥ مخطط الدراسة الفرضي:** يتمثل مخطط الدراسة الفرضي كما في الشكل (١) الآتي:



الشكل (١): المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على منهجية الدراسة.

١-٦ أساليب جمع البيانات: اعتمد الباحث على مجموعة واسعة من الأدوات لجمع البيانات النظرية والعملية وكالاتي:

- أ. أساليب جمع البيانات النظرية: قام الباحث بالاعتماد على مجموعة واسعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، ومن خلال المكتبات الإلكترونية في شبكة الاتصالات العالمية.
 - ب. أساليب جمع البيانات العملية: تم استعمال استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وكذلك المقابلات المباشرة مع المعنيين للشرح المفصل بالمتغيرات المبحوثة، أما بشأن تحليل البيانات العملية فقد أعتمد البرنامج الإحصائي (SPSS) وبعض المقاييس الإحصائية للعلاقات مثل معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وباعتماد مقياس (Likert) الخماسي كونه من المقاييس الدقيقة.
- ١-٧ مجتمع وعينة الدراسة:** تم اعتماد (جامعة الفرات الاوسط التقنية) لتكون ميدانا للدراسة، وقد بلغ حجم المجتمع (١٠٩) تدريسيًا، فيما بلغ حجم العينة (٨٥)، اذ تم استخراج حجم العينة من خلال معادلة (Richard Geiger)، وقد تم توزيع (٩٧) استمارة استبيان استرجع منها (٩٣) استمارة، وبلغت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٩١).

الإطار النظري للدراسة

٢-١ مفهوم العقلية الاستراتيجية: تعبر العقلية الاستراتيجية عن حالة الوعي للقائد الاستراتيجي في أداء الواجبات، وهو نتيجة للتفاعل بين مهارات وخبرات وقدرات القادة، وخصائص البيئة

الداخلية والخارجية للمنظمة. وبما أن القائد الاستراتيجي يتأثر بمتغيرات البيئة المعقدة، فقد يؤثر أيضا على تكوين هذه المتغيرات وتطويرها (Kodama, 2001: 1067). ويشير (Cohen, 2005: 579) إلى أن العقلية الاستراتيجية تستخدم لمواجهة الأحداث وإدارة الأزمات واستغلال الفرص، ما يؤدي إلى بناء قوى ذات مستوى عالي في التوجه نحو التغيير، إذ يؤدي إلى البحث باستمرار نحو التطور والتغيير. ويرى (Liu et al., 2015: 2) بأن مصطلح العقلية الاستراتيجية هو مرادف للتفكير الاستراتيجي وقد قام بتعريف العقلية الاستراتيجية بأنها العملية الإدراكية التي يقوم من خلالها متخذي القرار بأحراز وتحليل المعلومات التي تخص المشكلة الاستراتيجية ومن ثم صياغة الحل لها. فيما يعرف (Pisapia et al., 2005: 45) العقلية الاستراتيجية على أنه المهارة المستخدمة لمعالجة المعلومات وخلق المعرفة منها وتطبيقها عبر الممارسة. وعرف (Costa and Kallick, 2000: 1) العقلية الاستراتيجية بأنها مجموعة من المهارات الضرورية للعمل بفاعلية لتشجيع البحث والاستكشاف الاستراتيجي والمثابرة والإبداع. وتشير العقلية الاستراتيجية Strategic Mindset إلى تلك المدركات والتوقعات والافتراضات حول البيئة والمنظمة، إذ تشمل المدركات على مستوى جاذبية السوق وقوة اللاعبين الرئيسيين في هذا السوق، في حين تشير التوقعات إلى مدى تغير هذه المدركات في المستقبل، أما الافتراضات فهي المحددات المستقبلية التي تنتم بالاستمرارية (Grundy, 2012: 58)، كما يقسم (Majdenic et al., 2017: 38) العقلية الاستراتيجية إلى عقلية تخطيط وعقلية تكيف.

١-١-٢ أبعاد العقلية الاستراتيجية: حدد (Pisapia et al., 2005: 48, 52, 56) ثلاثة أبعاد للعقلية الاستراتيجية وهي:

أ. **التفكير النظامي Systems Thinking**: هو القدرة على الرؤية الشمولية للنظم وفهم خواصها والقوى المحركة لها والأنماط والعلاقات الداخلية والتي تشكل سلوكيات النظم وتقدم الخيارات من أجل عملية التنفيذ.

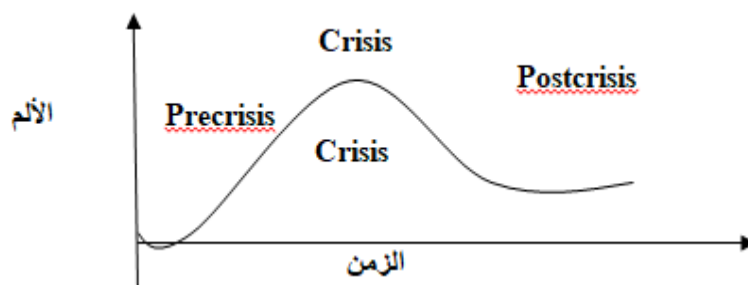
ب. **إعادة التاطير Reframing**: هو القدرة على ابدال وجهة الانتباه عبر عدة آفاق واطر ونماذج ذهنية وفلسفات، وذلك لغرض إعادة توليد الرؤى والآراء اللازمة للتنفيذ.

ج. **التفكير العميق Reflection**: هو القدرة على التفكير المنطقي والعقلاني من خلال استخدام المدركات والتجارب والمعلومات وابداء الاحكام لما حدث سابقا، لخلق اسس التوجه المستقبلي.

٢-٢ **مفهوم الأزمة**: إن الأزمة هي موقف يحتاج إلى السعي الحثيث لمعرفة متغيراته وتحديد مسبباته للسيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، وتشكل الأزمة تهديدا كبيرا للعمليات والتي يمكن أن تنتج عنها عواقب سلبية إذا لم تعالج بشكل صحيح (Khodarahmi, 2009: 524)، ويعرف (Hamidovic, 2012: 1) الأزمة بأنها حالة غير طبيعية بطبيعتها وغير مستقرة ومعقدة تمثل تهديدا لأهداف المنظمة أو سمعتها أو وجودها. والأزمة سياسيا "وعسكريا" هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول (محمد، ٢٠١١: ٤٦)، إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تنسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعا لبذور الانتقام في المستقبل. والأزمة إداريا هي "موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة على القرار أو على اتجاهاته المستقبلية" (محمد، ٢٠١١: ٤٦).

٢-٢-١ **مراحل الأزمة**: تتمثل مراحل الأزمة بثلاث مراحل وكالاتي: (محمد، ٢٠١١: ٥٢).

- أ. المرحلة التي تسبق الأزمة: وهي فترة غير واضحة وتشمل المسببات لحدوث الأزمة، إذ تكون فيها الأحداث متسارعة.
- ب. مرحلة الأزمة: وتكون الأزمة في هذه المرحلة في أوجها، ويصاحبها تهويل إعلامي كبير وتعد هذه المرحلة من أصعب مراحل الأزمات من حيث إدارتها.
- ج. المرحلة التي تعقب الأزمة: وفي هذه المرحلة تتلاشى الأزمة إذ يسيطر أحد أطراف الأزمة بالكامل على الوضع ويتحقق التغيير المستهدف.



الشكل (٢): مراحل الأزمة

المصدر: محمد، إيثار عبد الهادي، (٢٠١١)، "استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (١٧) ٦٤، ٤٧-٦٣.

٢-٣ مفهوم إدارة الأزمة: تشكل إدارة الأزمة جزءاً مهماً من الإدارة الاستراتيجية، إذ صُنفت الأزمات إلى أربع فئات مختلفة؛ (الأزمات التقليدية، الأزمات غير المتوقعة، الأزمات المستعصية والأزمات الأساسية) وإدارة الأزمات هي نموذج للعملية والإدارة يطبق في المواقف والاتجاهات غير العادية، ويشمل هذا النموذج أنشطة معينة مثل الكشف عن إشارات الأزمات، ومنع آثارها السلبية المحتملة على المنظمات، والبقاء والاستمرار والخروج بأقل الخسائر من خلال التحضير والتحكم في مسببات الأزمة (Sahin et al., 2015: 2299)، ويعرف (Coombs and Laufer, 2018: 200) إدارة الأزمات على أنها عملية تهدف إلى منع أو تخفيف الضرر الذي يمكن أن تحدثه الأزمة على المنظمة وأصحاب المصلحة فيها. فيما عرف (Fearn-Banks, 2007: 2) إدارة الأزمات بأنها عملية تخطيط استراتيجي للأزمة أو نقطة تحول سلبية ترتبط بالتواصل مع الأزمات أو هي الحوار بين المنظمة وعامة الأفراد قبل وأثناء وبعد الأحداث السلبية. ويرى (Gilpin and Murphy, 2008: 17) بأن إدارة الأزمة تمثل القابلية على التأهب واليقظة إزاء التغيرات التي تؤثر سلباً على المنظمة. ويشير (Paraskevas and Quek, 2019: 419) إلى أن إدارة الأزمة تركز بشكل أساسي على الاستفادة من الدروس الأزمات فيما يتعلق بالأسباب والعواقب وربما التدابير التي يجب اتخاذها لمعالجة المواقف المشابهة في المستقبل.

٢-٣-١. أهداف إدارة الأزمة: تتمثل أهداف إدارة الأزمات بالآتي: (رفاعي وجبريل، ٢٠٠٧: ٣١)

- أ. وضع قائمة بالمخاطر المحتملة ووضع أولويات لها حسب أهميتها.
- ب. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق الرقابة الدقيقة.
- ج. استثمار الوقت بالشكل الأمثل، من خلال تخفيض وقت اتخاذ قرار المنع/المواجهة.
- د. استخلاص الدروس من الأزمات والقضايا السابقة وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.

الجانب العملي للدراسة

٣-١ التحليل الوصفي: يتم من خلال التحليل الوصفي التعرف على مستوى متغيرات الدراسة (العقلية الاستراتيجية وإدارة الأزمات) من خلال استعمال مقياس النزعة المركزية (الوسط الحسابي) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري) وكما في جدول (١) الآتي.

الجدول (١): الوصف الإحصائي لإبعاد العقلية الاستراتيجية

الترتيب	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	البعد
3	0.64	0.93	3.19	I1	التفكير العميق
2	0.67	1.11	3.31	I2	
1	0.68	1.04	3.39	I3	
4	0.62	1.01	3.12	I4	
5	0.60	1.02	3.10	I5	
6	0.63	1.05	3.08	I6	التفكير النظامي
4	0.68	1.00	3.30	I7	
3	0.69	0.98	3.31	I8	
2	0.70	0.88	3.39	I9	
5	0.65	1.02	3.24	I10	
1	0.72	0.85	3.45	I11	
7	0.62	1.08	3.04	I12	
8	0.60	1.10	3.02	I13	إعادة التأطير
1	0.65	0.98	3.10	I14	
3	0.64	1.03	3.06	I15	
4	0.63	1.05	3.04	I16	
5	0.60	1.12	3.00	I17	
2	0.64	1.02	3.07	I18	

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا برنامج SPSS.

الجدول (٢): ملخص التحليل الوصفي للعقلية الاستراتيجية

ترتيب الابعاد	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد المستقلة
2	0.64	0.99	3.22	التفكير العميق
1	0.66	0.98	3.23	التفكير النظامي
3	0.63	1.05	3.05	إعادة التأطير
	0.64	0.98	3.16	العقلية الاستراتيجية

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS.

ومن الجدول (٢) يتبين أن نتائج الوسط الحسابي للأبعاد الثلاثة أعلى من الوسط الفرضي (٣) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي) وهذا يدل على أن العقلية الاستراتيجية موجودة في المنظمة قيد البحث.

الجدول (٣): التحليل الوصفي لفقرات ادارة الازمات

الترتيب	الوزن المنوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	0.69	0.89	3.17	I1
1	0.70	0.86	3.19	I2
14	0.60	1.10	3.00	I3
4	0.68	0.90	3.16	I4
15	0.59	1.12	2.99	I5
13	0.60	1.08	3.00	I6
6	0.66	0.95	3.12	I7
8	0.65	1.02	3.10	I8
9	0.64	0.98	3.07	I9
11	0.63	0.99	3.05	I10
10	0.64	1.00	3.07	I11
7	0.66	0.97	3.12	I12
5	0.68	0.98	3.16	I13
2	0.69	0.88	3.17	I14
12	0.62	1.06	3.03	I15
	0.64	0.98	3.09	المستوى الكلي للإدارة الازمات

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول (٣) يتضح، أن المعدل للمتغير التابع (ادارة الأزمات) قد بلغ (3.09)، وهذا يعني انتشار هذا المتغير في المنظمة المبحوثة.

٣-٢ علاقات الارتباط:

يتم اعتماد معامل الارتباط البسيط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. إذ أشارت فرضية الدراسة الرئيسية إلى (وجود علاقة ارتباط معنوية بين العقلية الاستراتيجية وتحسين ادارة الازمات) وتقرعت عن الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

الجدول (٤): علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تحسين ادارة الازمات		البعد التابع الابعاد المستقلة
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.000	0.63	التفكير العميق
0.000	0.65	التفكير النظمي
0.000	0.59	اعادة التأطير
0.000	0.62	العقلية الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS.

❖ **الفرضية الفرعية الاولى:** أشارت هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير العميق وتحسين ادارة الازمات. ومن خلال الجدول (٤) فإن قيمة معامل الارتباط بين التفكير العميق وتحسين ادارة الازمات قد بلغت (٠,٦٣)، وجرى اختبار معنوية الارتباط بمقياس (٠,٠٥) وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (٠,٠٠٠) ووفق هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الاولى.

❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** أشارت هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير النظامي وتحسين إدارة الالتزامات. ومن خلال الجدول (٤) فإن قيمة معامل الارتباط بين التفكير النظامي وتحسين إدارة الالتزامات قد بلغت (٠,٦٥)، وتم اعتماد مقياس (٠,٠٥) لقياس معنوية الارتباط، وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (٠,٠٠٠) ووفق هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** أشارت هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين إعادة التأطير وتحسين إدارة الالتزامات. ومن خلال الجدول (٤) فإن قيمة معامل الارتباط بين إعادة التأطير وتحسين إدارة الالتزامات قد بلغت (٠,٥٩)، وتم اعتماد مقياس (٠,٠٥) لقياس معنوية الارتباط، وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (٠,٠٠٠) ووفق هذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** أشارت هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين العقلية الاستراتيجية وتحسين إدارة الالتزامات. ومن خلال الجدول (٤) فإن قيمة معامل الارتباط بين العقلية الاستراتيجية وتحسين إدارة الالتزامات قد بلغت (٠,٦٢)، وتم اعتماد مقياس (٠,٠٥) لقياس معنوية الارتباط، وأن مستوى المعنوية المتحققة هي (٠,٠٠٠) ووفق هذه النتائج تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

٣-٣ علاقات التأثير:

أ. **فرضية التأثير الرئيسية:** أشارت فرضية التأثير الرئيسية إلى وجود تأثير معنوي للعقلية الاستراتيجية في تحسين إدارة الالتزامات على المستوى الكلي. وقد تم اعتماد معامل الانحدار البسيط لقياس علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وبين الجدول (٥) نتائج علاقات التأثير بين العقل الاستراتيجية وتحسين إدارة الالتزامات.

الجدول (٥): تحليل تأثير العقلية الاستراتيجية في تحسين إدارة الالتزامات

تحسين إدارة الالتزامات								
المتغيرات	الثابت	R2	قيمة	P	معنوية	معامل الانحدار	قيمة	P
	(a)	معدل	F	Value	نموذج الانحدار	Beta	T	Value
العقلية الاستراتيجية	0.49	.79	141.5	0.00	معنوي	0.62	8.7	0.000

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد إلى برنامج SPSS.

وفق نتائج الجدول (٥) يشير الـ (R^2) من أن نسبة المفسر للعقلية الاستراتيجية في تحسين إدارة الالتزامات بلغت (79%) وهي نسبة مقبولة تشير إلى أن (79%) من الانحرافات في تحسين إدارة الالتزامات تتحدد من خلال العقلية الاستراتيجية وأن النسبة الباقية (21%) تشير إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وبلغت قيمة (F)، (141.5) وهي معنوية عند المستوى (0.05) وهذا يشير إلى أن أنموذج الانحدار مقبول إذ يفسر العلاقة بين العقلية الاستراتيجية وتحسين إدارة الالتزامات. وبلغت (Beta) بين متغيرات الدراسة (0.62) واختبرت معنويته عن طريق اختبار (T) إذ بلغت قيمتها (8.7) وهي معنوية عند المستوى (0.05). ووفق هذه النتائج فإن فرضية التأثير الرئيسية تقبل.

ب. **اختبار الفرضيات الثانوية (الفرعية):** لأبعاد العقلية الاستراتيجية تأثير معنوي في تحسين إدارة الالتزامات. ويوضح الجدول (٦) الآتي نتائج علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة.

الجدول (٦): نتائج تحليل أثر ابعاد العقلية الاستراتيجية في تحسين ادارة الازمات

تحسين ادارة الازمات								
المتغيرات	الثابت (a)	R2 معدل	قيمة F	P Value	معنوية نموذج الانحدار	معامل الانحدار Beta	قيمة T	P. Value
معنوية معامل الانحدار								
التفكير العميق	1.11	0.80	155.2	0.000	معنوي	0.63	5.02	0.000
التفكير النظامي						0.65	7.10	0.000
اعادة التأطير						0.59	4.12	0.000

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد إلى برنامج SPSS.

وفق نتائج الجدول (٦) يشير الـ (R^2) من أن نسبة المفسر لأبعاد العقلية الاستراتيجية في تحسين ادارة الازمات بلغت (80%) وهي نسبة مقبولة تشير إلى أن (80%) من الانحرافات في تحسين ادارة الازمات تتحدد من خلال أبعاد العقلية الاستراتيجية وأن النسبة الباقية (20%) تشير إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها. وبلغت قيمة (F) (155.2) وهي معنوية عند المستوى (0.05) وهذا يشير إلى أن أنموذج الانحدار مقبول إذ يفسر العلاقة بين ابعاد العقلية الاستراتيجية وتحسين ادارة الازمات.

❖ **الفرضية الفرعية ١:** نصت على أن للتفكير العميق تأثير معنوي في تحسين ادارة الازمات، ووفق نتائج الجدول (٦) فإن قيمة (t) قد بلغت (٥,٠٢) وهي أعلى من القيمة الجدولية (١,٩٦). فيما بلغت (بيتا) للتفكير العميق (٠,٦٣) ووفقاً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الاولى.

❖ **الفرضية الفرعية ٢:** نصت على أن للتفكير النظامي تأثير معنوي في تحسين ادارة الازمات، ووفق نتائج الجدول (٦) فإن قيمة (t) قد بلغت (٧,١٠) وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦). فيما بلغت (بيتا) للتفكير النظامي (٠,٦٥) ووفقاً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

❖ **الفرضية الفرعية ٣:** نصت على أن لإعادة التأطير تأثير معنوي في تحسين ادارة الازمات، ووفق نتائج الجدول (٦) فإن قيمة (t) قد بلغت (٤,١٢) وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦). فيما بلغت (بيتا) لإعادة التأطير (٠,٥٩) ووفقاً لهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الاستنتاجات والتوصيات

٤-١ **الاستنتاجات:** استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم صياغة الاستنتاجات الآتية:

أ. أظهرت التحليلات الاحصائية تحقق ارتباط وتأثير (موجب معنوي) للعقلية الاستراتيجية في تحسين ادارة الازمات بين متغيرات الدراسة.

ب. يؤدي التفكير القائم على أساس النظرة الشمولية إلى الحصول على كم هائل من المعلومات عن العوامل والقوى المؤثرة في بيئة العمل، وهذا ما يساعد على الاحاطة بالمشاكل وتحديد مسبباتها وتقديم المعالجات المناسبة ومن ثم منع تحولها إلى أزمات أكبر.

ج. يؤدي التفكير العقلاني القائم على أساس التجارب والخبرات، إلى صياغة استراتيجيات كفيلة بمعالجة المشاكل ومنع تحولها إلى أزمات أكثر تعقيداً.

د. ينتج عن الاستعانة بعدة وجهات نظر وافكار، إلى وضع خطة سليمة يتم من خلالها توفير مجموعة من الحلول الكفيلة بالسيطرة على مسببات الازمة.

هـ. اظهرت النتائج أن افراد عينة الدراسة لديهم رغبة في توظيف العقلية الاستراتيجية.

٤-٢ التوصيات: بناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، خرجت الدراسة بمجموعة من المقترحات تتمثل بالآتي:

- أ. ضرورة الاستعانة بالمختصين وغيرهم من له علاقة بعمل المنظمة المبحوثة، لتوفير المعلومات المتجددة التي تفيد المنظمة في مجال حل المشاكل التي تواجهها ولمتابعة التطورات الحاصلة في بيئة العمل لاتخاذ الاجراءات الاستباقية.
- ب. ضرورة تبني القيادات في المنظمة المبحوثة استراتيجيات قائمة على أساس التكيف والمرونة، اذ يدعم هذا التوجه الانفتاح نحو الافكار الجديدة والنظر الى المنظمة بصورة شمولية.
- ج. يوصي الباحث بالاستفادة من المعلومات السابقة ومحاولة دمجها مع المعلومات الحالية، اذ أن ذلك كفيل بالإحاطة بالتغيرات البيئية والاستعداد للتغيير.
- د. ضرورة تبني سياسات قائمة على أساس البحث عن مختلف المعلومات عبر مختلف الوسائل والحصول على أفكار جديدة والتي من شأنها أن تعزز القوة في مواجهة الازمات.
- هـ. ضرورة مواكبة التطور والتقدم، والسعي الحثيث الى قياس ومراقبة العوامل والقوى المؤثرة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. محمد، إيثار عبد الهادي، (٢٠١١)، استراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (١٧) ٦٤، ٤٧-٦٣
٢. رفاعي، ممدوح وجبريل، ماجدة، (٢٠٠٧)، إدارة الازمات، جامعة عين شمس.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Cohen, E. A. (2005), the Historical Mind and Military Strategy, Orbits, 49 (4), 575-588.
2. Coombs, W. T., and Laufer, D., (2018), Global crisis management-Current research and future directions, Journal of International Management, 24 (3), 199-203.
3. Costa, A. L., & Kallick, B., (2000), Assessing & Reporting on Habits of Mind. A Developmental Series, Book 3. Association for Supervision and Curriculum.
4. Fearn-Banks, K., (2007), Crisis communications: A casebook approach, (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
5. Gilpin, D. R., and Murphy, P. J., (2008), Crisis management in a complex world Oxford University Press.
6. Grundy, T., (2012), Demystifying Strategy: how to become a strategic thinker, Kogan Page Publishers.
7. Hamidovic, Haris, (2012), an Introduction to Crisis Management, ISACA JOURNAL, 5, pp. 1-4.
8. Khodarahmi, E., (2009), Crisis management, Disaster Prevention and Management: An International Journal, 18 (5), 523-528.
9. Kodama, M., (2001), creating new business through strategic community management: case study of a multimedia business, International Journal of Human Resource Management, 12 (6), 1062-1084.
10. Liu, L., Mynderse, J. A., Gerhart, A. L., and Arslan, S., (2015, October). Fostering the entrepreneurial mindset in the junior and senior mechanical engineering curriculum with

a multi-course problem-based learning experience. In 2015 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE) (pp. 1-5). IEEE.

11. Majdenic, D., Van Mumford, J., Wirén, M., and Zettinig, P., (2017), Stakeholder Identification, Salience, and Strategic Mindset Analysis, In Practices for Network Management (pp. 27-45). Palgrave Macmillan, Cham.
12. Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., and Coukos-Semmel, E., (2005), developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures, Leadership Review, 5(1).
13. Paraskevas, A., and Quek, M., (2019), When Castro seized the Hilton: Risk and crisis management lessons from the past, Tourism Management, 70, 419-429.
14. Sahin, S., Ulubeyli, S., and Kazaza, A., (2015), Innovative crisis management in construction: Approaches and the process, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, 2298-2305.