



مجلة كلية الشرطة للعلوم الأمنية والمجتمعية  
عدد خاص - المؤتمر السنوي الثاني لسنة ١٤٤٧ هـ - ٢٠٢٥ م

تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الأزمات  
بحث ميداني في مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة  
الداخلية العراقية

The impact of strategic leadership in achieving  
crisis management Field research in the training  
complex directorates of the  
Iraqi Ministry of Interior

Colonel Lecturer Dr.Milad  
Ghazi Barghash Al-Mayah  
College of Police  
[miladbarghash@gmail.com](mailto:miladbarghash@gmail.com)

العقيد .م.د. ميلاد غازي برغش المياحي  
كلية الشرطة  
[miladbarghash@gmail.com](mailto:miladbarghash@gmail.com)

٢٠٢٥م

١٤٤٧هـ



## المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل من خلال خمسة أبعاد هي: (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، الإدارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة، الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) في تحقيق إدارة الأزمات كمتغير تابع باعتماد خمسة أبعاد هي: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وانطلاقاً من مشكلة رئيسة تجسدت من خلال تساؤل هو: ما هو تأثير القيادة الاستراتيجية لمديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية في تحقيق إدارة الأزمات لهذه المنظمات؟ إذ ظهرت بعيدة عن تبني النماذج العلمية التي تمكنها من تحديد العناصر والأبعاد التي تحقق التميز، وقد تم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي في عرض معلومات البحث وتفسيرها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختيار عينة الدراسة الحالية عينة قصدية تضمنت ٢٢٠ مديراً لمديريات المجمع التدريبي، إذ تم توزيع (٢٢٠) استبانة عليهم بعد اعتماد جدول ليكرت الخماسي، وقد استبعد منها (١٨) غير صالحة للتحليل لتصبح عدد (٢٠٢) استبانة، واستعملت البيانات لقياس متغيراتها، منها الحقائق عن أداء مديريات المجمع التدريبي، ومن ثم تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الارتباط، والتحليل العاملي التوكيدي كأختبارات بنائية اساسية لصدق المقاييس المعتمدة، مجموعة من المقاييس الاحصائية الوصفية وتحليل علاقة التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال برامج (SPSS V.28- AMOS v.26).



وقد تم التوصل من خلال البحث إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها ضرورة أن تولي مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية أهمية كبيرة للقيادة الاستراتيجية من خلال تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة، الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية؛ لما لذلك من تأثير كبير في تحقيق إدارة الأزمات الذي سينعكس إيجابياً في خدمة المديريات المبحوثة .

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، مديريات المجمع التدريبي.

**Abstract:**

The research aims to determine the impact of strategic leadership as an independent variable through five dimensions: (determining strategic direction, diagnosing balanced organizational control, effective management of the organization's resource portfolio, effective sustainability of organizational culture, and emphasis on ethical practices) on crisis management as a dependent variable using five dimensions: (detecting warning signs, preparedness and prevention, damage containment, recovery, learning). Based on a key problem embodied in the question, “What is the impact of the strategic leadership of the training complex directorates affiliated with the Iraqi Ministry of Interior on the crisis management of these organizations?”, which appeared to be far from adopting scientific models that enable them to identify the elements and dimensions that achieve excellence, A descriptive analytical research approach was adopted in presenting and interpreting the research information, and a questionnaire was used as the main tool for collecting data and information. In addition, a purposive sample of 220 directors of the training complex directorates was selected for the current study. A



total of 220 questionnaires were distributed to them after adopting a Likert scale, Eighteen questionnaires were excluded as invalid for analysis, leaving 202 questionnaires. The data were used to measure variables, including facts about the performance of the training complex directorates, and then the data were analyzed using a set of statistical methods (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, correlation coefficient, and confirmatory factor analysis as basic construct validity tests for the adopted scales, a set of descriptive statistical measures, and analysis of the direct and indirect effects using AMOS v.26- SPSS V.28 software).

The research led to a set of recommendations, the most important of which was the need for the training complex directorates affiliated with the Iraqi Ministry of Interior to attach great importance to strategic leadership by defining the strategic direction, diagnosing balanced organizational control, effective management of the organization's resource portfolio, effective sustainability of organizational culture, and emphasis on ethical practices, as these have a significant impact on crisis management, which will be reflected positively in the service of the directorates under study.

**Keywords:** strategic leadership, crisis management, training complex directorates.



## المقدمة

أن من أهم المساهمات البحثية الحديثة في الفكر الإداري هو الاهتمام بموضوعات القيادة الاستراتيجية وأبرز دورها في تمكين المنظمة من معرفة محيطها البيئي، وبالتالي اتجه منظرو الفكر الاستراتيجي إلى التعمق في معاني القيادة الاستراتيجية التي نضجت في الآونة الأخيرة مع اتساع التركيز عليها، هذا المصطلح الذي يحمل في طياته العديد من التفسيرات التي يمكن اجمالها في وجهات نظر متعددة متحدة المعنى تؤكد على التأثير في تنمية الثقة، بوصفها اختبارات تجريبية لدراسة الكيفية التي تؤثر بها أنشطة القيادة الاستراتيجية لتنمية أو تطوير تأثير الثقة على الصعيدين الشخصي والمشارك بين المنظمات على حدٍ سواء، وفي ضوء التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والضغوط المرتبطة بالهولمة والمنافسة العالمية تتجه المنظمات نحو تبني المفهوم أعلاه، لذا فهناك حاجة إلى امتلاك المنظمات إذا ما أرادت العيش في هكذا بيئة، فالمقومات الرئيسية التي تمكنها من النمو والتطور وامتلاك مجموعة متنوعة من المقدرات.

وإن مفهوم إدارة الأزمات قد تكرر في البحوث والدراسات المتعلقة بإدارة الأعمال، إذ يُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، الأمر الذي يؤكد أهمية إدارة الأزمات في حياة المنظمات واستمرارها، والذي يؤدي بدوره إلى تطوير المنظمة ككل، وأشتمل البحث على فرضيات رئيسة تمثلت بوجود ارتباط وتأثير إزاء إدراك عينة البحث لأبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، إذ اشتمل على استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي واستعمال برامج التحليل الإحصائي (SPSS v.28 ، Amos v.26) لإجراء الاختبارات الإحصائية على أفراد عينة البحث من مديري المديرية ومعاونيهم ومديري الأقسام في مديريات



المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية، للوقوف على أبرز مؤشرات قبول أو رفض هذه الفرضيات والإجابة على مشكلة البحث.

أما هيكلية البحث فقد تضمنت أربعة مباحث، تضمن المبحث الأول منهجية البحث، بينما خصص المبحث الثاني للمركزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، بينما تضمن المبحث الثالث، اختبار وتحليل فرضيات البحث، وختم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية التي قدمها البحث.

## المبحث الأول / منهجية البحث

### مشكلة البحث

اعتماداً على التغيرات غير التقليدية التي تشهدها بيئة المنظمات في الوقت الحاضر، وانطلاقاً من التوسع في النشاطات والعمليات والأدوات والوسائل غير التقليدية المتاحة لتحقيق إدارة الأزمات، وبموجب تلك التحديات التي بدأت تواجهه تلك المنظمات في مضامين النتائج والأهداف التي كانت تسعى إليها، نجد أنها بدأت تبحث عن أدوات ووسائل ومؤشرات نجاح أخرى تضمن لها البقاء والنجاح والتفوق وعلى نحو المنظمات العامة منها مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية وكذلك وسائل أخرى منها ممارسات القيادة الاستراتيجية كونها السبيل لمواكبة واحداث التغيير المطلوب وفق معطيات البيئة التي تعمل بها المنظمة وضمان تحقيق الحماية الكافية للمنظمة المبدعة التي تنطلق من وجهة العمل الصحيحة في ميدان العمل السليم الذي يضمن مصلحة المجتمع.

لذلك نجد من الضرورة الوقوف على القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالأليات والوسائل التي تعتمدها المنظمات أو المؤسسات لتحقيق للمنظمة النجاح عن طريق تحديد الاحتياجات للأفراد



العاملين فيها وتعزيز عائد النفع منها على المجتمع ككل من خلال تحقيق إدارة الأزمات، ولا يخفى عن الجميع الأهمية الكبيرة التي يحظى بها مفهوم إدارة الأزمات في استراتيجيات الدول المتقدمة ومؤسساتها في مختلف المجالات، وتأثيرها في تحقيق الأهداف المحددة، والمديات الواسعة التي وصلت إليها هذه الدول في تطبيق هذا المفهوم، ومن خلال الزيارات الاستطلاعية للباحث تجسدت مشكلة البحث إذ تبين وجود نوعاً ما ضعف في استخدام موارد المنظمة أو التقنية البشرية في الاستجابة للتغيرات البيئية لتحقيق إدارة الأزمات ويمكن تجسيد المشكلة من خلال التساؤل الرئيس الآتي :

ما تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الأزمات في مديريات المجمع التدريبي المبحوثة؟

#### أهمية البحث

١. الإفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوعات البحث (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات) في تطوير مديريات المجمع التدريبي المبحوثة وزيادة الوعي بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على مستوى جودة مخرجاتها ضمن نطاق بيئتها.
٢. غلق الفجوة ما بين الإطار النظري لمتغيرات البحث والإطار التطبيقي لتلك المتغيرات وجعلها مناهجاً عملياً، تشجع مديريات عينة البحث بتطبيقها في ظل واقعنا الحالي وتجاوز المعوقات الحاصلة في ظل تلك الفجوة وإكساب تلك المنظمات معرفة جديدة تسهم في بناء مستقبلها.
٣. محاولة توجيه أنظار إدارة مديريات المجمع التدريبي المبحوثة إلى بحث الأبعاد التنظيمية والاستراتيجية (بالقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات) وجعلها أكثر ملاءمة لواقع الأداء المطلوب منها في ظل البيئة التنظيمية المضطربة في العراق.



٤. فتح المجال أمام الباحثين للانطلاق نحو دراسات وبحوث مستقبلية عن دور وتأثير القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى في مجالات تطبيقية أخرى.

### أهداف البحث

يأتي هذا البحث المتواضع مكملاً لاهتمامات الأدب الإداري والاستراتيجي الحديث، ومكملاً للمسيرة العلمية في مجال البحث العلمي، واستناداً إلى جوانب مشكلة البحث ومبررات اجرائه يمكن تحديد الأهداف بما يأتي:

١. محاولة إيضاح دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق إدارة الأزمات في المديرية عينه البحث.

٢. التأكد من صدق البناء التوكيدي الخاص بمتغيرات البحث (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات) لتشخيص إجابات أفراد العينة المبحوثة عن مدى ملائمة الهيكل النظري للمتغيرات مع الواقع الميداني لها.

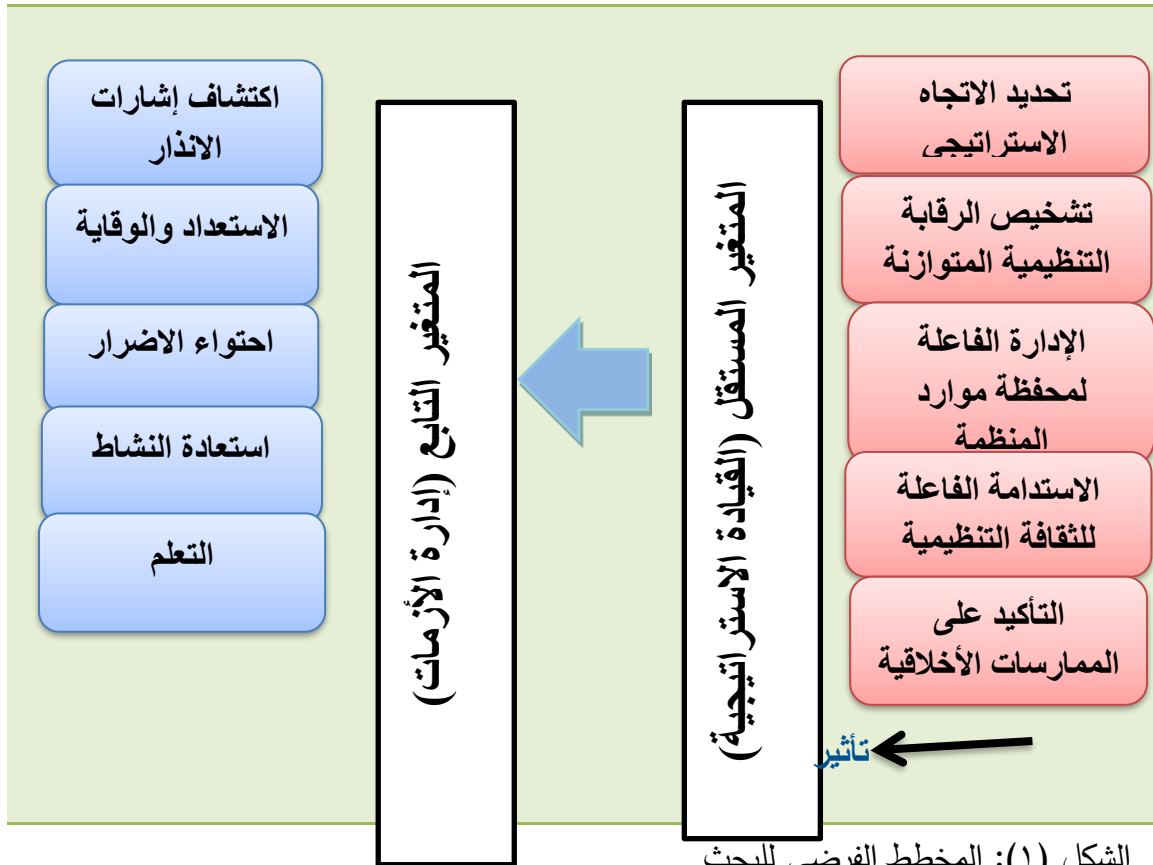
٣. تحديد مستوى علاقات التأثير إجمالاً وتفصيلاً على مستوى متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.

### المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي إلى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها، وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات التالية:



١. المتغير المستقل (Independent Variable): تمثل القيادة الاستراتيجية بأبعادها المتمثلة بـ (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة، الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية).
٢. المتغير التابع (Dependent Variable): ويتمثل إدارة الأزمات بأبعاده (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، والشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث وكما يأتي:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث



## - فرضيات البحث

استناداً إلى مشكلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه، اعتمد البحث الحالي فرضية أساسية تتفرع منها خمس فرضيات فرعية وكالاتي:

فرضية البحث الرئيسية: (فرضية العدم) لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائياً لمتغير القيادة الاستراتيجية إجمالاً (بأبعادها الفرعية) في إدارة الأزمة (مقابل الفرضية البديلة) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية إحصائياً لمتغير القيادة الاستراتيجية إجمالاً (بأبعادها الفرعية) في إدارة الأزمة وتتفرع منها خمس فرضيات فرعية وهي كالاتي: -

١. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الاتجاه الاستراتيجي في إدارة الأزمة (مقابل الفرضية البديلة) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده تحديد الاتجاه الاستراتيجي في إدارة الأزمة.

٢. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمة (مقابل الفرضية البديلة) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمة.

٣. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة في إدارة الأزمة (مقابل الفرضية البديلة) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة في إدارة الأزمة.

٤. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمة (مقابل الفرضية البديلة) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعده الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمة.



٥. لا يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء التأكيد على الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمة (مقابل الفرضية البديلة) يوجد تأثير ذي دلالة معنوية لبعء التأكيد على الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمة.

#### - حدود البحث

إن حدود الدراسة الحالية تتجسد بالحدود الزمانية والمكانية والبشرية وكما يلي:

١. الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية بين الفترة (٢٠٢٥) م.
٢. الحدود المكانية: تم اختيار مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية والمتمثلة (المديرية العامة للتدريب والتأهيل، كلية الشرطة، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، معهد إعداد مفوضي الشرطة، مركز إعداد وتأهيل القادة، ومعهد التدريب النسوي).
٣. الحدود البشرية: القادة الأمنيين في مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية في المستويات (العليا والوسطى)، إذ تم إعداد وتصميم استمارة استبانة خاصة للقادة الأمنيين في مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية من أجل الحصول على (المعلومات، البيانات) المطلوبة لغرض إكمال الجانب الإحصائي.

#### - منهج البحث

تلعب مناهج البحث العلمي دوراً أساسياً في تطور مختلف حقول المعرفة الإنسانية، إذ إن الوصول إلى النظريات والقوانين لا يمكن أن يتم من دون منهج البحث والتفكير، والبحث بشكل عام ما هو إلا وسيلة يسعى من خلالها الباحث إلى دراسة ظاهرة أو مشكلة ما بهدف التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهورها، ومن ثم العمل على تطوير حلول مقترحة لها، والبحوث على نوعين نظرية وتطبيقية، ويسعى الباحث من وراء قيامه بالبحث النظري إلى إيجاد نظرية



ما أو توضيح غموضا يحيط بظاهرة معينة، ويعتمد الباحث في هذا الجانب على الفكر والتحليل المنطقي والمعرفة الجاهزة المتوافرة في المكتبات أو أي مكان آخر، وغالبا ما يكون الدافع وراء البحث النظري هو الوصول إلى تعميمات بغض النظر عن نتائج أو فوائد البحث، في حين يهدف البحث التطبيقي إيجاد حل لمشكلة قائمة، إذ يبدأ البحث بمشكلة عملية موجودة ضمن الظروف القائمة يسعى الباحث بدوره لإيجاد حلول لتلك المشكلة.

#### - عينة ومجتمع البحث

اختار الباحث مديريات المجمع التدريبي التابعة لوزارة الداخلية العراقية لتطبيق الجانب العملي من البحث لكونها تمثل أحد الركائز الأساسية في وزارة الداخلية العراقية ومفصل مهم لكونها تنمي قدرات الموارد البشرية في هذه الوزارة وتساعد على تكوين القيادة الاستراتيجية في جميع المستويات وتعمل دور الإدارة الناجحة لهذه الوزارة وحل الأزمات في الأوقات الصعبة وسرعة الاستجابة في المفاصل والمتمثلة بالمديريات (المديرية العامة للتدريب والتأهيل، كلية الشرطة، المعهد العالي للتطوير الأمني والإداري، معهد إعداد مفوضي الشرطة، مركز إعداد وتأهيل القادة، ومعهد التدريب النسوي)، وتم تحديد عينة قصدية إذ شملت عينة البحث (٢٠٢) مدير عام ومعاون مدير ومديري الأقسام بمعنى القيادات (العليا والوسطى)، إذ تحتوي العينة على معلومات واسعة تتعلق في أفق متغيرات البحث وأهدافه ورؤية مديريات المجمع التدريبي المبحوثة.



### متغيرات البحث وفقراتها مع المقياس المعتمد

**المحور الأول:** اشتمل على المعلومات العامة عن المستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة وقد اشتملت على (النوع الاجتماعي، الفئات العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، المركز الوظيفي)، وعددها (٥) أسئلة.

**المحور الثاني:** يركز هذا الجزء من الاستبانة على المقاييس المعتمدة، إذ إن عدد الفقرات لمجموع المقاييس (٣٨) فقرة، إذ كان القيادة الاستراتيجية مكون من (٢٠) فقرة موزعة بواقع (٤) فقرات تحديد الاتجاه الاستراتيجي، و(٤) فقرات تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، و(٤) فقرات الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة، و(٤) فقرات الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، و(٤) فقرات التأكيد على الممارسات الأخلاقية، أما مقياس إدارة الأزمات فمكون من (١٨) فقرة، موزعة بواقع (٤) فقرات اكتشاف إشارات الإنذار، و (٤) فقرات الاستعداد والوقاية، و(٤) فقرات احتواء الأضرار، و(٣) فقرات استعادة النشاط، و(٣) فقرات التعلم، كما موضح في الجدول (١) وتم اعتماد مدرج ليكرت الخماسي الذي يبدأ من (١) لا أتفق تماماً إلى (٥) أتفق تماماً.

### جدول ١: يوضح مقاييس الدراسة

المنغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المصادر
القيادة الاستراتيجية	تحديد التجاه الاستراتيجي	٤	(Hitt & Hoskisson, 2017)
	تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة	٤	
	الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة	٤	
	الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية	٤	
	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	٤	



(Khraim & Al Afaishat, 2021)	٤	اكتشاف اشارات الانذار	إدارة الأزمات
	٤	الاستعداد والوقاية	
	٤	احتواء الاضرار	
المجموع	٣	استعادة النشاط	
٣٨	٣	التعلم	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على المصادر الواردة في الجدول

## المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لمتغيرات البحث

أولاً: مدخل مفاهيمي للقيادة الاستراتيجية

- مفهوم القيادة الاستراتيجية

قد أستخدم مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول ظهوره في أبحاث (Kotler,1982) و (Mintzberg,1984)، كما بُدلت جهودٌ كبيرة من قبلهما إذ بحثا ليس ما يؤثر على مخرجات المنظمة فقط بل رموز المنظمة ، الهيكلية الاجتماعية، نشاطات الإداريين والتنفيذيين ولاسيما ذوي المناصب العليا، وتحديداً لجوانب تمكن المنظمة على الإداء والمنافسة، Al-Zahrani (2018:207)، هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية، وقد اختلفت هذه التعريفات باختلاف التوجهات الفكرية التي استندت إليها هذه التعريفات، وفيما يأتي عرض لبعض هذه التعريفات، كما ظهرت القيادة الاستراتيجية من عمق انموذج النسق، وإنها تبرز بالوقت الذي يُعتم فيه الغموض بدرجة كبيرة جداً، فضلاً عن كثرة المعلومات في بيئة متخذ القرار الاستراتيجي ليكون بمثابة بوصلة للاتجاه الصحيح (الطائي والنقار ،2012:5).

وبناءً على ما تقدم يمكن وصف مفهوم القيادة الاستراتيجية على انها قدرات استباقية استراتيجية تستعمل في الاستجابة للظروف غير المتوقعة، وتكيف المنظمة للتغيرات البيئية



الدرجة التي تحدث في البيئة في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، من أجل تطوير الموارد الاستراتيجية بأسلوب فعال في سبيل تحسين كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف بشكل مستمر للتغيير.

#### - أبعاد القيادة الاستراتيجية

من خلال المسح النظري الذي أجراه الباحث للنماذج وعلى الرغم من تعدد النماذج التي تناولت أبعاد القيادة الاستراتيجية، إلا أن الباحث سيعتمد ويركز على مقياس (Hitt & Hoskisson, 2017)، لأغراض الدراسة كون هذا النموذج أوفر حداثة والاكثُر شيوَعاً، والذي يتضمن أبعاد القيادة الاستراتيجية، كما أن هناك إجراءات معينة تميز القائد الاستراتيجي الفعال، وتتفاعل العديد من الإجراءات مع بعضها البعض، وعلى سبيل المثال، تتضمن إدارة موارد المؤسسة بشكل فعال تطوير رأس المال البشري والمساهمة في إنشاء اتجاه استراتيجي، وتعزيز ثقافة فعالة، واستغلال المنافسين الأساسيين، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة ومتوازنة، وإنشاء ممارسات أخلاقية.

#### ١. تحديد الاتجاه الاستراتيجي

تضمن تحديد الرؤية والاستراتيجية أو الخطوات لتحقيق هذه الرؤية بمرور الوقت، ويتم تأطير الاتجاه الاستراتيجي في سياق الظروف (أي الفرص والتحديات) التي يتوقع القادة الاستراتيجيين أن تواجهها مؤسستهم في الثلاثة التالية تقريباً خمس سنوات، يتكون الاتجاه الاستراتيجي طويل المدى المثالي من جزأين: أيديولوجية جوهرية ومستقبل محسوس، وتحفز الأيديولوجية الأساسية الموظفين من خلال تراث المؤسسة، ممكن أن يشمل الاتجاه الاستراتيجي مجموعة من



الإجراءات مثل دخول أسواق دولية جديدة وتطوير مجموعة من الموردين الجدد لإضافتهم إلى سلسلة قيمة الشركة (Mantere & Sillince, 2012:172).

## ٢. تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة

يُنظر إلى الرقابة التنظيمية على أنها جزء مهم من عملية الإدارة الاستراتيجية، ولا سيما الأجزاء المتعلقة بضوابط التنفيذ، وهي ضرورية للمساعدة في ضمان تحقيق المؤسسات للنتائج المرجوة، كما تُعرّف الرقابة بأنها (الإجراءات الرسمية القائمة على المعلومات التي يستخدمها القادة للحفاظ على الأنماط في الأنشطة التنظيمية أو تغييرها)، وتساعد الرقابة القادة الاستراتيجيين على بناء المصادقية، وإظهار قيمة الاستراتيجيات لأصحاب المصلحة في المنظمة ودعم التغيير الاستراتيجي (Sunyer et al., 2015:11).

## ٣. الإدارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة

تُعد الإدارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة بمثابة عمل آخر مهم للغاية في مجال القيادة الاستراتيجية، يتم تصنيف موارد الوزارة على أنها رأس مال مالي، ورأس مال بشري، ورأس مال اجتماعي، ورأس مال تنظيمي (بما في ذلك الثقافة التنظيمية)، (Gambardella et al., 2015: 39).

## ٤. الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية

أنّ الثقافة التنظيمية هي مجموعة معقدة من الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية المشتركة في جميع أنحاء المنظمة والتي تؤثر على كيفية إدارة المنظمة للأعمال، نظراً لأن الثقافة التنظيمية تؤثر على كيفية إدارة المنظمة لأعمالها وتساعد في تنظيم سلوك الموظفين والتحكم فيه، فيمكن أن تكون مصدراً لميزة تنافسية، ويجب على المنظمات التركيز عليه عند السعي



وراء القدرة التنافسية الاستراتيجية وعوائد أعلى من المتوسط، (Schneider et al., 2013:361).

#### ٥. التأكيد على الممارسات الأخلاقية

تزداد فعالية العمليات المستخدمة لتنفيذ استراتيجيات الشركة عندما تستند إلى الممارسات الأخلاقية، كما تشجع المنظمات الأخلاقية الأشخاص على جميع المستويات وتمكنهم من التصرف بشكل أخلاقي عند اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الاستراتيجيات، في المقابل تخلق الممارسات الأخلاقية والحكم الذي تستند إليه (رأس المال الاجتماعي) في المنظمة، مما يزيد من النوايا الحسنة المتاحة للأفراد والجماعات في المنظمة، (Adler & Kwon, 2002:17).

#### ثانياً: مدخل مفاهيمي لإدارة الأزمات

- مفهوم إدارة الأزمات

لقد تأصل نشوء مصطلح إدارة الأزمات في إبان علم الإدارة، وزادت أهميتها في هذه الحقبة الراهنة التي تمر بمتغيرات عديدة سريعة التغيرات والتطورات مع تطور الحياة البشرية وعلى كافة المستويات، فهو أسلوب علمي شديد الأهمية ونظام وقائي لمواجهة كل أنواع الأزمات وأصبح يدرس على أنه حقل علمي خاص وانشأت الكثير من البلدان والمنظمات وكالات وأجهزة تختص في إدارة الأزمات مما يجعلها علم مستقل بحد ذاته ومتصل بنفس الوقت بالعلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه (Nelson, 2018:12).

ويمكن وصف مفهوم إدارة الأزمات بكونه عملية معقدة، ليس بسبب الصعوبات في فهم مكونات المفهوم فحسب، بل وقبل كل شيء نظراً لتنوع المقاربات والمفاهيم المعتمدة من قبل



أبطالها أيضاً، وفي الواقع تم وضع فكرة (الأزمة) نظرياً في علم الاجتماع والاقتصاد والعلاقات الدولية.

- أبعاد إدارة الأزمات

يواجه العالم في الوقت الحالي حالة غير مستقرة من حيث التغيرات السريعة والتحديات المستمرة التي تؤدي إلى وجود أنواع مختلفة من الأزمات وانعكاساتها على نتائج المنظمات الأمنية والاقتصادية والمالية وقدرتها على البقاء والتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، إذ إن نجاح المنظمات يعتمد في الغالب على قدرتها على مواكبة التطورات التي تتطلب التكيف مع الأزمات والتغيرات البيئية، إذ إن دراسة إدارة الأزمات أمر مهم جداً ومن الضروري لذلك أن نتطرق إلى أبعاد إدارة الأزمات، من خلال المسح النظري الذي أجراه الباحث للنماذج وعلى الرغم من تعدد النماذج التي تناولت أبعاد إدارة الأزمات، إلا أن الباحث سيعتمد ويركز على مقياس (Khraim&Al Afaishat,2021:478).

١. اكتشاف اشارات الانذار

تبعث الأزمة مجموعة متسلسلة من الإشارات التي يستوجب أن يكتشفها ويتعرف عليها فريق إدارة الأزمات (عدوم، ٢٠٢١:٥٣) وفي السياق نفسه أكد (الحريري، ٢٠١٢: ١٥٨) انعكاس مدى قيام الإدارة بفحص ورصد المؤشرات التي يجب أن تتنبأ بإمكانية وقوع أزمة إذ يتلقى القادة الكثير من مؤشرات الإنذار للتنبؤ بوقوع الأزمة ومتابعة التطورات بشكل مستمر والتحديد الثابت للمستويات التي أسهمت في ظهور مؤشرات وعلامات الأزمة.



## ٢. الاستعداد والوقاية

وهي التي تعكس مستويات تحديد الاستعدادات اللازمة والتي قامت بأدائها الإدارة لاحتواء الأزمة، والحد من شدتها، وإدخال حالات الطوارئ وهذا المستوى معتمد للكشف ولمعرفة عن نقاط الضعف وتعني بدورها عن منع الأزمات، وتجهيز القدرات البشرية والمادية وما يصبح قبلها من معالجات لمفاتيح إدارة الأزمة، لأن أقسام إدارة الأزمات يوضح متى أعلن حالة الطوارئ ويوفر الاتصالات والوسائل اللوجستية الكاملة للوقوف إلى جانب فريق إدارة الأزمات حال وقوع الأزمات، لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي بهذه المرحلة مهم جداً لأنه يساعد في توقع حدوث الأزمات (Park et al., 2023:14).

## ٣. احتواء الاضرار:

في الأزمة يكون هناك حاجة ملحة إلى استجابة سريعة مناسبة لإزالة الآثار السلبية للأزمات، تستحق الاستجابة أن تعد نجاحاً حقيقياً، ويستوجب أن يكون فريق لإدارة الأزمة للتعامل بكل تفاصيل هذه المهام؛ لتقنين الآثار والخسائر إلى أقصى حد (Bhaduri, 2019:554-569) ويرى (kraim & Al Alfaishat, 2021:472-473)، يتم تحديد القواعد والإجراءات والاساليب للحد من تلك الخسائر والأضرار ومنعها من الانتشار إلى مفاصل أجزاء المنظمة لم تتأثر بعد بها.

## ٤. استعادة النشاط

يتم توازن المنظمة من خلال استعادة وممارسة عملياتها المألوفة قبل حدوث الأزمة، ويجب أن تمتلك المنظمة خطط طويلة الأجل وقصيرة الأجل للسيطرة على تنظيمها، كون الأمر يتطلب موارد وقدرات مالية وإدارية، وركز (Tokakis et al., 2019:37-43) على أن مرحلة



التعافي تصب في جانبان: الأول هو البدء في تسيير وتنظيم العمل في المنظمة وإنهاء حالة، والثاني هو الخيار الاستراتيجي الذي يشير إلى جميع الخطوات تصبح دروساً يمكن تعلمها في حدوث الأزمات المستقبلية يمكن استخدامها لمنع وقوع الأزمات.

٥. التعلم

اتفق (Coombs, 2015:22) أن تحليل وتقييم النتائج خلال الأزمة والعمل على السيطرة عليها وتحسينها والعمل على بنائها في إدارة الأزمات المستقبلية ومنع تكرارها، وهذا يعني وضع ضوابط لمنع حدوث\* الأزمات مرة أخرى في المستقبل والتعلم من الأزمة وتجارب المنظمات الأخرى التي مرت بنفس الأزمة، وفي ذات الصدد قد بين الباحثين ( Hong et al., 2012:535-553)، لإعادة المنظمة إلى حالة ما قبل الأزمة يجب تعلم الدروس من الأزمة وتحديد أسبابها الجذرية في مرحلة التعلم ستتخذ المنظمة تدابير مختلفة للتغلب على الأزمة وستتخطى المنظمات في ابتكار البنية التحتية مثل تنفيذ نظام إدارة المعرفة وتحسين النظام.

### المبحث الثالث: اختبار وتحليل فرضيات البحث

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

اعتمد البحث على اختبار التوزيع الطبيعي كأداة إحصائية أساسية لوصف بيانات المتغيرات العشوائية التي تميل إلى التركز حول قيمة متوسطة، إذ استند التحليل إلى اختبار معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) لتحديد ما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، وقد تم اعتبار القيم المقبولة لهذين المعاملين في النطاق (Lee, 1.96±), (Wang, 2012:), وهو الحد الفاصل وفقاً للقيمة الجدولية لتوزيع (Z) الطبيعي القياسي، بين قبول الفرضية أو رفضها، إذ بلغ حجم العينة المستخدمة في الدراسة (٢٠٢) من القيادات العليا



والوسطى في المجمع التدريبي التابع إلى وزارة الداخلية العراقية، إذ يوضح الجدول (٢) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد البحث.

جدول ٢: نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد البحث

متغيرات وأبعاد الدراسة	حجم العينة	القيم المفقودة	Skewness	Kurtosis	تفسير النتيجة
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	202	0	0.456-	0.437	قيم الالتواء والتفطح تراوحت بين $\pm 1,96$ ، مما يتوافق مع المعيار المقبول لتوزيع البيانات بشكل طبيعي
تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة	202	0	0.445-	0.219	
الإدارة الفاعلة لمحافظة موارد المنظمة	202	0	0.252-	0.431-	
الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية	202	0	0.242-	0.413-	
التأكيد على الممارسات الاخلاقية	202	0	0.251-	0.498-	
القيادة الاستراتيجية	202	0	0.258-	0.323-	
اكتشاف اشارات الانذار	202	0	0.460-	0.215-	
الاستعداد والوقاية	202	0	0.584	0.276	
احتواء الاضرار	202	0	0.171	0.121-	
استعادة النشاط	202	0	0.355-	0.492-	
التعلم	202	0	0.248-	0.367-	
إدارة الأزمات	202	0	0.018-	0	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

اختبار الصدق البنائي لأداة القياس باستعمال التحليل العاملي التوكيدي

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لتحديد هيكلية البنى النظرية لمقاييس معينة اعتماداً على نظريات بنائية سابقة مستخدمة في بيئة تطبيقية معينة، ويعمل هذا التحليل على إيجاد مجموعة الفقرات الفاعلة في قياس المتغير ومقدار الخطأ في قياس كل فقرة من أجل معرفة مدى اعتماده



من عدمه، وبالتالي فإن مخرجاته هي نموذج هيكلية متعدد البناءات ويحقق غرض القياس، كما يهدف التحليل العاملي التوكيدي إلى تأكيد النماذج النظرية باستخدام البيانات التجريبية وهو عنصر أساسي من نمذجة المعادلة الهيكلية الواسعة الانتشار، ويوضح الجدول (٣) المؤشرات التي ستستخدم لتقييم مدى تطابق النموذج الفرضي الهيكلية في التحليل العاملي التوكيدي مع مستوى متغيرات الدراسة.

### جدول ٣: مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي

ت	المؤشر	المعيار
1	$\chi^2$ كاي سكوير	---
2	درجة الحرية (DF)	---
3	النسبة بين $\chi^2$ ودرجة الحرية DF	أقل من 5
4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	1-0.9
5	مؤشر توكرر لويس (TLI)	1-0.9
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	أقل من او يساوي 0.08

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

#### أ. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية

تم قياس المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية عبر خمسة أبعاد فرعية هي (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة، الإدارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة، الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الاخلاقية)، والمؤلفة من (٢٠) فقرة، إذ يبين الشكل (٢) الهيكل العام للمتغير القيادة الاستراتيجية وقيم التقديرات المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة. وللتأكد من أن متغير القيادة الاستراتيجية يتضمن خمسة أبعاد فرعية فإن مؤشرات المطابقة في الشكل (2) تظهر عند المقارنة بالجدول (٤) الذي يتعلق بمؤشرات

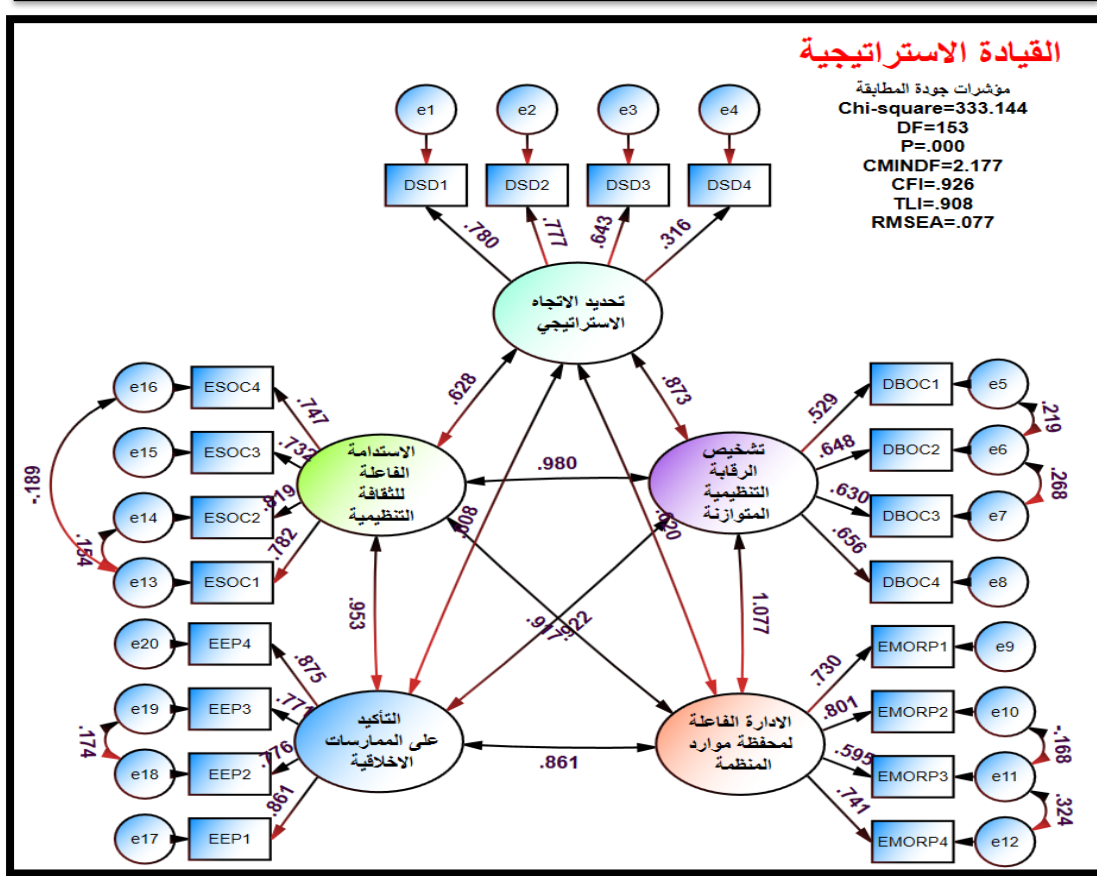


جودة المطابقة ونمذجة المعادلة الهيكلية التناغم بين البيانات المجمعة من الاستبانة والنموذج الهيكلية المفترض لمقياس متغير القيادة الاستراتيجية.

جدول ٤: مؤشرات جودة المطابقة لمتغير القيادة الاستراتيجية

ت	المؤشر	القيمة المستخرجة	تفسير النتيجة
1	$\chi^2$ كاي سكوير	333.144	ضمن نطاق المعايير الموضوعة لقبول المتغير بأبعاده
2	درجة الحرية (DF)	153	
3	النسبة بين $\chi^2$ ودرجة الحرية DF	2.177	
4	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.926	
5	مؤشر توكرر لويس (TLI)	0.908	
6	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.077	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات مخرجات برنامج (Amos V.26)



شكل 2: التحليل العائلي التوكيدي لمتغير القيادة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26)

يوضح الجدول (٥) التفاصيل المتعلقة بالقيم المعيارية والمعنوية لفقرات متغير القيادة الاستراتيجية في النموذج الهيكلي، إذ تظهر هذه القيم قبولاً إحصائياً واضحاً، إذ حققت قيم النسبة الحرجة (C.R) مستويات مرتفعة إذ تتراوح تقديرات فقرات متغير القيادة الاستراتيجية بين (٠.٣١٦ - ٠.٨٧٥)، مما يشير إلى تأثير إيجابي ومقبول لكل الفقرات، كما سجلت قيم (C.R) تتراوح بين (٤.١١٥ - ١٦.٣٧٣)، وهي أعلى من القيمة الحرجة المطلوبة البالغة ١.٩٦، مما يعزز من أهمية هذه الفقرات، بالإضافة إلى ذلك يتبين أن جميع الفقرات حققت



مستوى دلالة بلغ (٠.٠٠٠٠)، وهو أقل من مستوى الدلالة القياسي (٠.٠٠٥)، مما يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية تحمل دلالة معنوية، هذا يعزز من موثوقية النموذج واعتماده في التحليلات اللاحقة.

**جدول ٥: المؤشرات الإحصائية للتحليل العملي التوكيدي لمتغير القيادة الاستراتيجية**

الفقرات	المسار	الأبعاد	التقديرات	القيمة الحرجة	الدلالة	القرار
DSD1	--->	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	.780			مؤثرة
DSD2	--->		.777	10.095	0.000	مؤثرة
DSD3	--->		.643	8.508	0.000	مؤثرة
DSD4	--->		.316	4.115	0.000	مؤثرة
DBOC1	--->	تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة	.529			مؤثرة
DBOC2	--->		.648	8.426	0.000	مؤثرة
DBOC3	--->		.630	7.359	0.000	مؤثرة
DBOC4	--->		.656	7.548	0.000	مؤثرة
EMORP1	--->	الإدارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة	.730			مؤثرة
EMORP2	--->		.801	11.191	0.000	مؤثرة
EMORP3	--->		.595	8.138	0.000	مؤثرة
EMORP4	--->		.741	10.328	0.000	مؤثرة
ESOC1	--->	الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية	.782			مؤثرة
ESOC2	--->		.819	13.796	0.000	مؤثرة
ESOC3	--->		.732	10.938	0.000	مؤثرة
ESOC4	--->		.747	10.362	0.000	مؤثرة
EEP1	--->	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	.861			مؤثرة
EEP2	--->		.776	13.331	0.000	مؤثرة
EEP3	--->		.771	13.196	0.000	مؤثرة
EEP4	--->		.875	16.373	0.000	مؤثرة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26)



### ب. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع إدارة الأزمات

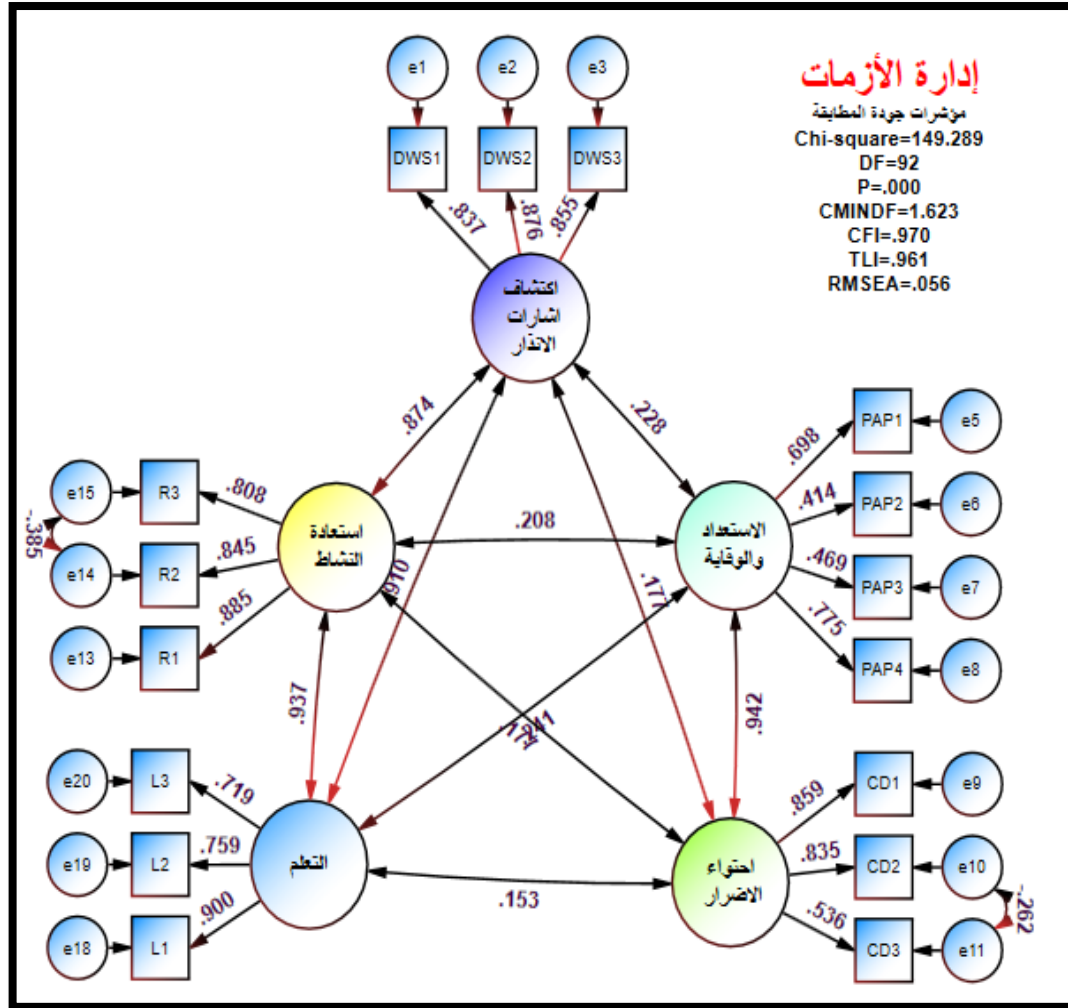
تم قياس المتغير التابع إدارة الأزمات عبر خمسة أبعاد فرعية هي (اكتشاف اشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم)، والمؤلفة من (١٨) فقرة، إذ يبين الشكل (٣) الهيكل العام للمتغير إدارة الأزمات وقيم التقديرات المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة. وللتأكد من إن متغير إدارة الأزمات يتضمن خمسة أبعاد فرعية فإن مؤشرات المطابقة في الشكل (٣) تظهر عند المقارنة بالجدول (٦) الذي يتعلق بمؤشرات جودة المطابقة ونمذجة المعادلة الهيكلية التناغم بين البيانات المجمعة من الاستبانة والنموذج الهيكلية المفترض لمقياس متغير إدارة الأزمات.

#### جدول ٦: مؤشرات جودة المطابقة لمتغير إدارة الأزمات

ت	المؤشر	القيمة المستخرجة	تفسير النتيجة
١	$\chi^2$ كاي سكوير	149.289	ضمن نطاق المعايير الموضوعية لقبول المتغير بأبعاده
٢	درجة الحرية (DF)	٩٢	
٣	النسبة بين $\chi^2$ ودرجة الحرية DF	١,٦٢٣	
٤	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	٠,٩٧٠	
٥	مؤشر توكرر لويس (TLI)	٠,٩٦١	
٦	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	٠,٠٥٦	

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.26)

تجدر الإشارة هنا إلى انه تم حذف الفقرة (DWS4) من بعد (اكتشاف اشارات الإنذار) والفقرة (CD4) من بعد (احتواء الاضرار) كونها غير معنوية وتؤثر على معايير جودة المطابقة.



شكل ٣: التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V.26

يعرض الجدول (٧) التفاصيل حول القيم المعيارية والمعنوية لفقرات متغير إدارة الأزمات في النموذج الهيكلي، والذي يظهر أن هذه القيم مقبولة إحصائياً وفقاً لمعنويتها البالغة (SIG>0.000) وقيمة (C.R) النسبة الحرجة، وكما يتبين إن قيم التقديرات لفقرات متغير إدارة



الأزمات تتراوح بين (٠.٤١٤-٠.٩٠٠)، وهي نسبة جيدة، إذ يتضح أن جميع الفقرات مؤثره، وكذلك يتبين من قيم (CR) والتي تراوحت بين (١٥.٤-١٥.٢٨٨) وهي أكبر من (القيمة الحرجة) البالغة (١.٩٦) أيضاً، ويشير ذلك إلى أن جميع أسئلة متغير إدارة الأزمات لديها دلالة معنوية، مما يشكل مؤشراً جيداً وكافياً لاعتماد النموذج بصيغته النهائية في التحليلات اللاحقة.



جدول ٧: المؤشرات الإحصائية للتحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الأزمات

الفقرات	المسار	الابعاد	التقديرات	القيمة الحرجة	الدلالة	القرار
DWS1	---	اكتشاف اشارات الانذار	.837			
DWS2	---		.876	15.396	0.000	مؤثرة
DWS3	---		.855	14.817	0.000	مؤثرة
PAP1	---	الاستعداد والوقاية	.698			
PAP2	---		.414	5.400		
PAP3	---		.469	6.094	0.000	مؤثرة
PAP4	---		.775	9.702	0.000	مؤثرة
CD1	---	احتواء الاضرار	.859			
CD2	---		.835	13.282	0.000	مؤثرة
CD3	---		.536	7.463	0.000	مؤثرة
R1	---	استعادة النشاط	.885			
R2	---		.845	15.793	0.000	مؤثرة
R3	---		.808	14.491	0.000	مؤثرة
L1	---	التعلم	.900			
L2	---		.759	13.593	0.000	مؤثرة
L3	---		.719	12.435	0.000	مؤثرة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.26)



### اختبار فرضيات التأثير الرئيسية

في هذا الجزء، يتم استخدام تحليل الانحدار لفحص تأثيرات المتغيرات المستقلة في المتغير التابع باستعمال الانحدار الخطي البسيط إذ يسمح بتحليل العلاقة بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع، مما يسهل فهم كيف يؤثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفرضية الرئيسية
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات
إدارة الأزمات) $0.631+0.734$ = القيادة الاستراتيجية

يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل التأثير بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، إذ حققت قيمة (F) المستخرجة ما قيمته (٣٣٢.٨٤٤) وتشير النتيجة لوجود تأثير بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وفي ضوء هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات)، كما يلاحظ من قيمة (t) المستخرجة والبالغة (١٨.٢٤٤) إن تأثير المعلمة (β) هو تأثير حقيقي إذ إن زيادة التأثير بمقدار الوحدة الواحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بمقدار (٦٢٪)، إذ استطاع متغير القيادة الاستراتيجية من تفسير ما نسبة (٧٣٪) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات، وعلى مستوى الأبعاد بصورة منفردة باستخدام (الانحدار الخطي البسيط) فقد بينت النتائج ما يلي:



الفرضية الفرعية الأولى
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي في إدارة الأزمات
(تحديد الاتجاه الاستراتيجي) $1.676+0.449$ = إدارة الأزمات

يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي في إدارة الأزمات، إذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة " ٧٤.٥٩٣ "، وجود تأثير معنوي بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تحديد الاتجاه الاستراتيجي في إدارة الأزمات). كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة، البالغة " ٨.٦٣٧ "، أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير جوهري، إذ إن زيادة تأثير تحديد الاتجاه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة " ٤٤% ". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي يفسر " ٢٦% " من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الثانية
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات
تشخيص الرقابة التنظيمية ( $1.065+0.596$ = إدارة الأزمات المتوازنة)

يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل تأثير تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات، إذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة " ١٦٦.٨٧٣ "، وجود تأثير معنوي بين تشخيص



الرقابة التنظيمية المتوازنة وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات)، كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة، البالغة "١٢.٩١٨"، أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير جوهري، إذ إن زيادة تأثير تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة "٥٩%"، بالإضافة إلى ذلك تبين أن تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة يفسر "٤٥%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الثالثة
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة في إدارة الأزمات
الإدارة الفاعلة لمحفظة ( $1.204+0.557$ = إدارة الأزمات موارد المنظمة)

يبين الجدول (٨) نتائج تحليل تأثير الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة في إدارة الأزمات، إذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة "١٨٥.١٨٣"، وجود تأثير معنوي بين الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة في إدارة الأزمات)، كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة البالغة "١٣.٦٠٨"، أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير جوهري، إذ إن زيادة تأثير الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة "٥٥%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة يفسر "٤٧%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.



الفرضية الفرعية الرابعة
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات
الاستدامة الفاعلة للثقافة ( $1.311+0.558$ = إدارة الأزمات التنظيمية)

يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل تأثير الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات. إذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة " ٢٦٣.٤٦٣"، وجود تأثير معنوي بين الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات). كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة، البالغة " ١٦.٢٣٢"، أن تأثير المعلمة ( $\beta$ ) هو تأثير جوهري، إذ إن زيادة تأثير الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة " ٥٥%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن الاستدامة الفاعلة للثقافة التنظيمية يفسر " ٥٦%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الخامسة
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الأزمات
إدارة الأزمات ( $1.407+0.515$ = التأكيد على الممارسات الاخلاقية)



يوضح الجدول (٨) نتائج تحليل تأثير التأكيد على الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات، إذ أظهرت قيمة (F) المستخرجة، البالغة " ٢١٣.٥٥٤"، وجود تأثير معنوي بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية وإدارة الأزمات، بناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، مما يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التأكيد على الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات). كما تُظهر قيمة (t) المستخرجة، البالغة " ١٤.٦١٣"، أن تأثير المعلمة (β) هو تأثير جوهري، إذ إن زيادة تأثير التأكيد على الممارسات الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة إدارة الأزمات بنسبة " ٥١%". بالإضافة إلى ذلك، تبين أن التأكيد على الممارسات الأخلاقية يفسر " ٥١%" من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات.

جدول ٨: تحليل تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

المتغير المستقل	أبعاد متغير إدارة الأزمات		(R <sup>2</sup> )	Adj (R <sup>2</sup> )	(F)	(t)	Sig
إدارة الأزمات	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	(α)	1.676	0.268	74.593	8.637	٠,٠٠٠
		(β)	0.449				
	تشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة	(α)	1.065	0.452	166.873	12.918	٠,٠٠٠
		(β)	0.596				
	الإدارة الفاعلة لمحفظة موارد المنظمة	(α)	1.204	0.478	185.183	13.608	٠,٠٠٠
		(β)	0.557				
		(α)	1.311	0.568	263.463	16.232	٠,٠٠٠



					0.558	( $\beta$ )	الاستدامة الفاعلة للتقافة التنظيمية
					1.407	( $\alpha$ )	التأكيد على الممارسات الاخلاقية
٠,٠٠٠	14.613	213.554	0.514	0.516	0.515	( $\beta$ )	القيادة الاستراتيجية
٠,٠٠٠	18.244	332.844	0.623	0.625	0.631	( $\alpha$ )	
					0.734	( $\beta$ )	
قيمة (F) الجدولية = ٣,٩٧ / قيمة (t) الجدولية = ١,٩٨٤ / N = 202							

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.28)

## المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

١. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الإدارة بوضع الاتجاه الاستراتيجي كان جيداً بشكل عام، إذ تقوم الإدارة بتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الرؤية على مر الزمن، مع تأطير هذا الاتجاه الاستراتيجي ضمن إطار الظروف المتاحة، وكذلك الفرص والتهديدات المحتملة التي قد تواجهها.

٢. بينت النتائج أن مستوى اهتمام الإدارة بتشخيص الرقابة التنظيمية المتوازنة كان جيداً بشكل عام، إذ تركز الإدارة جهودها بشكل كبير على تعزيز الثقة بين موظفيها. كما تعمل الإدارة على وضع استراتيجيات استباقية تهدف إلى تطوير أنظمة الرقابة في مختلف الأنشطة التنظيمية.

٣. أشارت النتائج أن مستوى اهتمام الإدارة بتطبيق الإدارة الفعالة لمحفظه موارد المنظمة كان جيداً بشكل عام. إذ تسعى الإدارة إلى مساعدة موظفيها على تطوير إمكانياتهم وتعزيز وعيهم الأمني بشكل مستمر، كما تشرك معظم الموظفين في دورات تدريبية لتحسين استخدام الموارد



المختلفة. ومع ذلك، لوحظ وجود نقص في اهتمام الإدارة بعقد مؤتمرات وندوات دورية لمناقشة الأفكار وتطوير مهارات الموظفين.

٤. أشارت النتائج إلى أن مستوى اهتمام الإدارة ببعث اكتشاف اشارات الإنذار كان جيداً، إذ يتضح أن الإدارة تولي اهتماماً مستمراً باستكشاف البيئة الأمنية الداخلية والخارجية للتعرف على مؤشرات الأزمات، مما يمكنها من التعامل المبكر معها. كما تهتم الإدارة بدعم الموظفين العاملين في مجال رصد مؤشرات الكوارث والأزمات من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر.

٥. أظهرت النتائج بصورة إجمالية أن مستوى اهتمام الإدارة ببعث الاستعداد والوقاية كان متوسطاً، تشير النتائج إلى أن الإدارة لم تصل إلى المستوى المطلوب فيما يخص الاستعداد والوقاية من الأزمات، إذ يتجلى هذا في ضعف البنية التحتية لخطط الطوارئ وإدارتها، فضلاً عن عدم وجود عملية منتظمة لمراجعة وتطوير هذه الخطط.

٦. أوضحت النتائج إلى أن مستوى اهتمام الإدارة ببعث احتواء الأضرار كان متوسطاً، إذ بينت وجود نقص في اهتمام الإدارة بمنح الصلاحيات اللازمة لأعضائها لضمان الاستجابة السريعة للأزمات. كما لوحظ وجود قصور في الجهود المبذولة لتخفيف التوتر والقلق أثناء الأزمات، من خلال تقديم الدعم اللازم ورفع الروح المعنوية للموظفين.

#### التوصيات

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية مديريات المجمع التدريبي باستخدام أدوات تحليلية مثل SWOT و PESTEL لتحديد الفرص والتحديات الخارجية والقدرات الداخلية للمؤسسة.



٢. وضع أهداف طويلة المدى وتحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية تتناسب مع القدرات الحالية والتوجهات المستقبلية للمنظمة.

٣. تطبيق أنظمة متوازنة لقياس الأداء مثل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)، لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية على مستويات مختلفة (مالية، عمليات داخلية، العملاء، التعلم والنمو) مع إجراء مراجعات مستمرة للرقابة التنظيمية لضمان التكيف مع التغيرات البيئية والداخلية.

٤. توزيع الموارد عبر محفظة متنوعة من المشاريع والمبادرات لتقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح، لضمان تخصيص الموارد المالية والبشرية بكفاءة وفقاً للأولويات الاستراتيجية للمنظمة.

٥. بناء ثقافة قائمة على القيم التنظيمية المستدامة التي تشمل الابتكار، التعاون، والشفافية مع توفير برامج تدريبية متواصلة تعزز الثقافة التنظيمية وتساعد الموظفين في تطبيق القيم اليومية.



## المصادر

١. الحريري، محمد سرور، (٢٠١٢)، إدارة الازمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط١، الاردن.
٢. حميدة عدوم. (٢٠٢١). إدارة المستوى المحلي بالجزائر-أزمة فيروس كورونا) كوفيد ١٩ (نموذجا. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، ١٠(٣) ، ٥٠-٦٣.
٣. الطائي، علي حسون، والنقار، عبد الله حكمت، (٢٠١٢)، تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٨)، العدد (٦٩).
4. AL- ZHRANI, M. U. N. A. (2020). The Impact of Managerial Leadership Styles on Promoting the Intellectual Security of Employees (An applied study on the employees of King Abdulaziz University).
5. Aldila, F. T., & Rini, E. F. S. (2023). Teacher's Strategy in Developing Practical Values of the 5th Pancasila Precepts in Thematic Learning in Elementary School. Journal of Basic Education Research, 4(1), 31-38.
6. Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. European Journal of Training and Development, 43(5/6), 554-569.
7. Coombs, W. Timothy, "Ongoing crisis communication : planning, managing, and responding ", 4th edition, SAGE Publications, London , United Kingdom,2015.
8. Gambardella, A., Panico, C., & Valentini, G. (2015). Strategic incentives to human capital. Strategic management journal, 36(1), 37-52.



9. Hitt, M., Ireland, R., and Hoskisson, R. (2017). Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases 12e. Nelson Education, Ltd. Canada.
10. Hong, P., Huang, C., & Li, B. (2012). Crisis management for SMEs: insights from a multiple-case study. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535-553.
11. Khraim, H., & Afaishat, T. A. (2021). The impact of marketing agility on crisis management stages at five and four-star hotels in Jordan. *Probl. Perspect. Manag.*, 19(4), 470-481.
12. Kotler, P. (1982). *Marketing for nonprofit organizations*. Prentice-hall.
13. Lee, P., & Wang, J. (2012). "Testing for normality in multivariate data using skewness and kurtosis." *Journal of Applied Statistics*, 39(12), 1475-1491.
14. Mantere, S., Schildt, H. A., & Sillince, J. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management journal*, 55(1), 172-196.
15. Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.
16. Nelson, J. (2019). *Crisis management preparing school leadership to manage critical incidents: A qualitative case study*. University of Phoenix.
17. Park, K., Kim, H., & Cha, J. (2023). An Exploratory Study on the Development of a Crisis Index: Focusing on South Korea's Petroleum Industry. *Energies*, 16(14), 5346.
18. Pi-Sunyer, X., Astrup, A., Fujioka, K., Greenway, F., Halpern, A., Krempf, M., ... & Wilding, J. P. (2015). A randomized, controlled trial of 3.0 mg of liraglutide in weight management. *New England Journal of Medicine*, 373(1), 11-22.



- 
19. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
20. Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. *Safety science*, 113, 37-43.