انعكاس تأثير ممارسات القيادة الإستراتيجية في فاعلية إدارة ألازمات التنظيمية دراسة ميدانية في وزارة النفط

م.م طارق كاظم شلاكه* م.م ذر سعدون شنيشل**

المستخلص

تناول البحث العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وادارة الازمات التنظيمية في في وزارة النفط/ ديوان الوزارة, تمثلت مشكلة البحث بضرورة تبني قيادة الوزارة لممارسات القيادة الاستراتيجية واستثمارها وتوظيفها لادارة الازمات التي تواجهها, استخدمت الاستبانه اداة رئيسة لجمع البيانات الاولية حيث تكونت من (32) فقرة وزعت على عينة مكونة من (45) فردا من المدراءالعامون ومعاونيهم و مدراء الأقسام, استخدام البرنامج الإحصائي (spss) في تحليل البيانات لاستخراج: الوسط الحسابي,الانحراف المعياري,معامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان).وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية احصائيا بين ممارسات القيادةالاستراتجية و فاعلية ادارة الازمات, كما أوصى البحث بضرورة مواكبة الوزارة للمستجدات في الانظمة والتقنيات الحديثة التي تسهم في تعزيز قدرات متخذي القرار لمواجهة الازمات المحتملة والتقليل من اثارهاالى اقصى حد ممكن, والاستعانة بالمنظمات العالمية المتطورة في هذا المجال.

Reflection of the impact of strategic leadership practices in the effective management of organizational crises: Field study in the Ministry of Oil.

Abstract

The research deals with the relationship between strategic leadership practices and organizational crisis management in the Ministry of Oil / Office of the Ministry, The problem of research has been to adopt the leadership of the ministry for strategic leadership practices, invest and employ them to manage the crises they face. The questionnaire has been used as a primary data collection tool where it has consisted of (32) paragraphs distributed among a sample of (45) individuals of general managers, their assistants and department managers, use statistical program (SPSS) to analyze data to extract: Mean, standard deviation, simple linear correlation coefficient (Spearman), The research has found a significant correlation and effect between the strategic driving practices and the effectiveness of crisis management, The research has also recommended the need to keep pace with the Ministry concerning the developments in modern systems and technologies which contribute to enhancing the capacity of decision makers to

* جامعة سومر/كلية الادارة والاقتصاد
** جامعة سومر/كلية الادارة والاقتصاد

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

cope with potential crises, and the use of developed international organizations in this field.

Keyword: strategic leadership practices, organizational crisis management, Ministry of Oil.

المقدمة

يرجع التطور الدائم لعملية القيادة إلى السعي الدؤوب للمنظمات لمواجهة الازمات والإحداث غير المتوقعة، وهذا ما يتطلب وجود قادة إستراتيجيون، وعلى مستوى عال من الإبداع، والتفكير الخلاق ليتصورون مستقبل منظماتهم ويحددون بدقة درجات اتجاه الأعمال فيها، ويعتمد نجاح المنظمات على توفر القيادات الإستراتيجية وتنميتها من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الكبيرة في التعامل مع الاحداث, بطريقة فاعلة تمكن المنظمات من دراسة التغيرات البيئية وتوقع الازمات والاستعداد بها, والتغلب عليها في ظل البيئة الديناميكية.وتضمن البحث اربعة مباحث تناول الاول على منهجية البحث واستعراض المبحث الثاني الجانب النظري, وتضمن المبحث الثالث الجانب العملي من البحث بينما تضمن المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولا: **منهجية البحث**

أ- مشكلة البحث

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

تعمل المنظمات اليوم في بيئة تتسم بالديناميكية والسرعة التغير وكثيرة التحديات, وكثرة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية والداخلية, مما أدى إلى ظهور الكثير من الأزمات التي تعيق العمل بين الحين والآخر, وهذا يتطلب وجود قيادة استراتيجية تعمل على دراسة ومعرفة و تشخيص حجم الأزمات بدقة, فضلاً عن نوعها وكيفية إدارتها و مواجهتها والتعامل معها وكل ما من شأنه أن يزيد من كفاءة وفاعلية الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات.

ب-أهمية البحث

1- الأهمية المستمدة من أهمية الدور الذي تؤديه القيادة الاستراتيجية في في ادارة ومواجهة الازمات ظل تحديات البيئة المحيطة.
2- التعرف على انواع الازمات والعقبات التي تواجه المنظمة المبحوثة وتوضيح اهم الاساليب المعتمدة لمواجهتها.
3- اثارة اهتمام قيادة الوزارة المبحوثة بضرورة توظيف ممارسات القيادة الإستراتيجية واستثمارها لزيادة فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية.

ت-أهداف البحث

1- تحديد مستوى كل متغير من متغيرات البحث (ممارسات القيادة الاستراتيجية,وفاعليةإدارة الأزمات) في الوزارة المبحوثة.
2- تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات في الوزارة المبحوثة.
3- تحديد الطرق والاساليب المعتمدة من قبل الوزارة لمواجهة الازمات وتوضيح مدى فاعليتها.

ث-فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى:- توجد علاقة أرتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و فاعلية ادارة الازمات ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الأتية:

1- يوجد أرتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الرؤية الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات بابعادها.
2- يوجد أرتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية و فاعلية ادارة الازمات بابعادها.
3- يوجد أرتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري و فاعلية ادارة الازمات بأبعادها
4- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة تنظيمية وفاعلية ادارة الازمات بابعادها.
5- يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات الاخلاقية وفاعلية ادارة الازمات بأبعادها.

الفرضية الرئيسة الثانية: - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات, وينبثق منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

1- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية في فاعلية ادارة الازمات.

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

2- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للجوهرية والمحافظة في فاعلية ادارة الازمات.
3- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطوير رأس المال البشري في فاعلية ادارة الازمات.
4- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في فاعلية ادارة الازمات.
5- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات الاخلاقية في فاعلية ادارة الازمات.

ج- ادوات البحث

اعتمدت الاستبانة اداة رئيسة لجمع البيانات وقد تألفت من (32) فقرة غطت متغيرين بواقع (20) سؤال لابعاد القيادة الاستراتيجية و(12) لابعاد ادارة الازمات,وقد اعتمدت الاجابة على فقرات الاستبانة بمقياس (ليكرت الخماسي) ضمن الاوزان المتدرجة من (1,2,3,4,5) بعبارات (أتفق تماماً, اتفق, محايد, لا اتفق, لا اتفق تماماً) ويمكن توضيح من خلال الجدول(**1**)

جدول (1) الابعاد والمقاييس المعتمدة

المتغيرات الرئيسة	الأبعاد الفرعية	الفقرات	المقياس المعتمد
القيادة الإستراتيجية	الرؤية الاستراتيجي	4-1	(Hitt etal,2011)
	المقدرات الجوهرية	8-5	
	تطوير رأس المال البشري	12-9	
	الثقافة التنظيمية	16-13	
	الممارسات الاخلاقية	20-17	
فاعلية ادارة الازمات	سرعة قرار الاستجابة	24-21	سعيد(2012)
	الاتصالات وتدفق المعلومات	28-25	
	حشد وتعبئة الموارد	32-29	

ح-مجتمع البحث وعينته

تم تطبيق الجانب الميداني من البحث في وزارة النفط / ديوان الوزارة،التي تتكون من عدة دوائر, وتم اختيار القيادات العليا (المدارء العامون ومعاونيهم, مدراء الاقسام في الوزارة) والبالغ عددهم (67) فردا, وزعت استمارة الاستبيان على جميع افراد المجتمع وحسب الدوائر التي ينتموا اليها, وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل (45) فقط.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولا: القيادة الإستراتيجية

1- مفهوم القيادة الإستراتيجية

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

أصبحت القيادة الأستراتيجية في العشرين عام الماضية مجال متخصصاً في البحوث, ورغم ذلك فان أدبيات القيادة الأستراتيجية لم تتناول الموضوع بالشكل الجدي، بسب اختلاف التفسيرات، وحركة البيئة المتسارعة، واختلاف ادوار القائد الأستراتيجي ومجالات تفاعلة Crossan: (2008: 569). لقد وردت تعريفات للقيادة الأستراتيجية ضمن بعض كتب الادارة الأستراتيجية حصراً ولكن هذه التعريفات قليلة, ويشير فيها الباحثون الى مفهوم القيادة بشكل عام, ولكن يتم التفريق بين القيادة الأستراتيجية والانواع الاخرى من القيادة على وفق المسؤوليات التي يطلع بها كل مستوى من القيادة, وفي ما يأتي عرض بعض التعريفات التي تطرقت للقيادة الأستراتيجية. كما في جدول(2).

الجدول (2) مفهوم القيادة الإستراتيجية من وجهة نظر بعض الباحثين

الباحث/السنة/ الصفحة	المفهوم
Mintzberg,1998: (11)	قدرات التي تتهتم بالتعامل مع الاوضاع والظروف المختلفة التي قد تواجه المنظمة في الوقت الحاظر وفي المستقبل.
Hill& (Jones,2001: 15)	القدرة على توضيح الرؤية الأستراتيجية للمنظمة او جزء منها, والقدرة على تحفيز االافراد العاملين وحثهم ليؤمنوا بهذه الرؤية ويفهموها.
\Mungonge, 2007: 5	القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لايجاد تغيير استراتيجي كضرورة للمنظمة.
Mwijnga,20 (11;9)	قدرة القادة على ايجاد البيئة المشجعة للابداع في المنظمات لضمان بقائها وانتعاشها باستمرار.
Rothaerme, (2013;353)	السلوكيات والتصرفات التي تصدر من المدراء التنفيذين التي تؤثر على الآخرين بهدف تحقيق وانجاز أهداف المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الوارده في الجدول

وفي ضوء ما ورد من المفاهيم اعلاه يمكن تعريف ممارسات القيادة الأستراتيجية بأنها"السلوكيات والانشطة التي تقوم بها قيادة المنظمة التي تمكنها من التعامل مع المشكلات والازمات المحتملة وايجاد استراتيجيات مناسبة لمواجهتها.

2- اهمية القيادة الاستراتيجية

يحقق التركيز على القيادة الأستراتيجية ميزة تنافسية مستدامة أو نجاح طويل المدى للمنظمة، كونها تؤكد على السعي بالمنظمة لإنجاز مجموعة دائمة من الإمكانيات الضرورية لتقديم قيمة مميزة للمستفيدين على المدى الطويل, كما ان القيادة الأستراتيجية تعمل على تنفيذ خطط واستراتجيات المنظمة الموضوعة ووفقا للمعايير المتفق عليه Beatty, 9): 2005 &Hughes).ويوضح (Greiner,2002) ان اهمية القيادة الأستراتيجية تتمثل بالدور المحوري الذي تؤديه في تطوير المنظمة, فضلاً عن ايجاد حلول ابداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة وتهيئة البيئة المناسبة للوصول والمشاركة في المعرفة والمعلومات بشان القضايا التي تواجه المنظمة و في الوقت المناسب (المعاضيدي والطائي,119 :2011). كما يتضح دور القيادة

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

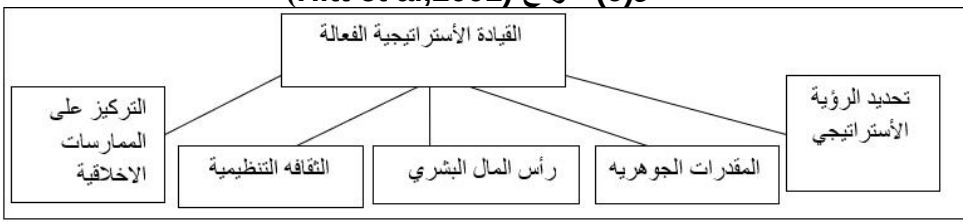
الأستراتيجية من خلال تطوير كل من القصد الأستراتيجي والمحتوى الأستراتيجي اللذان يحددان الاطر العامة التي بموجبها تتم صياغة وتنفيذ الأستراتيجية التي تتبناها هذه المنظمات التي تؤدي بدورها الى تحقيق التنافس الأستراتيجي والعائد فوق المتوسط.

3- ممارسات القيادة الاستراتيجية

تعددت النماذج التي تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية باختلاف الكتاب والباحثين الانه سيتم الاعتماد و التركيز على انموذج (Hitt,2003) لاغراض هذا البحث, قدم هذا الأنموذج من قبل (Hitt) وزملاءه في المؤلف (الادارة الأستراتيجية: التنافسية والعولمة) ويعد هذ الانموذج الاكثر تداولا وشهرة بين الباحثين مع اجراء تعديلات بسيط من قبل الباحث, كما يوضحه شكل(3)

لممارسات القيادة الاستراتيجية

شكل(3)انموذج (Hitt et al,2001)



Source: Hitt,M A.Ireland,R.D.and Hoskisson,R.E.(2001),"strategic Management: competitiveness and Globalization,4th Edition,south-western college publishinng.p.500.

والأتي توضيح لهذه الممارسات

أ- الرؤية الأستراتيجية:

يعد التوجه الاستراتيجي منهجا محددا تقوم المنظمة بتطبيقه للوصول الى الاداء المتميز والمستمر في أنشطتها وأعمالها, والذي يهدف الى ايجاد نهج متبع لتحسين الاداء على المدى البعيد, من خلال ادراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية(Gatignon & Xuereb,1997: 80).ويتضمن تحديد التوجه الأستراتيجي تطوير رؤية طويلة الامد للقصد الاستراتيجي للمنظمة وهذا يتطلب ان يتوفر للقادة الاستراتيجيين فهما شاملا لكل اصحاب المصالح من خلال فحص البيئة الخارجية والداخلية لتطوير المعرفة عن كل اصحاب المصالح بالشكل الذي يسهم في تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة, فضلا عن تطوير رسالتها وأهدافها Dess et al,2007: 398).

ب- المقدرات الجوهرية:

تمثل المقدرات الجوهرية نشاط الاعمال الذي يحقق التفوق للمنظمة على منافسيها وهي ترتبط بالبحث والتطوير او بالابداع التكنولوجي او الخدمات المتميزة للزبون (Daft,2010;62).كما ترتبط بقدرة المنظمة على ايجاد قيمة اضافية للزبائن التي تتعامل معهم، وهي أحدى ضروريات البقاء والنمو في العمل (Simpson,2007: 24), وان بعض المقدرات الجوهرية تتولد عن سمعة المنظمة أو من خلال الخدمات التي تقدمها، وتعتبر من الضروريات لنجاح تكيف المنظمة مع التغييرات البيئية (Koenigsfeld,2010: 904).

ت- تطوير رأس المال البشري:

أن بناء رأس المال البشري يعتبر حيوياً للتنفيذ الفعال للقيادة الأستراتيجية, فالقادة الإستراتيجيين يجب ان يتمتعوا بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من تطوير رأس المال البشري في حدود مجالات مسؤولياتهم, وعندما تكون هذه الاستثمارات ناجحه فأنها تنتج قوة عمل قادرة على التعلم بصوره مستمرة وهذا يؤدي بدوره الى تقوية وتفعيل اسس المعرفة في المنظمة والذي ينعكس بدورة على النجاح الأستراتيجي للمنظمة (Hitt et al,2009: 364).

ث- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية مجموعة ممارسات ورموز وقيم جوهرية، موجودة في منظمة معينة يؤمن بها افراد تلك المنظمة، والثقافة تتطور عبر الزمن في المنظمة، وتقدم الثقافة الوعاء الذي يجري فيه ايجاد ورعاية المقدرات، وصياغة وتنفيذ السياسات والاستراتيجيا(Hitt et al: 2003: 395) .أن الثقافة التنظيمية الصحيحة هي اداة فاعلة تساعد القادة الإستراتيجيين على ارشاد وتوجيه منظماتهم, ويسعى القادة الإستراتيجيين لاعادة تشكيل الثقافة التنظيمية لدعم رؤيتهم وتوجهاتهم, وانجاز مهامهم,وتطوير اداء منظماتهم (George,2004: 24).

ج- الممارسات الأخلاقية

اصبح التحدي الاكبر الذي يواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين هو ايجاد المعايير الاخلاقية،ان القادة الاستراتيجيون بحاجة الى فهم التوقعات الاساسية لا صحاب المصالح فيما يخص هذه المعايير، وعكس تلك المعايير لخدمة المنظمة وتوجهها(Hitt et al: 2003: 395) .ان اثر العمليات التي تستعمل في المنظمة لتنفيذ استراتيجياتها تزداد عندما تكون هذه العمليات مبنية على ممارسات اخلاقية, فالمنظمات الخلقية تشجع الناس في كل مستوياتها التنظيمية ان يتصرفوا اخلاقياً عندما يعملون ما هو ضروري لتنفيذالاستراتيجية(Hitt et al,2011: 366).

ثانيا: أدارة الازمات crisis management

1- مفهوم ادارة الازمات

في الستينات من القرن الماضي بدا علم إدارة الأزمات حيث كان هنالك الكثير من الجدل بخصوص تسمية هذا المصطلح اذ أطلق عليه البعض(معالجة الأزمات) و(التعامل مع الأزمات) وبالتالي جميعها تشير إلى نفس محتوى هذا المفهوم وهو(إدارة الأزمات) للسيطرة على تطورات احداث الأزمة من خلال الأدوات العلمية المختلفة (Bruno,2002: 5). كما تمثل إدارة الأزمة بشكل رئيسي الجانب الوقائي منها، من خلال توقعها قبل حدوثها وامكانية منع حدوثها قبل وقوعها أو علاجها بالاستعداد لمواجهتها للتخفيف من حدة أثارها واستغلال الجوانب الايجابية فيها فكلما كانت المنظمة مستعدة بشكل جيد" للتعامل والتنبوء بالأزمات انعكس ذلك على سرعة ونجاح التغلب علـــــــى أية أزمة (الخالدي، 2011: 33) وتعددت مفاهيم إدارة الأزمات بتعدد الكتاب والباحثين واختلاف وجهات نظرهم وان كانت توجد بينها سمات مشتركة ويمكن عرض بعض المفاهيم لإدارة الأزمات في الجدول (3)

جدول(3) مفاهيم ادارة الازمات

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

المصـــدر	المفهوم
ألعبيدي،2002: 41	وسيلة وأسلوب تمكن المنظمة من التغلب على الأزمة بطريقة علمية من خلال التحكم بمسارها وحصر اتجاهها
Acevedo,2007: 5	الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف مواصلة العمل باسرع وقت ممكن بعد حدوث الأزمة, وهذه الأنشطة تشمل توقع حدوث الأزمات المحتملة والتخطيط لكيفية مواجهتها والتعامل معها.
الحريري، 2012: 15	الاجراءات التي تهدف الى المحافظة على الأصول والممتلكات الخاصة بالكيان الذي يتعرض للازمة والمحافظة على الإفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة التي ترافقها.
الشمري،2011: 144	هي مدخل إداري متكامل يمكن استخدامه للتعامل مع الأزمة كونها تمثل نقطة تحول جوهرية نحو التدهور, ويستطيع بعض المديرون ان يقودوا نقطة التحول هذه بأتجاه ايجابي لصالح المنظمة من خلال هذا المدخل وتعزيزه بمدخل تخطيط الأزمات.
Tekin, 2014: 165	الأنشطة التي ينبغي ان تقوم بها المنظمة عند شعورها بوجود أزمة محتملة للتخلص منها بأقل الأضرار, وتشمل هذ الأنشطة الدراسات لمرحلة ماقبل الأزمة وذلك لإتخاذ القراربشأن كيفية التعامل معها.

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى المصادر الوارده في الجدول

من خلال ذلك الإستعراض لتعاريف إدارة الأزمات يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي لهذه الإدارة يتفق وطبيعة البحث الحالي"إدارة الأزمات هي " الانشطة والاجراءات العلمية المدروسة التي تقوم بها ادارة المنظمة للإستعداد والإستجابة للأزمات المتوقعة في حال حدوثها والحد من سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها ".

1- متطلبات النجاح في إدارة الأزمات

هناك مجموعة من العوامل التي تعتبر من المتطلبات الضرورية للنجاح في إدارة الأزمات وهذه العوامل هي: (المعموري,2014: 42-43)

اولا: عدم التوتر: كون الأزمة تكون في بدايتها صدمة لافراد التنظيم تتضمن ملامحها من توتر وانفعالات، وبمرور الوقت يقل التوتر وتتولد محاولات التكيف مع الاوضاع الجديدة, لذلك على الإدارة التقليل من حدة التوتر لدى العاملين وادارته، وعدم ترك الأمور خوفا من ردود الفعل السلبية.

ثانيا: التفاهم والوحدة: لابد من فهم الأزمة وإدارتها وهذا يتكلب وجود نوع من التفاهم والتعاون والثقة والاحترام المتبادل بين جميع الإفراد داخل المنظمة كي يسهل احتواء الأزمة والتقليل من أثارها

ثالثا: التغير في أنماط الإدارة: وهذا يتطلب استخدام اساليب ادارية متنوعة تكون بمستوى وطبيعة الظروف السائدة، فبعض الظروف تتطلب أنماطا" تنظيمية تتميز باللامركزية، أو تتطلب تحديدا معينا للمسؤوليات يتطلب نمطا معينا في اتخاذ القرارات.

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

رابعا: استخدام المنهجية العلمية في التحليل للتخفيف من الأزمة وأثارها: لتحديد نوع الأزمة وشدتها والطرق المناسبة للتصدي لها.

2- أبعاد فاعلية ادارة الازمات

أ- سرعة قرار الاستجابة

وتشير الى إختيار البديل المناسب من بين مجموعة بدائل التي تحدد وفق معايير معينة ويتم اختيار البديل على وفق إمكانية تنفيذة في حدود الأمكانات المتاحة في وقت الأزمة, وسرعة الأحداث وضيق الوقت وردود فعل العاملين في المنظمة والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (رحيمة, 2008: 56).ففي حين تعتبر المواجهة السريعة امر حيوي, فأنها يجب ان تتسم بالدقة كي لا تزيد من حدة الازمة (الظاهر,2009: 53).

ب- الاتصالات وتدفق المعلومات

إن جميع مراحل إتخاذ القرار تعتمد على المعلومات وإذا كان للمعلومات هذا الدور المهم في إتخاذ القرارات فإن لنظام المعلومات أيضاً دوراً مهماً في إدارة الأزمات إذ إن نجاح الإستراتيجية التي توضع لمواجهة الأزمة يعتمد بشكل اساس على جمع المعلومات وحسن إستغلالها, لذا فإن الخزين المعلوماتي للمنظمة يمثل ذاكرتها التي تستعين بها لمواجهة المواقف التي تواجهها (بشدري, 2001: 45).

ت- حشد وتعبة الموارد

تتوقف فاعلية ادارة الازمة على قدرة المنظمة على تهيئة الموارد واتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها هذه العملية,اذ ان حدوث الازمة يفرض على متخذ القرار تكوين احتياطي تعبوي مناسب يكفي لمواجهة الازمات والحد من تصاعدها وانتشارها (الخضيري,2003: 342). كما يستلزم من ادارة المنظمة حشد مواردها البشرية وتشكيل فرق لإدارة الأزمة, يعمل على معالجة الأزمة وتقليل من خطورتها والآثار السلبية التي ترافقها (king, 2002: 35).

المبحث الرابع: الجانب العملي

المحور الاول: عرض النتائج وتحليلها في ضوء اجابات العينة المبحوثة

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

أولا- التحليل الوصفي للمتغير التفسيري (القيادة الاستراتيجية وأبعادها)

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.56) وهي اكبر من الوسط الفرضي البالغ(3) وبانحراف معياري (**0.597**) كما يوضحها جدول (4) وهذا يعني ان اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق والاتفاق التام ويحتوي هذا المتغير على عدة محاور هي:

الرؤية الاستراتيجية: يوضح الجدول (4)ان هذا البعد حقق وسطاً حسابياً بلغ (**3.72**) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بالغ (**0.752**)، وهذه يشير الى امتلاك الوزارة رؤية مستندة على تحليل البيئة الداخلية الخارجية لتحقيق اهدافها المستقبلية. أما على صعيد الأسئلة حققت الفقرة (4)، اعلى متوسط اجابة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (**3.97**) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (**0.960**)، وهذا يشير تطلع الوزارة لتطوير ادائها المستقبلي من خلال رؤية واضحة, اما الفقرة (2) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (**3.56**)، وبانحراف معياري بلغ (**0.866**).

جدول (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري(للقيادة الاستراتيجية) والمتغير الفرعي (الرؤية الاستراتيجية)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تطور الوزارة رؤيتها الاستراتيجية بالاعتماد على عملية فحص دقيق للبيئة الداخلية.	3.61	0.783
2	تعمل الوزارة على تطوير رؤيتها من خلال الفحص الدقيق للبيئة الخارجية.	3.56	0.866
3	تهتم الوزارة بمشاركة جميع مدراء الدوائر عند تطوير الرؤية الاستراتيجية	3.77	0.744
4	تتبنى الوزارة رؤية تتطلع لتطوير مستقبلها المتوقع	3.97	0.960
	إجمالي الرؤية الاستراتيجي	3.72	0.752
	أجمالي القيادة الإستراتيجية	3.56	0.597

المقدرات الجوهرية: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (**3.87**) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري بالغ (**0.615**)، وهذا يشير الى امتلاك الوزارة الملاكات ذات المعرفة والخبرة العلمية التي تؤهلها لإنجاز مشاريعها، أما على صعيد الأسئلة حققت الفقرة (6)، اعلى متوسط اجابة إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (**4.35**) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (**0.583**)، وهذا يشير الى قوة نظام الحوافز الذي تعتمدة الوزارة والذي يسم بالمحافظة على مقدراتها الجوهرية. اما الفقرة (8) فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (**3.41**)، وبانحراف معياري بلغ (**0.974**)

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (المقدرات الجوهرية)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

5	لدى الوزارة موظفين بمهارات و خبرات مميزة.	4.09	0.901
6	تحافظ الوزارة على مقدراتها الجوهرية بأستخدام نظم الحوافز المادية والمعنوية.	4.35	0.583
7	تولي الوزارة اهمية خاصة بالموظفين ذوي المؤهلات النوعية.	3.64	0.950
8	تهيئ الوزارة مناخ عمل يتلائم مع معارف الموظفين.	3.41	0.974
اجمالي المقدرات الجوهرية		3.87	0.615

تطوير رأس المال البشري: حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (**3.40**) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (**0.779**)، وهذا يدل على اهتمام الوزارة بتطوير مهارت وقدرات مواردها البشرية بطرق مختلفة، أما مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (11) أعلى وسط حسابي بلغ (**3.29**)، وبانحراف معياري (**0.982**)، وهذا يشير الى قلة تشتت اجابات العينة واتفاقهم حرص االوزارة على عقد الندوات لمناقشة الافكار والمقترحات الجديدة, اما الفقرة (12) حققت أدنى وسط حسابي، بلغ قيمته(**3.13**)، وبانحراف معياري بلغ (**1.040**).

جدول(6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (تطوير رأس المال البشري)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تشجع الوزارة موظفيها على تطوير مهارات فريدة باستمرار	3.50	1.167
10	الوزارة حريصة على عقد ندوات متعددة لمناقشة الافكار الجديدة.	3.71	0.863
11	تشرك الوزارة اغلب موظفيها في برامج تدريبية لتحسين قدراتهم الوظيفية.	3.29	0.982
12	يتم مكافئة الموظفين الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الاداء السنوي.	3.13	1.040
اجمالي تطوير رأس المال البشري		3.40	0.779

الثقافة التنظيمية: يوضح الجدول (7) ان هذا البعد حقق وسطا حسابيا عاما بلغ (**3.39**) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (**0.688**)، وهذا يشير الى امتلاك الوزارة ثقافة تنظيمية تسهم في تعزيز ادائها، أما مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (14) أعلى وسط حسابي بلغ (**3.68**)، وهوأعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (**0.830**)، وهذا يشير الى ان ثقافة الوزارة تشجع وتدعم طرح الافكار الجديدة ودراستها من قبل االدارة العليا, اما الفقرة (16) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته(**3.11**)، وبانحراف معياري بلغ (**0.821**).

جدول (7)الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الثقافة التنظيمية)

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	ثقافة الوزارة تدعم المبادرات التي تحقق تفوق في ادائها مقارنة مع دعم الوزارات الأخرى	3.46	0.911
14	الثقافة السائدة في الوزارة تهتم وتدعم طرح الافكار الجديدة.	3.68	0.830
15	تشجع ثقافة الوزارة على تحمل مخاطر الفرص الريادية.	3.33	0.748
16	تسمح ثقافة الوزارة لموظفيها المبدعين التصرف بحرية	3.11	0.821
	اجمالي الثقافة التنظيمية	3.39	0.688

الممارسات الاخلاقية: حقق هذا البعد وسطا حسابيا عاما بلغ (**3.43**) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (**0.716**)، وهذا يعني تأكيد الوزارة على الممارسات الاخلاقية في كافة جوانب عملها وعدها من الاهداف الرئيسية للوزارة، أما مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (19) أعلى وسط حسابي بلغ (**3.54**)، وبانحراف معياري (**0.871**)، وهذا يوضح اهتمام الوزارة بوضع ادلة للمعايير الاخلاقية التي ينبغي على الموظفين الالتزام بها, اما الفقرة (20) حققت أدنى وسط حسابي، بلغ قيمته(**3.36**)، وبانحراف معياري بلغ (**0.901**).

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الممارسات الاخلاقية)			
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
17	تتضمن اهداف الوزارة وصفاً للمعايير الاخلاقية الحاكمة للانجاز	3.42	0.883
18	تهتم الوزارة بتحديث معايير السلوك الاخلاقي بشكل مستمر.	3.40	0.970
19	تنشر الوزارة ادلة معايير السلوك الاخلاقي التي ينبغي الالتزام بها.	3.54	0.871
20	تطور الوزارة نظام مكافأت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي الحسن.	3.36	0.901
	اجمالي الممارسات الأخلاقية	3.43	0.716

ثانيا: التحليل الوصفي للمتغير التابع (ادارة الازمات وأبعادها)

يوضح الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المتغير، اذ بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير ادارةالازمات (3.36) وهو بحدود الوسط المعياري البالغ (3)، وكان الانحراف المعياري العام (0.674)، وهي نتيجة تؤشر مستوى متوسط لإدارة الأزمات في الوزارة المبحوثة. وفيما يأتي تشخيص لواقع المتغيرات الفرعية:

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

سرعة قرار الاستجابة: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاما بلغ، (3.33) وهو اكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) وكانت إجابات العينة معتدلة,وبانحراف معياري بالغ (0.847)،.أما على صعيد الأسئلة، يوضح الجدول (9)، ان الفقرة (24)، حققت اعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.52) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (0.679)، وهذا يشير استفادة الوزارة من الازمات التي تمر بها والافادة منها في تصويب قراراتها المستقبلية, اما الفقرة (22) فقد حقق أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (3.10)، وبانحراف معياري بلغ (0.771) وهذه يوضح ان المرونة المعتمدة من قبل الوزارة لتفويض الصلاحيات الازمة للجهات المعنية لم تكن بمستوى عال.

جدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري (دارة الازمات) والمتغير الفرعي (سرعة قرار الاستجابة)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تواجه الوزارة مشاكل في إعداد البدائل المتاحة لحل أغلب الأزمات التي تتعرض لها.	3. 27	0.813
22	توجد مرونة عالية في تفويض الصلاحيات لإتخاذ القرارات الطارئة.	3.10	0.771
23	تمتلك الوزارة القدرة على محاكاة القرارات السابقة للإستعانة بحل المواقف المشابهة.	3.46	0.905
24	تسعى الوزارة لربط تقييم موقف الأزمة مع إستراتيجية إتخاذ القرار.	3.52	0.679
	أجمالي سرعة قرار الاستجابة	3.33	0.847
	أجمالي أدارة الأزمات	3.36	0.674

الاتصالات وتدفق المعلومات: يوضح جدول(10) ان هذا البعد حقق وسط الحسابي عام بلغ (**3.37**) وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري قدرة (**0.716**)،وهذا يشير الى امتلاك الوزارة لنظام اتصالات يسهم بتزويد الدوائر المعنية بالمعلومات المطلوبة لمواجهة الازمة، أما على مستوى الأسئلة فقد حققت الفقرة (26) أعلى وسط حسابي بلغ (**3.74**)، وهوأعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (**0.896**)، وهذا يوضح ان هيكل الوزارة يتسم بمرونة كافية تسهم في زيادة سرعة الاتصالات بين الجهات المختلفة, اما الفقرة (27) فقد حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته(**3.09**)، وبانحراف معياري بلغ (**0.990**)وهذا يؤكد ضرورة اهتمام الوزارة بالشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة لها.

جدول (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (الاتصالات وتدفق المعلومات)

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
25	تمتلك الوزارة غرفة عمليات مزودة بأحدث نظم الإتصالات لإدارة الأزمات التي تتعرض لها.	3.28	0.782
26	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على سرعة الإتصالات بين الأقسام المختلفة عند التعرض للأزمة.	3.74	0.896
27	تركز الوزارة على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة إليها.	3.09	0.990
28	تمتلك الوزارة نظام معلومات يضمن تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة عند حدوث الأزمة.	3.39	1.082
اجمالي الاتصالات وتدفق المعلومات		3.37	0.716

حشد وتعبئة الموارد: يوضح الجدول (11) وسطا حسابيا عاما لهذا البعد بلغ (**3.38**) وبمستوى متوسط وهو اعلى من الوسط الفرضي(3) وبانحراف معياري قدرة (**0.607**)، وهذا يشير الى اهتمام الوزارة بتهيئة وتعبئة مواردها للتعامل مع الازمات التي تواجهها. أما يخص الأسئلة فقد حققت الفقرة (31) أعلى وسط حسابي بلغ (**3.65**)، وهوأعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، وبانحراف معياري (**0.913**)، وهذا يشير الى ان لدى الوزارة افراد بمهارات وخبرات توظفهم للتعامل مع الازمات اما الفقرة (32) حققت أدنى وسط حسابي، إذ بلغت قيمته(**3.15**)، وبانحراف معياري بلغ (**0.828**).

جدول (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الفرعي (حشد وتعبة الموارد)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	تركز الوزارة على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند الحاجة لها.	3.46	1.01
30	توفر الوزارة برامج تدريبية للموظفين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمة.	3.29	0.807
31	تمتلك الوزارة فريق عمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.	3.65	0.913
32	المعلومات عن حجم الموارد متوافرة في كل دوائر الوزارة.	3. 15	0.828
اجمالي حشد وتعبئة الموارد		3.38	0.607

المحور الثاني: اختبار فرضيات البحث

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

1- اختبار فرضيات الارتباط:

يوضح الجدول (12) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى, اذ يتضح ان قيمة معامل الارتباط بين القيادة الاستراتيجية و ادارة الازمات بلغت (**.614**) وبلغت قيمة(t) المحسوبة (**4.931**) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.01) بمستوى دلالة (0.05) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين القيادة الاستراتيجية و ادارة الازمات. اما قيمة معامل الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وابعاد ادارة الازمات (سرعة قرار الاستجابة, الاتصالات وتدفق المعلومات, حشد وتعبئة الموارد) بلغت (**.481**,**.430**,**.601**,**.372**,**.605**) على التوالي. وبناءا على ذلك تتحقق الفرضية الرئيسة الاولى.

جدول (12) قيم معامل ارتباط (Spearman) وقيم (t) المحسوبة بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وابعاد ادارة الازمات

ادارة الازمات / القيادة الاستراتيجية	Y1سرعة قرار الاستجابة		Y2الاتصالات وتدفق المعلومات		Y3 حشد وتعبئة الموارد		اجمالي ابعاد ادارة الازمات (Y)	
	t	r	t	r	t	r	t	r
الرؤية الاستراتيجية X1	5.021	.314**	6.911	.510**	3.852	.343**	**6.084**	**.481****
المقدرات الجوهرية X2	7.132	.509**	5.114	.413**	4.097	.402**	**5.642**	**.430****
تطوير رأس المال البشري X3	8.931	.537**	4.359	.505**	6.112	.418**	**3.123**	**.601****
الثقافة التنظيميةX4	5.367	.619**	6.098	.483**	6.916	.620**	**5.842**	**.372****
الممارسات الاخلاقية X5	4.005	.326	3.874	.394**	8.653	.562**	**4.419**	**.605**
اجمالي القيادة الاستراتيجية X	4.528	.634**	5.521	0.672**	4.668	0.741**	**4.931**	**0.614****
علاقة الارتباط بمستوى معنوية (0.05)	قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05)=2.01						(N=45)	

r =.614

t=4.931

والاتي اختبار الفرضيات الفرعية الموضحة في الجدول (12)

أ- الفرضية الفرعية الاولى (يوجد أرتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الرؤية الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات بابعادها (سرعة قرار الاستجابة, الاتصالات وتدفق المعلومات, حشد وتعبئة الموارد), ويوضح الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين تحديد الرؤية الاستراتيجية وبين ابعاد ادارة الازمات, اذ بلغت معامل الارتباط (**.314,.**510,.**343)على التوالي.وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.021, 6.911,

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

3.852) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدوليه البالغة (2.01) بمستوى دلالة (0.05).وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى.

ب- الفرضية الفرعية الثانية(يوجد أرتباط ذات دلالة معنوية بين االمقدرات الجوهرية و فاعلية ادارة الازمات بابعادها (سرعة قرار الاستجابة, الاتصالات وتدفق المعلومات, حشد وتعبئة الموارد),يوضح الجدول (12) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين المقدرات الجوهرية و ابعاد ادارة الازمات اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**509.,**413.,..**402) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (7.132, 5.114, 4.097) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدوليه البالغة (2.01) بمستوى دلالة (0.05).وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول (يوجد أرتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير رأس المال البشري و فاعلية ادارة الازمات بأبعادها (سرعة قرار الاستجابة, الاتصالات وتدفق المعلومات, حشد وتعبئة الموارد), يوضح الجدول (12) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين تطوير رأس المال البشري و فاعلية ادارة الازمات بأبعادها اذ بلغت معامل الارتباط.(**537.,**505.,**418) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.931, 4.359, 6.112) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدوليه البالغة (2.01) بمستوى دلالة (0.05).وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

ث- الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقافة تنظيمية وفاعلية ادارة الازمات بابعادها. (قرار الاستجابة, الاتصالات وتدفق المعلومات, حشد وتعبئة الموارد), يوضح الجدول (12) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الثقافة تنظيمية وبين فاعلية ادارة الازمات بابعادها اذ بلغت معامل الارتباط.(**619.,**483.,**620) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (5.367, 6.098, 6.916) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدوليه البالغة (2.01) بمستوى دلالة (0.05).وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

ج- الفرضية الفرعية الخامسة التي نصت على (يوجد ارتباط ذات دلالة معنوية بين الممارسات الاخلاقية وفاعلية ادارة الازمات بابعادها. (قرار الاستجابة, الاتصالات وتدفق المعلومات, حشد وتعبئة الموارد), يوضح الجدول (12) وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين الممارسات الاخلاقية وبين فاعلية ادارة الازمات بابعادها اذ بلغت معامل الارتباط.(326.,**394.,**562) على التوالي. وبلغت قيمة (t) المحسوبة (4.005, 3.874, 8.653) على التوالي وهي اكبر من قيمتها الجدوليه البالغة (2.01) بمستوى دلالة (0.05).وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

2- اختبار فرضيات التأثير

تم التحليل باستخدام فرضيات التأثير البسيط (Simple Regression Analysis), وفي مایاتي سيتم توضيح اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية وكل اتي:

الفرضية الرئيسة الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وفاعلية ادارة الازمات) جرى اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط, اذ تم صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقة للمتغير المستجيب (ادارة الازمات) والذي تم ترميزة بالرمز (Y) والمتغير التفسيري الرئيسي (القيادة الاستراتيجية) وتم اعطائة الرمز (X), ويوضح الجدول الاتي

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

تحليل التباين الذي يوضح معنوية الانموذج على وفق اختبار (f) حيث بلغت قيمة (f) المحتسبة (26.752) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.07) بمستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%) وهذا يثبت ان للقيادة الاستراتيجية تأثير في ادارة الازمات وهذا يؤكد ان منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين,كما تشير قيمة (R^2) التي تعد مقياسا وصفيا يفسر الفائدة من معادلة الانحدار في تقدير القيم ويمثل نسبة الاخطاء في استعمال معادلة الانحدار, وكانت قيمة(R^2) (.592) وهو يدل ان ما مقدارة (.592) من التباين الحاصل في (ادارة الازمات) هو تباين مفسر بفعل (القيادة الاستراتيجية) الذي دخل الانموذج وان ما مقدارة (.408) هو تباين مفسر بفعل عوامل عشوائية لم تدخل انموذج الانحدار.كما اشار الجدول (13) الى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات البرنامج الاحصائي, وهو تأكيد على وجود تأثير للقيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات. وبهذا تتحقق الفرضية الرئيسة الثانية. والاتي اختبار الفرضيات الفرعية.

جدول (13) تحليل تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات

المتغير التفسيري و ابعادة	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة (F) المحتسبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب
القيادة الاستراتيجية (X)	.592	26.752	.000	ادارة الازمات (Y)
الرؤية الاستراتيجية (X1)	.474	22.018	.000	
المقدرات الجوهرية (X2)	.498	19.9682	.000	
تطوير رأس المال البشري (X3)	.521	30.148	.000	
الثقافة التنظيمية X4	.384	16.863	.000	
الممارسات الاخلاقية X5	.399	11.039	.000	
قيمة (F) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 4.07			N=45	

تم صياغة علاقة دالية بين قيمة المتغير المستجيب(ادارة الازمات) وتم اعطاءه رمز(Y) والمتغيرات الفرعية التفسيرية (الرؤية الاستراتيجية, المقدرات الجوهرية, تطوير رأس المال البشري, الثقافة التنظيمية, الممارسات الاخلاقية) اذا اعطت الرموز (X1, X2,X3,,X4 X5) على التوالي. ويوضح الجدول (13) قيمة (f)المحتسبة للمتغيرات (X1, X2,X3,X5 X4 ,) بلغت قيمتها (22.018, 19.9682, 30.148,16.863, 11.039) على التوالي, اذ كانت هذه القيم اكبر من قيمتها الجدولية (4.07) بمستوى دلالة (0.05), وهذا يؤكد وجود تاثير لهذه الابعاد الفرعية التفسيرية في المتغير المستجيب (ادارة الازمات) مما يشير الى ان منحنى الانحدار

جيد لوصف العلاقة بين هذه المتغيرات. وتبين قيمة معامل التحديد (R^2) الموضحه بالجدول (13) التي بلغت قيمتها للمتغير (X1 الرؤية الاستراتيجية) (.474) وهذا يعني ان ما مقدارة (.474) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (ادارة الازمات) هو تباين مفسر بفعل المتغير الفرعي (X1 الررؤية الاستراتيجية) الذي دخل الانموذج, وان ما مقدارة (.526) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار.كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X2 المقدرات الجوهرية).(498) وهذا يعني ان ما مقدارة (.498) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (ادارة الازمات) هو تباين مفسر بفعل المتغير التفسيري الفرعي (X2 المقدرات الجوهرية) الذي دخل الانموذج, وان ما مقدارة (502) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى. وتوضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X3 تطوير رأس المال البشري) (.521) وهذا يعني ان ما مقدارة (.521) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (ادارة الازمات) هو تباين مفسر بفعل المتغير الفرعي (X3 تطوير رأس المال البشري) الذي دخل الانموذج, وان ما مقدارة (.479) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى لم تدخل انموذج الانحدار, كما توضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X4 الثقافة التنظيمية) (.384) وهذا يعني ان ما مقدارة (.384) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (ادارة الازمات) هو تباين مفسر بفعل المتغير الفرعي (X4 الثقافة التنظيمية) الذي دخل الانموذج وان ما مقدارة (.616) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى, كما توضح قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت قيمتها للمتغير (X5 الممارسات الاخلاقية) (.399) وهذا يعني ان ما مقدارة.(399) من التباين الحاصل للمتغير المستجيب (ادارة الازمات) هو تباين مفسر بفعل المتغير الفرعي (X4 الممارسات الاخلاقية) الذي دخل الانموذج وان ما مقدارة (.601) هو تباين مفسر من قبل عوامل اخرى,كما يوضح الجدول (13) ان مخرجات النظام الاحصائي بينت معنوية بلغت (0.000) لجميع الابعاد وهذا يؤكد وجود تأثير للمتغيرات التفسيرية الفرعية في المتغير المستجيب (ادارة الازمات) وبناءا على الاختبارات السابقة الذكر يمكن القول ان جميع الفرضيات الفرعية قد تحققت.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات:

1- كشفت النتائج ان لممارسات القيادة الإستراتيجية تأثيراً واضح في إدارة الأزمات, إذ إن إهتمام قيادة الوزارة بتبني هذه الممارسات يؤدي إلى إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في إدارة الأزمات.

2- تسعى قيادة الوزارة الى بناء وتطوير رؤية استراتيجية تمكنها من مواكبة التغيرات وتطورات البيئة الخارجية ومواجهة الازمات المحتملة.

3- اهتمت الوزارة بتطوير راس المال البشري من خلال السعي لزج موظفيها في دورات وبرامج تدريبية, كما انها لم تركز بشكل كاف لمكافئة موظفيها الذين يحققون مستويات عالية في التقييمات السنوية.

4- تهتم الوزارة بمعايير السلوك الاخلاقي وتحث على الالتزام بها وتعمل على تطوير نظام للمعاير الاخلاقية.

5- لدى الوزارة قدرة جيدة على اتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الازمات الادارية التي تواجهها, كما انها لم تعد المرونة الكافية في تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات في الظروف التي تتطلب ذلك.

6- تمتلك الوزارة نظام للاتصالات وتدفق المعلومات يسهم بشكل جيد في تزويد متخذ القرار بالمعلومات المطلوبة لمواجهة الازمة. في حين تركيز الوزارة على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات لم يكن بشكل كاف.

7- لدى الوزارة مرونة جيدة في توفير الموارد الازمة اذا ما احدثت ازمة ما في احد تشكيلاتها لمواجهة تداعياتها والاستعداد لها.

ثانيا: التوصيات:

1- استثمار وتوظيف قدرات وقابليات القيادة الاستراتيجية في عملية الاستعداد والتهيؤ لمواجهة الازمات المحتملة التي قد تواجه الوزارة المبحوثة.

2- الاهتمام بشكل افضل بالموظفين المبدعين اصحاب الافكار الجديدة والمتميزة والذين يحققون مستويات اداء وتقييمات عالية, من خلال الحوافز المادية والمعنوية.

3- الاستفادة بشكل افضل الكوادر المتخصصة والخبيرة واعطائها صلاحيات مناسبة لوضع خطط ناجحة تمكن المنظمة من التغلب على المشكلات الواسعة التي تواجهها.

4- التركيز بشكل اعمق على القيام بالمسوحات البيئية المستمرة لجمع المعلومات ودراستها بهدف القيام بعملية التحليل البيئي(الفرص والتهديدات)لاقتناص الافرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة قدر الامكان.

5- المحافظة على مواكبة الوزارة للمستجدات في الانظمة والتقنيات الحديثة التي تسهم في تعزيز قدرات متخذي القرار لمواجهة الازمات المحتملة والتقليل من اثارها الى اقصى حد ممكن, والاستعانة بالمنظمات العالمية المتطورة.

المجلد: 3 العدد: 3 لسنة: 2019

المصـــــــادر

اولا: المصادر العربية

الكـتب

1- الحريري، محمد سرور بن حكمت،(2012)،**"إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية"**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن 0

2- الظاهر, نعيم ابراهيم,(2009), **"ادارة الازمات"**, عالم الكتب, اربد, الاردن.

البحوث والدوريات

3- العبيدي، نماء جواد،(2002)," **إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط السلوك القيادي"**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد.

4- المعاضيدي,معن وعد الله والطائي,ايمن جاسم محمد,(2011),**"اسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال**: دراسة لاراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوى ",مجلة تنمية الرافدين,العدد 105, المجلد 33.

5- الشمري، انتظار احمد،(2011)،**"دراسة تحليلية لواقع أدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق "**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والعشرون أيلول.

6- المعموري, كواكب عزيز,(2014)," **اثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمات لتحقيق ادارة الفشل بنجاح"** – دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, الجامعة المستنصرية, بغداد.

7- بشدري, سجرجل الفتاح,(2001),**"اثر متغيرات البيئة الخاصة في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية – دراسة ميدانية في امانة بغداد"**, رسالة ماجستير, الجامعة المستنصرية, بغداد.

8- رحيمة, سلمى حتيتة,(2008)," **تأثير الرؤية الاستراتيجية في ادارة الازمة" – دراسة تحليلية لاراء عينة من مديري شركة توزيع المنتجات النفطية وشركة مصافي الوسط"**, رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.

ثانيا: المصادر الاجنبية

BOOKS:

1. Acevedo, Juan Carlos, (2007), **crisis management and emergency response in banking industry**, Project Proposal
2. Daft,Richard L,(2010): O**rganizational Thory and Desgin,Tenth edition,South-Western Cengage Learning**,USA.
3. Dess, G.,lumpkin G.T.Eisner A.B,(2007),"**strategic management** ",Mc Graw – Hill Irwin,Boston.
4. Hitt,M.A.,Ireland R.D.&Hoskisson,R.E.,(2009),"**Strategic Management: competitiveness and Globalization (concepts and cases)",**9th ed,Thomson,south western,Ohio,U.S.A.
5. Hill,Charles w.&Jones,G.R.,(2001)," **Strategic Management theory an integrated approach** ",4th ed.,Houghton miffilin co.
6. Rothaermel, Frank.T,(2013)," **Strategic Management Concepts**",the McGraw-Hill Companies,Inc.

7. Mintzberg Henry,Brain James Ghoshal.sumantry.,(1998),"**The Strategy process"**,Revised European Edition,prentice – Hall,Inc.,London.

periodicals & journal & thesis

8. Bruno, **information technology and crisis management initiative**, www.ah Eissari.Fi,2002
9. Crossan. Mary, Vera. Dusya&NanJad. Len, (2008),"**Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments** ", the Leadership quarterly Journal 19, 569 – 581.
10. Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc (1997), "**Strategic Orientation of the Firm New Product Performance**" Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 1: 77-90.
11. Hughes,Richard L.beatty, Katherine.,(2005**),"Becoming A strategic leader: your Role in your organizations Enduring success ",**John wiley and sons,Inc,U.S.A.
12. Hitt,Michael,A.& Ireland,R.Duane & Sirmon,Daivd.G & Trahms,Cheryl. A,(2011), **Strategic Entrepreneurship**: Creating Value for Individuals,Organizations,and,Society,Journal of Management,pp 57-75
13. Hitt,M.A.,R.D.Ireland&D.G.Sirmon.,(2003),"**A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimension"**,Journal of management,Vol.29,No.6.
14. King, Granville, (2002), **crisis management and team effectiveness: a closer examination**, journal of business ethics,vol.41,pp.235-249.
15. Koenigsfeld, Jason Paul &Perdue, Joe &Youn, Hyewon & Woods, Robert H. (2010),"The **changing face of competencies for club managers"**, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 23 No. 7, pp 902-922.
16. Mungonge,Goliath.,(2007),"**A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia"**,master of Business administration.
17. Simpson, Dan (2007) **How to identify and enhance core competencies, Journal Strategy & Leadership**, Vol. 22 Iss: 6 pp. 24 – 26.
18. Tekin, Omer Faruk, (2014), **importance of crisis management for public administration: the practice in Turkish public administration**, International Academic Conference Proceedings Budapest, Hungary.