القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن

ساجد ناصر حسين
الباحث

أ.م. شفاء محمد علي
جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد

P: ISSN : 1813-6729
E : ISSN : 2707-1359

http://doi.org/10.31272/JAE.43.2020.126.7

تأريخ أستلام البحث : 2020/9/15 **مقبول للنشر بتأريخ :2020/10/4**

المستخلص

يهدف البحث الى تشخيص واقع متغيرات البحث القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على ادارة الازمات في الشركة العامة للصناعات الفولاذية لما لها من دور مهم في درء الازمات والتقليل من حدوثها للشركة المبحوثة بصورة خاصة والشركات الاخرى بصورة عامة التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن، فضلا عن توضيح المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث اذ تضمن الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث ومنها(هل هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية في أدارة الأزمات)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجازه وقام باختيار عينة قصدية من الادارة الوسطى المتمثلة بـ(مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب بالإضافة الى المدير العام للشركة ومعاون المدير العام) ، والاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على (125) موظفاً لتكون عدد الاستمارات النهائية الصالحة للتحليل (112) مستجيبا. ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS v.23) وبرنامج (Amos v.23)، بالإضافة لأدوات التحليل الاحصائي من، الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد .

وقد افرز البحث عددا من **الاستنتاجات** لعل من ابرزها ، وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وادارة الازمات، وصحة تأثير القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات. كما اشتمل البحث ايضاً على عدد من **التوصيات** اهمها ضرورة قيام الادارة العليا في الشركة المبحوثة بزيادة اهتمامها بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها لما لها من دور مهم في القدرة على التنبوء والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الاخرين لإحداث تغيير الاستراتيجي عند الضرورة والذي يؤدي الى جعل الشركة في مقدمة الشركات المنافسة من حيث زيادة ارباحها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي، رؤية استراتيجية، الادوات العلمية، التنبوء للأزمات.

مجلة الادارة والاقتصاد
العدد 126 / كانون الاول/ 2020
الصفحات : 87-104

المقدمة (Introduction)

ان الازمات تعد من الاحداث المهمة والتي تؤثر على حياة الشعوب (أفرادا، دولة ، ومنظمات)، حيث أصبحت الأزمات من الاجزاء المهمة والمرتبطة بحياة الناس وتشكل للجميع مصدر قلق سوآءً كانوا من المواطنين، المسؤولين، والمنظمات ، وأننا نعيش بواقع مليء بالأزمات المتنوعة والمتعددة التي مست اغلب نواحي الحياة من اقتصادية واجتماعية وأمنية وغيرها وذلك بسبب الصعوبة في السيطرة عليها، الى ان أصبحت الأزمات من اهم المفاهيم واسعت الانتشار، وان الشعب العراقي يتعرض بمؤسساته الرسمية والأهلية الى حلقة متواصلة من الأزمات بصورة عامة ووزارة الصناعة وشركاتها بصورة خاصة، وتعد الأعنف منذ سنوات عديدة ومما جعل ان تكون الحاجة أكبر لأجل تعميق الفهم والادراك بأهمية أدارة الأزمات والكيفية التي يمكن التعامل معها للمحافظة على المسيرة للمؤسسات العراقية المختلفة ،والعمل على تخفيف الاثار الناتجة من الأزمات التي يمكن ان تحدث، لذلك تصبح القيادة الاستراتيجية مطلباً ضرورياً لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات، وهذا ما يلقي بظلاله على القيادة والإدارة العليا على مستوى منظمات الأعمال والصناعة اليوم. . وبشكل عام فأن البحث الحالي يتضمن اربعة مباحث تضمن المبحث الاول منهجية البحث، اما المبحث الثاني تضمن الاطار النظري للبحث والمبحث الثالث تضمن الجانب العملي للبحث واخيرا المبحث الرابع تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث ودراسات سابقة

مشكلة البحث (Research problem)

ان ما تعاني منه البيئة العراقية من أزمات متنوعة ومتعددة ،وعلى كافة المستويات ،ويكاد يكون موضوع إدارة الأزمات هو موضوع الساعة ، ذلك ان استمرارية الأزمات ونموها وتجددها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية والمنظمات ،مما يستدعي التأمل في الكيفية التي يمكن بها الحيلولة دون وقوع الأزمات ودرء مخاطرها ومواجهتها، غير أن هذه التدابير ظلت في أطار القيادة التقليدية التي تنتظر الحدث ثم تتعامل معه، ولم تستفد من قدرة القيادة الاستراتيجية التي تستبق الحدث من خلال التفكير الاستراتيجي وتستطيع الاستعداد المنظم لمواجهة التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية التي تهدد كيانات ذلك المجتمع أو المنظمات، ولما تعانيه وزارة الصناعة والمعادن في اغلب شركاتها من ضعف القيادة الاستراتيجية في مواجهة الازمات ومنع حدوثها ، مما ادى الى تراجع مستوى نلك الشركات والتقليل من ارباحها واصبحت شركات خاسرة بعد ان كانت شركات رابحة ، لذلك تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس (**هل يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية في أدارة الأزمات).**

اهمية البحث (research importance)

1. تقديم عرض نظري لإدارة الازمات والاستراتيجيات المعتمدة لمواجهة الازمة من قبل القيادة الاستراتيجية ونوع وشدة واسباب حصولها.
2. محاولة تجنب الازمات او التخفيف من حدتها من خلال القيادة الاستراتيجية الكفوءة والمبدعة والقادرة على اكتشاف الازمات قبل وقوعها وتذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات فهي مهمة داخل أي منظمة لما لها من أدوار محورية في نجاحها او فشلها ، من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى للوصول اليها متمثلة بالحفاظ على بقاء المنظمة واستمرار عملها.

اهداف البحث (research aims)

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على مدى استخدام واعتماد مدراء الشركة العامة للصناعات للفولاذية على الخطوات العلمية في ادارة الازمات التي تواجه الشركة.
2. قياس وتحليل مدى الاستعداد المبكر لمواجهة الازمات بتوفير القيادة الاستراتيجية القادرة على استقراء مصادر التهديد والمشاكل الواقعة والمحتملة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والاستثمار الامثل والتأثير الفعال للموارد بهدف وأد الأزمة قبل ظهورها أو التعامل الفعال لإنهائها في المنظمة المبحوثة.
3. تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.
4. تحليل أبعاد إدارة الأزمات الاكثر وضوحا في الشركة العامة للصناعات الفولاذية.
4. الوصول الى مؤشرات وصفية لتحديد مواطن القوة والضعف في أبعاد أدارة الأزمات.

فرضيات البحث (research assumes)

الفرضية الرئيسة الاولى: لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها و إدارة الازمات وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية :

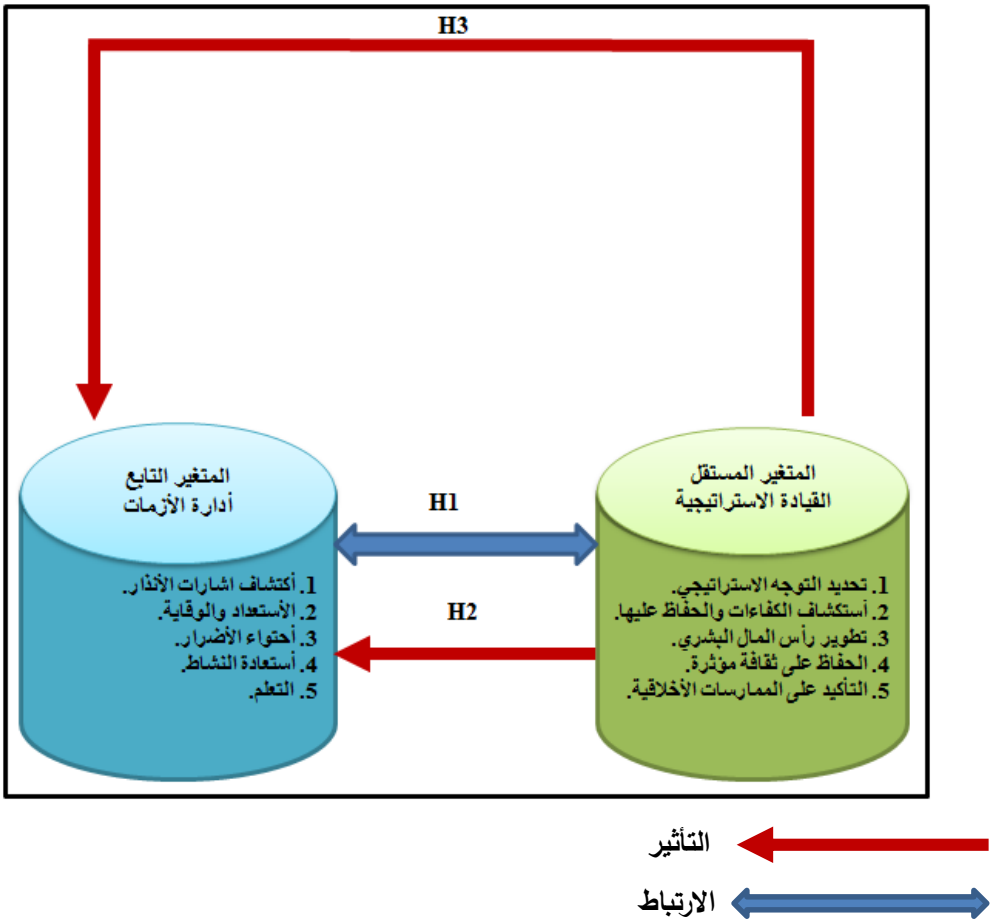
1. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي و إدارة الازمات.
2. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها و إدارة الازمات.
3. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد تطوير رأس المال البشري و إدارة الازمات.

4. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة و إدارة الازمات.
5. لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية و إدارة الازمات.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الازمات، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الازمات.
2. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في إدارة الازمات.
3. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد تطوير رأس المال البشري في إدارة الازمات.
4. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة في إدارة الازمات.
5. لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الازمات.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية وابعادها اجمالا في ادارة الازمات.



الشكل (1)
المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثين

الاساليب الاحصائية المعتمدة (Approved statistical methods)

الغرض تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بمجموعة برامج الجاهزة وهي برامج (SPSS v.23 ،AMOS v.23) و بهذا الخصوص تم أستخدام مجموعة من الادوات الاحصائية و التي قسمت على المجاميع الآتية :-

أ-اختبار مطابقة اداة المقياس وتضمن استخدام الادوات الآتية :

الفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، التحليل العاملي (Factor Analysis)، التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)، معامل الصدق ، اختبار Kolmogrove-Smirnov

ب.الوصف الاحصائي وتضمن استخدام الادوات الآتية :

الوسط الحسابي (Arithmetic mean)، الانحراف المعياري (Standard Deviation)، معامل الاختلاف (Coefficient of variation)، الأهمية النسبية (The relative importance) .

ج- اختبار الفرضيات وتضمن استخدام الادوات الآتية :

معامـل الارتبـاط بيرسـون (person Correlation)، معامـل الانحـدار البسـيط (Simple Regression)، الانحدار الخطي المتعدد(multiple liner regression).

طرائق واساليب جمع وتحليل البيانات (Methods and methods of data collection and analysis)

يعتمد البحث الحالي على طرائق وأساليب لجمع البيانات والمعلومات للوصول للنتائج المطلوبة والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. الاستبانة:

تعد الاستبانة اداة القياس الرئيسة في هذا البحث لجمع البيانات المتعلقة بالجانب العملي، اذ من خلالها سيتم التعرف على اراء العينة، حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة بالاعتماد على عدد من المقاييس العالمية المعتمدة من البحوث والدراسات العربية والاجنبية وتم توظيفها بما يتلائم مع البيئة العراقية بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص، فقد تضمنت الاستبانة اربع محاور (المحور الاول منها الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة البحث)، اما المحاور الاخرى فقد خصصت للفقرات التي غطت متغيرات البحث البالغ عددها (48) فقرة، وهي المتغير المستقل القيادة الاسترتيجية وابعادها(تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسات الاخلاقية)، والمتغير التابع ادارة الازمات وابعاده (اكتشاف اشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط ،التعلم) والموضحة في الجدول رقم 1 .

جدول (1)

تبويب فقرات الاستبانة الرئيسية وفق متغيرات البحث وابعادها

نوع المتغير	المتغيرات الرئيسة	الابعاد الفرعية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	مصدر المقياس
المتغير المستقل	القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	1 – 5	5	Hitt 2011،etal الكبيسي،2014
		استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	6 – 10	5	
		تطوير رأس المال البشري	11– 15	5	
		الحفاظ على ثقافة مؤثرة	16 – 19	4	
		التأكيد على الممارسات الأخلاقية	20 – 24	5	
المغير التابع	ادارة الازمات	استكشاف اشارات الانذار	25 – 29	5	Veil،2011 خضر،2018
		الاستعداد والوقاية	30 – 34	5	
		احتواء الاضرار	35 – 39	5	
		استعادة النشاط	40– 43	4	
		التعلم	44– 48	5	

المصدر: اعداد الباحثين

2. صدق المحتوى الظاهري للأداة (الاستبانة)

يهدف الصدق الظاهري بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين لغرض الافادة من توجيهاتهم وملاحظاتهم ومدى ملائمة اداة القياس التي تساعد في تحسين الاستبانة حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على (13) محكماً ، للإفادة من خبراتهم العلمية لبيان مدى صدق فقرات الاستبانة لتمثيل **إدارة الازمات على وفق القيادة الاستراتيجية ــ الدور التفاعلي لنظم دعم القرار** ، إذ بلغت نسبة اتفاق المحكمين على صدق فقرات الاستبانة بمجمل الفقرات (96.63%) وهي نسبة عالية ترجح صدق فقرات الاستبانة وحسب الجدول رقم (2) وباستعمال بعض القوانين الرياضية التي ساهمت في نجاح تحكيم الاستبانة مع الاخذ بنظر الاعتبار ملاحظات وتعديلات السادة المحكمين والعمل بها.

جدول (2)
نتائج تعديل خبراء التحكيم على فقرات الاستبيان

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	عدد الفقرات الأساسية	الفقرات الاساسية × عدد المحكمين	تعديلات الخبراء المحكمين	النسبة
القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	5	65= 5×15	3 من 65	0.046
	استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	5	65= 5×15	1 من 65	0.015
	تطوير رأس المال البشري	5	65= 5×15	3 من 65	0.046
	الحفاظ على ثقافة مؤثرة	4	52= 15×4	2 من 52	0.038
	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	5	65= 5×15	1 من 65	0.015
إدارة الازمات	اكتشاف إشارات الإنذار	5	65= 5×15	1 من 65	0.015
	الاستعداد والوقاية	5	65= 5×15	2 من 65	0.031
	احتواء الإضرار	5	65= 5×15	3 من 65	0.046
	استعادة النشاط	4	52= 15×4	2 من 52	0.038
	التعلم	5	65= 5×15	3 من 65	0.046
الاستبيان بصورة عامة		48	624	21	0.336
حجم العينة =112					

الجدول: اعداد الباحثين

*عدد الفقرات الكلية = عدد الخبراء × عدد الاسئلة = (13× 48)= 624
*بالتحقق = عدد الفقرات الصالحة + عدد الفقرات المعدلة = (603+21)= 624
*الصدق الكلي = عدد الفقرات الصالحة ÷ عدد الفقرات الكلية × 100%
= (603 ÷ 624) ×100% = 96.63%

مجتمع وعينة البحث وخصائصها (Research community and sample and their characteristics)

نلاحظ من خلال جدول (3) ان نسبة (الذكور) في عينة البحث بلغت (74.1%) في حين بلغت نسبة (الاناث) (25.9%) وهذا يدل على عدم وجود توازن في تسنم المناصب بين الذكور والاناث في الشركة المبحوثة، ان اعلى نسبة للفئات العمرية كانت عند الفئة العمرية (41- 50) بنسبة (49.1%) ، اما اقل نسبة فكانت عند الفئة العمرية (أقل من30 سنة) بنسبة (3.6%) وهذا يشير الى ان اغلب الموظفين هم من أكابر العمر والذين يتمتعون بخبرة جيدة في العمل وأظهرت النتائج وجود توليفة جيدة من تنوع الافكار تنعكس ايجاباً على الشركة المبحوثة كما اظهرت النتائج بأن الادارة الوسطى في الشركة المبحوثة اعمارهم تتراوح بين (متوسط الى كبير السن) وهذا يتطلب من الادارة العليا في الشركة العامة للصناعات الفولاذية ان تقوم بزج الشباب ضمن ملاكها المتقدم خلال السنوات القادمة، حتى لا تكون ثغرة بعد مرور سنوات نتيجة اعمار الادارة الوسطى المتقاربة، وتبين ان اعلى نسبة لأفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة ممن لديهم شهادة (16-20 سنة) اذ بلغت (33 %) اما اقل نسبة فقد كانت عند عدد سنوات الخدمة (6-10 سنوات) اذ بلغت (7.1%) وكذلك (67%) من العينة المبحوثة خدمتهم اكثر من (21 سنة)، وان اعلى نسبة لأفراد العينة حسب التحصيل العلمي ممن لديهم شهادة (بكالوريوس) اذ بلغت (64.3%) والدبلوم (28.6) اما اقل نسبة فقد كانت عند المؤهل العلمي (ماجستير ، دكتوراه) اذ بلغت (3.6%) وهذا ما يدل على وجود نسبة متفاوتة من حملة شهادة البكالوريوس، وكذلك الشهادات العليا.

يوضح الجدول (3) اهم خصائص عينة البحث، (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي) وكالآتي:

ت	الخصائص	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	83	74.1%
		انثى	29	25.9%
		المجموع	112	100%
2	الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	4	3.6%
		31_40 سنة	8	7.1%
		41_50 سنة	55	49.1%
		51_60 سنة	39	34.8%
		61 سنة فأكثر	6	5.4%
		المجموع	112	100%
		6-10 سنوات	8	7.1%
		11-15 سنة	23	20.5%

3	عدد سنوت الخدمة	20-16 سنة	37	33%
		30-21 سنة	27	24.1%
		30 سنة فاكثر	17	15.2%
		المجموع	112	100%
4	التحصيل العلمي	دبلوم	32	28.6%
		بكاوريوس	72	64.3%
		ماجستير	4	3.6%
		دكتوراه	4	3.6%
		المجموع	112	112%
5	المنصب الوظيفي	معاون مدير عام	1	0.9%
		رئيس قسم	22	19.6%
		مسؤول شعبة	89	79.5%
		المجموع	112	100%

الدراسات السابقة (Previous studies)

1. **دراسة Lear،(2012):** The relationship between Strategic Leadership and Strategic alignment in high-performing companies in south Africa

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية في الشركات ذات الاداء العالي بجنوب افريقيا

أهداف البحث: التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و الموائمة الأستراتيجية ومدى تأثير انعكاس هذه العلاقة على اداء المنظمات عالية الاداء في مجموعة من المنظمات في جنوب افريقيا، وكذلك أيجاد المعايير التي تعزز من قدرة القيادة على أدارة المنظمات في المستقبل.

مجتمع وعينة البحث وأداته: من الاشخاص المسجلين في 200 منظمة ذات الأداء المتميز، وعينة الدراسة في 6 منظمات شاركت في هذا البحث واداة البحث كانت الاستبانة.

اهم النتائج: تؤثر القيادة الاستراتيجية على الموائمة الاستراتيجية وعلى الاداء التنظيمي وفي مساعدة المؤسسات في تحسين الاداء.

مدى اسهام الدراسة في الدراسة الحالية: الاستفادة من الجانب النظري وبعض الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

2. **دراسة Savelides alte ، (2015):** Crisis management for secondar education: a survey of secondary education directors in Greece.

إدارة الأزمات في التعليم الثانوي: دراسة مسحية لمدراء التعليم الثانوي في اليونان .

هدف البحث: يفتقر نظام التعليم الثانوي اليوناني إلى نظام رسمي لإدارة الأزمات ، فالهدف من هذا البحث هو لمعالجة هذه المشكلة وعلى النحو التالي : انتزاع الممارسات الحالية لإدارة الأزمة وتحديد ملامح لتصميم نظام رسمي لإدارة الأزمات في اليونان.

مجتمع وعينة البحث واداته: التعليم الثانوي بدراسة مسحية لمدراء التعليم الثانوي ووزعت الاستبانة عليهم .

اهم النتائج: تعد الأزمات من أحداث الطبيعة الاجتماعية والسياسية ولا سيما في عالم اليوم ، وان الممارسات الحالية للتعليم ممارسات رسمية حكومية ، وعلى الرغم من هذهِ الرسمية فلا يستطيع هذا النظام إدارة الأزمات ولا سيما في وحدات التعليم الثانوي .

اهم التوصيات: ضرورة تطوير نظام رسمي لإدارة الازمات ليتم تطبيقه في وحدات التعليم الثانوي، بالإضافة الى توضيح النتائج والممارسات الحالية من منظور تكتيكي يمكن ان يكون بمثابة دافع لتصميم نظام رسمي لإدارة الأزمات يناسب مستوى التعليم الثانوي.

مدى اسهام الدراسة في الدراسة الحالية: الاستفادة من الجانب النظري وبعض الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة..

3. **دراسة (الزهراني، 2018)**: القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية بجامعة ام القرى)

هدف البحث: التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الاربعة :(الاداري، التحويلي، السياسي، الاخلاقي،) توافر وتحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعيها: قدرات التعلم التكيفي(الاستكشاف)،وقدرات التعلم التوليدي (الاستثمار)،في جامعة ام القرى ، بالإضافة الى تحليل واختبار تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي.

مجتمع وعينة البحث وأداته: أعضاء هيئة التدريس والقيادات الاكاديمية في جامعة ام القرى بعينة عددها (384) واداة البحث كانت الاستبانة .

أهم النتائج: تمارس القيادة الاستراتيجية بدرجة عالية ، وان قدرات التعلم التنظيمي (الاستكشاف)، متوفرة بدرجة متوسطة وبنسبة أعلى من توفر قدرات التعلم التنظيمي التوليدي (الاستثمار)،وقد كان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الاكثر تأثيرا.
اهم التوصيات: ضرورة تبني النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة، وتفعيل أبعاد القيادة الاستراتيجية والتركيز على البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية باعتباره اكثر ابعاد القيادة الاستراتيجية تأثيرا في تطوير قدرات التعلم التنظيمي بنوعيه التكيفي والتوليدي، وتطوير مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قيادات الجامعة بشكل عام والقيادات الاكاديمية بشكل خاص من خلال برامج تدريبية نوعية تسهم بالارتقاء بقدرات ومخرجات التعلم التنظيمي على كافة مستويات منظومة العمل الاكاديمي في اقسام وكليات الجامعة.
مدى اسهام الدراسة في الدراسة الحالية: الاستفادة من الجانب النظري وبعض الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

4. **بحث (محمود، 2019):** تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة الأزمات (دراسة تحليليّة في ديوان محافظة الأنبار)

هدف البحث: بيان مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل على ادارة الازمات كمتغير تابع في سبيل الوصول الى اليات مناسبة للتعامل مع الأزمات.
مجتمع وعينة البحث واداته: ديوان محافظة الانبار، بعينة عمدية(قصدية)، تمثلت ب(98) شخصاً من القيادات العليا وأصحاب القرار ، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية فضلا عن المقابلات الشخصية مع عينة البحث.
أهم النتائج: وجود اتفاق من قبل معظم أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، وهذا يدل على ان القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة يعتمدون وبشكل واضح على ابعاد المتغير التابع (ادارة الازمات)، ولكن بنسب متباينة.
اهم التوصيات: الاخذ بظر الاعتبار الخبرة والكفاءة التي يمتلكها موظفي المنظمة المبحوثة ، وتقديم الدعم والمساندة وتشجيعهم وأشعارهم بأنهم يمثلون رأس مال فكري مهم للمنظمة ، وضرورة الاستفادة من هذه الخبرات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للتعامل مع الاحداث والأزمات.
مدى اسهام الدراسة في الدراسة الحالية: الاستفادة من الجانب النظري وبعض الوسائل الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني : الجانب النظري

ماهية القيادة الاستراتيجية (What is strategic leadership)

ان القيادة تعد محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في اطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الاعمال تغيراً كبيراً في مجمل نواحي العمل المنظمي ولا سيما العقد الاخير من القرن الماضي ، مما دعى وجود القيادة الحكيمة والقادة ذاتي المهارات لتبني الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير ، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها ، وقد ظهرت الحاجة لوجود القيادة الأستراتيجية في المنظمات لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم امورهم (الشلمه، 2009 :34 -35)، **ويرى الباحث** أن القيادة الاستراتيجية (عبارة عن قدرة القائد على التوجه الأستراتيجي وتهيئة بيئة المنظمة بما يمكنها من الحفاظ على الكفاءات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري والحفاظ على الثقافة المؤثرة والتأكيد على الممارسات الاخلاقية التي تساعد على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي من شانها ان تكيف وتطور المنظمة في البيئة المضطربة). ويجب ان نشير هنا الى التساؤل الآتي ،من المسؤول عن القيادة الأستراتيجية ؟ هل هم كبار المدراء التنفيذيين ؟ ام الادارة الوسطى ؟ ام مستويات المنظمة كافة ؟ ، هناك من يؤيد او يتفق ان القيادة الأستراتيجية هي مسؤولية القيادة العليا التي تدير المنظمة بطريقة استراتيجية Wells،(2000:5) وأيد ذلك Appelbam&Paese،(2002:1) اذ أشار الى ان القادة ألأستراتيجيين يكونون على مستوى عالٍ يستطيعون صياغة وتنفيذ الأستراتيجية، وهناك من يرى ان القيادة الأستراتيجية يضطلع بها كبار المدراء Lee&Chen،(2007:1028) .

وأتفق الباحث مع الرأي الذي يفترض ان القيادة الأستراتيجية عملية تشاركية بين جميع المستويات في المنظمة اذ يفضي هذا التشارك الى التواصل وتبادل الرأي مع الافراد في انحاء المنظمة كافة ، اذ يمتلك هؤلاء الافراد العديد من المعلومات المهمة للمنظمة ويملكون العديد من الفرص للعمل والتصرف كقادة استراتيجيين.

اهمية القيادة الأستراتيجية (The importance of strategic leadership)

1. التغيرات السريعة تفرض على البيئة الحاجة الى قيادات استراتيجية تمتلك رؤية استراتيجية للمستقبل لتواكب المنظمات هذه التغيرات وتتأقلم معها، حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها ، او تكون انشطتها في المستقبل ردود فعل غير مدروسة (المربع،15:2008) .

2. تمثل الميزة تنافسية المتواصلة أو نجاح طويل المدى للمنظمة، لأنها تعتمد على السعي بالمنظمة لإنجاز مجموعة دائمة من الإمكانيات الضرورية لتقديم قيمة مميزة للمستفيدين على المدى الطويل(Hughes& 2005:9 Beatty،) .
3. الخطط التي تسير عليها المنظمة تضعها كلها ، ما دام معظم القادة في الادارة الوسطى ينظرون الى رؤسائهم طلبا للنصح والارشاد فأنهم على استعداد لتقليد خصائص واساليب القادة الناجحين (هلين ، 1990 :113).
4. من خلال الدور المحوري الذي تؤديه في تطوير المنظمة ، فضلاً عن تسهيل الحلول المبدعة للمشكلات التي تواجهها ومن ثم تحسين سبل الوصول والمشاركة في المعرفة والمعلومات بشان القضايا التي تواجه المنظمة وفي الوقت المناسب (المعاضيدي والطائي، 119:2011).
5. انها مصدر الابتكار وكسر الجمود التنظيمي وهذا يتوقف لحد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الأستراتيجية وما تملكه من رؤية مستقبلية (مسلم،2005: 187).
6. لها القدرة على تحقيق واستدامة الجودة الشاملة للمنظمة، اذ ان القيادة الأستراتيجية يجب ان تكون التحدي الاكثر اهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم أنموذج الجودة الشاملة Hamidi،(2009:2563).

يرى الباحث ان اهمية القيادة الاستراتيجية من خلال الدور المحوري لها في تطوير المنظمة ورسم سياساتها المستقبلية ووضع الخطط التي تسير عليها المنظمة بما يحقق انموذج الجودة الشاملة للمنظمة ويكسبها ميزة تنافسية امام الشركات المنافسة وبالتالي زيادة ارباحها.

ابعاد القيادة الاستراتيجية (Dimensions of strategic leadership)

أ- تحديد التوجه الأستراتيجي

التوجه الأستراتيجي بإطاره العام الذي تسترشد به المنظمة في توجهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الادارية واقسامها المختلفة، ما هو إلا خطة لتحقيق التكامل لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسة وسياساتها وتتابع اجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل (العجمي،2011:13).

ب- استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها

انها تعطي المنظمة معنى وقيمة، وهذا التعريف يدل على أن الكفاءات تنبع من امكانية تحقيقها للميزة التنافسية Miller& Dess ، (1996:266). ورأى (Katima،2005:13)المعرفة والمهارات والقدرات من العناصر الوظيفية المختلفة للمنظمة، والتي هي احدى العناصر المهمة لجميع العاملين في المنظمة وبغض النظر عن مستواهم ووظيفتهم.

ت- تطوير رأس المال البشري

اشار (Charhlon،1993) أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرة القائد لتحسين الموارد البشرية، خاصة وأنها اعتبرت رأس مال للمنظمات اليوم يعتمد عليه في تحقيق النجاح التنظيمي والمنافسة العالمية(Phipps&burbach،2010:11)، وبذلك يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه معارف ومهارات القوة العاملة في المنظمة ككل (A.hitt&Ireland،2005:70)

ث - الحفاظ على ثقافة مؤثرة

أن القائد الأستراتيجي يسهم في رسم ملامح الثقافة التنظيمية بجانب العوامل الاخرى ، و أنه يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمدها في قيادة المنظمة (يونس،2002:44) وعرف (Waterman&Peters ،1982) الثقافة بانها تعكس المفاهيم المرشدة والقيم المعقدة والشائعة داخل المنظمة (السعود ،2013 : 16).

جـ - التأكيد على الممارسات الاخلاقية

المنظمات تهتم بالبعد الاخلاقي لأنه ناتج عن شعورها بأن العديد من المشاريع والبرامج التي تمولها هذه المؤسسات لم تكتب لها النجاح المتوقع لوجود اسباب هيكلية واجتماعية كـإنتشار الفساد الاخلاقي والرشوة والتعامل الغير إنساني مع الموظفين وغيرها من الامور، وقد أثر انتشار تلك الامور على زيادة تكلفة المشاريع وانخفاض جودتها ومواصفاتها وتقليل الفوائد المتوقعة منها على المجتمع (العمر،1999:66).

ماهية الازمة التنظيمية (What is the organizational crisis)

اكد (BOOTH) بأنها حالة يواجهها افراد او جماعات او منظمة ، ولا يمكن التعامل معها بأستخدام الاجراءات الروتينية العادية ، وفيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغيير الفجائي (عبد الرحمن،2008: 11) او هي صراع بين ارادتيين او قوتين ، قوة وارادة متخذ القرار وقوة وارادة صانعي الأزمة (الظاهر، 2009 : 5)، فهي الاحداث الغامضة للغاية التي تستلزم اتخاذ قرار او حكم من شأنه ان يؤدي إلى التغيير نحو الأفضل او أسوء من ذلك (HARRISON،7 : 2007).

تعرف الازمة التنظيمية بأنها احتمال ضعيف ، تحدث تأثيراً كبيراً يهدد بقاء المنظمة يتميز بغموض القضية ويؤثر على أتخاذ القرار، اضافة الى الاعتقاد بأن القرار يجب اتخاذه على وجه السرعة (Alghamdi ،8 :2013)، وامتاز هذا التعريف عن التعاريف الاخرى بتحديد مجال مهم يخلق أزمة لمتخذ القرار وهو ان الأزمة سوف تؤثر على اتخاذ القرارات وسرعته .

يمكن وصف الازمة التنظيمية فهي عبارة عن المشاكل والصراعات والحوادث التي تتعرض لها المنظمة نتيجة تأثير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .

توجد اسباب لنشوء الازمات التنظيمية(There are reasons for the emergence of organizational crises) تتمثل في آلاتي، (جلدة،2011: 22 -23) ، (جاد الله ،2015 : 19 - 18):

1 . اسباب خارجة عن ارادة المنظمة : مثل الزلازل والبراكين والاعاصير والحرائق والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في ابعادها .
2 . ضعف الإمكانات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات .
3 . تجاهل اشارات الانذار المبكر التي تشير الى امكانية حدوث الأزمة .
4 . الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على ابداء آرائهم ومقترحاتهم ،وعدم مشاركة العاملين في عملية صنع القرار ، وانخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين.
5 . صراع المصالح بين الموظفين .
6 . ضعف نظم المعلومات نظم صنع (اتخاذ) القرارات.
7 . القيادة الإدارية غير الكفؤة.

مفهوم أدارة الأزمات (The concept of crisis management)

التغلب على الأزمة يعد من الأدوات العلمية الإدارية التي تهتم بالتنبوء للازمات المحتملة من خلال استشعارها ورصدها للتغيرات في البيئيتين الداخلية والخارجية والتي تولد الازمات ، اذ تجتهد في تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق اقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللأفراد العاملين (السكارنة، 38:2015) .

ومن الفرض السابق وجد الباحث ان ادارة الأزمات التنظيمية تقوم على التوقع والتخطيط والتوجيه المنظم والابتعاد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات اللحظة ، فضلاً عن كونها علمية تعتمد على البحث واستخدام المعلومات المناسبة كأساس لاتخاذ القرار المناسب ، بهدف التعامل الفوري مع الإحداث لوقف تصاعدها ومحاولة منع دخول متغيرات جديدة تؤدي لتفاقمها ، مع التحكم في ضغطها وفي مسارها وفي اتجاهاتها .

أهمية إدارة الأزمات (The importance of crisis management)

1. هي العامل الحيوي لنجاح بيئة الأعمال المتسمة بعدم التأكد ، لكونها تزود المدراء بقدرات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية الاستباقية ومواجهة التحديات من اجل الربح والبقاء والنمو.
2. ان الاستثمار في الاستعداد للأزمة يبرر بالكلفة العالية للمنظمات من ناحية الخسائر المالية والفرص السوقية الضائعة والأضرار بالسمعة (Priporas&Poimenidis،2008:42) .
3. بناء الوعي والالتزام لدى إدارة المنظمة بهذا النهج الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات من خلال الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات.

ابعاد ادارة الازمات (Dimensions of crisis management)

أ. **اكتشاف إشارات الإنذار**: الأزمة ترسل مبكراً سلسلة من اشارات الإنذار المبكرة أو الأعراض المنبئة باحتمالية وقوع أزمات ، وعند عدم توجيه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة (الدهلكي، 43:2005).

ب. **الاستعداد والوقاية** : تتمثل بالأنشطة الهادفة لتغطية الإمكانات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الأزمة بصورة مجموعة أساليب وقائية يُطلب اتخاذها في مرحلة اكتشاف الخطر، اذ ينبغي توفير الاستعدادات والأساليب للوقاية من الأزمات (اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل استفحالها ، جمع الحقائق ، تحليل الموقف، تكوين فريق الأزمات، إعداد سيناريوهات للأزمة وإدارتها، و إعداد قائمة للاتصالات (الحدراوي ومحمد، 281:2011)

جـ. **احتواء الأضرار** : في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها بهدف تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن (الظاهر،140:2009).

حـ. **استعادة النشاط** : هذه المرحلة تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة ومجربة اختبرت فعلاً ، وتتضمن استعادة النشاط ومحاولة استعادة المعنويات المفقودة ، وعادة ما ينتاب فريق العمل شيء من الحماس الزائد والتكاتف والتماسك في مواجهة الخطر المحدد (الذهبي والعبيدي، 87:2004) .

د. **التعلم** : إعادة تقييم وتحسين ما أنجز في الماضي والاستفادة منه لتطوير المستقبل، إذ يعد التعلم أمراً حيوياً غير إنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة وإعادة تقييم ما أنجز (اليازجي، 332:2011).

المبحث الثالث : الجانب العملي

اولاَ: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث Correlation analysis between research variables

اولاَ: اختبار فرضية البحث الرئيسية (الاولى) (لا **توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية و إدارة الازمات)**

قيمة معامل الارتباط بين **القيادة الاستراتيجية و إدارة الازمات** (0.748**)عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ،وان قيمة (t) المحسوبة (11.823) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية التي بلغت (1.984)، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (**توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية و إدارة الازمات)** .

1- اختبار فرضية البحث الفرعية الاولى (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي و إدارة الازمات)

قيمة معامل الارتباط بين **بعد تحديد التوجه الاستراتيجي و إدارة الازمات** (0.669**)عند مستوى دلالة (0.000) وانها اصغر من مستوى الدلالة(0.05) ،وان قيمة(t) المحسوبة (9.447) انها اعلى من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.660)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة **(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد تحديد التوجه الاستراتيجي و إدارة الازمات)** .

2- اختبار فرضية البحث الفرعية الثانية (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها و إدارة الازمات)

قيمة معامل الارتباط بين **بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها و إدارة الازمات** (0.670**)عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة(0.05) ،وان قيمة(t) المحسوبة (9.468) وهي اعلى من قيمة (t) الجدولية التي تبلغ (1.660)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة **(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها و إدارة الازمات)** .

3- اختبار فرضية البحث الفرعية الثالثة (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد تطوير رأس المال البشري و إدارة الازمات)

ان قيمة معامل الارتباط بين **بعد تطوير رأس المال البشري و إدارة الازمات** هي (0.591**)عند مستوى دلالة (0.000) وانها اقل من مستوى الدلالة(0.05) ،وقيمة(t) المحسوبة (7.678) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية التي تبلغ (1.660)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة **(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد تطوير رأس المال البشري و إدارة الازمات)** .

4- اختبار فرضية البحث الفرعية الرابعة (لا **توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة و إدارة الازمات)**

مقدار معامل الارتباط بين **بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة و إدارة الازمات** هو (0.628**)عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة(0.05) ، وقيمة(t) المحسوبة (8.474) وهي اكبر من القيمة ل(t) الجدولية والتي بلغت (1.660)، وهذا قبول الفرضية **(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة و إدارة الازمات)** .

5- اختبار فرضية البحث الفرعية الخامسة (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية و إدارة الازمات)

جدول (4)
قيم الارتباط بين ابعاد القيادة الاستراتيجية وادارة الازمات

المتغير المعتمد	ابعاد متغير القيادة الاستراتيجية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		اختبار t	قيمة t الجدولية
إدارة الازمات	تحديد التوجه الاستراتيجي	قيمة الارتباط	0.669**	9.447	1.660
		Sig	0.000		
	استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	قيمة الارتباط	0.670**	9.468	
		Sig	0.000		
	تطوير رأس المال البشري	قيمة الارتباط	0.591**	7.678	
		Sig	0.000		
	الحفاظ على ثقافة مؤثرة	قيمة الارتباط	0.628**	8.474	
		Sig	0.000		
	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	قيمة الارتباط	0.659**	9.183	
		Sig	0.000		
	القيادة الاستراتيجية	قيمة الارتباط	0.748**	11.823	
		Sig	0.000		
عدد الفرضيات المقبولة			6	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).**	
النسبة المئوية			%100		

مقدار معامل الارتباط بين **بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية و إدارة الازمات** هو (0.659**)عند مستوى دلالة (0.000) وانها اقل من مستوى الدلالة(0.05) ،وان قيمة(t) المحسوبة هي (9.183) وانها اكبر من قيمة (t) الجدولية التي بلغت (1.660)، وذلك يعني قبول الفرضية البديلة **(توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية ما بين بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية و إدارة الازمات) ثانيا: اختبار وتحليل التأثير بين متغيرات البحث (Test and analyze the impact between research variables)**

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

لأختبار فرضية **(يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات)** وسوف يتم التحليل وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y= \alpha + \beta (X1)$$

$$Y= 1.587+ 0.748 (X1)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة **للقيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات** (139.773) . وانها اعلى من القيمة ل(F) الجدولية التي تبلغ (3.94) وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات)** عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) ، و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.560) يتضح ان **القيادة الاستراتيجية** تفسر بنسبة (56%) للمتغيرات التي تطرأ على **إدارة الازمات** والنسبة الاخرى وقيمتها (44%) فتعود الى متغيرات غير داخلة في انموذج البحث ، و يتضح لنا من خلال القيمة لمعامل الميل الحدي (β) والبالغة (0.748) ان زيادة **القيادة الاستراتيجية** بمقدار وحدة واحدة سوف يؤدي إلى زيادة **إدارة الازمات** بنسبة (74%) ، اذ بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.587)، ومعنى ذلك عندما يكون **القيادة الاستراتيجية** مساويا الى الصفر فان **إدارة الازمات** لن يقل عن هذه القيمة.

1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

لأختبار الفرضية (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الازمات)** وسيتم تحليلها وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

$$Y= 2.107+ 0.669 (X1)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة **لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الازمات** (89.241). وانها اكبر من القيمة (F) الجدولية التي بلغت (3.94) وعليه نقبل الفرضية البديلة (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الازمات)**. و من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.448) يتضح بان **بعد تحديد التوجه الاستراتيجي** تفسر ما نسبته (44%) من المتغيرات التي تطرأ على **إدارة الازمات** والنسبة الباقية البالغة (56%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث .و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.669) بان زيادة **بعد تحديد التوجه الاستراتيجي** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **إدارة الازمات** بنسبة (66%) . بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.107)، بمعنى عندما يكون **بعد تحديد التوجه الاستراتيجي** مساويا للصفر فان **إدارة الازمات** لن يقل عن هذه القيمة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من اجل أختبار الفرضية التي نصت (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في إدارة الازمات)** وسيتم التحليل وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

$$Y= 1.917+ 0.670 (X1)$$

ان قيمة (F) المحسوبة **لبعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في إدارة الازمات** (89.641) . وانها اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وعليه نقبل الفرضية البديلة (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في إدارة الازمات)** . و من خلال قيمة (R^2) التي بلغت (0.449) يتضح ان **بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها** تفسر ما نسبته (44%) للمتغيرات التي تطرأ على **إدارة الازمات** والنسبة الباقية وقيمتها (56%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث .و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.670) بان زيادة **بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **إدارة الازمات** بنسبة (67%) . قيمة الثابت (α) في المعادلة هي (1.917)، بمعنى عندما يكون **بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها** مساويا للصفر فان **إدارة الازمات** لن يقل عن هذه القيمة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ولأختبار الفرضية التي نصت (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد تطوير رأس المال البشري في إدارة الازمات)** وسيتم تحليلها وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

$$Y= 2.205+ 0.591 (X1)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة **لبعد تطوير رأس المال البشري في إدارة الازمات** (58.957) وانها اكبر من قيمة (F) الجدولية التي بلغت (3.94) وعليه نقبل الفرضية البديلة (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد تطوير رأس المال البشري في إدارة الازمات)** . و من خلال قيمة (R^2) البالغة (0.349) يتضح ان **بعد تطوير رأس المال البشري** تفسر ما نسبته (34%) للمتغيرات التي تطرأ على **إدارة الازمات،** والنسبة الباقية والتي تبلغ (66%) فتعود الى متغيرات اخرى. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) الذي يبلغ (0.591) بان زيادة **بعد تطوير رأس المال البشري** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **إدارة الازمات** بنسبة (59%) . بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.205)، بمعنى عندما يكون **بعد تطوير رأس المال البشري** مساويا للصفر فان **إدارة الازمات** لن يقل عن هذه القيمة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لأختبار الفرضية التي نصت (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة في إدارة الازمات)** اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y= 2.114+ 0.628 (X1)$$

قيمة (F) المحسوبة **لبعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة في إدارة الازمات** بلغت (71.802) . وهي اعلى من القيمة ل(F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة في إدارة الازمات)** . و من خلال قيمة (R^2) البالغة (0.395) يتضح بان **بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة** تفسر ما نسبته (39%) من المتغيرات التي تطرأ على **إدارة الازمات،** و النسبة الباقية والبالغة (61%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث .و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.628) بان زيادة **بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **إدارة الازمات** بنسبة (62%) . بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.114)، بمعنى عندما يكون **بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة** مساويا للصفر فان **إدارة الازمات** لن يقل عن هذه القيمة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

من أجل أختبار الفرضية (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الازمات)** وسيتم التحليل وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y= 2.037+ 0.743 (X1)$$

ان القيمة ل(F) المحسوبة **لبعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الازمات** هي (84.331) . وانها اعلى من القيمة ل(F) الجدولية التي تبلغ (3.94) وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لبعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الازمات)** . و من خلال قيمة (R^2) البالغة (0.434) يتضح بان **بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية** تفسر نسبة (43%) من المتغيرات التي تطرأ على **إدارة الازمات،** اما النسبة الباقية والبالغة (57%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.659) بان زيادة **بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **إدارة الازمات** بنسبة (65%) . بلغت

قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.037)، بمعنى عندما يكون **بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية** مساويا للصفر فان **إدارة الازمات** لن يقل عن هذه القيمة.

ثالثا : اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

والتي تنص على (**لا يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاستراتيجية اجمالا في إدارة الازمات**) وكما هو مبين في شكل (2)

اذ يوضح الجدول (5) المؤشرات الإحصائية لأبعاد **القيادة الاستراتيجية اجمالا في إدارة الازمات** ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية .

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

$$Y = 1.578 + 0.279 X_1 + 0.186 X_2 + 0.090 X_3 + 0.068 X_4 + 0.253 X_5$$

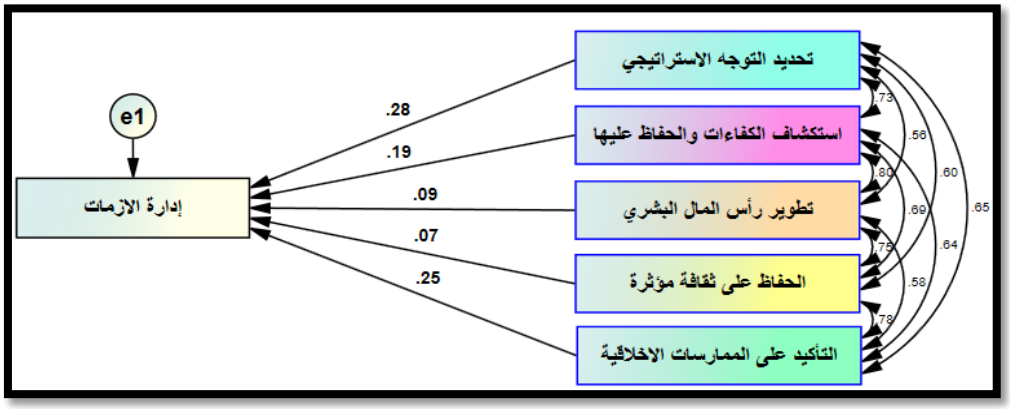
ويتضح من الجدول (5) ما يأتي :

- قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة هي (28.585) . وانها اعلى من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (2.31) وعليه نقبل الفرضية ونرفض فرضية العدم وهذا يعني (**يوجد تأثير معنوي ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية اجمالا في إدارة الازمات**) وهذا يدل على ان ابعاد **القيادة الاستراتيجية** لها تأثير فاعل وجوهري في **إدارة الازمات** ،من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) للأنموذج التي تبلغ (0.574) يتضح ان **ابعاد القيادة الاستراتيجية** قادر على تفسير نسبة (57%) للمتغيرات التي تطرأ على (**إدارة الازمات**) .
- وبأستعمال الطريقة الخاصة باختبار معنوية من عدم معنوية الابعاد قيد البحث (Stepwise) و بعد حذف الابعاد غير المعنوية يتضح بان الانموذج بالصورة النهائية يعتمد على الابعاد (**تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها، التأكيد على الممارسات الاخلاقية**) ، وان قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الجديد بلغت (47.318) وانها اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.09) ويمكن التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالشكل التالي

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_5 X_5$$

$$Y = 1.611 + 0.269 X_1 + 0.278 X_2 + 0.306 X_5$$

- من خلال القيمة لمعامل التحديد (R^2) للأنموذج الجديد التي تبلغ (0.568) يتضح ان الابعاد (**تحديد التوجه الاستراتيجي ، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها، التأكيد على الممارسات الاخلاقية**) قادرة على تفسير ما نسبته (56%) للمتغيرات التي تطرأ على (**إدارة الازمات**). ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد **تحديد التوجه الاستراتيجي** التي تبلغ (0.269) ان زيادة بعد **تحديد التوجه الاستراتيجي** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (**إدارة الازمات**) بنسبة (26%). ومن خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد **استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها** التي تبلغ (0.278) يتضح ان زيادة بعد **استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (**إدارة الازمات**) بنسبة (27%). ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي لبعد **التأكيد على الممارسات الاخلاقية** البالغة (0.306) بان زيادة بعد **التأكيد على الممارسات الاخلاقية** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (**إدارة الازمات**) بنسبة (30%).



الشكل (2)

تأثير ابعاد القيادة الاستراتيجية اجمالا في إدارة الازمات

الشكل : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos V. 23

جدول (5)

يبين المؤشرات الإحصائية لتأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية اجمالا في إدارة الازمات باستعمال الانحدار الخطي المتعدد

ابعاد القيادة الاستراتيجية	قيمة الحد الثابت	قيمة بعد تحديد التوجه الاستراتيجي B_1	قيمة بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها B_2	قيمة بعد تطوير رأس المال البشري B_3	قيمة بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة B_4	قيمة بعد التأكيد على الممارسات الاخلاقية B_5	قيمة معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	Sig	الدلالة
الانموذج كاملا لأبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات	1.578	0.279	0.186	0.090	0.068	0.253	0.574	28.585	2.31	0.000	يوجد تأثير
الانموذج بالصورة النهائية	1.611	0.269	0.278	---	---	0.306	0.568	47.318	3.09	0.000	يوجد تأثير

الابعاد المعنوية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها، التأكيد على الممارسات الاخلاقية)

الابعاد غير المعنوية (تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة)

الجدول : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن المبحث الحالي عرضاً لأبرز الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث استناداً الى نتائج البحث السابقة:

1. عدم وجود توازن في تسنم المناصب بين الذكور والاناث في العينة المبحوثة اذ كانت نسبة الذكور اعلى من الاناث، وانها تمتلك موظفين يتمتعون بالخبرة و الكفاءة و الحدس ولديهم القدرة على توليد الأفكار الجديدة المتطورة التي تواكب التقدم العلمي في مختلف المجالات، مع وجود نسبة متفاوتة من حملة شهادة البكالوريوس، وكذلك الشهادات العليا مما يؤكد ان عينة البحث تمتلك خصائص علمية جيدة تمكنها من إدارة الشركة العامة للصناعات الفولاذية.
2. قلة اهتمام الشركة المبحوثة بالقيادة الاستراتيجية وهذا يسترعي انتباه إدارة الشركة الى هذا الامر لأهميته بالدرجة الاولى ولتحديد سياسات وتوجهاتها المستقبلية بالدرجة الثانية، اذ توجد صعوبات لدى الشركة المبحوثة تحول دون تحقيق طموحاتها المستقبلية من حيث تحديد التوجه الإستراتيجي لوجود ضعف حول بناء تصورات مستقبلية واضحة للتعامل مع فرص البيئة الخارجية وتحدياتها و قلة اهتمام ادارتها بمشاركة العاملين في التعبير عن رؤية الشركة وطموحاتها المستقبلية.
3. تستخدم الشركة الحوافز المادية والمعنوية للحفاظ على الكفاءات وزيادة ابداعها، كما انها تهتم باستقطاب الكفاءات والقدرات المميزة رغم ضعف التخصيصات و الامكانيات المادية ، اللازمة والمناسبة لتطوير العمل .
4. تسعى ادارة الشركة للتخفيف من الحالة النفسية الناجمة عن ضعف انجاز الافراد بالرغم من ضعف التخصيص المالي اللازم لإشراك العاملين في البرامج التدريبية والتطويرية للارتقاء بقدراتهم.
5. تحاول ادارة الشركة قدر المستطاع حل الصراعات بين الاقسام بشكل ودي والحد منها بالرغم من ضعف تشجيع العاملين للعمل الجماعي واستخدام التقييم الذاتي لتحسين الاداء والتي اثرت سلبا في خلق ثقافة مؤثرة في العمل .
6. حرص ادارة الشركة على تهيئة الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع أبداء رأيهم بحرية، مع سيادة العدالة في التعامل مع الموظفين بدون تمييز.
7. تهتم الشركة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة ومحاولة معالجتها، ووجود حرص واضح من قبلها بالتحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة قبل وقوعها، وانها تعتمد على فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل البيانات حول مؤشرات حدوث الأزمة ومحاولة معالجتها.
8. تسعى الشركة المبحوثة لمتابعة الازمة مع الجهات ذات العلاقة بها سواء كانت خارجية ام داخلية، وانها توفر برامج تطويرية في مجال أدارة الأزمات اضافة الى استفادتها من أزمات الشركات الاخرى ومحاولة توظيفها في خطتها الاستباقية.
9. تخصص الشركة غرفة عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل أثار الأزمة، وتوازن باستعمال أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الأزمات من اجل محاولة تجنبها والتقليل من اثارها، وتأخذ كلفة الوقت بنظر الاعتبار عند حدوث الأزمة وانها تمتلك وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة أثار الأزمة.
10. تهتم الشركة وترفد المواقع المتأثرة بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة أنشطتها ضمن الامكانيات المتاحة لديها، وتهتم ايضا بتقييم التأثيرات السلبية للازمة اضافة الى توثيقها للازمات للاستفادة من تجاربها مستقبلا، ووجود ضعف من قبل ادارة الشركة في دعم أفرادها بمكافآت عند مواجهة الأزمة.
11. تخطط الشركة بشكل استباقي لمواجهة الازمة ببرامج تعليمية وضمن امكانياتها المتاحة، وانها تهتم بفلسفة العبر المستوحاة من الأزمات السابقة للاستفادة منها في تجنب الأزمات وانها تمتلك خطط مسبقة لمواجهة الأزمة الانية، لكن يوجد ضعف في تدريب وتطوير افرادها بمختلف تخصصات ادارة الأزمات.
12. هنالك ارتباط قوي بين المتغير المستقل(القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (إدارة الازمات) بشكل عام وبين ابعادها وإدارة الازمات بشكل خاص ويتراوح قيمته من متوسط عالي الى اقل، وهذا ما يتوافق مع فرضيات البحث .
13. يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في ادارة الازمات وهذا ما يتوافق مع فرضيات البحث.
14. يوجد تأثير بين ابعاد القيادة الاستراتيجية اجمالا في إدارة الازمات وهذا ما يتوافق مع فرضيات البحث.

التوصيات

1. يتطلب من الادارة العليا في الشركة العامة للصناعات الفولاذية ان تقوم بزج الشباب ضمن ملاكها المتقدم خلال السنوات القادمة، حتى لا تكون ثغرة بعد مرور سنوات نتيجة اعمار الادارة الوسطى المتقاربة نتيجة خروجهم عن الخدمة بسبب الوفاة او النقل او التقاعد، وتعمل على احداث التوازن في تسنم المناصب بين الذكور والاناث فيها.
2. ضرورة قيام الادارة العليا في الشركة المبحوثة بزيادة اهتمامها بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها لما لها من دور مهم في القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الاخرين لإحداث تغيير الاستراتيجي عند الضرورة والذي يؤدي الى جعل الشركة في مقدمة الشركات المنافسة من حيث زيادة ارباحها.
3. يجب على ادارة الشركة ان تتجاوز جميع الصعوبات التي تحول دون تحقيق ما تطمح اليه في المستقبل من حيث تحديد التوجه الاستراتيجي، وضرورة قيام الادارة العليا بزيادة اهتمامها بتوسيع مشاركة العاملين في التعبير عن رؤية ادارة الشركة وطموحاتها المستقبلية.
4. ضرورة قيام ادارة الشركة بزيادة الحوافز المادية والمعنوية مع السعي لزيادة تخصيص الامكانات المادية المناسبة لتطوير العمل من اجل مواكبة الشركات المنافسة وزيادة ارباحها.
5. ضرورة قيام ادارة الشركة بزيادة تخصيص الامكانات المادية والمعنوية اللازمة لتطوير المستوى التعليمي للعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية داخل وخارج العراق ان امكن ذلك.

6. ضرورة قيام ادارة الشركة بزيادة الاهتمام في تطوير مدخل لفرق العمل وزيادة تشجيع العاملين في التوجه نحو العمل الجماعي مع زيادة الاهتمام باستخدام التحفيز والتقييم الذاتي لدفع العاملين لتحسين ادائهم مما ينعكس ايجابيا على خلق ثقافة مؤثرة.
7. يجب على ادارة الشركة ان تقوم بدعم افرادها بمكافئات مجزية عند مواجهة الأزمة وعدم تأخيرها لان التأخير يؤدي الى ضعف في نشاط الافراد وبالتالي عدم قدرتهم على مواجهة الازمات مما يؤثر سلبا على ارباح الشركة .
8. ضرورة قيام ادارة الشركة بالاهتمام بتدريب وتطوير افرادها بمختلف تخصصات ادارة الازمات حيث تعد الإمكانية والقدرة والاستفادة من الأزمة الحالية بالتعلم ، بعد ايجابي لاستنباط الدروس والعبر من الأزمات السابقة التي عصفت بالمنظمات وتطوير مستقبل المنظمة.

المراجع

اولا: المراجع العربية

1) جاد الله ، محمود جاد الله (2015) ، **"ادارة الازمات "**، عمان : دار اسامه للنشر.
2) جلده، سليم بطرس (2011) ، **"الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات "**، عمان : دار الراية.
3) الحدراوي، حامد كريم، ومحمد، منتظر جاسم، (2011)، **"العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارت المحلية في محافظة النجف الأشرف"**، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد– جامعة الكوفة.
4) ألدهلكي، محمد جاسم محمود، (2005)، **"إدارة الأزمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي "** دبلوم عالي ادارة مستشفيات، بغداد .
5) الذهبي، جاسم محمد، والعبيدي، نماء جواد، (2004)، **"الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الأزمات"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
6) الزهراني، ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، **"القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي"** ،دراسة ميدانية بجامعة ام القرى، المجلة الدولية للابحاث التربوية ،المجلد 42،العدد2.
7) السكارنة، بلال خلف، (2015)، **"إدارة الازمات"**، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
8) السعود، منهور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز، (2013)، **"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة بالمملكة العربية السعودية"**، دراسة تطبيقية على العاملين في امارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، برنامج ماجستير في العلوم الإدارية، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
9) الشلمة ،ميسون عبد الله احمد ،(2009)،**"دور ابعاد القيادة الرؤية في راس المال البشري-دراسة لآراء مجموعة من القادة الأكاديميين في جامعة الموصل والمعهد التقني"**، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل ،العراق.
10) الظاهر ، نعيم ابراهيم (2009) ، **"ادارة الازمات"** ، اربد : عالم الكتب الحديث .
11) عبد الرحمن ، ابو سريع احمد (2008) ،**" المنظومة المتكاملة لأدارة الازمات والكوارث – بناء منظومة"** ،ط1، القا هرة : الطوبجي .
12) العجمي، سالم حسين،(2011)،**"اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة"**، رسالة ماجستير (منشورة)،كلية الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
13) العمر، فؤاد عبد الله ،(1999)،**"اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور اسلامي"**، البنك الاسلامي للتنمية ،المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب .
14) 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، المجلد 33، العدد 105.
15) مسلم ،علي عبد الهادي ،(2005)،**"اثر القدرات الابداعية للمديرين والسياقات التنظيمية على مستوى ومحتوى تطوير المؤسسات السعودية"** ، مجلة الادارة العامة، المجلد 45،العدد 2، معهد الادارة العامة ،السعودية.
16) المربع، صالح بن سعد، (2008)، **"القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني"** ، اطروحة مقدمة استكمالا" للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية.
17) محمود، سعد علي،(2019)،**"تأثير الذكاء الاستراتيجي في أدارة الأزمات ـ بحث تحليلي في ديوان محافظة الانبار"**، رسالة ماجستير (منشورة)، قسم الادارة العامة ـ كلية الادارة والاقتصاد ـ جامعة بغداد.
18) هلين، وديفد هنجر،(1990)،**"الادارة الاستراتيجية"**، الادارة العامة للبحوث، ترجمة محمود عبد الحميد مرسيو، زهير عبد الحميد الصباغ.
19) يونس، طارق شريف،(2002)،**"الفكر الاستراتيجي للقادة- دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"**، المنظمة العربية للتنمية الادارية ،القاهرة ،مصر.
20) اليازجي، صبحي رشيد، (2011)، **"إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم – دراسة موضوعية"**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإسلامية) المجلد 19، العدد 2، الجامعة الإسلامية – غزة.

ثانيا: المراجع الاجنبية

21)Alghamdi،Faris،(2013)،**"Crisis Readiness In Public Organizations InALBahaProvince"**،Saudi Arabia.
22)Harrison ، Gordon Alan (2007) ، "**Communication Strategies as a Basis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform**" ، Georgia State University .

23)Hitt Michael ،A. & Irland، Dhane،R.، (2005)،"**Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century. The role of strategic Leadership**"، Academy of management executive، Vol.19،.

24) Hamidi، Yadollah.،(2009)،" **Strategic Leadership for Effectiveness of Quality Managers in Medical Sciences Universities** ": What Skills Is Necessary، Australian Journal of Basic and Applied Sciences ،Nol. 3، .

25) 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.

"**Core Competencies for riparian officials in developing the** ،(2005)، Suchat،26)Katima Doctor of ،**Mekong river : A Delphi study toward a modular training program**" Education Silliman University.

27) Lear،Lorrance wendy، (2012)، "**The relationship between Strategic Leadership and Strategic alignment in high-performing companies in south Africa**"، submitted in accordance with the requirements for the degree of Doctor of Business Strategic Leadership، University of South Africa graduate School of business Strategic Leadership.

28) Miller، Aler & Dess، Gregory، (1996)، "**strategic management**"، 2th، ed، Irwin McGraw-Hall Book company، united of America.

29) Phipps Kelly،A.& Burbach mark، E.،(2010) "**strategic leadership in the nonprofit sector:cpportunities for resrarch**"،institute of behavioral and applied management ،all rights reserved.

30) priporas، constantions – vasilios & Poimenidis، Loan's،(2008)،" **Service managers awareness or crisis management: attitudes and preparation**"، innovative marketing،Vol.4،No.3،pp.37-43.

31) Savelides ، Socrates & Mihiotis ، Athanassios & Koutsoukis ، Nikitas-Spiros (2015) ، **" Crisis management for secondary education: a survey of secondary education directors in Greece** "، International Journal of Educational Management، Vol. 29 Iss: 1، pp.18 – 43.

32)Wells،Denise Lindsey.،(2000)،" **strategic management for senior leader**"، Handbook for Implementation ،Department of the navy Total quality leadership office ،Arlington ،Virginia.

Strategic leadership and its role in managing organizational crises - exploratory research at the Ministry of Industry and Minerals

Sajid Nasser Hussein, **Shefaa Muhammad Ali**

Abstract

The research aims to diagnose the reality of research variables, strategic leadership and its impact on crisis management in the General Company for Steel Industries, because of its important role in preventing crises and reducing their occurrence for the research company in particular and other companies in general affiliated with the Ministry of Industry and Minerals, as well as clarifying theoretical concepts of research variables, as it included the answer to the questions related to the research problem, including (Is there an impact of strategic leadership in crisis management), and the researcher adopted the descriptive and analytical approach in its implementation and selected an intentional sample from the middle management represented by (department managers and people officials in addition to the general manager of the company and the assistant general manager), and the questionnaire as a tool in collecting data and information related to the research, and it was distributed to (125) employees, so that the number of final forms valid for analysis was (112) respondents. To analyze the research data, use the ready-made statistical program (SPSS v.23) and the Amos v.23 program), in addition to the statistical analysis tools from, the arithmetic mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and multiple linear regression.

The research produced a number of conclusions, the most prominent of which is the existence of a strong link between strategic leadership and crisis management, and the validity of the influence of strategic leadership in crisis management. The research also included a number of recommendations, the most important of which is the need for the senior management in the researched company to increase its interest in strategic leadership in its dimensions because of its important role in the ability to predict and visualize, maintain flexibility and enable others to make a strategic change when necessary, which leads to making the company at the forefront of competing companies In terms of increasing its profits.

Key words: strategic leadership, strategic direction, strategic vision, scientific tools, forecasting of crises

.

……

……..

……..