

## The Impact of Strategic Leadership on The Effectiveness of Crisis Management: An exploratory study in the Iraqi Ministry of Health

Amal Mansoor Hasan

Shahlaa Ali Allaami

Lena Omran Asmael

Business Administration Department || Al-Nisour University College || Iraq

**Abstract:** A crisis is an unexpected and sudden event, in which the strategic gap is highlighted due to the lack of adaptation to the changes that occur in the organization's environment. The crisis leads to rapid organizational change, volatile economic conditions, problems for employees, unexpected technological changes and political effects, so the research objective is to determine the reality Representative strategic leadership (strategic personality, strategic thinking, strategic change, and strategic decisions) and the effectiveness of represented crisis management (response decision-making, communication and information flow, gather and resource mobilization) in the Iraqi Ministry of Health by analyzing the sample's answers of the departments' heads and people in the ministry amounted to ( 56) employee, where the research found that there is a statistical impact of strategic leadership in all its dimensions in the effectiveness of crisis management, and the research recommended the need to increase the ministry's ability to learn from previous crises by analyzing its previous performance and the reasons for its previous failures and evaluating the adequacy and effectiveness of previous crisis management plans and programs with the intention of improving them. its plans and practices in managing the crisis with other countries or institutions and integrating lessons learned into its management plans as well as documenting and storing the knowledge obtained from the experience of dealing with previous crises.

**Keywords:** strategic leadership, effective crisis management.

### تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات:

### دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية

أمال منصور حسن

شهلاء علي اللامي

لينا عمران إسماعيل

قسم إدارة الأعمال || كلية النور الجامعية || العراق

المستخلص: الأزمة هي حدث غير متوقع ومفاجئ، يتم فيه تسليط الضوء على الفجوة الاستراتيجية بسبب عدم وجود التكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئة المنظمة، تؤدي الأزمة إلى تغيير تنظيمي سريع وظروف اقتصادية متقلبة ومشاكل للعاملين والتغيرات التكنولوجية غير المتوقعة والآثار السياسية، لذا هدف البحث إلى تحديد واقع القيادة الاستراتيجية الممثلة (الشخصية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، والقرارات الاستراتيجية) وفاعلية إدارة الأزمات الممثلة (اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) في وزارة الصحة العراقية من خلال تحليل إجابات عينة من رؤساء الأقسام والشعب في الوزارة بلغت (56) موظف، حيث وجد

البحث أن هناك تأثيراً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها بفاعلية إدارة الأزمات، وتبين أن التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الادارية في الوزارة لم يكن بالمستوى المقبول في التأثير بمراحل إدارة الأزمة وتعزيز فرصة تحسين سرعة قرار الاستجابة. مع وجود توجه لتوظيف التغيير الحاصل في الموارد لإحداث المزيد من التغييرات في مجال بناء قدرات لإدارة الأزمة. وأوصى البحث بضرورة زيادة قدرة الوزارة على التعلم من الأزمات السابقة عبر تحليل أدائها السابق وأسباب إخفاقاتها السابقة وتقييم كفاية وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها وكما يمكن مقارنة خططها وممارستها في إدارة الأزمة مع دول أو مؤسسات أخرى ودمج الدروس المستفادة في خطط إدارة الأزمة فضلاً عن توثيق وخزن المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الأزمات السابقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، فاعلية إدارة الأزمات.

## المقدمة.

أن الطبيعة المعقدة وغير المستقرة للبيئة العالمية جعلت المنظمات عرضة للأزمات والصعوبات التي تختلف أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيرها، مما يشكل خطراً إضافياً على بقاء واستمرارية هذه المنظمات، في الوقت ذاته قد تحث هذه الأزمات المنظمات على تطوير وتحسين رؤيتها وأساليبها تجاه إدارة الأزمات، بما يتماشى مع متطلبات وشروط بيئة العمل الجديدة. مما زاد في الاهتمام بإدارة الأزمات لمواجهةها والتكيف مع التغييرات المفاجئة وغير المتوقعة، إذ يمكن للقيادة الاستراتيجية الفعالة التنبؤ بالأزمات وإدارتها من خلال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وبالتالي الاستعداد المسبق لمواجهةها واحتوائها والتقليل من اثارها قدر الإمكان، بل واستثمارها في بعض الأحيان لما يملكه القائد من تفكير استراتيجي وسمات شخصية تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحرجة.

ويتسم عصرنا بأنه عصر الأزمات والتي أصبحت تأخذ بعداً استراتيجياً وتمثل خطر مباشر يمس مستقبل المنظمات والأفراد وخاصة المؤثرة في الحياة الشعوب فالأزمة جزء مرتبط بحياة الانسان وتشكل قلق، ومواجهة تحديات الأزمة يستوجب وجود توجه جديد للعمل. وتشكل القيادة أحد المرتكزات التي تضمن لمنظمات اليوم اتخاذ القرارات الرشيدة وتشجيع الإبداع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز قدراتها ومهارات كوادرها وتحقيق التطور والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات والارتقاء بأدائها لمواجهة التحديات وإدارة الأزمات (مناف، 2015، ص 1). وخاصة بعد أن أصبحت الأزمات من المفاهيم واسعة الانتشار وتعاضمت واصبحت أكثر شدة وعنفاً من الماضي، مما زاد من الحاجة لتعميق الفهم والادراك بأهمية إدارة الأزمات والتعرف على الأساليب العلمية للتعامل معها ومنع حدوثها والتخفيف من اثارها. وفي إطار العصر الحديث زادت التحديات على القيادة الاستراتيجية لدعمها بالمهارات التي تمنحها رؤية استراتيجية قادرة على مواجهة المتطلبات المستقبلية لإدارة الأزمات بكفاءة ومنها ومنعها مستقبلاً في ظل قيادة حكيمة ذات كفاءة عالية قادرة على تحمل مخاطرتها وإدارتها بفاعلية (علي، 2021، ص 3) وفي هذا المجال اثبتت العديد من الدراسات أن القيادة تحدث فرقاً في ظل ظروف الأزمة (Pillai,2013,p.1)، فإن مواجهة مواقف الأزمات تتطلب من القادة أن يكونوا مستعدين جيداً للمجهول (Muffet & Kruse,2009 ,p.2) وتحويلها إلى قيادة الأزمة من أجل مواجهتها بفاعلية (Jaques,2012 ,p.1) ومن هنا أصبح توفر المهارات القيادية الاستراتيجية في إدارة الأزمات ضرورة ملحة ينبغي أن تتوفر في القادة لتساهم في نجاح التعامل معها (قهوجي، 2015، ص 2).

## مشكلة الدراسة:

ارتكزت مشكلة البحث على البيئة المحيطة بالمنظمة وما أفرزته من تغيرات سريعة ومستمرة، قد تكون هذه التغيرات في صالح المنظمة تدفعها إلى الامام، وقد تكون بمثابة التهديدات تدفع المنظمات نحو الهاوية، فالمنظمات تسعى إلى استغلال الأولى وتجنب الثانية التي تعتبر بمثابة نوع من التحدي، من خلال الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية كونها تمثل المفتاح لتحقيق التفوق، وهذا ما يسعى البحث لاستكشافه في مركز وزارة الصحة لما عاشته من أزمات وخاصة الأزمة

الأخيرة المتمثلة بمواجهة جائحة كورونا وحاجتها إلى قيادة استراتيجية فعالة لتجنبها والخروج بأقل الخسائر الممكنة. وفي هذا الصدد ولغرض الإحاطة بمشكلة البحث أُثيرت التساؤلات الآتية:

ماهي أهم المرتكزات الفكرية والمعرفية لمتغيرات البحث المتمثلة بالقيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات؟ هل للقيادة الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً بفاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة العراقية؟

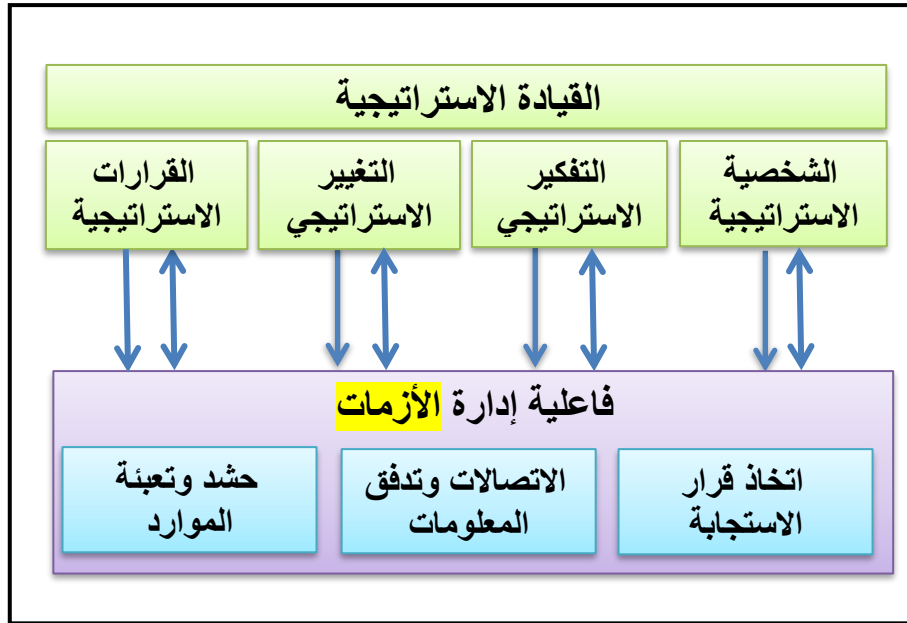
#### أهداف البحث:

- 1- تسليط الضوء على المفاهيم المعرفية المتعلقة بمتغيري البحث (القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات).
- 2- تحديد إمكانية وجود علاقة الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة المنظمات في وزارة الصحة العراقية.
- 3- تحديد فيما إذا كان امتلاك قيادة استراتيجية في وزارة الصحة العراقية يؤثر على فاعلية إدارة الأزمات في الوزارة ذاتها.

#### فرضيات الدراسة:

- يستند البحث في تناول المشكلة إلى الفرضيتين الآتيتين:
- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
  - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للشخصية الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات.
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات.
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتغير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات.
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقرارات الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات.

## النموذج الفرضي للبحث



شكل (1) النموذج الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثين

### أهمية الدراسة:

- 1- يسهم البحث في تعزيز المرتكزات المعرفية للقيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات من خلال تقديم إطار نظري حول متغيرات البحث.
- 2- يشكل البحث إضافة باتجاه تعزيز قابليات المنظمات العراقية بشكل عام والصحية منها على وجه التحديد في مواجهة الأزمات وزيادة فاعلية مواجهتها والاستفادة من التجارب السابقة.
- 3- امكانية تقديم حلول ناجعة للمشاكل التي تعاني منها وزارة الصحة العراقية من خلال أخذ آراء عينة من العاملين فيها وتحليلها إحصائياً.

### 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً- الإطار النظري

##### المحور الأول: القيادة الاستراتيجية (مفهوم القيادة الاستراتيجية):

تعد القيادة ظاهرة معقدة تتناول العديد من الإجراءات التنظيمية والاجتماعية والفردية الهامة، فهي تمثل إحدى أكثر الظواهر ملاحظة والأقل فهماً، إذ تلعب دوراً حيوياً في النجاح المنظمي واجتيازها الأزمات، حيث تعتمد على الهام الأفراد للتقدم في اتجاه أهداف المجموعة، وليس من خلال الإكراه (Qurni, 2020,p.7)، فالقيادة هي عملية يؤثر فيها الفرد على مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة (Northouse,2010,p.3)، وذكر (Yulk,2010,p.8) أن القيادة هي السبيل نحو التأثير على الآخرين لفهم ما يجب القيام به والاتفاق عليه وكيفية القيام به، وإيجاد طريقة لتشجيع الجهود الفردية والجماعية. وبذلك نرى أن القيادة هي ظاهرة تسهل القرارات والإجراءات وتتضمن حشد الناس وتنشيطهم وتوحيدهم نحو السعي لتحقيق رؤية معينة. وبالتحقيق في دور أساليب القيادة في توقع واتخاذ القرارات

الفعالة برزت القيادة الاستراتيجية على أنها النهج القيادي الأكثر أهمية والأكثر استخدامًا، ويُنظر إليها على أنها نقل القيادة بعيدًا عن الاهتمام بالديناميكيات الداخلية للمنظمات إلى المشاركة والمواءمة الاستراتيجية مع البيئة الخارجية (Abdow, 2018,p.1) إذ أن كثافة المنافسة واحتياجات السوق المعاصرة تفرض على المنظمات أن تكافح من أجل البقاء خشية خروجها من السوق أو فشلها من خلال زيادة تكاليف التشغيل والمنافسة في السوق (Dubin & AL-rbabah, 2015,p.82) فالقيادة الاستراتيجية هي قدرة القادة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات (Meuser,et al., 2016,p.34)، وذكر (Naidoo,2009) أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على التأثير على الآخرين لاتخاذ قرارات يومية تعزز قابلية المنظمة على المدى الطويل (Suklun, 2020,p.799)، ووصفها (عطا، 2018، ص 276) بأنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من أحداث تغيير استراتيجي. ويعرفها (Svotwa,2019,p.33) على أنها قدرة المنظمة على تحديد الرؤية والرسالة وترجمتها إلى أفعال وتحقيق تغيير أو تحول في الاتجاه. كما وصفها كل من (سليمان، والناصر، 2016، ص 195) بأنها تلك العملية التي تمتلك من خلالها الإدارة العليا للمنظمة رؤية ورسالة وتأثير على الآخرين من خلال التركيز عليهم والقيام بتنفيذ تلك الرؤية لتحقيق أفضل أداء يكون محفزاً على التغيير ويحافظ على الاستمرارية. وأضاف آخر أن القيادة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على التوقع والمحافظة على المرونة التي تتيح للآخرين أحداث تغيير استراتيجي، أي أنها تمثل القدرة على الاستمرار في خلق دافع لوجود المنظمة (Nyamao, 2016,p.3). وبالتالي يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التركيز على الأنشطة التشغيلية للمنظمة وفي الوقت ذاته مراقبة التغييرات التي تؤثر على المنظمة داخلياً وخارجياً، أما إذا افتقر القائد القدرة على إقناع موظفيه باتباع رؤية المنظمة وكذلك الفشل في مواجهة التهديدات أو التعرف عليها، وسوء تقدير قدرتها على إدارة البيئة الخارجية وعدم القدرة على الفصل بين الاحتياجات الشخصية واحتياجات الشركة فإنها في حكم خروجها من المنافسة مسألة وقت لا أكثر (Finkelstein & Hambrick,2008,p.56).

وتختلف القيادة الاستراتيجية عن القيادة الإدارية في أن القادة الإداريون يغمسون بشكل أساسي في الأنشطة اليومية للمنظمة ويفتقرون إلى رؤية مناسبة طويلة الأجل للنمو والتغيير، فعلى الرغم من الفوائد العديدة للقيادة الاستراتيجية لا تزال العديد من المنظمات تنفذ الهياكل أو الإجراءات الروتينية التي تقيد وتثبط القيادة الاستراتيجية، فإذا رغبت المنظمة في تبنيها يجب عليها أن تقدم لقادتها الاستقلالية والحماية (Lear, 2012,p.34)، كون القادة الاستراتيجيون يركزون على بناء موارد الشركة وكفاءتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية في السوق، فهم يدركون أن التركيز على المواقف الحالية وتجاهل القضايا الرئيسة التي تتأثر بالبيئة المضطربة سيؤدي إلى أزمات تنظيمية، مع هذا توازن قوي بين النجاح على المدى القصير والاستدامة على المدى الطويل، يعتبر القادة الاستراتيجيون رأس المال البشري وعنصرًا أساسيًا في الابتكار والإبداع (Nyamao, 2016,p.16).

وبذلك فإن القيادة الاستراتيجية تتكون من مجموعة واسعة من الأنشطة والقرارات التي يتخذها الأشخاص في المناصب القيادية والتي تشمل وجهة نظر عملية يتقاطع من خلالها الماضي والحاضر والمستقبل، فهي تعزز الروابط بين الماضي والحاضر والمستقبل، من خلال إعادة التأكيد على القيم الأساسية والهوية التنظيمية لضمان تكيف المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات البيئية المعروفة وغير المعروفة، إضافة إلى تحديد السلوكيات التي تهدف إلى ضمان ازدهار المنظمة وبقائها وبذلك تعرف القيادة الاستراتيجية على أنها العملية التي يمتلك من خلالها القادة الحدس والتوقع والقدرة على تحفيز الآخرين تجاه تحقيق أهداف مشتركة والسعي المستمر لتنفيذها.

### ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

على الرغم من تنوع الآراء حول أهمية القيادة الاستراتيجية للمنظمة إلا أن هناك إتفاق على تلك الآراء على مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية القيادة الاستراتيجية وهي:

1. تؤثر القيادة الاستراتيجية على الثقافة التنظيمية بطريقة فعالة من خلال تصميم الهياكل التنظيمية وتفويض السلطة للمديرين وتوزيع وتقسيم المهام بما يؤثر في الثقافة التي تتبناها المنظمة (Hill & Jones, 2015, p. 412).
  2. تعمل القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية في مواجهة الأزمات وحل المشكلات التي تعترض المنظمة مع الأخذ بنظر الاعتبار الأهداف المستقبلية التي تسعى لتحقيقها المنظمة (الجبوري، وكاظم، 2020، ص 257).
  3. تسعى القيادة الاستراتيجية إلى التوفيق بين الحاجات المختلفة لأصحاب المصلحة، فهي تعمل على تحقيق التوازن الاستراتيجي بين رغباتهم المتضادة (علي، والشهيب، 2020، ص 190).
  4. تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تدعيم المركز التنافسي للمنظمة من خلال اعتمادها كأساس في العمل الآني والمستقبلي مما يحقق فوائد كبيرة للمنظمة خاصة في ظل الأزمات المحلية والإقليمية والعالمية التي تعصف بالمنظمات (شلاكة، واخرون، 2019، ص 368).
  5. تعتبر القيادة الاستراتيجية من متطلبات نجاح أي منظمة كونها تسهم في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بما يحقق عوائد كبيرة لها (نادر، وجاسم، 2019، ص 229).
  6. توفر القيادة الاستراتيجية القدرة على حل المشكلات المتكررة التي تواجه الإدارة، كونها تحدد الدوافع والأهداف والغرض منها، لذا تعتبر عملية شاملة لصياغة وتحديد استراتيجية جديدة (العامري، وحسين، 2018، ص 306).
  7. تعتبر القيادة الاستراتيجية مصدراً مهماً للابتكار والإبداع وكسر الجمود نتيجة القدرات المعرفية والرؤية المستقبلية للقيادات الاستراتيجية (حسين، وعلي، 2021، ص 359).
- ونرى أن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في الأزمات التي تواجهها البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت أزمات اقتصادية أو بيئية أو صحية وحاجة المنظمة إلى موجّهات فعالة لغرض مواجهة تلك الأزمات والتفوق عليها ووضع استراتيجيات كفؤة لمنع تكرار تلك الأزمات بل وإيجاد إمكانيات لاستغلالها بشكل أمثل.

### ثالثاً- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

من خلال الاطلاع إلى الأدبيات المعاصرة التي ركزت على موضوع القيادة الاستراتيجية تبين أن هناك مجموعة من الأبعاد التي تقوم عليها وهي:-

1. الشخصية الاستراتيجية: تمثل الشخصية الهياكل والميول داخل عقول البشر والتي تفسر أنماطهم المختلفة في التفكير والعاطفة والسلوك وتتأثر بالوراثة والبيئة والمواقف المحيطة (Kachchhap & Ong'uti, 2015, p.246).
- أما على مستوى المنظمات فشخصيتها تتجلى بالشخصية الاستراتيجية لقائدها والإدارة العليا فيها من خلال قدرتها على الجمع بين الإفادة من التراكم المعرفي عن الشخصية وما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح (الشريفي، 2004، ص 22)، وتم تحديد تلك الملامح وفق منظور معرفي وكالاتي (العامري، 2010، ص 47)
- أ- تؤمن بالمستقبل من حيث الأخطار والفرص والغموض والفجائية.
  - ب- تمتلك مرونة التفكير الاستراتيجي وسبله ومناحيه وتعدده وعمقه.
  - ج- اعتماد منظور وتصور متعدد الأبعاد حاضراً ومستقبلاً متحققاً ومتوقفاً.
  - د- أن تكون شخصية حاملة متفائلة وتمتلك إرادة خيرة.

- هـ- الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية.
- و- تعتمد في تصميم الخيارات الاستراتيجية على الممازجة بين الحقائق ونتائج الحدس والخيال.
- ز- تسعى للبقاء والنجاح وتحقيق مستويات أداء متميز.
- ح- تستخدم الموارد الملموسة وغير الملموسة للوصول إلى موقع استراتيجي قيادي.
2. التفكير الاستراتيجي: يعرف التفكير الاستراتيجي بأنه أسلوب خاص من التفكير يهتم بمعالجة البصيرة محصلته رؤية شاملة ومتكاملة للمنظمة، ينتج عنها حسن التوظيف لكل من الإبداع والحدس في صياغة التوجهات الاستراتيجية (الدليهي، 2020، ص 252)، ويتميز التفكير الاستراتيجي كونه تفكير استباقي يبدأ من المستقبل لتكوين صورة عن الحاضر، وينطلق من رؤية خارجية واسعة للوصول إلى أفضل استخدام للقدرات والإمكانات الداخلية (إبراهيم، ومصطفى، 2020، ص 14)، وتبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه يجعل من المديرين أكثر سيطرة على المستقبل ويدعم قدرتهم على تحقيق تطلعاتهم وتطلعات الزبائن مما يصنف على أنه أداة تنافسية أكثر فاعلية (دانوك، 2015، ص 29).
3. التغيير الاستراتيجي: عرف التغيير الاستراتيجي على أنه الإدارة الاستباقية للتغيير في المنظمات لتحقيق أهداف استراتيجية محددة بوضوح، أي أن الشركة تأخذ على عاتقها زمام المبادرة لإدارة الاستراتيجيات الجديدة وتأثيرها على الأشخاص في المنظمة، لأن الاستراتيجية مهمتها الأساسية دفع المنظمات إلى الأمام، فالتغيير الاستراتيجي ليس مجرد انجراف عرضي عبر الزمن، لكنه بحث استباقي عن طرق عمل جديدة يتعين على الجميع اعتمادها، وبالتالي فإنه ينطوي على تنفيذ استراتيجيات جديدة تشتمل على تغييرات جوهرية تتجاوز الروتين العادي للمنظمة (Lynch, 2015,p.500)، ويتضمن التغيير الاستراتيجي عدة أنواع (Muravu, 2020,p.84)
- أ- التغيير التدريجي: وهو التغيير الذي لا يتطلب تغيير النموذج الحالي لاستراتيجيات المنظمة بشكل مفاجئ بل السعي إلى تغيير تدريجي.
- ب- إعادة الهيكلة: وهو التغيير السريع في المنظمة مما قد يؤدي إلى اضطراب في المنظمة ولكنه لا يتطلب تغييراً جوهرياً في النموذج الحالي.
- ج- التغيير التطوري: هو التغيير في النموذج الحالي لاستراتيجيات المنظمة.
- د- التغيير الجذري: ويشير إلى التغيير الكامل والكبير في استراتيجية ونموذج المنظمة الحالي.
4. القرارات الاستراتيجية:
- يمثل القرار الاستراتيجي اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام الإدارة، وعادة ما تكون هذه القرارات مصيرية للمنظمة، مما يستدعي دراسة معمقة لماهية هذا القرار كخطوة تجاه تدعيم قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة ومناسبة، كون هذه القرارات ذات أهمية كبيرة والسبب يعود إلى خصائص تلك القرارات، من جانب آخر أنها واسعة النطاق وتحمل في طياتها مخاطرة كبيرة ويصعب تغييرها أو الغائها (Gazova & Papulova, 2016,p.572)، وتبرز أهمية القرارات الاستراتيجية في كونها تساهم في تمكين المنظمات من مواصلة أنشطتها وفعاليتها بكفاءة عالية، كذلك تساهم في رسم الأهداف المستقبلية للمنظمة وقدرتها على تحقيقها من خلال استثمار قدراتها (طالب، 2019، ص 261).

#### المحور الثاني: إدارة الأزمات

تشهد البشرية اليوم العديد من الأزمات الخطيرة، سواء كانت اقتصادية أو بيئية أو صحية، أو اجتماعية، لكن أكثر الأزمات تدميراً تلك الأزمات الأمنية التي تنتهي بحروب لا نهاية لها، تقتل الآلاف وتشرد ملايين آخرين (Topper

(Lagadec,2013,p.4)، كما ظهر جلياً في أزمة دخول داعش إلى العراق كذلك الأزمة الصحية التي عصفت بالعالم بأسرة المتمثلة بجائحة كورونا وما تركته من آثار اقتصادية وصحية فرضت تحديات جديدة يجب معالجتها وقد لا تكون الأطر النظرية التي طوّرها العلماء مناسبة للتعامل معها.

إن مصطلح الأزمة يحمل في حد ذاته معاني كثيرة، هذه المعاني توجه مديري وقادة الأزمات في تقرير ما يجب القيام به في حالة الأزمات، خاصة عندما تكون أزمة فريدة من نوعها، فقد أشار (Coombs, 2012) إلى أن الأزمة هي تهديد كبير للعمليات لها عواقب سلبية إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح، فهي تخلق ثلاثة تهديدات وهي: تهديدات السلامة، والخسائر المالية، وفقدان السمعة (Zamoum & Gorpe, 2018,p.207)، وأضاف (Tarker, 2018,p.17) أن الأزمة هي حدث غير متوقع نسبياً يخلق غموضاً حول كل من سبب وعواقب الحدث الذي يتطلب اتخاذ قرارات حاسمة تحت ضغط الوقت لضمان استمرار بقاء المنظمة، وكجزء من مهام أي قائد في المنظمة يرغب بقيادة منظمة إلى بر الأمان والتخلص من الأزمة أو الاستفادة منها بالشكل الأمثل لابد للسعي لإدارتها بشكل مناسب، فقد عرف (Steven,1986,p.88) إدارة الأزمة بأنها فن إزالة المخاطر وعدم اليقين لتحقيق أهداف المنظمة، أما (Ulmer,2001,p.595) عرفها على أنها اتخاذ قرارات أو إيجاد حلول لحالات الأزمات. كما عرفها (Kothai, 2002,p.66) على أنها تصميم وتنفيذ خطط وإجراءات واليات الكشف عن الأزمات والوقاية منها واحتوائها والتعافي منها والتعلم من الأزمة (Hazaa,et al.,2021,p.3)، وأضاف (Coombs,2014,p.4) أن إدارة الأزمة هي عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تلحقه أزمة ما بالمنظمة وأصحاب المصلحة فيها، فالغرض منها تجنب الأزمات قبل حدوثها وحماية المنظمة أو القطاع أو أصحاب المصلحة من الضرر ومنع أو تقليل النتائج السلبية للأزمة، ومنع انتشارها، والتحكم في مدى الضرر الناتج عن الأزمة، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة. وذكر (إبراهيم، 2020، ص 286) أن أهمية إدارة الأزمة تبرز في كونها منهج يساعد على تعزيز مبدأ المسائلة، فهي تقود إلى كشف المقصرين ومحاسبتهم، إضافة إلى أنها تساهم في وضع خطط واستراتيجيات فاعلة في مواجهة الأزمات التي تعصف بالمنظمة والتقليل من آثارها بل الاستفادة قدر الإمكان منها، كذلك محاولة منع وقوعها مستقبلاً، من خلال توحيد الجهود والأنشطة في مواجهة الأزمات، باستخدام طرق وأساليب علمية شاملة ومتكاملة تحقق الاستفادة المثلى منها.

ونرى أن إدارة الأزمة تعتبر بمثابة السيطرة عليها وليس القضاء عليها نهائياً فالأزمات تحدث من خلال الشك غير المفاجئ وغير المتوقع في غالب الأحيان، لذا الهدف من إدارة الأزمات هو اتخاذ قرارات في الوقت المناسب بناءً على الواقع والتفكير الواضح عند العمل تحت الضغط، كذلك تدور إدارة الأزمات حول تحسين قدرة المنظمة على الاستجابة بمرونة وفاعلية وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات السريعة والضرورية بمجرد حدوث أزمة، مع ذلك من الضروري أن نفهم أن إدارة أي أزمة ليست مجرد مسألة فنية لاتخاذ القرارات وتنفيذها، بل يتعلق الأمر أيضاً بالسياسة كون إدارة الأزمات توفر اختباراً نهائياً لمرونة المنظمة وفاعلية التفكير واتخاذ القرار لدى قادتها.

#### ثانياً: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة:

ذكر كل من (Heath & Lee, 2009,p.126) و(Bond,2011,p.38) و(Zamoum & Gorpe, 2018,p.210) مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية إدارة الأزمة وهي:

1. العوامل النفسية: تشكل العوامل النفسية عنصراً مهماً للفرد المسؤول عن إدارة الأزمات، فضبط النفس، والثقة، والهدوء، هي بعض الصفات الذهنية التي تشتد الحاجة إليها في الأزمات، إذ تتطلب عملية إدارة الأزمات الصبر والحكمة والتفكير السليم في التخطيط لإدارة الأزمة وتقديم الحلول المناسبة.



2. المعرفة: وتشمل المعرفة الجيدة بالبيئة المحيطة بالمنظمة كالنظام الثقافي والاجتماعي والسياسي السائد في المجتمع، فعملية إدارة الأزمة تحتاج إلى قرارات سريعة وحاسمة وتخطيط فعال وتنفيذ سريع لتجنبها أو التقليل من أضرارها.
3. القوانين واللوائح المحلية: ترتبط المكونات القانونية والتشريعية ارتباطاً وثيقاً بالجوانب الأخلاقية والقيمية للمجتمع، بحيث يكون لدى المسؤولين عن إدارة الأزمة القدرة على التحكم في عواقبها، إضافة إلى تحسين أداء المنظمة وسمعتها وصورته من خلال الالتزام بالانفتاح والشفافية وإظهار التعاطف الحقيقي مع الضحايا.
4. ضرورة إشراك الجمهور في إدارة الأزمة: ويحدث ذلك بعدة طرق إحداها المنظمات غير الحكومية وقادة الرأي العام وأعضاء من المجتمع المحلي، من خلال وضع استراتيجية للاتصال في الأزمات من أجل الوصول إلى حلول مناسبة تؤدي إلى امتصاص الغضب الشعبي واستعادة ثقته.

#### ثالثاً: مفهوم فاعلية إدارة الأزمات:

تختلف وجهات النظر حول فعالية إدارة الأزمات، وفقاً (Putra,2009,p.158) فإن الفكرة الرئيسية للإدارة الفعالة للأزمات ليست إيقاف حدوثها، بل احتواء الأضرار قدر الإمكان ومنع الخسائر في الأرواح والممتلكات، أما بالنسبة إلى ( Regester & Larkin, 2005,p. 163 ) فإن الإدارة الفعالة للأزمات تتعلق بالتعرف على حالة الأزمة التي لديك واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الموقف والانفتاح على المعلومات الجديدة ووجهات النظر وتفسيرات البدائل مما يزيد من فاعلية عملية الإدارة. وأضاف (سلمان، ومهاوي، 2016، ص 190) أن فاعلية إدارة الأزمة هي القدرة على تجنب الأزمات أو الاعتقاد لدى أصحاب المصالح بأن نتائج النجاح الطويلة والقصيرة الأمد تتفوق على نتائج الفشل، كذلك أن فاعلية إدارة الأزمة ينبغي قياسها بالمدى الذي يتم من خلاله تخفيف تأثير الأزمات على أهداف المنظمة، فالدور الذي تقوم به المنظمة في إدارة أزماتها يتوقف على القدرة على الاحتفاظ بزمام المبادرة في التعامل مع الأزمة.

#### رابعاً: أبعاد فاعلية إدارة الأزمات:

##### أ- سرعة الاستجابة للأزمات:

يواجه متخذ القرار في الأزمات ضغوطاً كبيرة تتمثل في سرعة الأحداث وعدم وضوح الرؤية في الأزمات وقلة الوقت المتاح أمام القيادة ونقص المعلومات، وسلوكيات القائد ومدى تأثر شخصيته وقراراته في ظل الأزمات، كونه غير معتاد على العمل في ظل تلك الظروف التي تتطلب مواقف حازمة وسريعة وقرارات حكيمة للسيطرة عليها لتفادي الخسائر أو تقليلها إلى أقل مستوى (الخفاجي، 2010، ص 130)، لذلك فإن اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة يتم في ضوء معايير تتمثل بإمكانية تنفيذه والموارد المتاحة للمنظمة وحدودها وعامل الوقت وتجاوب العاملين داخل المنظمة مما يعتبره البعض بالموقف الأكثر صعوبة كون عملية اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة تعد المسألة الأكثر أهمية في ظل الأزمات (رحيمة، 2008، ص 55). وذكر (Ozcan, 2015,p.40) أنه غالباً ما يكون هناك عدم وضوح في الأهداف المكتوبة، بغض النظر عن محاولة تثبيت الوضع الحالي والعودة إلى ما كان عليه سابقاً، إذ يكافح القائد من أجل وضع أهداف غير مهمة وغير متعارضة تجعل من عملية تحديد التعامل مع الأزمة ناجحاً أم العكس.

##### ب- الاتصالات وتدفق المعلومات:

تعتبر الاتصالات وتدفق المعلومات الحجر الأساس في حياة أي منظمة في الظروف الطبيعية، وتزداد أهميتها في الأزمات، إذ أن اتساع التأثير الاجتماعي للأزمة خاصة مع النقص الكبير في تدفق المعلومات ومصادرها يؤدي إلى ضغوط شديدة على متخذ القرار، مما زاد من أهمية تدفق المعلومات والاتصال في الأزمات (سلمان، ومهاوي، 2016، ص 191)، فالهدف من اتصالات وتدفق المعلومات بين المنظمات وداخلها هو إعاقه وتقليل الآثار السلبية للأزمة، إذ أن الرسائل

المتبادلة بين الجهات الفاعلة تحفز المتلقي على التصرف تجاه تهديد محتمل أو تأثير ضار مع خلق فهم واقعي للمخاطر، كذلك تعطي الاتصالات رسائل واضحة حول الوضع الحالي للأزمة والإجراءات التي يجب اتخاذها (Dragan, 2019,p.22)، وذكر (Ambaw,2019,p.36) مجموعة من خطوات الاتصال الاستراتيجية عند الأزمات وهي.

- أ. تشكيل فريق فور حدوث الأزمة والتحضير لعقد اجتماع طارئ في مكان محدد سواء داخل المنظمة او خارجها وإبلاغ وسائل الإعلام بذلك.
  - ب. التأكد من وجود موقف واضح ومكتوب تعلنه المنظمة في وسائل الإعلام.
  - ج. اختيار متحدث رسمي للمنظمة لمنع التضارب في التصريحات يأخذ على عاتقه مقابله وسائل الإعلام وتوضيح الخطوات المتخذة من قبل المنظمة لهم.
  - د. الاستمرار بمتابعة الأزمة وتوقع ما تريده وسائل الإعلام وتوفيره، أما في حالة عدم توفيره فيجب إخبارهم عن أسباب عدم التوفر.
  - هـ. إبقاء العاملين في المنظمة على اطلاع مستمر من خلال النشرات الداخلية ولوحات الإعلانات.
  - و. اتباع القواعد الرسمية المتمثلة بعدم الكذب على وسائل الإعلام وعدم الاعتراف بالخطأ حتى يثبت التقصير.
  - ز. القيام بمراجعة فورية عند انتهاء الأزمة لاستحضار النجاحات التي حققتها المنظمة في الأزمة ومعالجة الأخطاء التي وقعت بها لتفاديها مستقبلاً.
- ج- حشد وتعبئة الموارد:

وصف (Regester, 1989,p.125) إدارة الأزمات بأنها الاستخدام الأمثل للموارد والوقت، لذلك يعتبر التخطيط الجيد للموارد المتاحة عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد والموارد والإمكانات المتاحة للتعامل الفعال مع الأزمات الحالية والمحتملة ومواجهتها، والاستعداد للمواقف المفاجئة وغير المخطط لها خلال تلك الأزمات والحد أو التخفيف من أثارها، إذ يعتبر امتلاك فريق الأزمة عناصر بشرية مدربة ومجهز بأفضل المعدات واحدة من أهم أساسيات إدارة الأزمات (المساعدة، 2012، ص 125)، فالمنظمات التي لديها خطط محددة وموارد كافية واستراتيجيات الاتصال الفعالة أقل ضرراً عند مواجهة أزمة بالمقارنة بالمنظمات التي تفتقر لها (Pangarkar, 2016,p.466)، ويضيف (سعيد، 2012، ص 106) أن المنظمة لا ينبغي أن تقف عند حشد مواردها المادية فقط بل تسعى إلى حشد مواردها المعنوية المتمثلة بثقافتها الفريدة ومبادئها وفلسفتها الخاصة وطرائقها في التعامل مع المشكلات التي توجهها، كونها من مفاتيح النجاح في التعامل مع الأزمات.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

- 1- دراسة عطا، خالدية مصطفى، (2018)، تناولت الدراسة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن
- 2- الجبوري، مهدي عطية وكاظم، حسين حظي، (2020)، تناولت هذه الدراسة تأثير القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات: دراسة تحليلية في مديرية شرطة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية
- 3- دراسة حسين، ساجدة ناصر وعلي شفاء محمد، (2020)، تناولت الدراسة القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن.
- 4- دراسة إبراهيم، علي محمد (2020)، تناولت واقع استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات العراقية- دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة تكريت.

5- دراسة سلمان، فاضل حمد ومهاوي، رافد عبد الواحد، (2016)، تناولت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

#### 4- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

##### منهجية التحليل:

تم تحليل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المستخدمة

##### حدود الدراسة:

تم اختيار وزارة الصحة العراقية كمجتمع للبحث الحالي، إذ تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة من مديري الأقسام والشعب بلغت (56) موظفاً تم استرجاع (56) وتبين أن (37) صالحة للتحليل الإحصائي، وقد جرى التحليل الإحصائي لمعرفة المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث، وكانت النتائج كما في الجدول (1).

جدول (1) المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

النوع الاجتماعي	العدد	التحصيل الدراسي	العدد	سنوات الخدمة	العدد	المركز الوظيفي	العدد
الذكور	20	الدكتوراه	5	من 5 لغاية 10	4	مدير عام	3
الإناث	17	الماجستير	8	من 11 لغاية 15	9	م. قسم	24
		الدبلوم العالي	6	من 16 لغاية 20	11	م. شعبة	10
		البكالوريوس	15	من 21 فأكثر	13		
المجموع	37		37		37		37

يبين الجدول المذكور انفاً أن نسبة الذكور بلغت (54%)، وهي تفوق نسبة الإناث البالغة (46%) على الرغم من ذلك فهذا يدل على أن هناك حيّزاً معتداً به للعنصر النسوي لشغل المناصب القيادية في الوزارة، ويلاحظ أيضاً أن التحصيل الأكاديمي لعينة البحث تمثل بنسبة (8%) لحملة شهادة الدبلوم و(40%) لحملة شهادة البكالوريوس و(19%) لحملة شهادة الدبلوم العالي و(22%) لحملة شهادة الماجستير و(14%) لحملة شهادة الدكتوراه وهذا يشير إلى أن القيادات في الوزارة من الكفاءات العلمية على المستوى الأكاديمي. أضف إلى ذلك سنوات الخدمة التي يتمتعون بها، وهذا ما أكدته نسبة الفئة (من 21 سنة فأكثر) البالغة (35%)، ويوضح الجدول نسبة مدة شغل المنصب للمدة التي تقل عن (4) سنوات ما نسبته (84%).

##### هيكلية الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منها الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، بينما يتطرق المبحث الثاني إلى الجانب العملي للبحث أما الثالث فتضمن الاستنتاجات والتوصيات.

##### الاساليب الإحصائية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاداة الرئيسية هي الاستبانة، وتم اعتماد الادوات الإحصائية المناسبة باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS v.23) و(AMOS v.23). حيث تم استخدام المعادلات الآتية:

- معامل الارتباط سبيرمان: لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى إجابة الفرد حول متغيرات الدراسة في فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لمعرفة مستوى التشتت لإجابات الأفراد حول فقرات الاستبانة.
- معامل الانحدار: لتحديد تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

#### 4- الجانب العملي للبحث

##### نبذة عن وزارة الصحة والبيئة العراقية

وزارة الصحة والبيئة العراقية هي الوزارة المسؤولة عن قطاع الصحة في جمهورية العراق ولقد تأسست سنة 1920، لتكون الوزارة التي ترعى الخدمات الطبية والصحية ومؤسساتها المتنوعة في العراق، وتعتبر إحدى تشكيلات مجلس الوزراء العراقي، وهي الوزارة المسؤولة بشكل مباشر عن قطاع الصحة في العراق بما في ذلك تشييد وبناء المستشفيات وتعيين الأطباء وتقديم الخدمات الطبية للمواطنين.

##### أولاً: وصف الاستجابة لمتغيرات البحث.

يستعرض هذا المبحث أهم النتائج الإحصائية لمتغيرات البحث التي تم الحصول عليها عن طريق تحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال الاستبانة بالاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، إذ تشير الإجابة العليا إلى إيجابية توجه الاستجابة بينما تشير الإجابة الدنيا إلى سلبية الإجابات، وبالاعتماد على أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي المستعمل في تحليل اجابات أفراد عينة البحث.

##### 1- وصف الاستجابة للمتغير المستقل القيادة الاستراتيجية وأبعاده.

أظهرت نتائج تحليل البيانات المبينة في الجدول (2) باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي أن المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية وأبعاده بشكل عام حقق وسط حسابي بلغ (3.78) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانحراف معياري قدره (1.06)، بأهمية نسبية بلغت (75.50%)، مشيراً إلى انسجام الإجابات بمعامل اختلاف بلغ (28.21%) وهذا يشير إلى تجانس الإجابات عموماً، والأهمية التي يتمتع بها هذا المتغير على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

##### الجدول (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأبعاد القيادة الاستراتيجية.

ت	المتغيرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف
	القيادة الاستراتيجية	3.78	1.06	75.50%	28.21%
1	الشخصية الاستراتيجية	3.86	1.07	77.16%	27.86%
2	التفكير الاستراتيجي	3.69	1.05	73.76%	28.47%
3	التغير الاستراتيجي	3.87	1.04	77.40%	26.89%
4	القرارات الاستراتيجية	3.69	1.09	73.72%	29.60%
حجم العينة n= 37					

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS (V.16)

## 2- الشخصية الاستراتيجية

بينت نتائج التحليل الإحصائي لبعد الشخصية الاستراتيجية المبينة في الجدول (2) أن هذا البعد بشكل عام حقق أهمية نسبية بلغت (77.16%)، بوسط حسابي أكبر من الوسط الفرضي بلغ (3.86)، وانحراف معياري (1.07) مشيراً لانسجام الإجابات بمعامل اختلاف قدره (27.86%) والذي يشير إلى تجانس الإجابات بشكل عام، وهذا يدل على أن القادة الاستراتيجيين في الوزارة لديهم صفات شخصية مثل البلاغة والفصاحة والاستقامة والثبات والحسم وقدرة التأثير في الآخرين.

### أ- وصف فقرات التفكير الاستراتيجي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعد التفكير الاستراتيجي المبينة في الجدول (2) إلى اهتمام عينة البحث في اكتشاف ما هو الجديد لتنمية الفكر ورسم صورة متكاملة لمستقبل الوزارة في جوانب مختلفة والعمل على تنمية المهارات الفكرية لدى القادة الاستراتيجيين للإسهام في تقديم تصور مستقبلي للوزارة للخروج من عبء التقليد، أن هذا البعد بشكل عام حقق أهمية نسبية بلغت (73.76%)، بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.69) وانحراف معياري (1.05) يشير إلى انسجام الإجابات بمعامل اختلاف بلغ (28.47%) والذي يشير إلى تجانس الإجابات بشكل عام.

### ب- التغيير الاستراتيجي.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (2) أن بعد التغيير الاستراتيجي بشكل عام حقق أهمية نسبية بلغت (77.40%)، بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.04) يشير إلى انسجام الإجابات بمعامل اختلاف بلغ (26.89%) والذي يشير إلى تجانس الإجابات بشكل عام، ويبين ذلك سعي القادة الاستراتيجيين إلى إدخال عملية تحسين أو تطوير على دوائر الوزارة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبما يمكن معه تحقيق أهدافها المرغوبة.

### ج- القرارات الاستراتيجية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (2) أن بعد القرارات الاستراتيجية بشكل عام حقق أهمية نسبية بلغت (73.72%)، بوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.09) يشير إلى انسجام الإجابات بمعامل اختلاف بلغ (29.60%) والذي يشير إلى تجانس الإجابات بشكل عام، ويبين ذلك إلى أن القرارات الاستراتيجية في الوزارة تتسم بالشمولية والوضوح وفقاً للرؤية والرسالة الاستراتيجية التي وضعتها الوزارة مسبقاً.

### 3- وصف الاستجابة للمتغير التابع إدارة فاعلية إدارة الأزمات وأبعاده.

أظهرت النتائج الإحصائية لمتغير فاعلية إدارة الأزمات في الجدول (3) أن هناك اهتمام من قبل أفراد العينة بالقدرة على إدارة الأزمة وتجنب الأزمات المحتملة أو اعتقاد القادة الإداريين في الوزارة بان نتائج النجاح قصيرة وطويلة الأمد في إدارة الأزمة تفوق نتائج الفشل. إذ أن هذا المتغير بشكل عام وفقراته حقق أهمية نسبية بلغت (71.21%)، بوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (51.0) بمعامل اختلاف مقداره (29.52%) مما يعني تجانس إجابات أفراد عينة البحث بشكل عام واهتمامهم الكبير بهذا المتغير.

### الجدول (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفاعلية إدارة الأزمات وأبعاده.

ت	المتغيرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف
	فاعلية إدارة الأزمات	3.56	51.0	71.21%	29.52%
1	اتخاذ قرار الاستجابة	3.70	1.00	74.08%	27.07%
2	الاتصالات وتدفق المعلومات	3.49	1.02	69.84%	29.34%
3	حشد وتعبئة الموارد	3.49	1.12	69.72%	32.14%
حجم العينة n=37					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS (V.16)

أ- اتخاذ قرار الاستجابة

هناك اهتمام من أفراد عينة البحث في اختيار البديل المناسب من بين بدائل عدة في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرارات في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة وضيق الوقت وسرعة الأحداث وقبول وتجاوب العاملين في الوزارة، وهذا ما بينته نتائج التحليل الإحصائي لبعث اتخاذ قرار الاستجابة المبينة في الجدول (3) إذ أن هذا البعد بشكل عام حقق أهمية نسبية بلغت (74.08%)، بوسط حسابي أكبر من الوسط الفرضي بلغ (3.70) وبتناحراف معياري (1.00) مشيراً إلى انسجام الإجابات بمعامل اختلاف بلغ (27.07%) والذي يشير إلى تجانس الإجابات بشكل عام.

ب- الاتصالات وتدفق المعلومات.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبعث الاتصالات وتدفق المعلومات المبينة في الجدول (2) أن هذا البعد بشكل عام حقق أهمية نسبية بلغت (69.84%)، بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي بلغ (3.49) وبتناحراف معياري (1.02) يشير إلى انسجام الإجابات بمعامل اختلاف بلغ (29.34%) والذي يشير إلى تجانس الإجابات بشكل عام وهذا يدل على أن هناك إدراك من قبل أفراد عينة البحث لعملية الاتصال ما بين الوزارة وأصحاب المصالح قبل، وأثناء، وبعد الأزمة.

ج- حشد وتعبئة الموارد.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المبينة في الجدول (3) أن بعد حشد وتعبئة الموارد بشكل عام حقق أهمية نسبية بلغت (69.72%)، بوسط حسابي (3.49) وبتناحراف معياري (1.12) يشير إلى انسجام الإجابات بمعامل اختلاف بلغ (32.14%) والذي يشير إلى تجانس الإجابات بشكل عام، ويبين ذلك أن الوزارة تهتم بحصر جميع الموارد الممكن توجيهها لإدارة الأزمة.

ثانياً: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات

1- اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات إجمالاً

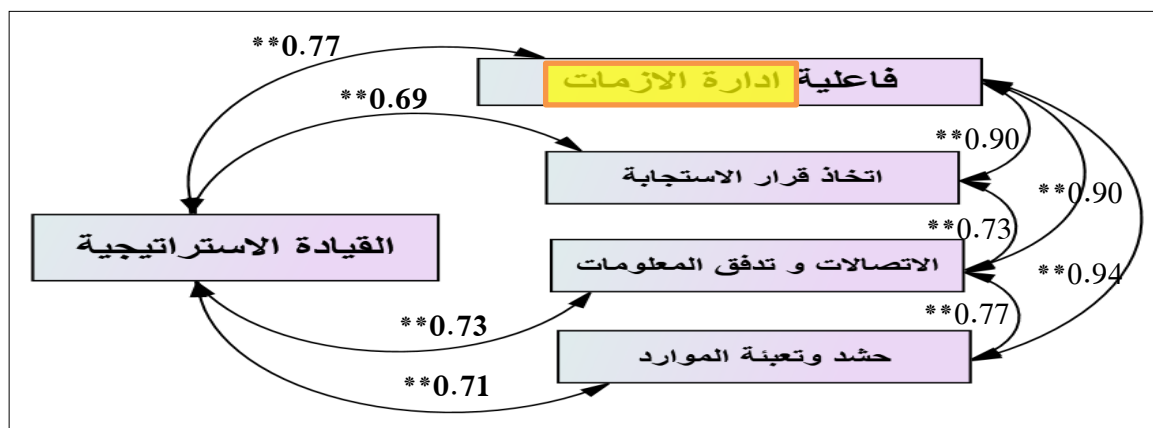
تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بشكل إجمالي بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات بلغت (\*\*0.77)، إذ كانت قيمة (P) ضمن الحدود المسموحة، إضافة إلى علاقات الارتباط الفرعية بين (القيادة الاستراتيجية) وكل من أبعاد فاعلية إدارة الأزمات (اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) التي كانت معنوية هي الأخرى، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات)

الجدول (4) نتائج علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات وأبعاده

فاعلية إدارة الأزمات				المتغيرات التابع
المؤشر الكلي (Y)	حشد وتعبئة الموارد (Y3)	الاتصالات وتدفق المعلومات (Y2)	اتخاذ قرار الاستجابة (Y1)	المتغير المستقل وأبعاده
**0.77	**0.71	**0.73	**0.69	القيادة الاستراتيجية
**0.73	**0.71	**0.64	**0.64	الشخصية الاستراتيجية
**0.65	**0.59	**0.64	**0.54	التفكير الاستراتيجي
**0.70	**0.63	**0.65	**0.66	التغير الاستراتيجي

**0.75	**0.65	**0.73	**0.68	القرارات الاستراتيجية
P-Value	*P≤0.05	**P≤0.01	حجم العينة n=37	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS (V.16)

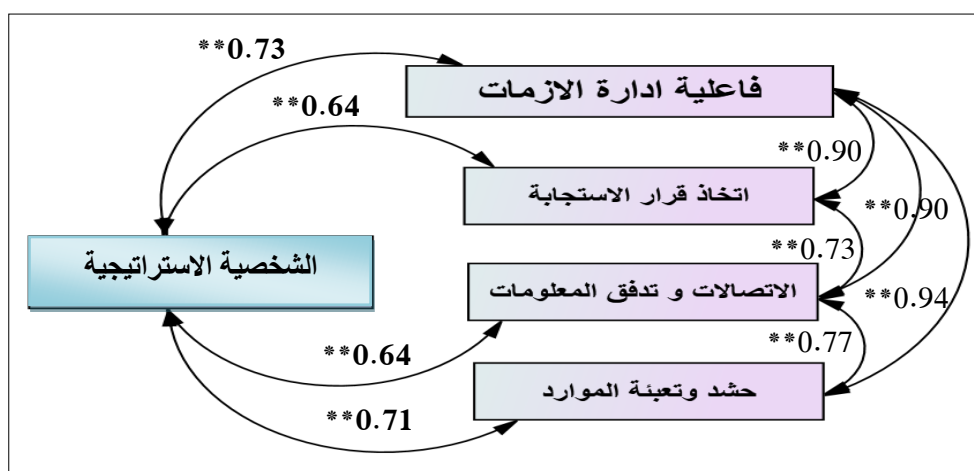


شكل (2) خلاصة علاقات الارتباط بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات

2- اختبار العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات على مستوى الأبعاد  
أما فيما يتعلق بالعلاقة بين كل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات على مستوى عينة البحث فقد كانت النتائج كالآتي:

أ- العلاقة بين الشخصية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات.

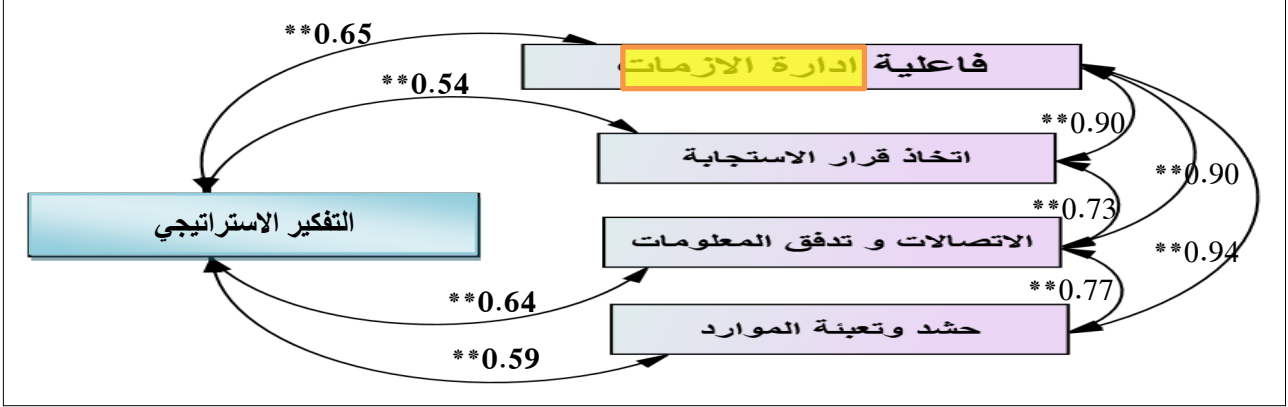
تشير النتائج الواردة في الجدول (4) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الشخصية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.73) إضافة إلى أن العلاقات الفرعية بين (الشخصية الاستراتيجية) وكل من (اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) كانت معنوية أيضاً، وهنا يكون القرار الإحصائي: قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات).



شكل (3) خلاصة علاقات الارتباط بين الشخصية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات.

ب- العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات

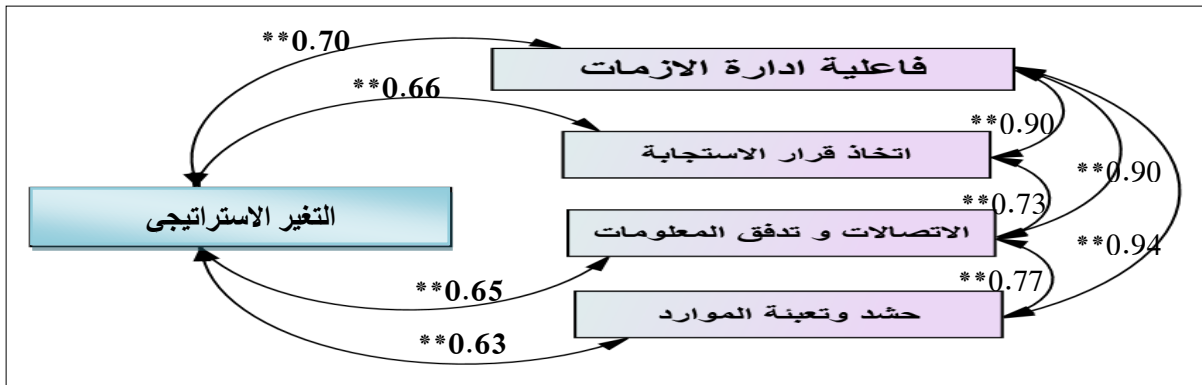
بينت النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن هنالك علاقة معنوية موجبة بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.65)، إضافة إلى أن العلاقات الفرعية بين (التفكير الاستراتيجي) وكل من (اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) كانت معنوية أيضاً، وهنا يكون القرار الإحصائي: قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات).



شكل (4) خلاصة علاقات الارتباط بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.

ج- العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.

بينت النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن هنالك علاقة معنوية موجبة بين التغيير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.70)، إضافة إلى أن العلاقات الفرعية بين (التغيير الاستراتيجي) وكل من (اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) كانت معنوية أيضاً، وهنا يكون القرار الإحصائي: قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات). (عند مستوى  $\alpha < 0.05$ ).



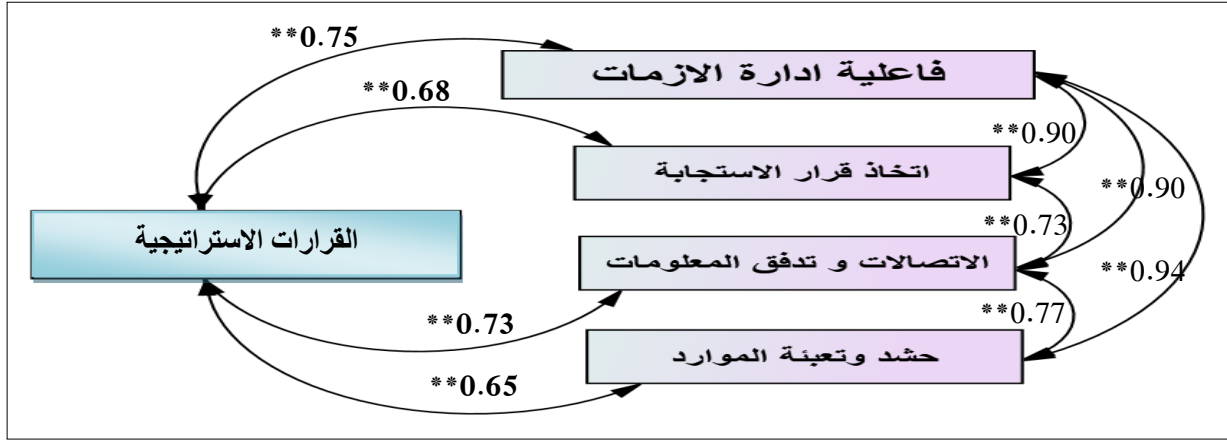
شكل (5) خلاصة علاقات الارتباط بين التغيير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.

د- العلاقة بين القرارات الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات.

بينت النتائج الواردة في الجدول (4) إلى أن هنالك علاقة معنوية موجبة بين القرارات الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.75)، إضافة إلى أن العلاقات الفرعية بين (القرارات الاستراتيجية) وكل من (اتخاذ قرار الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) كانت معنوية أيضاً، وهنا يكون القرار



الإحصائي: قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القرارات الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات). عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).



شكل (6) خلاصة علاقات الارتباط بين القرارات الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات.

ثالثاً: تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات

1- تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات اجمالاً.

يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات) عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري (القيادة الاستراتيجية) ويرمز له (X) والمتغير المعتمد المتمثل ب(فاعلية إدارة الأزمات) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = \alpha + \beta x$$

وطبقاً للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالتالي

$$y = 0.938 + 0.694X$$

(القيادة الاستراتيجية) = 0.938 + (0.694) (فاعلية إدارة الأزمات)

وتشير قيمة ( $\beta$ ) إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير القيادة الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير طردي في فاعلية إدارة الأزمات بمقدار (0.694) كما أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.599) أي أن النموذج يفسر (60%) تقريباً من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (7.236) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (52.35) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات، وطبقاً لهذه النتيجة فإن الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي.

جدول (5) تحليل تأثير المقدرات القيادة الاستراتيجية وأبعادها في فاعلية إدارة الأزمات.

المتغير التابع	معاملات الانحدار					المتغير المستقل وأبعاده		
	P	T	P	F	R <sup>2</sup>	$\beta$	$\alpha$	
فاعلية إدارة الأزمات	0.000	7.236	0.000	52.35	0.599	0.694	0.938	القيادة الاستراتيجية (X)
الشخصية الاستراتيجية (X1)	0.000	6.257	0.000	39.155	0.528	0.563	1.387	

المتغير التابع	معاملات الانحدار					R <sup>2</sup>		المتغير المستقل وأبعاده
	P	T	P	F	R <sup>2</sup>	β	α	
(y)	0.000	5.035	0.000	25.348	0.420	0.554	1.516	التفكير الاستراتيجي (X2)
	0.000	5.852	0.000	34.241	0.495	0.615	1.180	التغير الاستراتيجي (X3)
	0.000	6.691	0.000	44.766	0.561	0.589	1.389	القرارات الاستراتيجية (x4)

قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 7.08 - قيمة (F) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 4.00  
قيمة (T) الجدولة عند مستوى معنوية (0.01) = 2.390 - قيمة (T) الجدولة عند مستوى معنوية (0.05) = 1.671

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS (V.16)

## 2- تأثير الشخصية الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات.

يتم اختبار الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للشخصية الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات). من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل بـ (الشخصية الاستراتيجية) ويرمز له (X1) والمتغير المعتمد المتمثل بـ (فاعلية إدارة الأزمات) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = \alpha + \beta X_1$$

وطبقاً للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالتالي:

$$y = 1.516 + 0.563(X_1)$$

(الشخصية الاستراتيجية) = 1.516 + (0.563) (فاعلية إدارة الأزمات)

و تشير قيمة (β) إلى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في متغير الشخصية الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير طردي في فاعلية إدارة الأزمات بمقدار (0.563) كما أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.523) أي أن النموذج يفسر (52%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (6.257) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (39.155) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بان منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الشخصية الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات، وطبقاً لهذه النتيجة فإن الفرضية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الاجمالي.

## 3- تأثير التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات.

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات) من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل بـ (التفكير الاستراتيجي) ويرمز له (X2) والمتغير المعتمد المتمثل بـ (فاعلية إدارة الأزمات) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

$$y = \alpha + \beta X_2$$

وطبقاً للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالتالي:

$$y = 1.516 + 0.554(X_2)$$

(التفكير الاستراتيجي) = 1.516 + (0.554) (فاعلية إدارة الأزمات)

وتشير قيمة ( $\beta$ ) إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى تغيير طردي في فاعلية إدارة الأزمات بمقدار (0.554) كما أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.420) أي أن النموذج يفسر (42%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (5.035) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (25.348) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بأن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، وطبقا لهذه النتيجة فإن الفرضية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الإجمالي.

4- تأثير التغيير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات.

يتم اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتغيير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات). من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل بـ(التغيير الاستراتيجي) ويرمز له (X3) والمتغير المعتمد المتمثل بـ(فاعلية إدارة الأزمات) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = \alpha + \beta x$$

وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 1.180 + 0.615(X3)$$

(التغيير الاستراتيجي) = 1.180 + (0.615) (فاعلية إدارة الأزمات)

وتشير قيمة ( $\beta$ ) إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير التغيير الاستراتيجي يؤدي إلى تغيير طردي في فاعلية إدارة الأزمات بمقدار (0.615) كما أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.495) أي أن النموذج يفسر (50%) تقريباً من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (5.852) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (34.241) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بأن منحى الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التغيير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، وطبقا لهذه النتيجة فإن الفرضية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الإجمالي.

5- تأثير القرارات الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات.

يتم اختبار الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقرارات الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات). من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط وصياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير التفسيري المتمثل بـ(القرارات الاستراتيجية) ويرمز له (X3) والمتغير المعتمد المتمثل بـ(فاعلية إدارة الأزمات) ويرمز له (Y)، ومن هنا يتم صياغة معادلة الانحدار كالاتي:

$$y = \alpha + \beta x$$

وطبقا للنتائج الواردة في الجدول (5) يتم تعويض قيم الانحدار كالاتي

$$y = 1.389 + 0.589(X3)$$

(القرارات الاستراتيجية) = 1.389 + (0.589) (فاعلية إدارة الأزمات)

وتشير قيمة ( $\beta$ ) إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في متغير القرارات الاستراتيجية يؤدي إلى تغيير طردي في فاعلية إدارة الأزمات بمقدار (0.589) كما أن قيمة معامل التفسير بلغت (0.561) أي أن النموذج يفسر (56%) تقريباً من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات، وكانت قيمة اختبار (t) المحسوبة (6.691) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وكذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.766) أكبر من قيمتها الجدولية وهذا مؤشر بأن منحى الانحدار جيد في تفسير

العلاقة بين القرارات الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات، وطبقا لهذه النتيجة فإن الفرضية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية تحققت على المستوى الإجمالي.

#### مناقشة النتائج:

يتناول هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات التي توصل لها الباحثان وفقاً لنتائج تحليل الجانب الميداني في حقل القيادة الاستراتيجية، وفاعلية إدارة الأزمات وهي.

- 1- بينت النتائج المتحصلة من أدوات الإحصاء الوصفي أن هناك اهتمام جيد من قبل أفراد عينة البحث بمتغيرات البحث الرئيسية (القيادة الاستراتيجية وفاعلية إدارة الأزمات) ويرجع سبب ذلك للدور الواضح لتلك المتغيرات في بيئة العمل اليومية والتحديات التي تواجه متخذي القرار في الوزارة عينة البحث.
- 2- أظهر نموذج الارتباط بأن القيادة الاستراتيجية في الوزارة ترتبط ارتباطاً قوياً وجيداً بفاعلية إدارة الأزمة عبر حشد وتعبئة الموارد وتوفير المرونة لمناقشتها بين دوائر الوزارة وتركيزها وفقاً لحاجة دائرة معينة.
- 3- أظهر نموذج الانحدار بأن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة الاستراتيجية بأبعادها في فاعلية إدارة الأزمات، وذلك يشير إلى أن الوزارة عينة البحث كلما امتلكت قادة استراتيجيين يتم اختيارهم بموضوعية ومهنية وفقاً للكفاءة والتخصص، كلما كان ذلك عاملاً مساعداً في تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها في فاعلية إدارة الأزمات.
- 4- تبين أن التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الوزارة لم يكن بالمستوى المقبول في التأثير بمراحل إدارة الأزمة في تعزيز فرصة تحسين سرعة قرار الاستجابة.
- 5- هناك توجه لتوظيف التغيير الحاصل في موارد الوزارة لأحداث المزيد من التغييرات في مجال بناء قدرات لإدارة الأزمة.
- 6- لم تتمكن قيادة الوزارة من تفعيل إمكانية اتخاذ قرار الاستجابة نتيجة لعدم كفاية المعلومات عن حجم الموارد في كل دوائر الوزارة.

#### التوصيات والمقترحات.

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثات ويقترحن الآتي:

- 1- ضرورة العمل على خلق قيادات استراتيجية وتأهيلها لغرض الاستجابة الفعالة والسريعة في مواجهة الأزمات التي تعترض الوزارة، كذلك اختيار القيادات وفقاً للمؤهل العلمي والكفاءة والجدارة والمواصفات الكاريزمية وبعد اجتياز اختبار خاص يعد لهذا الغرض والتأكيد على الممارسات الأخلاقية ضمن مواصفات الشخصية الاستراتيجية للقائد.
- 2- ضرورة تعزيز الوزارة لجهودها في مجال إدارة الأزمة، وخصوصاً عبر إيجاد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات فضلاً عن توظيفها لمواردها المعلوماتية لذلك الغرض.
- 3- ينبغي على الوزارة زيادة قدرتها على التعلم من الأزمات السابقة عبر تحليل أداؤها السابق وأسباب إخفاقاتها السابقة وتقييم كفاية وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها وكما يمكن مقارنة خططها وممارساتها في إدارة الأزمة مع دول أو مؤسسات أخرى ودمج الدروس المستفادة في خطط إدارة الأزمة فضلاً عن توثيق وخزن المعرفة المتحصلة من تجربة التعامل مع الأزمات السابقة.

4- ينبغي أن توظف الوزارة القيادة الاستراتيجية بشكل أكبر وبما يساهم في زيادة فاعلية اتخاذ قرار الاستجابة عبر ربط استراتيجية اتخاذ القرار بآليات تقييم موقف الأزمة والسعي لإيجاد بدائل عدة وبما يعطي مرونة في اتخاذ القرارات من خلال توظيف تقنيات اتخاذ القرار كالعصف الذهني، وأسلوب دلفي، وشجرة القرار وغيرها.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، علي محمد (2020)، واقع استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات العراقية- دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص، ص 282-297.
- إبراهيم، محمد خليل ومصطفى، علاء عبد السلام، (2020)، دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة، العدد 1، ص 11-27.
- الجبوري، مهدي عطية وكاظم، حسين حظي، (2020)، تأثير القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات: دراسة تحليلية في مديرية شرطة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 3، ص 350-374.
- حسين، ساجدة ناصر وعلين شفاء محمد، (2020)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، العدد 126، ص 87-104.
- الخفاجي، عثمان إبراهيم، (2010)، تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- دانوك، أحمد عبد الله، (2015)، تقويم واقع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية/ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، ص 21-43.
- الدليمي، عراك عبود، (2020)، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل الإبداعية لمنظمات الأعمال- بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30، ص 247-268.
- رحيمة، سلمى، (2008)، تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- سعيد، عباس محمد، (2012)، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- سلمان، فاضل حمد ومهاوي، رافد عبد الواحد، (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (94)، ص 182-203.
- سليمان، فاضل حمد والناصري، طارق كاظم، (2016) زيادة المنظمات في إطار القيادة الاستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (22)، ص 191-212.
- الشريفي، علي كاظم حسين، (2004)، القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية/ الحلة)، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

- شلاكة، طارق كاظم، مجيد، باسمه عبود وإسماعيل، سحر خليل، (2019)، ممارسات القيادة الاستراتيجية وانعكاسها في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- دراسة تحليلية في ديوان وزارة النفط العراقية، مجلة كلية التربية للبنات، العدد 11، ص 361-390.
- طالب، مصطفى سعدي، (2019)، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة ميدانية في كلية التربية/ الجامعة المستنصرية، مجلة علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 26، ص 274-255.
- العامري، علي عبد الحسين، (2010)، دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري- دراسة مقارنة لعينة من منظمات القطاع العام في محافظة كربلاء، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- العامري، فراس محمد وحسين، وجدان ناصر، (2019)، انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجديد التنظيمي - بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العدد 22، ص 300-334.
- عطا، خالدية مصطفى، (2018)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة دنانير، العدد الرابع عشر، ص 266-314.
- علي، احمد، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالتطبيق على شركات إنتاج الكهرباء، المجلة العلمية للدراسات المالية والإدارية، العدد 2، 2021.
- علي، أمل عبد محمد والشهيب، محمد حيدر علي، (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للأجهزة الأمنية - دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العدد 4، ص 182 - 204.
- قهوجي، امينة، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد 5، 2015.
- مناف، انتصار، (2015): اندماج المعرفة الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمة التشخيصية دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأطباء الاختصاص العاملين في المستشفيات والمراكز لدائرة صحة ذي قار، بحث دبلوم، جامعة الكوفة.
- نادر، علاء محمد وجاسم/ باسم عبد الحسن، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي - بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 25، ص 225-241.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abdow, Abdikarim Ibrahim, (2018), Influence of Strategic Leadership on Organizational Change in the Petroleum Industry in Kenya, Doctor Thesis of Philosophy in Business Administration, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Ambaw, Bayush, (2019), The Practices of Crisis Management and Communication the case of National Disaster Risk Management Commission of Ethiopia, Masters of Arts Degree in Public Relations and Strategic Communication, School of Journalism and Communication.
- Bond D, (2011), The science of catastrophe: Making sense of the BP oil spill, Anthropology Now; Vol.3(1), PP. 36-46.
- Coombs WT. September 2014. Crisis management and communications. <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-communications>.

- Dragan, Rares Bogdan, (2019), Communication and Coordination in Crisis Management, Master Thesis, Public Administration, Radboud University.
- Dubin, A.Y., & AL-rbabah, R.A. (2015). Strategic leadership and their effect on managing organizational change: case study Zarqa University. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(12), 81-89 .
- Finkelstein, S & Hambrick, D.C. (2008). *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*. 1st ed, Paul MN: West Publishing Company. USA.
- Hazaa, Yahya Maresh H., Almaqtari, Faozi A. & Swidi, Abdullah, (2021), Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research, *Cogent Business & Management*, Vol. 8, PP 1-45 .
- Heath R, Lee J, Ni L, (2009), Crisis and risk approaches to emergency management planning and communication: The role of similarity and sensitivity. *Journal of Public Relations Research*. Vol.21(2), PP. 123-141.
- Hill, Charles W.I. & Jones, Gareth R., (2015): *strategic management Theory: An Integrated Approach* , 10th edition , south western& engage Learning, USA .
- Jaques, T. (2012). Crisis leadership: A view from the executive suite. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 366-372.
- Kachchhap, Sandeep Loyd, (2015), Linking Personality and Strategic Leadership to Organizational Identification, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 5, PP. 243- 256 .
- Kothai, K. (2002). *Experiments in rural development*. Anmol Publications.
- Lear, Lorraine Wendy, (2012), *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*, Doctor of Business Leadership, School of Business Leadership, University of South Africa .
- Lynch, Richard, (2015), *Strategic management*, Seventh edition, Pearson Education Limited, United Kingdom .
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016), A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration, *Journal of Management*, Vol. 5, p31-43.
- Muffet-Willett, S., & Kruse, S. (2009). Crisis leadership: Past research and future directions. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 3(3), 248-258.
- Muravu Naboth, (2020), Strategic Change Management in International Non-Profit Organizations: Comparative Study, *European Journal of Business and Management*, Vol.12, No.14, p 79-103.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Nyamao, Ogechi Rodgers, (2016), The Effect of Strategic Leadership on The Performance of Small and Medium Enterprises in Kenya, Master Thesis, Business Administration, University of Nairobi.
- Ozcan, Sukru, (2015), Key Factors Affecting Crisis Management Effectiveness in the Public Sector, Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of Social and Human Sciences, University of Southampton.
- Pangarkar, Nitin, (2016), "A framework for effective crisis response", Journal of Organizational Change Management, Vol. 29, pp. 464 – 483 .
- Papulova, Zuzana & Gazova, Andrea, (2016), Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making, 3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism, 26-28 November 2015, Rome, Italy, Procedia Economics and Finance 39, PP 571-579
- Pillai, R. (2013). Transformational leadership for crisis management. In Handbook of research on crisis leadership in organizations. Edward Elgar Publishing.
- Putra, F. (2009). Crisis Management in Public Administration, Planning Forum Journal, Vol. 13\14. PP.152-177.
- Qurni, Awais, (2020), Understanding The Impact Of Strategic Leadership Style On Innovation And Company Performance-A Systematic Review, Master Thesis, International Business Administration, Tallinn University.
- Regester, M. & Larkin, J. (2005). Risk Issues and Crisis Management A Casebook of Best Practice, Third Edition, Kogan Page Ltd., London.
- Steven, R. (1986). The high yen crisis in Japan. Capital & Class, 12(1), 76-118.
- Suklun, Harika, (2020), Strategic Management And Strategic Leadership In Public Organizations, Research of Financial Economic and Social Studies Journal, Vol. 4, PP. 795-803.
- Svtwa, TD., (2019), A strategic leadership framework for SME success in Zimbabwe, A Dissertation Doctor, Business Management, North-West University.
- Tarker, Daniel A., (2018), Executive Leadership and Crisis Management at Community Colleges: An Exploratory, Narrative Study, A Dissertation Doctor of Education, Oregon State University .
- Topper B, Lagadec P. (2013), Fractal crises- a new path for crisis theory and management. Journal of Contingencies & Crisis Management.; Vol, 21(1), p 4-16.
- Ulmer, R. R. (2001). Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study. Management Communication Quarterly, 14(4), 590-615.
- Yulk, G. (2010). Leadership in organizations (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall .
- Zamoum, Khaled & Gorpe, Tevhide Serra, (2018), Crisis Management - Theory and Practice, 1st ed, Intech Open publishing, UK .