



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
Impact factor isi 1.651

## العدد الثالث والعشرون / شباط 2024

تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمة في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية

**The impact of strategic leadership on crisis management in  
the General Company for Agricultural Equipment.**

إشراف الأستاذ الدكتور بسام حجازي

كلية إدارة الأعمال/قسم المحاسبة  
جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

عمار سعدي يونس

طالب ماجستير في كلية إدارة الأعمال/قسم المحاسبة  
جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمة في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية

المخلص.

هدف الدراسة الى تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمة. واخذت الدراسة أهميتها في تقديم اطار متكامل عن القيادة الاستراتيجية التي تحتاجه الشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية في إدارة الازمة فيها. واشكلت الدراسة الى هل ان الشركة العامة للتجهيزات الزراعية تطبق القيادة الاستراتيجية بالصورة التي تدير الازمة التي تحصل في العراق؟. وبلغ مجتمع الدراسة (150) فردا، واختار الباحثان منهم عينة عشوائية بلغت (104) فردا، ومن اهم فرضيات البحث هي: تقترض بان المتغير القيادة الاستراتيجية لا يؤثر معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) في المتغير ادارة الازمة، اذ تم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

استخدام أداة الدراسة (استبانة التقصي) التي خضعت الى عدد من المحكمين، وتم تحليل البيانات باستخدام عددا من البرامج الجاهزة هي (IBM SPSS V26, AMOS V26, Excel 2016) ، وان ابرز ما توصل له الباحث من استنتاجات هي : يتبين بان الشركة تمتلك اتجاهات كثيرة تحفز بها العاملين في اشراكهم ووضعهم في خطط العمل التي تعمل على زيادة انتاجيتهم ورفع كفاءة الشركة من خلال المكافآت وكتب الشكر.

**الكلمات المفتاحية : الاستخبارات الإستراتيجية ، القيادة الاستراتيجية ، إدارة الازمة.**

Abstract.

The study aimed to explain the nature of the relationship between strategic leadership and crisis management. The study was important in providing an integrated framework for the strategic leadership that the Iraqi General Company for Agricultural Equipment needs in managing the crisis there. The study asked: Does the General Company for Agricultural Equipment apply strategic leadership in a way that manages the crisis that is occurring in Iraq? The study population was (150) individuals. The researchers chose a random sample of (104) individuals from them, and one of the most important research hypotheses is: It assumes that the variable strategic leadership does not have a significant effect at the level of significance



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(0.05) on the variable crisis management, as the study tool (investigation questionnaire) was used, which was subjected to a number of The arbitrators, and the data were analyzed using a number of ready-made programs (IBM SPSS V26, AMOS V26, Excel 2016), and the most prominent conclusions reached by the researcher are: It turns out that the company has many trends with which it motivates its employees by involving them and placing them in work plans that work. To increase their productivity and raise the company's efficiency through rewards and thank you letters.

**Keywords: strategic intelligence, strategic leadership, crisis management**

### المقدمة

ان تبني القيادة الاستراتيجية تعتبر ضرورة أساسية وحيوية في عملية إدارة الازمة ، حيث ان الاستراتيجية بشكلها العام هي النظرة الشاملة والافق الكبير والمنهجية العلمية ، ومن هنا فان القيادة الاستراتيجية لادارة الازمات يعد من الأمور الأساسية في كل منظمة ناجحة ، وهو يتيح لفرق عمل إدارة الازمات الامكانية في اجراء رد فعل فعال ومنظم في مواجهة الازمات بكفاءة للاستعداد في مواجهة المواقف المفاجئة غير المخطط بحصولها والتي من الممكن ان تصاحب الازمة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وبالتالي ولاهمية القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمة، يتناول البحث في دراسته تأثير القيادة

الاستراتيجية في إدارة الازمة في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية.

**المبحث الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة**

ان المبحث الحالي هي المدخل الذي ستتعلق منه الدراسة ومعرفة ما هية مفاهيمه لغرض المتابعة وتحقيق الترابط والانسجام.

**1. مشكلة الدراسة :**

ان المشكلة الرئيسية للبحث في هل ان الشركة العامة للتجهيزات الزراعية تطبق القيادة الاستراتيجية بالصورة التي تدير الازمة التي تحصل في العراق؟ ، وقد ظهرت من مشكلة الدراسة مجموعة تساؤلات على النحو التالي :

1- هل تساهم القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية بكسب ولاء الزبائن ؟

2- ما هي طبيعة العلاقة للقيادة الاستراتيجية وإدارة الازمة في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية؟

**2. فرضيات الدراسة :**

الفرضية الرئيسية: تفترض بان : المتغير القيادة الاستراتيجية لا يؤثر معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) في المتغير إدارة الازمة





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. اهمية الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الى بيان اهمية القيادة الاستراتيجية في مواجهة الازمات التي من الممكن ان تحدث للشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية ، والتي تحقق اهداف الشركة واولوياتها ومنها تمكين الشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية من مواجهة الازمة واستمرارها وديمومة، وتبرز اهمية الدراسة من خلال الاتي :

- ❖ **الاهمية العلمية** : ان الدراسة تعتبر من الدراسات المهمة لمجالات البحوث العلمية التي تتعلق بالاستراتيجية ، فهناك قلة من الدراسات العربية التي تدور حول العلاقة القائمة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمة في التجهيزات الزراعية على حد علم الباحث.
- ❖ **الاهمية العملية** : تساعد الدراسة الحالية القادة والعاملين في كشف اهمية القيادة الاستراتيجية التي تتسم بالتنامي وهي محل اهتمام الشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية، بالاضافة الى كونها اداة فاعلة في استثمار الوقت في جمع المعلومات واستمرار الشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية.
- ❖ **الاهمية الخدمية** : اثراء الشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية بالمفاهيم (القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمة) وتقديم نتائج علمية وعملية جديدة عن إدارة الازمات في الشركة محل الدراسة.

4. اهداف الدراسة :

ان الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمة. وان للدراسة عدة اهداف متصلة في جوهرها وللكشف عن طبيعة العلاقة والاهداف التي تفرعت منها، وكالاتي :



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

✓ بيان واقع القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية العراقية

✓ بيان اهمية القيادة الاستراتيجية في القرارات التي تعزز من مواجهة الازمات

5. متغيرات الدراسة :

وبهدف تطبيق مفاهيم الدراسة فان متغيرات الدراسة التطبيقية ، بالشكل الاتي :

1. المتغير المستقل : مثل المتغير القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وابعاده (التوجه الاستراتيجي ،

الشخصية الاستراتيجية ، القرارات الاستراتيجية ، التفكير الاستراتيجي)

2. المتغير التابع : مثل المتغير ادارة الازمة كمتغير تابع (معتمد) وله ابعاد متمثلة بـ (اكتشاف

الاشارات ، الوقاية والاستعداد ، احتواء الاضرار والحد منها ، استعادة النشاط ، التعلم)

6. منهجية الدراسة :

تنقسم منهجية الدراسة الى قسمين رئيسين هما :

✓ الباب النظري للدراسة

يتكون الباب النظري بدايةً الفصل الثاني الذي يتناول مبحثين رئيسية ، المبحث الاول يتناول مفهوم

القيادة الاستراتيجية واهميتها وهدفها ، اما المبحث الثاني سيتناول إدارة الازمة ومفهومها واهميتها وفلسفتها.

✓ الباب العملي (الميداني)

لاجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار مدى تحقق فرضياتها ، والاجابة عن تساؤلات الدراسة استند

الباب العملي للدراسة على وصف احصائي الذي يستكشف ويختبر الأهداف الموضوعية للدراسة بمدى توفر



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وممارسة مفاهيم (القيادة الاستراتيجية، إدارة الازمة) في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية من خلال اجابات  
عينة الدراسة.

وتضمن ايضا الباب العملي اختبار التوزيع الطبيعي واختبار الثبات للفقرات وبيان مجتمع وعينة

الدراسة ومؤشرات لمتغيرات الدراسة من مقاييس التشتت وتكرارات الاجابات لعينة الدراسة.

### 7. عينة الدراسة واسباب اختيارها

ان الدراسة جاءت استكمالاً للدراسات السابقة لتمكن الباحث من متغيرات دراسته بهدف الوصول الى  
استنتاجات وتوصيات تخدم الشركة عامةً وتكون مرجعاً لمن سيبحث في موضوع القيادة الاستراتيجية  
مستقبلاً.

### 8. حدود الدراسة :

- ❖ الحدود الزمانية هي تبدأ من السنة الحالية 2022 م .
- ❖ الحدود المكانية هي في العراق في مدينة بغداد في الشركة العامة للتجهيزات الزراعية

### 9. اسباب اختيار الدراسة :

- ✓ الاهتمام الشخصي في الموضوع بسبب ارتباطه في المفاهيم الاستراتيجية
- ✓ التعرف على القيادة الاستراتيجية ومدى تأثيرها في إدارة الازمة



ان الدراسات السابقة تمهد الطريق للباحث في مشوار دراسته والتي تساعده الى بيان الفجوة البحثية

للدراة الحالية نسبة الى الدراسات السابقة وكالاتي :

#### أولا : الدراسات العربية

دراسة (فيصل، 2014)، بعنوان : "دور القيادة في إدارة الازمات في المنظمة"

ركزت هذه الدراة على دور القيادة في إدارة الازمة في داخل أي تنظيم ممكن ان تلعب ادواره محورا في فشله او نجاحه ، والتعرف أيضا في الدور الذي تؤديه القيادة بموجهة إدارة الازمة في داخل المنظمة والذي يساعد بايضاح العلاقة بين القيادة والأزمات التي تتعرض لها المنظمات.

وتوصلت الدراة الى ان للقيادة دور هام في الاحتواء للازمات والسيطرة عليها عن طريق مواجهتها والاستفادة من النتائج المتحصل عليها مستقبلا ، واوصت الدراة بالوقوف على العقبات والمشكلات التي تواجه القيادة بسبيل تجاوز الظروف الاستثنائية التي تواجهها

دراسة (الاسمري، 2015)، بعنوان : "القيادة الاستراتيجية ودورها في مواجهة الازمات"

ركزت الدراة على الازمات كتحدى اقتصادي اداري امني للدولة ويتطلب منها وقاية وحماية المواطنين وما يملكونه من مقدرات ومكتسبات ومقدرات الدولة من التهديدات والمخاطر التي تواجهها ، وتتطلب التبصر والتأمل بآلية تمكن بها دون وقوع هذه الازمات وتجنب مخاطرها والتصدي لها.

وتوصلت الدراة الى ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير فاعل في المنظمات عن طريق الكيفية في

إدارة وان القيادة الاستراتيجية ذات دور هام في إدارة الازمة التي تواجهها وآلية وضع خطط وادارتها بصورة





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

استراتيجية، واوصت الدراسة الى الاستعداد في مواجهة الازمة من خلال توفير قائد استراتيجي له الامكانية على استقرار مصادر المشكلات والتهديد المحتملة لبيئة المنظمة الداخلية منها والخارجية.

ثانيا : الدراسات الاجنبية

**Hamidi ,2009 “Strategic Leadership and its role in the effectiveness of managers in the Universities of Medical Sciences in Iran”.**

هدفت الدراسة لتشخيص المهارات المطلوبة في زيادة فعالية قدرة الجامعات الطبية في ايران ، وبلغ حجم عينة الدراسة 350 مديرا من مدرء الجامعة الطبية وتم استعمال نظام البيانات ، تضمنت الدراسة متغيرات وهي الابداع وتمكين العاملين ومشاركة فرق العمل والتغيير الثقافي والرؤية والتفكير الاستراتيجي . توصلت الدراسة الى ان القيادة الاستراتيجية تعد اهم تحدي وعنصر في عملية التغيير التنظيمي وكذلك في تقييم نموذج للجودة الشاملة.

**Study (Russell,2018), “Strategic Leadership in technology implementation”**

هدفت الدراسة الى التعرف على مفاهيم القيادة الاستراتيجية ومدى تطبيقها في تنفيذ التكنولوجيا ، وان منهج الدراسة هي دراسة الحالة ، وقد استخدم الباحث إدارة للدراسة من خلال المقابلات والملاحظات ، وان مجتمع البحث وعينته تكون من اربع مدارس حكومية .

وتوصلت الدراسة الى ان القيادة الاستراتيجية المرتبطة في التغيير الذي يزيد من كفاءة المدير في تنفيذ التكنولوجيا لتعزيز بيئة تعلم متمحورة عن الطالب



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

واوصت الدراسة الى حاجة القادة في المدارس للتركيز الواضح عن الآلية في عمل التكنولوجيا لدعم

تعليمات فصول دراسية، وان الفكرة بينة لكل من المقابلات الرئيسة والملاحظات.

**Study (Rudd,2020), “Crisis Management Plan”**

يهدف البحث لان يكون خطط في كل مستويات لادارة الازمات ومواجهتها ، وان يكون تحديث

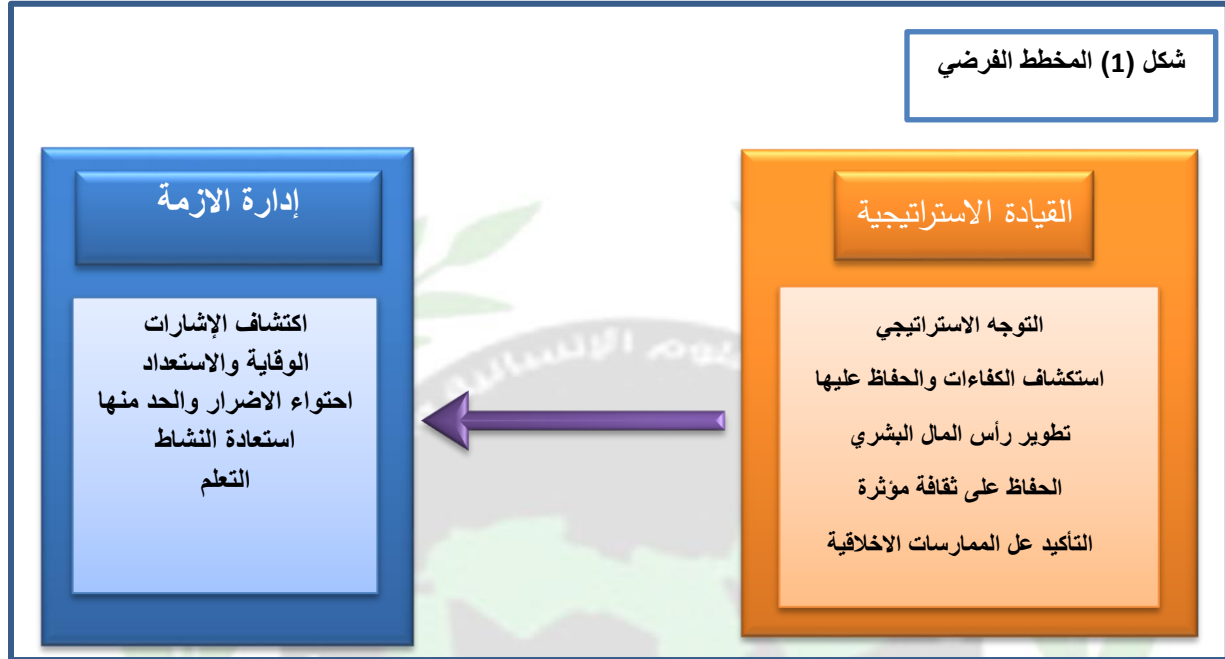
مستمر للخطط كي تكون بمثابة دليل في إدارة وتنسيق كافة المراحل لعمليات إدارة الازمات بهدف تقليل من

اثار الازمات وحماية ممتلكات عامة وخاصة، واستعادة الأنشطة الرئيسة والاساس.

وتوصلت الدراسة الى ان افضل الممارسات في المنظمات ان تتعاون مع إدارة الازمات خلال

الاستجابة الى حالات الازمات.

واوصت الدراسة للحفاظ على خطة شاملة في مواجهة الازمة لاجل تحقيق مهام المنظمات اليومية.



المصدر : من اعداد الباحثان



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المبحث الثاني: الجانب النظري

تمهيد :

يتم في هذا الفصل توضيح الاطار النظري حول الأساسيات للمفاهيم (القيادة الاستراتيجية، إدارة الازمة) ، لاجل استكمال قاعدة نظرية من جهة ، وتأسيس الاطار المرجعي المساعد في إتمام منهجية البحث من جهة أخرى.

أولاً: القيادة الاستراتيجية

ان محاولة الاستشراف المستمر الى البيئة في ضمان نجاح المؤسسات واستمرارها ، تطلب وجود القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الى ترشيد سلوك الافراد ودفع بطاقتهم وقدراتهم والعمل على تنسيق جهودهم وتنظيم امورهم (حسين، 2019: 42)

ويصف (سينج،1990) القادة الاستراتيجيين على انهم رعاة لرؤية مدروسه وواسعين النظم والعمليات المؤسسية المبنية بالاحترام للبشر وبالاعتقاد في ان افضل طريق الى النجاح المؤسسي هو الربط للرؤى الشخصية من الموظفين بصورة مباشرة الى الرؤى المتسامية الطويلة الاجل للمؤسسات (Stead & Stead,2017:251)

حيث ينظر الى القيادة الاستراتيجية الكفوءة على انها عنصر اسا في تشغيل فعل الى شركة تعمل في بيئة ديناميكية بصورة متزايدة في القرن الحادي والعشرون، وفي مواجهة فقدان امن المعلومات والندرة في





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الموارد ظهرت الحاجة الى قيادة استراتيجية تعالج الاضطرابات البيئية وحاجة مستمرة لتغيير مؤسسي ملائم

في تحقيق الأهداف المعينة (Bhardwaj et al.,2020:1)

ونعتقد بان القيادة الاستراتيجية هي الامكانية في فهم المؤسسة بمجملها وبيئتها الداخلية والخارجية والاستفادة منها في خلق تغييرات استراتيجية عن طريق الآخرين من خلال تخطيط هدف قصير الأمد في تنظيم بيئة المؤسسة وامكانيتها في البقاء لوقت اطول

### ثانياً: الاستخبارات الاستراتيجية

الاستخبارات الاستراتيجية هي عملية استباقية لصنع قرار الاستخبارات الاستراتيجية ، بطبيعتها ، هي عملية استباقية ، تمنح الشركة التي تتبناها ميزة استباقية في عملية صنع القرار ، ويستخدم صانعو القرار بشكل عام التعسف بناءً على خبرتهم وحدهم ، بدلاً من استخدام تقنية يمكن تحسينها من خلال عملية استخبارات منهجية (Corso et al., 2014; Borges et al., 2019).

يعرّف (Glueck and Jauch 1984, apud Larson et al, 1986) الاستخبارات الاستراتيجية على أنها استراتيجية يتصرف فيها الاستراتيجيون قبل إجبارهم على الرد على التهديدات أو الفرص البيئية. في عملية استخبارات منظمة (Cainelli & Janissek–Muniz, 2019).

تعرف الاستخبارات الاستراتيجية إلى طريقة رسمية لإنتاج ونقل واستخدام المعرفة ، تتميز بالأهداف المعيارية (وبالتالي استبعاد البحث الأساسي أو التعلم عن طريق العمل) والمدفوع بالمبادئ المعيارية مثل مبدأ الفائدة. (Padilla,2016:27)



ان الازمة في اللغة تعني "الجذب والضييق والقحط والشدة التي تتكون عن انحباس المطر ومن ثم الفقر والمجاعة"، فالازمة هي مفهوم اصطلاحي يستعمله العرب مصطلح دلالة على الجفاف والشدة (Zamoum,2018:1)

اما بالقواميس العربية التخصصية في الاقتصاد او السياسة او الاجتماع وغيرها تبين الازمة على انها نقطة تحول وحاله توتر الى الانتقال ووضع او فترة حرجه فهي حالة علمية متطورة يحصل فيها انفصام متوازن يعلن في الانتقال الحتمي الى حاله أخرى (زاغود، 2013: 21)

وتحصل الازمة عندما تواجه المؤسسة تهديد خطير للهيكل الأساسية او المعايير والقيم السائدة لاي نظام مؤسسي، وهو ما يحتاج بظل ضغط الوقت وكذلك ظروف اللاتأكد في اتخاذ القرارات الحيوية مما يجعل القادة والمؤسسات على المحك عندما تلوح الازمات بالافق، وان الافراد يتطلعون لقادتهم لاجل حمايتهم من العواقب فيتوقعون من قادتهم الاستجابة السريعة والمشروعة والفعالة في ظل ظروف اللاتأكد الشديد (Laegreid & Rykkja,2019:7)

وعرفت بانها حدث يتم النظر اليه على انه سلبي الى الغاية ولديه قدرة على التسبب في الم جسدي او صدمة او عاطفي (Hobson,2020:1)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وأيضاً عرفت بانها الخلل الذي يهدد افتراضات رئيسة والتي يقوم عليها النظام وهو يؤثر تأثير مادي

على النظام باجماله وتؤثر نوع من التوتر والحيرة عند المسؤولين وانها تؤثر في استمرار المؤسسة وبقائها

(علي، 2018: 301)

وعرفها (الصيرفي، 2019: 16) في انها الحدث الذي يعرض المؤسسة الى الخطر وباقل تقدي

سوف يولد ضغط هائل على طاقات وإمكانات المؤسسة.

ونعتقد بان الازمات هي المواقف التي تخرج عن سيطرة المؤسسة عن طريق تحول مفاجئ للسلوك

الاعتيادي مما يسبب تهديد لها ، ويتطلب مواجهتها اتخاذ قرارات سريعة ومعينة في ظل المعلومات المتوفرة

وضيق الوقت المرتبط بها.

### المبحث الثالث: الجانب العملي

يجري الباحثان في هذا المبحث الى اجراء العديد من الاختبارات ابتداءا باختبار الاستبانة وفقراتها

ومدى صدقها لاجل التأكد من سلامتها وإمكانية الاستمرار بتحليلها.

### اولا : اختبار البيانات حول التوزيع الطبيعي

يتم اجراء اختبار للبيانات حول التوزيع الطبيعي لها من عدمه بالاعتماد على احدى طرق الاختبار

ويتبين بان جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي كما في الجدول (1) حيث استعمل اختبار (كومكروف-

سنيرنوف)، وقد بلغت معنوية اختبارات المتغيرات اكبر من قيمة المعنوية المعيارية (0.05) مما دل بان

الاختبار لبيانات المتغيرين غير دال معنوي، وتتبع بياناتهم التوزيع الطبيعي.

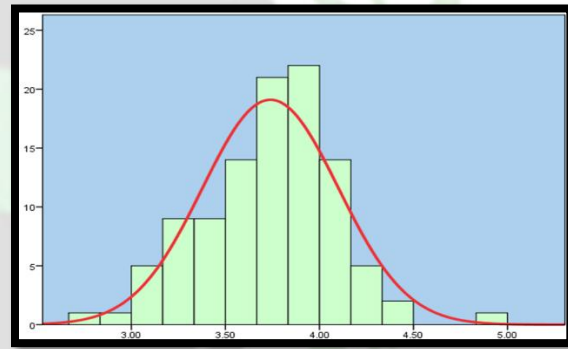
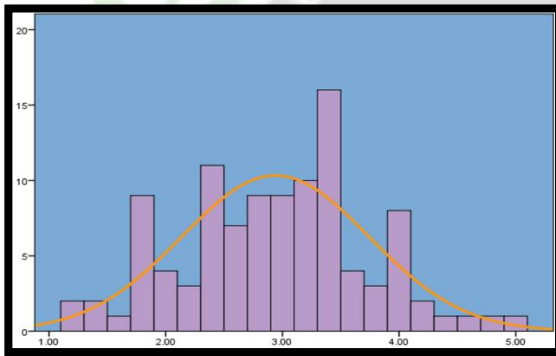


المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (1) اختبار بيانات متغير القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمة

المتغيرات	احصاءة الاختبار	درجة الحرية	معنوية الاختبار
القيادة الاستراتيجية	0.075	104	0.179
إدارة الازمة	0.082	104	0.084

كما ان الشكلين الآتيين يوضحان اتباع البيانات للمتغيرات للتوزيع الطبيعي:



الشكل (3) توزيع طبيعي لمتغير إدارة الازمة

الشكل (2) توزيع طبيعي لمتغير القيادة

الاستراتيجية

ثانيا: اختبار الصدق التوكيدي للمقياس

يجري اختبار الصدق التوكيدي لابعاد متغير القيادة الاستراتيجية المتمثل بفقراته البالغ عددها (24)

فقرة الى ابعاد المتغير التي هي (تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها، تطوير رأس

المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) ، حيث ان تشبعات هذه الفقرات





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

قد تراوحت بين القيم (0.46 – 0.89) والتي بلغت معنويتها (0.000) أي اقل من (0.05) المعنوية

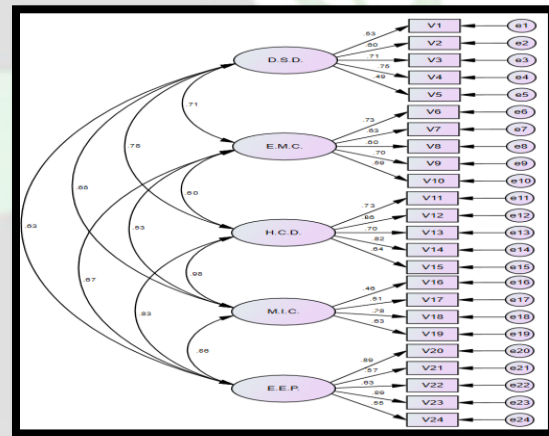
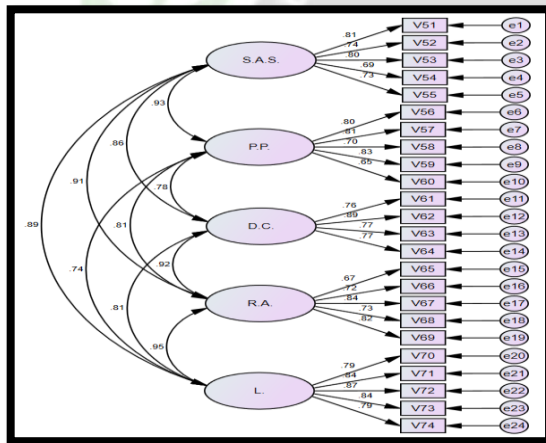
الإحصائية ، في حين ان ابعاد متغير إدارة الازمة المتمثل بفقراته البالغ عددها (24) فقرة الى ابعاد المتغير

التي هي (اكتشاف إشارات التنبيه، الوقاية والاستعداد، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم) ، حيث ان

تشبعت هذه الفقرات قد تراوحت بين القيم (0.65 – 0.87) والتي بلغت معنويتها (0.000) أي اقل من

(0.05) المعنوية الإحصائية ، مما دل على امتلاك الفقرات الى الابعاد أنفة الذكر للمتغيرات بالصدق

والامكانية باستعمالها للتحليلات الاحصائية. وكما في الاشكال الاتي:



الشكل (5) الصدق التوكيدي لابعاد متغير إدارة

الشكل (4) الصدق التوكيدي لابعاد متغير القيادة

الازمة

الاستراتيجية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ثالثاً: اختبار ثبات المقياس

يستعمل لاختبار ثبات المقياس الاختبار (كرونباخ الفا) لبيان الثبات في مقياس البحث، إذ ان قيمة

الاختبار تتراوح بين (الصفر والواحد الصحيح)، يعتبر المقياس ذو ثبات كافٍ وجاهز للتحليل اذا بلغت قيمة

الاختبار تساوي او اكبر من (0.70).

وان قيم اختبار كرونباخ الفا للمتغيرات والمقياس تتبين في جدول (2) الاتي:

جدول (2) اختبار الثبات	
المتغير	معامل الثبات
القيادة الاستراتيجية	0.797
إدارة الازمة	0.926
المقياس	0.952

وتبين نتائج الجدول أعلاه التي حصل عليها الباحث بان هنالك ثبات لجميع المتغيرات وهي (القيادة

الاستراتيجية، إدارة الازمة) وان معاملات الثبات لها على التوالي هي (0.797 ، 0.926) ، وأيضا هنالك

ثبات الى مقياس الدراسة وان معامل ثباته هو (0.952).



1- ان ابعاد المتغير القيادة الاستراتيجية هي (تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية) التي تألفت من اربع وعشرون فقرة، وقد استخرجت لها الأدوات الإحصائية ، كما في الجدول (3) التالي:

جدول (3) مقاييس ابعاد المتغير القيادة الاستراتيجية				
ت	فحوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.783	0.512	13.53%
2	استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	4.133	0.384	9.29%
3	تطوير رأس المال البشري	3.435	0.590	17.16%
4	الحفاظ على ثقافة مؤثرة	3.524	0.503	14.27%
5	التأكيد على الممارسات الأخلاقية	3.823	0.480	12.55%
	المتغير القيادة الاستراتيجية	3.739	0.362	9.68%

الجدول السابق يوضح الاتي:

جاء بعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها بالترتيب الأول على ابعاد المتغير القيادة الاستراتيجية ،  
ذا الوسط الحسابي (4.133) مما يعني توافر مرتفع ، وذا انحراف معياري (0.384) يعني بان اراء العينة  
تشنته قليل ، ومعامل اختلاف (9.29%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وجاء بعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية بالترتيب الثاني على ابعاد المتغير القيادة الاستراتيجية ،

ذا الوسط الحسابي (3.823) مما يعني توافر مرتفع ، وذا انحراف معياري (0.480) يعني بان اراء العينة تشتتته قليل ، ومعامل اختلاف (12.55%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

في حين جاء بعد تحديد التوجه الاستراتيجي بالترتيب الثالث على ابعاد المتغير القيادة الاستراتيجية ،

ذا الوسط الحسابي (3.783) مما يعني توافر مرتفع ، وذا انحراف معياري (0.512) يعني بان اراء العينة تشتتته قليل ، ومعامل اختلاف (13.53%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

وقد جاء بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة بالترتيب الرابع على ابعاد المتغير القيادة الاستراتيجية ،

الوسط الحسابي (3.524) مما يعني توافر مرتفع ، وذا انحراف معياري (0.503) يعني بان اراء العينة تشتتته قليل ، ومعامل اختلاف (14.27%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

أخيرا جاء بعد تطوير رأس المال البشري بالترتيب الخامس على ابعاد المتغير القيادة الاستراتيجية ،

ذا الوسط الحسابي (3.435) مما يعني توافر مرتفع ، وذا انحراف معياري (0.590) يعني بان اراء العينة تشتتته قليل ، ومعامل اختلاف (17.16%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

## 2- تحليل وتشخيص ابعاد المتغير إدارة الازمة

ان ابعاد المتغير إدارة الازمة هي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية،

الشراكة) التي تألفت من اربع وعشرون فقرة، وقد استخرجت لها الأدوات الإحصائية ، كما في الجدول (4)

التالي :





المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (4) مقاييس ابعاد المتغير إدارة الازمة

ت	فحوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	اكتشاف إشارات التنبيه	3.296	0.655	19.88%	2
2	الوقاية والاستعداد	3.179	0.625	19.66%	1
3	احتواء الاضرار	3.216	0.667	20.72%	3
4	استعادة النشاط	3.063	0.650	21.22%	4
5	التعلم	2.940	0.803	27.32%	5
	المتغير إدارة الازمة	3.139	0.571	18.20%	

الجدول السابق يوضح الاتي:

جاء بعد الوقاية والاستعداد بالترتيب الأول على ابعاد المتغير إدارة الازمة ، ذا الوسط الحسابي (3.179) مما يعني توافر معتدل ، وذا انحراف معياري (0.625) يعني بان اراء العينة تشتته قليل ، ومعامل اختلاف (19.66%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

وجاء بعد اكتشاف إشارات التنبيه بالترتيب الثاني على ابعاد المتغير إدارة الازمة ، ذا الوسط الحسابي (3.296) مما يعني توافر معتدل ، وذا انحراف معياري (0.655) يعني بان اراء العينة تشتته قليل ، ومعامل اختلاف (19.88%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في حين جاء بعد احتواء الاضرار بالترتيب الثالث على ابعاد المتغير إدارة الازمة ، ذا الوسط الحسابي (3.216) مما يعني توافر معتدل ، وذا انحراف معياري (0.667) يعني بان اراء العينة تشتته قليل ، ومعامل اختلاف (20.72%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

وقد جاء بعد استعادة النشاط بالترتيب الرابع على ابعاد المتغير إدارة الازمة ، ذا الوسط الحسابي (3.063) مما يعني توافر معتدل ، وذا انحراف معياري (0.650) يعني بان اراء العينة تشتته قليل ، ومعامل اختلاف (21.22%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

أخيرا جاء بعد التعلم بالترتيب الخامس على ابعاد المتغير إدارة الازمة ، ذا الوسط الحسابي (2.940) مما يعني توافر معتدل ، وذا انحراف معياري (0.803) يعني بان اراء العينة تشتته قليل ، ومعامل اختلاف (27.32%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

### 3- تحليل وتشخيص متغيرات الدراسة

يجري الباحث تحليل وتشخيص لمتغيرات الدراسة التي هي (القيادة الاستراتيجية، إدارة الازمة)، وقد استخرجت لها الأدوات الإحصائية، كما في الجدول (5) التالي :

جدول (5) مقاييس متغيرات الدراسة					
ت	فحوى الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	القيادة الاستراتيجية	3.739	0.362	9.68%	1
2	إدارة الازمة	3.139	0.571	18.20%	2

المصدر : من اعداد الباحث معتمدا على برنامج SPSS



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الجدول السابق يوضح الآتي:

جاء المتغير القيادة الاستراتيجية بالترتيب الأول على باقي متغيرات الدراسة ، ذا الوسط الحسابي (3.739) مما يعني توافر مرتفع ، وذا انحراف معياري (0.362) يعني بان اراء العينة تشتتته قليل ، ومعامل اختلاف (9.68%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

جاء المتغير إدارة الازمة بالترتيب الثاني على باقي متغيرات الدراسة ، ذا الوسط الحسابي (3.139) مما يعني توافر معتدل ، وذا انحراف معياري (0.571) يعني بان اراء العينة تشتتته قليل ، ومعامل اختلاف (18.20%) يعني ان اراء العينة قد اتفقت على توافره في الشركة.

#### خامسا: اختبار الفرضيات

من خلال المبحث الحالي يتم اختبار فرضية الدراسة الموضوعة آنفا، وان اختبارها سيتم عن طريق الانحدار الخطي البسيط لتأثير متغير واحد (مستقل) في متغير ثاني (تابع) ، لبيان علاقة التأثير فيما بينهم. اختبار الفرضية الرئيسية: (المتغير القيادة الاستراتيجية لا يؤثر معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) في المتغير إدارة الازمة)

اذ بلغت قيمة  $(\alpha)$  بالمقدار (-0.916) ، اما قيمة  $(\beta)$  فبلغت المقدار (1.084) ، وهي موجبة أي ان العلاقة بينهما طردية، في حين بلغت  $(R^2)$  المقدار (0.472)، أي ان النسبة (47%) هي النسبة المئوية المفسرة للمتغير إدارة الازمة عن طريق القيادة الاستراتيجية ، وبلغت قيمة اختبار (F) المقدار (91.124) ذا المعنوية (0.000) وهي معنوية كونها اقل من (0.05) المعيارية. كما موضح في جدول (6).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ومن النتائج السابقة اتضح رفض الفرضية الرئيسية: (المتغير القيادة الاستراتيجية لا يؤثر معنوياً عند

مستوى دلالة (0.05) في المتغير إدارة الازمة) ، ولذلك نقبل الفرضية البديلة (المتغير القيادة الاستراتيجية

يؤثر معنوياً عند مستوى دلالة (0.05) في المتغير إدارة الازمة)

جدول (6) الانحدار الخطي البسيط لتأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمة						
معنوية F	F	R <sup>2</sup>	معنوية t	t(β)	β	α
0.000	91.124	0.472	0.000	9.546	1.084	-0.916

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الأول : الاستنتاجات

1. تتبع الشركة أسلوب التجهيز لكافة الاحتياجات من المستلزمات المادية والتكنولوجيا التي تحتاجها في تطوير عملها .
2. يتبين بان الشركة تدعم السلوك الأخلاقي من خلال المدونات الأخلاقية وقواعد سلوك مهني لمنع الاستغلال والانتهاك في بيئة العمل والتصدي لهما.
3. يتضح بان إدارة الازمة هو مطبق اقل عن غيره من متغيرات الدراسة في الشركة، اما القيادة الاستراتيجية فهو الأكثر تطبيقاً من بينهم.





1. هنالك اهتمام قليل في إقناع الموظفين حول تصوراتها للمستقبل ، مما يتطلب مساعدة العاملين على فهم ما متوقع منهم وما هي الأدوار التي يؤديونها في حاليا وفي المستقبل واعتماد مبدأ الشفافية.
2. ينبغي على الشركة مراجعة البرامج التدريبية بعد انتهاء الازمة ، من خلال اجراء اختبارات كفاءة حول مهارات افراد الشركة العاملين بها وما هي خبراتهم التي تحصلوا عليها خلال الازمة.

### المصادر

#### أولا : المصادر العربية

1. الاسمري ، العزيز بن سعيد (2015) "القيادة الاستراتيجية ودورها في مواجهة الازمات" ، دراسة ماجستير ، جامعة نايف العربية
2. حسين ، وجدان ناصر، (2019)، انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجدد التنظيمي، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
3. زاقود، عبد السلام جمعة (2013) ادارة الازمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد ،دار زهران للنشر ،عمان : الاردن
4. الصيرفي، محمد (2019) " إدارة الأزمات"، مؤسسة حوس الدولية، بحث منشور .
5. علي ، هناء نظيرة (2018) "امكانيات نظم المعلومات في ادارة الازمات" ، القاهرة ،كلية التربية ،جامعة القاهرة .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6. فيصل ، بغدادي (2014) "دور القيادة في إدارة الازمات في المنظمة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر

في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسييلة.

ثانيا : المصادر الاجنبية

7. Bhardwaj, A., Mishra, S.& Jain, T.K, (2020), Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. Suresh Gyan Vihar University, India
8. Borges, N., Janissek-Muniz, R., & Reichert, F. (2019). Effects of Illusion of Control in Innovation? A “looking forward” approach. 10° IFBAE - Uberlândia - MG.
9. Cainelli, A. & Janissek-Muniz, R. (2019). Pre-Adoption Diagnosis of the Intelligence Process in Organizations: A Delphi Study with Intelligence Practitioners. BAR, 16(3).
10. Christensen, Tom, Per Laegreid, and Lise H. Rykkja. (2016) “Organizing for Crisis Management: Building Governance Capacity and Legitimacy.” Public Administration Review, vol.76, no.6, pp: 887–897.
11. Corso, K., Raimundini, S., Granado, F., & Janissek-Muniz, R. (2014). Aplicação de inteligência estratégica antecipativa e coletiva: Inovando a tomada de decisão a partir da aprendizagem e criação de sentido. Revista de Gestão, 21(2)
12. Hamidi ,2009 “Strategic Leadership and its role in the effectiveness of managers in the Universities of Medical Sciences in Iran” , Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(3): 2563-2569, 2009 ISSN 1991-8178



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

13. Hobson, F. C., Sievering, K.S., & Bartilotta, L., (2020), Effective crisis response and recovery: More lessons learned from Colorado. University of Colorado Denver, Jefferson County Schools & Douglas County Schools
14. Padilla, P. C. A. (2016). Policy learning through strategic intelligence: the American small business innovation research program (SBIR) and British small business research initiative (SBRI).
15. Rudd, M. David & President, (2020) Crisis Management plan, the university of Memphis.
16. Russell, G. (2018), Strategic Leadership in Technology Implementation. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy with a Major in Educational Leadership in the Department of Graduate Education Northwest Nazarene University
17. Stead, J. G . & Stead, E, (2017), Sustainable Strategic Management ,Isbn 13:978-1-906093
18. Zamoum, Khaled Said ., (2018) Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In Crisis. University of Sharjah