



## Journal of Economics and Administrative Sciences (JEAS)



Available online at <http://jeasiq.uobaghdad.edu.iq>

ادارة الازمات على وفق القيادة الاستراتيجية – الدور التفاعلي لنظم دعم القرار - (دراسة استطلاعية في وزارة الصناعة والمعادن / الشركة العامة للصناعات الفولاذية)

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

[Shafaa.Coadeq@Ubaghdad.edu.iq](mailto:Shafaa.Coadeq@Ubaghdad.edu.iq)

الباحث / ساجد ناصر حسين  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة  
بغداد / قسم الادارة الصناعية

[Sajidnasser62@gmail.com](mailto:Sajidnasser62@gmail.com)

Received:15/9/2020

Accepted :4/10/2020

Published : January / 2021

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنَّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



### مستخلص البحث

يهدف الباحث الى تشخيص واقع متغيرات البحث القيادة الاستراتيجية ونظم دعم القرار 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 ادارة الازمات إذا ما تمت الاستعانة بنظم دعم القرار)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجازه، والاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على عينة قصدية مكونة من (125) موظف لتكون عدد الاستثمارات النهائية الصالحة للتحليل (112) مستجيبا. وقد افرز البحث اهم النتائج لعل من ابرزها صحة تأثير القيادة الاستراتيجية ونظم دعم القرار مجتمعين في ادارة الازمات، وكذلك عدم وجود علاقة تفاعلية بين القيادة الاستراتيجية ونظم دعم القرار وتأثيرها في ادارة الازمات.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / القيادة الاستراتيجية ، نظم دعم القرار، ادارة الازمات، الادارة العليا، التحليل التفاعلي للمتغيرات.**

\*البحث مستل من رسالة ماجستير

## المقدمة (Introduction)

تعاني البيئة العراقية من أزمات متنوعة ومتعددة، وعلى كافة المستويات، ويكاد يكون موضوع إدارة الأزمات هو موضوع الساعة، ذلك ان استمرارية الأزمات ونموها وتجديدها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية والمنظمات لذلك أصبحت 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.

يستند النجاح في درء وإدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف المستويات في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية إضافة الى القيادة الاستراتيجية الكفوءة، وهي المعلومات التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة، بدءاً من التنبؤ بحدوثها وتحديد أبعادها والانداز بها ومروراً بعمليات التخطيط والتنسيق ووضع السياسات ثم تقديم البدائل واختيار انسبها واتخاذ القرار واسلوب التعامل معها ومواجهة ردود الفعل والتداعيات المحتملة لها وصولاً الى استعادة الأوضاع وتعظيمها باستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة لصالح استخدامها مستقبلاً في إدارة أي أزمة مشابهة. حيث تمثل المعلومات عنصر هام ومورداً استراتيجي تعتمد عليه المنظمات في مواجهة منافسيها وذلك بالاعتماد على نظم دعم القرار، الذي يساعد في اتخاذ قرارها الاستراتيجي بالسرعة والدقة المطلوبين مما يمنحها مزايا تنافسية أكبر.

وفي ظل تعقد المشاكل والأزمات وتشابكها فإنه لا بد من استخدام أسلوب علمي يسمى نظم دعم القرار تستطيع من خلالها زيادة قدراتها على اتخاذ القرار الملائم، ولما تعانى وزارة الصناعة والمعادن في اغلب شركاتها من ضعف القيادة الاستراتيجية ونظم دعم القرار في مواجهة الأزمات ومنع حدوثها، مما أدى الى تراجع مستوى تلك الشركات والتقليل من أرباحها وأصبحت شركات خاسرة بعد ان كانت شركات رابحة، تنطلق مشكلة البحث من هذا الواقع في محاولة التعرف وقياس وتحليل دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات التنظيمية من خلال الدور التفاعلي لنظم دعم القرار لذلك تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس (هل هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات إذا ما تمت الاستعانة بنظم دعم القرار في الشركة العامة للصناعات الفولاذية).

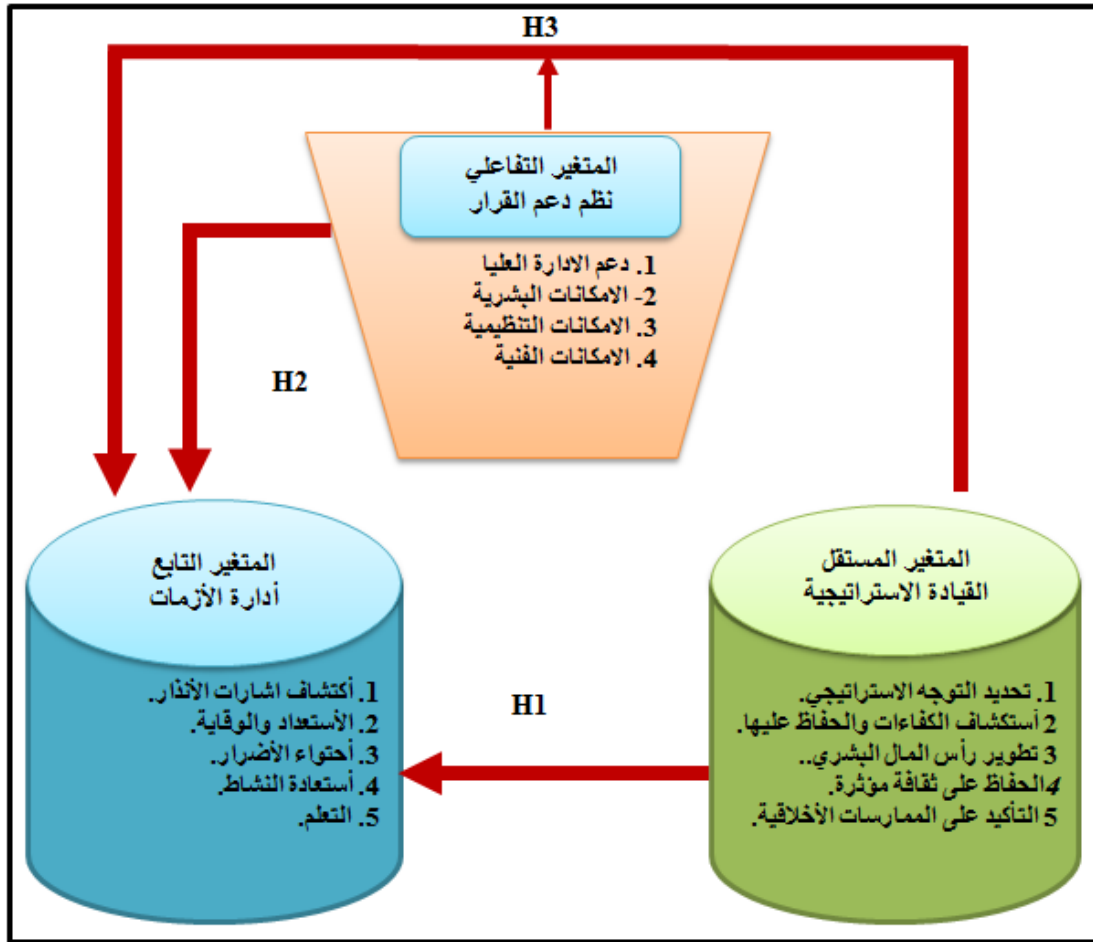
يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي يتناولها وما تفرزه نتائج البحث من آثار علمية وعملية، وبالتالي يمكن توضيح أهم ما يمثله البحث للمنظمة عينة البحث وللنظمات المماثلة لعملها بما يأتي:

1. التعرف على مدى استخدام واعتماد مدراء الشركة العامة للصناعات الفولاذية على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجه الشركة.
2. قياس وتحليل مدى الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات بتوفير القيادة الاستراتيجية القادرة على استقرار مصادر التهديد والمشاكل الواقعة والمحملة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والاستثمار الامثل والتأثير الفعال للموارد بهدف وأد الأزمات قبل ظهورها أو التعامل الفعال لإنهائها في المنظمة المبحوثة.
3. الكشف عن مستوى تطبيق نظم دعم القرار في المنظمة المبحوثة.
4. دراسة مستوى الدعم المقدم من قبل القيادة الاستراتيجية للمساعدة على تطبيق نظم دعم القرار.
5. يساعد المنظمة المبحوثة في اكتشاف نقاط قوتها وضعفها والتأثير في أدراك الأزمات وإدارتها بالاستطلاع لطبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وقدرتها على الارتقاء بواقع العمل الإداري والصناعي لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال التوصيات والمقترحات التي سيقدمها الباحث لها.

ان الفرضيات هي عبارة عن تخمين واستنتاج ذكي يتوصل اليه الباحث ويتمسك به مؤقتاً، فهو رأي الباحث المبدئي في حل مشكلة البحث، وهي لا تعد استنتاجاً أو تفسيراً عشوائياً، بل تبنى على معلومات معبرة عن المسببات والأبعاد التي كونت مشكلة البحث، وبناءً على مشكلة البحث جرى صياغة فرضيات البحث الرئيسية وتفرعاتها وكالاتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية بجميع ابعادها في إدارة الأزمات، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:
1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعدها استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في إدارة الأزمات.
3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعدها تطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات.
4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعدها الحفاظ على ثقافة مؤثرة في إدارة الأزمات.
5. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعدها التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الأزمات.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي وذو دلالة احصائية لنظم دعم القرار بجميع أبعادها في ادارة الازمات ، وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية :
1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لدعم الادارة العليا في ادارة الازمات.
  2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإمكانيات البشرية في ادارة الأزمات.
  3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإمكانيات التنظيمية في إدارة الأزمات.
  4. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للإمكانيات الفنية في إدارة الأزمات.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد علاقة تفاعلية ما بين القيادة الاستراتيجية ونظم دعم القرار وتأثيرها على إدارة الازمات وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية :
1. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار مجتمعين في إدارة الازمات.



التفاعل

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث  
المصدر : من إعداد الباحث

التأثير

### أولاً: الأساليب الإحصائية المعتمدة (Approved statistical methods)

لغرض تحليل بيانات البحث واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بمجموعة برامج الجاهزة وهي برامج (SPSS v.23, AMOS v.23) وبهذا الخصوص فقد استخدم مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي قسمت على المجاميع الآتية :-

#### أ- اختبار مطابقة أداة المقياس وتضمن استخدام الأدوات الآتية :

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

#### ب. الوصف الإحصائي وتضمن استخدام الأدوات الآتية :

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

#### ج- اختبار الفرضيات وتضمن استخدام الأدوات الآتية :

معامل الارتباط بيرسون (person Correlation)، معامل الانحدار البسيط (Simple) Regression، الانحدار الخطي المتعدد (multiple liner regression).

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

من خلال جدول (1) أعلاه يتبين 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 من 30 سنة) بنسبة (3.6%) وهذا يشير الى ان اغلب العاملين 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) وهذا يثبت بأن الشركة العامة للصناعات الفولاذية تمتلك موظفين يتمتعون بالخبرة والكفاءة والحدس ولديهم القدرة على توليد الأفكار الجديدة المتطورة التي تواكب التقدم العلمي في مختلف المجالات، 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 وهذه النتائج تؤكد ان عينة البحث تمتلك خصائص علمية جيدة ما تمكنها من إدارة الشركة العامة للصناعات الفولاذية وهذا ما انعكس على دقة اجاباتهم لفقرات الاستبانة.

يوضح الجدول (1) اهم خصائص عينة البحث، (النوع الاجتماعي، العمر، عدد سنوات الخدمة، التحصيل العلمي، المنصب الوظيفي) وكالاتي:

ت	الخصائص	توزيع الخاصية	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	83	74.1%
		انثى	29	25.9%
		المجموع	112	100%
2	الفئة العمرية	أقل 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%

100%	112	المجموع		
7.1%	8	10-6 سنوات	عدد سنوات الخدمة	3
20.5%	23	15-11 سنة		
33%	37	20-16 سنة		
24.1%	27	30-21 سنة		
15.2%	17	30 سنة فأكثر		
100%	112	المجموع		
28.6%	32	دبلوم	التحصيل العلمي	4
64.3%	72	بكالوريوس		
3.6%	4	ماجستير		
3.6%	4	دكتوراه		
112%	112	المجموع		
0.9%	1	معاون مدير عام	المنصب الوظيفي	5
19.6%	22	رئيس قسم		
79.5%	89	مسؤول شعبة		
100%	112	المجموع		

### ثانياً: طرائق واساليب جمع وتحليل البيانات

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 الاجنبية وتم توظيفها بما يتلاءم 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 الثلاثة البالغ عددها (68) فقرة، وهي المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية وابعادها(تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسات الاخلاقية)، والمتغير التفاعلي نظم دعم القرار وابعاده (دعم الادارة العليا، الامكانات البشرية، الامكانات التنظيمية، الامكانات الفنية) والمتغير التابع ادارة الازمات وابعاده

(اكتشاف اشارات الانذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم) والموضحة في الجدول رقم 2. الجدول (2) تبويب فقرات الاستبانة الرئيسية وفق متغيرات البحث وابعادها

نوع المتغير	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	مصدر المقياس
المتغير المستقل	القيادة الاستراتيجية	تحديد التوجه الاستراتيجي	5 - 1	5	Hitt etal,2011 والكبيسي،2014
		استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	10 - 6	5	
		تطوير رأس المال البشري	15 - 11	5	
		الحفاظ على ثقافة مؤثرة	19 - 16	4	
		التأكيد على الممارسات الاخلاقية	24 - 20	5	

الشوبكي، 2010 حسين، 2018	5	29 - 25	دعم الإدارة العليا	نظم دعم القرار	المتغير التفاعلي
الشوبكي، 2010	5	34 - 30	الإمكانات البشرية		
الشوبكي، 2010 حسين، 2018	5	39 - 35	الإمكانات التنظيمية		
الشوبكي، 2010 حسين، 2018	5	44 - 40	الإمكانات الفنية		
Veil, 2011 خضر، 2018	5	49 - 45	استكشاف اشارات الإنذار	ادارة الازمات	المغير التابع
	5	54 - 50	الاستعداد والوقاية		
	5	59 - 55	احتواء الاضرار		
	4	63 - 60	استعادة النشاط		
	5	68 - 64	التعلم		

المصدر: اعداد الباحث

## 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) محكم، للإفادة من خبراتهم العلمية لبيان مدى صدق فقرات الاستبانة لتمثيل إدارة الازمات على وفق القيادة الاستراتيجية - الدور التفاعلي لنظم دعم القرار ، إذ بلغت نسبة اتفاق المحكمين على صدق فقرات الاستبانة بمجمل الفقرات (96.94%) وهي نسبة عالية ترجح صدق فقرات الاستبانة وحسب الجدول رقم (3) وباستعمال بعض القوانين الرياضية التي ساهمت في نجاح تحكيم الاستبانة مع الأخذ بنظر الاعتبار ملاحظات وتعديلات السادة المحكمين والعمل بها.

الجدول (3) نتائج تعديل خبراء التحكيم على فقرات الاستبيان					
النسبة	تعديلات الخبراء المحكمين	الفقرات الاساسية × عدد المحكمين	عدد الفقرات الاساسية	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
0.046	3 من 65	65 = 5 × 15	5	تحديد التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية
0.015	1 من 65	65 = 5 × 15	5	استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها	
0.046	3 من 65	65 = 5 × 15	5	تطوير رأس المال البشري	
0.038	2 من 52	52 = 15 × 4	4	الحفاظ على ثقافة مؤثرة	
0.015	1 من 65	65 = 5 × 15	5	التأكيد على الممارسات الاخلاقية	
0.015	1 من 65	65 = 5 × 15	5	دعم الادارة العليا	نظم دعم القرار
0.031	2 من 65	65 = 5 × 15	5	الامكانات البشرية	
0.031	2 من 65	65 = 5 × 15	5	الامكانات التنظيمية	
0.015	1 من 65	65 = 5 × 15	5	الامكانات الفنية	
0.015	1 من 65	65 = 5 × 15	5	اكتشاف إشارات الإنذار	إدارة الازمات

0.031	65 من 2	65= 5×15	5	الاستعداد والوقاية	
0.046	65 من 3	65= 5×15	5	احتواء الإضرار	
0.038	52 من 2	52= 15×4	4	استعادة النشاط	
0.046	65 من 3	65= 5×15	5	التعلم	
0.431	27	884	68	الاستبيان بصورة عامة	
					حجم العينة = 112

الجدول: اعداد الباحث

$$\begin{aligned} * \text{عدد الفقرات الكلية} &= \text{عدد الخبراء} \times \text{عدد الاسئلة} = (68 \times 13) = 884 \\ * \text{بالتحقق} &= \text{عدد الفقرات الصالحة} + \text{عدد الفقرات المعدلة} = (27+857) = 884 \\ * \text{الصدق الكلي} &= \text{عدد الفقرات الصالحة} \div \text{عدد الفقرات الكلية} \times 100\% \\ &= (884 \div 857) \times 100\% = 96.94\% \end{aligned}$$

- الفقرات العكسية: قام الباحث بصياغة فقرتين من الاستبانة بشكل عكسي (أي عكس اتجاه حركة المقياس) وذلك زيادة صدقها وأبعاد الاستبانة عن النمطية في الإجابة على الفقرات وتم مراعاة ذلك عند تفرغ البيانات.

ثالثاً: الدراسات السابقة (Previous studies)

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

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والموانمة الاستراتيجية في الشركات ذات الاداء العالي بجنوب افريقيا  
أهداف البحث: التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و الموانمة الاستراتيجية ومدى تأثير انعكاس هذه العلاقة على اداء المنظمات عالية الاداء في مجموعة من المنظمات في جنوب افريقيا، وكذلك إيجاد المعايير التي تعزز من قدرة القيادة على إدارة المنظمات في المستقبل.

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

اهم النتائج: تؤثر القيادة الاستراتيجية على الموانمة 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 (Anajjar & AL- Zoubi , 2015): **عنوان البحث:** Decision Support Systems and its Impact on Organization Empowerment Field Study at Jordanian Universities. نظم دعم القرار وأثرها على

التمكين التنظيمي دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية.

هدف البحث: 1. التعرف على مستوى تطبيق نظم دعم القرار في الجامعات الاردنية.

2. تحليل اثر نظم دعم القرار (الاتصالات ، النماذج ، المعرفة ،البيانات ،المستندات) على تمكين المنظمة (الشخصي والجماعي).

مجتمع وعينة البحث وأداته: الجامعات الاردنية ، حيث بلغ عينة الدراسة (10) جامعات منها (5) جامعات عامة و(5) خاصة ووزعت الاستبانة عليهم.

أهم النتائج: نظم دعم القرار لها اثر على تمكين المنظمة في الجامعات الاردنية.

اهم التوصيات: تحسين مستوى تطبيق نظم دعم القرار في الجامعات الاردنية.

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

3. دراسة (Savelides alte , 2015): **عنوان البحث:** Crisis management for secondary 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 وأداته: 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 هذه الرسمية فلا يستطيع هذا النظام إدارة الأزمات ولا سيما في وحدات التعليم الثانوي .

**اهم التوصيات:** ضرورة تطوير نظام رسمي لإدارة الأزمات ليمتد 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.

4. دراسة (Al-Shobaki,2016) : **عنوان البحث:** تأثير نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

**هدف البحث:** التعرف على دور تأثير استخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

**مجتمع وعينة البحث وأداته:** العينة الطبقية العشوائية، وتم توزيع (500) استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد (499) استبانة بنسبة استرداد (89.8%).

**أهم النتائج:** 1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظم دعم القرار وإعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .

2. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تأثير استخدام نظم دعم القرار في إعادة الهندسة في الجامعات الفلسطينية.

**اهم التوصيات:** من الضروري للجامعات الفلسطينية بقطاع غزة عند إعادة هندسة عملياتها ان تقوم بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بصورة عامة ، ونظم دعم القرار بصورة خاصة.

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

5. دراسة (Mahmoud,2019): **عنوان البحث:** تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة الأزمات (دراسة تحليلية في ديوان محافظة الأنبار)

**هدف البحث:** بيان مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل على ادارة الأزمات كمتغير تابع في سبيل الوصول الى اليات مناسبة للتعامل مع الأزمات.

**مجتمع وعينة البحث وأداته:** ديوان محافظة الأنبار، بعينة عمدية(قصدية)، تمثلت ب(98) شخص 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 الأزمات)، ولكن بنسب متباينة.

**اهم التوصيات:** الاخذ بظن 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.

#### **رابعاً: ماهية القيادة الاستراتيجية (What is strategic leadership)**

تعد القيادة محوراً مهماً تركز 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 أسئلزم وجود القيادة الحكيمة والقادة ذوي المهارات لتبني الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير ، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها ، وقد ظهرت الحاجة لوجود القيادة الاستراتيجية في المنظمات لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم امورهم (35-34 : Al-Shalma,2009). ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية (هي قدرة القائد على التوجه الاستراتيجي وتهينة بيئة المنظمة بما يمكنها من الحفاظ على الكفاءات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري وحفاظ الثقافة المؤثرة وتأكيد الممارسات الاخلاقية التي تساعد على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي من شأنها ان تكيف وتطور المنظمة في البيئة المضطربة). ولا بد من الإشارة هنا الى التساؤل الآتي ،من المسؤول عن القيادة الاستراتيجية ؟ هل هم كبار المدراء



التنفيذيين؟ أم الإدارة الوسطى؟ أم مستويات المنظمة كافة؟، هناك من يؤيد أو يتفق ان القيادة الاستراتيجية هي مسؤولية القيادة العليا التي تدير المنظمة بطريقة استراتيجية (Wells,2000:5) ويؤيد ذلك (Appelbam&Paese,2002:1) اذ يشير الى ان القادة الاستراتيجيين يكونون على مستوى عالي يستطيعون صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، وهناك من يرى ان القيادة الاستراتيجية يضطلع بها كبار المديرين (Lee&Chen,2007:1028). ويتفق الباحث مع الرأي الذي يفترض ان القيادة الاستراتيجية 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 كقيادة استراتيجيين.

#### خامسا: أهمية القيادة الاستراتيجية (The importance of strategic leadership)

1. تفرض التغيرات السريعة في 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. (Al-Murabbaa,2008:15).
2. تضع الخطط التي تسير عليها المنظمة كلها، ما دام معظم القادة في الإدارة الوسطى ينظرون الى رؤسائهم طلبا للنصح والارشاد فأتهم على استعداد لتقليد خصائص واساليب القادة الناجحين، (Helen and David, 1990:113).
3. الدور المحوري الذي توديه في تطوير المنظمة، فضلاً عن تسهيل الحلول المبدعة للمشكلات التي تواجهها ومن ثم تحسين سبل الوصول والمشاركة في المعرفة والمعلومات بشأن القضايا التي تواجه المنظمة وفي الوقت المناسب (Al-Maadidi, Al-Taie,2011:119).
4. مصدر الابتكار وكسر الجمود التنظيمي وهذا يتوقف لحد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وما تملكه من رؤية مستقبلية. (Muslim,2005:187).

#### ابعاد القيادة الاستراتيجية (Dimensions of strategic leadership)

- أ- تحديد التوجه الاستراتيجي  
ان التوجه الاستراتيجي بإظاره العام الذي تسترشد به المنظمة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الادارية واقسامها المختلفة، ما هو الإخطة لتحقيق التكامل لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وسياساتها وتتابع اجراءاتها ضمن الكل، الموحد والشامل (Al-Ajami,2011:13).
- ب- استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها  
ذكر (Altaie, 2007:6) أنها مجموعة من العمليات والانشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتسعى للحفاظ عليها وتساهم في الوصول الى معدلات اداء عالية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويشير (Dess&Miller,1996:266) بانها تعطي المنظمة معنى وقيمة، وهذا التعريف يدل على أن الكفاءات تنبع من امكانية تحقيقها للميزة التنافسية. ويرى (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  
يعتمد نجاح المنظمة على قدرة القائد لتحسين الموارد البشرية وفقا لرأي (Charhlon, 1993)، خاصة وأنها اعتبرت رأس مال للمنظمات اليوم يعتمد عليه في تحقيق النجاح التنظيمي والمنافسة العالمية (A.phipps&E.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  
يرى (Yunus,2002:44) أن القائد الاستراتيجي يسهم في رسم ملامح الثقافة التنظيمية بجانب العوامل الأخرى، و أنه يسهم في ذلك من خلال الطريقة التي يعتمد عليها في قيادة المنظمة. وعرف (Waterman&Peters, 1982) الثقافة بانها تعكس المفاهيم المرشدة والقيم المعقدة والشائعة داخل المنظمة (Al-Saud,2013:16).
- ج- التأكيد على الممارسات الاخلاقية  
إن اهتمام المنظمات بالبعد الاخلاقي ناتج عن شعورها بأن العديد من المشاريع والبرامج التي تمويلها هذه المؤسسات لم تكتب لها النجاح المتوقع لوجود اسباب هيكلية واجتماعية كإنتشار 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، (Al-Omar,1999:66).

سادسا: ماهية نظم دعم القرار (What are decision support systems) يرى (Al-Omari, and Al-Samarrai,2008:17) انها نظام قادر لدعم وتحليل البيانات وتقديم نماذج خاصة بموضوعات محددة بالذات وانه موجه نحو التخطيط الاستراتيجي وطويل الاجل ويمكن استخدامه على فترات غير منتظمة، ويرى (Al-Kurdi,2015:1) انها نظام معلومات مرتبط بالحاسب (BASIC) نظام تفاعلي يعتمد على الحاسب الالي والقواعد والبيانات المتخصصة ، والنماذج لتقديم الدعم الكامل لإتخاذ القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة ولحل مشكلات الادارة العليا.

يرى الباحث انها واحدة من الأنواع لنظم المعلومات التي تبني على الحاسوب ، وترتبط بين ثلاث عناصر رئيسية يكون فيها مستخدمها وصانعها وانظمة دعم القرار نفسها قادرين بالتفاعل والتأثير في بعضهم كنظام متكامل، مما يقلل من الكلفة والوقت،

#### سابعاً: خصائص ومميزات نظم دعم القرار (Characteristics and advantages of decision support systems)

يمكن تحديد أهم خصائص نظام دعم القرار اعتماداً على مجموعة افتراضات تتعلق بدور الحاسوب في عملية صنع القرارات وهذه الافتراضات تمثل بحد ذاتها أهم خصائص هذا النظام وهي: (Altaie,2000:314- 315)

1) يوفر النظام الدعم للمدير فالنظام لا يمكن أن يحل محله ويكون بديلاً عن صانع القرار .

2) يوفر النظام الدعم لصانعي القرار في القرارات التي يمكن برمجتها جزئياً فقط وفي جميع مراحل عملية صنع مثل هذه القرارات .

3) يتحقق الحل الفاعل للمشكلة (موضوع القرار) من خلال تفاعل المدير والنظام ويتوافق ذلك بمحاورة بين صانع القرار والنظام .

4) يتمكن النظام من إدارة كميات كبيرة من البيانات غير المتماثلة.

#### أهداف نظم دعم القرار (The objectives of decision support systems)

كما يمكن ان تحدد أهداف يجب أن يحققها نظام دعم القرارات (Al-Maghribi,2002:43) و(Al-Salmi,2003:52)، تتمثل بالاتي:

1. تقوم بمساعدة المدراء في اتخاذ القرارات لحل المشكلة شبه المهيكلة.

2. تدعم قرارات المدراء بدلاً من تغييرها.

3. تحسن فاعلية اتخاذ القرارات وليس كفاءتها فقط.

#### عناصر نظم دعم القرار (Elements of decision support systems) هي : (Al-Kilani and others,2000:324 – 325)

أ. قاعدة المعرفة: خزن المعلومات والحقائق والخبرات كافة التي لها علاقة بمجال المشكلة .

ب. اللغة: التي تستخدم بين المستخدم والحاسب .

ج. البرمجيات: الخاصة في نظم دعم القرارات ( مأكنة الاستقراء ).

#### أبعاد نظم دعم القرار (Dimensions of decision support systems)

يمكن أن نقسم أبعاد نظم دعم القرار الى الآتي (Al-Shobaki,2016, 2016: 7 – 8) :

1. دعم الادارة العليا : ذكر (Al-Maghribi,2002) ان دعم الادارة العليا للشركة يتم بدعم النظام لأنها تتوقع فاعلية النظام على مستوى الدعم سواء كان على مستوى مدخلاته من البيانات ، أو على مستوى مخرجاته من سياسات وإجراءات ، فالنظام إن لم يدعم فإنه لا يؤدي الغرض المطلوب منه (Hussain,2018:20).

2. الامكانيات البشرية المتوفرة لاستخدام نظم دعم القرار: ان كفاءة وفاعلية المنظمة تتوقف على كفاءة المورد البشري واستثماره ،وتعمل الموارد البشرية كفريق عمل يقوم بتغطية جوانب المشكلات المتداولة وأنواعها ومتطلبات تصميم وتنفيذ النظام ، وتوجد كوادرات ثابتة بكل الاحوال ومنها كوادرات التحليل الاقتصادية بأنواعها ، كوادرات لبحث العمليات ودعم القرار ، كوادرات لتحليل النظم وتصميمها ، كوادرات للتحليل الاحصائي ، كوادرات لتقنية الحاسبات والمعلومات ، وكوادرات لخدمة شبكات الحاسب والاتصالات (Al-Hasania,2002: 248).

3. الامكانيات التنظيمية المتاحة: تتمثل الامكانيات التنظيمية في القوى الكامنة في الموقف الإداري ، الاتصالات الادارية ، التفويض واللامركزية الإدارية ، ونطاق التمكين في إتخاذ القرارات ، (Al-Masry,2001:77).

4. الامكانيات الفنية المتاحة لإستخدام نظم دعم القرار : أشار (Al-Salmi 2003) أن القرارات الادارية أصبحت تستند الى أسلوب علمي سليم هادف للوصول الى قرارات أكثر دقة ومنطقية ليسهم بحل المشاكل الإدارية المعتمدة على تحليل المعلومات تحليلاً كمياً يتفق مع سير الإدارة بالإتجاه العلمي لوضع البدائل والحلول وجعل القرارات المتعلقة بهذه البدائل أكثر معقولة ورشداً.

**ثامنا: مفهوم إدارة الأزمات (The concept of crisis management)**

يعد التغلب على الأزمة من الأدوات العلمية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ للآزمات المحتملة من خلال استشعارها ورصدها للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية والتي تولد الآزمات ، إذ تجتهد في تعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الآزمات بأبكر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللبيئة ولأفراد العاملين (Al-Sakarneh,2015:38) .

يرى الباحث إدارة الآزمات ، انها 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 .

**تاسعا: أهمية إدارة الآزمات (The importance of crisis management)**

1. هي العامل الحيوي لنجاح بيئة الأعمال المتسمة بعدم التأكد ، لكونها تزود المديرين بقدرات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية الاستباقية ومواجهة التحديات من أجل الربح والبقاء والنمو.. (Al-Hadrawi,2011: 200)

2. أن 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 الآزمات من خلال الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الآزمات . (Al-Walid, 2009: 119-120).

**ابعاد ادارة الآزمات (Dimensions of crisis management)**

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

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، إذ ينبغي توفير الاستعدادات والأساليب للوقاية من الآزمات (اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل استفحالها ، جمع الحقائق ، تحليل الموقف ، تكوين فريق الآزمات، إعداد سيناريوهات للأزمة وإدارتها، و إعداد قائمة للاتصالات (Al-Hadrawi,2011: 281)

ج. احتواء الأضرار : في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها بهدف تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن (Al-Zahir,2009:140).

ح. استعادة النشاط : تشمل المرحلة 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 (Al-Dhahabi and others,2004:87).

د. التعلم : يعاد 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 (Al-Yazji,2011:332).

عاشرا: اختبار وتحليل التأثير لمتغيرات البحث (Test and analyze the impact between research

(variables

**اولا: اختبار الفرضية الرئيسية**

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الآزمات) وسوف يتم التحليل وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

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

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

بلغت قيمة (F) المحسوبة للقيادة الاستراتيجية في إدارة الآزمات (139.773) . وانها اعلى من القيمة ل(F) الجدولية التي تبلغ (3.94) وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الآزمات) ، ومن خلال قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.560) يتبين ان القيادة الاستراتيجية تفسر بنسبة (56%) للمتغيرات التي تطرأ على إدارة الآزمات والنسبة الاخرى وقيمتها (44%) فتعود لمتغيرات ليست داخلية في نموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.748) بان زيادة القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الآزمات بنسبة (74%) ، بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.587)، بمعنى عندما يكون القيادة الاستراتيجية مساويا للصفر فان إدارة الآزمات لن يقل عن هذه القيمة .

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لأختبار الفرضية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الازمات) وسيتم تحليلها وفقاً 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 الجدولية التي بلغت (3.94) وعليه نقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد تحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الازمات). ومن 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 ليست داخلية في نموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.669) بان زيادة بعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (66%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.107)، بمعنى عندما يكون بعد تحديد التوجه الاستراتيجي مساوياً للصفر فإن إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

من أجل اختبار الفرضية التي نصت (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في إدارة الازمات) وسيتم التحليل وفقاً 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 ذو دلالة احصائية لبعد استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها في إدارة الازمات). ومن 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 لمتغيرات اخرى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

ولأختبار الفرضية التي نصت (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد تطوير رأس المال البشري في إدارة الازمات) وسيتم تحليلها وفقاً 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 ذو دلالة احصائية لبعد تطوير رأس المال البشري في إدارة الازمات). ومن 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، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.591) بان زيادة بعد تطوير رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (59%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.205)، بمعنى عندما يكون بعد تطوير رأس المال البشري مساوياً للصفر فإن إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لأختبار الفرضية (يوجد تأثير معنوي ذو 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 نقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة في إدارة الازمات). ومن خلال قيمة ( $R^2$ ) البالغة (0.395) يتضح بان بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة تفسر ما نسبته (39%) للمتغيرات التي تطرأ على إدارة الازمات، والنسبة الباقية والبالغة (61%) فتعود الى متغيرات اخرى ليست داخلية على نموذج البحث ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.628) بان زيادة بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (62%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (2.114)، بمعنى عندما يكون بعد الحفاظ على ثقافة مؤثرة مساوياً للصفر فإن إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

من أجل اختبار الفرضية ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعث 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 لبعث التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الازمات هي (84.331). وانها اعلى من القيمة ل(F) الجدولية التي تبلغ (3.94) وعليه نقبل الفرضية البديلة ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعث التأكيد على الممارسات الاخلاقية في إدارة الازمات). ومن خلال قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.434) يتضح بان بعث التأكيد على الممارسات الاخلاقية تفسر نسبة (43%) للمتغيرات التي تطرأ على إدارة الازمات، اما النسبة الباقية والبالغة (57%) فتعود لمتغيرات اخرى ليست داخلية في نموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.659) بان زيادة بعث 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 بعث التأكيد على الممارسات الاخلاقية مساويا للصفر فان إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنظم دعم القرار في إدارة الازمات) و سيتم التحليل وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكالاتي :

$$Y = \alpha + \beta (X2)$$

$$Y = 1.381 + 0.812 (X2)$$

بلغت القيمة ل(F) المحسوبة لنظم دعم القرار في إدارة الازمات (212.411)، وانها اعلى من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.94) وعليه يتم رفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لنظم دعم القرار في إدارة الازمات). ومن خلال قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.659) يتضح ان نظم دعم القرار تفسر نسبة (65%) للمتغيرات التي تطرأ على إدارة الازمات والنسبة الباقية والتي تبلغ (35%) فتعود لمتغيرات اخرى، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.812) بان زيادة نظم دعم القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (81%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.381)، بمعنى عندما يكون نظم دعم القرار مساويا للصفر فان إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى

من أجل اختبار الفرضية التي نصت ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعث دعم الادارة العليا في إدارة الازمات) وسيتم تحليلها وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يأتي:

$$Y = 2.192 + 0.678 (X2)$$

ان قيمة (F) المحسوبة لبعث دعم الادارة العليا في إدارة الازمات بلغت (93.703). وانها اعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) وعليه سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعث دعم الادارة العليا في إدارة الازمات). ومن خلال قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.460) يتضح لنا ان بعث دعم الادارة العليا تفسر نسبة (46%) للمتغيرات التي تطرأ على إدارة الازمات والنسبة الباقية البالغة (54%) فتعود لمتغيرات اخرى، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.678) بان زيادة بعث دعم الادارة العليا بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (67%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.192)، بمعنى عندما يكون بعث دعم الادارة العليا للصفر فان إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

ولاختبار فرضية ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعث الامكانات البشرية في إدارة الازمات) وسنقوم بتحليلها وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = 2.381 + 0.526 (X2)$$

ان قيمة (F) المحسوبة لبعث الامكانات البشرية في إدارة الازمات هي (42.162). وانها اعلى من القيمة البالغة (3.94) ل(F) الجدولية و عليه نقبل الفرضية البديلة ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعث الامكانات البشرية في إدارة الازمات). ومن خلال قيمة (R<sup>2</sup>) البالغة (0.277) يتضح لنا ان بعث الامكانات البشرية تفسر نسبة (27%) من المتغيرات التي تطرأ على إدارة الازمات اما النسبة الباقية البالغة (73%) فتعود الى متغيرات اخرى، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.526) بان زيادة بعث الامكانات البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (52%). بلغت قيمة الثابت (α) (0.526)

في المعادلة (2.381)، بمعنى عندما يكون بعد الامكانات البشرية للصفر فان إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

#### جـ. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

من أجل اختبار فرضية ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء الامكانات التنظيمية في إدارة الازمات) وسوف يتم تحليلها وفقاً لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

$$Y = 2.096 + 0.669 (X2)$$

ان قيمة (F) المحسوبة لبعء الامكانات التنظيمية في إدارة الازمات بلغت (89.169). وانها اعلى من القيمة البالغة (3.94) ل(F) الجدولية وعليه نقبل الفرضية البديلة ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء الامكانات التنظيمية في إدارة الازمات). ومن خلال قيمة (R<sup>2</sup>) التي تبلغ (0.448) يتضح لنا ان بعد الامكانات التنظيمية تفسر نسبة (44%) للمتغيرات التي تطرأ على إدارة الازمات والنسبة الباقية البالغة (56%) فتعود لمتغيرات اخرى، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.669) بان زيادة بعد الامكانات التنظيمية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (66%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.096)، بمعنى عندما يكون بعد الامكانات التنظيمية للصفر فان إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

#### د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من أجل اختبار فرضية ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء الامكانات الفنية في إدارة الازمات) وسيتم تحليلها وفقاً لنموذج الانحدار الخطي البسيط وكالاتي:

$$Y = 1.803 + 0.736 (X2)$$

ان قيمة (F) المحسوبة لبعء الامكانات الفنية في إدارة الازمات هي (130.043). وانها اعلى من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.94) وعليه نقبل الفرضية البديلة ( يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعء الامكانات الفنية في إدارة الازمات). ومن خلال قيمة (R<sup>2</sup>) التي تبلغ (0.542) يتضح لنا ان بعد الامكانات الفنية تفسر نسبة (54%) للمتغيرات التي تطرأ على إدارة الازمات والنسبة الباقية التي تبلغ (46%) فتعود لمتغيرات اخرى، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.736) بان زيادة بعد الامكانات الفنية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (73%). بلغت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.803)، بمعنى عندما يكون بعد الامكانات الفنية للصفر فان إدارة الازمات لن يقل عن هذه القيمة.

**ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية:** يوجد علاقة تفاعلية ما بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار و تأثيرها على إدارة الازمات

ومن أجل اختبار تأثير هذه الفرضية ينبغي اولا التأكد من الفرضية الفرعية: (أ. يوجد تأثير معنوي وذو دلالة احصائية لكل من القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار مجتمعين في إدارة الازمات). و للتأكد من وجود التأثير لمتغيرين تم اختبارها باستخدام الانحدار الخطي المتعدد اذ اظهرت النتائج الواضحة في الجدول (3) ما يلي:

- بلغت قيمة (F) المحسوبة لفرضية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار مجتمعين في إدارة الازمات) (129.280). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.83) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار مجتمعين في إدارة الازمات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) و من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.703) يتضح بان القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار تفسر ما نسبته (70%) من المتغيرات التي تطرأ على إدارة الازمات اما النسبة الباقية والبالغة (30%) ترجع الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β1) البالغ (0.319) بان زيادة القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (32%)، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β2) البالغ (0.573) بان زيادة نظم دعم القرار بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدارة الازمات بنسبة (57%).

جدول (3) يبين المؤشرات الإحصائية لتأثير القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار مجتمعين في إدارة الازمات باستعمال الاحداح الخطي المتعدد

متغيرات البحث	قيمة الحد الثابت	قيمة القيادة الاستراتيجية B <sub>1</sub>	قيمة نظم دعم القرار B <sub>2</sub>	قيمة معامل الارتباط R	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	التغير في معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	Sig	مستوى الدلالة
الانموذج كاملا القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار في إدارة الازمات	1.193	0.319	0.573	0.839	0.703	----	129.280	0.000	يوجد تأثير
الانموذج للمرحلة الاولى ودخول المتغير الاول نظم دعم القرار	1.381	----	0.812	0.812	0.659	----	212.411	0.000	يوجد تأثير
الانموذج للمرحلة الثانية ودخول المتغير الثاني القيادة الاستراتيجية	1.193	0.319	0.573	0.839	0.703	0.045	129.280	0.000	يوجد تأثير

المتغيرات المعنوية (القيادة الاستراتيجية، نظم دعم القرار)

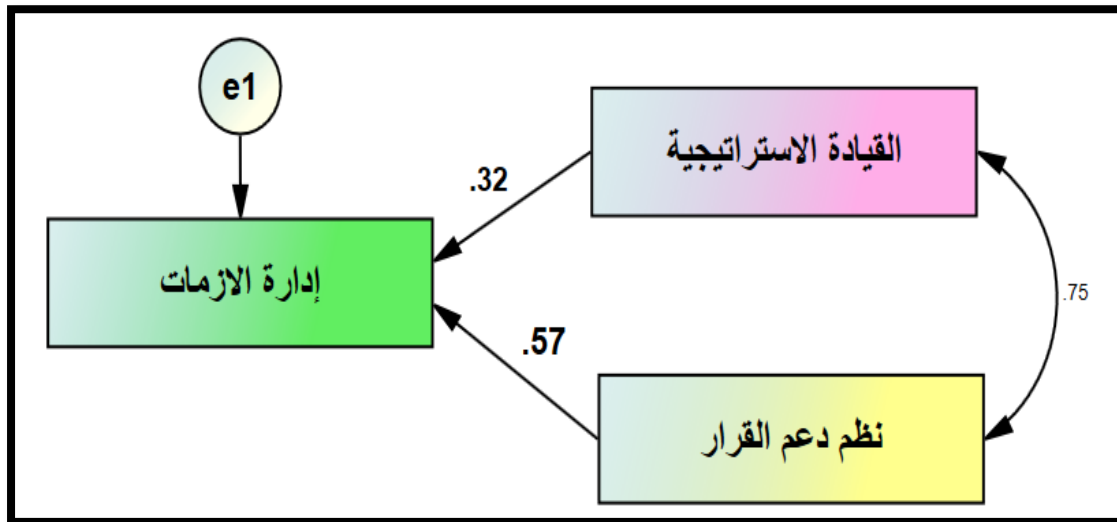
الجدول : برنامج SPSS V.23

- و باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات و بعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على كلا المتغيرين (القيادة الاستراتيجية ، نظم دعم القرار) ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للانموذج الجديد (129.280) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة ( 3.09 ) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%) ويمكن التعبير عن الانموذج بالصورة النهائية بالشكل التالي

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

$$Y = 1.193 + 0.319 X_1 + 0.573 X_2$$

- من خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) البالغة (0.659) يتضح بان المتغير (نظم دعم القرار) قد جاء بالمرحلة الاولى وفق طريقة (Stepwise) وكان قادر على تفسير ما نسبته (65%) من التغيرات التي تطرأ على (إدارة الازمات) اما النسبة الباقية (35%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. في حين جاء في المرحلة الثانية وفق طريقة (Stepwise) متغير (القيادة الاستراتيجية)، اذ يتضح ان متغير القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار مجتمعين قادرة على تفسير ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على (إدارة الازمات) اما النسبة الباقية (30%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ونلاحظ من خلال ما ذكر في اعلاه ان متغير (القيادة الاستراتيجية) و وفق قيمة (R Square Change) انها قد فسر فقط ما مقداره (0.045) مما يدل على ان متغير القيادة الاستراتيجية لم يضيف او يفسر الى القيمة السابقة عند دخول متغير نظم دعم القرار الا قيمة مقدارها (5%) فقط وبالتالي فإن العلاقة التفاعلية لم تكن متوازنة لكلا المتغيرين ، اذ ان هناك تفاوت و تأثير مختلف في عملية احداث التوازن لكلا المتغيرين ، اذ نلاحظ ان هناك تأثير قوي و افضلية لنظم دعم القرار مقارنة بالقيادة الاستراتيجية في مقدار التأثير في إدارة الازمات من خلال قيم الميل الحدي لكل منهما وبالتالي هذا يدل لنا ضعف العلاقة التفاعلية بين المتغيرين في التأثير على إدارة الازمات وكما هو واضح في الشكل (2)



شكل (2) قيم التأثير المتعدد للقيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار مجتمعين في إدارة الازمات ومن اجل زيادة التأكيد لأختبار العلاقة التفاعلية قام الباحث بأختبار العلاقة التفاعلية للقيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار وبيان تأثيرهما في المتغير التابع إدارة الازمات وذلك وفق الفرضية الاتية (يوجد علاقة تفاعلية ما بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار وتأثيرها على إدارة الازمات) و قد تم استخراج نتائج هذه الفرضية عبر برنامج (PPR2.16) ويتضح من الجدول (4) و الشكل (3) ما يلي:

1- ان قيمة (F) المحسوبة للعلاقة التفاعلية بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار في إدارة الازمات هي (2.1503) . وانها اقل من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (2.70) وعليه نقبل فرضية العدم والتي تنص على (لا يوجد علاقة تفاعلية ما بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار وتأثيرها على إدارة الازمات). وبالتالي هذا مما يدل على ان العلاقة التفاعلية كانت ضعيفة فيما بينهما إذ أن الشركة العامة للصناعات الفولاذية لم تحقق التواصل والتفاعل لكلا المتغيرين اي ليس هناك تواصل وانسجام ما بين عمليات القيادة الاستراتيجية الذي تقوم به الشركة من حيث تحديد التوجه الاستراتيجي و استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها و تطوير رأس المال البشري و الحفاظ على ثقافة مؤثرة والتأكيد على الممارسات الاخلاقية وما بين التنسيق مع نظم دعم القرار من حيث دعم الادارة العليا و الامكانيات البشرية و الامكانيات التنظيمية و الامكانيات الفنية و بالتالي فإن هذه الفجوة بين عدم التنسيق القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار وخاصة عند تحديد التوجه الاستراتيجي قد اثر على تكوين العلاقة الفاعلية لكلا المتغيرين.

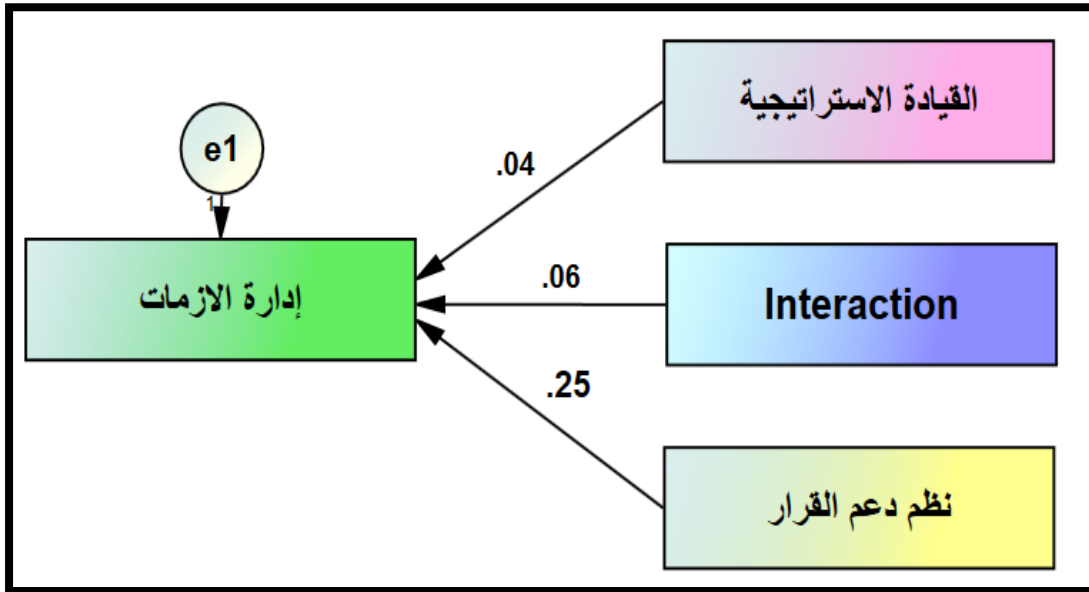
2- ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي تبلغ (0.714) يتضح بان مقدار الزيادة او التغير الحاصلة للعلاقة التفاعلية بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار كانت نسبته (0.005) وهي قليلة جدا او تكاد تكون معدومة إذ تدل هذه القيمة على انه لا يوجد اي تغير قد حصل للتفاعل بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار .

جدول (4) العلاقة التفاعلية بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار و تأثيرها في إدارة الازمات

متغيرات البحث		( $\beta$ )	t المحسوبة	Sig	F المحسوبة	$R^2$ معامل التحديد	التغير في معامل التحديد $R^2$	Sig
إدارة الازمات Y	X1 القيادة الاستراتيجية	0.0382	0.2536	0.8003	87.813	0.703	0.000	0.000
	X2 نظم دعم القرار	0.2501	1.7808	0.0777				
	X1*X2 العلاقة التفاعلية	0.0587	1.4664	.1454				



اذ نلاحظ ان هناك تأثير قوي وافضلية لنظم دعم القرار مقارنة بالقيادة الاستراتيجية في مقدار التأثير في إدارة الازمات من خلال قيم معامل الميل الحدي لكل منهما وبعد حصول عملية التفاعل بينهما كما في الجدول (4) وبالتالي هذا يدل لنا ضعف العلاقة التفاعلية بين المتغيرين في التأثير على إدارة الازمات وكما هو واضح في الشكل (3).



شكل (3) قيم العلاقة التفاعلية بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار وتأثيرها في إدارة الازمات  
المصدر : برنامج Amos v.2

### احدى عشر: الاستنتاجات (Conclusions)

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. 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 .
3. 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.
4. 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 .
5. حرص ادارة الشركة على تهيئة الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع أبداء رأيهم بحرية، مع سيادة العدالة في التعامل مع الموظفين بدون تمييز.
6. ضعف من قبل الادارة العليا في تشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار، اضافة الى الضعف في اعتمادها على نظم دعم القرار في قراراتها.

7. تهتم ادارة الشركة بتوفير كادر فني متخصص يعالج المشاكل والاستفسارات التي تواجه العاملين في استخدام البرامج والشبكة، وانها تضم قسم فني مسؤول عن نظم دعم القرار في الشركة ، وان العاملون في القسم الفني في الشركة المبحوثة يعانون من ضعف في بعض الجوانب الفنية اضافة الى ضعف في مجال استخدامهم تكنولوجيا المعلومات والبرامج الحديثة.
8. يوجد ضعف في الهيكل التنظيمي للشركة حيث يعاني من الترهل وصعوبة تدفق المعلومات وانسيابيتها بين الاقسام ، مع ضعف في تهيئة البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام نظم دعم القرار رغم ادراك ادارة الشركة لأهمية استخدام نظم دعم القرار في تسهيل الاتصالات الادارية بين الدوائر والاخذ بأراء واقتراحات العاملين حول استخدامه .
9. تهتم ادارة الشركة بتقييم فاعلية برامج نظم دعم القرار من قبل المستخدمين مما يساعد على تحسن الاداء فيها، كما ان هذه البرامج تساعد الموظفين في عملية اتخاذ القرار، لكن هناك ضعف في امكانية الشركة المبحوثة في توفير برامج متخصصة لنظم دعم القرار، اضافة الى ضعف في توفير برامج حديثة في هذا المجال سهلة التعلم وتناسب مع متطلبات العمل فيها.
10. 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.
11. تسعى الشركة المبحوثة لمتابعة الازمة مع الجهات ذات العلاقة بها سواء كانت خارجية ام داخلية، وانها توفر برامج تطويرية في مجال ادارة الازمات اضافة الى استفادتها من أزمات الشركات الاخرى ومحاولة توظيفها في خططها الاستباقية.
12. تخصص الشركة غرفة عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل أثار الأزمة، وتوازن باستعمال أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الازمات من اجل محاولة تجنبها والتقليل من اثارها، وتأخذ كلفة الوقت بنظر الاعتبار عند حدوث الأزمة وانها تمتلك وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة أثار الأزمة.
13. تهتم الشركة وترصد 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.
14. تخطط الشركة بشكل استباقي لمواجهة الازمة ببرامج تعليمية وضمن امكانياتها المتاحة، وانها تهتم بفلسفة العبر المستوحاة من الازمات السابقة للاستفادة منها في تجنب الازمات وانها تمتلك خطط مسبقة لمواجهة الأزمة الانية، لكن يوجد ضعف في تدريب وتطوير افرادها بمختلف تخصصات ادارة الازمات.
15. هنالك تأثير عالي للمتغير المستقل(القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (ادارة الازمات) بشكل عام ولأبعدها على إدارة الازمات بشكل خاص، وان هنالك تأثير عالي للمتغير التفاعلي(نظم دعم القرار) على المتغير التابع(ادارة الازمات) بشكل عام ولأبعدها على إدارة الازمات بشكل خاص وهذا ما يتوافق مع فرضيات البحث.
16. يوجد تأثير بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار مجتمعين في إدارة الازمات وهذا يتوافق مع فرضيات البحث، وعدم وجود علاقة تفاعلية ما بين القيادة الاستراتيجية و نظم دعم القرار و تأثيرها على إدارة الازمات ، وهذا ما لا يتفق مع فرضيات البحث .

### التوصيات (Recommendations)

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. 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.
3. ضرورة قيام ادارة الشركة بزيادة الحوافز المادية والمعنوية مع السعي لزيادة تخصيص الامكانيات المادية المناسبة لتطوير العمل من اجل مواكبة الشركات المنافسة وزيادة ارباحها.
4. ضرورة قيام ادارة الشركة بزيادة تخصيص الامكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتطوير المستوى التعليمي للعاملين فيها من خلال الدورات التدريبية داخل وخارج العراق ان امكن ذلك.

6. سعي ادارة الشركة لتحفيز الاخلاقيات الجيدة التي تسود بينها من قبل الموظفين وتشديد اجراءاتها لمواجهة السلوكيات التي تعيق امكانية نجاحها من خلال اعتمادها العدالة في التعامل مع الموظفين.
7. زيادة اهتمام ادارة الشركة بتطبيق نظم دعم القرار بأبعادها من خلال زيادة الامكانيات المادية لها وعمل افادات للموظفين العاملين بنظم دعم القرار للاتصال بالعالم الخارجي من اجل مواكبة التطور العلمي بجعل الشركة ضمن الشركات المتطورة عالميا كجزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل، مع التركيز على تشجيع العاملين على استخدام نظم دعم القرار عن طريق اعطاء الحوافز المادية والمعنوية، وتوفير الكادر اللازم لتنفيذ عملية نظم دعم القرار.
8. يجب ان يكون العاملون في القسم الفني في الشركة لا يعانون من ضعف في بعض الجوانب الفنية ولديهم خبرة في مجال استخدامهم تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
9. توفير برامج متخصصة وحديثة لنظم دعم القرار في الشركة، وزيادة الاهتمام بالاطلاع على اخر المستجدات من برامج وتقنيات حديثة سهلة التعلم وتناسب مع متطلبات العمل في الشركة.
10. يجب على ادارة الشركة ان تقوم بدعم افرادها بمكافآت 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 .
11. ضرورة قيام ادارة الشركة بالاهتمام بتدريب وتطوير افرادها بمختلف تخصصات ادارة الازمات حيث تعد الإمكانيّة والقدرة والاستفادة من الأزمة الحالية بالتعلم ، بعد ايجابي لاستنباط الدروس والعبر من الازمات السابقة التي عصفت بالمنظمات وتطوير مستقبل المنظمة.
12. ضرورة قيام الشركة العامة للصناعات الفولاذية بزيادة الاهتمام وتحقيق التواصل والتفاعل لكلا المتغيرين القيادة الاستراتيجية ونظم دعم القرار من خلال التأكيد على التواصل والانسجام ما بين عمليات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الذي تقوم به الشركة وما بين التنسيق مع نظم دعم القرار بأبعادها والتقليل من هذه الفجوة بين عدم التنسيق وخاصة عند تحديد التوجه الاستراتيجي الذي اثر على تكوين العلاقة التفاعلية بينهما مع ادارة الازمات .

#### المراجع (References)

- 1) Jad Allah, Mahmoud Jad Allah (2015), "Crisis Management", Amman: Osama Publishing House.
- 2) His Skin, Salim Boutros (2011), "Modern Strategies for Crisis Management", Amman: Dar Al-Raya.
- 3) Al-Hasania, Salim, (2002), "Management Information Systems", Al-Warraaq Foundation for Publishing and Distribution, 2nd floor, Amman, Jordan.
- 4) Aldhalke, Muhammad Jasim Mahmoud, (2005), "Crisis Management, Emergency Accidents at Yarmouk Teaching Hospital", Higher Diploma in Hospital Management, Baghdad.
- 5) Al-Sakarneh, Bilal Khalaf, (2015), "Crisis Management", second edition, Al-Masirah House for Publishing and Distribution, Amman - Jordan.
- 6) Al-Salmi, Alaa Abd Al-Razzaq, (2003), "Information Management Systems", Arab Administrative Development Organization publications, Cairo - Egypt.
- 7) Al-Taie, Muhammad Abd Hussain, (2000), "Administrative Information System", Dar Al-Kutub for Printing and Publishing, Second Edition, Mosul - Iraq.
- 8) Al-Omari, Ghassan, and Al-Samarrai, Salwa, (2008), "Strategic Information Systems (Contemporary Strategic Approach)", College of Administrative and Financial Sciences, First Edition, Israa University, Darat Al-Masirah, Jordan.
- 9) Al-Kurdi, Manal and Al-Abd, Jalal, (2003), "Management Information Systems, Basic Concepts and Applications", New University House, Cairo, Egypt.

- 10) Al-Kilani, Alaa, Al-Bayati, Othman, Al-Salmi, Hilal, (2000), "Introduction to Management Information Systems", Dar Al-Manahij for Publishing and Distribution, Jordan.
- 11) Al-Masry, Ahmed Mohamed, (2001), "Modern Management: Communications – Decisions", University Youth Foundation, Alexandria-Egypt.
- 12) Al-Maghribi, Abdel-Hamid, (2003), "Management Information Systems: Foundations and Principles", Modern Library, Mansoura University, Mansoura, Egypt.
- 13) Helen and David Hanger, (1990), "Strategic Management", General Administration for Research, translated by Mahmoud Abdel-Hamid Morsio, Zuhair Abdel-Hamid Al-Sabbagh.
- 14) Yunus, Tarek Sharif, (2002), "The Leaders' Strategic Thought - Lessons Inspired by Global and Arab Experiences", Arab Administrative Development Organization, Cairo, Egypt.
- 15) Al-Zahir, Naeem Ibrahim (2009), "Crisis Management", Irbid: Modern Book World.
- 16) Hussain, Yusra Muhammad, (2018), "The relationship between strategic leadership and decision support systems and their impact on enhancing the organizational effectiveness of hotel organizations", an applied study on a sample of hotel organizations in the city of Baghdad, PhD thesis, College of Tourism Sciences, Al-Mustansiriya University.
- 17) Al-Saud, Manhur bin Majid bin Saud bin Abdulaziz, (2013), "Organizational Culture and its Relationship to Leadership Behavior in Management in the Kingdom of Saudi Arabia", an applied study on workers in the Emirates of Riyadh and Makkah Al-Mukarramah Region, Master Program in Administrative Sciences, Naif Academy Arab Security Sciences, College of Graduate Studies, Department of Administrative Sciences.
- 18) Al-Shalma, Maysoon Abdullah Ahmad, (2009), "The Role of Visionary Leadership Dimensions in Human Capital - A Study of the Views of a Group of Academic Leaders at the University of Mosul and the Technical Institute", PhD thesis (unpublished), College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.
- 19) Al-Ajami, Salem Hussein, (2011), "The Impact of the Analytical Strategic Orientation on the Organization's Performance in Light of the Available Marketing Capabilities", Master Thesis (published), College of Business, Middle East University, Jordan.
- 20) Al-Murabbaa, Saleh bin Saad, (2008), "Strategic leadership and its role in developing organizational culture in the security apparatus, a comparative field study on the General Directorate of Passports and the General Directorate of Civil Defense", a thesis submitted as an update "to obtain a PhD in Security Sciences.
- 21) Mahmoud, Saad Ali, (2019), "The Impact of Strategic Intelligence on Crisis Management - Analytical Research in the Anbar Provincial Office" Master Thesis (published), Department of Public Administration - College of Administration and Economics - University of Baghdad.

- 22) Al-Hadrawi, Hamed Karim, and Muhammad, Montazer Jassim, (2011), "The interactive relationship between the success factors of strategic scenario planning and its performance indicators and their impact on effective crisis management: an applied study of the views of a sample of leaders of local administrations in the province of Najaf", Al-Ghari for Economic Sciences Administration, Volume 9, No. 29, College of Administration and Economics - University of Kufa.
- 23) Al-Shobaki, Mazen Jihad Ismail, (2016), "The Impact of Decision Support Systems on Re-engineering in Palestinian Universities in the Gaza Strip", the Fifth International Conference of the London Center, Jordan, University of Petra.
- 24) Al-Dhahabi, Jassim Muhammad, and Al-Obaidi, Nama Jawad, (2004), "Suggested Strategies for Crisis Management", Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume Ten, Issue Thirty-third, College of Management and Economics - University of Baghdad.
- 25) Al-Omar, Fouad Abdullah, (1999), "Work ethics and behavior of public service workers and their control from an Islamic perspective", Islamic Development Bank, Islamic Institute for Research and Training.
- 26) Al-Maadidi, Maan Waad Allah and Al-Taie, Ayman Jasim Muhammad, (2011), "Contributions of strategic leadership in enhancing the strategic flexibility of business organizations: a study of the views of a sample of strategic leaders in the General Company for Medicines and Medical Supplies in Nineveh" Al-Rafidain Development Journal, Issue 105, Volume 33.
- 27) Muslim, Ali Abd al-Hadi, (2005), "The Impact of Innovative Capabilities of Managers and Organizational Contexts on the Level and Content of Development of Saudi Institutions" Public Administration Journal, Issue 2, Volume 45, Institute of Public Administration, Saudi Arabia.
- 28) Al-Yazji, Subhi Rashid, (2011), "Crisis Management Inspired by the Holy Qur'an - An Objective Study", Journal of the Islamic University (Islamic Studies Series), Volume Nineteenth, Issue Two, Islamic University – Gaza.
- 29) Katima, Suchat, (2005), "Core Competencies for riparian officials in developing the Mekong river : A Delphi study toward a modular training program", Doctor of Education Silliman University.
- 30) Miller, Aler & Dess, Gregory, (1996), "strategic management", 2th, ed, Irwin McGraw-Hall Book company, united of America.
- 31) Lear, Lorraine 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.
- 32) Wells, Denise Lindsey, (2000), "strategic management for senior leader", Handbook for Implementation, Department of the navy Total quality leadership office, Arlington, Virginia.
- 33) Appelbaum, Loren & Paese, Matthew, (2002), "White paper-what senior leader do: The nine Roles of strategic leadership", World Headquarters, development dimensions International, Inc.
- 34) A. Hitt, Michael & Ireland, R. Dhane, (2005), "Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century. The role of strategic Leadership", Academy of management executive, Vol.19,.

- 35) A.Phipps,Kelly&E.Burbach mark,(2010) "strategic leadership in the nonprofit sector:opportunities for resrarch",institute of behavioral and applied management ,all rights reserved.
- 36) Anajjar & AL- Zoubi, (2015)," Decision Support Systems and its Impact on Organization Empowerment Field Study at Jordanian Universities "Information and Knowledge Management,Vol.2,No.4.
- 37)Lee,yuan-Duen&chen,shih-hao.,(2007),"A study of the correlations model between strategic leadership and Business Execution – an Empirical Research of top manager of small and medial Enterprises in Taiwan", proceeding of the 13th Asia pacific management conference Melbourne, Australia.
- 38) 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.
- 39) 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.
- 40)Al-Walid, Bashar Yazid, (2009), "Modern Management Concepts", First Edition, Dar Al-Raya Publishing and Distribution - Amman, Jordan40).

**Crisis management according to the strategic leadership - the interactive role of decision support systems. (An exploratory study at the Ministry of Industry and Minerals / the State Company for Steel Industries)**

**Sajid Nasser Hussein**  
College of Administration and  
Economics / University of  
Baghdad / Department of  
Industrial Management.  
[Sajidnasser62@gmail.com](mailto:Sajidnasser62@gmail.com)

**Asst.Prof. Sheffaa' Mohammed Ali**  
College of Administration and Economics /  
University of Baghdad / Department of  
Industrial Management  
[Shafaa,Coadec@.Ubaghdad.edu.iq](mailto:Shafaa,Coadec@.Ubaghdad.edu.iq)

Received:15/9/2020

Accepted :4/10/2020

Published : January / 2021



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

**Abstract:**

The researcher aims to Diagnosing the reality of research variables, strategic leadership and decision support systems, and their impact on crisis management in the General Company for Steel Industries because of their 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 questions related to the research problem, including (Is there an impact of the strategic leadership in managing crises if decision support systems are used), and the researcher adopted the descriptive and analytical approach in its completion, and the questionnaire as a tool in collecting data and information related to the research, and it was distributed to an intended sample consisting of (125) employees, so that the number of final forms valid for analysis is (112) respondents. The research yielded a number of conclusions, perhaps the most prominent of which is the validity of the combined effect of strategic leadership and decision support systems in crisis management, as well as the lack of an interactive relationship between strategic leadership and decision support systems and their impact on crisis management. The research also included a number of recommendations, the most important of which is the need for senior management in the General Company for Steel Industries to increase interest and achieve communication for both interacting variables, strategic leadership and decision support systems, and to effectively invest the interactive relationship, especially when defining the strategic direction that affected the formation of the interactive relationship between them with crisis

**Key words:** Strategic leadership, decision support systems, crisis management, senior management, interactive analysis