

تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط

الإستراتيجي – بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء

أ.م. د. هديل كاظم سعيد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / ضحى باسل مظفر

المستخلص

يسعى البحث إلى تناول تأثير الأنماط القيادية (المتغير المستقل) بأبعادها (الأوتوقراطي، والديمقراطي) في إدارة الأزمات (المتغير المعتمد) بأبعادها (إتخاذ قرار الإستجابة، والإتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد) من خلال التخطيط الإستراتيجي (المتغير الوسيط) بأبعاده (الرسالة، والأهداف، والتحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي) لدى المديرين في وزارة الكهرباء العراقية، وقد أتمتت الإستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، إذ تم إعدادها بالإستناد إلى عدد من المقاييس المعتمدة وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي، وتم إخضاعها لمقياس الصدق والثبات، ووزعت على عينة مكونة من (96) مديراً في دوائر وزارة الكهرباء التي كان عددها (3) دوائر، وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدداً من النتائج لعل أبرزها وجود علاقة تأثير وإرتباط ذات دلالة معنوية بين (الأنماط القيادية والتخطيط الإستراتيجي) وبين (الأنماط القيادية وإدارة الأزمات) وبين (التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات)، وإن مستوى تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات يزداد بوجود التخطيط الإستراتيجي، أما فيما يخص التوصيات فإن من الضرورة تدعيم القيادات الإدارية في الوزارة المبحوثة لإدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي من خلال الإشتراك في الدورات التدريبية لزيادة خبرتهم ومعرفتهم في استخدام الأساليب الحديثة والفاعلة، والإطلاع على تجارب الدول المتقدمة والإفادة منها بأفضل شكل ممكن.

المصطلحات الرئيسية للبحث / الأنماط القيادية – التخطيط الإستراتيجي – إدارة الأزمات.



المقدمة

يتصف عالم اليوم بأنه عالم الأزمات نتيجة لزيادة مستوى التعقيد البيئي وزيادة حدوث التغيرات الديناميكية في البيئة السياسية والاجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والتي تؤثر بطبيعة الحال على واقع المنظمات الإدارية وتهدد بقاءها وإستمرارها. إن هذه التغيرات قد تحدث بشكل مفاجئ مما يؤدي إلى وضع المنظمة في حالة أزمة تشير إلى وجود خلل غير طبيعي، وفي هذه الحالة يستلزم من قيادة المنظمة أن تمارس مسؤوليتها في إدارة الأزمات بصورة ناجحة عبر مواكبة وممارسة أساليب منهجية لمواجهة الأزمات، وبهذا فإن الأنماط القيادية تلعب دوراً بارزاً في إدارة الأزمات ويختلف كل نمط قيادي في طريقة تعامله مع الأزمة فالنمط القيادي الذي يصلح لإدارة أزمة قد لا يصلح لأزمة أخرى وهذه الأنماط القيادية تختلف باختلاف المواقف التي تواجهها المنظمة. ولكي تتمكن المنظمة من التصدي للأزمات ينبغي أن يكون لديها تخطيط إستراتيجي كونه يعد آلية ناجحة من آليات التكيف البيئي الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه كما يعد من أهم الأدوات الأساسية للتعامل مع الأزمات إذ يعد الحجر الأساس الذي تقوم عليه إدارة الأزمات لأنه يساعد المنظمة على تشخيص الفرص وإستغلالها وكذلك تشخيص التهديدات وتفاديها. ويبرز هذا الموضوع في المنظمات العراقية العامة وفي وزارة الكهرباء بشكل خاص لأنها تعيش الآن في بيئة يسودها الغموض وعدم التأكد رغم أهميتها وحيويتها، لذا ينعكس هذا سلباً على ما تقدمه من خدمات، فضلاً عن أنها بحاجة إلى توجهات مستقبلية وأفكار جديدة للنهوض وزيادة فعالية الأداء، لذا ظهرت الحاجة إلى هذا البحث لتشخيص النمط القيادي في دوائر الوزارة ومعرفة تأثيره في إدارة الأزمات بتوسيط متغير التخطيط الإستراتيجي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بتحليل وتفسير علمي لوصف الظواهر. وتضمن البحث أربعة محاور تناول المحور الأول للبحث المنهجية والدراسات السابقة وتناول الثاني الإطار النظري للبحث فيما تناول المحور الثالث الجانب العملي وأخيراً تضمن الرابع الإستنتاجات والتوصيات والمقترحات.

المحور الأول/ منهجية البحث ودراسات سابقة

أ- منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعمل وزارة الكهرباء حالها حال اية وزارة أخرى في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير ومليئة بالتحديات ، وإن التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية تتطلب دراسة ومعرفة كل ما من شأنه أن يزيد من كفاءة وفعالية الخدمات التي تقدمها هذه الوزارة، إذ تعد الطاقة الكهربائية عصب الحياة وشرائها ألا إن هناك أزمات تعيق عمل الوزارة بين الحين والآخر نتيجة للظروف التي مر بها البلد والتي أثرت على كل مفاصل العمل في المؤسسات والوزارات الحكومية مما أدى إلى ظهور حالات سلبية وتلكؤات ومعوقات في العمل في وزارة الكهرباء. وإدارة الأزمات التي تواجهها الوزارة لا بد من وجود أنماط قيادية قادرة على التعامل مع الأزمة وتجنبها وذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم برصد مستقبل المنظمات والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها. وفي ضوء ذلك ترى الباحثة من المهم إجراء هذا البحث سعياً للوقوف على العلاقة بين متغيرات البحث الثلاث للوصول إلى نتائج تساهم في نهوض وزارة الكهرباء والمحافظة على بنائها، وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيس الآتي :-

كيف تؤثر الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط الإستراتيجي في وزارة الكهرباء ؟
وينفرد عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية :-

1. ما مستوى التخطيط الإستراتيجي في وزارة الكهرباء؟
2. ما مدى معرفة وزارة الكهرباء بأهمية إدارة الأزمات للتقليل من آثار الأزمة؟
3. هل هناك أدوات من قبل الوزارة بدوائرها المختلفة تهتم بالتخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات؟
4. ما مدى إدراك وزارة الكهرباء لأهمية الأنماط القيادية في إدارة الأزمات؟
5. ما النمط القيادي الأكثر فاعلية في إدارة الأزمات؟

ثانياً:- أهمية البحث

1. تأتي أهمية هذا البحث من أهمية الموضوعات المبحوثة إذ تعد القيادة الميدان التنظيمي النظري الأصيل والمتجدد، تلك الوظيفة الإدارية التقليدية المتداخلة للعلاقات والتغييرات والتأثيرات في مختلف جوانب العمل الإداري والتنظيمي، ويعد التخطيط الإستراتيجي الأساس لإدارة الأزمات والتنبؤ بها كونه يضع تصورا مستقبلياً للتحديات التي يفرضها الواقع اليوم.
2. إسهام النتائج العملية للبحث وتوصياته في إجراء دراسات أعمق بالنسبة للمهتمين بهذا المجال عن طريق الأفادة منها في تطوير أداء مؤسساتهم.
3. إغناء المكتبة العراقية والعربية بإسهامه بحثية معرفية في مجال التوجهات الحديثة لمتغيرات البحث.

ثالثاً:- أهداف البحث/ يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات البحث (الأنماط القيادية، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات) لزيادة معرفة القارئ بهذه المواضيع الحديثة مجتمعة وإطلاعها من خلال إستعراض بعض ما أورده الأدبيات التي تيسرت للباحثة ذات العلاقة بموضوع البحث.
2. المساعدة في الوصول إلى توصيات قد تساعد على تحسين أداء موظفي الوزارة وتطويره من جانب والوصول إلى الغايات المنشودة التي تسعى إليها الوزارة من جانب آخر.
3. تشخيص علاقة الإرتباط والتأثير بين متغيرات البحث الثلاثة (الأنماط القيادية، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات).
4. تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه الوزارة المبحوثة في مجال تطبيق الأنماط القيادية ومعرفة أثرها في إدارة الأزمات من خلال تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

رابعاً:- حدود البحث

- الحدود النظرية:- تحدد البحث بمتغيراته التي مثلها المخطط الفرضي المقترح.
- الحدود البشرية :- شملت عينة البحث المديرين في دوائر وزارة الكهرباء (معاوني المديرين العامين، مديري الأقسام، ومسؤولي الشعب)، إذ بلغ حجم العينة (96) فرداً.
- الحدود المكانية :- أقتصر البحث على عدد من الدوائر التابعة لوزارة الكهرباء "دائرة إنتاج الطاقة الكهربائية، دائرة نقل الطاقة الكهربائية، ودائرة توزيع الطاقة الكهربائية".
- الحدود الزمانية :- امتدت حدود البحث للمدة من 2015/5/1 ولغاية 2015/6/15

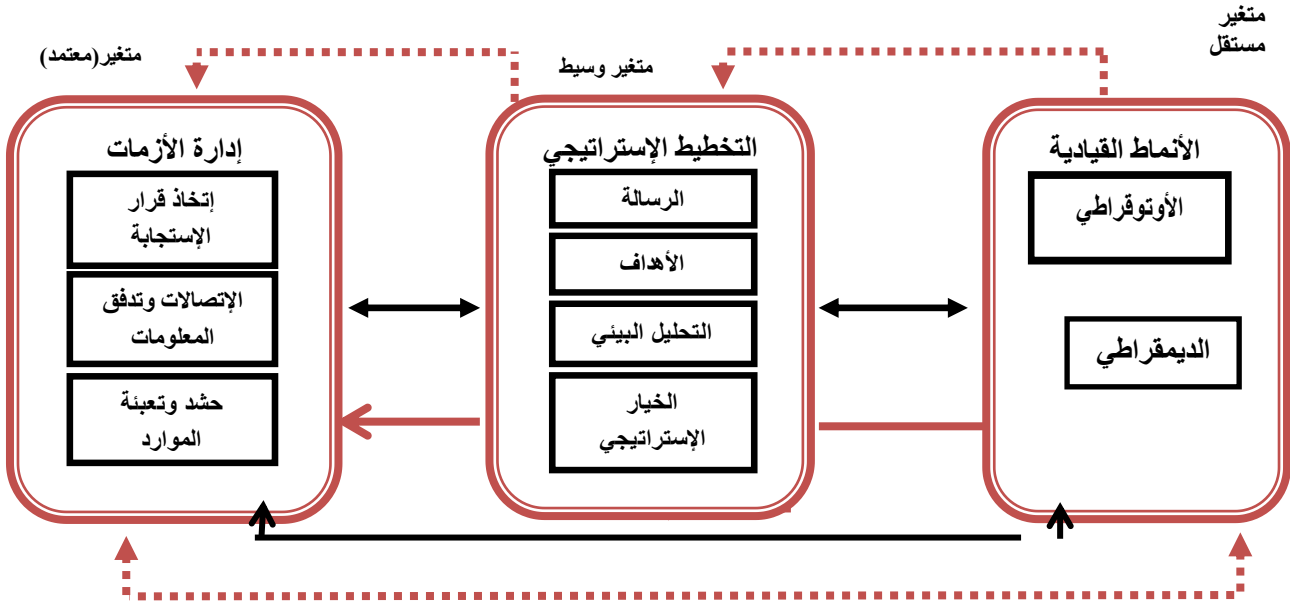
خامساً:- منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وهو مجموعة من الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً دقيقاً ومقارنتها لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (عطية، 2010 : 138).

سادساً:- المخطط الفرضي للبحث

يعتمد المخطط الفرضي للبحث الذي وضعته الباحثة على الأساس النظري الذي تناول متغيرات البحث (الأنماط القيادية، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات). ويوضح الشكل (1) علاقات الإرتباط والتأثير، إذ تشير الأسهم ذات الإتجاهين إلى علاقات الإرتباط فيما تشير الأسهم ذات الإتجاه الواحد إلى علاقات التأثير، أما السهم المستمر فيشير إلى علاقة التأثير غير المباشر.

الشكل (1)
المخطط الفرضي للبحث



المصدر : إعداد الباحثين
 علاقة الارتباط
 علاقة التأثير المباشر
 علاقة التأثير غير المباشر

سابعاً:- فرضيات البحث

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية بأبعدها (الأوتوقراطي، الديمقراطي) والتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي).
2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية بأبعدها (الأوتوقراطي، الديمقراطي) وإدارة الأزمات بأبعدها (إتخاذ قرار الإستجابة، الإتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد).
3. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي) وإدارة الأزمات بأبعدها (إتخاذ قرار الإستجابة، الإتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد).
4. تؤثر الأنماط القيادية بأبعدها تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في التخطيط الإستراتيجي.
5. تؤثر الأنماط القيادية بأبعدها تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في إدارة الأزمات.
6. يؤثر التخطيط الإستراتيجي بأبعده تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في إدارة الأزمات.
7. يزداد تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات من خلال التخطيط الإستراتيجي.

ثامناً:- التعاريف الإجرائية للبحث

أ :- الأنماط القيادية leadership styles

يعرف النمط القيادي بأنه السلوك أو التصرف الذي يتبعه القائد في التعامل مع المرؤوسين والذي يدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة.

وقد تم اعتماد إثنين من الأنماط القيادية في هذا البحث كما في مقياس الدراسة التي أجراها الباحث

(Gonos & Gallo, 2013: 165) والأنماط هي :-

✓ **النمط القيادي الأوتوقراطي :-** ويشير إلى القائد الذي يتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل ويقوم بنفسه بالعمليات الإدارية ولا يشرك أحد غيره في مباشرة مهامه أو اتخاذ قراراته.

✓ **النمط القيادي الديمقراطي :-** ويشير إلى القائد الذي يشرك المرؤوسين معه في اتخاذ القرارات ويعتمد أسلوبه على الإقناع والتأثير الشخصي لإنجاز العمل.

ب :- التخطيط الإستراتيجي strategic planning

وهو العملية التي يتمكن أعضاء الإدارة العليا بواسطتها من وضع تصور لتوجه المنظمة المستقبلية وإيجاد رسالتها ومن ثم تحديد إجراءات وأساليب عمل ذلك التصور ووضع موضع التنفيذ.

وقد تم اعتماد أربعة أبعاد للتخطيط الإستراتيجي كما في مقياس الدراسة التي أجراها الباحث (Shahin, 2011: 306-310) و (EI- Mobayed, 2006: 3-6) والأبعاد هي :-

- ✓ الرسالة:- وهي سبب وجود المنظمة.
- ✓ الأهداف:- وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- ✓ التحليل البيئي:- ويقصد به تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتحليل البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات.
- ✓ الخيار الإستراتيجي :- وهو إختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل بعد أن يتم تقييمها وذلك للحفاظ على بقاء المنظمة.

ج :- إدارة الأزمات Crisis Management

وهي الأساليب العلمية التي تستخدمها المنظمة للإستعداد والإستجابة للأزمة في حال حدوثها وتجنب سلبياتها والأفادة من إيجابياتها للمحافظة على بقاء المنظمة.

وقد تم اعتماد ثلاثة أبعاد لإدارة الأزمات كما في مقياس الدراسة التي أجراها الباحث (سعيد، 2012: 84) بالإعتماد على (Fildes & Rose 2004) والأبعاد هي :-

- ✓ إتخاذ قرار الإستجابة :- ويشير إلى عملية أو أسلوب الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لإتخاذ قرار معين.
- ✓ الإتصالات وتدفق المعلومات :- ويشير إلى الإتصال بين المدير والمرؤوسين حيث تتدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر من جهة الإدارة إلى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ✓ حشد وتعبئة الموارد :- ويشير إلى قيام الوزارة بجمع الموارد التي تحتاجها لإدارة الأزمات التي تتعرض لها.

تاسعاً:- مجتمع البحث وعينته

يعد تحديد الموقع الذي يجري فيه البحث أمراً في غاية الأهمية، ولأختبار الفرضيات ميدانياً فقد أختارت الباحثة وزارة الكهرباء العراقية والتي تم تشكيلها بمديرياتها العامة الحالية عام 2004، وهي وزارة تعنى بإنتاج وتوزيع ونقل الطاقة الكهربائية على الرقعة الجغرافية الكلية في العراق. وحرصاً من الباحثة على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، جرى اعتماد أسلوب العينة العشوائية الطبقية وهي إحدى الأساليب الأحصائية المستعملة في إختيار عينة البحث الملائمة وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع (البياتي والقاضي، 2010: 169). وقد بلغ حجم العينة (96) مديراً موزعة على ثلاث طبقات ويوضح الجدول (1) بشكل تفصيلي توزيع عينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة.

جدول (1) توزيع عينة البحث وعدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة وغير المستوفية

عينة البحث	العدد الواجب التوزيع	الموزع فعلاً	المسترجعة	غير المستوفية للشروط	غير المسترجعة	نسبة الإسترجاع
معاوني المدراء العاميين	3	5	3	-	2	60%
مدراء أقسام	22	30	22	5	3	73%
مسؤولي الشعب	71	75	71	4	-	95%
المجموع	96	110	96	9	5	87%

المصدر: اعداد الباحثة

وبالنظر الى الجدول المذكور انفا ان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (96) استبانة. ويمكن من خلال الجدول (2) توضيح أهم خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية.

الجدول (2) السمات الديموغرافية لعينة البحث

النسبة المئوية	العدد	الفئة	السمة
%60	58	ذكور	النوع البشري
%40	38	اناث	
%100	96		المجموع
%12.5	12	29-20 سنة	العمر
%37.5	36	39-30	
%28	27	49-40	
%17	16	59-50	
%5	5	60 فأكثر	
%100	96		المجموع
%6.3	6	دبلوم	الشهادة
%82.3	79	بكالوريوس	
%3.1	3	دبلوم عالي	
%5	7	ماجستير	
%7.3	1	دكتوراه	
%100	96		المجموع
%2	2	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
%48	46	14-5	
%25	24	24-15	
%18	17	34-25	
%7	7	35 سنة فأكثر	
%100	96		المجموع

المصدر: اعداد الباحثة

ويلاحظ من خلال مؤشرات الجدول (2) الآتي:

أ- انخفاض نسبة الإناث في العينة إذ بلغت نسبتهم (40%) مقابل (60%) للذكور، مما يقدم مؤشراً بأن وزارة الكهرباء تعتمد على الذكور بشكل أكثر في تولي المناصب القيادية العليا، وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة عمل الوزارة، ولاسيما عندما يتطلب العمل في المناطق البعيدة عن مركز الوزارة.

ب- تعد فئة 30-39 هي النسبة الأكبر بسبب تراكم الخبرات لديهم.

ت- غالبية العينة هم من حملة البكالوريوس وبنسبة بلغت (82.3%) وهذا يدل على إن الوزارة المبحوثة تعتمد على اصحاب الشهادات الأولية بشكل كبير لتولي مهمات القيادة العليا.

ث- معظم أفراد العينة تراوحت سنوات خدمتهم بين (5-14) سنة وتشكل ما نسبته (48%) في حين توزعت بقية العينة على سنوات الخدمة الأخرى.

عاشراً:- أدوات البحث

من أجل تحقيق أهداف البحث وإغناؤه بالمعلومات الكافية، اعتمدت الباحثة على المصادر المكتبية العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث ما وفرته الشبكة العالمية للمعلومات (الأنترنت)، كما واعتمدت الباحثة المقابلات الشخصية والإستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب الميداني وقد تألفت من (45) فقرة غطت ثلاث متغيرات رئيسية وتسعة أبعاد فرعية وقد اعتمدت الإجابة عن فقرات الإستبانة على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الإستبانة من جزئين يتضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية لعينة البحث في حين تضمن الجزء الثاني من الإستبانة الفقرات التي تقيس الأبعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (3) المتغيرات الرئيسية للبحث والأبعاد الفرعية مع المقياس المعتمد

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
الأنماط القيادية	الأوتوقراطي	5-1	5	(Gonos & Gallo, 2013)
	الديمقراطي	10-6	5	
التخطيط الإستراتيجي	الرسالة	15-11	5	(Shahin, 2011) (El- Mobayed, 2006)
	الأهداف	20-16	5	
	التحليل البيني	25-21	5	
	الخييار الإستراتيجي	30-26	5	
إدارة الأزمات	إتخاذ قرار الإستجابة	35-31	5	(Fildes & Rose, 2004) (سعيد، 2012)
	الإتصالات وتدقيق المعلومات	40-36	5	
	حشد وتعبئة الموارد	45-41	5	

المصدر:- إعداد الباحثة بالإعتماد على المصادر المذكورة فيه

إحدى عشر:- الوسائل الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية :- (النسب المئوية Percentages، الأوساط الحسابية Mean، الانحرافات المعيارية Standard deviation، معامل الاختلاف Coefficient of Variation، معامل الارتباط (سبيرمان)، الأنحدار الخطي البسيط Simple linear regression، تحليل المسار (Path – Analysis)، اختبار (T-test)، تحليل التباين (ANOVA Test).

ب- الدراسات السابقة

أولاً:- الدراسات الرابطة بين (الأنماط القيادية leadership styles و إدارة الأزمات crisis management) دراسة (2014) Alsamaray

عنوان الدراسة	Impact of Leadership Styles on Crisis Management According to Module H.
تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات وفقاً لنموذج H.	
هدف الدراسة	تحاول هذه الدراسة إيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية - الدكتاتورية والديمقراطية والحرية - مع الأزمة.
عينة الدراسة	طبقت الدراسة على صناع القرار في الاسواق المالية وسوق البحرين على وجه الخصوص.
أهم الإستنتاجات	وجد أن النمط القيادي الملائم هو النمط الدكتاتوري. النمط القيادي الدكتاتوري قادر على إدارة الأزمة بشكل أفضل ويتخذ القرارات في الوقت المناسب.
الفائدة من الدراسة	معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية وإدارة الأزمات والإفادة من المصادر الأجنبية.



تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط الإستراتيجي - بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء

ثانياً:- الدراسات الرابطة بين (التخطيط الإستراتيجي Strategic planning و إدارة الأزمات Crisis management) دراسة (2005) Evan & Elphick

عنوان الدراسة	Model of crisis management: an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry
هدف الدراسة	نماذج من إدارة الأزمات: لتقييم قيمتها بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي في الصناعة الدولية للسفر.
عينة الدراسة	1- استعراض أدبيات متعلقة بإدارة الأزمة في السياحة. 2- تحديد الإنتقادات التي قدمت في مدة وجيزة للعديد من النماذج التي تم تطويرها لمساعدة المديرين في التخطيط الإستراتيجي من أجل الحالات الطارئة. طبقت الدراسة على أبرز منظمي الرحلات السياحية والتي مقرها الولايات المتحدة.
أهم الإستنتاجات	1- هناك دروس واسعة لصناعة السفر الدولي. 2- الحاجة إلى دمج إدارة الأزمات مع عمليات التخطيط الإستراتيجي. 3- إعداد خطط طوارئ مفصلة، تحديد دور ومسؤوليات متخذي القرار والإبقاء على درجة من المرونة.
الفائدة من الدراسة	التعرف على مفهوم إدارة الأزمات والإفادة من المصادر الأجنبية.

ثالثاً:- الدراسات الرابطة بين (الأنماط القيادية Leadership styles و التخطيط الإستراتيجي Strategic planning) دراسة (2014) Akilli, et.al

عنوان الدراسة	The relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning
هدف الدراسة	العلاقة بين تصور النمط القيادي الأكاديمي والدعم للتخطيط الإستراتيجي.
عينة الدراسة	تحليل العلاقة بين الأنماط القيادية الأكاديمية (البيروقراطي، الريادي، الجماعي، التوزيعي) ودعم التخطيط الإستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس في سبع جامعات تركية. تم توزيع الإستبيان على (101) عضو من أعضاء هيئة التدريس في سبع جامعات في جميع أنحاء منطقة كابادوكيا في تركيا.
أهم الإستنتاجات	1- إن الأساتذة المساعدين هم أكثر دعماً للتخطيط الإستراتيجي من الأساتذة المشاركين. 2- هناك علاقة إرتباط إيجابية بين دعم التخطيط الإستراتيجي والنمط القيادي الريادي. 3- هناك علاقة إرتباط إيجابية بين الأنماط القيادية مجتمعة والنمط القيادي التوزيعي.
الفائدة من الدراسة	معرفة مدى أهمية الأنماط القيادية ودورها في دعم عملية التخطيط الإستراتيجي

ج- مناقشة الدراسات السابقة

1. لم تكن هناك دراسة سابقة تربط بين المتغيرات الثلاثة المعتمدة في البحث الحالي، لذا يعد هذا البحث محاولة لتقديم توجهات بحثية جديدة تفيد القطاع الكهربائي وترسخ مفاهيم ربما تكون بأمر الحاجة إليها بحسب علم الباحثة.
2. هناك دراسة واحدة فقط بحسب علم الباحثة ربطت بين متغيري الأنماط القيادية والتخطيط الإستراتيجي كما في البحث الحالي، لكنها تناولت أنماط غير المعتمدة في هذا البحث، لقناعة الباحثين بملامحة الأنماط الحالية في البيئة قيد الدراسة، زيادة على عدم توصل الدراسة السابقة إلى تشخيص دقيق لطبيعة العلاقة بينهما.
3. الحدثة النسبية لهذه الدراسات، وكذلك قلة الدراسات باللغة العربية، لذا يسعى البحث الحالي ليكون محاولة اسهامة معرفية في هذا المجال.

المحور الثاني / الإطار النظري للبحث

أولاً:- الأنماط القيادية Leadership styles

1. مفهوم الأنماط القيادية

هناك تسميات متعددة اشتركت في تحديد مفهوم (الأنماط القيادية) فالبعض يطلق عليها (الأساليب القيادية) (القيسي، 2009: 49)، في حين يطلق عليه آخرون (أنواع القيادة) (الزغبى، البطاينة، 2014: 58)، وأيضاً (النماذج القيادية) و (أشكال القيادة) (الشريف، 2004: 64) وهذا التعدد في التسمية وان كان شكلياً إلا أنه في الحقيقة يعكس واقعاً متنوعاً واسع الأفق من الأفكار والصيغ والابعاد في إطار هذا المفهوم (شريف، سعيد، 2011: 250)، وتحدد هذه الأنماط القيادية العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القياديين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية أخرى (كريدي، 2010: 28). ويعرف النمط بشكل عام بأنه "الطريقة التي تنجز أو تعمل بها الأشياء أو هو الطريقة التي يتعامل بها الفرد، فلكل فرد طريقته في العمل والتعامل وله أسلوبه الخاص به أو نمطه الخاص به والذي يميزه عن الآخرين" (دره وآخرون، 1994: 297). وستقوم الباحثة بتصنيف تعاريف الأنماط القيادية إلى أربعة أصناف إستناداً إلى تعاريف الكتاب والباحثين، إذ إن هناك من ركزوا في تعاريفهم على سلوك القائد في تفسيرهم للأنماط القيادية إذ عرفها (Awan,et.al, 2014: 4) بأنها "السلوك الذي يستخدمه القائد لحل القضايا التنظيمية"، فيما ركز باحثون آخرون على مهارات أو صفات القائد في تفسيرهم للأنماط القيادية إذ عرفها (Bosiok, 2013: 65) بأنها "مزيج من الصفات والمهارات والسلوكيات التي يستخدمها القادة عند تفاعلهم مع المرؤوسين"، كما ركز باحثون آخرون في تفسيرهم للأنماط القيادية على نشاط القائد إذ عرفها (العباني، 2011: 30) بأنها "نشاط انساني منظم يهدف الى تحقيق اهداف المنظمة، من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الاستغلال الامثل". ومن خلال ما تم تقديمه تتفق الباحثة مع التصنيف الأول الذي يركز على السلوك وعليه يمكن تعريف النمط القيادي من وجهة نظر الباحثة وبحسب الغرض الرئيس لهذا البحث بأنه "السلوك الذي يتبعه القائد في التعامل مع المرؤوسين والذي يدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة".

2. أهمية الأنماط القيادية

يمكن تحديد أهمية الأنماط القيادية من خلال النقاط الآتية (شريف وسعيد، 2011: 251):-

1. تبرز أهمية النمط القيادي المعتمدة في المنظمة من قبل قياداتها من أهمية القائد ووظيفة القيادة، إن مفهوم القيادة تتصرف الى كونها تمثل القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية للمنظمة، وبناءً على ذلك فإن مدى تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها مبنيان على النمط الذي يعتمده قائد تلك المنظمة في تعامله أو أسلوبه مع المرؤوسين من حوله وفي طريقة معالجته للمواقف المختلفة التي تمر بها المنظمة (شريف، سعيد، 2011: 251).
2. تتضح أهميته من خلال كونه العامل الأهم في التأثير على تقدم العمل والإبداع في المنظمة سيما عندما يصبح لطرائق العمل وللفاعلية الإدارية هنا الدور الأكبر في ذلك (Wang,et.al, 2010: 3925).
3. يعد من العوامل الرئيسية لنجاح أو فشل أية منظمة، لأن القائد هو الشخص الذي يؤثر، يوجه ويحفز الآخرين لإداء مهام محددة، وكذلك يلهم المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (طوالبه، 2008: 13).
4. يعد من العوامل التي تلعب دوراً رئيساً مهماً في تعزيز أو تأخير الاهتمام والالتزام من قبل الأفراد في المنظمة (Odetayo & Sajuyigbe, 2012: 202) (Yusuf,et.al, 2014: 17).
5. يلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي لأن النمط القيادي يحدد الأداء الذي يحتاج العاملين إلى تحقيقه (Wang,et.al, 2010: 3924).

3. أبعاد الأنماط القيادية

تناول الباحثون دراسة الأنماط القيادية من خلال عدة أبعاد مختلفة، إلا ان الابعاد الاساسية والتي أخذت حيزاً من اهتمام معظم الباحثين يمكن حصرها ببعدين (النمط القيادي الأوتوقراطي، والنمط القيادي الديمقراطي) (وهي ذات الأبعاد التي تناولها البحث الحالي) وفيما يأتي إستعراض لتلك الأبعاد :-

أ- النمط القيادي الأوتوقراطي Autocratic leadership style

كلمة أوتوقراطي كلمة لاتينية الأصل وتعني حكم الفرد الواحد، أي خضوع العاملين في المنظمة لأوامر وآراء، ونفوذ، واستبداد، وسلطة، وبطش شخص واحد داخل المنظمة (الأسطل، 2009: 183)، ويطلق على هذا النمط بالنمط التسلطي، المتحكم، الإستبدادي، أو الموجه وأحياناً يطلق عليه الديكتاتوري (شريف، سعيد، 2011: 253). يعود تاريخ هذا النوع من النمط القيادي إلى العصور الأولى من التكوين الإنساني إذ كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة (الاسطل، 2009: 183)، ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية إن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للإنقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (عموم، 2014: 65)، وهذا يعني بأن هذا النمط يستند إلى نظريتي X و Y من نظريات تحفيز الإنسان والتي تم تطويرها من قبل McGregor في عام 1960 إذ تفترض نظرية X بأن الإنسان بطبيعته إستبدادي وكسول ويكون هدفه الأجر فقط على العكس من نظرية Y التي تفترض بأن الإنسان بطبيعته يحب العمل والمشاركة ويتحمل المسؤولية وهذا ما يستند إليه النمط الديمقراطي (Mohamed & Nor, 2013: 716-717). وتعرف القيادة الأوتوقراطية بأنها "التعليمات الصادرة من القائد إلى المرؤوسين بشأن ما يجب القيام به، وكيفية القيام به" (Maqsood, et.al, 2013: 141).

ب- النمط القيادي الديمقراطي Democratic leadership style

كلمة الديمقراطي كلمة يونانية الأصل مكونة من شقين (ديموس) ومعناها الشعب و (كراتوس) ومعناها السلطة، ولهذا فإنها تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب (طوالبة، 2008: 37)، ويطلق على هذا النمط أيضاً بنمط القيادة المشارك (شريف، سعيد، 2011: 254). يرجع تاريخ هذا النمط إلى الفترة ما بين (1938-1950) والتي شهدت انقلاباً في المفاهيم رأساً على عقب في تحديد العلاقات بين القيادة وتابعيها، إذ أصبحت القيادة الأوتوقراطية غير ملائمة بسبب إتساع المؤسسات وتعقدها، وأصبح العاملون فيها من المؤهلين والمتخصصين، وأخذت تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فأعترفت إن التنظيم الإداري يتضمن أناساً من البشر تحركهم دوافع سيكولوجية واجتماعية يتوقف عليهم نجاح أو فشل التنظيم (النيرب، 2003: 38). وتعرف القيادة الديمقراطية بأنها " المساعدة بالحوار، وتشجيع الموظفين على المساهمة في الأفكار، وتجهيز جميع المعلومات التي يمكن تناولها للوصول إلى الهدف، وبهذا هي تقترب من أسلوب الإحترام المتبادل" (Maqsood, et.al, 2013: 140). وتلخص الباحثة من ذلك بأن النمط الديمقراطي هو عكس النمط الأوتوقراطي إذ يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا ورفع الروح المعنوية حيث إنهم يعملون سوياً وبذلك تزداد العلاقات الإنسانية بينهم وتتم الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم في العمل لأن العمل الجماعي أفضل من العمل المفرد.

ثانياً:- التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

يعد التخطيط من أول الوظائف وأهمها في الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وبدونه لا تتم أية وظيفة أخرى، فالخطة غالباً ما تكون الأساس الصحيح لنجاح أي عمل (محمود، 2014: 68). كونه يمثل عملية إتخاذ القرارات التي تكفل تفعيل خارطة الطريق للوصول إلى هدف محدد أو إتجاه المستقبل (معروف، 2009: 25)، من خلال عملية التنبؤ بالحاجات المستقبلية المؤثرة في المنظمة، وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الإتجاهات (ماهر، 2007: 26) والتخطيط الإستراتيجي نوع من أنواع التخطيط (الضمور، 2011: 22). وهناك إتجاهات عديدة طرحها الباحثون في وصفهم وتعريفهم للتخطيط الإستراتيجي، تباينت باختلاف وجهات نظرهم والزواوية التي ينظرون للموضوع من خلالها فقد ركز الإتجاه الأول على الإلتزام بالمستقبل وكيفية الوصول إليه وتحقيقه بشكل إستراتيجي إذ عرفه (Bdair, 2011: 16) بأنه " أداة إدارية لتنظيم الوقت الحاضر على أساس توقعات المستقبل المنشود"، في حين ركز باحثون آخرون في تعريفهم للتخطيط الإستراتيجي على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة إذ عرفه في هذا الإتجاه (Stewens, 2013: 10) بأنه " العملية التي يتم من خلالها توفير الإتجاه تمهيداً لأنشطة إدارية أخرى.

وتهدف إلى تحديد مسار عمل المنظمة في المستقبل رداً على التهديدات والفرص والمخاطر والشكوك الناشئة عن بيئة متغيرة"، في حين ركز أصحاب الاتجاه الثالث في تعريفهم للتخطيط الإستراتيجي على إنه العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها إذ عرفه (Gates, 2010: 3) بأنه "عملية تحديد خطط المنظمة وذلك لتحقيق رسالتها". وفي ضوء ما تم عرضه لمفاهيم التخطيط الإستراتيجي وإنسجاماً مع هدف البحث الحالي تعرف الباحثة التخطيط الإستراتيجي بأنه "عملية متكاملة يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة وأهدافها المراد تحقيقها وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف فيها وتحليل بيئتها الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها لصياغة إستراتيجية مناسبة تضمن تحقيق هدف المنظمة ورسالتها".

2. أهمية التخطيط الإستراتيجي

يمكن تحديد أهمية التخطيط الإستراتيجي من خلال النقاط الآتية (Bdair, 2011: 15) (Jones, 2002: 5) (Asghar, 2011: 1123) (العزاوي، 2009: 6) :-

1. إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل .
 2. تحقيق الأهداف البعيدة المدى للمنظمة .
 3. يوفر الأساس اللازم للتنسيق والتعاون بين مختلف أجزاء المنظمة .
 4. النظرة الشاملة والكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق نحو الغايات المستهدفة .
 5. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة .
 6. يساعد المنظمة على تركيز الإهتمام والموارد نحو تحقيق الأهداف والإستراتيجيات التي من شأنها مساعدة المنظمة على النمو والتقدم .
 7. يساعد المنظمة على التكيف بنجاح مع البيئات المتغيرة باستمرار كونه يراعي التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها .
 8. يوفر إطاراً لما يجب القيام به ومتى، إذ يمكن القيادة من رصد وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل الإستراتيجيات والعمليات لوضعها في مكانها المناسب .
- نلاحظ من ذلك أن التخطيط الإستراتيجي له أهمية كبيرة لدى المنظمات فهو يساعدها على النمو والتقدم والتكيف المستمر مع البيئة المتغيرة، لذا على جميع المنظمات سواء كانت ربحية أو غير هادفة للربح أن تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي بكفاءة وفاعلية لضمان تحقيق رسالتها وأهدافها التي تسعى إليها.

3. أبعاد التخطيط الإستراتيجي

إختلف الباحثون في تحديد أبعاد التخطيط الإستراتيجي، نظراً لإختلاف إتجاهاتهم الفكرية، وإنسجاماً مع هدف البحث الحالي وبعد مراجعة لأدبيات التخطيط الإستراتيجي التي تناولت الأبعاد، فقد اعتمدت الباحثة على الأبعاد التي شكلت نسبة إتفاق عالية من قبل الباحثين أمثال (El-Mobayed, 2006) (Aldehayyat, 2012) (محمود، 2014) وهذه الأبعاد هي (الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي)، وفيما يأتي إشارة إلى هذه الأبعاد :-

أ- الرسالة Mission

وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما، وعلى الرغم من إن الغرض قد يتغير مع الوقت إلا إنه يعد أساسياً، ويرجع السبب الرئيسي لوجود المنظمات إلى رسالتها (الدوري، 2003: 51)، إذ يعد أول خطوة في عملية التخطيط الإستراتيجي لأنها تعبر عن هوية المنظمة، وتوجهها لإتخاذ القرارات ويعد معياراً لقياس الإجراءات في المستقبل (Denhardt & Grubbs, 2003: 259). ويعرفها (Gates, 2010: 5)، بأنها "الغرض من وجود المنظمة"، ، ومن هنا فإن الرسالة تعكس مفهوم الذات للمنظمة وهويتها التي تعمل الإدارة العليا على وضعها موضع التطبيق، وربطها بأهداف المنظمة، إذ يتطلب أن يتم وضع الأهداف على المدى الطويل بوضوح من خلال رسالة المنظمة (Grant, 2003: 493).

ب- الأهداف Objectives

إن الأهداف تختلف من منظمة إلى أخرى، فأهداف المنظمات الخاصة هو الربح، في حين يكون هدف المنظمة العامة تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الأهداف (محمود، 2014: 82)، وعليه تعرف الأهداف بأنها "النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، ومن واجب الإدارة العليا أن تتحقق من الأهداف الموضوعية وتحدد المعايير لقياس النتائج المتحققة منها" (القيسي، الطائي، 2012: 106). وفي نفس السياق عرفها (محمد و النعيمي، 2012: 145) بأنها "النتائج التي تسعى المنظمة بجهودها ومواردها المختلفة إلى تحقيقها وعلى المنظمة ترجمة هذه النتائج إلى أشكال رقمية وكمية ونوعية كلما كان ذلك ممكناً مع تحديد مواعيد وتواريخ الإنجاز والتحقق". وإن هذه الأهداف من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها لذلك يجب أن تكون الأهداف محددة وواقعية وقابلة للقياس (Vargo, Hunt, 1996: 4)، وتعد الأهداف أساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة، وتتبع الأهمية من دورها في تحقيق التشخيص للفرص البيئية، توجيه القرارات، تسهيل العمل كفريق، وكذلك تشجيع التناسق (الفرطوسي، 2011: 30).

ويرى بعض الباحثين إمكانية التمييز بين الأهداف والغايات، فالأهداف هي تحقيق الأهداف طويلة الأجل، بينما الغايات أو الغرض تحقيق الأهداف قصيرة الأجل وتحويل رسالة المنظمة إلى أهداف قابلة للقياس (مهدي، محمد، 2013: 265).

ت- التحليل البيئي Environment analysis

تعد هذه الخطوة من الخطوات الرئيسية في عملية التخطيط الإستراتيجي، ويرجع ذلك إلى حقيقة أن أي منظمة عامة لا توجد في فراغ، وأصبحت البيئة التي تعمل بها المنظمة أكثر تعقيداً، وأكثر سرعة في التغيير، لذلك من الضروري على كل منظمة التعرف على القوى الداخلية والخارجية التي قد تشكل مستقبلها (Shahin, 2011: 59)، وعليه بعد أن يتم وضع بيان رسالة المنظمة ويتم تحديد أهدافها لا بد من الانتقال إلى تحليل البيئة التي تعمل بها المنظمة (Denhardt & Grubbs, 2003: 26)، ويقصد بالتحليل البيئي بأنه مجموعة الفعاليات التي يقوم من خلالها الإستراتيجيون بمراقبة قطاعات البيئة الخارجية والداخلية وتخمين مدى التغيير فيها من أجل إكتشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، بحيث يتم إتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الإستراتيجي النهائي للمنظمة (محمد، النعيمي، 2012: 145). ويمكن تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمة على البيئة الخارجية والداخلية (علان، صدقة، 2010: 15)، ويتم التعرف على البيئة التي تعمل المنظمة من خلالها باستخدام تحليل SWOT، حيث يتضمن تحليل SWOT تحديد وتقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتقييم نقاط القوة التنظيمية ونقاط الضعف في البيئة الداخلية (Mckay, 2001: 4). ترى الباحثة إن على المنظمة أن تقوم بتحليل البيئة الخارجية قبل البيئة الداخلية، وذلك لأنها تقع خارج سيطرة الإدارة وتتعرض لتغيرات سريعة لا يمكن التنبؤ بها ولها تأثير على المنظمة أكبر من تأثير البيئة الداخلية، ولكن هذا لا يقلل من أهمية تحليل البيئة الداخلية.

ث- الخيار الإستراتيجي Strategic choice

إن أصعب مراحل التخطيط الإستراتيجي هو قيام الإدارة العليا في المنظمة بعملية الخيار الإستراتيجي، إذ تأتي هذه المرحلة بعد عملية التحليل البيئي، فعند الإنتهاء من تقييم جوانب القوة والضعف والوقوف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تعترض سبيل المنظمة، يشرع المعينون بالأمر بتوليد الإستراتيجيات البديلة للمنظمة. (الساعدي، الغرابوي، 2010: 91) ويعرفه (الفرطوسي، 2011: 34) بأنه "أفضل بديل أو قرار يتم إختياره من بين مجموعة من البدائل المتاحة والذي يهدف إلى تحقيق الموائمة بين البيئة الداخلية للمنظمة وبينتها الخارجية للوصول إلى الأداء المرغوب". وإن تطوير بدائل منطقية تعد جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي (Natarajan.et,al, 2000: 55)، ذلك لأن الغرض من الخيار الإستراتيجي هو التميز والتفوق على المنافسين وكسب ميزة تنافسية، لذا يتوجب على المنظمة أن تعمل بشكل متميز على إيجاد بدائل وإختيار أفضلها وبما يكسبها ذلك التميز (Karnanin, 2006: 15).

ثالثاً:- إدارة الأزمات Crisis Management

1. مفهوم إدارة الأزمات

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الأزمات لا بد من تعريف الأزمة إذ اقترن بمعاني كثيرة إذ يشير معجم (Webster) إلى إن كلمة الأزمة (crisis) لاتينية الأصل، وتعني نقطة الانتقال إلى الأحسن أو إلى الأسوء في مرض حاد (Webster, 1974: 270)، أو هي نقطة تحول بين المرض والحياة، كما أنها اللحظة شديدة الخطورة والصعوبة (Oxford, dictionary, 1984: 243)، وللوصول إلى مفهوم إدارة الأزمات لا بد من تعريف الإدارة أولاً إذ تعرف بأنها ذلك النشاط الهادف الذي يوجه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف من خلال الآخرين وبأقل الموارد (Teresa, 2013: 145). أما مفهوم إدارة الأزمات فقد اختلف الباحثون في تعريفه باختلاف الزوايا التي ينظرون للموضوع من خلالها، فمنهم من ركزوا في تعريفهم على الأنشطة إذ عرفها (Tekin, 2014: 165) بأنها " الأنشطة التي تقوم بها الإدارة عند الإستشعار بوجود أزمة محتملة وذلك للتخلص منها بأقل الأضرار، وهذه الأنشطة هي دراسات لمرحلة ما قبل البت بالأزمة وذلك لإتخاذ القرار بشأن كيفية التعامل معها"، ومنهم من ركزوا على المحاولة المنهجية إذ عرفها (Racherla & Hu, 2009: 3) بأنها " محاولة منهجية من قبل المنظمة وأصحاب المصالح فيها لإدارة أو منع وقوع الأزمات"، فيما ركز باحثون آخرون على العملية في تفسيرهم لإدارة الأزمات إذ عرفها (Spillan, et.al, 2011: 60) بأنها " العملية التي تحاول المنظمة من خلالها التنبؤ أو تحديد الأزمات المحتملة وإتخاذ الإحتياطات اللازمة لمنع الأزمة أو التقليل من أثارها"، في حين ركز باحثون آخرون على الأساليب في تعريفهم لإدارة الأزمات إذ عرفها في هذا الإتجاه (جمال، 2010: 39) بأنها "، إستخدام الأساليب والوسائل والإستراتيجيات العلمية الحديثة للتهيؤ للأزمات التي تهدد سمعة المنظمة عن طريق إتخاذ قرارات سريعة وحاسمة ودقيقة لمنع حدوث الأزمة، وتخفيف حجم الخسائر المادية والبشرية في حالة حدوثها إلى أقصى حد ممكن"، وذهب باحثون آخرون في تركيزهم على القرارات في تعريفهم لإدارة الأزمات وفي هذا الصدد عرفها (Jagues, 2010: 2) بأنها " مجموعة من القرارات التي يجب أن تتخذ بسرعة للإستجابة للأزمات وكذلك تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها عند حدوث الأزمة وكيفية الإستعداد لذلك في حالة حدوثها". ومن خلال ذلك الإستعراض لتعاريف إدارة الأزمات يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي لهذه الإدارة يتفق وطبيعة البحث الحالي إذ تعرف الباحثة إدارة الأزمات بأنها "الأساليب العلمية التي تستخدمها المنظمة للإستعداد والإستجابة للأزمة في حال حدوثها وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها للمحافظة على بقاء المنظمة".

2. أهمية إدارة الأزمات

تتكامل المنظمات ليس مع أنظمتها الفرعية فحسب بل أيضاً مع بيئتها، وتعد الأزمات إحدى القضايا التي تحدث في البيئة مسببة للمنظمة مواجهة المخاطرة واللاتأكد التي يتوجب التعامل معها بطريقة مهنية (سعيد، 2012: 75) ، إذ تعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين ناتج عن عدم الخبرة أو المعرفة لذلك تحتاج المنظمات إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث وجمع المعلومات لحل الأزمات والتعامل معها (الجبوري وآخرون، 2011: 3) ، وتعد إدارة الأزمات وظيفة حيوية وأساسية للإدارة (Takada & Yokota, 2007: 313)، لأنها تساعد على ضمان إستقرار المنظمات وبقائها في المستقبل (Pizane & Kozmina, 2010: 5) (Racherla & Hu, 2009: 59)، فهي جزء من الإستراتيجية المعاصرة (Pripora & poimendis, 2008: 38) والإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (Swart, 2010: 14). ويشير (الوليد، 2009: 119-120) بأن أهمية إدارة الأزمات تتمثل مما يأتي :-

- خلق الوعي والإلتزام لدى إدارة المنظمة بهذا النهج الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الإستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات .
- خلق التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، حيث إن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما.

3. أبعاد إدارة الأزمات

تعددت الاتجاهات التي حدد بموجبها الباحثين أبعاد إدارة الأزمات، وعلى الرغم من تعدد تلك الاتجاهات إلا أنها لم تقد إلى تناقضات حادة في مضمون تلك الأبعاد، إلا أنها كانت تعكس التباينات في الرؤى الفلسفية لهم، يمكن حصر الأبعاد الأساسية التي أخذت اهتمام أغلب الدراسات بثلاثة أبعاد:-

أ- إتخاذ قرار الإستجابة *Making decision response*

ويقصد به إختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة، وضيق الوقت وسرعة الأحداث وقبول وتجارب العاملين في المنظمة والبساطة والوضوح ليتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه (رحيمة، 2008: 56). ومما لاشك فيه أن أبعاد موقف الأزمة (المفاجأة - التهديد - الوقت المتاح) تؤدي إلى حفز متخذ القرار إلى الإهتمام والبحث عن بدائل وحلول غير نمطية، فالوقت المتاح لإختيار البديل يؤدي في معظم الحالات إلى إبتكار أساليب واستصدار قرارات جديدة للتعامل مع الحاضر وهو ما يسمى بالموقف الإبتكاري للأزمة، وهو الأمر الذي يستلزمه موقف الأزمة بالضرورة فالمواجهة الفعالة للأزمة لا يمكن أن تتم بطريقة تقليدية ولا بد من مواجهتها بأسلوب ابتكاري يتميز بالإبداع الإداري (الباز، 2002: 69) ، وفي هذا الصدد يرتبط تقييم موقف الأزمة بإستراتيجية إتخاذ القرار، ويمكن لمتخذ القرار أن يحقق أقصى درجة من الدقة عندما يعمل في موقف الأزمة ليتخذ قرارات جيدة على الرغم من المخاطرة وضغط الوقت (Putra, 2009: 39).

ب- الإتصالات وتدفق المعلومات *Communications and Information flows*

ويقصد بها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمة وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو غير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة (عودة، 2008: 42)، كما تعرف إتصالات الأزمة بأنها نشاط العلاقات العامة للحفاظ على علاقات إيجابية بين المنظمة وجماهيرها أثناء وقوع الأزمة لضمان وجود هذه المنظمة في المستقبل (Swart, 2010: 6)، وبما إن إدارة الأزمات تحتاج إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية، لذلك يجب توافر نظام إتصالات يتسم بالإنسيابية والدقة علاوة على السرعة بما يسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة (الخصيري، 2003: 250)، أذ يعبر نظم المعلومات في إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينهما، والذي يقوم بجمع ومعالجة وتخزين المعلومات ، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المناسب حتى يستطيع إتخاذ قراره في درجة مناسبة من التأكد (Bourgeois, 2014: 5).

ت- حشد وتعبئة الموارد *Mobilization of resources*

يقصد بالحشد جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة في الزمان الذي يهيئ الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمة، والقضاء على الأزمة وأسبابها وعناصرها، والقوة التي تتضمن عناصر متعددة يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لقائد الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة عليها، ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانيات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى (المساعدة، 2012: 51). ويستلزم من المنظمة حشد مواردها البشرية وتشكيل فريق يسمى فريق إدارة الأزمة، للتعامل مع الأزمة وقوى الأزمة والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية (King, 2002: 35)، كما وينبغي على المنظمة توظيف تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات (Zerenler,et.al, 2009: 4)، إذ وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانيات كبيرة لتحسين أداء نظم المعلومات الإدارية مما يجعلها أكثر فاعلية، إذ إن هذا النظام يقدم إلى الإدارة ما تحتاجه من معلومات ويقلل من الغموض الذي يمر به متخذ القرار (الخشالي، القطب، 2007: 24-27)، وفضلا عن توظيف المنظمة لمواردها المادية ينبغي أن تركز أيضا على توظيف وحشد مواردها المعنوية ذلك إن لكل منها دوره وتأثيراته. إذ تتمتع كل منظمة بثقافة فريدة خاصة بها تعبر عن فلسفتها ومبادئها الخاصة فضلا عن طرائقها المتفردة في التعامل مع ما تواجهه من مشكلات (سعيد، 2012: 106). ويعكس هذا المناخ الثقافي النظام الفكري /الشعوري للمديرين وان قبولهم لفكرة حتمية وقوع الأزمات يعني أنهم لن يخططوا للإستجابة للأزمة فحسب بل إيجاد الفرص التي تحتويها تلك الأزمة (Spillan,2003:16).

المحور الثالث/ الجانب العملي للبحث

أولاً:- عرض النتائج واختيارها في ضوء إجابات العينة

أ- تشخيص ووصف واقع الأنماط القيادية في الوزارة المبحوثة إستناداً إلى مستوى إجابات عينة البحث، يضم متغير الأنماط القيادية وهو المتغير المستقل بعدين (النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي)، وكما موضح في الجدول (4).

جدول (4) مستوى إجابات عينة البحث عن متغير الأنماط القيادية

المتغير (المجال)	المحور	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الأوتوقراطي	النمط الأوتوقراطي	1- قدرة مديري على إصدار الأوامر من دون أخذ رأي المرؤوسين.	3.82	0.89
		2- مستوى إهتمام مديري بالتخطيط لدقائق الأمور في العمل.	3.94	0.89
		3- يسمح مديري بمشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط الإستراتيجي.	3.59	1.01
		4- مديري يجري الاتصالات بشكل أوامر من الأعلى إلى الأسفل.	3.70	0.92
		5- استخدام مديري للنظام المشدد للثواب والعقاب .	3.29	1.05
	الإجمالي	3.66	0.56	
	النمط الديمقراطي	6- قدرة مديري على مشاركة المستويات الدنيا في إتخاذ القرار.	3.27	1.12
		7- مدى إهتمام مديري بمقترحات المرؤوسين.	3.54	0.96
		8- مستوى الثقة التي يمنحها مديري للمرؤوسين.	3.78	0.91
		9- مستوى بناء العلاقات الإجتماعية بين مديري وجميع العاملين.	3.79	1.00
10- مستوى استخدام مديري لنظام المكافآت لتحفيز العاملين.		2.68	1.13	
الإجمالي	3.41	0.78		
إجمالي الأنماط القيادية			3.54	0.55

1- النمط الأوتوقراطي

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.66) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني أن إجابات العينة عن بعد النمط الأوتوقراطي كانت إجابات عالية ومتجهة نحو الإتجاه العالي وهذا يدل على إن القائد في الوزارة المبحوثة يتجه نحو ممارسة السلوك الأوتوقراطي في عدد من الحالات من وجهة نظر مرؤوسيه، وبلغ الإنحراف المعياري (0.56)، وهذا يعكس عدم تشتت الإجابة حول فقرات هذا البعد. أما على مستوى الأوساط الحسابية التابعة لفقرات هذا البعد الفرعي فقد سجلت الفقرة (2) أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.94) إذ كانت إجابات العينة متجهة نحو الإتجاه العالي مما يعكس إن القائد يسعى إلى الإهتمام في العمل ويخطط لدقائق الأمور، كما حققت هذه الفقرة أقل تشتت إذ بلغ (0.89) وهذا يعني إتفاق جميع العاملين على هذه الإجابة، بينما أعلى تشتت كان في الإجابة عن فقرة (5) وبلغ (1.05)، وهذا يدل على إن المديرين الذين يتبعون هذا النمط من القيادة في الوزارة يصدرن أوامرهم من دون أخذ رأي المرؤوسين أي إن الاتصالات في هذا النمط تكون بإتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل كما إنهم يهتمون بعملهم ويخططون له بشكل دقيق من خلال مشاركة المرؤوسين في عملية التخطيط الإستراتيجي ونتيجة لحرصهم على عملهم وتجنباً لوقوعهم في مشاكل فهم يستخدمون النظام المشدد للثواب والعقاب.

2- النمط الديمقراطي

سجل هذا البعد الفرعي وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.41) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3)، وبتنحراف معياري قدره (0.78)، كما هو موضح في الجدول (4) فقد كانت إجابات العينة عالية ومتجهة نحو الإتجاه العالي، وتؤكد هذه النتائج ميل القائد في الوزارة المبحوثة إلى ممارسة النمط الديمقراطي في بعض ممارساته من وجهة نظر مرؤوسيه، وإن قيمة الإنحراف المعياري تؤكد إتفاق العينة على هذه الإجابة. أما على مستوى الفقرات الفرعية المكونة للنمط الديمقراطي فقد حققت الفقرة (9) أعلى وسطاً حسابياً بلغ (3.79)، مما يؤكد على تواصل المدير مع العاملين بشكل إيجابي بكل ما يتعلق بمصلحة العمل، وظهر أقل تشتت في الإجابة عن الفقرة (8) وبلغ (0.91)، وهذا يعني إتفاق جميع العاملين على أن مستوى الثقة التي يمنحها المدير للمرؤوسين هي بمستوى جيد الأمر الذي يساعد في التغلب على مشاكل العمل، وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.78) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

بينما حصلت الفقرة (10) على أقل وسط حسابي بلغت قيمته (2.68) وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل على إن القائد في الوزارة المبحوثة لا يستخدم نظام المكافآت لتحفيز العاملين، كما حققت هذه الفقرة أعلى تشتت بلغ قدره (1.13).

أما فيما يتعلق باستخدام معامل الإختلاف لغرض معالجة البيانات والوقوف على مستوى إجابات العينة وبيان النمط السائد في الوزارة، فقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وكما موضح في الجدول (5) الآتي:-

جدول (5) قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للأنماط القيادية والأهمية النسبية لأبعادها بالإستناد إلى

معامل الإختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف	الأهمية النسبية
1	النمط الأوتوقراطي	3.66	0.56	15.30 %	1
2	النمط الديمقراطي	3.41	0.78	22.87 %	2

يتبين من هذا الجدول أن النمط الأوتوقراطي قد حصل على أدنى نسبة معامل إختلاف وهي (15.30%)، وهذا يدل على أنه الأكثر تجانساً وملانمة وأهمية من وجهة نظر العينة مقارنة بالنمط الديمقراطي، فضلاً عن ذلك فإن هذا النمط قد حصل على أكبر قيمة وسط حسابي، وتدل هذه النتيجة على أنه النمط السائد في الوزارة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين، وهذا لا يعني بأن النمط الأوتوقراطي هو النمط الأفضل أو المقبول في جميع المواقف، لأن النمط القيادي المثالي هو النمط الذي يتصف بالمرونة ويساعد على تطويع النمط القيادي ليلانم متطلبات الظروف و المواقف المتغيرة، فيما احتل النمط الديمقراطي المرتبة الثانية من حيث الأهمية. وتلاحظ الباحثة من خلال المقابلات التي أجرتها في الوزارة المبحوثة، بأن النمط القيادي الأفضل يعتمد على الموقف الذي تمر به الوزارة ففي بعض المواقف يتطلب أن يكون القائد أوتوقراطياً لضمان إنسيابية سير العمل بجهود، وفي مواقف أخرى يتطلب أن يكون القائد ديمقراطياً لمنع الفساد وتحقيق مرونة في العمل فقد لا يكون القائد ملماً بكل المواقف التي تمر بها الوزارة كما إن المروسين قد يكونون أقرب إلى الواقع ومتفاعلين مع الموظفين والمراجعين في الوزارة أكثر من القائد لذا لا بد من الأخذ برأيهم للوصول إلى إتفاقات موحدة من ناحية الرأي الفني والإداري والمالي لتنفيذه بصورة صحيحة.

ب- تشخيص ووصف واقع التخطيط الإستراتيجي في الوزارة المبحوثة

يضم متغير التخطيط الإستراتيجي وهو المتغير الوسيط أربعة أبعاد (الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي)، وكما موضح في الجدول (6).

جدول (6) مستوى إجابات عينة البحث عن متغير التخطيط الإستراتيجي

المتغير (المجال)	المحور	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
التخطيط الإستراتيجي	الرسالة	11- تمتلك الوزارة رسالة واضحة ومفهومة للجميع.	3.51	0.88
		12- تتضمن رسالة الوزارة الغرض من وجود المنظمة.	3.74	0.81
		13- رسالة الوزارة موجهة لتوظيف امکانات على وفق الرؤية المستقبلية للمنظمة.	3.21	0.94
		14- تشمل رسالة الوزارة على طموحها المستقبلية في توسيع أهدافها.	3.76	0.84
		15- تؤكد رسالة الوزارة على الجوانب الفنية والمعرفية الحديثة في عملية التخطيط.	3.59	0.94
		الإجمالي	3.37	0.56
الأهداف	الأهداف	16- تخضع أهداف الوزارة إلى مراجعة مستمرة.	3.49	0.89
		17- تعمل الوزارة بمبدأ المشاركة عند صياغة أهدافها.	3.39	0.93
		18- تنبثق أهداف الوزارة من رسالتها وتعبير عن ما ورد فيها.	3.52	0.83
		19- تجسد أهداف الوزارة المستقبل المرغوب فيها وتسعى جاهدة للوصول إليه.	3.55	0.86
		20- توسم أهداف الوزارة بالشمولية وتراعي الأهمية النسبية للأولويات.	3.23	0.88
		الإجمالي	3.44	0.67

0.93	3.23	21- تسعى الوزارة على التشخيص المستمر لما تتحلى به من نقاط قوة.	التحليل البيئي
0.95	3.27	22- تسعى الوزارة لمعرفة نقاط الضعف في بيئتها الداخلية.	
0.92	3.22	23- تعتمد الوزارة أساليب متنوعة لتشخيص فرص البيئة الخارجية (سياسية، إجتماعية، إقتصادية، تكنولوجية).	
0.90	3.16	24- تهتم الوزارة برصد التهديدات بالبيئة الخارجية (سياسية، إجتماعية، إقتصادية، تكنولوجية).	
1.08	3.47	25- تستعين الوزارة بجهات استشارية متخصصة لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية.	
0.72	3.27	الإجمالي	
0.92	3.19	26- توجد مشاركة إدارية واسعة في الوزارة لتطوير البدائل الإستراتيجية.	الخيار الإستراتيجي
0.86	3.18	27- تحاول الوزارة التنبؤ بنتائج البدائل الإستراتيجية المطروحة عليها.	
0.86	3.29	28- تقوم الوزارة بوضع إجراءات وأساليب مصممة مسبقاً لإختيار الإستراتيجية المناسبة لها.	
0.82	3.13	29- تقوم الوزارة بتقييم البدائل قبل أن تتبنى خطة إستراتيجية معينة.	
0.80	3.31	30- يتناسب الخيار الإستراتيجي مع رسالة الوزارة.	
0.63	3.22	الإجمالي	
0.56	3.37	إجمالي التخطيط الإستراتيجي	

1- الرسالة

إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.56) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني ان إجابات العينة حول هذا البعد عالية، وبلغ الإنحراف المعياري لهذا البعد (0.64) ليعكس قلة تشتت إجابات العينة، ويدل ذلك على وجود توجه للرسالة بشكل عام، ويبين الجدول (7) ذلك. أما بالنسبة لفقرات هذا البعد، فقد سجلت الفقرة (14)، أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.76) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي، مما يعكس سعي الوزارة لشمول رسالتها على توسيع الأهداف في المستقبل كما إن قيمة الإنحراف المعياري والبالغة (0.84) تعكس الإنسجام إلى حد ما في إجابات العينة عنه، وكان أقل تشتت في الإجابة عن الفقرة (12) إذ بلغ (0.81)، وهذا ما أكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (3.74) وهذا يعني أن رسالة الوزارة تتضمن الغرض من وجودها، بينما أعلى تشتت كان في الإجابة عن الفقرات (13) و(15) إذ بلغ (0.94)، وهذا يشير إلى امتلاك عينة البحث صورة واضحة بخصوص رسالة الوزارة تجسد ذلك في معرفتهم بالهدف من وجودها، وكذلك تسعى الوزارة إلى توسيع أهدافها في المستقبل، تبين الباحثة من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها في الوزارة المبحوثة، بأن رسالة الوزارة تتضمن الغرض الذي أسست من أجله وهو توفير الطاقة الكهربائية من خلال العمل المتكامل لأنشطتها الثلاث الإنتاج والنقل والتوزيع بكفاءة وفاعلية لدعم رفاه الشعب العراقي، كما إن هذه الرسالة واضحة ومفهومة للجميع.

2- الأهداف

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.44) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني ان إجابات العينة عن هذا البعد عالية ومتجهة نحو الاتفاق وبنحرف معياري (0.67) وهذا يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة. أما على صعيد الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد حققت الفقرة (19) أعلى وسطاً حسابياً إذ بلغت قيمته (3.55) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) وبنحرف معياري بلغت قيمته (0.86) وهذا يدل على أن الوزارة تمتلك أهداف مستقبلية وتسعى للوصول إليها، وكان أقل تشتت في الإجابة عن الفقرة (18) إذ بلغ (0.83) وهذا ما أكد عليه الوسط الحسابي إذ بلغت قيمته (3.52) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (3).

بينما كان أعلى تشتت في الأجابه عن الفقرة (17) إذ بلغت قيمته (0.93)، وإن دل هذه على شيء فإنه يدل على إمتلاك خطة الوزارة على أهداف تتصف بالشمولية تسعى في الوصول إليها وفي مجالات عدة ويتم مراجعة هذه الأهداف بشكل مستمر لتجسد مستقبل الوزارة المرغوب فيه، وتلاحظ الباحثة من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها في الوزارة المبحوثة، بأن الوزارة تمتلك أهداف على جانبيين الأول أهداف تكتيكية قصيرة المدى والثاني أهداف إستراتيجية بعيدة المدى وذلك بقصد تحسين الطاقة الكهربائية.

3- التحليل البيئي

حقق هذا البعد والذي يعد البعد الثالث للتخطيط الإستراتيجي وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.27) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة حول هذا البعد كانت معتدلة وبتأخراف معياري بلغ قدره (0.72) وهي قيمة منخفضة نسبياً تدل على إنسجام العينة في إجاباتهم عن فقرات هذا البعد، وهذا يدل على أن الوزارة تقوم بالتحليل البيئي بشكل مستمر على الرغم من كونه متوسط في شدته. أما على مستوى الفقرات الخاصة بهذا البعد فقد حققت الفقرة (25) أعلى وسطاً حسابياً إذ بلغت قيمته (3.47) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (3) وبأكبر تشتت إذ بلغت قيمته (1.08)، وهذا يدل على أن الوزارة تستعين بالإستشاريين المتخصصين لتحليل بيئتها، بينما كان أقل تشتت في الإجابة عن الفقرة (24). ومن خلال النتائج التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالتحليل البيئي يمكن القول أن خطة الوزارة تقوم بتشخيص أهم ما تتمتع به الوزارة من نقاط ومزايا قوة وأهم ما تعانيه من نقاط ضعف، فضلاً عن استخدام الوزارة أساليب متنوعة لتشخيص الفرص في البيئة الخارجية لإقتناصها، ورصد التهديدات لتجنبها ويتم ذلك بالإستعانة بجهات إستشارية متخصصة في التحليل البيئي.

4- الخيار الإستراتيجي

أشارت النتائج الظاهرة في الجدول (6) الى تقارب مستوى هذا البعد في الأجابه وأقترابه من الوسط الفرضي إذ بلغ الوسط الحسابي (3.22) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (3) وهذا يعني أن إجابات العينة في هذا البعد معتدلة، وبتأخراف معياري (0.63). أما على صعيد الفقرات الخاصة بهذا البعد، كانت الفقرة (28) قد حصلت على أعلى وسط حسابي بلغ مقداره (3.29)، أما أقل تشتت فكان في الإجابة عن الفقرة (30)، إذ بلغ (0.80) وهذا يعني بأن الوزارة تراعي رسالتها عند إختيارها الإستراتيجية وهذا ما أتفقت عليه إجابات عينة البحث، في حين سجل أعلى تشتت في الإجابة عن الفقرة (26) والذي بلغ قدره (0.92). وتبين الباحثة من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها في الوزارة المبحوثة، بأن الوزارة تمتلك خطة إستراتيجية بعيدة المدى لغاية 2020 ويتم متابعتها باستمرار إذ تم وضع هذه الخطة من قبل دائرة التخطيط والدراسات وبالتنسيق مع باقي الدوائر بصدد تطوير واقع الكهرباء إنتاج ونقل وتوزيع وربما يحصل قصور في تنفيذها لأسباب مالية، كما تقوم الوزارة بعملية التحليل البيئي للبيئتين الخارجية والداخلية من خلال إعداد دراسات بين فترة وأخرى ومن قبل متخصصين كذلك توجد في الوزارة غرفة عمليات خاصة برئاسة الوزير والمديرين العامين للقيام بعملية التحليل البيئي.

وباستخدام معامل الاختلاف لغرض معالجة البيانات والوقوف على مستوى إجابات العينة وترتيب أبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي فقد أعتد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية فضلاً عن معامل الاختلاف لفقرات أبعاد هذا المتغير وكما يظهر ذلك في جدول (7) الآتي:

جدول (7) قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري للتخطيط الإستراتيجي والأهمية النسبية لأبعادها بالإستناد إلى معامل الاختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	الرسالة	3.56	0.64	17.97%	1
2	الأهداف	3.44	0.67	19.47%	2
3	التحليل البيئي	3.27	0.72	22.01%	4
4	الخيار الإستراتيجي	3.22	0.63	19.56%	3

أن هذه الإجابات تشير الى قيم معامل الإختلاف فضلاً عن الأهمية النسبية لأبعاد متغير التخطيط الإستراتيجي، أذ جاء ترتيب أجمالي بعد الرسالة بالمرتبة الأولى مما يعني أن إجابات أفراد العينة ضمن هذا البعد كانت أقل تشتتاً وأكثر تجانساً وملائمة وأهمية عن بقية أبعاد المتغير الأخرى المكونة للمقياس، فيما احتل بعد الأهداف المرتبة الثانية يليه بعد الخيار الإستراتيجي ثم بعد التحليل البيئي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، وهذا يعني أن إجابات عينة البحث بشأن بعد الرسالة كانت الأكثر تركيزاً والاقبل إنحرافاً عن بقية إجابات الأبعاد الأخرى مما جعل هذا البعد من أكثر الأبعاد التخطيط الإستراتيجي أهمية من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

ث- تشخيص ووصف واقع إدارة الأزمات في الوزارة المبحوثة
تضم إدارة الأزمات وهي المتغير المعتمد ثلاثة أبعاد (إتخاذ قرار الإستجابة، الإتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد)، والجدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8) مستوى إجابات عينة البحث عن متغير إدارة الأزمات

المتغير (المجال)	المحور	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إدارة الأزمات	إتخاذ قرار الإستجابة	31- تواجه الوزارة عدم الوضوح في الرؤية عند إتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات.	2.64	0.96
		32- تواجه الوزارة مشاكل في إعداد البدائل المتاحة لحل أغلب الأزمات التي تتعرض لها.	2.48	0.88
		33- تمتلك الوزارة القدرة على محاكاة القرارات السابقة للإستعانة بحل المواقف المشابهة.	3.49	0.77
		34- توجد مرونة عالية في تفويض الصلاحيات لإتخاذ القرارات عندما يتطلب الموقف ذلك.	3.41	0.95
		35- تسعى الوزارة لربط تقييم موقف الأزمة مع إستراتيجية إتخاذ القرار.	3.47	0.85
		الإجمالي	3.10	0.53
الإتصالات وتدفق المعلومات		36- تمتلك الوزارة غرفة عمليات مزودة بأحدث نظم الإتصالات لإدارة الأزمات التي تتعرض لها.	3.28	1.19
		37- يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على سرعة الإتصالات بين الأقسام المختلفة عند التعرض للأزمة.	3.38	1.01
		38- تمتلك الوزارة نظام معلومات يضمن تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة عند حدوث الأزمة.	3.50	0.98
		39- تركز الوزارة على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة إليها.	3.10	1.03
		40- تمتلك الوزارة وحدة مستقلة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالأزمات وتخزينها على قاعدة بيانات.	3.21	1.04
		الإجمالي	3.29	0.82
حشد وتعبئة الموارد		41- تركز الوزارة على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند الحاجة لها.	3.40	0.81
		42- توفر الوزارة برامج تدريبية للموظفين تساعد على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمة.	3.59	1.04

0.92	3.66	43- تمتلك الوزارة فريق عمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.	
0.90	3.24	44- المعلومات عن حجم الموارد متوافرة في كل دوائر الوزارة.	
1.00	2.73	45- صعوبة مناقلة الموارد بمرونة عالية بين دوائر الوزارة.	
0.58	3.32	الإجمالي	
0.55	3.24		إجمالي إدارة الأزمات

1- إتخاذ قرار الإستجابة

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.10) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3)، إذ كانت إجابات العينة معتدلة وبتناحراف معياري (0.53). أما على مستوى الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد حققت الفقرة (33) أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.49) وبأقل تشتت إذ بلغ (0.77) وهذا يعني إتفاق جميع العاملين على إن الوزارة لها القدرة على حل المواقف المشابهة وذلك عن طريق محاكاة القرارات السابقة التي تم إتخاذها، بينما كان أعلى تشتت في الإجابة عن الفقرة (31) إذ بلغت قيمته (0.96) وهي فقرة سلبية لذا كانت الإجابات متناقضة حول هذه الفقرة.

2- الإتصالات وتدفق المعلومات

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (3.29) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة حول هذا البعد كانت معتدلة وبتناحراف معياري (0.82). وهذه النتيجة توشر إن الوزارة تمتلك نظام إتصال يضمن تزويد المدراء بالمعلومات المطلوبة فضلاً عن التركيز على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات لمن يحتاجها بمستوى متوسط ويحتاج إلى تفعيل بصورة أكبر إذ باتت المعلومات بالغة الأهمية في عملية صنع القرارات وإنجاز المهام الإدارية. أما بالنسبة لفقرات هذا البعد، فقد حققت الفقرة (38) أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.50) وبأقل تشتت إذ بلغ (0.98)، وهذا ما أكدت عليه الوزارة من خلال دليل تطبيق مبادئ الشفافية لسنة 2012 إذ تم الإسترشاد بمبادئ الشفافية المعتمدة من قبل منظمات المجتمع الدولي والمؤسسات العلمية والأكاديمية عند إعداد هذا الدليل، والشفافية هي نظام يوفر البيانات والمعلومات الضرورية للكشف عن إدارة الأزمات وتنفيذ الخطط وتمكين الموظفين من الإطلاع عليها عبر الوسائل المختلفة، بينما كان أعلى تشتت في الإجابة عن الفقرة (36) إذ بلغ (1.19).

3- حشد وتعبئة الموارد

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.32) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة حول هذا البعد كانت معتدلة وبتناحراف معياري (0.58). وتشير هذه النتائج إلى وجود سعي متوسط من قبل الوزارة لحشد وتعبئة مواردها لتجنب الأزمات التي تحدث، وهذا ليس المستوى المطلوب من وجهة نظر الباحثة لذا لا بد للوزارة أن تزيد تركيزها على حشد وتعبئة الموارد لكي تتمكن من مواجهة التحديات في المستقبل. أما بالنسبة للفقرات الخاصة بهذا البعد، فقد حصلت الفقرة (43) على أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (3.66) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (3)، وهذا يشير إلى إمتلاك الوزارة فريق عمل لديه خبرة سابقة في كيفية التعامل مع الأزمات، وكان أقل تشتت في الإجابة عن الفقرة (41) فقد بلغت قيمته (0.81)، بينما كان أعلى تشتت في الإجابة عن الفقرة (42) إذ بلغت قيمته (1.04). وتلاحظ الباحثة من خلال المقابلات التي أجرتها في الوزارة المبحوثة، بأن الظروف التي مر بها العراق أثرت على كل مفاصل العمل في المؤسسات والوزارات الحكومية من حيث ظهور حالات سلبية وتلكؤات ومعوقات في العمل والتي كان لوزارة الكهرباء نصيب منها فقد باتت الوزارة بدون قانون أو وصف ووظائف أو هيكل تنظيمي مسيطر عليه إذ تمت عدة أستحداثات وانشطارات للمديريات العامة والفرعية فيها حتى وصل عددها 24 مديرية عامة و 9 دوائر مع عدد كبير من المديريات الفرعية المرتبطة بتلك المديريات العامة.

ومن هنا ظهرت أنشطة متعددة بدأت تتبنى عملية الإصلاح المؤسسي لتنظيم البنى التحتية الإدارية والفنية وآليات العمل وغيرها من الإجراءات والتي بدأت منذ عام 2009 بالتعاون مع مشروع (تطوير الوكالة الدولية الأمريكية لتنمية القدرات الوطنية USAID) بتفعيل مجموعة أبعاد كان لها دور في عملية التنظيم والإصلاح في الوزارة وهذه الأبعاد (مشروع تفعيل الأنظمة الإلكترونية، مشروع الجدوة الوزاري، مشروع صيانة الهياكل التنظيمية ووصف الوظائف، ومشروع الإصلاح بواسطة خبراء ترابط وممثلوه في الوزارة)، كما إن دائرة التدريب والتطوير في الوزارة تقوم بتدريب الموظفين في داخل وخارج العراق إذ يتضمن المنهاج التدريبي لمركز تدريب بغداد لسنة 2015 على سبع دورات تدريبية وهي (دورات السلامة المهنية، الدورات الفنية - كهرباء، الدورات الفنية - ميكانيك، دورات الحاسبات والانترنت، الدورات الإدارية والمالية وتضم دورات تخص إدارة الأزمات لإكساب المشاركين معارف ومهارات في كيفية إحتواء الأزمات والتصدي لها كما تضم دورات تخص المهارات القيادية والتخطيط الإستراتيجي لشرح أهداف التخطيط الإستراتيجي وكيفية القيام بمراحل التخطيط لوضع خطة إستراتيجية وتشغيلية للمنظمة، دورات اللغة الإنكليزية، دورات إدارة الجودة)، وتمتلك الوزارة خبراء متخصصين لمعالجة الأزمات التي تتعرض لها كما يوجد عدد من الخبراء ضمن العقود التي تعقدتها الوزارة يتم استشارتهم لتجنب الأزمات.

وباستخدام معامل الإختلاف لغرض معالجة البيانات والوقوف على مستوى إجابات العينة وترتيب أبعاد متغير إدارة الأزمات فقد أعتمد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية فضلاً عن معامل الإختلاف لفقرات أبعاد هذا المتغير وكما يظهر ذلك في جدول (9) الآتي:-

جدول (9) قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لإدارة الأزمات والأهمية النسبية لأبعادها بالإستناد إلى معامل الإختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	معامل الإختلاف	الأهمية النسبية
1	إتخاذ قرار الإستجابة	3.10	0.53	17.09%	1
2	الإتصالات وتدفق المعلومات	3.29	0.82	24.92%	3
3	حشد وتعبئة الموارد	3.32	0.58	17.46%	2

عكست الإجابات في الجدول (9) المذكور أنفاً قيم معامل الإختلاف فضلاً عن الأهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة الأزمات، إذ جاء ترتيب أجمالي بعد إتخاذ قرار الإستجابة بالمرتبة الأولى مما يعني هذا أن إجابات أفراد العينة ضمن بعد إتخاذ قرار الإستجابة كانت أقل تشتتاً والأكثر تجانساً وملاءمة وأهمية عن بقية أبعاد المتغير الأخرى المكونة للمقياس، فيما احتل بعد حشد وتعبئة الموارد المرتبة الثانية يليه بعد الاتصالات وتدفق المعلومات في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، ويعود تفسير هذه النتائج إلى أن إجابات الموظفين بشأن إتخاذ قرار الإستجابة كانت أكثر تركيزاً وأقل إنحرافاً عن بقية إجابات الأبعاد الأخرى مما جعله الأكثر أهمية.

فضلا عن ما ذكر انفا يمكن أن توضح الباحثة أن المتغير الأول الأنماط القيادية سجل وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.54) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3)، أي كان يميل نحو الاتفاق، لذا فإن أعلى إجابة كانت تتمثل في النمط الأوتوقراطي الذي يعد البعد الأول للأنماط القيادية، أما بالنسبة للدوائر التي تطبق الأنماط القيادية فقد كانت دائرة الإنتاج أكثر دائرة مطبقة للأنماط القيادية تليها دائرة التوزيع وأخيراً دائرة النقل.

أما المتغير الثاني للبحث التخطيط الإستراتيجي فقد حصل على وسطاً حسابي بلغت قيمته (3.37) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3) أي كان يميل نحو الاتفاق، إذ تمثلت أعلى إجابة في البعد الأول للتخطيط الإستراتيجي وهو الرسالة، فضلاً عن إن أكثر الدوائر التي تقوم بالتخطيط الإستراتيجي هي (دائرة التوزيع، دائرة الإنتاج، ودائرة النقل) على التوالي.

أما بالنسبة للمتغير الثالث للبحث إدارة الأزمات فقد حقق وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.24) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي (3) أي كان يميل نحو الاتفاق، وتمثلت أعلى إجابة في البعد الثالث لإدارة الأزمات وهو حشد وتعبئة الموارد، أما الدوائر التي حققت أعلى مستوى في إدارة الأزمات كانت (دائرة التوزيع، دائرة الإنتاج، ودائرة النقل) على التوالي.

ولدراسة طبيعة متغيرات البحث الرئيسية وعلى المستوى الإجمالي وبالاعتماد على معامل الاختلاف أيضاً تم وضع النتائج في جدول (10) الآتي:-
جدول (10) يبين متغيرات البحث الرئيسية (الأنماط القيادية، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات) على وفق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف

ت	متغيرات البحث	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	الأنماط القيادية	3.54	0.55	15.53%	1
2	التخطيط الإستراتيجي	3.37	0.56	16.61%	2
3	إدارة الأزمات	3.24	0.55	16.97%	3

❖ من خلال نتائج العينة وعلى وفق الجدول المذكور أنفا نجد أن هذه النتائج عكست إجابات العينة عن متغيرات البحث ومن خلال معامل الاختلاف والاهمية النسبية لتلك المتغيرات، نجد أن متغير الأنماط القيادية كان بالمرتبة الأولى من إذ الأهمية يليه متغير التخطيط الإستراتيجي بالمرتبة الثانية وأخيراً متغير إدارة الأزمات في المرتبة الثالثة وهذا ما يدل على عدم الإهتمام النسبي بإدارة الأزمات في وزارة الكهرباء وهذا ما أشارت إليه نتائج إجابات العينة.

❖ قيم الانحرافات المعيارية للمتغيرات الرئيسية كانت متقاربة، إذ كان الانحراف المعياري للمتغيرين الأنماط القيادية وإدارة الأزمات متساوي وبواقع أقل انحراف معياري إذ بلغت قيمته (0.55) في حين سجل متغير التخطيط الإستراتيجي أعلى انحراف معياري وبلغت قيمته (0.56).

❖ تدرجت متغيرات البحث على وفق الاوساط الحسابية المتحققة إذ حصل متغير الأنماط القيادية على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.54)، وأحتل متغير التخطيط الإستراتيجي المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.37)، بينما أحتل متغير إدارة الأزمات المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.24)، وهذا يعني أن مستوى التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في الوزارة المبحوثة متوسط في شدته على الرغم من أهمية هذين المتغيرين.

ثانياً:- اختبار فرضيات الارتباط وتحليلها

أ- لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والقائلة (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية بأبعادها (الأوتوقراطي، الديمقراطي) والتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي)) ومن خلال الجدول (11) نلاحظ بأن جميع علاقات الارتباط عالية وموجبة وعند مستوى معنوية (0.01) :-

جدول (11) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الإختبار الثاني للارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية و أبعاد التخطيط الإستراتيجي

إجمالي التخطيط الإستراتيجي	الخيار الإستراتيجي	التحليل البيئي	الأهداف	الرسالة	التخطيط الإستراتيجي الانماط القيادية
**0.44	**0.38	**0.34	**0.43	**0.33	الأوتوقراطي
**0.41	**0.32	**0.39	**0.40	*0.25	الديمقراطي
**0.51	**0.42	**0.45	**0.50	**0.34	إجمالي الأنماط القيادية

*: الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

** : الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

1- حققت العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الرسالة معامل ارتباط بلغ (0.33) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، بينما حققت العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والأهداف أعلى معامل ارتباط وهو (0.43) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغ معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي والتحليل البيئي (0.34) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، بينما حققت العلاقة بين النمط الأوتوقراطي والخيار الإستراتيجي معامل ارتباط بلغ (0.38)، وبشكل عام حققت العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وأبعاد التخطيط الإستراتيجي معامل ارتباط بلغ (0.44) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، ومن ثم ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين النمط الأوتوقراطي وبين كل من الرسالة والأهداف والتحليل البيئي والخيار الإستراتيجي

أما نوع العلاقة فهي علاقة طردية موجبة أي كلما كان القائد أوتوقراطياً ارتفع مستوى التخطيط الإستراتيجي مما يؤدي إلى الدعم والإهتمام برسالة الوزارة وأهدافها والتحليل البيئي والخيار الإستراتيجي، وهذا ما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الأولى.

2- حققت العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و الرسالة معامل ارتباط بلغ (0.25) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، بينما حققت العلاقة بين النمط الديمقراطي و الأهداف أعلى معامل ارتباط وهو (0.40) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغ معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي والتحليل البيئي (0.39) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، بينما حققت العلاقة بين النمط الديمقراطي والخيار الإستراتيجي معامل ارتباط بلغ (0.32)، وبشكل عام حققت العلاقة بين النمط الديمقراطي وأبعاد التخطيط الإستراتيجي معامل ارتباط بلغ (0.41) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) وبالتالي ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين النمط الديمقراطي وبين كل من الأهداف والتحليل البيئي والخيار الإستراتيجي، وعند مستوى (0.05) مع الرسالة، أما نوع العلاقة فهي علاقة طردية موجبة، وهذا يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى. وبهذه النتيجة قد تم إثبات جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة إذ إن قبول الفرضيات الفرعية يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأنماط القيادية بأبعادها والتخطيط الإستراتيجي بأبعاده (0.51) وهي علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) أي كلما كان هناك تطبيق للأنماط القيادية كان هناك تخطيط إستراتيجي. ونلاحظ بأن معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي وأبعاد التخطيط الإستراتيجي هو أعلى من معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي وأبعاد التخطيط الإستراتيجي وهذا يدل على أن مستوى التخطيط الإستراتيجي في الوزارة يرتفع مع القائد الذي يتبع النمط الأوتوقراطي.

ب- لإختبار الفرضية الرئيسية الثانية والقائلة (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية بأبعادها (الأوتوقراطي، الديمقراطي) وإدارة الأزمات بأبعادها (إتخاذ قرار الإستجابة، الإتصالات وتدقيق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد)) ومن خلال الجدول (12) نلاحظ أن التخطيط الإستراتيجي بأبعاده قد حقق علاقات ارتباط أغلبها موجبة مع إدارة الأزمات بأبعادها وعند مستوى معنوية (0.01) :-

جدول (12) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الإختبار التائي للارتباط بين أبعاد الأنماط القيادية وأبعاد إدارة الأزمات

إجمالي إدارة الأزمات	حشد وتعبئة الموارد	الإتصالات وتدقيق المعلومات	إتخاذ قرار الإستجابة	إدارة الأزمات
				الأنماط القيادية
*0.24	0.19	0.18	*0.25	الأوتوقراطي
**0.31	*0.24	**0.29	*0.23	الديمقراطي
**0.34	**0.27	**0.30	**0.29	إجمالي الأنماط القيادية

*: الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

** : الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

1- حققت العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و إتخاذ قرار الإستجابة معامل ارتباط بلغ (0.25) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ، في حين لم تظهر علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي وبين كل من الإتصالات وتدقيق المعلومات و حشد وتعبئة الموارد، وهذا يعني أنه كلما كان النمط أوتوقراطياً زاد من سرعة إتخاذ قرار الإستجابة لمواجهة تسلط القائد وتفرد بالقرارات. وبشكل عام حققت العلاقة بين النمط الأوتوقراطي وأبعاد إدارة الأزمات معامل ارتباط بلغ (0.24) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05) وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية، وهذا مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

2- حققت العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي و إتخاذ قرار الإستجابة معامل ارتباط بلغ (0.23) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، بينما حققت العلاقة بين النمط الديمقراطي والإتصالات وتدفق المعلومات أعلى معامل ارتباط وهو (0.29) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبلغ معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي وحشد وتعبئة الموارد (0.24) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05)، وبشكل عام حققت العلاقة بين النمط الديمقراطي وأبعاد إدارة الأزمات معامل ارتباط بلغ (0.31) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) ومن ثم ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين النمط الديمقراطي وإتخاذ قرار الإستجابة وحشد وتعبئة الموارد، وعند مستوى (0.01) مع الإتصالات وتدفق المعلومات، أما نوع العلاقة فهي علاقة طردية موجبة، وهذا يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية. وبهذه النتيجة قد تم إثبات جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة إذ إن قبول الفرضيات الفرعية يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسية الثانية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الأنماط القيادية بأبعادها وإدارة الأزمات بأبعادها (0.34) وهي علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) أي كلما كان هناك تطبيق للأنماط القيادية كان هناك إدارة للأزمات، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه (دراسة العبيدي، 2002) المطبقة في هيئة الكهرباء العراقية وتشكيلاتها، إذ برهن تحليل البيانات وتفسير النتائج عن وجود علاقة بين إدارة الأزمات وأنماط السلوك القيادي. ونلاحظ بأن معامل الارتباط بين النمط الديمقراطي وأبعاد إدارة الأزمات هو أعلى من معامل الارتباط بين النمط الأوتوقراطي وأبعاد إدارة الأزمات وهذا يدل على أن مستوى إدارة الأزمات في الوزارة يرتفع مع القائد الذي يتبع النمط الديمقراطي.

ت- لإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والقائلة (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل البيئي، والخيار الإستراتيجي) وإدارة الأزمات بأبعادها (إتخاذ قرار الإستجابة، الإتصالات وتدفق المعلومات، وحشد وتعبئة الموارد)) ومن خلال الجدول (13) نلاحظ: جدول (13) يبين معامل ارتباط سبيرمان مع الإختبار الثاني للإرتباط بين أبعاد التخطيط الإستراتيجي وأبعاد

إدارة الأزمات

إجمالي إدارة الأزمات	حشد وتعبئة الموارد	الإتصالات وتدفق المعلومات	إتخاذ قرار الإستجابة	إدارة الأزمات التخطيط الاستراتيجي
**0.53	**0.42	**0.46	**0.47	الرسالة
**0.47	**0.37	**0.39	**0.44	الأهداف
**0.62	**0.48	**0.63	**0.40	التحليل البيئي
**0.65	**0.56	**0.54	**0.56	الخيار الإستراتيجي
**0.68	**0.54	**0.60	**0.55	إجمالي التخطيط الإستراتيجي

*: الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.05)

** : الارتباط دال عند مستوى دلالة (0.01)

1- حققت العلاقة بين الرسالة و إتخاذ قرار الإستجابة أعلى معامل ارتباط وهو (0.47) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن تكريس الوزارة إهتمامها نحو الرسالة سيسهم في إتخاذ قرار الإستجابة بشكل أسرع، بينما حققت العلاقة بين الرسالة والإتصالات وتدفق المعلومات معامل ارتباط بلغ (0.46) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، في حين حققت العلاقة بين الرسالة وحشد وتعبئة الموارد معامل ارتباط بلغ (0.42) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، و بشكل عام حققت العلاقة بين الرسالة وأبعاد إدارة الأزمات معامل ارتباط بلغ (0.53) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، ومن ثم ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الرسالة وكل من إتخاذ قرار الإستجابة والإتصالات وتدفق المعلومات وحشد وتعبئة الموارد، وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية، وهذه النتيجة تدل على أن تركيز الوزارة نحو رسالتها سيسهم بشكل إيجابي بالسيطرة على الأزمة عند حدوثها من خلال سرعة إتخاذ القرار ومناقلة الموارد المادية والبشرية الضرورية فضلاً عن الإتصالات وتدفق المعلومات لمواجهة الأزمة، وهذا مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة.

2- حققت العلاقة بين الأهداف و إتخاذ قرار الإستجابة أعلى معامل ارتباط وهو (0.44) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني أن توظيف الوزارة لأهدافها سيسهم في تحسين امكانيات التعامل مع الازمات ولا سيما في مجال إتخاذ قرار الإستجابة، بينما حققت العلاقة بين الأهداف والإتصالات وتدفق المعلومات معامل ارتباط بلغ (0.39) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، في حين حققت العلاقة بين الأهداف وحشد وتعبئة الموارد معامل ارتباط بلغ (0.37) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبشكل عام حققت العلاقة بين الأهداف وأبعاد إدارة الأزمات معامل ارتباط بلغ (0.47) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الأهداف وكل من إتخاذ قرار الإستجابة والإتصالات وتدفق المعلومات وحشد وتعبئة الموارد، وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما كانت الأهداف ممكنة التحقيق كان هناك إدارة للأزمات بفاعلية أكبر مما يؤدي إلى سرعة إتخاذ القرار عند حدوث الأزمات وزيادة الإتصالات وتدفق المعلومات وحشد وتعبئة الموارد لمواجهة الأزمات، وهذا مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة.

3- حققت العلاقة بين التحليل البيئي وإتخاذ قرار الإستجابة معامل ارتباط بلغ (0.40) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، بينما حققت العلاقة بين التحليل البيئي والإتصالات وتدفق المعلومات أعلى معامل ارتباط وهو (0.63) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يدل على أن تركيز إهتمام المنظمة نحو القضايا البيئية الداخلية والخارجية سيسهم في فاعلية الإتصالات وتدفق المعلومات، في حين حققت العلاقة بين التحليل البيئي وحشد وتعبئة الموارد معامل ارتباط بلغ (0.48) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبشكل عام حققت العلاقة بين التحليل البيئي وأبعاد إدارة الأزمات معامل ارتباط بلغ (0.62) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين التحليل البيئي وكل من إتخاذ قرار الإستجابة والإتصالات وتدفق المعلومات وحشد وتعبئة الموارد، وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية، وهذه النتيجة تدل على أن قيام الوزارة بالتحليل البيئي سيسهم في رفع إمكانيات إدارة الأزمات لديها، وهذا مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة.

4- حققت العلاقة بين الخيار الإستراتيجي وكل من إتخاذ قرار الإستجابة وحشد وتعبئة الموارد أعلى معامل ارتباط وهو (0.56) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن الخيارات الإستراتيجية للوزارة تساعد في سرعة إتخاذ القرار وحشد وتعبئة الموارد لمواجهة الأزمات، بينما تمثلت العلاقة بين الخيار الإستراتيجي والإتصالات وتدفق المعلومات معامل ارتباط بلغ (0.54) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبشكل عام حققت العلاقة بين الخيار الإستراتيجي وأبعاد إدارة الأزمات معامل ارتباط بلغ (0.65) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، وبالتالي ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) بين الخيار الإستراتيجي وكل من إتخاذ قرار الإستجابة والإتصالات وتدفق المعلومات وحشد وتعبئة الموارد، وهذه النتيجة تدل على أن وجود الخيار الإستراتيجي المناسب سيزيد من فاعلية إدارة الأزمات من خلال سرعة إتخاذ قرار الإستجابة وإجراء الإتصالات وتدفق المعلومات بالإضافة الى حشد وتعبئة الموارد لمواجهة الأزمات، وهذا مما يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة. وبهذه النتيجة قد تم إثبات جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة إذ إن قبول الفرضيات الفرعية يفودنا الى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده وإدارة الأزمات بأبعاده (0.68) وهي علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، وهذه النتيجة تدل على أن التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يوسع من إمكانيات الاستعداد للأزمة من خلال إتخاذ قرار الإستجابة والإتصالات وتدفق المعلومات فضلاً عن حشد الموارد وتعبئتها، وهي تخالف ما توصلت إليه (دراسة سعيد، 2012) المطبقة في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي العراقية والتي أظهرت بأنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات بأبعاده سوى مع بعد حشد وتعبئة الموارد. ونلاحظ أن أعلى معامل ارتباط كان بين الخيار الإستراتيجي وإدارة الأزمات إذ بلغ (0.65) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) يليه التحليل البيئي وبلغ (0.62) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) ثم الرسالة إذ بلغ معامل ارتباطها مع إدارة الأزمات (0.53) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01) في حين كان أقل معامل ارتباط بين الأهداف وإدارة الأزمات إذ بلغ (0.47) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.01).

ثالثاً:- اختبار وتحليل فرضيات التأثير

أ- تأثير الأنماط القيادية في التخطيط الإستراتيجي

يوضح الجدول (14) نتائج تحليل تأثير الأنماط القيادية (إجمالي وأبعاد فرعية) كمتغير مستقل في التخطيط الإستراتيجي كمتغير معتمد، باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالاتي:-

جدول (14) نتائج تأثير الأنماط القيادية في التخطيط الإستراتيجي باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل (B)	قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
الأنماط القيادية	التخطيط الإستراتيجي	1.54	0.52	0.26	33.62	وجود تأثير
الأوتوقراطي	الإستراتيجي	1.76	0.44	0.20	22.98	وجود تأثير
الديمقراطي		2.39	0.29	0.16	18.39	وجود تأثير

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1 ، 94) = 3.96

1- تأثير النمط الأوتوقراطي في التخطيط الإستراتيجي:-

التخطيط الإستراتيجي = 0.44+1.76 (النمط الأوتوقراطي)
ومن الجدول السابق نلاحظ أن هناك تأثيراً معنوياً للنمط الأوتوقراطي في التخطيط الإستراتيجي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (22.98) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،94) والبالغة (3.96)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.20)، وهذا يعني أن النمط الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (20%) من الإختلافات الحاصلة في التخطيط الإستراتيجي، وقد بلغت قيمة معامل (B) (0.44) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير النمط الأوتوقراطي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في التخطيط الإستراتيجي بمقدار (44%)، ومن الإشارة الموجبة لقيمة (B) يلاحظ أن التأثير إيجابي، أي إنه كلما زاد النمط الأوتوقراطي إزداد التخطيط الإستراتيجي قوة وتأثيراً، وتبعاً لهذه النتيجة تم قبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للنمط القيادي الأوتوقراطي في التخطيط الإستراتيجي).

2- تأثير النمط الديمقراطي في التخطيط الإستراتيجي:-

التخطيط الإستراتيجي = 0.29 + 2.39 (النمط الديمقراطي)
نلاحظ من الجدول السابق وجود تأثير معنوي للنمط الديمقراطي في التخطيط الإستراتيجي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (18.39) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،94) والبالغة (3.96)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.16) وهذا يعني أن النمط الأوتوقراطي يفسر ما نسبته (16%) من نسبة الإختلافات الحاصلة في التخطيط الإستراتيجي، وقد بلغت قيمة معامل (B) (0.29) وهي قيمة موجبة وهذا يعني إن تغيير النمط الديمقراطي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى التغيير في التخطيط الإستراتيجي بمقدار (29%)، وبما إن قيمة (B) موجبة فهذا يعني إن التأثير إيجابي، أي إنه كلما زاد النمط الديمقراطي في الوزارة المبحوثة إزداد التخطيط الإستراتيجي قوة وتأثيراً، وطبقاً لنتيجة أنموذج تحليل الانحدار فهناك مسوغ موجود لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للنمط القيادي الديمقراطي في التخطيط الإستراتيجي).

3- تأثير إجمالي متغير الأنماط القيادية في التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي = 0.52 + 1.54 (الأنماط القيادية)

أشارت نتيجة تحليل أنموذج الانحدار عن تأثير إجمالي متغير الأنماط القيادية في التخطيط الإستراتيجي إلى تحقق أثر معنوي بينهما، بلغت قيمة (F) المحسوبة (33.62) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،94) والبالغة (3.96)، أما قيمة معامل التحديد (R2) فقد بلغت (0.26) وهذا يعني أن الأنماط القيادية فسرت ما نسبته (26%) من التباين الحاصل في التخطيط الإستراتيجي، وقد بلغت قيمة معامل (B) (0.52) فأشر أن التخطيط الإستراتيجي يتغير بهذا الرقم نتيجة تغيير وحدة واحدة في الأنماط القيادية، ويتضح مما سبق أن المتغير التفسيري (الأنماط القيادية) يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على (التخطيط الإستراتيجي)، وبهذه النتيجة قد تم اثبات الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها (تؤثر الأنماط القيادية بأبعادها تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في التخطيط الإستراتيجي).

ب- تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات

يوضح الجدول (15) نتائج تحليل تأثير الأنماط القيادية كمتغير مستقل (إجمالي وكأبعاد فرعية) في إدارة الأزمات كمتغير معتمد باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:-

جدول (15) نتائج تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل (B)	قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
الأنماط القيادية	إدارة الأزمات	2.05	0.34	0.12	12.22	وجود تأثير
الأوتوقراطي		2.40	0.23	0.06	5.57	وجود تأثير
الديمقراطي		2.50	0.22	0.10	9.85	وجود تأثير

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1 ، 94) = 3.96

1- تأثير النمط الأوتوقراطي في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات = 2.40 + 0.23 (النمط الأوتوقراطي)

أوضحت النتائج أن هناك أثراً معنوياً لبعد النمط الأوتوقراطي في إدارة الأزمات بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،94) والبالغة (3.96)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.06) والذي يشير إلى إن النمط الأوتوقراطي فسر ما نسبته (6%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات ، أما قيمة معامل (B) فقد بلغت (0.23) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في النمط الأوتوقراطي سيؤدي إلى تغيير في إدارة الأزمات بنسبة (23%)، وهذا يعني أن النمط الأوتوقراطي الذي يتبعه القائد يؤثر على إدارة الأزمات في الوزارة المبحوثة ويزيد من قوتها، وطبقاً لهذه النتيجة فإن هناك مسوغاً قوياً لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للنمط القيادي الأوتوقراطي في إدارة الأزمات).

2- تأثير النمط الديمقراطي في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات = 2.50 + 0.22 (النمط الديمقراطي)

حقق بعد النمط الديمقراطي أثراً معنوياً في إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.85) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،94) والبالغة (3.96)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.06) والذي يشير إلى أن النمط الديمقراطي فسر ما نسبته (6%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات ، أما قيمة معامل (B) فقد بلغت (0.22) وهي قيمة موجبة وهذا يعني عند تغيير وحدة واحدة في النمط الأوتوقراطي سيؤدي إلى تغيير في إدارة الأزمات بنسبة (22%)، وهذا يعني بأنه كلما ساد النمط الديمقراطي في الوزارة المبحوثة زاد ذلك من قوة إدارة الأزمات، وتبعاً لهذه النتيجة فإن هناك مسوغاً كافٍ لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للنمط القيادي الديمقراطي في إدارة الأزمات)،

3- تأثير إجمالي متغير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات = 2.05 + 0.34 (الأنماط القيادية)

أشارت نتيجة نموذج تحليل الانحدار عن تأثير إجمالي الأنماط القيادية في إدارة الأزمات إلى تحقق أثر معنوي بينهما فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.22) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1،94) والبالغة (3.96)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.12) وهذا يعني بان الأنماط القيادية فسرت ما نسبته (12%) من التباين الحاصل في إدارة الأزمات وإن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ في النموذج، أما قيمة معامل (B) فقد بلغت (0.34) وهي قيمة موجبة وهذا يعني إن تغيير وحدة واحدة في الأنماط القيادية سيؤدي ذلك إلى تغيير في إدارة الأزمات بنسبة (34%)، ومما سبق يتضح بأن المتغير التفسيري (الأنماط القيادية) يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على (إدارة الأزمات)، وبهذه النتيجة قد تم اثبات الفرضية الرئيسية الخامسة التي مفادها (تؤثر الأنماط القيادية بأبعادها تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في إدارة الأزمات).

ت- تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

يوضح الجدول (16) نتائج تحليل تأثير التخطيط الإستراتيجي كمتغير مستقل (إجمالي وكأبعاد فرعية) في إدارة الأزمات كمتغير معتمد باستخدام أنموذج الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:-
جدول (16) نتائج تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل (B)	قيمة معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
التخطيط الإستراتيجي	إدارة الأزمات	1.00	0.66	0.46	78.64	وجود تأثير
	الرسالة	1.60	0.46	0.29	37.42	وجود تأثير
	الأهداف	1.93	0.38	0.22	26.44	وجود تأثير
	التحليل البيئي	1.70	0.47	0.38	57.26	وجود تأثير
	الخيار الإستراتيجي	1.43	0.56	0.42	68.75	وجود تأثير

قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1 ، 94) = 3.96

1- تأثير الرسالة في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات = 1.60 + 0.46 (الرسالة)

حقق بعد الرسالة تأثير في إدارة الأزمات إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (37.42) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (94،1) والبالغة (3.96)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (0.29) وهذا يعني بأن الرسالة فسرت ما نسبته (29%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات، أما قيمة معامل (B) فقد بلغت (0.46) وهي قيمة موجبة وهذا يعني إن تغيير وحدة واحدة في الرسالة سيؤدي ذلك إلى تغيير في إدارة الأزمات بنسبة (46%)، وهذا يعني بأنه كلما كان لدى الوزارة رسالة واضحة ومفهومة زاد ذلك من قوة إدارة الأزمات، وطبقاً لهذه النتيجة فإن هنالك مسوغاً لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للرسالة في إدارة الأزمات).

2- تأثير الأهداف في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات = 1.93 + 0.38 (الأهداف)

أضح هناك تأثير ذات دلالة معنوية للأهداف في إدارة الأزمات إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة بلغت (26.44) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (94،1) والبالغة (3.96)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (0.22) وهذا يعني بأن الأهداف فسرت ما نسبته (22%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات، أما قيمة معامل (B) فقد بلغت (0.38) وهي قيمة موجبة وهذا يعني إن تغيير وحدة واحدة في الأهداف سيؤدي ذلك إلى تغيير بنسبة (38%) في إدارة الأزمات، ومن الإشارة الموجبة لقيمة معامل (B) يلاحظ إن هذا التأثير إيجابي في طبيعته، أي أنه كلما كانت أهداف الوزارة واضحة إزدادت إدارة الأزمات قوة وتأثيراً، ويتضح مما سبق بأن هناك مسوغاً لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للأهداف في إدارة الأزمات).

3- تأثير التحليل البيئي في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات = 1.70 + 0.47 (التحليل البيئي)

نبين أن هناك تأثيراً معنوياً للتحليل البيئي في إدارة الأزمات إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (57.26) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (94،1) والبالغة (3.96)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (0.38) وهذا يعني بأن التحليل البيئي يفسر ما نسبته (38%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات، أما قيمة معامل (B) فقد بلغت (0.47) وهي قيمة موجبة وهذا إن تغيير وحدة واحدة في التحليل البيئي سيؤدي ذلك إلى تغيير في إدارة الأزمات بنسبة (47%)، وهذا يعني أنه كلما تقوم الوزارة بعملية التحليل البيئي بشكل مستمر زاد ذلك من قوة إدارة الأزمات وتأثيرها، وتبعاً لهذه النتيجة فإن هناك مسوغاً كافٍ لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للتحليل البيئي في إدارة الأزمات).

4- تأثير الخيار الإستراتيجي في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات = 1.43 + 0.56 (الخيار الإستراتيجي)

حقق بعد الخيار الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في إدارة الأزمات إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (68.75) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (94،1) والبالغة (3.96)، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (0.42) وهذا يعني بأن الخيار الإستراتيجي فسر ما نسبته (42%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات، أما قيمة معامل (B) فقد بلغت (0.56) وهي قيمة موجبة وهذا يعني إن تغيير وحدة واحدة في الخيار الإستراتيجي سيؤدي ذلك إلى تغيير في إدارة الأزمات بنسبة (56%)، أي إنه كلما كان الخيار الإستراتيجي مناسباً ازدادت إدارة الأزمات قوة، وتبعاً لهذه النتيجة فإن هناك مسوغاً كافٍ لقبول الفرضية الفرعية التي مفادها (وجود أثر معنوي للخيار الإستراتيجي في إدارة الأزمات).

5- تأثير إجمالي التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات

إدارة الأزمات = 1.00 + 0.66 (التخطيط الإستراتيجي)

من خلال الجدول (16) بلغت قيمة (F) المحسوبة (78.64) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (94،1) والبالغة (3.96)، وهذا يعني هناك تأثير ذات دلالة معنوية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، وهذا ما فسرتة قيمة معامل التحديد (R2) والبالغة (0.46) وهذا يعني بأن التخطيط الإستراتيجي فسر ما نسبته (46%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات، أما قيمة معامل (B) فقد بلغت (0.66) وهي قيمة موجبة وهذا يعني إن تغيير وحدة واحدة في التخطيط الإستراتيجي سيؤدي ذلك إلى تغيير في إدارة الأزمات بنسبة (66%)، ويتضح مما سبق بأن المتغير الوسيط (التخطيط الإستراتيجي) يسهم إسهاماً فاعلاً في التأثير على (إدارة الأزمات)، وتبعاً لهذه النتيجة فإن هناك مسوغاً كافٍ لقبول الفرضية الرئيسية السادسة (يؤثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في إدارة الأزمات).

ث- أسلوب تحليل المسار

طرحت الفرضية السابعة والتي مفادها (يزداد تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات من خلال التخطيط الإستراتيجي) ولتحقق من صحة هذه الفرضية سيتم في هذه الفقرة العمل على تحليل اتجاهات تأثير متغير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط متغير التخطيط الإستراتيجي أو من دونه لغرض التحقق من وجود أو عدم وجود هذا التأثير في تعزيز إدارة الأزمات وقدرة كل متغير بشكل منفرد على التأثير المباشر وغير المباشر، وقد استخدم لهذا الغرض أسلوب تحليل المسار (Path analysis) الذي يعرض الأساليب الاحصائية المهمة التي يمكن استخدامها في تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات وتقسيمها الى تأثيرات مباشرة وغير مباشرة، أي أن تحليل المسار يعطي المعلومات التي يمكن ايجادها من تحليل الإتحاد، ويعرف التأثير المباشر الى العلاقة السببية المباشرة بين كل من المتغير التوضيحي X ومتغير الاستجابة Y، أي انه في حالة حصول تغير في المتغير التوضيحي X يؤدي إلى حدوث تغير مباشر في متغير الاستجابة Y مع الإشارة الى ان بقية المتغيرات في النموذج السببي يبقى أثرها ثابتاً. أما التأثير غير المباشر فيشير الى العلاقة غير المباشرة بين كلا المتغيرين التوضيحي والاستجابة (Y, X)، إذ يكون المتغير X مؤثراً في متغير الاستجابة Y عبر متغيرات وسيطة أو عبر مسببات أخرى (عبد الستار، 2013: 185). فيما يأتي عرض نتائج تحليل علاقات التأثير باستخدام أسلوب المسار التي تم توضيحها في جدول (17) الآتي الذي يشير الى التأثيرات المباشرة وغير المباشرة فضلاً عن التأثير الكلي بين المتغيرات :-

جدول (17) نتائج تحليل علاقة تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات من خلال التخطيط الإستراتيجي

بأستخدام أسلوب تحليل المسار

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير المعتمد	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	قيمة معامل التحديد (R2)
الأنماط القيادية	التخطيط الإستراتيجي	إدارة الأزمات	0.01	0.33	0.34	0.46

نلاحظ من خلال الجدول (17) والذي يمثل تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات من خلال التخطيط الإستراتيجي بلغ التأثير المباشر (0.01) والتأثير الغير مباشر (0.33) ليصبح التأثير الكلي (0.34) وهذا يعني بأن الأنماط القيادية ازداد تأثيرها في إدارة الأزمات بوجود التخطيط الإستراتيجي. اما معامل التحديد فقد بلغ (0.46) وهذا يعني بأن هناك مانسبته (0.54) تأثيرات خارجية.

المحور الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

• الإستنتاجات

1. هناك نسبة قليلة من حملة الشهادات العليا في وزارة الكهرباء، وهذا يعطي مؤشراً سلبياً لعدم إهتمام الوزارة بأصحاب الكفاءات والشهادات لحل الأزمات التي قد تتعرض لها الوزارة.
2. إهتمام الوزارة بتطبيق الأنماط القيادية من أجل زيادة فاعلية الوزارة للوصول إلى أهدافها، ووجد إن النمط السائد في الوزارة هو النمط الأوتوقراطي مع ظهور ممارسات للنمط الديمقراطي، وتجدر الإشارة إلى أن سيادة هذه الأنماط في الوزارة من وجهة نظر العاملين قد لا تكون هي الصيغة الأفضل أو الأنسب في عمل دوائر الوزارة أو في علاقتها مع التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.
3. ظهر إن إدارة دوائر وزارة الكهرباء تقوم بعملية التخطيط الإستراتيجي بمستوى متوسط، وهذا يعطي مؤشراً سلبياً لعدم قدرة الوزارة على القيام بالتخطيط الإستراتيجي بالمستوى المطلوب الذي تستطيع من خلاله تحقيق رسالتها والوصول إلى أهدافها وقيامها بالتحليل البيئي بشكل مستمر ومن ثم إختيار الخيار الإستراتيجي المناسب الذي يتلائم مع رسالتها وأهدافها.
4. تبين إن هناك تطبيق لإدارة الأزمات في وزارة الكهرباء بمستوى متوسط، وهذا يدل على عدم إهتمام الوزارة بإدارة الأزمات بالشكل الذي يجعلها قادرة على إتخاذ قرار الإستجابة وإجراء الإتصالات وتدفق المعلومات الضرورية وحشد الموارد وتعبئتها للتصدي للأزمات التي تتعرض لها.
5. وجود ارتباط عالي بين الأنماط القيادية بأبعادها والتخطيط الإستراتيجي بأبعاده، وهذا يعني أن التخطيط الإستراتيجي يرتفع كلما كان النمط القيادي السائد أوتوقراطياً أو ديمقراطياً.
6. ارتبطت الأنماط القيادية بأستعداد العاملين إلى القيام بإدارة الأزمات داخل الوزارة المبحوثة، وهذا يعني إنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الأنماط القيادية زاد من القيام بعملية إدارة الأزمات.
7. وجد من خلال إجابات العينة والجانب العملي أن هناك ارتباطاً عالياً بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في دوائر الوزارة المبحوثة، وهذا مؤشر على إن التخطيط الإستراتيجي يسهم في إدارة الأزمات التي تتعرض لها الوزارة.
8. أثبتت الأنماط القيادية دورها المهم في تأثيرها على التخطيط الإستراتيجي، إذ إن الأنماط القيادية التي يتبعها قادة وزارة الكهرباء تؤكد على دعم عملية التخطيط الإستراتيجي بأعتبره أحد المهارات الأساسية التي يجب أن يقوم بها القادة لتوفير الدليل لمواجهة المستقبل وتحدياته والتنبؤ بالفرص المتاحة للبيئة الخارجية وتوظيفها والتنبؤ بالمعوقات للحد من فعاليتها.
9. وجود تطبيق للأنماط القيادية بأبعادها داخل الوزارة أسهم في تشجيع العاملين على تبني إدارة الأزمات بوصفها تساعد على ضمان إستقرار الوزارة وبقائها في المستقبل.
10. للتخطيط الإستراتيجي تأثيراً عالياً في إدارة الأزمات، إذ إن إهتمام الوزارة بالتخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في إدارة الأزمات.
11. تبين إن للتخطيط الإستراتيجي دوراً مهماً في زيادة تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات، إذ إن وجود التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة مستوى إدارة الأزمات ومن ثم زيادة مستوى تطبيق الأنماط القيادية وهو ما يحقق كفاءة وفاعلية الوزارة.

• التوصيات

- 1.توظيف الوزارة لحملة الشهادات العليا بنسبة أكبر، لما لهم من أهمية كبيرة في زيادة فاعلية الوزارة وتحقيق أهدافها.
- 2.تعزيز وتقوية صيغ ممارسات النمط القيادي الديمقراطي في وزارة الكهرباء وتقليل وتحجيم ممارسات النمط القيادي الأوتوقراطي فيها، وذلك من خلال تقوية العلاقات الإجتماعية الإيجابية مع جميع العاملين في الوزارة وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عملية صناعة وإتخاذ القرارات في الوزارة.
- 3.ضرورة تفعيل التخطيط الإستراتيجي في الوزارة بشكل أكبر، لما له من أهمية كبيرة في عملية التحليل البيئي، من أجل التعرف على البيئة الخاصة بالوزارة والبيئة العامة، والعمل على تحديد الجوانب السلبية والإيجابية لمعرفة أسبابها ومعالجتها، الأمر الذي يؤدي إلى القدرة على التنبؤ بالمتغيرات التي ستحدث في وزارة الكهرباء مستقبلاً.
- 4.ضرورة تعزيز الوزارة لجهودها في مجال إدارة الأزمات، عبر توفير ملاكات مؤهلة من الناحية العلمية والعملية، عن طريق إشراكهم في الدورات التدريبية التي تؤهلهم للقيام بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات.
- 5.التأكيد على ضرورة وأهمية اعتماد النمط القيادي الديمقراطي أثناء القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي من خلال إشراك الوزارة كافة المدراء ورؤساء الأقسام في هذه العملية، ومعرفة الموظفين كافة تفاصيل التخطيط الإستراتيجي من أجل تنفيذه بصورة صحيحة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة فاعلية الإتصالات وتدفق المعلومات.
- 6.ضرورة إهتمام القيادات الإدارية العليا بإدارة الأزمات وذلك من خلال إستخدام الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الأزمات لإعداد الخطط المسبقة للأزمات المحتملة وإعداد سيناريوهات المواجهة.
- 7.ينبغي على الوزارة أن توظف التخطيط الإستراتيجي بما يسهم في زيادة فاعلية إدارة الأزمات ولا سيما في مجال إتخاذ قرار الإستجابة عبر إيجاد نظام يتسم بالمرونة ويسمح بإجراء الإتصالات وتزويد المديرين بالمعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب لإتخاذ القرارات.
- 8.العمل على تأسيس حلقة إتصال مع المنظمات الأكاديمية سواء كانت: جامعات أو مراكز بحوث عراقية أم عربية أم أجنبية لمعرفة كل ما هو جديد في الأنماط القيادية والتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

• المقترحات

- 1.إجراء المزيد من الدراسات من خلال إختبار متغيرات البحث الحالي جزئياً أو كلياً في القطاعات الأخرى مثل القطاع الصناعي والتجاري والصحي، للنظر إلى النتائج التي تم التوصل إليها وإمكانية تعميمها في البيئة العراقية.
- 2.التوسع في دراسة أبعاد كل من الأنماط القيادية والتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات والتي لم يتم تناولها في البحث الحالي.
- 3.إجراء بحث بعنوان تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات في ظل اللاتأكد البيئي.

المصادر

أولاً:- المصادر العربية

أ. الكتب

1. عطية، محسن علي، (2010)، البحث العلمي في التربية مناهجه وأدواته ووسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
2. البياتي، محمود، والقاضي، دلال، (2010)، البحث العلمي وأساليبه باستخدام البرنامج (spss)، الطبعة الثانية، مطبعة البيئة، العراق.
3. الزعبي، محمد عمر، والبطاينه، محمد تركي، (2014)، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
4. درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر محمود سعود، (2014)، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.

5. معروف، هوشيار، (2009)، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان.
6. ماهر، احمد، (2007)، الإدارة الإستراتيجية الدليل العلمي للمديرين، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية - الإسكندرية.
7. الضمور، موفق محمد، (2011)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام (الأردن نموذجاً)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان.
8. جرادات، ناصر محمد سعود، (2013)، الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع - الأردن.
9. الدوري، زكريا مطلق، (2003)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع - عمان.
10. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون، (2012)، الأدارة الأستراتيجية: نظريات ومداخل وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للطبع والتوزيع - عمان.
11. الوليد، بشار يزيد، (2009)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع - عمان، الأردن.
12. الخضيري، محسن أحمد، (2003)، إدارة الأزمات منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة .
13. المساعدة، ماجد عبد المهدي، (2012)، أدارة الأزمات المداخل-المفاهيم-العمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان، الأردن .

ب. الرسائل والأطاريح الجامعية

14. سعيد، عباس محمد حسين، (2012)، دور التخطيط الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد - جامعة بغداد.
15. احمد، أخيارهم عبد الله، (2013)، التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات - دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خبضر.
16. الشريف، طلال عبد الملك، (2004)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض.
17. العبياني، زايد بن فهد، (2011)، الأنماط القيادية وعلاقتها بأساليب إدارة الخلافات التنظيمية في قوة الطوارئ الخاصة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض.
18. ناصر، حسن محمود حسن، (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
19. طوالبه، توفيق حامد، (2008)، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية - عمان.
20. الأسطل، أميمة عبد الخالق عبد القادر، (2009)، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في أصول التربية منشورة، كلية التربية - الجامعة الإسلامية - غزة.
21. عمومن، رمضان، (2014)، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية: دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلانك وموتون، اطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر.
22. النيرب، أحمد محمد أحمد، (2003)، الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية منشورة، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.

23. محمود، زيد خوام، (2014)، المهارات القيادية وتأثيرها في التخطيط الإستراتيجي: بحث ميداني تحليلي في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
24. الفرطوسي، مؤيد ماضي عطية، (2011)، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق أهداف الضريبة: بحث استطلاعي لأراء عينة في الهيئة العامة للضرائب، بحث لنيل شهادة الدبلوم العالي المعادلة للماجستير في الضرائب، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد.
25. جمال، دينا حامد، (2010)، نوع الأزمة والمعرفة وأثرهما في تحديد إستراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين العتبة الكاظمية المقدسة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الاقتصاد / الدراسات المستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
26. رحيمة، سلمى حتيتة، (2008)، تأثير الرؤية الإستراتيجية في إدارة الأزمة - دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري شركة توزيع المنتجات النفطية وشركة مصافي الوسط، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
27. عبد العال، راند فؤاد محمد، (2009)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
28. عودة، راهم راسم، (2008)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
29. العبيدي، نساء جواد، (2002)، الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة - دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
- ت. البحوث والدوريات
30. شريف، أثير أنور، وسعيد، هديل كاظم، (2011)، دور الأنماط القيادية في التسييس التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين في مديرية زراعة الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 7، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الأنبار وبغداد.
31. كريدي، باسم عباس، (2010)، الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية.
32. عبد الله، ناهدة إسماعيل، وعبد الرزاق، عمر محمد صبحي، (2009)، تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة: دراسة تحليلية لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
33. العزاوي، نجم، (2009)، اثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث في المؤتمر العلمي الدولي السابع، جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
34. محمد، سعيد عبد الله، والنعمي، مثنى سعد ياسين، (2012)، العلاقة بين وضوح مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها لدى مديري المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 110، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل.
35. مهدي، جوان فاضل، ومحمد، اقبال غني، (2013)، علاقة التخطيط الإستراتيجي في نجاح المنظمة: دراسة تطبيقية في مستشفى الحلة التعليمي، وقائع المؤتمر العلمي الأول للقطاعات الإدارية، معهد الإدارة / الرصافة - بغداد.
36. علان، معتصم فضل، وصدفة، رشاد عطا، (2010)، دور التخطيط الإستراتيجي في تقليل المخاطر المصاحبة لاتخاذ القرارات الإستثمارية لدى شركات القطاع الصناعي المدرجة في سوق فلسطين لأوراق المالية، بحث للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.
37. الجبوري، فؤاد يوسف عبد الرحمن، الربيعي، سمية عباس مجيد، العبيدي، أمل محمود علي، (2011)، أدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.



تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط الإستراتيجي - بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء

38. الساعدي، مؤيد، والغرباوي، جواد سلمان طاهر، (2010)، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة الدفاع العراقية: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات العسكرية العليا، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، كلية الإدارة والإقتصاد .
39. الباز، عفاف محمد، (2002)، دور القيادة في إدارة الأزمات ، بحث منشور، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
40. الخشالي، شاكر جار الله، والقطب، محيي الدين، (2007)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات : دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في الإدارة، المجلد 3، العدد 1.
41. الشمري، ذهب نايف، (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل، جمعية مستقبل التربية العربية، المجلد 17، العدد 67، كلية التربية – جامعة عين شمس.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Books

- 1.Denhardt, Robert B. & Grubbs, Joseph W., (2003), Public administration an action orientation, fourth edition, nelson Thomson learning, Canada.
- 2.Vargo, John & Hunt, Ray, (1996), Telecommunications in business strategy and application, united states of America.
- 3.Oxford, (1984), the Oxford English Dictionary, Oxford University Press.
- 4.Webster's, (1974), Webster third new international dictionary, copyright & Cmerrian.

B. Research

- 2.Gonos, Jaroslav & Gallo, Peter, (2013), Model for leadership style evaluation, Management, Vol. 18 No 2, pp. 157-168.
- 3.Fildes, Elsubbaugh & Rose, Marry, (2004), Preparation for crisis management: a proposed model and empirical evidence, journal of contingencies and crisis management, vol.12 no.3.
- 4.Alsamaray, Hussain A. sinjar, (2014), Impact of Leadership Styles on Crisis Management According to Module H, European Journal of Business and Management, Vol.6, No.2.
- 5.Evans, Nigel & Elphick, Sarah, (2005), Model of crisis management: an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry, international journal of tourism research, 135–150.
- 6.Akilli, H. Serkan, et.al, (2014), The relationship between perceived academic leadership style and support for strategic planning, Social and Behavioral Sciences, 897 – 901.
- 7.Awan, Muhammad Rafiq, et.al, (2014), leadership style, culture and commitment: An Analytical study of university libraries in Pakistan, Library Philosophy and Practice (e-journal). Paper 1053.
- 8.Bosiok, Delia & Sad, Novi, (2013), Leadership styles and creativity, Online Journal of Applied Knowledge Management, Vol. 1 No.2.
- 9.Wang, Fu-Jin, et.al, (2010), Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy, African Journal of Business Management Vol. 4(18), pp. 3924-3936.



10. Yusuf, Munirat Olafemi, et.al, (2014), Management of Leadership Style: An Approach to Organizational Performance and Effectiveness in Nigeria, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), Volume 1, No 2.
11. Odetayo, Ojokuku R. M & Sajuyigbe, A. S, (2012), Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks, Vol. 1 No. 4.
12. Maqsood, Sumbal, et.al, (2013), MANAGER'S LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION, Human and Social Science Research Vol. 1, No. 2.
13. Mohamed, Ramesh Kumar Moona Haji & Nor, Che Supian Mohamad, (2013), The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 5.
14. Gates, Linda Parker, (2010), Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework, technical report.
15. Balasundaram, Nimalathan, (2009), Incidence of Strategic Planning in Small Business: an Overview, Department of Commerce, University of Jaffna, Thirunelveli, Jaffna, SriLanka, vol.lxl, no.3.
16. Asghar, zomorrodian, (2011), new approach to strategic planning: the impact of leadership and culture on plan implantation via the three cs: cooperation, collaboration and coordination, proceedings of asbbs, Vol.18, No. 1.
17. McKay, Emily Gantz, (2001), strategic planning: a ten-step guide, Based on materials originally prepared for use with shatil, the technical assistance project of the New Israel Fund.
18. Aldehayyat, Jehad S. & Anchor, J.R (2012), Strategic planning implementation and creation of value in the firm, Strategic Change, vol. 19, no.(3-4), pp. 163-176.
19. Grant, Robert M., (2003), Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors, Strategic Management Journal, Vol. 24, No. 6, pp. 491-517.
20. Karnanin, Aneel, (2006), Essence of Strategy: Controversial Choices, Ross School of Business Working Paper Series Working Paper No. 1032, University of Michigan.
21. Natarajan, Rajan, et.al, (2000), classifying strategic alternatives, American business review.
22. Teresa, Eze Ukamaka & Mba, Ike Nnia, (2013), Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics, American Journal of Humanities and Social Sciences, Vo1. 1, No. 3.
23. Tekin, Omer Faruk, (2014), importance of crisis management for public administration: the practice in Turkish public administration, International Academic Conference Proceedings Budapest, Hungary.
24. Racherla, Pradeep & HU, Clark, (2009), a Framework for Knowledge-Based Crisis Management the Hospitality and Tourism Industry, Cornell Hospitality Quarterly, Volume XX, Issue X.



25. Spillan, John E., et,al, (2011), "Exploring crisis readiness in Peru ", Journal of International Business and Economy, Vol 1, NO.12, 63.
26. Jaques, Tony, (2010), reshaping crisis management: the challenge for organizational design, organizational development journal, vol.28, no.1, and pp.9-17.
27. Takada, Asaka & Yokota, Eri, (2007), organizational culture and emergency response action: how Japanese companies behave, contemporary management research, vol.3, no.4, pp.313-330.
28. Priporas, Constantinos-Vasilios & Poimenidis, Ioannis, (2008), "Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation", Innovative Marketing, Volume 4, Issue 3.
29. Pizane, Irina & Kozmina, Elena, (2010), enhancement of crisis management system in Radisson flu Daugava hotel, information society review, vol.3, no.2, pp.5-14.
30. Putra, Fadillah, (2009), crisis management in public administration ,planning form,vol.13,pp.152-170.
31. Bourgeois, David T., (2014), information systems for business and beyond, <http://www.salor.org>.
32. Evans, Harry Thomas, (2003), formulating of crisis plans and strategies, information and security, vol.10, pp.38-42.
33. Spillan, John, (2003), an exploratory model for evaluating crisis event and managers concerns in non-profit organization, Blackwell publishing ,vol.11,no.4,pp.160-168.
34. King, Granville, (2002), crisis management and team effectiveness: a closer examination, journal of business ethics, vol.41,pp.235-249.
35. Zerenler, Muammer & Sezgin, Mete & Hasiloglu, Selcuk Burak, (2009), strategic utilization of IT for corporation crisis management: the empirical study on textile and automotive suppliers sector, international journal of business and management ,vol.4,no.1,pp.3-8.
36. Harwati, Lusia Neti, (2013), crisis management: determining specific strategies and leadership style for effective outcomes, asian journal of management sciences and education, vol.2, N.2.
- C. Dissertation and thesis
37. El- Mobayed, Mueen Ghazi Arafat, (2011), The relationship between strategic planning and growth in small industrial businesses in Palestine, case study: the Gaza strip, dissertation presented in partial fulfillment of the requirement for the degree in master of business administration, The Islamic University – Gaza.
38. Shahin, Basel, (2011), evaluating the effectiveness of strategic planning within the middle eastern public sector, thesis submitted in partial fulfillment for the degree of Doctor of Business Administration, Victoria Graduate School of Business Faculty of Business and Law Victoria University Melbourne, Australia.



39. Bdair, Reema Reyad, (2011), Transportation Strategic Planning Under Uncertainty: The Palestinian Case, This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master in Engineering Management, Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
40. Stewens, Günter Müller., (2013), Demography meets Strategic Planning: Features of a Demographic Risk Indicator Tailored for Companies, Master's thesis of Arts in Strategy and International Management, University of St. Gallen, Francesco.
41. Jones, Rodney, (2002), fundamentals of strategic and tactical Business Planning, Prepared for the MAST program.
42. Swart, Yolandi, (2010), an integrated crisis communication framework for strategic crisis communication with the media: a case study on financial services provider, this thesis presented as a part of the requirement for the award of the degree of master of communication at the University of South Africa.



The impact of leadership styles in the crisis management center the Strategic planning - Field research in the Headquarters Ministry of electricity

Abstract

The current research aims to testing the impact of leadership styles (autocratic, democratic) in crises management (Making decision response, communications and information flows, Mobilization of resources) through strategic planning (Mission, objectives, and environmental analysis, and strategic choice) among managers of the Iraqi Ministry of electricity. Questionnaire has been adopted as a tool in data and information relating to research, as it had prepared on the basis of number of scales and finished using the included Likert quintet, which has been subjected to standards of validity and reliability and distributed to a sample consisting of (96) managers at the three departments of Ministry of electricity, Statistical methods have produce number of results, perhaps most notably: there was a significant correlation and effect between (style of leadership and strategic planning) and (style of leadership and crises management) and (strategic planning and crises management), and the level of impact of the patterns of leadership in crises management is increasing the presence of strategic planning, either with respect to the recommendations it is necessary to strengthen leadership in Ministry discussed crises management and strategic planning by participating in training courses to increase their experience and knowledge in the use of modern and effective methods , And access to and benefit from the experiences of developed countries in the best possible way.

Keywords\ Leadership styles - Strategic planning - Crisis Management.