



خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



دراسة

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 0096655026526 - 00966560972772
✉ info@drasah.net - info@drasah.com
www.drasah.com



جامعة الزرقاء

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات
(دراسة ميدانية: شركات تصنيع الأدوية الأردنية)

**The Impact of Strategic Intelligence on Crises Management
Field Study: Jordanian Pharmaceutical Manufacturing
Companies**

إعداد

عبد المجيد محمد سليمان أبو جودة

الرقم الجامعي

20219052

إشراف

أ.د ماجد عبد المهدي مساعده

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا / جامعة الزرقاء

الزرقاء - الأردن

2022

أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية: شركات تصنيع الأدوية الأردنية)

إعداد

عبد المجيد محمد سليمان أبو جودة

إشراف

أ.د. ماجد عبد المهدي مساعده

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مستهدفه شركات تصنيع الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي كدراسية ميدانية. وتكونت الدراسة من متغيرين مستقل وتابع، المتغير المستقل يمثل الذكاء الاستراتيجي والذي تم قياسه من خلال أربعة أبعاد: الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس. أما المتغير التابع يمثل إدارة الأزمات تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد أيضاً: مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة النمو والنضوج، وأخيراً مرحلة الاختفاء. وصممت استبانة مكونة من (40) فقرة لقياس المتغيرات، وتم توزيع (180) استبانة على أفراد المجتمع، لكن بلغت عدد الاستبانات القابلة للتحليل (130) استبانة بنسبة استرداد بلغت (72%). واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستخدمت مجموعة من الاختبارات الاحصائية من خلال برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هنالك أثر دال احصائي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) على قدرة إدارة شركات الأدوية للأزمات وأظهرت النتائج أن (78.9%) من تحقيق إدارة الأزمات يعود إلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وهنالك أثر لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على كل من (مرحلة ميلاد الأزمة، ومرحلة النضوج والنمو، ومرحلة الاختفاء) كأبعاد متغير إدارة الأزمات. بالإضافة إلى ان مستوى الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركات الأدوية جاءت متوسطة.

وأوصت الدراسة على ضرورة إعداد مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة والتي تساعد الشركات الدوائية على التنبؤ بالمستقبل وتوقع الأزمات التي يمكن ان تواجه الشركات ،إعداد قسم خاص متعلق بإدارة الأزمات والعمل على تجهيز القسم بالأدوات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تسهيل مهام الفريق وعلى الشركات أن تحرص بأن يكون فريق إدارة الأزمات من أصحاب الكفاءة والخبرة العالية في إدارة الأزمات والتعامل مع أبعادها مما يساهم في التخفيف من أثرها السلبي على الشركة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي, إدارة الأزمات, شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of strategic intelligence in crisis management, targeting Jordanian pharmaceutical companies listed on the Amman Stock Exchange as a field study. The study consisted of two independent and dependent variables. The independent variable represents strategic intelligence, which was measured through four dimensions: foresight and vision, organizational thinking, partnership, and intuition. As for the dependent variable, crisis management was measured through three dimensions as well: the stage of crisis birth, the stage of growth and maturity, and finally the stage of disappearance. A questionnaire consisting of (40) items was designed to measure the variables, and (180) questionnaires were distributed to members of the community, but the number of questionnaires that could be analyzed reached (130) with a recovery rate of (72%). The researcher relied on the descriptive analytical method in the study, and used a set of statistical tests through the SPSS program.

The study reached a set of results, the most important of which are: There is a significant statistical impact of the dimensions of strategic intelligence (foreseeing and vision, organizational thinking, partnership, intuition) on the ability of pharmaceutical companies to manage crises. The results showed that (78.9%) of the achievement of crisis management is due to the dimensions of strategic intelligence, And there is an impact of the dimensions of strategic intelligence on each of (the stage of the birth of the crisis, the stage of maturity and growth, and the stage of disappearance) as the dimensions of the crisis management variable. In addition, the level of strategic intelligence and crisis management in pharmaceutical companies was medium.

The study recommended the need to prepare a set of different strategies that help pharmaceutical companies predict the future and anticipate the crises that

companies may face, prepare a special section related to crisis management and work to equip the department with advanced tools and modern technology that contribute to facilitating the team's tasks. The crisis management team is highly qualified and experienced in crisis management and dealing with its dimensions, which contributes to alleviating its negative impact on the company.

Keywords: strategic intelligence, crisis management, Jordanian pharmaceutical companies.

فهرس المحتويات

ب.....	أنموذج التفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	الإهداء
ه.....	الشكر والتقدير
و.....	فهرس المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
م.....	ملخص الدراسة
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5.....	3.1 أهمية الدراسة
6.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 أنموذج الدراسة
7.....	6.1 فرضيات الدراسة
8.....	7.1 التعريفات الإجرائية
10.....	8.1 حدود الدراسة
11.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

12.....	المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي.....
13.....	1.1.2 تمهيد.....
13.....	2.1.2 مفهوم الذكاء الإستراتيجي.....
17.....	3.1.2 أهمية الذكاء الإستراتيجي.....
19.....	4.1.2 أهداف الذكاء الإستراتيجي.....
22.....	5.1.2 خصائص الذكاء الإستراتيجي.....
23.....	6.1.2 أبعاد الذكاء الإستراتيجي.....
29.....	المبحث الثاني: إدارة الأزمات.....
29.....	1.2.2 تمهيد.....
30.....	2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات.....
31.....	3.2.2 تداخل مفهوم الأزمات مع مفاهيم أخرى.....
33.....	4.2.2 أسباب الأزمات.....
35.....	5.2.2 متطلبات إدارة الأزمات.....
37.....	6.2.2 أساليب إدارة الأزمات.....
41.....	7.2.2 أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمة).....
43.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
44.....	1.3.2 تمهيد.....
44.....	2.3.2 الدراسات العربية.....
52.....	3.3.2 الدراسات باللغة الأجنبية.....
60.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).....

- 1.3 تمهيد.....61
- 2.3 منهجية الدراسة.....61
- 3.3 مجتمع الدراسة.....62
- 4.3 عينة الدراسة.....62
- 5.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات.....63
- 6.3 أداة الدراسة.....64
- 7.3 اختبار صدق وثبات الاستبانة..... - 66
- 1.7.3 الصدق..... - 66
- 2.7.3 الثبات..... - 69
- 8.3 اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة..... - 70
- 1.8.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات..... - 71
- 2.8.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)..... - 72
- 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات..... - 73
- الفصل الرابع: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات..... - 75
- 1.4 تمهيد..... - 76
- 2.4 وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة..... - 76
- 3.4 مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركات الأدوية..... - 79
- 1.3.4 مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي..... - 79
- 2.3.4 مستوى ممارسة إدارة الأزمات.....86
- 4.4 اختبار فرضيات الدراسة.....91

92.....	1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية.....
95.....	2.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....
97.....	3.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....
100	4.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....
103	الفصل الخامس:مناقشة النتائج والتوصيات.....
104	1.5 مناقشة النتائج.....
108	2.5 التوصيات.....
110	المراجع.....
110	المراجع باللغة العربية.....
114	المراجع باللغة الإنجليزية.....
120	الملاحق.....
120	الملحق (1) الاستبانة.....
125	الملحق (2) أسماء المحكمين.....
143	Abstract.....

قائمة الجداول

- جدول (1) أسماء شركات التمويل الأصغر الأردنية.....62
- جدول (2) عدد الاستبانات الموزعة والقابلة للتحليل.....63
- جدول (3) فقرات الاستبانة..... - 65
- جدول (4) مقياس ليكرت الخماسي..... - 65
- جدول (5) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية..... - 66
- جدول (6) معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل ومجالاتها..... - 68
- جدول (7) معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع ومجالاتها..... - 69
- جدول (8) نتائج تحليل الثبات للاستبانة..... - 70
- جدول (9) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة..... - 71
- جدول (10) معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصنوفة الارتباط)..... - 72
- جدول (11) معامل تضخم التباين (VIF&Tolerance...)..... - 73
- جدول (12) الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة..... - 77
- جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الاستشراف والرؤية..... 80
- جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التفكير التنظيمي..... 81
- جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الشراكة..... 83
- جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الحدس..... 84

- جدول (17) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي85
- جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد ميلاد الأزمة.....87
- جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد مرحلة النمو والنضوج.....88
- جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد مرحلة الاختفاء.....89
- جدول (21) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة الأزمات90
- جدول (22) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة.....92
- جدول (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج للفرضية الرئيسة.....94
- جدول 24 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.....95
- جدول (25) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج للفرضية الفرعية الأولى97
- جدول (26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.....98
- جدول (27) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج للفرضية الفرعية الثانية.....99
- جدول (28) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.....100

قائمة الأشكال

الشكل (1) انموذج الدراسة 7

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 أهمية الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أنموذج الدراسة

6.1 فرضيات الدراسة

7.1 التعريفات الإجرائية

8.1 حدود الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم ومازال أنواع متعددة من التطورات والتغيرات التي زادت من اضطراب بيئة الأعمال وتعقيدها ، إذ أصبحت ظاهرة التغيير تهيمن اليوم على الكثير من مجريات العمل في ساحة الأعمال وذلك من خلال العولمة المتزايدة والتطورات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والأمنية (النعمي، 2020).

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع لها أو فرض لتجنبها، والحقيقة التي يفترض أن نقف أمامها، وإن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو إهمال. كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة، كما وأن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة وأحياناً سرية كإستراتيجيه أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المؤسسة فيحدث عكس ما مخطط له (علي وعبد الفتاح، 2021).

في ظل هذه التغيرات والتطورات السريعة والمتلاحقة أصبح الأسلوب التقليدي للتفكير الإداري غير ملائم بما فيه الكفاية لمواجهة أزمات المستقبل، كما أصبح الأمر يقتضي توفر رؤية واضحة للصورة التي سيكون عليها المستقبل، وبالتالي تكمن الأهمية في ضرورة تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي للمساعدة في مواجهة الأزمات المستقبلية من خلال وضع استراتيجيات فاعلة ومؤثرة.

مما يستدعي القيادات العليا ومتخذي القرار في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم للتفكير في الأوضاع المستقبلية، التي تتغلب على ما يواجه العاملين في المنظمات المعاصرة من مصاعب ومشكلات كما يوجد الحلول اللازمة لها (علاء الدين، 2022).

يعد الذكاء الاستراتيجي الطريق الأمثل نحو بلوغ الأهداف وتحقيقها، من أجل الوصول إلى أعلى درجات النجاح لأنه يساعد المنظمات على بقائها واستمراريتها و إدارة الأزمات فيها، لأنه يشكل تحدياً نظراً إلى ما له من أثر كبير في استقرار وتقدم المنظمات وتحقيقها للبقاء والاستمرارية فيما يتعلق بالعاملين فيها وكذلك تنظيمها، ولهذا يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم العوامل التي تؤثر على المنظمات لبقائها واستمراريتها (بني ياسين والربابعة، 2021).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات، مستهدفه شركات تصنيع الأدوية الأردنية كدراسية ميدانية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

في ظل ما تشهده بيئة العمل من أزمات وتطورات وتحولات كبيرة فرضت على القطاع الطبي وصناعة الأدوية ضرورة العمل على تطوير سياساتهم وأدائهم لمواكبة تلك التطورات والأزمات؛ أصبح هناك ضرورة لوجود آليات إستراتيجية، ولأن التحدي الأكبر الذي يواجه تلك المنظمات في ظل البيئة المضطربة يتمثل بسلسلة من الأزمات التي تختلف في حجمها وطبيعتها، فإن ذلك يتطلب من المنظمات إتباع المنهج العلمي لإدارة تلك الأزمات، وذلك من خلال التخطيط لما هو متوقع، وحشد الإمكانيات المختلفة للتعامل مع الأزمة وتقليل المخاطر حتى تتمكن تلك المنظمات

على السيطرة على الأحداث الحالية والمستقبلية. فالأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها.

تتمثل مشكلة الدراسة في حاجة شركات تصنيع الأدوية الأردنية امتلاك خصائص واستراتيجيات ذكية تعطيها الريادية والسبق على الآخرين في مواجهة الأزمات والتصدي لها. لأن الذكاء الاستراتيجي يتميز بارتباطه بالقدرات العقلية المميزة التي يحتاجها متخذ القرار والمخطط الإستراتيجي، حتى يتمكن متخذ القرار من التفكير الشمولي للمستقبل ومواجهة قلة المعلومات ومحدودية الوصول إلى المعلومات ويتطلب ذلك الفهم الشامل لمتطلبات السوق ودراسة البيئة المحيطة والبحث عن إمكانيات وطرق أفضل حتى تستطيع المؤسسة تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز على الآخرين وبذلك تحقق إدارة الأزمات.

وبناءً على ما تقدم فقد وجد الباحث من خلال الاطلاع على الدراسات التي توافرت أن هناك حاجة ماسة الى دراسات تبحث أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات، من خلال دراسة ميدانية : شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

هل يوجد أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركات تصنيع الأدوية الأردنية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

▪ هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة ،

الحدس) على مرحلة ميلاد الأزمة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية ؟

- هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة ، الحدس) على مرحلة النمو والنضوج في شركات تصنيع الأدوية الأردنية ؟
- هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة ، الحدس) على مرحلة الاختفاء في شركات تصنيع الأدوية الأردنية ؟

3.1 أهمية الدراسة

- تأتي أهمية الدراسة في جانبين، وهما:

- أولاً: الأهمية النظرية

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية في تعميق المفاهيم النظرية المتعلقة بأثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، حيث يأمل الباحث أن تكون الدراسة الحالية ممهدة لإفادة الباحثين والدارسين لاحقاً بما تضيفه من أدبيات نظرية ترفد المكتبة الإدارية بمعارف جديدة حول هذين المفهومين، بحيث يتم الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في إجراء دراسات مستقبلية في قطاع تصنيع الأدوية.

- ثانياً: الأهمية التطبيقية

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية بالآتي:

1. ستعطي نتائج الدراسة الحالية تصوراً واضحاً للمسؤولين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية عن مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي وأثرها في إدارة الأزمات.

2. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات العملية للمسؤولين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية من أجل آليات الذكاء الاستراتيجي بهدف القدرة في إدارة الأزمات.

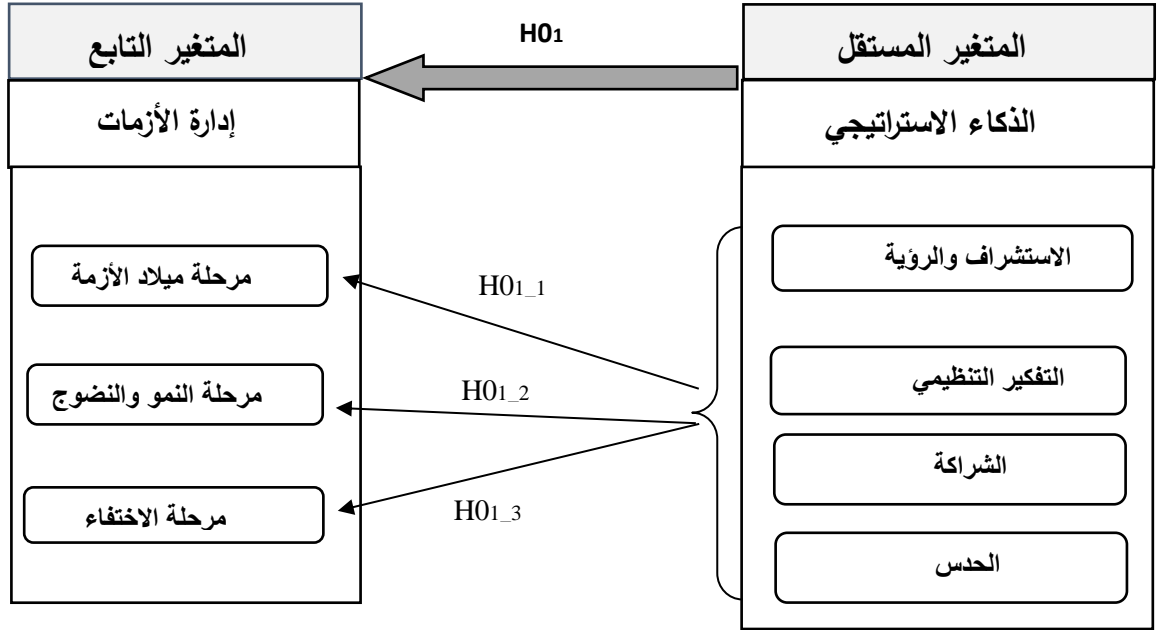
4.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.
2. التعرف إلى مُستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.
3. التعرف إلى الإدارية مُستوى إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة النمو والنضوج، مرحلة الاختفاء) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.
4. الكشف عن مدى وجود فروق لاستجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بمُستوى تطبيق استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

5.1 أنموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول إلى أهدافها في تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، تم تطوير نموذج خاص بالدراسة. والشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة ومتغيراتها.



الشكل (1) نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات التالية: (النعمي، 2020)؛ (بني ياسين والرابعة، 2021)؛ (سعد وتالا، 2019)؛ (الحميري وعلي، 2019)

6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ميلاد الأزمة ، مرحلة النمو والنضوج ، مرحلة الاختفاء) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

يتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H0₁₋₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) على المرونة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية (H0₁₋₂): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) على مرحلة النمو والنضوج في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H0₁₋₃): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) على مرحلة الاختفاء في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

7.1 التعريفات الإجرائية

قام الباحث بتحديد التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وذلك وفق الآتي:

○ المتغيرات المستقلة:

- **الذكاء الاستراتيجي:** الذكاء الذي يتسم به أصحاب القرار في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، والذين يعتمدون عبره الإحساس بإشكالات العمل وقدرتهم على التمتع ببصيرة وبعد نظر والتفكير المنظم والرؤية المستقبلية، مما تجعلهم قادرين على التصور للإشكالات التي قد تقع في العمل سواء للشركة أو للعاملين فيها، ومحاولة إيجاد الحلول المسبقة لها قبل وقوعها.

- **الاستشراف والرؤية:** قابلية أصحاب القرار في شركات تصنيع الأدوية الأردنية على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مدركة، لكنها تساهم في إدارة الأزمة، والقدرة على استشراف ورؤية التنبؤات المستقبلية، عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية عبر الماضي والحاضر.
- **التفكير التنظيمي:** قدرة أصحاب القرار في شركات تصنيع الأدوية الأردنية على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة، لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة.
- **الشراكة:** مقدرة شركات تصنيع الأدوية الأردنية على القيام بعلاقات وتحالفات بين الشركات توصف بالإستراتيجية وتعمل بنفس الصناعة أو الخدمة.
- **الحدس:** قدرة أصحاب القرار في شركات تصنيع الأدوية الأردنية على الظن والتخمين والتوقع للأحداث المستقبلية
- **المتغيرات التابعة:**
- **إدارة الأزمات:** قدرة شركات تصنيع الأدوية الأردنية على اتخاذ التدابير اللازمة للتغلب والتخفيف من احتمالية حدوث الأزمات، والتخفيف من أذى الأزمات الواقعة، وجهودهم في إعادة النظام بعد الأزمة، كما تشمل سعي صانع القرار لدى كل أطراف الأزمة إلى ممارسة الضغط بشكل مرن وحكيم وفق مقتضيات الموقف.
- **مرحلة ميلاد الأزمة:** قدرة شركات تصنيع الأدوية الأردنية في إدارة هذه المرحلة من خلال الإحساس والقلق من وجود خطر ما، والتعامل مع هذه المرحلة بتنفيذ الأزمة وتجميدها والقضاء عليها دون حدوث خسائر.

- **مرحلة النمو والنضوج:** وهي قدرة شركات تصنيع الأدوية الأردنية في إدارة هذه المرحلة في التدخل من أجل إفقاد مدعمات الأزمة من خلال تجسيد وعزل مدعمات الأزمة الداخلية والخارجية، وعدم السماح بتطورها وتجميد نموها.
- **مرحلة الاختفاء:** قدرة شركات تصنيع الأدوية الأردنية في إدارة هذه المرحلة من خلال التعامل مع الأزمة بعد التصادم العنيف وقدرتهم على إعادة بناء خطط المؤسسة واستعادة فاعلية كيانها وأدائها وإكسابها مناعة وخبرة في التعامل مع هذا النوع من الأزمات.

8.1 حدود الدراسة

تم إنجاز هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

1. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على شركات تصنيع الأدوية الأردنية.
2. **الحدود الزمانية:** أنجزت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2022 .
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على آراء الأفراد المبحوثين بالمسميات التالية:
مدير ، مشرف ، رئيس قسم ، مساعد مدير .
4. **الحدود العلمية:** اقتصرت الدراسة الحالية على تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعادها (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ميلاد الأزمة ، مرحلة النمو والنضوج ، مرحلة الاختفاء) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي

1.1.2 تمهيد

2.1.2 مفهوم الذكاء الإستراتيجي

3.1.2 خصائص الذكاء الإستراتيجي

4.1.2 أهمية الذكاء الإستراتيجي

5.1.2 أهداف الذكاء الإستراتيجي

6.1.2 أبعاد الذكاء الإستراتيجي

المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي

1.1.2 تمهيد

"تحتاج منظمات الأعمال أمام التحديات المعاصرة إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة، بسبب التطور الملحوظ في الإدارة الإستراتيجية في القرن الحالي، حيث ظهرت عدة أفكار وكان أهمها الذكاء الإستراتيجية حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية الاهتمام بهذا النوع من الذكاء، وبدأوا بتكوين ما يعرف بالذكاء الإستراتيجية وذلك نظراً لعظم الدور والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة مثل الاقتصاد والثقافة والمعرفة وهذا يسهم في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة لذلك فإنه من الضروري بل ومن المطلوب توظيف هذا النوع من الذكاء في إدارة الأعمال ولكن باستخدام الذكاء الاستراتيجي (هاشمي وإيناس، 2019). أصبح مصطلح الذكاء الإستراتيجي مدعاة للتأصيل في إطار خصائصه وعناصره وموضع استخدامه ليتميز عن غيره من المصطلحات المتداولة في ميدان الإدارة الإستراتيجية، حيث أن الذكاء الإستراتيجي هو أحد أنواع التفكير الذي يتطلب من القائد تصور منظمته في إطار حركة الاتجاهات العالمية وأحداثها، وتحديد موقفها، وهذا النوع من التفكير يعتبر بمثابة التمهيد لاختيار التصرفات المناسبة في هذا المعترك، واختيار طرق التعامل مع الفرص والتهديدات، كما أن الذكاء الإستراتيجي هو أحد أبرز المؤهلات المعرفية والسلوكية التي تساعد القائد بالوصول بمنظمته الى قمة التميز (الحميري وعلي، 2019).

2.1.2 مفهوم الذكاء الإستراتيجي

الذكاء الإستراتيجي شأنه كشأن العديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي لم يتفق عليها الباحثون، فلكل منهم نظرتة الخاصة حسب فهمه وتفسيره، ومن هنا تعددت التعريفات ووجهات

النظر حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي. إذ أنه مصطلح قديم تطور مع مرور الزمن واختلف باختلاف الحضارات والبيئات، حيث اهتمت بدراسته كل من الفلسفة القديمة والعلوم البيولوجية والعلوم الفسيولوجية ليستقر في الأخير في مجاله السيكولوجي الذي قام بالتظير له باعتباره سلوك ومظهر من مظاهر النمو العقلي لدى الفرد والذي يخضع للقياس والتجريب (عباسي وآخرون، 2018).

أما الذكاء الإستراتيجي فقد تعدد التعاريف التي تناولته، وقد تأطرت هذه التعريفات في ثلاث وجهات نظر، وجهة النظر الأولى أن الذكاء الإستراتيجي عملية لجمع المعلومات، وتصف وجهة النظر الثانية الذكاء الإستراتيجي على أنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المؤسسة، في حين تعتبر وجهة النظر الثالثة الذكاء الإستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي بها يتمتع قادة المنظمات (زايد، 2020).

حسب النعيمي (2020) "فإن الذكاء الإستراتيجي هو وظيفة تتعامل مع تحليل المنافسين أو فهم أهدافهم واستراتيجياتهم المستقبلية، وما يؤمنون به من الافتراضات عن أنفسهم وعن الصناعة والاعتراف بقدراتهم ومكوناتهم." بينما يعرف دليل وآخرون (2021) الذكاء الإستراتيجي على أنه "عملية منطقية تهدف لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود وبنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة."

أما بني سالم وحرزلاوي (2017) فقد عرفاه بأنه مجموعة العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول القادة في الوقت المناسب لتمكينهم من اتخاذ القرار الصائب. بينما عرفه إبراهيم (2021) بأنه القدرة على وضع التصورات وتصميم

الاستراتيجيات بطرق مبتكرة وذلك بهدف فهم وإدراك جميع العوامل المؤثرة في المؤسسة في سبيل مواجهة التغيرات المحيطة في الحاضر والمستقبل.

ويرى معلول وليلة (2022) الذكاء الاستراتيجي بأنه مجموعة من الأدوار لتجميع المعلومات التي يحتاجها متخذي القرار بالمعلومات والمعرفة التي تدعم عملية اتخاذ القرار وتمكنهم من الاستجابة السريعة للبيئة المحيطة للمؤسسة، ثم تحليل تلك المعلومات التي تساهم في القدرة على التخطيط المستقبلي، من خلال مجموعة من الأدوات تهدف إلى تحسين المسار الفكري بناءً على ما يحدث في الوضع الحالي وما سيحدث في المستقبل. يعرف تلا وعذراء (2018) الذكاء الإستراتيجي على أنه "عملية منطقية تهدف لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود وينجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة."

كما أشار إبراهيم وآخرون (2020) بأن الذكاء الاستراتيجي مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب.

كما بين الهاشمي وآخرون (2021) بأن الذكاء الاستراتيجي هو أسلوب ذكاء يعتمد على رؤية واستشراف استباقي للمستقبل يتم من خلاله تحليل الإستراتيجيات والأهداف المراد تحقيقها من خلال البحث عن المعلومات ومعالجتها ومشاركة تلك المعلومات مع جميع العاملين في المؤسسة من خلال استعمال هذا النوع من الذكاء ليتمكن متخذ القرار إلى فهم التهديدات البيئية.

والذكاء الإستراتيجي كما عرفه طارق وعلي (2020) هو "وظيفة تتعامل مع جميع القضايا التي تؤثر على المؤسسة في المدى المتوسط والطويل، وتحديد الفرص المحتملة لالتقاطها، والتهديدات

لمواجهتها، وفتح الأسواق، وتحليل المنافسين. " في حين يعرف كل من عبد الناصر وأحمد (2017) و بني ياسين والرابعة (2021) "الذكاء الإستراتيجي على أنه أداة تهدف من خلال المؤسسة لتوفير معلومات شاملة عن بيئتها الخارجية لصناع القرار في الوقت المناسب وبما يدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية. "

ويرى Berkowitz & Goodman (2021) الذكاء الاستراتيجي بأنه ابتكاراً لخرائط طريق توجه صناع القرار ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والإبداع نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم المحلة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسبة والدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية. بينما عرفاه Mandel & Irwin (2021) بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب، وبما يدعم عملية تطويرهم للاستراتيجية.

يرى Nesello & Fachinelli (2019) بأن الذكاء الاستراتيجي وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم وعن الصناعة، وإدراك قدراتهم وأبرز مكوناتهم.

ومن هنا يرى الباحث الذكاء الاستراتيجي بأنه عبارة عن ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالقدرة على استقراء المستقبل ودراسة البيئة التنافسية والقدرة على تحفيز العاملين، ويرتكزون على معلومات من مصادر مختلفة يتيح لهم استقصاء البيانات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف خبراتهم في اتخاذ القرارات، مما يسهم في وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل.

3.1.2 أهمية الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي كالدرع الفعال في المؤسسة، لحاجة صناع القرار للتعامل مع المعلومات الإستراتيجية في المؤسسة، وتبرز أهمية هذا النوع من الذكاء في إدارة الأزمات التي تواجه المؤسسة، ووصف الأزمات والتهديدات التي تواجه المؤسسة بطريقة تساعد صناع القرار في تحديد أولويات المؤسسة، ويجعل هذا الذكاء قادراً على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز إبداع المؤسسة ونجاحها، كما أن الذكاء الإستراتيجي يعمل على إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة (فراح وآخرون، 2020).

فالذكاء الإستراتيجي يعد بمثابة الركن الأساسي للتفكير الإستراتيجي الفعال والذي يساعد قادة المنظمات على اتخاذ قرارات مصيرية هامة في مستقبل المؤسسة، ومن هنا تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي كونه عنصراً هاماً في مساعدة المنظمات على مواجهة المخاطر والتهديدات (سعد وآخرون، 2019).

يتميز الذكاء الإستراتيجي من خلال دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، وإعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة، كما ويلعب الذكاء الإستراتيجي دوراً كبيراً في بناء المؤسسة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المؤسسة.

كما وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ومساعدة المؤسسة في المحافظة على وضعها في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، ويوجه القادة في المؤسسة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المؤسسة، والتركيز على النشاطات الاستباقية، كما

وتشمل أشكال الذكاء الإستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها ومحاولة التقليل من آثار تلك المخاطر وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل (Kirilov,2019).

وذكر النعيمي (2020) بأن أهمية الذكاء الإستراتيجي تتجسد بكونه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية بيد صناع القرار في المؤسسة، ويمكن تشخيص أهميته من خلال التعرف إلى الأدوار التي ينهض بيها ومنها (Al-Shafi & Gaowd,2020):

- حاجة متخذ القرار إلى التمتع بأنواع مختلفة من الذكاء.
 - يجعل الذكاء الإستراتيجي المنظمات قادرة على الإبداع في صياغة إستراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.
 - يساند الذكاء الإستراتيجي متطلبات صناعة القرار لدى كبار المديرين في المؤسسة، بتزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة، ومدعم برؤى جديدة.
 - تعزيز قدرة الإدارة العليا في المؤسسة في صياغة الاستراتيجيات في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.
- فيما أوضح Al-Daouri & Atrach (2020) و تلا وعذراء (2018) أهمية الذكاء الاستراتيجي بأنه:
- يجعل الذكاء الإستراتيجي المؤسسات قادرة على الإبداع من خلال أدوات تساعد على وضع استراتيجيات لحل مشكلات العمل.
 - يساعد في إدراك المعلومات من قبل صناع القرار في المؤسسة؛ لصناعة القرارات في الوقت المناسب.
 - يدعم المؤسسة لرؤية واستشراف التغيرات المستقبلية في بيئة العمل.

- يساعد في ضمان النجاح الاستراتيجي وبناء الخطة الاستراتيجية للمنظمات القيادية.
- وبناء على ما سبق يستنتج الباحث أنه يمكن تلخيص أهمية الذكاء الاستراتيجي في التالي:
- يساعد الذكاء الإستراتيجي القادة على التخطيط، ويمكنه من استشراف التغيير وإدارته، وكما يوفر إمكانية مسح بيئة العمل للمؤسسة وتحديد التهديدات والفرص.
- يجعل الذكاء الإستراتيجي المنظمات قادرة على الإبداع.
- يساعد قادة المنظمات على اتخاذ قرارات مصيرية هامة في مستقبل المؤسسة.
- يقود الذكاء الإستراتيجي إلى الإبداع المؤسسي من خلال تطوير الحلول الاستراتيجية واتخاذ الإجراءات الوقائية.

4.1.2 أهداف الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي عنصراً هاماً في تسيير نشاطات المؤسسة في كل مرحلة من مراحل إستراتيجياتها وعملياتها، وتبرز أهداف الذكاء الإستراتيجي في كونه يمهد الطريق إلى توفير إطارٍ للتفكير الإستراتيجي وأسلوب لمواجهة تعقيدات البيئة وإدارة المخاطر، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر، وطريقة أفضل لابتكار إستراتيجيات جديدة لمواجهة المشكلات المعقدة، مما يجعل لدى المؤسسة القدرة على التعامل مع التحديات ويوفر الفرص وتعزيز المؤسسة (Waghmare,2019).

يوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات حول مستقبل المؤسسة، ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق

قيمة الزبون وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلياً للمنظمة في الأسواق الجديدة، حيث يرى عبدالناصر وآخرون (2017) أن الذكاء الإستراتيجي يستعمل لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعديد من المجالات والأقسام داخل المؤسسة مثل تطوير منتج جديد، وتحسين الأداء، وزيادة المبيعات، واتخاذ القرارات والحصول على ميزة تنافسية (Farmani & Nejad,2022).

ويرى النعيمي (2020) و Godson (2019) أن الأهداف يمكن تلخيصها في التالي:

- مواجهة جميع التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسة.
- التفكير بشكل استراتيجي وكل ما يتصل به.
- إعداد القادة بشكل فعال لكي يتم تمكينهم من قيادة المنظمات.
- دعم القرارات الإبداعية داخل المنظمات.
- تحقيق التفوق النوعي والجودة العالية.
- بناء المراكز الخاصة التمكينية لزيادة خبرات القادة.

في حين أوضح معلول و ليلية (2022) و Kharassani & Hassan (2021) أن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة وهي كالآتي:

- تحذير المؤسسة بتحذيرات استباقية بالتهديدات المحيطة بالمؤسسة ليتمكن أصحاب القرار من اتخاذ القرارات الوقائية من خلال إنشاء قاعدة معرفية للأنشطة التنظيمية المحتملة في المستقبل وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.
- التوصل إلى تشكيل قناعات بين متخذي القرار وصنع السياسات التي يجب التوصل إلى قرارات مثالية وإستراتيجية.

- تمكين جمع المعلومات عن كبار العملاء والشركاء، وجعل المؤسسات تطور تحالفات البحث والتطوير، وحماية المعلومات والأهداف الإستراتيجية.
- تمكين المنظمات من الاستجابة السريعة للتغيرات الحالية والمستقبلية في البيئة والتنبؤ بالنتائج وأخذ آراء تنبؤية تخص الأحداث المستقبلية.
- توفير المعلومات الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات من فهم الفرص والتهديدات واعتماد تلك المعلومات لصنع القرارات التي تخص الوضع الحالي والمستقبلي.
- كما يشير إبراهيم (2021) أن أهداف الذكاء الإستراتيجي تبرز فيما يلي:
- تقديم أفكار لتحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المؤسسات من الانفتاح على التغييرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.
- تطوير التخمينات حول الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس لحل المشكلات.
- وبناء على ما سبق يستنتج الباحث أنه يمكن تلخيص أهداف الذكاء الاستراتيجي في التالي:
- معالجة المخاطر من خلال إنشاء قاعدة صحيحة مبنية على معلومات إستراتيجية متينة يمكن الارتكاز عليها.
- بناء القرار يكون على قاعدة بيانات تمكن من اختيار الأفضل.
- توفير نظام بيانات استراتيجي يمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً.
- سرعة الاستجابة لكل المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية الحالية أو المستقبلية.
- تشخيص الفرص الاستراتيجية وتعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين.
- دعم القرارات التفاوضية والإبداعية للمنظمات.

5.1.2 خصائص الذكاء الإستراتيجي

إن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن عملية تتسم بجملة من الخصائص والسمات تمر بخمس مراحل متتالية هي (Yaseen,2020)؛ (Al-Asmari,2022):

- الاستشعار: استشعار التغيرات الداخلية والخارجية.
- الجمع: جمع البيانات ذات القيمة.
- التنظيم: تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
- المعالجة: معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات.
- الاتصال: تضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
- الاستخدام: استخدام المعلومات لوضع الخطط الإستراتيجية.

كما يشير Alnoukari & Hanano (2017) أن الذكاء الاستراتيجي يتسم بالعديد من الخصائص والميزات، ومن هذه الخصائص ما يلي:

1. استشعار وتشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية على مستوى المؤسسة.
2. مزيج من البيانات ذات مغزى.
3. تنظيم وهيكل البيانات في شكل مصادر للمعلومات.
4. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.
5. استخدام المعلومات في صنع القرار والتخطيط وإجراءات التنفيذ.

والمراحل المتعاقبة تجعل كل مرحلة تسهم في إضافة قيمة للذكاء مع حاجة عملية الذكاء إلى تعديل في إطار مؤشرات تستسقى من صناعات القرار وإلى الارتكاز على شبكة الإنترنت والإنترنت التي

ينبغي أن تغطي مساحة المؤسسة بالكامل وتفعيلها باعتماد تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى ذكاء
ذو قيمة (Almakul, 2018).

وهناك العديد من السمات التي يتسم بها القادة ذوي الذكاء الاستراتيجي منها (تلا وعذراء، 2018):

- اعتماد القائد الذكي استراتيجياً التركيز طويل الأمد.
- يشخص تغيرات السوق ذات الأهمية الاستراتيجية.
- تمتعه برؤى جديدة عن الزبائن والمنافسين.
- اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج أفضل.

وأشار إبراهيم (2021) أن القادة الأذكى استراتيجياً يوصفون بالتالي:

- يتصرفون بحسم (يقولون ويفعلون)، ويتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح في التفكير.
- هم ذوو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلاً عن إدارة صراعات المؤسسة.
- لا يعتمدون على الطرق التقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بالمؤسسة.
- حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم.
- التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي.

6.1.2 أبعاد الذكاء الإستراتيجي

- الاستشراف والرؤية:

هو القدرة على استشراف المستقبل من خلال التنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية، يعتبر الاستشراف والرؤية عنصراً مهماً لقيادة المؤسسات التي تتصف بالذكاء الإستراتيجي من خلال مساعدتهم في القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير معلومات الاستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر (Kori et, al.,2020).

وتعكس مقدرة الاستشراف على التفكير بالاستناد إلى قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في صنع المستقبل، ويعبر الاستشراف عن قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل، وهو في مجال العمل: استشعار المؤسسة وقادتها بوجود موجة قادمة ثم ركوبها، كما يشير إلى بصيرة الفرد ونظره في عواقب الأمور، أو رؤيته الاتجاهات المستقبلية عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر، وبما يؤكد وقوع الاستشراف في المستقبل المحكوم باللاتأكد والمخاطرة؛ لأن ما يظهر من الشيء لا يمثله، وينبغي إضافة الجزء المخفي منه لاستكمال صورته، واتخاذ القرارات في إطاره (Ahmed et, al.,2017).

وتبرز أهمية الاستشراف والرؤية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمات من خلال (بني ياسين والرابعة،2021):

- مساعدة القادة في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على عملها.
- تنسيق القدرات العقلية للقادة، ومنحهم رؤية إبداعاً وتبصراً بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات.
- توفير المعلومات الاستراتيجية لصناع القرار لاتخاذ القرارات الرشيدة ومعرفة التحديات التي تواجه المؤسسة.

- التفكير التنظيمي:

ويجسد التفكير التنظيمي القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكّل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها (فراح وآخرون، 2020)، وتبرز فوائد التفكير التنظيمي كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ أطراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة التعقيدات البيئية، وطريقاً لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر واكتساب المعرفة ورؤية أوضح، كما يوفر طرق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك يوفر الفرصة للمشاركة مثل الموظفين و فرق العمل ووسائل اتصال حدية بين أقسام المؤسسة (سعد وآخرون، 2019).

كما أن التفكير التنظيمي يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولاً إلى أهداف المؤسسة، بحيث يتم دراسة الأجزاء وعلاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام، وبعد مدخل التفكير التنظيمي منهجاً قديماً أعيد اكتشافه حديثاً كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة (الحميري وعلي، 2019)، ويتسم هذا النظام من التفكير بالخصائص التالية (هاشمي، 2019):

- كل جزء من النظام يمكن أن يؤثر في سلوك وخصائص النظام ككل.
- الطريقة التي يؤثر بها كل جزء في النظام ككل تتوقف على سلوك وخصائص جزء آخر في النظام على الأقل.
- المجموعات الفرعية المكونة لكل جزء لها نفس خصائص الأجزاء المكونة لهذه المجموعات.

وهكذا فإن النظام يشتق خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزائه، وليس من كيفية عملها عندما تتفصل عن بعضها البعض، وهكذا عندما يجزأ النظام إلى أجزاء منفصلة في عملية التحليل فإنه يفقد الخواص الجوهرية له، وعندما يحاول المحللون حل المشكلة يفقدون المفهوم الاستراتيجي ككل في ظل الأجزاء المتفككة (دليل وآخرون، 2021).

وتبرز فوائد التفكير التنظيمي كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في التالي (بن سالم وحرزلاوي، 2017):

- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة.
- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته.
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المؤسسة.
- طريقة أفضل لابتكار استراتيجيات كفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة.

- الشراكة:

وتتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، ويقصد بالتحالف الاستراتيجي اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (زايد، 2020)، وقد حفزت هذه الظاهرة الاستراتيجية الباحثين

لدراسة وتحليل أسباب نشوئها وتكوينها، وما تحققه من وفورات اقتصادية تتمثل فيما يلي (عباسي وآخرون، 2018):

- دوافع الدخول إلى الأسواق.
- دوافع مرتبطة بهيكل السوق، والمنتج والسوق.
- دوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد، وانخفاض أو زيادة الموارد.
- دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات.

تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية، ولا بد من القول إن تحالف المنظمات وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب إلى مفهوم الشراكة لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها في حين أن الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتُدوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة للوجود (الهاشمي وآخرون، 2021).

- الحدس:

يمثل الحدس قدرة تشير إلى إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها وصولاً إلى فكرة جديدة، كما يمثل قدرة صاحب القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية أو الأحاسيس والتفسيرات الداخلية التي تقوم على الخبرة الشخصية (إبراهيم وآخرون، 2020).

فالإدارة السليمة تقتضي قدرة حدسية ثاقبة تستشرف المستقبل وتبحث عن خبايا الظواهر وصولاً إلى حقيقتها ومغزاها. إذ تمثل الأبعاد الحدسية واحدة من أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأكثرها إثارة

للجدل، فهي تنحدر من جذور فلسفية محضة تتداخل فيها نظريات العقل مع ملامح المعرفة الضمنية (طارق وعلي، 2020).

ويفسه Almakul (2018) بأنه الصوت الداخلي والذي يولد لدينا مشاعر ضد قراراتنا أو معها بشكل عام لا سيما إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية فإننا نعتمد عليها للوصول إلى الحدس، وتظهر أهمية الحدس في ترسيخ السمات القيادية فيما يلي (Al-majali & Al-Zoubi, 2022):

- يتيح الحدس للقادة توقع المشكلات قبل حدوثها ووضع تقييمات تتسق زمنياً ودورة قراراتهم بما فيها الحصول على معلومات تساعد في تحجيم المخاطرة المحيطة بهم.
- إبعاد القادة عن أي نوع من أنواع القلق وتمكينهم من بناء استراتيجية رصينة في أجواء قائمة على التعاون بينهم وبين رؤوسهم لأن الحدس يتيح لهم فهم اتجاهات المستقبل وتأثيراته بشكل أكثر وضوحاً.

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

1.2.2 تمهيد

تتعرض المؤسسات المعاصرة للعديد من الأزمات نظراً للتقلبات السريعة في بيئة الأعمال، وتكبد خسائر فادحة وتؤدي إلى الانهيار، وتشكل الأزمات عقبة كبيرة أمام تطور ونمو مؤسسات الأعمال والطريق الوحيد للانتصار عليها هو مواجهتها لأن التهرب منها لن يفيد إلا بتجذير الأزمة حتى تصبح مستحيلة الحل، ويتطلب مواجهة الأزمات العمل على تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات بالاعتماد على أفراد متخصصين بهذا المجال وتخصيص موازنات تمكنهم من رصد وتحليل الأزمة وإيجاد علاج مناسب لها قبل وأثناء وبعد وقوعها وهذا يحتاج إلى توفر وعي كافي لدى الإدارات العليا وأصحاب المؤسسة ويكون لها آثار عميقة على علاقات المؤسسة بالعملاء وأصحاب المصلحة (علاء الدين، 2022). وتشير إدارة الأزمات إلى توقع ما هو غير متوقع وهناك مواقف يصعب توقعها وتتطلب المفاضلة بين مجموعة من الخيارات الحاسمة والتخطيط بشكل جيد جداً، وتنظيم إدارة الأزمة حتى لا تترك أي فراغات للتكهنات التي قد تضر بالمؤسسة (بليغ، 2020).

وتواجه المؤسسات العديد من الأزمات خلال التغيرات المفاجئة التي تحدث فيها، سواء التغيرات الداخلية أو الخارجية دون توقع مسبق لها أو إمكانية لتجنبها، وإن عدم التعامل معها بعقلانية أو إدارتها بحكمة، لهو سبب التحرك الرئيس من وضع سيء لأسوء (خبابة وتباني، 2021).

2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات

تعددت المفاهيم المختلفة للأزمة حسب وجهات نظر الباحثين، ولا شك أن فهم المصطلح الصحيح لمفهوم الأزمة يعزز التعامل مع مفهوم إدارة الأزمات. ولأنه يعتبر من المفاهيم الشائعة في كافة المجالات الإدارية والاقتصادية والتكنولوجية والطبية حتى في حياتنا اليومية، أدى ذلك إلى صعوبة تعريف شامل لمصطلح الأزمة، الأزمة لغة هي القحط والشدة، وتشير لموقف استثنائي وحالة طارئة مخالفة للأحداث العادية، واستخدام مصطلح أزمة في دراسات وبحوث علم إدارة الأعمال، من خلال تأصيل المفهوم العلمي والعملية لهذا المصطلح الجديد (خبابة وتباني، 2021).

عرف مساعده (2021) الأزمة على أنها حالة تحولية مفاجئة تهدد المؤسسة أو المصلحة العامة، وتتم مواجهتها في ظروف صعبة وقلة الإمكانيات أو الموارد، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.

ويرى السيد (2020) أن إدارة الأزمات هي مجموعة من العمليات والأنشطة المتميزة التي تسعى للنتبؤ بالأزمات التي تتعرض لها المؤسسة قبل حدوثها، كما يرى أحمد وسامح (2017) بأن إدارة الأزمة تعني التعامل الفعال لإدارة المؤسسة مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها أو من أجل تقليل المخاطر أو الخسائر من خلال التخطيط للسيناريوهات التي يمكن توقعها وتجنبها وإجراء كافة التحضيرات التي تلزم لأزمات يمكن التوقع بحدوثها، بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها السلبية.

وعرفاها حكومات ومحمد (2019) على أنها مجموعة من الإجراءات بهدف السيطرة على الأزمة أو تقليل أثارها أو الحد من تقليل الخسائر المحتملة حتى لا تفلت زمام الأمور مما يؤدي إلى نشوب كارثة، كما أنها مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة أو المؤسسة.

ويعرفها عوابد وطلبية (2019) بأنها عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها وموجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة أثارها والتعلم من نتائجها (بوجردة وآخرون، 2019). فيما عرفها العازمي وآخرون (2022) على أنها سلسلة متكررة من جمع المعلومات وصناعة البدائل واتخاذ القرارات ومتابعتها وهي تكتيك إداري يعالج حالة الأخطار المفاجئة غير المحسوسة.

كما عرفها أحمد و وليد (2022) على أنها مجموعة من العمليات الإستراتيجية والتقنية التي يقوم بها القائد أو متخذ القرار بحيث تعزز العمل على تجنب حدوث الأزمة أو التقليل من أثارها السلبية من خلال إتباع مجموعة من الأساليب لجمع المعلومات وتكوين فريق العمل واتخاذ القرارات (فظوم وآخرون، 2020). فيما عرفها بن عمورة وآخرون (2021) بأنها الكيفية التي يمكن من خلالها التغلب على الأزمة بالأدوات الإدارية المختلفة، وتقليل أثارها السلبية والاستفادة من الإيجابيات الممكنة، حيث أن التعامل مع الأزمات والتفرقة بين صناعة الأزمة وبين معالجتها هو أمر لازم وضروري للتخطيط الناجح والمناسب.

3.2.2 تداخل مفهوم الأزمات مع مفاهيم أخرى:

يختلط مفهوم الأزمة بمجموعة من المفاهيم الإدارية أو بظواهر أخرى أهمها مفهوم الكارثة، ومفهوم المشكلة، ومفهوم الصراع وسيتم توضيح كل منها:

- مفهوم الكارثة:

هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وهي حالة مدمرة حدثت بالفعل، نتج عنها أضراراً سواء كانت أضراراً مادية أو بشرية أو كلاماً معاً (العنزي ونايف، 2022). وهي وقوع أحداث مفاجئة ينتج عنها اضطراب خطير في سير العمل، مما يخلق خسائر بشرية وأضرار في الممتلكات. في حين أن الأزمة حالة غير اعتيادية تعرض قطاع الأعمال للمخاطر التي قد تتحول إلى كارثة إن لم تتم متابعتها وهي حالة غير طبيعية تهدد العمليات والموظفين والعملاء وسمعة المؤسسة (بو عامر وبن أحمد، 2022).

- مفهوم المشكلة

تعبّر عن السبب الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات الغير مرغوب فيها وتحتاج المشكلة إلى وقت وجهد للتعامل معها وحلها، وقد يؤدي وجود المشكلة إلى نشأة الأزمة ولكنها ليست بذاتها أزمة.

يرى Mohd & Yusof (2020) أن المشكلة تعرف بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، بعبارة أخرى فان المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة وتؤدي المشكلة إلى حالة انعدام التوازن مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، بالعلاقة بين المشكلة والتفكير علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة فالمشكلة ممكن أن تكون سبب الأزمة ولكن لن تكون في حد ذاتها هي

الأزمة ، لذلك تكون المشكلة أخف حدة من الأزمة، ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تطلب جهوداً كبيرة من أجل حلها وقد يؤدي حلها إلى تجنب وقوع الأزمة (Muhammad & Naved,2020).

- مفهوم الصراع:

يعتبر الصراع من أكثر المفاهيم قرباً لمفهوم الأزمة، ويعبر عن وجود صراع بين طرفين في المؤسسة، بهدف التعارض والتناقض بين الطرفين وتحطيم بعضها البعض ليتمكن أحد الأطراف بالسيطرة والتحكم في الخصم. كما يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأطراف، وينشأ نتيجة تعارض في السياسات أو الأهداف أو المصالح بين الأطراف داخل المؤسسة (مساعدة،2021).

4.2.2 أسباب الأزمات

يمكن تصنيف الأزمات إلى أنواع الأزمات من حيث المصدر كالتالي (Stepanyan,2018):

- **أزمات طبيعية:** وهي تلك الأزمات الناتجة عن كوارث طبيعية وهي أكثر الأزمات شيوعاً وأكثرها خطراً على الإنسان لكونها خارجة عن إرادته. وتتسم بالفجائية والعمق
- **أزمات صناعية:** مثل حوادث التسرب الإشعاعي أو الكيماوي وتتسم بتأثيراتها المادية والمعنوية القوية وصعوبة السيطرة عليها.

تساهم المعرفة بالأسباب التي أدت إلى نشوء الأزمة في تحقيق استجابة سريعة تعزز فاعلية القرار وسرعته، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها (Karam,2018):

- **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، لكنه يعتبر من أبسط المشاكل في الحل، إذ تحل الأزمة عند ظهور الحقيقة أو إيضاحها، ويرجع سوء الفهم إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات حول الأزمة، ومن أسباب ذلك: قلة المعلومات عن الأزمة أو سرعتها وتغيرها (شارع، 2021).

- **سوء التقدير:** يعد هذا السبب من أكثر الأسباب لنشوء الأزمة وخاصة في القرارات الإستراتيجية، وينشأ سوء التقدير الأزمة من خلال عدة أسباب، أهمها: الثقة الزائدة بالنفس في القدرة الذاتية، والشك في قيمة المعلومات وعدم تحليلها، وأيضاً، التأثر بالشعارات الوهمية، مثل نحن الأفضل أو الأقوى.

- **سوء الإدارة:** إن استخدام الإدارة العشوائية أو الاستبداد الإداري يمكن أن يؤدي إلى نشوء أزمة.

- **الشائعات:** استخدام المعلومات المضللة وفي توقيت مهم مما تزيد من التوتر والقلق الذي يؤدي إلى نشوء الأزمة، بسبب انعدام الحقائق وإحاطتها بالبيانات الكاذبة أو وجود الأطماع والإهمال (وعار وبسمة، 2022).

- **اليأس:** الإحباط أو فقدان الأمل في حل المشكلات وعدم الرغبة في اتخاذ القرارات.

- **الأخطاء البشرية:** وينتج عنها أضرار مادية وبشرية، مثل انعدام التدريب وقلة الخبرة والتعب والإرهاق والإهمال.

يرى علي وعبد الفتاح (2021) وخبابة (2021) أن أهم أسباب حدوث الأزمات تتمثل فيما

يلي:

- تأجيل أو ترحيل المشكلات أو تجاهلها: إن تأجيل المشكلة أو تجاهلها يعمل على تراكمها إلى حد يصعب السيطرة عليها، فتحول بسبب الصمت والتأجيل إلى أزمة حقيقية.
- عدم وجود آلية لاكتشاف الأزمات قبل حدوثها: ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات قبل حدوثها.
- عدم وجود استعدادات مسبقة وسيناريوهات قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها: من أهم عناصر التعامل مع الأزمات، الاستعداد المبكر في شكل توفير أجهزة ومعدات وتخصيص مبلغ مالي لحالات الطوارئ وتدريب العاملين على مواجهة الأخطار.
- ضعف الإمكانيات المادية والفنية والبشرية.
- قصور التخطيط عن تصور المستقبل والاستعداد له.
- الإدارة العشوائية.
- النزاعات الداخلية.
- الأخطاء البشرية.
- عدم استيعاب المعلومات.

5.2.2 متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها:

1. **سجل الأزمات:** أشار السيد (2020) إلى أنه لا بد من وجود سجل أنه من وجود سجل للأزمات توثق به المنظمات كل المواقف التي تعتبرها أزمات من شأنها تهديد كيان المؤسسة ويكون بمثابة ذاكرة للمنظمة.

2. **فريق إدارة الأزمات:** إن تشكيل فريق مختص لإدارة الأزمات بهدف حماية المؤسسة من الآثار السلبية للأزمة أو مواجهة التهديدات المحتملة من نشوء الأزمة ويجب أن يكون تمثيلاً لأعلى سلطة في المؤسسة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال سريعة وغير تقليدية لأنها مقيدة بضيق الوقت وصعوبة الموقف، ويعتبر هذا المتطلب من أكثر المتطلبات أساسياً للتعامل مع الأزمة، ويتطلب وجود أكثر من مختص ذو خبرة وفني في مجالات مختلفة، كما وتتطلب وعدم ترك الأمور بشكل عشوائي (أحمد وسامح، 2017).

3. **التخطيط كمتطلب أساسي:** يعد التخطيط من أهم المتطلبات الأساسية في عملية إدارة الأزمة، فهو يساعد في الحد من الأزمات أو التخفيف من آثارها السلبية، ويتيح لفريق إدارة الأزمات القدرة على اتخاذ التدابير المنتظمة والفعالة لمواجهة الأزمات بكفاءة عالية والاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة (حكيمات ومحمد، 2019)؛ (Liu & Froese, 2020).

4. **المحاكاة والسيناريو:** إن استخدام إستراتيجيات علمية للتعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو، والذي تمثل مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالظرف المستقبلي في وضع محدد يقوم فيه النظام بتحليله ليساعد المؤسسة ومتخذ القرار على وضع تصورات للأزمة الممكنة والبحث عن بدائل عديدة للحلول الموضوعة، فقد تبين أن الأهمية النسبية للسيناريو تتمثل في أنها أداة لتدريب الموظفين على تخيل أسوأ المواقف المتوقعة وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو، أما المحاكاة فهي أسلوب يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيفية تداخل العوامل المؤثرة في المشكلة (عوابد وطلبية، 2019).

5. **نظم المعلومات والاتصال الفعال:** إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال الذي يؤدي إلى خلق نوع من الاستجابة السريعة واتخاذ أفضل القرارات، فالمعلومات وقنوات الاتصال هي الأساس في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات في وقت الأزمة (العازمي وخالد، 2022).

6. **التنبؤ الوقائي:** إن تبني أسلوب التنبؤ الوقائي كمتطلب مهم وأساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال اعتماد الإدارة على التنبؤات الإنذارية لتفادي حدوث أي أزمة مبكرة من خلال صياغة منظومة وقائية تعتمد على الإبداع والابتكار وتدريب العاملين عليها (أحمد وآخرون،2022).

7. **تفويض السلطة:** تعد عملية تفويض السلطة قلب العملية الإدارية في إدارة الأزمات، خاصة إذا حصلت الأزمة في أكثر من مكان وفي عدة مواقع مستقلة عن بعضها البعض، ونتيح لفريق مواجهة الأزمات التصرف وفقا لما يمليه عليه الوضع الحالي (بن عمورة وآخرون،2021).

6.2.2 أساليب إدارة الأزمات

يمكن تصنيف أساليب التعامل مع الأزمات إلى ثلاثة أساليب:

1. الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات (مساعدة،2021):.

- **طريقة إنكار الأزمة:** تقوم هذه الإستراتيجية على الإنكار الكامل وعد الاعتراف بوجود الأزمة وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلن متخذ القرار الإداري أنه لا يوجد أي أزمة، وأن الأوضاع الحالية طبيعية، ويطلق على هذه الطريقة: التعقيم الإعلامي للأزمة (Padovani & lacuzzi,2021).

- **طريقة كبت الأزمة:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تأجيل ظهور الأزمة تتم عملية الكبت من خلال تضيق على كافة قوى الأزمة التي يمكن أن تنفذ من خلالها صنع الأزمة، ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة (Spais & paul,2021) .

- **طريقة بخس الأزمة:** تعتمد هذه الإستراتيجية على التقليل من شأن الأزمة ومن نتائجها، وبأنها مجرد حدث عابر وغير مهم ولا يؤثر على سير أعمال المؤسسة (Kovoor,2019).
- **طريقة تنفيس الأزمة:** يتم البحث عن النقاط الضعيفة في جدار الأزمة لإحداث بعض الثقوب ليحدث نوع من التنفيس فتهدأ حدة الأزمة، ويمكن التنفيس عن الأزمة إعلامياً (شارع،2021).
- **طريقة تفرغ الأزمة:** وفيه تستخدم العديد من الطرق، ومنها صرف قوى الأزمة عن المتسبب الرئيسي بها (شارع،2021).
- **طريقة عزل قوى الأزمة:** بتصنيف القوى المشاركة في الأزمة، من يصنع الأزمة والمؤيدين للأزمة والمهتمين بالأزمة، ثم حصار تلك القوى والتضييق التدريجي عليها بعزل كلي أو شبه كلي (علي وعبدالفتاح،2021).
- **طريقة إخماد الأزمة:** يتم استخدام القوة والعنف بشكل واسع لإخماد الأزمة، وتلجأ إدارة الأزمة إلى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في أقصى ذروتها وتهدد بقاء الكيان الإداري (خبابة،2021).

2. الاستراتيجيات غير التقليدية

- **إستراتيجية الاحتياط التعبوي:** تعتمد هذه الإستراتيجية على فلسفة "حافة الخطر وحد الأمان" التي تتطلب المعرفة المعمقة بكافة نقاط الضعف للكيان الإداري، والتهديدات التي تواجهه، يتم من خلالها إعداد قوة احتياطية تمثل قوة وقائية، وتشكل حاجزاً منيعاً لمنع قوى الأزمة من تحقيق أي هدف (مساعدة،2021).
- **إستراتيجية المشاركة الديمقراطية:** تستخدم هذه الإستراتيجية بكثرة في إدارة الأزمات التي تتصف إدارتها باعتماد الديمقراطية في القيادة، وهو من الأساليب الفاعلة والقوية بالتأثير في أطراف الأزمة (بليغ،2020).

- إستراتيجية احتواء الأزمة: تركز هذه الإستراتيجية على تضيق ومحاصرة الأزمة عند المرحلة التي وصلت إليها (علاء الدين، 2022).

- إستراتيجية تصعيد الأزمة: قد ترى إدارة الأزمة نفسها مضطرة لتصعيد الأزمة، وذلك لوجود تكتل عدد من القوى في مرحلة نشأتها، يعود إلى النقاء مصالح مجموعة من الأطراف في تلك المرحلة (Fung et, al., 2020).

- إستراتيجية تفتيت الأزمة: تستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات الكبيرة الضخمة التي تهدد الكيان الإداري بأخطار شديدة، من خلال تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء صغيرة (Uitdewilligen & Waller, 2018).

- إستراتيجية ركوب الأزمة وتحويل مسارها: هذه الإستراتيجية تستخدمها إدارة الأزمة في التعامل مع الأزمات القوية والعتيفة، التي تتصاعد بشدة، ولا يمكن لإدارة المؤسسة أن تتجح في إيقاف اندفاعها، فإنها تلجأ إلى ركوب موجة هذه الأزمة لحين بدء تراجعها وتلاشيها (Kirilov, 2019).

3. الإستراتيجية العلمية لمواجهة الأزمات:

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: ويكون الهدف منها كافة تحديد العوامل المشتركة في الأزمة وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف وتحديد حجم التأثير الذي وصل إليه الموقف وتصنيف الأسباب المؤثرة حسب خطورتها (حكمت ومحمد، 2019).

- الدراسة التحليلية للأزمة: وهي تعمل على المقارنة الواضحة بين الظواهر والأسباب والتأكد من المصادر بحيث تحديد دور العنصر البشري ومدى تأثيره في ظهور الأزمة وكذلك دور العوامل الطبيعية والتكنولوجية وباقي العوامل الذي أدى إلى حدوث الأزمة (بوجردة وآخرون، 2019).

- التخطيط للتعامل مع الأزمة: وتعتمد هذه المرحلة على ما تم ذكره بحيث يتم تحديد الأهداف

وتنتهي بوضع أفضل الحلول والبدائل من خلال الفهم الشامل للمعلومات والتركيز على

تحقيق الأهداف من خلال:

○ الاستعداد للمواجهة: يتم بهذه المرحلة اتخاذ مجموعة من القرارات الأولية المتنوعة

لحماية كل ما يحيط مجال الأزمة وتساعد هذه المرحلة على تقليل الخسائر

.(Bhaduri,2019)

○ التفاعل مع الأزمة: وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة مباشرة من حيث

وقف تدهور الموقف، والسيطرة على الموقف، وتقليل الخسائر (Trachsler &

.(Jong,2020)

7.2.2 أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمة)

تمر الأزمة بوصفها ظاهرة كباقي الظواهر الاجتماعية، تمر بمراحل مختلفة ويكون لها دورة حياة، وتمر الأزمة في دورة النشأة والاكتمال بعدة مراحل أساسية تتمثل بالمراحل التالية:

1. **مرحلة الميلاد:** في هذه المرحلة تظهر الأزمة لأول مرة وتبدأ في مراحلها الأولى بشكل إحساس بوجود قلق أو خطر ما، ويكون الخطر مجهول الهوية وغير محدد المعالم أو الحجم الذي سيصل إليه، ويكون التعامل مع هذه المرحلة من خلال (Bynander & Nohrstedt, 2019):

- **الوقاية:** يقصد بها تجنب الآثار السلبية للمخاطر من خلال اتخاذ إجراءات مسبقة للتصدي لها، وذلك اعتماداً على الإمكانيات الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية (بو عامر وبن أحمد، 2022).

- **الاستعداد:** ويتم قبل وقوع الأزمة، ويعتمد على تحليل المخاطر بدقة، وذلك بتطوير إستراتيجيات شاملة وإمكانية التنبؤ المسبق بالأزمة، من خلال بناء الخطط المناسبة التي تواجه التهديدات وتحمي المجتمعات المعرضة للخطر من خلال التخطيط للطوارئ، وتخزين المعدات، وإعداد ترتيبات الإعلام، والتمارين الميدانية، وغير ذلك من أنشطة تهدف إلى تسريع الاستجابة للأزمات وإدارتها بفاعلية، والتعافي منها (وعار وقيدوم، 2022).

2. مرحلة النمو والنضوج

تبدأ مرحلة النمو عند تجاهل متخذ القرار مرحلة الميلاد فتبدأ الأزمة بالنمو والانتعاش، وفي هذه المرحلة يتفاقم الإحساس بالأزمة، ويشعر بها جميع العاملين، ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجود الأزمة أو تجاهلها، في هذه المرحلة تتم الاستجابة من خلال التدخل السريع لحماية

المؤسسة وتأمين الاحتياجات الضرورية، وقد تكون الاستجابة فورية أو قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وفي حال عدم قدرة متخذ القرار على إدارة الأزمة تصل الأزمة إلى ذروتها من القوة والعنف، فيصعب السيطرة عليها وتحدث الكارثة وتتفاقم الأزمة وتؤدي إلى خسارة فادحة في الموارد والممتلكات. ويكون التعامل مع هذه المرحلة من خلال إعلان وقوع الأزمة، ثم تفعيل خطط الاستجابة والتواصل مع الأجهزة المعنية، وتقدير حجم الأضرار الناتجة عن الأزمة (Coombs & Laufer,2018).

3. مرحلة الاختفاء

تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة بعد التصادم العنيف مع الأزمة بعد أن فقدت جزءاً مهماً من مدعماتها، ثم تفقد بشكل شبه كلي قوة الدفع المولدة لها، ومن ثم تبدأ بالتقليص إلى أن تتلاشى وتختفي تماماً، ومن ثم تبدأ عملية إعادة البناء واستعادة الفعالية والأداء. يتم اتخاذ عدة إجراءات بهدف تحسين الظروف واسترجاع الحياة قبل وقوع الأزمة. وتبدأ هذه العملية بعد انتهاء حالة الطوارئ، استناداً إلى إستراتيجيات معدة مسبقاً، وتهدف إلى إعادة التأهيل لضمان عودة الوضع الطبيعي والتخفيف من تأثيرات الأزمة وعمل تقييم أولي للأضرار خلال مرحلة الطوارئ (Abdalla et, al.,2021).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1.3.2 تمهيد

2.3.2 الدراسات العربية

3.3.2 الدراسات الأجنبية

4.3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1.3.2 تمهيد

قام الباحث بمسح الدراسات السابقة من أجل تكوين إطار نظري وأنموذج ترتكز عليه الدراسة الحالية، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات العربية والأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم حسب الفترة الزمنية.

2.3.2 الدراسات العربية

1. دراسة (القرص، 2021) بعنوان: "مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات

اليمنية لصناعة الأدوية"

هدفت الدراسة إلى بيان مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات اليمنية لصناعة الأدوية ومعرفة الدور الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الأزمات في تحسين الأداء، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (118) فرداً من الموظفين في هذه المؤسسات موزعة على 8 شركات وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها توفر الاستراتيجيات لإدارة الأزمات في المؤسسات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة كبيرة وبنسب متفاوتة، ومستوى إدراك المدراء في هذه المؤسسات لأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات بدرجة عالية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد لتطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تكوين فرق إستراتيجية بهدف إدارة مرحلة الأزمة

وتخفيف أثارها، وقعد دورات تدريبية للموظفين بهدف تحسين المستوى الإداري في حال وقوع الأزمات.

2. دراسة (خبابة، 2021) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية - دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب والرياضة.

هدفت الدراسة إلى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية ودورها في تطوير مهام التسويق بها، وذلك من خلال التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بالأزمات وتصنيفاتها وأساليب مستخدمة وسبل معالجتها، والتخطيط كوظيفة من وظائف توفرها لتحقيق الأهداف المطلوب الوصول لها، وتحديد الكفاءات البشرية للقيادات والفنيين والإداريين ودورها في تفكيك الأزمات الحادثة أو التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي وتم تصميم استبانة وزعت على 62 من موظفي ومسيري مديرية الشباب والرياضة لولاية برج بوعرييج. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها التكوين المستمر والإجباري لفرق إدارة الأزمات، والاطلاع بشكل متواصل على التطورات الدولية المتقدمة في أساليب استراتيجية إدارة الأزمات، وتبني استراتيجيات إدارة الأزمات في المجال الرياضي كتخصص يتم تدريسه في الجامعات. وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: إعداد برامج وخطط لإدارة الأزمات في المؤسسات والعمل على مراجعتها، واقتراح تدريس مادة إستراتيجيات إدارة الأزمات في القطاع الرياضي ضمن المناهج الدراسية في الجامعات.

3. دراسة (بني ياسين والربابعة، 2021) بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لدى المديرين في الإدارة العليا والوسطى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، ومعرفة توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد النجاح الاستراتيجي في المركز، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من (42) فقرة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية من رئيس قسم فأعلى في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة عينة المسح الشامل التي بلغ تعدادها (117) فرداً ، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة ومعالجتها واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: توافر الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي لدى المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة، ووجود أثر للذكاء الاستراتيجي في النجاح الاستراتيجي في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة معرفة الفوائد التي يقدمها الذكاء الاستراتيجي والمجالات التي يمكن توظيف هذه الفوائد فيها وكيفية الاستفادة منها، والبناء على النجاحات الاستراتيجية السابقة من أجل تعزيزها وتحسينها وتطويرها وتبنيها، وتشجيع روح الإبداع من خلال الأخذ بالأفكار المتميزة وتطبيقها بما يسهم في تطوير قدرات المركز على النجاح.

4. دراسة (علاء الدين، 2021) بعنوان: دور المناة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل

التنظيمات - دراسة حالة شركة أرامكو.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المناة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات، وذلك من خلال التساؤلات المتعلقة بالمفاهيم الأساسية وهي: الأزمات، والمناة التنظيمية،

والتنظيمات، واعتمدت الدراسة على مدخل نظري مكون من نظريتين، هما: نظرية مجتمع المخاطر، ونظرية تشكل البنية. وتعد الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية التحليلية، أما المنهج المستخدم فهو منهج المسح الاجتماعي وقد تم تصميم استبيان إلكتروني كأداة لجمع البيانات، وتمثلت العينة في 183 مبحوث بالشركة مجال الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر لنظم المناعة التنظيمية والمتمثلة في التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية والجينات التنظيمية مجتمعة في إستراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية، وتتبنى الشركة مجال الدراسة والإجراءات العلاجية لإدارة الأزمات بعد وقوعها، وتبادر إلى تخفيف أضرار الأزمة بعد وقوعها؛ للحد من اتساع أثارها. وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: تدريب العاملين وتطوير مهاراتهم وفقاً لخطة منهجية مبرمجة، وعقد جلسات عصف ذهني لتحليل الانحرافات لإيجاد الحلول لها.

5. دراسة (بليغ، 2020) بعنوان: استراتيجيات الدول في مواجهة الأزمات والكوارث أثناء جائحة كورونا - دراسة حالة مملكة البحرين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الآليات والأدوات التي تستخدمها الدول في مواجهة أزمة وباء فايروس كورونا في مملكة البحرين، لاستعراض أهم جوانب الأزمة وآليات التغلب عليها، وتحولت هذه الأزمة إلى أزمة اقتصادية واجتماعية وبيئية تؤثر على المجتمع وتتلخص مشكلة البحث في ما هي الاستراتيجيات التي اتخذتها مملكة البحرين في احتواء الأزمة التي تعيد إشادة المنظمات الدولية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظواهر وأسبابها والآلية المتبعة لمواجهتها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الاقتصاد العالمي قد تكبد خسائر فادحة، ولم تتمكن الحكومات الغربية من إدارة الأزمة وحولت الحقوق الأساسية في الصحة والحياة إلى عملية انتقائية، وارتفع معدل البطالة، وعدد الحالات المصابة في العالم، كما تمتلك البحرين بنية تحتية قوية للتعامل مع الأزمات على جميع المستويات. وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: على الدولة الاهتمام بالتدابير الدقيقة لإدارة أي أزمة، وتجهيز فريق ذو خبرة عالية لإدارة الأزمة.

6. دراسة (السيد، 2020) بعنوان: آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم الذكاء الاستراتيجي في الفكر الإداري المعاصر، من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، ونماذج الذكاء الاستراتيجي، وأبعاد الذكاء الاستراتيجي والتعرف على الإطار النظري الذي يحكم إدارة الأزمات المدرسية في الفكر الإداري المعاصر من حيث المفهوم والأهمية واستراتيجيات إدارة الأزمات ومراحل إدارة الأزمات واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المعلمين والإدارية وتم توزيع الاستبانة على 400 معلم وإداري.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن نقص الفهم والوعي بالمدخل الإداري الحديث مثل الذكاء الاستراتيجي وأهميته وأدواره وأبعاده، وافتقار المدارس للقادة المبدعين الذين يساعدوا في رسم المسار للحلول الجذرية للأزمات التي تواجه المدرسة، وقدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها: الاهتمام بالعلاقة الإيجابية بين المدراس والعاملين في المدرسة، وإنشاء مركز خاص بالذكاء الإستراتيجي داخل المدرسة يعمل به متخصصون، وإنشاء وحدات لإدارة الأزمات تكون مهمتها قراءة مؤشرات البيئة الخارجية حتي يتم التعامل معها قبل حدوث الأزمة.

7. دراسة (النعمي، 2020) بعنوان: دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة

الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، في جامعة الحمدانية في محافظة نينوي، وافترضت الدراسة على أن ثمة علاقات ارتباط وتأثير بين إدارة الذكاء الاستراتيجي وتعزيز فاعلية إدارة الأزمات، واختيرت جامعة الحمدانية في محافظة نينوي مجتمعاً لتطبيق الدراسة والعاملين فيها من (معاوني العميد، ورؤساء الأقسام، ومقرري الأقسام، ومديري الشعب، والتدريسيين، والموظفين) ، وكانت عينة الدراسة مكونة من (56) فرداً، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في استكمال متطلباتها، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات، وجرى تحليلها بوساطة برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة ومعالجتها واختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تسهم إدارة الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال وكفاءة عالية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تكوين فرق للذكاء الإستراتيجي وبناء الخطط الإستراتيجية وفريق عمل لإدارة الأزمات.

8. دراسة (فراح وآخرون، 2020) بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ

القرار

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية دعم اتخاذ القرار بمؤسسة saniplast - بأم البواقي في الجزائر. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب

النظري؛ والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه؛ بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي وتم استخدام أداة الاستبيان لمعرفة آراء عينة الدراسة المكونة من 35 متخذ قرار بهذه المؤسسة وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتم اختيار نتائج الدراسة باستعمال أساليب إحصائية متعددة.

وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها أن توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي له دور في عملية اتخاذ القرار؛ وأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعلاقة معنوية فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم والرؤية المستقبلية والدافعية الاستراتيجية). وفي المقابل بينت الدراسة عدم وجود علاقة معنوية بين بعدي (الاستشراف والشراكة) وعملية اتخاذ القرار؛ . وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة تفعيل بعدي الشراكة والاستشراف لترسيخ سمات الذكاء الاستراتيجي للقادة المؤسسة محل الدراسة؛ وتفعيلها لتحقيق السبق على المنافسين ومحاولة إنشاء نظام للذكاء الاستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات ليسهر على تطويرها.

9. دراسة (الحميري والمهدي، 2019) بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي بمحاوره المتمثلة بـ (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية الاستراتيجية، و الدافعية، والشراكة) على الميزة التنافسية المستدامة بمحاورها المتمثلة بـ (تكنولوجيا المعلومات، المقدرات الجوهرية، الإبداع، الجودة) في شركة التأمين العراقية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في شركة التأمين العراقية، وتم توزيع 190 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى أن محور الدافعية حصل على المرتبة الأولى من بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تشكيل وحدة متخصصة أو مركز بالذكاء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، لكونه زود المنظمة والمسؤولين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمعلومات المطلوبة.

10. دراسة (سعد وتالا، 2019) بعنوان: تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار.

هدفت هذه الدراسة في معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في ديوان محافظة الأنبار، أثر تزايد الأزمات وتتابعها على أغلب المنظمات المعاصرة نتيجة التغيرات المتسارعة. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانة على 98 فرداً من القيادات العليا وأصحاب القرار في ديوان محافظة الأنبار، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات. كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عالٍ نسبياً للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) على المتغير التابع (إدارة الأزمات). وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الأخذ بعين الاعتبار بالخبرة والكفاءة التي يمتلكها موظفي الديوان وتعزيزها من خلال التدريب وورشات العمل وضرورة الاستفادة من هذه الخبرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للتعامل مع الأزمات.

3.3.2 الدراسات باللغة الأجنبية

1- Study Al-Asmari. (2022) entitled: The impact of strategic intelligence on crisis management in light of the spread of the Corona pandemic by applying it to the Saudi banking sector in the Asir region.

تهدف هذه الدراسة الى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية في منطقة عسير ومعرفة مدى إدراك منسوبي تلك المصارف لمفهوم الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من موظفي المصارف في المنطقة المراد دراستها والبالغ عددهم 2000 موظف، وتم توزيع 154 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تطبق بنسب عالية مثل بعد الاستشراف وبعد الرؤية وبعد التفكير وبعد التحفيز، بالإضافة إلى توفير تطبيق مرتفع للذكاء الإستراتيجي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة وضع خطط استشرافية مستقبلية للوصول إلى تميز أفضل عند العملاء وإتباع الشراكة في تحقيق تطور أعلى وأشمل بجمع عناصر تلك الصورة ثم وضعها تحت آلية العصف الفكري لتكون عمليات التحليل وكشف العوامل الداخلية ذات قدرة عالية.

2- Study Al-Majali & Al-Zoubi. (2021) entitled: The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education Institutions: A Field Study of Mutah University.

أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة ميدانية لجامعة مؤتة.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين في جامعة مؤتة، وتم توزيع 40 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم فحص خمسة جوانب للذكاء الاستراتيجي: الرؤية المستقبلية ، والاستبصار ، والتفكير المنظم ، والشراكة والتحفيز ، كما تم فحص ثلاثة جوانب للأداء المؤسسي بما في ذلك: الكفاءة والفعالية والاستمرارية. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير تحسين الأداء المؤسسي، حيث يؤمن القادة بشدة بأهمية الرؤية المستقبلية ، والاستبصار ، والتفكير المنظم ، والشراكة ، والتحفيز في ديناميكيات تنشيط التفكير الاستراتيجي. تضمن النتائج التأثير الإيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المؤسسي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: أن على الجامعة إدخال مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوضوح في رؤية الجامعة ورسالتها، وإنشاء وحدة للذكاء الاستراتيجي تهدف إلى الاستشراف للمستقبل وتحديد المؤشرات الداخلية والخارجية للبيئة التعليمية والتفاعل مع متغيراتها قبل حدوثها.

3- Study Kori et al. (2020) entitled: Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في المنافسة التجارية للبنوك في كينيا. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة في البنوك التجارية في كينيا، وتم توزيع 181 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير أداء البنوك التجارية، بالإضافة إلى أن القوة المكتسبة من الذكاء الاستراتيجي يعزز مقاييس الأداء المالي والغير مالي، بالإضافة إلى تأثير الذكاء الاستراتيجي في القدرة على النمو في المؤسسات المصرفية والبنوك في كينيا. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: أن على مديري البنوك التجارية المشاركة أكثر في تحسين وتطوير نماذج الأعمال الجديدة، وتطوير منهجيات التنبؤ والتدريب و الأساليب العلمية المتبعة.

4- Study Mohd & Yusof. (2020) entitled: Emotional Intelligence and Conflict Management Style among Staff in a Bank.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين الذكاء العاطفي وبين أساليب إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في مدينة كوالالمبور. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من موظفي القطاع المصرفي في مدينة كوالالمبور، وتم توزيع 85 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها: وجود علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي وبين جميع أساليب إدارة الأزمات ماعدا اتباع أسلوب الهروب في حل الأزمات. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات

من أهمها: ضرورة الاهتمام بمعرفة قدرات وإمكانيات الموظفين في الشركة، الأمر الذي يساعد في خلق بيئة عمل إيجابية تحد من أثر أزمات ومشاكل العمل المختلفة.

5- Study Muhammad & Naved (2020) entitled: Impact Of crisis Awareness on Organizational Performance: A Strategic Leadership Perspective in SME's.

تهدف هذه الدراسة الى دراسة أثر الوعي بالأزمات على الأداء التنظيمي من منظور القيادة الإستراتيجية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال السياحة، واختبار مستوى الأداء التنظيمي للمنظمات المبحوثة خلال فترة الأزمة في باكستان. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من العاملون من الملاك والمدراء في شركات السياحة في باكستان، وتم توزيع 40 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها: الشركات الأكثر وعياً بالأزمات تكون في موقف أفضل لتحسين ورفع مستوى أدائها التنظيمي حتى في أوقات الأزمة، والقيادة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة في تطوير العلاقة بين إدراك الأزمات والأداء التنظيمي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة الجمع بين جميع الموارد وجلبها، بالإضافة إلى التخطيط في منصة واحدة لأي تحدٍ يساعدهم في تحقيق مستوى من الأداء التنظيمي وبشكل أمثل، بالإضافة إلى إعادة الثقة لدى العملاء باستراتيجية فاعلة، والتركيز على الأنشطة السياحية والتجارية وتوحيد الجهود لجمع أصحاب المصلحة في سلسلة المنظمات المرتبطة بالسياحة نحو التفكير التنظيمي في أوقات الأزمة.

6- Study Kirilov. (2019) entitled: Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector.

تهدف هذه الدراسة الى استكشاف الإستراتيجيات التي استخدمها قادة المنظمات غير الربحية في المنطقة الغربية الوسطى في الولايات المتحدة الأمريكية، والذين نفذوا مبادرات غير ربحية؛ لتحسين أداء منظماتهم. اعتمدت هذه الدراسة على نموذج ماكوي في إعداد استبانة الذكاء الإستراتيجي كأداة لجمع البيانات، وكذلك المقابلات الشخصية. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الرؤية المستقبلية، والدافعية، والتفكير بمنطق النظم) تساعد القادة في المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي، وتوجيه منظماتهم نحو التنافس بنجاح. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استخدام الذكاء الإستراتيجي وأبعاده في المحافظة على خدمات جودة عالية للجمهور، والمجتمع الذي تخدمه تلك المنظمات.

7- Study Almakul. (2018) entitled: The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين على فعالية العمل الجماعي وأداء الموظفين في المديرية العامة للتعليم في كازاخستان. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من مدرء الأقسام والفروع في المديرية العامة للتعليم في كازاخستان، وتم توزيع 169 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي للمديرين ساعد في زيادة فاعلية العمل الجماعي وأداء الموظفين. وقدمت الدراسة

مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة إنشاء مجموعات عمل مختلفة في المراكز التعليمية تراعي جميع جوانب المؤسسة وتساعد على تحديد نوع الاستراتيجيات المناسبة لها لتحقيق الأداء المناسب، وإقامة شراكة بين نظام الموارد البشرية وقسم التخطيط لتنفيذ الذكاء الاستراتيجي وتعزيز كفاءات الموظفين في المؤسسات التعليمية.

8- Study Stepanyan (2018) entitled: The Reaction of Industrial Companies to Crisis: Changes In Business-Model And Strategic Sustainability.

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن خصائص تطور الشركات الصناعية الروسية والشركات التابعة للشركات الأجنبية العاملة في روسيا في ظل الظروف الصعبة الاقتصادية الصعبة واستعراض النتائج المعاصرة للزمة المالية العالمية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي من خلال بيانات منشورة وكانت عينة الدراسة 31 شركة صناعية في روسيا. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها: أن التغيير في نموذج العمل أدى إلى البقاء المستدام فترة ما بعد الأزمة، وأن التغيير في نموذج عمل الشركات لا يتأثر بشكل مباشر بتجارب الأزمات السابقة. كما أن الإستراتيجيات المتبعة مسبقاً غير فعالة للتقليل من احتمالات الفشل في الظروف الاقتصادية المتغيرة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تجنب التعقيدات والعمل على اتباع استراتيجية التكامل الرأسي، كفرصة استراتيجية؛ لضمان بقاء المؤسسات بعد الأزمة ، بالإضافة إلى ضرورة إتباع الاستراتيجيات المتعلقة بتخفيض التكلفة، وزيادة كفاءة العمليات، والدخول إلى أسواق جغرافية جديدة، وزيادة الحصة السوقية، والسيطرة على التكنولوجيا الجديدة في السوق.

9– Study Karam (2018) entitled: The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5–star hotels.

تهدف هذه الدراسة الى دراسة أساليب إدارة الأزمات (الهروب، والمواجهة، والتعاون، والإحتواء) وعلاقتها بعمليات التخطيط الإستراتيجي في فنادق الخمس نجوم. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في فنادق الخمس نجوم، وتم توزيع 190 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين عمليات التخطيط الإستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات، والتي كانت سلبية بين التخطيط الإستراتيجي والهروب وعلاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والمواجهة والتعاون والإحتواء. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: الاختتام بالتخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء والازدهار في الأزمات، بالإضافة إلى تدريب المسؤولين بالدورات المتعلقة بإدارة الأزمات وتقييم التهديدات لتحسين التخطيط الإستراتيجي.

10– Study Ahmadi et al. (2017) entitled: The role of the strategic intelligence and the entrepreneurial behavior in the organization development.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين دور الذكاء الاستراتيجي والسلوك الريادي في تطوير المنظمات الحكومية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية العامة، وتم توزيع 274 استبانة. وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة بعدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي للمديرين على تطوير المنظمة، والسلوك الريادي، بنسبة بلغت 75% و 82% على التوالي، كذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير المؤسسي والسلوك الريادي، وأظهرت النتائج كذلك وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الريادي والتطوير المؤسسي. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: أن على صناع القرار مراقبة بيئتهم المحيطة من أجل خلق وعي بالفرص والتحديات من خلال الذكاء الإستراتيجي وتعزيز البقاء في بيئة تنافسية و تعزيز التطوير التنظيمي.

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

تمهيد.	1-3
منهجية الدراسة.	2-3
مجتمع الدراسة.	3-3
عينة الدراسة.	4-3
مصادر الحصول على البيانات.	5-3
أداة الدراسة.	6-3
قياس صدق والثبات الإستبانة.	7-3
التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي	8-3
الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.	9-3

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

1.3 تمهيد

في الفصل الثالث يهدف إلى توضيح الطرق والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد الدراسة وجمع البيانات وتحليلها، واعتماداً على تلك البيانات تم اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلتها. يتكون الفصل من مجموعة مواضيع وهي كالتالي: مجتمع وعينة الدراسة التي تم اختيارها، منهجية الدراسة وآلية التحقق من صدق وثبات الاستبانة والطرق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

2.3 منهجية الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات، بحيث تكونت الدراسة من متغيرين مستقل وتابع، فيما يتعلق بالمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) تم قياسه من خلال أربعة أبعاد (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس). بينما المتغير التابع (إدارة الأزمات) تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد (مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة النمو والنضوج، مرحلة الاختفاء). ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يدل على مجموعة من الطرق والإجراءات المختلفة التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة عن طريق مجموعة من الحقائق والبيانات التي تم جمعها وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها بشكل دقيق، باستخدام أساليب إحصائية مختلفة تتناسب مع طبيعة البيانات والدراسة (عطية، 2016).

3.3 مجتمع الدراسة

يعرّف مجتمع الدراسة بأنه جميع الأعضاء والأشخاص الذي يستهدفها الباحث ويرغب بدراستها؛ وذلك من أجل تعميم نتائج الدراسة لاحقاً على أفرادها. ومن أهم المعايير التي يجب أن تنطبق على مجتمع الدراسة أن يكون أفرادها المجتمع المستهدف يمتلكون خصائص مشتركة (منيزل، 2019). في الدراسة الحالية يتكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب القرار والمناصب الإشرافية في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، ويبلغ عدد تلك الشركات ستة شركات أدوية (سوق عمان المالي، 2022) والجدول (1) يبين أسماء تلك الشركات.

جدول (1) أسماء شركات التمويل الأصغر الأردنية

الرقم	اسم الشركة
1	فيلادلفيا لصناعة الأدوية
2	الحياة للصناعات الدوائية
3	الأردنية لإنتاج الأدوية
4	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية والكيمائية والمستلزمات الطبية
5	المركز العربي للصناعات الدوائية والكيمائية
6	دار الدواء للتنمية والاستثمار

4.3 عينة الدراسة

يلجأ الباحثون لاختيار عينة الدراسة من المجتمع لتسهيل إجراءات البحث وجمع البيانات، وذلك لعدم قدرة الباحث على جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع إذا كان عدد أفرادها كبير، مما يساعد الباحث في توفير الوقت والجهد والتكاليف. إن من أساسيات اختيار عينة الدراسة أن تكون ممثلة

للمجتمع وخالية من التحيز وأن تختار بطريقة علمية موثوقة، وبسبب عدم قدرة الباحث على تحديد حجم مجتمع الدراسة من أصحاب القرار والمناصب الإشرافية في شركات الأدوية، تم توزيع (30) استبانة على الشركات المشمولة ضمن مجتمع الدراسة ليلعب عدد الاستبانات التي تم توزيعها (180) استبانة، اتبع الباحث الطريقة الملائمة في عملية توزيع الاستبانات. بلغ عدد المستجيبين على الاستبانات الموزعة (130) مستجيب ، وهي تشكل ما نسبته ما يقارب (72%) من عدد الاستبانات الكلية التي وزعت على أفراد المجتمع، ولم يتم التمكن من استرداد (50) استبانة. واستخدم الباحث طريقة إلكترونية في عملية التوزيع باستخدام برنامج Google Form الذي يسمح بتصميم الاستبانات وتوزيعها إلكترونياً، واستقبال الإجابات كذلك. والجدول (2) يبين ملخص لعدد الاستبانات الموزعة والمستردة.

جدول (2) عدد الاستبانات الموزعة والقابلة للتحليل

نسبة الاستبانات غير المستردة	نسبة الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات غير المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الموزعة
%28	%72	50	130	180

5.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع البيانات وهما:

أولاً: المصادر الثانوية:

وتعد الكتب العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات والتقارير ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما تم البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة؛ وذلك بهدف إعداد الإطار ، وبناء الأنموذج الخاص بها، وتحديد متغيراتها وأبعادها الخاصة بتصميم الاستبانة.

ثانياً: المصادر الأولية:

وتعد البيانات الصادرة عن عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على فقرات الاستبانة، لذلك حرص الباحث على تصميم استبانة تتناسب مع أهداف الدراسة.

6.3 أداة الدراسة

وهي الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات من أفراد العينة ، وتتكون الاستبانة من مجموعة فقرات الهدف منها قياس متغيرات الدراسة. صممت الاستبانة من خلال الاستعانة ببعض المراجع والدراسات التي تناولت مواضيع ذات صلة في الدراسة، وقد شملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات قسّمت على ثلاثة أجزاء ووزّعت على النحو الآتي:

- **الجزء الأول:** البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي شملت على: الجنس، الفئة العمرية والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
 - **الجزء الثاني:** أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والتي تم قياسها من خلال (24) فقرة.
 - **الجزء الثالث:** أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) والتي تم قياسها من خلال (16) فقرة.
- واستعان الباحث بالمراجع التالية لإعداد الاستبانة: (النعيمي، 2020)؛ (بني ياسين والرابعة، 2021)؛ (سعد وتالا، 2019)؛ (الحميري وعلي، 2019).
- ويبين الجدول (3) مكونات الاستبانة، والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

جدول (3) فقرات الاستبانة

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية		
عدد الفقرات	المحور	
2	الجنس	
4	الفئة العمر	
4	المؤهل العلمي	
4	المستوى الوظيفي	
5	سنوات الخدمة	
الجزء الثاني: الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)		
أرقام الفقرات	عدد الفقرات	المتغيرات
6-1	6	الاستشراف والرؤية
12-7	6	التفكير التنظيمي
18-13	6	الشراكة
24-19	6	الحدس
الجزء الثالث: أبعاد متغير إدارة الأزمات (المتغير التابع)		
29-25	5	ميلاد الأزمة
35-30	6	مرحلة النمو والنضوج
40-36	5	مرحلة الاختفاء

للتعرف على مستوى موافقة واتجاهات أفراد العينة لأبعاد الدراسة، فقد تم استخدام مقياس ليكرت

الخماسي لدرجات الموافقة (Five Likert Scale)، حيث تراوحت درجاته بين (1 - 5)، وكما هو

موضح بالجدول (4).

جدول (4) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرمز	5	4	3	2	1

ولتصنيف مستويات المتوسطات الحسابية لإجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة فقد حدد الباحث

ثلاث مستويات للموافقة هي (مرتفع، متوسط، منخفض) ووفقا للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}}{\text{عدد الفئات}}$$
$$= \frac{(5-1)}{3}$$
$$= 1.33$$

يُبين الجدول (5) درجات التقييم لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مجالات الاستبانة وأبعادها:

جدول (5) المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وتحديد الأهمية النسبية

المستوى	الفترة
المنخفض	1_ أقل من 2.34
المتوسط	2.34 - أقل من 3.67
المرتفع	3.67 - 5

7.3 اختبار صدق وثبات الاستبانة

1.7.3 الصدق

الهدف من إجراء اختبار الصدق للتحقق من قدرة الاستبانة على قياس ما صممت لأجله ، وعند

التأكد من أن الاستبانة صادقة فإنه يمكن الثقة في نتائج الاختبارات. وهناك عدة طرق يمكن للباحث

أن يختبر صدق الاستبانة، واعتمدت الدراسة على طريقتين هم صدق الظاهري، وصدق البناء.

أولاً: الصدق الظاهري

ويعرف أيضاً بصدق المحكمين وذلك لأن الباحث يستعين بمجموعة من المحكمين من الأكاديميين ضمن تخصص إدارة الأعمال؛ لإبداء آرائهم في فقرات الاستبانة من حيث قدرتها على القياس، ويتم تحكيم المفردات وكيفية صياغتها ومدى وضوحها، ودرجة دقة الاستبانة من حيث الموضوعية ومستويات الصعوبة، ووضوح فقراتها. وعرضت الاستبانة على مجموعة من أهل الخبرة والاختصاص من الأكاديميين في الجامعات الأردنية وأبدوا بعض الملاحظات والتوصيات. وبناءً على توصياتهم تم تعديل الاستبانة، والملحق ذو الرقم (2) يبين أسماء المحكمين الذين عرضت الاستبانة عليهم.

ثانياً: صدق البناء

أحد مقاييس الصدق والأكثر استخداماً من قبل الباحثين، ويستخدم للتحقق من مدى قدرة الاستبانة على القياس، والتأكد من مضمونها الذي صممت من أجله (عطية، 2016). ويقاس صدق البناء من خلال معامل ارتباط بيرسون والذي يقيس قوة وقيمة العلاقة الارتباطية بين الفقرة والمجال الكلي الذي نقيسه، وتعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) أو غير الدالة إحصائية ليس لها قدرة على قياس المتغير لذلك يجب حذفها (Linn&Gronlund، 2012).

• قياس صدق البناء لفقرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي

تم قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال (24) فقرة توزعت على أربعة أبعاد، والجدول ذو (6) يبين العلاقة الارتباطية بين الفقرات والمتغيرات التابعة لها.

جدول (6) معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل ومجالاتها

الحدس		الشراكة		التفكير التنظيمي		الاستشراف والرؤية	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.765	19	**0.796	13	**0.796	7	**0.803	1
**0.813	20	**0.906	14	**0.844	8	**0.787	2
**0.819	21	**0.905	15	**0.848	9	**0.829	3
**0.666	22	**0.822	16	**0.786	10	**0.908	4
**0.797	23	**0.869	17	**0.884	11	**0.880	5
**0.705	24	**0.853	18	0.831	12	**0.891	6
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)							

يتبين من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.666-0.908) وهي جميعها اكبر من الحد الأدنى لمعامل الارتباط والبالغ (0.25) ولا توجد أي علاقة سلبية بالإضافة أن جميع معاملات الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وبذلك يتم اثبات بأن أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي تتمتع بصدق البناء.

● قياس صدق البناء لفقرات أبعاد إدارة الأزمات

تم قياس أبعاد إدارة الأزمات من خلال (16) فقرة توزعت على ثلاثة أبعاد، والجدول ذو (7) يبين العلاقة الارتباطية بين الفقرات والمتغيرات التابعة لها.

جدول (7) معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير التابع ومجالاتها

مرحلة الاختفاء		مرحلة النمو والنضوج		ميلاد الأزمة	
معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة
**0.862	36	**0.874	30	**0.828	25
**0.911	37	**0.895	31	**0.793	26
**0.848	38	**0.921	32	**0.901	27
**0.902	39	**0.917	33	**0.903	28
**0.792	40	**0.887	34	**0.898	29
		**0.582	35		
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)					

يتبين من الجدول (7) أن جميع معاملات الارتباط تراوحت ما بين (0.582 - 0.921) وهي جميعها أكبر من الحد الأدنى لمعامل الارتباط والبالغ (0.25) ولا توجد أي علاقة سلبية بين لفقرات، بالإضافة أن جميع معاملات الارتباط دال احصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وبذلك يتم اثبات بأن أبعاد متغير إدارة الأزمات تتمتع بصدق البناء.

2.7.3 الثبات

وبدل الثبات على مدى دقة الاستبانة واتساقها في القياس وعدم تناقضها مع نفسها، ويشير إلى ثبات درجة الفرد وثبات إجابته في حال تكرر تطبيق الاستبانة، بحيث تعطي نفس النتائج تقريبا إذا وزعت على العينة ذاتها. ويتم قياس الثبات من خلال معامل كرونباخ ألفا، والذي يتراوح قيمه بين (1

و (0)، ويتم الحكم على الاستبانة بأنها تتمتع بالثبات يجب أن لا تقل قيمة معامل كرونباخ ألفا عن (0.7) (القحطاني، 2015)، والجدول ذي الرقم (8) يبين معاملات ألفا لمتغيرات وفقرات الدراسة.

جدول (8) نتائج تحليل الثبات للاستبانة

الرقم	المتغيرات	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	الاستشراف والرؤية	6	0.823
2	التفكير التنظيمي	6	0.809
3	الشراكة	6	0.827
4	الحدس	6	0.849
5	ميلاد الأزمة	5	0.817
6	مرحلة النمو والنضوج	6	0.821
7	مرحلة الاختفاء	5	0.828
	المقياس الكلي	40	0.928

يتبين من الجدول (8) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.809 - 0.849) وهي جميعها تجاوزت الحد الأدنى المسموح به لقبول شرط الثبات والبالغ (0.7)، وبذلك يمكن الحكم على أن فقرات الاستبانة تتمتع بالثبات. وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.928) وهي مرتفع جدا تدل على أن الاستبانة تتمتع بقدر عالي من الثبات.

8.3 اختبار ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

تستخدم مجموعة من الاختبارات للتحقق من جودة البيانات وملائمتها لإجراء الاختبارات الإحصائية المتعلقة بالفرضيات، وتتنحصر تلك الاختبارات في التوزيع الطبيعي للبيانات، واختبار الخطي المتعدد.

1.8.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

أحد الطرق المستخدمة للتحقق من ملائمة البيانات، وللتأكد من أن البيانات ضمن التوزيع الطبيعي اعتمد الباحث على اختبار الالتواء (Skewness). فإذا كانت قيم الالتواء تقع بين (-1،+1) تكون البيانات ضمن التوزيع الطبيعي (Seward & Doane، 2015). بالإضافة إلى إجراء اختبار (One- Test Smirnov-Kolmogorov SampleTest) الذي يكشف عن التوزيع الطبيعي من خلال تحقيق أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (0.05) وقيمة S-K أقل من (5)(Field،2013). والجدول (9) يبين النتائج.

جدول (9) اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

الرقم	المتغيرات	معامل الالتواء	K-S	Sig
1	الاستشراف والرؤية	0.317	1.109	0.201
2	التفكير التنظيمي	-0.547	1.231	0.206
3	الشراكة	0.121	0.513	0.560
4	الحدس	0.330	0.822	0.118
5	ميلاد الأزمة	0.228	0.667	0.332
6	مرحلة النمو والنضوج	-0.320	1.204	0.290
7	مرحلة الاختفاء	0.428	1.021	0.308

يتبين من الجدول (9) أن قيم الالتواء تقع ما بين (-1،+1)، وهي دلالة على تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، وأن قيم مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة في اختبار (-Test Smirnov One- Kolmogorov SampleTest) جميعها أكبر من (0.05) فهي تؤكد ان متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

2.8.3 اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)

يستخدم اختبار الخطي المتعدد للكشف عن مدى وجود ارتباط وتأثير بين المتغيرات المستقلة وللكشف عن مدى استقلاليتها. ويتم الكشف عن الظاهرة باستخدام نوعين من الاختبارات الإحصائية، أولهما معامل ارتباط بيرسون؛ لتوضيح وجود العلاقة الارتباطية ، فإذا كان معامل ارتباط بيرسون أكبر من (0.8) فإن ذلك دلالة على وجود مشكلة الارتباط الخطي (القحطاني، 2015). والجدول ذي الرقم (9) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

جدول (10) معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة (مصفوفة الارتباط)

المتغيرات	الاستشراف والرؤية	التفكير التنظيمي	الشراكة	الحدس
الاستشراف والرؤية	1	**0.779	**0.708	**0.768
التفكير التنظيمي		1	**0.586	**0.538
الشراكة			1	**0.619
الحدس				1
** دالة عند مستوى دلالة (0.01)				

من الجدول (10) نلاحظ في وجود تفاوت في قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة، وتقع القيم بين (0.538-0.779)، وجميعها أقل من قيمة (0.8) وبذلك يستدل بعدم وجود ظاهرة

الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.، وتم استخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Facto (VIF)، ومعامل Tolerance أيضاً، للتأكد من خلو المتغيرات من هذه الظاهرة، بحيث يجب ان تكون قيم (VIF) أقل من (10) ، وقيم Tolerance أكبر من (0.1) (Landau Everilt,2004). والجدول ذي الرقم (11) يوضح النتائج.

جدول (11)معامل تضخم التباين (VIF&Tolerance) Variance Inflation Facto

المتغير	معامل التضخم (VIF)	Tolerance
الاستشراف والرؤية	5.741	0.174
التفكير التنظيمي	5.403	0.185
الشراكة	5.671	0.176
الحدس	3.329	0.300

أظهرت النتائج في الجدول ذو الرقم (11)، يتضح أن جميع معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من (10)، ومعامل Tolerance أكبر من (0.1)، وهي دلالة على خلو البيانات من ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد (Landau & Everilt,2004).

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمد الباحث على برنامج التحليل الإحصائي، SPSS،25، لتحليل البيانات التي جُمعت من أداة الدراسة، واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. الإحصاءات الوصفية المتمثلة بالمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرار، والأهمية النسبية .
2. اختبارات الصدق من خلال معاملات الارتباط بيرسون .
3. تحليل معاملات كرونباخ ألفا.
4. معامل تضخم التباين، والتوزيع الطبيعي؛ للتأكد من صحة استخدام تحليل الانحدار الخطي.
5. تحليل الانحدار الخطي المتعدد؛ وذلك لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وقياس نسبة تفسير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
6. تحليل الانحدار الخطي المتدرج.

الفصل الرابع

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

تمهيد.	1-4
الصفات الوظيفية والشخصية لأفراد عينة الدراسة	2-4
وصف متغيرات الدراسة.	2-4
إختبار فرضيات الدراسة.	3-4

الفصل الرابع

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يهدف الفصل الرابع إلى توضيح نتائج تحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة ، حيث احتوى على تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة، ومدى مستوى كل من ممارسات التفكير الاستراتيجي ، وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

2.4 وصف البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

تم قياس البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال الجنس، والعمر ، وسنوات الخدمة، وأخيراً المسمى الوظيفي. والجدول (12) يبين نتائج تحليل البيانات الشخصية.

جدول (12) الصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	المعلومات العامة	البند
55.4%	72	ذكر	النوع الاجتماعي
44.6%	58	أنثى	
%100	130	المجموع	
%2.3	3	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
%28.5	37	30-أقل من 40 سنة	
%43.8	57	40-أقل من 50 سنة	
%25.4	33	50 سنة وأكثر	
%100	130	المجموع	
%0.0	0	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
%73.1	95	بكالوريوس	
%22.3	29	ماجستير	
%4.6	6	دكتوراه	
%100	130	المجموع	
2%	2	مدير عام	المسمى الوظيفي
25%	32	مدير دائرة	
20%	26	نائب مدير	
54%	70	رئيس قسم	
%100	130	المجموع	
3%	4	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
25%	32	5-أقل من 10 سنوات	
32%	41	10-أقل من 15 سنة	
25%	33	15-أقل من 20 سنة	
15%	20	20 سنة فأكثر	
%100	130	المجموع	

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (12) أن هنالك اختلاف بين أفراد العينة فيما يتعلق بالجنس، حيث تبيّن النتائج أن شركات الأدوية تهتم في توفر فرصة متكافئة للذكور والإناث، لذلك لم يكن الاختلاف بين الجنسين كبير. وحققت نسبة الذكور أعلى منها أعلى من الإناث بين أفراد العينة بنسبة بلغت (55.4%)، بينما الإناث بلغت (44.6%). وهي نسب متقاربة بين الجنسين.

وفيما يتعلق بالفئة العمرية فقد قسّمت إلى أربع فئات، وحققت الفئة العمرية (40-أقل من 50 سنة) أعلى نسبة من بين أفراد العينة حيث بلغت (43.8%)، بينما النسبة الأقل تعود إلى من أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة بلغت (2.3%). وهي تدل على أن تلك الفئة العمرية من أصحاب الخبرة وهي غالبية أصحاب القرار والمناصب الإشرافية.

أما عن المؤهل العلمي لأفراد العينة سجّل من يحملون شهادة البكالوريوس الأعلى نسبة بقيمة بلغت (73.1%)، بينما الأقل تعود لحملة شهادة الدبلوم، فم يكن من ضمن أفراد العينة أي شخص من حملة شهادة الدبلوم فأقل، وتدل على حرص الشركات على أن يكون أصحاب القرار والمناصب الإشرافية من حملة الشهادات الجامعية المتقدمة لما لهم القدرة على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة عالية. أظهرت النتائج في الجدول (12) أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من فئة رؤساء الأقسام بنسبة بلغت (54%)، والأقل نسبة هم المدراء العاميين بنسبة بلغت (2%).

وزعت سنوات الخبرة لأفراد العينة على خمس فئات كان أقلها (أقل من 5 سنوات)، وأكثرها (20 سنة فأكثر). وحققت الفئة ذات الخبرة (10- أقل من 15 سنة) الأعلى نسبة بين أفراد العينة بنسبة بلغت (32%)، والأقل تعود إلى أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت (3%).

3.4 مستوى ممارسة التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركات الأدوية.

اعتمد الباحث على احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة للتعرف على مدى ممارسة شركات الأدوية للتفكير الاستراتيجي، وإدارة الأزمات. واحتسب المتوسط الحسابي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والتابع ليتم احتساب المتوسط الحسابي العام لكل متغير على حدا.

1.3.4 مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي

يتكوّن متغير الذكاء الاستراتيجي من أربعة أبعاد، والتالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بُعد من الأبعاد.

• البعد الأول: الاستشراف والرؤية

تم قياس بُعد الاستقطاب والتعيين من خلال ستة فقرات، والجدول ذي الرقم (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الاستشراف والرؤية

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	1.295	3.32	6	1. تسعى الشركة لاستقراء المستقبل عند تطوير إستراتيجياتها المختلفة.
مرتفعة	1.023	3.71	1	2. تتوقع الإدارة توقيت إحداث التغييرات في المسار الإستراتيجي للشركة.
متوسطة	1.234	3.52	2	3. تمتلك الشركة القدرة على المبادرة في ضوء التغييرات في البيئة المحيطة.
متوسطة	1.307	3.47	3	4. تسعى الإدارة للاستفادة من الإمكانيات المتوافرة في الشركة للتعامل مع الأحداث المستقبلية.
متوسطة	1.292	3.41	4	5. تتميز الشركة بسرعة الكشف عن التغييرات الحاصلة في بيئة العمل.
متوسطة	1.351	3.35	5	6. تشارك الشركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية.
متوسطة		3.46		الاستشراف والرؤية

من الجدول (13) يتبين أن جميع فقرات بُعد الاستشراف والرؤية ضمن الأهمية النسبية المتوسطة باستثناء الفقرة الثانية والتي حققت أعلى متوسط حسابي بين الفقرات. وتتص الفقرة الثانية على " تتوقع الإدارة توقيت إحداث التغييرات في المسار الإستراتيجي للشركة " وبلغ المتوسط الحسابي للفقرة (3.71) وهي ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وانحراف معياري (1.023). وحققت الفقرة الأولى والتي تتص على " تسعى الشركة لاستقراء المستقبل عند تطوير إستراتيجياتها المختلفة " أقل متوسط

حسابي بين الفقرات بقيمة بلغت (3.32) وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة، وانحراف معياري (1.295)، وارتفاع قيمة الانحراف المعياري يدل على وجود خلافات في الرأي والإجابات بين أفراد العينة. وبشكل عام حقق بُعد الاستشراف والرؤية على أهمية نسبية متوسطة، بمتوسط حسابي (3.46). وتوضح النتيجة أن مدى ممارسة شركات الأدوية للاستشراف والرؤية متوسط.

• البُعد الثاني: التفكير التنظيمي

تم قياس بُعد التفكير التنظيمي من خلال ست فقرات، والجدول ذي الرقم (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التفكير التنظيمي

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	1.390	3.23	5	7. تحرص إدارة الشركة على تحديد أدوار جميع العاملين ومهامهم بدقة.
متوسطة	1.163	3.53	2	8. تركز الشركة على توافق مخرجاتها مع متطلبات البيئة الخارجية.
متوسطة	1.322	3.27	4	9. يتوافر في الشركة نظام عادل للمساءلة الإدارية.
مرتفعة	1.181	3.78	1	10. تستند الشركة على التغذية الراجعة عند بناء خططها المستقبلية.
متوسطة	1.363	3.35	3	11. تسود علاقات التعاون بين جميع الأقسام والوحدات في الشركة.
متوسطة	1.428	3.18	6	12. يدرك جميع العاملين أهمية التكامل بين مختلف الأقسام في الشركة.
متوسطة		3.39		التفكير التنظيمي

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد التفكير التنظيمي بين (3.18-3.78) وهي تصنف على انها ضمن الأهمية النسبية المتوسطة والمرتفعة. وحقت الفقرة العاشرة والتي تنص على " تستند الشركة على التغذية الراجعة عند بناء خططها المستقبلية " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (3.78) وهي ضمن الأهمية النسبية المرتفعة، وانحراف معياري (1.181).

بينما حققت الفقرة الثانية عشر والتي تنص على " يدرك جميع العاملين أهمية التكامل بين مختلف الأقسام في الشركة " أقل متوسط حسابي بقيمة (3.18)، وانحراف معياري (1.428)، وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة.

وبشكل عام حقق بُعد التفكير التنظيمي أهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.39)، وذلك يدل على أن شركات الأدوية تمارس التفكير التنظيمي بمستوى متوسط.

• البعد الثالث: الشراكة

تم قياس بُعد الشراكة من خلال ست فقرات، والجدول ذي الرقم (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد الشراكة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	1.362	3.21	6	13. تسعى الشركة إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأخرى.
متوسطة	1.224	3.40	5	14. تتيح التحالفات للشركة الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى وخبراتها.
متوسطة	1.295	3.46	4	15. تشارك الشركة في رعاية البرامج الثقافية والتنمية الموجهة للمجتمع المحلي.
مرتفعة	1.169	3.68	3	16. تقوم الشركة بمناقشة القضايا التنظيمية مع العاملين فيها.
مرتفعة	1.094	3.78	1	17. تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات التي تواجه الشركة.
مرتفعة	1.181	3.72	2	18. تدعم الشركة مؤسسات المجتمع المحلي المدني ذات النشاطات الاجتماعية.
متوسطة		3.54		الشراكة

من الجدول (15) حقق بُعد الشراكة أهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.54)، مما يدل على

أن مستوى ممارسة شركات الادوية للشراكة متوسط.

وحققت الفقرة السابعة عشر والتي تنص على " تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات التي

تواجه الشركة " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (3.78) وهي ضمن الأهمية النسبية

المرتفعة، وانحراف معياري (1.094). بينما حققت الفقرة الثالثة عشر والتي تنص على "تسعى الشركة إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأخرى". أقل متوسط حسابي بقيمة (3.21)، وانحراف معياري (1.362)، وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة.

البعد الرابع: الحدس

آخر أبعاد المتغير المستقل والذي تم قياسه من خلال ست فقرات، والجدول ذي الرقم (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الحدس

الأمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	1.179	3.65	1	19.تسعى الشركة إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأخرى.
متوسطة	1.198	3.60	3	20.تتيح التحالفات للشركة الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى وخبراتها.
متوسطة	1.190	3.62	2	21.تشارك الشركة في رعاية البرامج الثقافية والتنمية الموجهة للمجتمع المحلي.
متوسطة	1.360	3.50	4	22.تقوم الشركة بمناقشة القضايا التنظيمية مع العاملين فيها.
متوسطة	1.288	3.28	5	23.تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات التي تواجه الشركة.
متوسطة	1.461	3.21	6	24.تدعم الشركة مؤسسات المجتمع المحلي المدني ذات النشاطات الاجتماعية.
متوسطة		3.48		الحدس

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الحدس بين (3.21-3.65) وهي جميعها تصنف على أنها ضمن الأهمية النسبية المتوسطة. وحقت الفقرة التاسعة عشر والتي تنص على " تسعى الشركة إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأخرى " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (3.65) ، وانحراف معياري (1.179). بينما حققت الفقرة الرابعة والعشرون والتي تنص على " تدعم الشركة مؤسسات المجتمع المحلي المدني ذات النشاطات الاجتماعية " أقل متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (3.21)، وانحراف معياري (1.461)، وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة. وبشكل عام حقق بُعد الحدس أهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.48)، وذلك يدل على أن مستوى الحدس عند شركات الأدوية الأردنية متوسط.

ولمعرفة مدى ممارسة شركات الأدوية للذكاء الاستراتيجي تم احتساب المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير المستقل. والجدول (17) يبين النتائج.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

الفرقة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
الاستشراف والرؤية	3	3.46	متوسطة
التفكير التنظيمي	4	3.39	متوسطة
الشراكة	1	3.54	متوسطة
الحدس	2	3.48	متوسطة
الذكاء الاستراتيجي		3.47	متوسطة

أظهرت المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أنها جميعها ضمن الأهمية النسبية المتوسطة ، وحققت بُعد الشراكة أعلى متوسط حسابي بين أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي بقيمة بلغت (3.54)، بالمقابل حقق بُعد الذكاء التنظيمي أقل متوسط حسابي بين الأبعاد بقيمة (3.39)، وهو ضمن الأهمية النسبية المتوسطة أيضاً. وبشكل عام بلغ مستوى ممارسة شركات الأدوية للذكاء الاستراتيجي قيمة متوسطة، إذ حقق المتغير متوسط حسابي بلغ (3.47).

2.3.4 مستوى ممارسة إدارة الأزمات

يتكوّن متغير إدارة الأزمات من ثلاث أبعاد، والتالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بُعد من الأبعاد.

البعد الأول : ميلاد الأزمة

أول أبعاد المتغير التابع والذي تم قياسه من خلال خمسة فقرات، والجدول ذي الرقم (18) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد ميلاد الأزمة

الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	1.438	3.05	4	25.تستخدم الشركة طرق التنبؤ قبل مرحلة حدوث الأزمة.
متوسطة	1.607	2.61	5	26.تقوم الشركة باستخدام أسلوب التأمين على أصولها لتقليل المخاطر.
متوسطة	1.413	3.31	2	27.تقوم الشركة بتحديد الأولويات الخاصة بالمخاطر المحتملة للاستعداد لمواجهتها.
متوسطة	1.432	3.25	3	28.تقوم الشركة بمسح دوري للبيئة الخارجية والتهديدات المحتملة للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة.
متوسطة	1.358	3.32	1	29.تنشئ الشركة فرق عمل للتدخل السريع في المراحل الأولى من ظهور الأزمة.
متوسطة		3.11		ميلاد الأزمة

أظهرت المتوسطات الحسابية ل فقرات بُعد ميلاد الأزمة من الجدول (18) أنها جميعها ضمن الأهمية النسبية المتوسطة، وحقق بُعد ميلاد الأزمة أهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.11). وحققت الفقرة التاسعة والعشرون والتي تنص على " تنشئ الشركة فرق عمل للتدخل السريع في المراحل الأولى من ظهور الأزمة " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (3.32) وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة، وانحراف معياري (1.358). بينما حققت الفقرة السادسة والعشرون والتي تنص على " تقوم الشركة باستخدام أسلوب التأمين على أصولها لتقليل المخاطر " أقل متوسط حسابي بقيمة (2.61)، وانحراف معياري (1.607)، وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة.

البعد الثاني: مرحلة النمو والنضوج

تم قياس بُعد مرحلة النمو والنضوج من خلال ست فقرات، والجدول ذي الرقم (19) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد مرحلة النمو والنضوج

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	1.435	3.24	3	30. تسعى الشركة إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأخرى.
متوسطة	1.472	3.16	5	31. تتيح التحالفات للشركة الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى وخبراتها.
متوسطة	1.463	3.19	4	32. تشارك الشركة في رعاية البرامج الثقافية والتنمية الموجهة للمجتمع المحلي.
متوسطة	1.593	3.06	6	33. تقوم الشركة بمناقشة القضايا التنظيمية مع العاملين فيها.
متوسطة	1.441	3.36	1	34. تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات التي تواجه الشركة.
متوسطة	1.477	3.27	2	35. تدعم الشركة مؤسسات المجتمع المحلي المدني ذات النشاطات الاجتماعية.
متوسطة		3.21		مرحلة النمو والنضوج

أظهرت النتائج من الجدول (19) أن جميع فقرات مرحلة النمو والنضوج ضمن الأهمية النسبية المتوسطة، وحققت الفقرة الرابعة والثلاثون والتي تنص على "تشرك الإدارة العاملين في حل المشكلات التي تواجه الشركة" فهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة والأعلى قيمة بين المتوسطات الحسابية حيث بلغت (3.36)، وانحراف معياري (1.441). بينما حققت الفقرة الثالثة والثلاثون والتي تنص على

" تقوم الشركة بمناقشة القضايا التنظيمية مع العاملين فيها " أقل قيمة متوسط حسابي بين الفقرات وبلغ (3.06) وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة، وانحراف معياري (1.593). وبشكل عام حقق بُعد مرحلة النمو والنضوج أهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.14) ، وتدل على أن مستوى مرحلة النمو والنضوج لدى شركات الأدوية متوسطة.

البعد الثالث: مرحلة الاختفاء

تم قياس بُعد مرحلة الاختفاء من خلال خمس فقرات، والجدول ذي الرقم (20) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للفقرات.

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد مرحلة الاختفاء

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	1.508	3.08	5	36. توفر الشركة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لمعالجة أثار الأزمة.
متوسطة	1.463	3.37	3	37. تعقد الشركة اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات بشأن الأزمة.
متوسطة	1.229	3.61	1	38. تحدد الشركة الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها الأزمة.
متوسطة	1.484	3.17	4	39. تتوفر في الشركة قاعدة بيانات خاصة بالأزمات السابقة، بغرض الاستفادة منها في حالة التعرض لأزمة جديدة.
متوسطة	1.307	3.55	2	40. تقوم الشركة بوضع خطط وحلول بديلة لإدارة الأزمة، للاستفادة منها مستقبلاً في أزمات مشابهة.
متوسطة		3.36		مرحلة الاختفاء

تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد مرحلة الاختفاء بين (3.55-3.61) وهي جميعها تصنف على انها ضمن الأهمية النسبية المتوسطة. وحققت الفقرة الثامنة والثلاثون والتي تنص على " تحدد الشركة الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها الأزمة " أعلى متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (3.61) ، وانحراف معياري (1.229). بينما حققت الفقرة السادسة والثلاثون والتي تنص على " توفر الشركة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لمعالجة آثار الأزمة " أقل متوسط حسابي بين الفقرات بقيمة (3.08)، وانحراف معياري (1.508)، وهي ضمن الأهمية النسبية المتوسطة. وبشكل عام حقق بُعد مرحلة الاختفاء أهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.36)، وذلك يدل على أن مستوى مرحلة الاختفاء عند شركات الأدوية الأردنية متوسط.

ولمعرفة مدى ممارسة شركات الأدوية لإدارة الأزمات تم احتساب المتوسط الحسابي العام لأبعاد المتغير التابع. والجدول (21) يبين النتائج.

جدول (21) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة الأزمات

الأمية النسبية	المتوسط الحسابي	الترتيب	الفقرة
متوسطة	3.11	3	ميلاد الأزمة
متوسطة	3.21	2	مرحلة النمو والنضوج
متوسطة	3.36	1	مرحلة الاختفاء
متوسطة	3.23		إدارة الأزمات

أظهرت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات أنها جميعها ضمن الأهمية النسبية المتوسطة ، وحقق بُعد مرحلة الاختفاء أعلى متوسط حسابي بين أبعاد متغير إدارة الأزمات بقيمة بلغت (3.36)،

بالمقابل حقق بُعد ميلاد الأزمة أقل متوسط حسابي بين الأبعاد بقيمة (3.11)، وهو ضمن الأهمية النسبية المتوسطة أيضاً. وبشكل عام بلغ مستوى ممارسة شركات الأدوية لإدارة الأزمات قيمة متوسطة، إذ حقق المتغير متوسط حسابي بلغ (3.23).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

بُنيت الدراسة على أربع فرضيات ، فرضية رئيسة وثلاث فرعيات تم فيها اختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل عام، ثم تم اختبار أبعاد المتغير المستقل على كل بُعد من أبعاد المتغير التابع. ولاختبار الفرضيات استخدم الباحث نوعين من الاختبارات وهما كالآتي:

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) ويستخدم لإثبات الفرضية الرئيسية، وقياس نسبة تفسير المتغيرات المستقلة معاً على المتغير التابع، وقد اعتمدت قيمة F ومعنويتها للتحقق من إثبات الفرضية.
- الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression): ويستخدم لتوضيح المتغيرات المستقلة الأكثر تفسيراً على المتغير التابع من خلال إعداد نماذج لها.

1.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في إدارة الأزمات بأبعاده (مرحلة ميلاد الأزمة، مرحلة النمو والنضوج، مرحلة الاختفاء) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

اختبرت الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والجدول الآتي ذو الرقم (22) يوضح نتائج.

جدول (22) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل أبعاد الذكاء الإستراتيجي	تحليل التباين ANOVA			Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	قيمة B		مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.001	3.355	0.363	الاستشراف والرؤية	0.000	4	116.798	0.782	0.789	0.888	إدارة الأزمات
0.074	1.801	0.185	التفكير التنظيمي		125					
0.028	2.221	0.243	الشراكة		129					
0.003	3.074	0.278	الحدس							

بلغت قيمة F الجدولية (2.46) عند درجات حرية (4\125) وعند إجراء مقارنه مع قيمة تحليل التباين للاختبار F المحسوبة والبالغ قيمتها (116.798)، نجد القيمة المحسوبة أعلى من الجدولية وبذلك نثبت معنوية نموذج الانحدار. وبلغ مستوى الدلالة للاختبار (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، لذلك نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل البديلة، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية،

التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في إدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة ميلاد الأزمة ، مرحلة النمو والنضوج ، مرحلة الاختفاء) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

- يستدل من قيمة R على قيمة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابع؛ وهي تشير في الجدول ذي الرقم (22) بوجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين أبعاد المتغير المستقل: (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) والمتغير التابع، والتي بلغت قيمتها = 0.888.
- بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.789$) وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة: (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) من المتغير التابع، وتدل على أن أبعاد المتغير المستقل قادرة على تفسير ما نسبته (78.9%) من إدارة الأزمات. أما معامل التحديد المصحح ($R^2_{Adjusted}$) بلغ قيمته (0.782) وبلغ الفرق بينه وبين معامل التحديد (0.007)، وهي قيمة منخفضة جداً، مما يدل على قدرة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع مقبولة.
- يتضح من الجدول أيضاً، أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد المتغير المستقل: (الاستشراف والرؤية، الشراكة، الحدس) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، فهي حققت مستويات دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الاختبار والبالغ (0.05)، وهي على التوالي (0.001)، (0.028)، (0.003)، وبذلك نستنتج بأن لها أثر دال احصائي على إدارة الأزمات.
- وأظهرت النتائج من الجدول (22) أن التفكير التنظيمي ليس لهما دور دال إحصائياً على إدارة الأزمات، وذلك لأن مستوى الدلالة للمتغير أكبر من (0.05).
- بلغت قيمة B الثابت (0.547)، وهي ضرورية لبناء معادلة الانحدار للمتغيرات، وبعد استعراض النتائج أعلاه يتبين أن معادلة الانحدار للفرضية الرئيسة جاءت كالآتي:

$$\text{إدارة الأزمات} = 0.547 + 0.363 \text{ الاستشراف والرؤية} + 0.243 \text{ الشراكة} + 0.278 \text{ الحدس}$$

وللتعرف إلى أي من المتغيرات المستقلة أكثر تفسيرًا للمتغير التابع، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتدرج (Stepwise Regression)، والجدول ذو الرقم (23) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتدرج.

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج للفرضية الرئيسية

الأنموذج	الذكاء الإستراتيجي	R	R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	• الاستشراف والرؤية	0.848	0.718	326.606	0.000
2	• الاستشراف والرؤية • الحدس	0.878	0.771	213.280	0.000
3	• الاستشراف والرؤية • الحدس • الشراكة	0.885	0.783	151.944	0.000

أظهرت نتائج في الجدول (23) أن هنالك ثلاث مجموعات من أبعاد المتغير المستقل لها أثر على المتغير التابع، وتختلف كل مجموعة عن الأخرى في القدرة التفسيرية، فحقق متغير الاستشراف والرؤية أعلى قدرة تفسيرية على إدارة الأزمات، بحيث يساهم لوحدة في تفسير المتغير التابع بنسبة (71.8%)، وهي الأعلى من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تفسير إدارة الأزمات، وتزداد قيمة القدرة التفسيرية في المجموعة الثانية بعد إضافة متغير الحدس، إلى المجموعة الأولى، وبذلك ترتفع القدرة التفسيرية للمجموعة الثانية لتصبح (77.1%). ويستدل بأن الحدس تمتلك ثاني قدرة تفسيرية على إدارة الأزمات. أما المجموعة الثالثة فتكونت من ثلاث متغيرات بعد إضافة متغير الشراكة لتصبح القدرة التفسيرية (78.3%) من إدارة الأزمات. واستثنى الاختبار متغير التفكير التنظيمي لأن ليس له أثر دال احصائي على إدارة الأزمات.

2.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(H₀₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي

بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في ميلاد الأزمة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

اختبرت الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)،

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والجدول الآتي ذو الرقم (24) يوضح نتائج.

جدول 24 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل أبعاد الذكاء الإستراتيجي	تحليل التباين ANOVA			Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	قيمة B		مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000	3.894	0.451	الاستشراف والرؤية	0.000	4	117.645	0.783	0.790	0.889	ميلاد الأزمة
0.106	1.628	0.179	التفكير التنظيمي		125					
0.154	1.434	0.168	الشراكة		129					
0.000	3.667	0.356	الحدس							

بلغت قيمة F الجدولية (2.46) عند درجات حرية (125\4) وعند إجراء مقارنه مع قيمة تحليل

التباين للاختبار F المحسوبة والبالغ قيمتها (117.645)، نجد القيمة المحسوبة أعلى من الجدولية

وبذلك نثبت معنوية نموذج الانحدار. وبلغ مستوى الدلالة للاختبار (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى

الدلالة المعتمد بالدراسة، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل البديلة، والتي تنص على: يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية،

التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في ميلاد الأزمة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

- يستدل من قيمة R على قيمة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابع؛ وهي تشير في الجدول ذي الرقم (24) بوجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين أبعاد المتغير المستقل: (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) والمتغير التابع، والتي بلغت قيمتها = 0.889.
- بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.790$) وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة: (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) من المتغير التابع، وتدل على أن أبعاد المتغير المستقل قادرة على تفسير ما نسبته (79%) من ميلاد الأزمة. أما معامل التحديد المصحح ($R^2_{Adjusted}$) بلغ قيمته (0.783) وبلغ الفرق بينه وبين معامل التحديد (0.007)، وهي قيمة منخفضة جداً، مما يدل على قدرة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع مقبولة.
- يتضح من الجدول أيضاً، أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد المتغير المستقل: (الاستشراف والرؤية، الحدس) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، فهي حققت مستويات دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الاختبار والبالغ (0.05)، وهي على التوالي (0.000)، (0.000)، وبذلك نستنتج بأن لها أثر دال احصائي على ميلاد الأزمة.
- وأظهرت النتائج من الجدول (24) أن التفكير التنظيمي، والشراكة ليس لهما دور دال إحصائياً على ميلاد الأزمة ، وذلك لأن مستوى الدلالة للمتغير أكبر من (0.05).
- بلغت قيمة B الثابت (0.895)، وهي ضرورية لبناء معادلة الانحدار للمتغيرات، وبعد استعراض النتائج أعلاه يتبين أن معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الأولى جاءت كالآتي:

$$\text{ميلاد الأزمة} = 0.895 + 0.451 \text{ الاستشراف والرؤية} + 0.356 \text{ الحدس}$$

- وللتعرف إلى أي من المتغيرات المستقلة أكثر تفسيراً للمتغير التابع، استُخدم تحليل الانحدار الخطي المتدرج ، والجدول ذو الرقم (25) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتدرج.

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج للفرضية الفرعية الأولى

الأنموذج	الذكاء الإستراتيجي	R	R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	• الاستشراف والرؤية	0.851	0.724	336.285	0.000
2	• الاستشراف والرؤية • الحدس	0.883	0.780	224.598	0.000

أظهرت نتائج في الجدول (25) أن هنالك مجموعتين من أبعاد المتغير المستقل لها أثر على المتغير التابع، وتختلف كل مجموعة عن الأخرى في القدرة التفسيرية، فحقق متغير الاستشراف والرؤية أعلى قدرة تفسيرية على ميلاد الأزمة، بحيث يساهم لوحدة في تفسير المتغير التابع بنسبة (72.4%)، وهي الأعلى من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تفسير ميلاد الأزمة، وتزداد قيمة القدرة التفسيرية في المجموعة الثانية بعد إضافة متغير الحدس، إلى المجموعة الأولى، وبذلك ترتفع القدرة التفسيرية للمجموعة الثانية لتصبح (78%). ويستدل بأن الحدس تمتلك ثاني قدرة تفسيرية على ميلاد الأزمة.

3.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية

(H₀₂): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي

بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) على مرحلة النمو والنضوج في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

اختبرت الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)،

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والجدول الآتي ذو الرقم (26) يوضح نتائج.

جدول (26) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل أبعاد الذكاء الإستراتيجي	تحليل التباين ANOVA			Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	قيمة B		مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.001	3.391	0.398	0.000	4	113.071	0.777	0.783	0.885	مرحلة النمو والنضوج	
0.079	1.771	0.197		125						
0.060	1.895	0.225		129						
0.001	3.297	0.324								

بلغت قيمة F الجدولية (2.46) عند درجات حرية (125\4) وعند إجراء مقارنه مع قيمة تحليل التباين للاختبار F المحسوبة والبالغ قيمتها (113.071)، نجد القيمة المحسوبة أعلى من الجدولية وبذلك نثبت معنوية نموذج الانحدار. وبلغ مستوى الدلالة للاختبار (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل البديلة، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في مرحلة النمو والنضوج في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

- يستدل من قيمة R على قيمة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابع؛ وهي تشير في الجدول ذي الرقم (26) بوجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين أبعاد المتغير المستقل: (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) والمتغير التابع، والتي بلغت قيمتها = 0.885.
- بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.783$) وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة: (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) من المتغير التابع، وتدل على أن أبعاد المتغير المستقل قادرة على تفسير ما نسبته (78.3%) من مرحلة النمو والنضوج. أما معامل التحديد

المصحح (R2Adjusted) بلغ قيمته (0.777) وبلغ الفرق بينه وبين معامل التحديد (0.006)، وهي

قيمة منخفضة جداً، مما يدل على قدرة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع مقبولة.

- يتضح من الجدول أيضاً، أن قيمة مستوى الدلالة لأبعاد المتغير المستقل: (الاستشراف والرؤية، الحدس) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، فهي حققت مستويات دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الاختبار والبالغ (0.05)، وهي على التوالي (0.001)، (0.001)، وبذلك نستنتج بأن لها أثر دال احصائي على مرحلة النمو والنضوج.
- وأظهرت النتائج من الجدول (26) أن التفكير التنظيمي، والشراكة ليس لهما دور دال إحصائياً على مرحلة النمو والنضوج، وذلك لأن مستوى الدلالة للمتغير أكبر من (0.05).
- بلغت قيمة B الثابت (0.753)، وهي ضرورية لبناء معادلة الانحدار للمتغيرات، وبعد استعراض النتائج أعلاه يتبين أن معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثانية جاءت كالآتي:

$$\text{مرحلة النمو والنضوج} = 0.753 + 0.398 \text{ الاستشراف والرؤية} + 0.324 \text{ الحدس}$$

وللتعرف إلى أي من المتغيرات المستقلة أكثر تفسيراً للمتغير التابع، استُخدم تحليل الانحدار

الخطي المتدرج، والجدول ذو الرقم (27) يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي المتدرج.

جدول (27) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج للفرضية الفرعية الثانية

الأنموذج	الذكاء الإستراتيجي	R	R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
1	• الاستشراف والرؤية	0.844	0.713	318.269	0.000
2	• الاستشراف والرؤية • الحدس	0.876	0.768	210.177	0.000

أظهرت نتائج في الجدول (27) أن هنالك مجموعتين من أبعاد المتغير المستقل لها أثر على المتغير

التابع، وتختلف كل مجموعة عن الأخرى في القدرة التفسيرية، فحقق متغير الاستشراف والرؤية أعلى

قدرة تفسيرية على مرحلة النمو والنضوج، بحيث يساهم لوحدة في تفسير المتغير التابع بنسبة

(71.3%)، وهي الأعلى من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تفسير مرحلة النمو والنضوج ، وتزداد قيمة القدرة التفسيرية في المجموعة الثانية بعد إضافة متغير الحدس، إلى المجموعة الأولى، وبذلك ترتفع القدة التفسيرية للمجموعة الثانية لتصبح (76.8%). ويستدل بأن الحدس تمتلك ثاني قدرة تفسيرية على مرحلة النمو والنضوج. واستثنى الاختبار كل من التفكير التنظيمي والشراكة لأن ليس لهما أثر دال إحصائي على مرحلة النمو والنضوج.

4.4.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(H₃): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) على مرحلة الاختفاء في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

اختبرت الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والجدول الآتي ذو الرقم (28) يوضح نتائج.

جدول (28) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معاملات الانحدار Coefficients			المتغير المستقل أبعاد الذكاء الإستراتيجي	تحليل التباين ANOVA			Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة Sig	قيمة t	قيمة B		مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	F المحسوبة	Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.068	1.842	0.232	الاستشراف والرؤية التفكير التنظيمي الشراكة الحدس	4	61.772	0.653	0.664	0.815	مرحلة الاختفاء	
0.144	1.470	0.176		125						
0.009	2.666	0.339		129						
0.169	1.385	0.146								

بلغت قيمة F الجدولية (2.46) عند درجات حرية (125\4) وعند إجراء مقارنه مع قيمة تحليل

التباين للاختبار F المحسوبة والبالغ قيمتها (61.772)، نجد القيمة المحسوبة أعلى من الجدولية وبذلك

نثبت معنوية نموذج الانحدار. وبلغ مستوى الدلالة للاختبار (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد بالدراسة، لذلك نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل البديلة، والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) في مرحلة الاختفاء في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

- يستدل من قيمة R على قيمة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابع؛ وهي تشير في الجدول ذي الرقم (28) بوجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين أبعاد المتغير المستقل: (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) والمتغير التابع، والتي بلغت قيمتها = 0.815.
- بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.664$) وهو يدل على القدرة تفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة: (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) من المتغير التابع، وتدل على أن أبعاد المتغير المستقل قادرة على تفسير ما نسبته (66.4%) من مرحلة الاختفاء. أما معامل التحديد المصحح ($R^2_{Adjusted}$) بلغ قيمته (0.653) وبلغ الفرق بينه وبين معامل التحديد (0.011)، وهي قيمة منخفضة جداً، مما يدل على قدرة المتغيرات المستقلة في التنبؤ بالمتغير التابع مقبولة.
- يتضح من الجدول أيضاً، أن قيمة مستوى الدلالة لُبعد: (الشراكة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، فقد حقق مستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الاختبار والبالغ (0.05)، وبلغت قيمته (0.009)، وبذلك نستنتج بأن له أثر دال احصائي على مرحلة الاختفاء.
- وأظهرت النتائج من الجدول (28) أن التفكير التنظيمي، والحدس، والاستشارة والرؤية ليس لهم دور دال إحصائياً على مرحلة الاختفاء، وذلك لأن مستوى الدلالة للمتغير أكبر من (0.05). ولن يتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لأن هنالك بُعد واحد فقط من أبعاد المتغير المستقل له أثر دال احصائي على التابع.

- بلغت قيمة B الثابت (0.049)، وهي ضرورية لبناء معادلة الانحدار للمتغيرات، وبعد استعراض

النتائج أعلاه يتبين أن معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة جاءت كالآتي:

$$\text{مرحلة الاختفاء} = 0.339 + 0.049 \text{ الشراكة}$$

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

2.5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج

1. هل يوجد أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركات تصنيع الأدوية الأردنية؟

- هنالك أثر دال احصائي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة، الحدس) على قدرة إدارة شركات الأدوية للأزمات، ويعتبر ذلك الأثر دال احصائي إذ تساهم أبعاد التفكير الاستراتيجي في تحقيق أداء أفضل في عملية إدارة الأزمات. وترتبط أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع أبعاد إدارة الأزمات بعلاقة قوية وإيجابية وهي دلالة على مدى الدور الكبير الذي تقوم به أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة الأزمات بحيث إذا ارتفع مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركات الأدوية سيساهم ذلك في رفع مستوى قدرة الشركات على إدارة الأزمات. وأظهرت النتائج أن (78.9%) من تحقيق إدارة الأزمات يعود إلى أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتلك النسبة تعد مرتفعة. ومن بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي يعد كل من الاستشراف والرؤية والشراكة والحدس لهم الأثر على تحقيق إدارة الأزمات، والقدرة التفسيرية الأكبر تعود إلى الاستشراف والرؤية. بينما التفكير التنظيمي ليس له أثر دال احصائي على إدارة الأزمات. اتفقت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (النعمي، 2020) تسهم إدارة الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال وكفاءة عالية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات في المنظمات. واتفقت أيضاً مع دراسة (سعد وتالا، 2019) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات. كما

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عالٍ نسبياً للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) على المتغير التابع (إدارة الأزمات).

2. هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة

، الحدس) على مرحلة ميلاد الأزمة في شركات تصنيع الأدوية الأردنية ؟

- تساهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أداء أفضل لمرحلة ميلاد الأزمة فهي لها أثر دال إحصائي على مرحلة ميلاد الأزمة كأحد أبعاد إدارة الأزمات. والعلاقة بين المتغيرين إيجابية وقوية فكلما ارتفع مستوى تطبيق والاهتمام في الذكاء الاستراتيجي انعكس ذلك على قدرة الشركات في إدارة ميلاد الأزمة بشكل أفضل. بالإضافة أن القدرة التفسيرية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بلغت 79% فهي تدل على أن أبعاد المتغير المستقل مسؤولة عن تحقيق وإدارة مرحلة ميلاد الأزمة بنسبة 79%، والقدرة التفسيرية الأكبر تعود إلى بُعد الاستشراف والرؤية فهو قادر على تحقيق 72.4% من ميلاد الأزمة يليه بُعد الحدس. بينما لم يكن هنالك أي دور أو أثر إحصائي لبُعدي الشراء والتفكير التنظيمي على مرحلة ميلاد الأزمة.

3. هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة،

الحدس) على مرحلة النمو والنضوج في شركات تصنيع الأدوية الأردنية ؟

- هنالك أثر دال إحصائي دال إحصائي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على مرحلة النمو كأحد أبعاد إدارة الأزمات في شركات الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، بحيث نستنتج أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي له دور بارز في تحقيق أداء أفضل في إدارة الأزمات في مرحلة النمو والنضج. ويرتبط المتغيران بعلاقة إيجابية قوية تدل على أن انعكاس اهتمام ورفع مستوى أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الأدوية سيكون إيجابياً في القدرة على إدارة الأزمة أثناء مرحلة النمو والنضوج. وأبعاد الذكاء الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته 77.7% من تحقيق

مرحلة النمو والنضوج، وتعود النسبة الأكبر لبُعد الاستشراف والرؤية ثم يليه بُعد الحدس. لكن لا يوجد أثر دال احصائي لبُعدي الشراكة والتفكير التنظيمي في تحقيق إدارة أفضل للأزمات أثناء النمو والنضج.

4. هل يوجد أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير التنظيمي، الشراكة

، الحدس) على مرحلة الاختفاء في شركات تصنيع الأدوية الأردنية ؟

- هنالك أثر دال احصائي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق مرحلة الاختفاء، وبذلك يستدل بأن أبعاد التفكير الاستراتيجي لها دور فعال ومساهمة في إدارة الأزمات أثناء مرحلة الاختفاء. وترتبط كل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومرحلة الاختفاء بعلاقة إيجابية قوية فهمي تعمل على التحسين من قدرة الشركات في تحقيق إدارة أفضل للأزمة أثناء الاختفاء وذلك في حال تم تطبيق الذكاء الاستراتيجي بقدرة عالية. وللذكاء الاستراتيجي قدرة تفسيرية تبلغ 66.4% في تحقيق إدارة مرحلة الاختفاء بُعد الشراكة هو البعد الوحيد من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي له الأثر في تحقيق مرحلة التأخير.

5. مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات الأدوية الأردنية المدرجة في بورصة عمان.

- تمتلك شركات الأدوية الأردنية مستوى متوسط من تطبيق الذكاء الاستراتيجي إذ حقق المتغير أهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (3.47) وبذلك يستدل على أن اعتماد الشركات على الذكاء الاستراتيجي ليس كبير ولا يعد مرتفع. وتأثر مستوى الذكاء الاستراتيجي لأن النتائج أظهرت ان الشركات تمتلك مستوى متوسط من تلك الأبعاد فجميعها كانت ضمن الأهمية النسبية المتوسطة. وحقق بُعد الشراكة المتوسط الحسابي الأعلى من بين الأبعاد وبلغت قيمته (3.54) ويأتي ذلك لوجود اهتمام من قبل الإدارة في مشاركة العاملين لحل بعض المشكلات

التي توجهها، لكن لا يوجد رغبة كبيرة من قبل الشركات في عقد التحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى. اختلفت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (بني ياسين والربابعة، 2021) توافر الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي لدى المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات بدرجة مرتفعة. واختلفت أيضاً مع (Al-Asmari، 2022) أن هناك مؤشرات وأبعاد كانت تطبق بنسب عالية مثل بعد الاستشراف وبعد الرؤية وبعد التفكير وبعد التحفيز، بالإضافة إلى توفير تطبيق مرتفع للذكاء الإستراتيجي.

- ويعتبر التفكير التنظيمي الأقل اهتماماً من قبل الشركات لأنه حقق متوسط حسابي هو الأقل من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.39)، وتأثر مستوى التفكير التنظيمي لأن هنالك بعض الضعف في التكامل بين الأقسام، وعدم وضوح أدوار بعض العاملين.

6. مستوى إدارة الأزمات لدى شركات الأدوية الأردنية؟

- بلغت قدرة شركات الأدوية على إدارة الأزمات مستوى متوسط بمتوسط حسابي (3.23)، واعتبرت قدرة الشركة في غدارة الأزمة أثناء مرحلة الاختفاء هي الأفضل مع أنها ضمن المستوى المتوسط لكن حققت أعلى متوسط حسابي، وتفقر بعض الشركات غرفة عمليات مخصصة لإدارة الأزمات. أما بعد ميلاد الأزمة فيعتبر الأضعف من بين قدرة شركات الأدوية على الإدارة وحققت متوسط حسابي (3.11) لأن الشركات لا تقوم باستخدام التأمين على الأصول لتقليل المخاطر، وتستخدم طرق تنبؤ تقليدية. اختلفت الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (القرص، 2021) توفر الاستراتيجيات لإدارة الأزمات في المؤسسات اليمنية لصناعة الأدوية بدرجة كبيرة وبنسب متفاوتة.

2.5 التوصيات

بما أن النتائج أظهرت وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على إدارة الازمات وبشكل متفاوت على أبعاد إدارة الازمات، فإن الباحث يوصي بزيادة اهتمام شركات الأدوية في تطوير وتطبيق الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال النقاط التالية:

1. إعداد مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة والتي تساعد الشركات الدوائية على التنبؤ بالمستقبل وتوقع الازمات التي يمكن ان تواجه الشركات. وعلى الشركات الاخذ بعين الاعتبار عند إعداد الاستراتيجيات أن تعد من قبل مختصين استراتيجيين لهم القدرة على استشراف المستقبل وأن تتمتع تلك الاستراتيجيات بالمرونة ليتمكن العمل على تغييرها وتعديلها لتناسب مع التغيرات السوقية وقادرة على مواجهة الازمات المختلفة.

2. لتطوير الرؤية المستقبلية وتكون خالية من العيوب والشوائب على شركات الأدوية ان تقوم بتعميمها على كافة الموظفين في الشركات واستقبال التغذية الراجعة منهم والعمل على تعديل الرؤية والأهداف بناء على مراجعات وأراء الموظفين والتي تتناسب مع تطلعات الشركة، ويساعد نشر رؤية الشركات في دمج الموظفين في العملية الإدارية والمساهمة اكبر في تحقيق أهداف الشركات. وعلى الشركات أن تقوم مراجعة الرؤية بشكل منظم لتناسب مع مواجهة الازمات المختلفة التي تواجههم.

3. تحقيق التكامل بين الأقسام واستخدام تقنيات حديثة أو تكنولوجيا حديثة تساهم في سرعة إنجاز المهام بين الأقسام وتدفق المعلومات لتعزيز التكامل بين الأقسام مما يساهم في تقليل الوقت ورفع كفاءة الإنجاز، والعمل على مشاركة كافة الأقسام بالمهام الذي يقوم بها كل قسم. وعلى الإدارة العليا في الشركات في تعزيز العلاقات الجيدة بين الأقسام وذلك من خلال عقد اجتماعات

دورية تشمل كل الأقسام وإجراء أنشطة تعمل على بناء فريق العمل مما ينعكس على قدرة اكبر في تحقيق التفكير التنظيمي.

4. لمواجهة الأزمات وحسن إدارتها على الشركات إقامة علاقات وشراكات استراتيجية مع شركات أدوية أخرى بحيث تساهم في تقويتها في الأسواق وتعمل على إدارة الأزمات بشكل جيد. ويجب أن يتم أخذ بعين الاعتبار أن تلك الشراكات تتفق مع استراتيجيات الشركة وتطلعاتها ولا تنعكس سلباً على أدائها. ويفضل أن تكون تلك الشراكات مع شركات أدوية عالمية ذات خبرات قوية بحيث تسمح تلك الشراكات بتبادل الخبرات والتعلم من تجارب الشركات الأخرى في إدارة الازمات.

5. إعداد قسم خاص متعلق بإدارة الأزمات والعمل على تجهيز القسم بالأدوات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة التي تساهم في تسهيل مهام الفريق وعلى الشركات أن تحرص بأن يكون فريق إدارة الأزمات من أصحاب الكفاءة والخبرة العالية في إدارة الأزمات والتعامل مع أبعادها مما يساهم في التخفيف من أثرها السلبي على الشركة.

6. مراجعة خطط إدارة الأزمات بشكل دوري والعمل على تقييمها وتعديلها بالتناسب مع التغيرات البيئية الخارجية التي تطرأ.

المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. ابراهيم, تلية, بلخير, عيادي, تقي الدين, & زلاسي. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي مؤسسة موبليس.
2. أحمد زكى الحفنى, س., & سامح. (2017). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية, 18(العدد الثاني-الجزء الثاني), 204-266.
3. احمد, و. ع. ا. ع., & وليد عبد الكريم عبدالوارث. (2022). تاثير استراتيجية اعاده تدوير الازمات على ادارة الازمات. مجلة البحوث المالية والتجارية, 23(4), 438-458.
4. بليغ علي حسن بشر. (2020). استراتيجيات الدول في مواجهة الأزمات والكوارث أثناء جائحة كورونا-دراسة حالة مملكة البحرين-. مجلة إدارة المخاطر والأزمات, 2(2), 49-74.
5. بن سالم, نور الدين, & حرزلاوي. (2017). دور اليقظة والذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمات.
6. بن عمورة, بوشقيقات, بوغرزة, & رضا (مشرفا). (2021). دور الإتصال الداخلي في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (Doctoral dissertation).
7. بني ياسين, علي حسين علي, والربابعة, فاطمة علي محمد. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية, مج5, ع1, 88 - 121. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1156144>
8. بوجردة, رشيدة, شتال, مفيدة, خطابي, & ادريس (مشرفا). (2019). دور الكفاءات في إدارة الأزمات (Doctoral dissertation).

9. بوعامر, & بن أحمد. (2022). أثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات دراسة حالة جامعة غرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).
10. تلا عاصم فائق, & عذراء محسن عبد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي (بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة). Journal of Economics and Administrative Sciences, 24(107), 108-108.
11. حكمت الحريري, & محمد سرور. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الأمريكية.
12. الحميري, بشار عباس حسين وعلي مظهر عبد المهدي. 2019. دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، مج. 11، ع. 2، ص ص. 459-432.
13. خبابة، ج، & تباري، ع. (2021). استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق المؤسسات الرياضية. رسالة ماجستير غير منشورة.
14. د. إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني. (2021). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية، 3(27).
15. دليل, عبد الرحمن, اونجا, عبد الكريم, حاج قويدر, & عبد الهادي/مؤطر. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
16. زايد علي عبد الخالق المنزوع. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية. Albaydha University Journal, 2(2), 130-146.

17. سعد، علي محمود، وتالا، عاصم فائق. (2019). تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات بحث تحليلي في ديوان محافظة الانبار. رسالة ماجستير غير منشورة.
18. السيد، محمد نور الدين أ. (2020). آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة في محافظة الدقهلية في ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجي. مجلة كلية التربية. بنها، 31(122 أبريل ج2)، -535-565.
19. شارع بن عائض الوديان. (2021). مستقبل القيادة التعليمية في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 3(2)، 19-33.
20. طارق توفيق المصري، & علي فرح فرح. (2020). دافعية الانجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3).
21. العازمي، خ. ف. ج.، & خالد فهد جدعان. (2022). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحسين جودة إدارة الأزمات الأمنية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(6)، 863-892.
22. عباسي، سهيلة، معلول، ليلة، ترشة، & سيف الدين. (2018). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار.
23. عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، & احمد عبد محمود. (2017). الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة. Journal of University of Babylon، 25(4).
24. علاء الدين، ي. (2022). دور المناعة التنظيمية في مواجهة الأزمات داخل التنظيمات (دراسة حالة لشركة أرامكو). مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، 25(3)، 1-71.

25. علي محمد القرص, & عبد الفتاح. (2021). مدى تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات اليمنية لصناعة الأدوية.
26. العنزي, ن. ب. ع. ا., & نايف بن عماش السويلم. (2022). دور الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية, 46(3), 265-294.
27. عوابد, نفيسة, & ظليبة. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية.
28. فراح, حفيظ, خميلي, & فريد. (2020). دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار.
29. فطوم, بلقبي, باية, & سيفون. (2020). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات.
30. معلول, & ليلة. (2022). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية (Doctoral dissertation, Universty of Eloued) جامعة الشهيد حمه لخضر).
31. النعيمي, مثنى سعد ياسين. (2020). دور إدارة الذكاء الاستراتيجي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة الحمدانية للمدة من 1/11/2017 إلى 10/4/2018. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية, مج10, ع1, 70 - 108.
- مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1107101>
32. الهاشمي, ربيعي, ساوس, & الشيخ/مؤطر. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
33. هاشمي, ايناس. "دور الذكاء الإستراتيجي في دعم التميز المؤسسي." (2019).
34. وعار بدر الدين, & قيدوم بسمة. (2022). فعالية الرقابة المصرفية في إدارة الأزمات المالية- دراسة استقصائية لعينة من البنوك الجزائرية.

1. Abdalla, M., Alarabi, L., & Hendawi, A. (2021). Crisis management art from the risks to the control: a review of methods and directions. *Information*, 12(1), 18.
2. Ahmadi, M., Baei, F., & Sharifii, N. (2017). The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development. *Journal of Industrial Strategic Management*, 2(2), 1–22.
3. Al Kharassani, F. A. R., & Hassan, A. M. (2021). Strategic intelligence and its impact on achieving the effectiveness of the national security apparatus/Field research. *Review of International Geographical Education Online*, 11(8), 2255–2265.
4. Al-Asmari, A. A. F. (2022). The impact of strategic intelligence on crisis management in light of the spread of the Corona pandemic by applying it to the Saudi banking sector in the Asir region
5. Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank Al-Etihad in Jordan. *Globus–An International Journal of Management and IT*, 12(1), 38–45.

6. Al-majali, R., & Al-Zoubi, K, (2022). The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education Institutions: A Field Study of Mutah University. *Humanities and Social Sciences Series*, 36(2).
7. Almakul, A. (2018). The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education. *Journal of Management and Accounting Studies*, 6(01), 75-78.
8. Al-Shafi, S. M., & Gaowd, G. A. The Role of Strategic Intelligence Practices in Developing Intellectual Capital Competencies in Qatari Public Universities.
9. Berkowitz, B. D., & Goodman, A. E. (2021). Strategic intelligence for American national security. In *Strategic Intelligence for American National Security*. Princeton University Press.
10. Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*.
11. Bynander, F., & Nohrstedt, D. (2019). Collaborative crisis management: Inter-organizational approaches to extreme events. In *Collaborative Crisis Management* (pp. 1-12). Routledge.

12. Coombs, W. T., & Laufer, D. (2018). Global crisis management—current research and future directions. *Journal of International Management*, 24(3), 199–203.
13. Farmani, R., & Nejadmohammad Nameghi, E. (2022). The Impact of Strategic Intelligence on Organizational Development and Entrepreneurial Behavior Considering the Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of Business Management*, 14(53).
14. Fung, C., Tsui, B., & Hon, A. H. (2020). Crisis management: A case study of disease outbreak in the Metropark Hotel group. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(10), 1062–1070.
15. Godson, R. (2019). Strategic Intelligence in the Coming Years: Foreign Policy and Defense Asset. In *Managing Contemporary Conflict* (pp. 245–262). Routledge.
16. Karam, M. G. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5–star hotels. *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1–9.
17. Kirilov, I. S. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector (Doctoral dissertation, Walden University).

18. Kirilov, I. S. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector (Doctoral dissertation, Walden University).
19. Kori, B. W., Muathe, S., & Maina, S. M. (2020). Financial and Non-Financial Measures in Evaluating Performance: The Role of Strategic Intelligence in the Context of Commercial Banks in Kenya. *International Business Research*, 13(10), 130–130.
20. Kooz-Misra, S. (2019). *Crisis management: Resilience and change*. Sage Publications.
21. Liu, Y., & Froese, F. J. (2020). Crisis management, global challenges, and sustainable development from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19(3), 271–276.
22. Mandel, D. R., & Irwin, D. (2021). Tracking accuracy of strategic intelligence forecasts: Findings from a long-term Canadian study. *Futures & Foresight Science*, 3(3-4), e98.
23. Mohd, M., & Yusof, H. M. (2020). Emotional Intelligence and Conflict Management Style among Staff in a Bank. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 11(1).

24. Muhammad, S., & Naved, S. (2020). Impact Of crisis Awareness on Organizational Performance: A Strategic Leadership Perspective in SME's. *Reviews of Management Sciences*, 2(2), 1–16.
25. Nesello, P., & Fachinelli, A. C. (2019). The effects of big data over the analytical activities of strategic intelligence professionals in Brazil. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24, 87–102.
26. Padovani, E., & Iacuzzi, S. (2021). Real-time crisis management: Testing the role of accounting in local governments. *Journal of Accounting and Public Policy*, 40(3), 106854.
27. Spais, G., & Paul, P. (2021). A crisis management model for marketing education: Reflections on marketing education system's transformation in view of the COVID-19 crisis. *Marketing Education Review*, 31(4), 322–339.
28. Stepanyan, A. V. (2018). The Reaction Of Industrial Companies To Crisis: Changes In Business-Model And Strategic Sustainability. *Strategic decisions and risk management*, (3), 114–125.
29. Trachsler, T., & Jong, W. (2020). Crisis management in times of COVID- 19: game, set or match?. *Journal of contingencies and crisis management*, 28(4), 485–486.

30. Uitdewilligen, S., & Waller, M. J. (2018). Information sharing and decision- making in multidisciplinary crisis management teams. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 731–748.
31. Waghmare, S. (2019). Strategic intelligence and its importance in management of organisation. *Gen. Manag*, 182–188.
32. Yaseen, A. L. M. S. (2020). The role of strategic intelligence management in enhancing the effectiveness of crisis management: Analytical study of the views of a sample of employees of Al–Hamdania University for the period from 1/11/2017 to 10/4/2018. *journal of kirkuk University For Administrative and Economic Sciences*, 10(1).

الملاحق

الملحق (1) الاستبانة

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام كل عبارة وبما ينطبق عليك.

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة

من 30 - أقل من 40 سنة

من 40 - أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

دبلوم متوسط أو أقل

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

4. المستوى الوظيفي:

إدارة عامة

مدير دائرة

مساعد مدير دائرة

رئيس قسم

5. عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات

من 5 - أقل من 10 سنة

من 10 - أقل من 15 سنة

من 15 - أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البُعد الأول: الاستشراف والرؤية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تسعى الشركة لاستقراء المستقبل عند تطوير إستراتيجياتها المختلفة.					
2	تتوقع الإدارة توقيت إحداث التغييرات في المسار الإستراتيجي للشركة.					
3	تمتلك الشركة القدرة على المبادرة في ضوء التغييرات في البيئة المحيطة.					
4	تسعى الإدارة للاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في الشركة للتعامل مع الأحداث المستقبلية.					
5	تتميز الشركة بسرعة الكشف عن التغييرات الحاصلة في بيئة العمل.					
6	تشارك الشركة العاملين في تحديد الرؤية المستقبلية.					

البُعد الثاني: التفكير التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	تحرص إدارة الشركة على تحديد أدوار جميع العاملين ومهامهم بدقة.					
8	تركز الشركة على توافق مخرجاتها مع متطلبات البيئة الخارجية.					
9	يتوافر في الشركة نظام عادل للمساءلة الإدارية.					
10	تستند الشركة على التغذية الراجعة عند بناء خططها المستقبلية.					
11	تسود علاقات التعاون بين جميع الأقسام والوحدات في الشركة.					
12	يدرك جميع العاملين أهمية التكامل بين مختلف الأقسام في الشركة.					

البُعد الثالث: الشراكة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تسعى الشركة إلى إقامة تحالفات إستراتيجية مع الشركات الأخرى.					
14	تتيح التحالفات للشركة الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى وخبراتها.					
15	تشارك الشركة في رعاية البرامج الثقافية والتموية الموجهة للمجتمع المحلي.					
16	تقوم الشركة بمناقشة القضايا التنظيمية مع العاملين فيها.					
17	تشارك الإدارة العاملين في حل المشكلات التي تواجه الشركة.					
18	تدعم الشركة مؤسسات المجتمع المحلي المدني ذات النشاطات الاجتماعية.					

البُعد الرابع: الحدس

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تنشط الشركة في تحليل آثار التغيرات في بيئة العمل.					
20	تمتلك الشركة القدرة على جدولة أعمالها بما يتناسب مع النشاط الاستثماري في الأردن					
21	تمتلك الشركة القدرة على استشعار الفرص المختلفة.					
22	تهتم الشركة بتدريب العاملين فيها لمواجهة المشكلات التي قد تواجهها مستقبلاً.					
23	تسعى الشركة على تطوير البنية التكنولوجية فيها لتحسين مستوى توقعاتها المستقبلية.					
24	يمتلك المدراء في الشركة القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.					

الجزء الثالث: مستوى إدارة الأزمات في شركات تصنيع الأدوية الأردنية

البُعد الأول: ميلاد الأزمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					25	تستخدم الشركة طرق التنبؤ قبل مرحلة حدوث الأزمة.
					26	تقوم الشركة باستخدام أسلوب التأمين على أصولها لتقليل المخاطر.
					27	تقوم الشركة بتحديد الأولويات الخاصة بالمخاطر المحتملة للاستعداد لمواجهتها.
					28	تقوم الشركة بمسح دوري للبيئة الخارجية والتهديدات المحتملة للتعرف على إمكانية حدوث الأزمة.
					29	تنشئ الشركة فرق عمل للتدخل السريع في المراحل الأولى من ظهور الأزمة.

البُعد الثاني: مرحلة النمو والنضوج

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	الفقرة
					30	تقوم الشركة بوضع خطط للحد من اتساع نطاق الأزمة وتنفيذ الإجراءات الوقائية.
					31	يوجد فريق خاص يتمتع بمؤهلات جيدة لإدارة الأزمات في الشركة.
					32	تتم السيطرة على الأزمة والحد من توسعها وانتشارها خلال فترة زمنية محددة.
					33	تتعاون الشركة مع مؤسسات أخرى ذات علاقة للتعامل مع الأزمة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					تمتلك الشركة القدرة على التدخل لإحداث تغيير في طريقة معالجة الأزمة إذا ما وصلت إلى طريق مسدود.	34
					توفر الشركة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لتسهم باحتواء الأزمة.	35

البُعد الثالث: مرحلة الاختفاء

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					توفر الشركة غرفة عمليات مزودة بأحدث التقنيات لمعالجة آثار الأزمة.	36
					تعقد الشركة اجتماعات فورية لاتخاذ القرارات بشأن الأزمة.	37
					تحدد الشركة الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها الأزمة.	38
					تتوفر في الشركة قاعدة بيانات خاصة بالأزمات السابقة، بغرض الاستفادة منها في حالة التعرض لأزمة جديدة.	38
					تقوم الشركة بوضع خطط وحلول بديلة لإدارة الأزمة، للاستفادة منها مستقبلاً في أزمات مشابهة.	40

انتهت الأسئلة

الملحق (2) أسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة العلمية	اسم الدكتور	الرقم
جامعة العلوم الإسلامية	إدارة الأعمال	أستاذ	محمد الكساسبة	1.
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة الأعمال	أستاذ	أكثم عبدالمجيد الصرايرة	2.
الجامعة الهاشمية	إدارة الأعمال	أستاذ	عطا عليان الشرعة	3.
جامعة الإسراء	إدارة الأعمال	أستاذ	دلال خلف السكارنة	4.
جامعة العلوم الإسلامية	إدارة الأعمال	أستاذ	هاني جزاع الرتيمة	5.
جامعة الزرقاء	إدارة الأعمال	أستاذ	خالد الزيديين	6.
جامعة البلقاء التطبيقية	إدارة الأعمال	أستاذ	موسى السعودي	7.
جامعة آل البيت	إدارة الأعمال	أستاذ	بهجت الجوارنة	8.
جامعة جدارا	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	خالد العمري	9.
جامعة الزرقاء	إدارة الأعمال	أستاذ مشارك	حازم شحادة	10.

الملحق (3) مخرجات الحاسوب

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	72	55.4	55.4	55.4
	أنثى	58	44.6	44.6	100.0
Total		130	100.0	100.0	

		الفئة العمرية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	2.3	2.3	2.3
	من 30 – أقل من 40 سنة	37	28.5	28.5	30.8
	من 40 – أقل من 50 سنة	57	43.8	43.8	74.6
	سنة فأكثر 50	33	25.4	25.4	100.0
Total		130	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	بكالوريوس	95	73.1	73.1	73.1
	ماجستير	29	22.3	22.3	95.4
	دكتوراه	6	4.6	4.6	100.0
Total		130	100.0	100.0	

		عدد سنوات الخدمة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	3	3	3
	من 5 – أقل من 10 سنة	32	25	25	28
	من 10 – أقل من 15 سنة	41	32	32	60
	من 15 – أقل من 20 سنة	33	25	25	75
	سنة فأكثر 20	20	15	15	100.0
Total		130	100.0	100.0	

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	الاستشراف والرؤية
Q1	Pearson Correlation	1	.651**	.593**	.624**	.602**	.627**	.803**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q2	Pearson Correlation	.651**	1	.526**	.672**	.590**	.652**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q3	Pearson Correlation	.593**	.526**	1	.714**	.708**	.673**	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q4	Pearson Correlation	.624**	.672**	.714**	1	.804**	.803**	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q5	Pearson Correlation	.602**	.590**	.708**	.804**	1	.762**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q6	Pearson Correlation	.627**	.652**	.673**	.803**	.762**	1	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
الاستشراف والرؤية	Pearson Correlation	.803**	.787**	.829**	.908**	.880**	.891**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	التفكير التطبيقي
Q7	Pearson Correlation	1	.523**	.628**	.569**	.620**	.597**	.796**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q8	Pearson Correlation	.523**	1	.713**	.620**	.697**	.695**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q9	Pearson Correlation	.628**	.713**	1	.638**	.669**	.590**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q10	Pearson Correlation	.569**	.620**	.638**	1	.669**	.478**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q11	Pearson Correlation	.620**	.697**	.669**	.669**	1	.744**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q12	Pearson Correlation	.597**	.695**	.590**	.478**	.744**	1	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
التفكير التطبيقي	Pearson Correlation	.796**	.844**	.848**	.786**	.884**	.831**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	الشراكة
Q13	Pearson Correlation	1	.712**	.749**	.476**	.577**	.518**	.796**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q14	Pearson Correlation	.712**	1	.802**	.676**	.710**	.769**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000

N	130	130	130	130	130	130	130
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	ميلاد الأزمة
Q25	Pearson Correlation	1	.654**	.648**	.660**	.634**	.828**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Q26	Pearson Correlation	.654**	1	.576**	.593**	.572**	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Q27	Pearson Correlation	.648**	.576**	1	.903**	.845**	.901**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Q28	Pearson Correlation	.660**	.593**	.903**	1	.883**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Q29	Pearson Correlation	.634**	.572**	.845**	.883**	1	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130
ميلاد الأزمة	Pearson Correlation	.828**	.793**	.901**	.903**	.898**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	مرحلة النمو والنضوج
Q30	Pearson Correlation	1	.734**	.794**	.722**	.775**	.427**	.874**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q31	Pearson Correlation	.734**	1	.889**	.802**	.772**	.347**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q32	Pearson Correlation	.794**	.889**	1	.829**	.808**	.356**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000

	N	130	130	130	130	130	130	130
Q33	Pearson Correlation	.722**	.802**	.829**	1	.810**	.477**	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q34	Pearson Correlation	.775**	.772**	.808**	.810**	1	.343**	.887**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
Q35	Pearson Correlation	.427**	.347**	.356**	.477**	.343**	1	.582**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130	130	130	130
مرحلة النمو والنضوج	Pearson Correlation	.874**	.895**	.921**	.917**	.887**	.582**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	مرحلة الاختفاء
Q36	Pearson Correlation	1	.781**	.690**	.770**	.006	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.945	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Q37	Pearson Correlation	.781**	1	.762**	.817**	.096	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.275	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Q38	Pearson Correlation	.690**	.762**	1	.776**	.028	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.750	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Q39	Pearson Correlation	.770**	.817**	.776**	1	.056	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.528	.000
	N	130	130	130	130	130	130
Q40	Pearson Correlation	.006	.096	.028	.056	1	.792**
	Sig. (2-tailed)	.945	.275	.750	.528		.000
	N	130	130	130	130	130	130
مرحلة الاختفاء	Pearson Correlation	.862**	.911**	.848**	.902**	.792**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	
	N	130	130	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.823	6

RELIABILITY

/VARIABLES=Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

RELIABILITY

/VARIABLES=Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	6

RELIABILITY

/VARIABLES=Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.849	6

RELIABILITY

/VARIABLES=Q25 Q26 Q27 Q28 Q29
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.817	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	6

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q36 Q37 Q38 Q39 Q40
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	5

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Q36 Q37 Q38 Q39 Q40 Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12
Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19
Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26 Q27 Q28 Q29 Q30 Q31 Q32 Q33 Q34 Q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	40

Correlations

		الاستشراف والرؤية	التفكير التنظيمي	الشراكة	الحدس
الاستشراف والرؤية	Pearson Correlation	1	.779**	.708**	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	130	130	130	130
التفكير التنظيمي	Pearson Correlation	.779**	1	.538**	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	130	130	130	130
الشراكة	Pearson Correlation	.708**	.538**	1	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	130	130	130	130
الحدس	Pearson Correlation	.768**	.786**	.619**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q1	130	3.32	1.295
Q2	130	3.71	1.023
Q3	130	3.52	1.234
Q4	130	3.47	1.307
Q5	130	3.41	1.292
Q6	130	3.35	1.351
Valid N (listwise)	130		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q7	130	3.23	1.390
Q8	130	3.53	1.163
Q9	130	3.27	1.322
Q10	130	3.78	1.181
Q11	130	3.35	1.363
Q12	130	3.18	1.428
Valid N (listwise)	130		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q13	130	3.21	1.362
Q14	130	3.40	1.224
Q15	130	3.46	1.295
Q16	130	3.68	1.169
Q17	130	3.78	1.094
Q18	130	3.72	1.181
Valid N (listwise)	130		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q19	130	3.65	1.179
Q20	130	3.60	1.198
Q21	130	3.62	1.190
Q22	130	3.50	1.360
Q23	130	3.28	1.288
Q24	130	3.21	1.461
Valid N (listwise)	130		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q25	130	3.05	1.438
Q26	130	2.61	1.607
Q27	130	3.31	1.413
Q28	130	3.25	1.432
Q29	130	3.32	1.358
Valid N (listwise)	130		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q30	130	3.24	1.435
Q31	130	3.16	1.472
Q32	130	3.19	1.463
Q33	130	3.06	1.593
Q34	130	3.36	1.441
Q35	130	3.27	1.477
Valid N (listwise)	130		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Q36	130	3.08	1.508
Q37	130	3.37	1.463
Q38	130	3.61	1.229
Q39	130	3.17	1.484
Q40	130	3.55	1.307
Valid N (listwise)	130		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحدس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: إدارة الأزمات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888 ^a	.789	.782	.54602

a. Predictors: (Constant), الحدس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139.286	4	34.821	116.798	.000 ^b
	Residual	37.267	125	.298		
	Total	176.552	129			

a. Dependent Variable: إدارة الأزمات

b. Predictors: (Constant), الحدس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-.547	.184		-2.975	.004		
	الاستشراف والرؤية	.363	.108	.330	3.355	.001	.174	5.74
	التفكير التنظيمي	.185	.103	.172	1.801	.074	.185	5.40
	الشراكة	.243	.109	.217	2.221	.028	.176	5.67
	الحدس	.278	.091	.230	3.074	.003	.300	3.32

a. Dependent Variable: إدارة الأزمات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.848 ^a	.718	.716	.62319
2	.878 ^b	.771	.767	.56475
3	.885 ^c	.783	.778	.55086

a. Predictors: (Constant), الاستشراف والرؤية

b. Predictors: (Constant), الحدس, الاستشراف والرؤية

c. Predictors: (Constant), الحدس, الشراكة, الاستشراف والرؤية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحدس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة	.	Enter

a. Dependent Variable: ميلاد الأزمة

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.889 ^a	.790	.783	.5855

a. Predictors: (Constant), الحدس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	161.321	4	40.330	117.645	.000 ^b
	Residual	42.852	125	.343		
	Total	204.172	129			

a. Dependent Variable: ميلاد الأزمة

b. Predictors: (Constant), الحرس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.895	.197		-4.543	.000
	الاستشراف والرؤية	.451	.116	.382	3.894	.000
	التفكير التنظيمي	.179	.110	.155	1.628	.106
	الشراكة	.168	.117	.140	1.434	.154
	الحرس	.356	.097	.274	3.667	.000

a. Dependent Variable: ميلاد الأزمة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 ^a	.724	.722	.6631
2	.883 ^b	.780	.776	.5953
3	.887 ^c	.787	.782	.5880

a. Predictors: (Constant), الاستشراف والرؤية

b. Predictors: (Constant), الحرس, الاستشراف والرؤية

c. Predictors: (Constant), الحرس, التفكير التنظيمي, الاستشراف والرؤية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	الحرس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة	.	Enter

a. Dependent Variable: مرحلة النمو والنضوج

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 ^a	.783	.777	.592449644600338

a. Predictors: (Constant), الحرس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	158.750	4	39.687	113.071	.000 ^b
	Residual	43.875	125	.351		
	Total	202.624	129			

a. Dependent Variable: مرحلة النمو والنضوج

b. Predictors: (Constant), الحرس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.753	.199		-3.776	.000
	الاستشراف والرؤية	.398	.117	.338	3.391	.001
	التفكير التنظيمي	.197	.111	.171	1.771	.079
	الشراكة	.225	.119	.188	1.895	.060
	الحرس	.324	.098	.250	3.297	.001

a. Dependent Variable: مرحلة النمو والنضوج

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحرس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة	.	Enter

a. Dependent Variable: مرحلة النمو والنضوج

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 ^a	.783	.777	.592449644600 338

a. Predictors: (Constant), الحرس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	158.750	4	39.687	113.071	.000 ^b
	Residual	43.875	125	.351		
	Total	202.624	129			

a. Dependent Variable: مرحلة النمو والنضوج

b. Predictors: (Constant), الحرس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.753	.199		-3.776	.000
	الاستشراف والرؤية	.398	.117	.338	3.391	.001
	التفكير التنظيمي	.197	.111	.171	1.771	.079
	الشراكة	.225	.119	.188	1.895	.060
	الحرس	.324	.098	.250	3.297	.001

a. Dependent Variable: مرحلة النمو والنضوج

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.844 ^a	.713	.711	.673824874516 930
2	.876 ^b	.768	.764	.608498417939 681
3	.882 ^c	.778	.773	.597454543924 206

a. Predictors: (Constant), الاستشراف والرؤية

b. Predictors: (Constant), الحرس, الاستشراف والرؤية

c. Predictors: (Constant), الحرس, الشراكة, الاستشراف والرؤية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحدس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة	.	Enter

a. Dependent Variable: مرحلة الاختفاء

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 ^a	.664	.653	.635353686199 985

a. Predictors: (Constant), الحدس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99.744	4	24.936	61.772	.000 ^b
	Residual	50.459	125	.404		
	Total	150.203	129			

a. Dependent Variable: مرحلة الاختفاء

b. Predictors: (Constant), الحدس, الاستشراف والرؤية, التفكير التنظيمي, الشراكة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.049	.214		.230	.819
	الاستشراف والرؤية	.232	.126	.229	1.842	.068
	التفكير التنظيمي	.176	.120	.177	1.470	.144
	الشراكة	.339	.127	.329	2.666	.009
	الحدس	.146	.105	.131	1.385	.169

a. Dependent Variable: مرحلة الاختفاء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.787 ^a	.619	.616	.668963754326043
2	.806 ^b	.650	.644	.643403115641040

a. Predictors: (Constant), الشراكة

b. Predictors: (Constant), الشراكة, الاستشراف والرؤية