



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التطيل 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

☎ 00966555026526 - 00966560972772  
✉ info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com



# أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات دراسة حالة: أمانة عمان الكبرى

إعداد

إسراء أحمد محمد يحيى

إشراف

د. حمزة يوسف الشعار

أستاذ مشارك

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص إدارة الأعمال

كلية الدراسات العليا

جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

آب، 2019



## الملخص

### أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات

#### دراسة حالة: أمانة عمان الكبرى

إعداد:

إسراء أحمد محمد يحيى

المشرف:

الدكتور/حمزة يوسف الشعار

أستاذ مشارك

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة أبعاده بـ(الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الإستراتيجية، والشراكة، والدافعية، والحدس) على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم قياس متغيرات الدراسة من خلال استبانة تم توزيعها بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، والبالغ قوامها (150) استبانة على موظفي الوظائف القيادية والإشرافية، وتم استرداد (104) استبانات واستبعاد (12) استبانة لعدم كفايتها، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (92) استبانة، ومن إدخال البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة تميز أمانة عمان الكبرى بمستوى مرتفع لوعي الإدارات لمفهوم الذكاء الإستراتيجي ولتطبيق فاعلية إدارة الأزمات، وتبين أن للذكاء الإستراتيجي أثر على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، وأوصت الدراسة مجموعة من التوصيات منها على جميع الإدارات التابعة لأمانة عمان الكبرى توسيع مدارك اهتمامها في الذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير كبير وواضح في فاعلية إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: (الذكاء الإستراتيجي، فاعلية إدارة الأزمات، أمانة عمان الكبرى).



## **The Impact of Strategic Intelligence on the Crises Management Effectiveness**

### **Case Study: Greater Amman Municipality**

**By:**

Isra'a Ahmed Yahya

**Supervisor**

Dr. Hamzeh Yousef Al-Sha'ar

Associate Professor

The study aimed to identify the impact of strategic intelligence and its dimensions (Foresight, systems thinking, strategic vision, partnership, motivation, and intuition) on the crisis management effectiveness in the greater Amman municipality. The study used the descriptive analytical research method which was appropriate for the purpose of study. The study variables were measured through a questionnaire distributed using the random sampling method. The researcher distributed (150) questionnaires to leadership and supervisory staff, (104) questionnaires were returned and (12) questionnaires were dropped due to incomplete answers. The number of valid questionnaires for statistical analysis were (92) questionnaires, (SPSS) software was used to analyze the data and achieve the study objectives.

The results of study showed that the greater Amman municipality is characterized by a high level of awareness of the concept of strategic intelligence and the application of the effectiveness of crisis management, the results also showed that Strategic intelligence has an impact on the effectiveness of crisis management in the greater Amman municipality. Finally the study recommended several recommendations, including how necessary for greater Amman municipality to expand their interest in strategic intelligence because of its significant impact on the effectiveness of crisis management.

**Keywords: (Strategic Intelligence, Crises Management Effectiveness, Greater Amman Municipality).**

## فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	أعضاء لجنة المناقشة	ب
	تعهد وإقرار	ج
	إهداء	د
	الشكر والتقدير	هـ
	فهرس المحتويات	و
	قائمة الجداول	ط
	قائمة الأشكال	ي
	قائمة الملاحق	ي
	ملخص الدراسة باللغة العربية	ك
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>		
1.1	المقدمة	2
2.1	مشكلة الدراسة وأسئلتها	3
3.1	أهمية الدراسة	4
4.1	أهداف الدراسة	5
5.1	أنموذج الدراسة	5
6.1	فرضيات الدراسة	6
7.1	التعريفات المفاهيمية والإجرائية	7
8.1	محددات الدراسة	9
9.1	حدود الدراسة	9
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
<b>المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي</b>		
1.1.2	تمهيد	11
2.1.2	مفهوم الذكاء الإستراتيجي	12
3.1.2	أهمية الذكاء الإستراتيجي	14
4.1.2	أهداف الذكاء الإستراتيجي	15
5.1.2	خصائص الذكاء الإستراتيجي	16
6.1.2	أبعاد الذكاء الإستراتيجي	17
1.6.1.2	الاستشراف	17
2.6.1.2	التفكير المنظم	20
3.6.1.2	الرؤية الإستراتيجية	22
4.6.1.2	الشراكة	24

الصفحة	الموضوع	الرقم
26	الدفاعية	5.6.1.2
28	الحدس	6.6.1.2
المبحث الثاني: فاعلية إدارة الأزمات		
30	تمهيد	1.2.2
30	مفهوم الأزمات	2.2.2
31	مفهوم إدارة الأزمات	3.2.2
32	أنواع الأزمات	4.2.2
33	مراحل إدارة الأزمات	5.2.2
34	الإدارة الفاعلة للأزمات	6.2.2
35	الذكاء الإستراتيجي ومواجهة الأزمات	7.2.2
المبحث الثالث: الدراسات السابقة		
36	الدراسات باللغة العربية	1.3.2
45	الدراسات باللغة الانجليزية	2.3.2
51	مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة	3.3.2
51	ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	4.3.2
<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات</b>		
54	تمهيد	1.3
54	منهجية الدراسة	2.3
55	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
56	مصادر جمع البيانات والمعلومات	4.3
56	أداة الدراسة	5.3
58	صدق وثبات أداة الدراسة	6.3
62	اختبار التوزيع الطبيعي	7.3
63	ملائمة أنموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة	8.3
66	الأساليب الإحصائية المستخدمة	9.3
<b>الفصل الرابع: نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>		
68	وصف خصائص عينة الدراسة	1.4
70	وصف نتائج متغيرات الدراسة	2.4
70	وصف المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي	1.2.4
77	وصف المتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات	2.2.4
79	إختبار فرضيات الدراسة	3.4
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>		

الصفحة	الموضوع	الرقم
89	نتائج الدراسة	1.5
89	النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة	1.1.5
91	النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات	2.1.5
94	التوصيات	2.5
96	قائمة المصادر والمراجع	
115	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-2	نموذج سنيرز بورتر في المتغيرات المتشابكة في الدافعية	28
1-3	توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعادها	57
2-3	مقياس ليكرت الخماسي التدريجي	57
3-3	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات إبعاد الذكاء الإستراتيجي والدرجة الكلية لمحورها	59
4-3	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات فاعلية إدارة الأزمات والدرجة الكلية لمحورها	60
5-3	قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة	61
6-3	التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على (K-S) ومعامل الالتواء (Skewness)	62
7-3	نتائج اختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة	63
8-3	مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) للمتغيرات المستقلة	64
9-3	نتائج اختبار الارتباط الذاتي (D-W) لفرضية الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها	65
10-3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	66
1-4	وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية	68
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الذكاء الإستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً	70
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستشراف مرتبة ترتيباً تنازلياً	71
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستشراف مرتبة ترتيباً تنازلياً	72
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية الإستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً	73
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشراكة مرتبة ترتيباً تنازلياً	74
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدافعية مرتبة ترتيباً تنازلياً	75
8-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحدس مرتبة ترتيباً تنازلياً	76
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فاعلية إدارة الأزمات مرتبة ترتيباً تنازلياً	77
10-4	نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى	80
11-4	نتائج اختبار اثر الاستشراف على فاعلية إدارة الأزمات	82
12-4	نتائج اختبار اثر التفكير المنظم على فاعلية إدارة الأزمات	83
13-4	نتائج اختبار اثر الرؤية الإستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات	84

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
85	نتائج اختبار اثر الشراكة على فاعلية إدارة الأزمات	14-4
86	نتائج اختبار اثر الشراكة على فاعلية إدارة الأزمات	15-4
87	نتائج اختبار اثر الحدس على فاعلية إدارة الأزمات	16-4

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	أنموذج الدراسة	1-1

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
108	أداة الدراسة (الاستبانة)	1
114	أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)	2

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة الدراسة:

يشهد عصرنا الحالي تحديات وتغيرات كثيرة ومتسارعة على مختلف المستويات وفي جميع مجالات وجوانب الحياة، فالمنظمات على اختلاف أنواعها تأثرت بالعديد من الأزمات، والتي ينفوت مدى حدوثها سواءً على المستوى الفردي، أو على المستوى المحلي أو حتى على المستوى العالمي. ونظراً لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة ولأن العلاقات بين مختلف المنظمات يقودها منطق التحدي والمنافسة بغية تحقيق الأهداف هو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها وانعكاس آثارها على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية (بغداد، 2014: 6). مما دعت الحاجة إلى أداة فعالة لتوجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها الإقتصادية، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها، لذا بدأت تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وبدأت تحاور حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء الذي يرسم به قادة المنظمات والذي يحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الإستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل خاص فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها. (عمران، 2015: 1280)

بناءً عليه جاءت هذه الدراسة لبيان أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات

في أمانة عمان الكبرى.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن التغيير السريع والهائل الذي يشهده العالم اليوم في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي وتسارع وتيرة حجم المنافسة وحدثها خلق ضغوط وتحديات ومجموعة من الأزمات على منظمات الأعمال، وبالتالي تطلب منها تبني فلسفة تقوم على تحقيق وتطوير تنظيمي في عملياتها الإستراتيجية. ونظراً لما تقوم به أمانة عمان الكبرى من دور محوري في تسيير وإدارة كافة مظاهر الحياة المرتبطة بالبنية التحتية، وإدارة الأعمال والأنشطة داخل حدود أمانة عمان الكبرى، إلى جانب طبيعة دورها الخدمي في المجتمع من النواحي الاجتماعية والاقتصادية، إضافة للعديد من الأنشطة التي تمارسها الأمانة، يجعل احتمالية ظهور الأزمات وارداً بشكل كبير في الأمانة، وهذا بدوره يتطلب وجود استراتيجيات تمكن الأمانة من العمل على إدارة أزماتها بالشكل الفعال والكفؤ، ويعزز من توظيف الذكاء الإستراتيجي للتعامل مع هذه المستجدات في بيئة العمل وبما يمكن الأمانة من إدارة الأزمات بشكل فاعل.

ومن خلال مشكلة الدراسة يمكن طرح مجموعة من التساؤلات ومحاولة الإجابة عليها

وهي كما يلي:

- (1) ما مدى تطبيق الإدارات في أمانة عمان الكبرى لمفهوم الذكاء الإستراتيجي؟
- (2) ما مدى قدرات الإدارات في أمانة عمان الكبرى على تطبيق فاعلية إدارة الأزمات؟
- (3) ما أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس) على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

#### 1.3.1 الأهمية النظرية.

تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال المفاهيم التي تناقشها والمتمثلة بالذكاء الإستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات حيث أنها ستوضح كثير من آراء الباحثين والعلماء ووجهة نظر الباحثة حول هذه المفاهيم مما سيثري المعرفة حول هذه المفاهيم ويقدم إطار نظري للباحثين في المجالات الإدارية والمؤسسات الحكومية الخدمية عموماً وأمانة عمان الكبرى على وجه الخصوص.

#### 2.3.1 الأهمية العملية.

تتضح أهمية الدراسة في جانبها العملي من خلال الكشف عن مناطق القوة والضعف وتقديم توصيات لاتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل الجهات والأفراد المعنيين في الأقسام المختلفة في أمانة عمان الكبرى، والإفادة من النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية فيما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي وأثره على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

#### 3.3.1 أهمية المؤسسة المبحوثة.

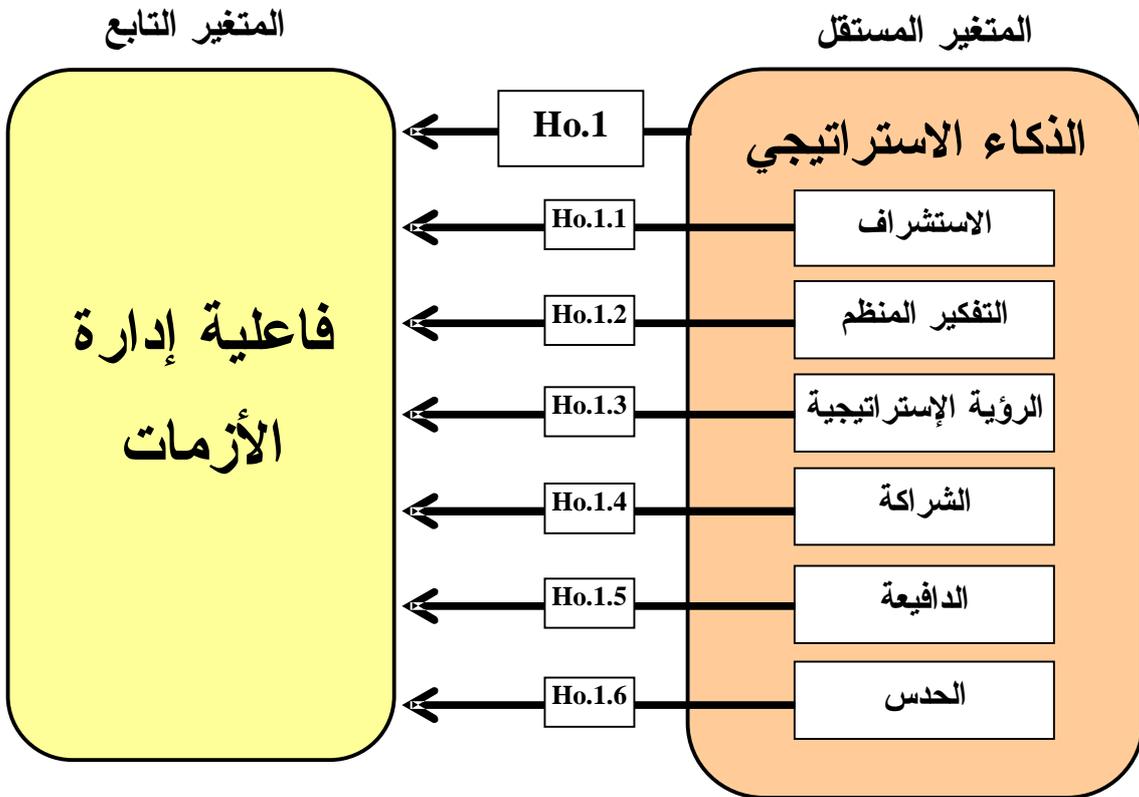
تعد المؤسسة المبحوثة وهي أمانة عمان الكبرى من اكبر واهم المؤسسات الخدمية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي التي تعكس صورة العاصمة عمان دولياً وعربياً من خلال ما تقدمه من خدمات وتحسينات ومشاريع بنية تحتية لمواطني المدينة كما أن التوسع والتطور الملحوظ في المدينة يعكس مدى أهمية الدور الذي تقوم به هذه المؤسسة في عمليات التنظيم للتطور العمراني والتوسع الخدمي والتحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها، مما يجعل من المهم دراسة جانب الذكاء الإستراتيجي وجانب فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى وذلك لاستخدام نتائجها في التحسين والتطوير المستمر.

## 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل مباشر إلى بيان أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كما يلي:

- (1) الهدف النظري: استعراض كل من مفهوم الذكاء الإستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.
- (2) الهدف الوصفي: التعرف على مدى تطبيق إدارة الأزمات من قبل أمانة عمان الكبرى، ومدى الإدراك والمعرفة لمفهوم إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.
- (3) الهدف الاستدلالي: التعرف على مدى الوعي من قبل أمانة عمان الكبرى بمفهوم الذكاء الإستراتيجي وأبعاده.

## 5.1 أنموذج الدراسة:



شكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة

- المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي، وأبعاده: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس).

- المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات.

وقد قامت الباحثة باختيار أبعاد المتغير المستقل استناداً للدراسات السابقة لكل من دراسة (قاسم وكنعان، 2018)، ودراسة (حافظ وحسين ومحمود، 2017)، ودراسة (أبو الغنم، 2016)، ودراسة (عمران، 2015)، ودراسة (مسلم، 2015) ودراسة (العابدي والموسوي، 2014).

## 6.1 فرضيات الدراسة:

استكمالاً لمتطلبات الدراسة، وبهدف الإجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة

تم وضع الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسية:**

**H<sub>0.1</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس)، على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

**H<sub>0.1.1</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

**H<sub>0.1.2</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

**H<sub>0.1.3</sub>:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الإستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

**H<sub>0.1.4</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمشاركة على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

**H<sub>0.1.5</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

**H<sub>0.1.6</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحدس على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

## 7.1 التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

لأغراض الدراسة تم تحديد التعريفات الإجرائية، كما يراها الباحثون والكتابون لجميع متغيرات الدراسة.

**الذكاء الإستراتيجي**: "قدرة المديرين أو من يحملون الفكر الإستراتيجي الشامل والمتكامل والذي يوظف بصورة فعّالة لتحقيق نتائج مرغوبة على صعيد المنظمة بجميع وحدات أعمالها" (الغالبى وإدريس، 2015: 72) ويعرف إجرائياً من وجهة نظر الباحثة هي القدرة التي يمتلكها المديرون ومن يحملون الفكر الاستراتيجي الشامل والمتكامل الذي يتم توظيفه بصور فعالة لتحقيق النتائج المرجوة في جميع الوحدات المتخصصة في أمانة عمان الكبرى.

**الاستشراف**: "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية أو التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل" (قاسم، 2011، 41). ويعرف إجرائياً على ما يمتلكه الأفراد العاملين في الأمانة من رؤيا مستقبلية تناسب رؤية عمان أمانة عمان الكبرى في قراءة المستقبل من خلال ما تواجهه من أحداث ومظاهر آنية وتنعكس على قراءة المستقبل وقياس هذا المتغير من خلال الفقرات من (1-5) في الاستبانة.

**التفكير المنظم**: "القدرة على دمج العناصر المختلفة بهدف تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها" (قاسم وكنعان، 2018).

ويعرف إجرائياً بأنه قدرة أمانة عمان على دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها من بعضها البعض ومن ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل وقياس هذا المتغير من خلال الفقرات من (6-10) في الاستبانة.

**الرؤية الإستراتيجية:** "هي حالة مستقبلية مرغوبة للمنظمة أو طموح المنظمة لتحقيق ما هو استراتيجي" (الكساسبة والفاعوري، 2010: 25). وتعرف إجرائياً بأنها الحالة التي تسعى أمانة عمان الكبرى للوصول إليها في المستقبل وتحقيق تطلعاتها المستقبلية بحيث يشكل لها نقاط قوة وتميز في أدائها الحالي والمستقبلي، وقياس هذا المتغير من خلال الفقرات من (11-15) في الاستبانة.

**الشراكة:** "القدرة على إقامة تحالفات إستراتيجية بما يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والحد من التهديدات الخارجية" (عواد، والصرن، وصقور، 2015، 385). وتعرف إجرائياً بقدرة الأمانة على إقامة علاقات تعاونية داخلية أو خارجية مع الجهات ذات العلاقة لمواجهة التحديات والتهديدات بما تقوم به من خدمات ضمن المناطق التابعة لها، وقياس هذا المتغير من خلال الفقرات من (16-20) في الاستبانة.

**الدافعية:** "العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما" (محمد، 2017، 92). وتعرف إجرائياً بأنها العملية التي يتم من خلالها وضع آليات وإجراءات تحقق إشباع حاجات تتعلق بالأفراد العاملين في أمانة عمان الكبرى وصولاً إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها وقياس هذا المتغير من خلال الفقرات من (21-25) في الاستبانة.

**الحدس:** "إدراك فوري مباشر لمفهوم أو علاقة أو قضية، دون أن تسبق خطوات عقلية واعية تمهد وتعد له" (درة وجرادات، 2014: 342). ويعرف إجرائياً بقدرة متخذي القرار في الأمانة على الاستجابة السريعة لحالات محددة بالاعتماد على الضن والتخمين الصادر من خبراتهم الشخصية، وقياس هذا المتغير من خلال الفقرات من (26-30) في الاستبانة.

فاعلية إدارة الأزمات: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (السكرانة، 2015، 38). وتعرف إجرائياً على أنها الأنشطة المتبعة من قبل أمانة عمان الكبرى والتي تهدف إلى البحث والحصول على المعلومات التي تعطيها القدرة على التنبؤ بحدوث الأزمات واتخاذ التدابير اللازمة للتحكم بالأزمة والسيطرة عليها والعمل على تذييقها وتحديد مسارها لصالح المنظمة، وقياس هذا المتغير من خلال الفقرات من (31-45) في الاستبانة.

### 8.1 محددات الدراسة:

تتمثل المعوقات والمحددات بعدم وجود عدد كبير من المراجع العربية أو الأجنبية التي تبحث في الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات، ومن المحددات أيضاً عدم جدية وتعاون أفراد مجتمع الدراسة والتي لاحظتها الباحثة عند توزيع الاستبانات حيث أن اغلب أفراد عينة الدراسة لم يتمكنوا من الإجابة عليها في نفس الوقت ورجبتهم بأخذ الوقت الكافي لتعبئتها، مما تتطلب زيارتهم أكثر من مرة وهذه العملية أثرت سلباً على تقدم سير العمل في بعض مراحل الدراسة.

### 9.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية لهذه الدراسة بأنها تقيس اثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات.
- الحدود الزمانية: لقد تم إجراء هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2018-2019.
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على الجهات الإشرافية والرقابية والمتمثلة بـ(المدرء ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام) في أمانة عمان الكبرى.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المبحث الأول: الذكاء الإستراتيجي

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول الذكاء الإستراتيجي، في حين تم تخصيص المبحث الثاني لفاعلية إدارة الأزمات، أما المبحث الثالث فقد تضمن عرضاً للدراسات السابقة، وكانت على النحو الآتي:

#### 1.1.2 تمهيد:

شاع استخدام مصطلح الذكاء الإستراتيجي مع غيره من المصطلحات المقابلة مثل المعرفة والمعلومات والذكاء والبيانات، على اعتبار أنه عملية معلوماتية تساعد المنظمة من فهم بيئتها، وتمكنها بالتالي من اتخاذ القرارات التي من شأنها تحديد الإجراءات والأنشطة المطلوبة لتحسين عمل المنظمة، فهو عملية ذكاء يتسم بوضوح الرؤية ( Mark & Ronald, 2009).

ويدور الذكاء الإستراتيجي حول توفر القدرات والمهارات الضرورية لقيام فرد أو مجموعة من الأفراد بالأعمال والنشاطات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، كما تدور عملية الذكاء الإستراتيجي على القيام بإجراءات التنبؤ المستقبلي بشكل دقيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة (الطيبي، 2013، 140).

## 2.1.2 مفهوم الذكاء الإستراتيجي:

لقد جاء مصطلح الإستراتيجية من اليونانية التي استخدمت فيها لأول مرة كلمة (Strategos) والتي تعني فن القيادة العسكرية ويراد بها (الجنرال)، واستمر استخدام هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة، وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو، أو الإقلال من أثار الهزيمة، ثم انتقل هذا المفهوم من الاستخدام العسكري إلى الاستخدام المدني ضمن إطار إدارة الأعمال لكي يشير إلى استخدام كل طاقات المنظمة وتعبئتها باتجاه تحقيق الأهداف الأساسية لها (الكرخي، 2016: 21).

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت الإستراتيجية، فقد عرفها العزاوي وجواد (2017، 47) بأنها "مجموعة من القواعد والمبادئ التي ترتبط بمجال معين وتساعد الأفراد المرتبطين به من اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الإستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة".

في حين عرفها الكرخي (2018، 80) بأنها "الأفعال والأساليب التي تسعى إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، مع الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل التي تؤثر على إمكانية حدوثها، أو تطبيقها بشكل فعلي، لذلك من المهم الحرص على تعديل الإستراتيجيات المتبعة في حال عدم مناسبتها للأحداث الواقعية المرتبطة بها، وحتى لا تؤثر على مسار تحقيق الأهداف بأسلوب صحيح".

وبناءً عليه يمكن القول بأن الذكاء الإستراتيجي عبارة عن عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة لتدعمهم في صياغتهم لتلك القرارات، وتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية في إطار تسلسلي متعاقب لدعم عملية تطوير الإستراتيجية.

وقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الذكاء الإستراتيجي، ومن بين هذه التعريفات ما يلي:  
 قدم عمران (2015، 1287) تعريفاً للذكاء الإستراتيجي بأنه "ذكاء يوسم به القادة الذين يتمتعون بنظرة ثاقبة ورؤية مستقبلية وتفكير عالي المستوى وقدرة على رفع الإبداع من التركيز على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها وتحليلها، ليتسنى لهم توظيف أفكارهم في صناعة القرارات وصياغة الإستراتيجيات بمستوى عالي من الذكاء والقدرة على العمل".

في حين عرفه العابدي والموسوي (2014، 150) بأنه "الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة المنظمة في صناعة القرارات الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجيات على الأمد البعيد وبما يضمن السيادة الإستراتيجية للمنظمة".

كما عرفه صالح وآخرون (2010، 142) بأنه "الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمات في الاستشراف والتفكير والشراكة والتحفيز والحدس والإبداع، حيث يوظف هؤلاء القادة المادة الفكرية الناتجة عن هذه الميزة في صناعات القرارات الفاعلة".

أما (7، 2009، Mc Dowell) فقد عرف الذكاء الإستراتيجي بأنه "أداة إدارية يستخدمها قادة المنظمات في اتخاذ القرارات بشأن القضايا المهمة والشاملة".

وقدم (10، 2008، Clar et al.) تعريفاً آخر للذكاء الإستراتيجي على أنه "مجموعة عمليات تهدف للبحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها وحمايتها، حتى تكون في متناول الشخص المناسب في التوقيت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرارات الصحيحة".

في حين عرف (1، 2007، Mark Xu) الذكاء الإستراتيجي بأنه "وصول المعلومة الصحيحة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لمصلحة المنظمة".

في سياق ما سبق ذكره من اختلاف في تفسير وتعريف للذكاء الإستراتيجي يتبين أن الذكاء تطبيقاً خاصاً لمبادئ الذكاء التقليدي، مع دوره في صناعة القرارات وتحديد الفرص والتهديدات المستقبلية ، فهو أداة مهمة في تحقيق النجاح وتحقيق الريادة لقادة المنظمات.

### 3.1.2 أهمية الذكاء الإستراتيجي:

يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الإستراتيجي من خلال التعرض إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة حيث يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية، ويعتبر أساس عملية اتخاذ القرار، وتتلخص أهمية الذكاء الإستراتيجي فيما يلي: (صالح وآخرون، 2010، 148)

- يعمل الذكاء الإستراتيجي على تعميق الصفات والسمات القيادية.
- يؤدي الذكاء الإستراتيجي دوراً محورياً في التغيير داخل المنظمة من خلال تحسين قدرة المنظمة على إدراك التغيرات في البيئة وتوقعها واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع المشكلات التي تفرزها التغيرات البيئية.
- يستخدم الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي، ويساعد في تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة.
- يساعد المنظمة على أن تكون عضواً فاعلاً في بناء المستقبل وتشكيله.
- يعمل الذكاء الإستراتيجي على دعم عملية صناعة القرار، ويمد متخذ القرار بالقدرة على فحص العناصر البيئية المختلفة وتحليلها والقيام بإجراءات التنبؤات المستقبلية.
- وبناءً عليه، تتضح أهمية الأدوار التي يقوم بها الذكاء الإستراتيجي داخل المنظمة، وسعيًا للتميز والتنافسية من خلال صناعة قرارات سلمية ومناسبة، لا بد وأن تتبنى المنظمة الذكاء الإستراتيجي كعامل رئيس في تحقيق أهدافها.

## 4.1.2 أهداف الذكاء الإستراتيجي:

أصبحت المنظمات تهتم بجمع الذكاء الإستراتيجي وتستخدمه عند اتخاذها للقرارات المتعلقة بتحركاتها التنافسية والتغيرات البيئية والتنظيمية، وذلك لما يتمتع به أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة. ومن أهم الأهداف التي يسعى الذكاء الإستراتيجي إلى تحقيقه ما يلي: ( Metayer, 2002).

- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج والشكل الذي يعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الإستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت.

- تعزيز القدرة على التنبؤ المبكر بأية مخاطر أو تهديدات تحيط بعمل المنظمة، سعياً لاتخاذ إجراءات تمكن من الوقاية من هذه المخاطر والتهديدات وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الايجابية والسلبية.

- تشكيل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.

- تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.

- مراجعة آلاف النقاط لإختيار بضعة مئات منها، وتمكين المنظمات من استغلالها وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها.

- تشجيع المنظمة على إقامة تحالفات في ميدان البحث والتطوير من خلال ما توفره المعلومات عن البيئة الخارجية لهذه المهمة.
- إمكانية إجراء بعض التعديلات على الأهداف عند حدوث تغيرات مهمة في البيئة الخارجة للمنظمة سواء ما يتعلق منها بالفرص والتهديدات.

### 5.1.2 خصائص الذكاء الإستراتيجي:

يتسم الذكاء الإستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات المميزة، فقد حدد (Mark Xu, 2007, 173) عدد من الخصائص المتابعة والمرتبطة بعملية الذكاء الإستراتيجي:

1. الاستشعار: يتم بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة.
2. الجمع: ويتم التركيز على طرائق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.
3. التنظيم: وتشمل تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.
4. المعالجة: ويتم تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرائق والأدوات المناسبة.
5. الاتصال: لتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.
6. الاستخدام: وتتضمن اعتماد المعلومات في صنع القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

## 6.1.2 أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

قدمت العديد من الدراسات تصوراً حول أبعاد الذكاء الإستراتيجي قد تتباين فيما بينها في بعض النقاط وتتفق في بعضها الآخر، وقد تم اختيار الأبعاد الآتية لهذه الدراسة نظراً لكونها الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والتي اجمع عليها الباحثون، وعلى النحو الآتي:

### 1.6.1.2 الاستشراف:

لا تهدف عملية الاستشراف إلى إصلاح الماضي ولا إلى تقليص أخطاء الحاضر وهو ما يعتقد به كثيرون، وإنما يركز بشكل أساسي على الصورة المثلى للمستقبل، بحيث تنفذ هذه على أرضية الواقع من خلال عملية التخطيط، والتخطيط للمستقبل بالتأكيد يتبع الحاضر، فالحاضر أساس مهم لاستشراف المستقبل فهو غير مقدر سلفاً بل يتم صنعه وفقاً للأعمال، وهذا التخطيط السليم للمستقبل يعتمد على التوسع في مجال البحوث الاستشرافية والتي تجسد علاقتها في دراسة واستشراف التطورات المتوقعة ونتائجها المحتملة وتحدد كيفية تحقيق هذا التطور، بالإضافة للاعتماد على قدرات الإنسان التي يمتلكها من خبرة وبصيرة وحس ورؤيا وذكاء وتفكير (محمود، 2010، 65).

كما زاد الاهتمام بالاستشراف وتحليل التحديات الداخلية والخارجية للمنظمة للأثر الكبير الذي ينعكس بصورة مباشرة على المخرجات الإستراتيجية إذا ما قيل أن الربط السليم بين المدخلات (عن طرق المعلومات والتغذية العكسية) يؤدي إلى زيادة المخرجات وجودتها أكثر مما يفعل أي مدخل واحد وحده (الغريبي، 2010، 65). هذا ويمثل الاستشراف التطلع نحو المستقبل عبر توسيع المدارك وزيادة مستوى الوعي بالظروف الناشئة، واتخاذ قرارات صحيحة وملائمة تصب في مصلحة الاستفادة من التطورات المستقبلية، مع الأخذ بنظر

الاعتبار الاستعداد اللازم للحد من التغيرات (الحدراوي، 2010، 58)، وقد عرّف (Maccoby, 2004, 1) الاستشراف بأنه "القدرة على التفكير بالقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم أنها هي التي تصوغ المستقبل، فهو يعني استشعار موجة قادمة ثم الاستعداد لركوب هذه الموجة".

وقد أوردت محمود (2010، 68) أهداف الاستشراف ومنافعه على المنظمة من عدة جوانب على النحو الآتي:

- يوفر الاستشراف للقائمين بعملية التخطيط جانباً مهماً من القاعدة المعرفية التي تلزم لصياغة الإستراتيجيات ورسم الخطط وطرح البدائل.
- يوفر الاستشراف إطار زمني طويل المدى لما قد يتخذ من قرارات اليوم، ومن ثم العمل معالجة الأزمة ومواجهتها قبل وقوعها وفق نظرة طويلة المدى وبأفق زمني طويل نسبياً، دون الحاجة لحدوث الأزمة والتعامل معها.
- يساعد الاستشراف على استطلاع نتائج وتداعيات المسارات المستقبلية لعمل المنظمة بناءً على القرارات التي يتم اتخاذها في الوقت الحاضر، وبالتالي توفير آليات تمكن المنظمة من التعامل مع المستجدات التي ستطرأ في المستقبل بناءً على قرارات تم اتخاذها في الوقت الراهن.
- إعادة القدرات والموارد والطاقات وبخاصة ما هو كامن منها، والذي يمكن أن يتحول بفضل العلم إلى موارد وطاقات فعلية، وهذا بدوره يساعد في اكتشاف مسارات جديدة يمكن أن تحقق ما تصبو إليه المنظمة.
- بلورة الاختيارات الممكنة والمتاحة وترشيد عملية المفاضلة بينها وذلك بإخضاع كل اختيار للفحص، بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات وما يمكن أن يسفر عنه من نتائج.

إلا أن تطبيق هذا الاستشراف بشكل ناجح في المنظمة لا بد وأن يكون له عدد من المتطلبات الأساسية القادرة على صياغة الرؤية المستقبلية، وهذه المتطلبات هي: ( Bengston, 196, 2018)

- نفاذ بصيرة وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لأسوأها.
- التحلي بروح التفاؤل والصبر، فعلى القادة في المنظمة التفاؤل بإمكانية تحقيق الأهداف وبت روح التفاؤل بين العاملين في المنظمة، فالتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل، والاستشراف مبني على البعد الإستراتيجي الذي دائماً ما يحتاج إلى الوقت كي يثمر.
- قراءة المستقبل لإدارة المستقبل، فإدارة المستقبل تتعامل مع مجهول، واستقراء المستقبل لا يكون وفقاً للتسليم بالواقع الموجود في المنظمة، وإنما يتم من خلال خلق أجواء تدعو إلى التغيير وإيجاد مناخات جديدة.
- وعليه تتضح أهمية الاستشراف في العملية الإدارية في المنظمات كجزء رئيس لقدرة القادة على استشعار التغيرات المستقبلية ووضع السيناريوهات الملائمة لمواجهتها، وتوفير هامش من الأمان للمنظمة تجاه أية أزمات قد تطرأ عليها، فتوفر متطلبات الاستشراف الصحيحة لدى قادة المنظمة يمكنهم من تصور رؤية مستقبلية للأحداث التي ستحيط ببيئة عمل المنظمة في المستقبل، وبالتالي وضع خطط للتعامل مع هذه الأحداث وما يصاحبها من تغيرات قد تؤثر على سير العملية التنظيمية.
- وبناءً على ما سبق من الممكن تعريف الاستشراف في هذه الدراسة بأنه القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه.

## 2.6.1.2 التفكير المنظم:

يعرّف التفكير بالمعنى العام على أنه عملية ذهنية وعقلية يحدث من خلالها تدفق للأفكار من خلال حركة أو مشكلة تتطلب إيجاد حل مناسب، كما أنه يعتبر عملية نفسية تعكس الواقع من خلال التحليل والتركيب، ويعتبر أيضاً نشاطاً عقلياً يتناول الأفكار المجردة وهو يختلف عن الإحساس والإدراك (العمر، 2010، 88).

كما يعرّف التفكير بأنه عملية عقلية معرفية وجدانية عليا تبنى وتؤسس على محصلة العمليات النفسية الأخرى كالإدراك والإحساس والتخيل، والعمليات العقلية كالتذكر والتجريد والتعميم والتمييز والمقارنة والاستدلال (رزوقي وعبد الكريم، 2015، 13).

وقد استخدم الإنسان التفكير المنظم منذ القدم في حل المشكلات أو تفسير الظواهر، كأن يعتمد على خبرته الشخصية ومعرفته المختزنة في حلها، فالإنسان القديم وهو يبحث عن طعامه ربما يتذكر أن أنواعاً معينة من الثمار قد أمرضته، وأن الحيوانات متوافرة بكثرة في بعض المرتفعات الخضراء، وأن الحبوب تنضج في وقت معين من فصول السنة، وهكذا راح يعتمد على محاولته اليأسية من التفكير المنظم الذي يحمل الغايات والتعليلات لحدوث الظواهر (محمود، 2010، 66).

ويعتمد التفكير المنظم على توليد أو إيجاد أكبر عدد ممكن من العناصر أو البدائل للموقف أو المشكلة التي تعترض الفرد، وبناءً عليه يتم التفكير على وفق ثلاثة خطوات، وهي: (صالح، 2017، 93)

- تحديد قائمة بعناصر الموقف أو المشكلة.
- تصنيف هذه العناصر إلى مجموعة أفكار فرعية.
- إيجاد الفكرة العامة أو النمط العام من هذه العناصر.

والتفكير المنظم يتمثل في قدرة المنظمة على دمج كافة عناصر العملية الإدارية وتحليلها ككل، ثم تقييمها من حيث طبيعة علاقة هذه العناصر ببعضها ببعض، ودراسة تفاعل هذه العناصر من خلال ما تقدمه من نجاح في تحقيق أهداف المنظمة (الغالبى وإدريس، 2015، 81).

وقد أورد العمر (2010، 91) بأن التفكير المنظم يقوم على عدد من الخطوات الواجب إتباعها بشكل متسلسل حتى يتسنى الوصول للفائدة المرجوة منه، وهذه الخطوات هي:

- تحديد المشكلة و الهدف من اتخاذ القرار.
- جمع البيانات والحقائق عنها والتنبؤ بآثارها المحتملة.
- وضع الحلول البديلة للمشكلة.
- تقييم كل بديل من البدائل المتاحة.
- اتخاذ القرار الأنسب الذي يمثل أحسن مسار لتحقيق الهدف في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة.

من جهة أخرى فإن التفكير المنظم يتضمن نوعين من التفكير، تحليلي وتركيبى، وفيما يلي تفصيل بذلك: (صالح، 2017، 93)

- التفكير التحليلي: تجزئة الموقف إلى أكبر عدد ممكن من العناصر، حيث يزودنا بفهم عناصر الموقف كل على حدة، ويهمل عملية التفاعل بين هذه العناصر، ويركز في أوجه الاختلاف بين هذه العناصر أكثر من تركيزه في أوجه التشابه.
- التفكير التركيبى: تجميع عناصر الموقف ومعرفة كيفية عملها من خلال التركيز في عملية التفاعل بين هذه العناصر، والتركيز في أوجه التشابه بين عناصر الموقف أكثر من التركيز في أوجه الاختلاف.

وهذا بدوره يعكس دور التفكير المنظم في تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة من خلال القدرة على ربط العناصر وتحليلها بالشكل الصحيح.

وبناءً عليه، من الممكن تعريف التفكير المنظم على أنه تحليل العناصر المختلفة المؤثرة على نشاط المنظمة لفهم الكيفية التي تتفاعل هذه العناصر بين بعضها البعض بموجبها، وذلك لتحديد المتغيرات التي قد تواجه المنظمة.

### 3.6.1.2 الرؤية الإستراتيجية:

تمتلك المنظمات الناجحة عادة أغراضاً وقيماً جوهرية تتسم بالثبات فيما تتغير استراتيجياتها وأنشطتها باستمرار لمساعدتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية التي تعمل فيها بما يجعلها قادرة على إضفاء صفة التجدد على نفسها وتحقيق أداء متميز على الأمد الطويل، وهذا يعني أن هذه المنظمات تمتلك القدرة على التمييز بين ما هو جوهري وبين ما ينبغي تغييره لتحقيق التقدم باتجاه الغرض المنشود، وتتنبق هذه القدرة عن إدارة الاستمرارية والتغيير من قدرة المنظمة على تطوير رؤية إستراتيجية تحدد الأساس الذي يجب المحافظة عليه في الوقت الذي ترسم فيه صورة المستقبل الذي يلهم الجميع لتحقيق التقدم.

(مساعدة، 2013، 111).

والرؤية بمفهومها اللغوي هي بمثابة رؤية الأمر بشكل صحيح وواضح (عمر، 2008، 31)، كما أنه التصور الذي تضعه المنظمة لما تطمح الوصول له مستقبلاً، وتقوم الإدارة العليا للمنظمة بوضع هذه الرؤية بهدف تحديد مسار التخطيط في المنظمة، حيث أن الرؤية تعكس تطلعات المنظمة المستقبلية لما تريد أن تصبح عليه، بالإضافة إلى تحديد مسارها المستقبلي، ودورها في رسم السياسات التنموية، وبالتالي يمكن القول بأن الرؤية هي محور أي تطوير

تسعى المنظمة إلى بلوغه وتحقيقه، وحتى تكون الرؤية قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها لا بد وأن تتسم بالوضوح والبساطة والإيجاز (ذيب، 2017، 184).

وقدم رشيد وجلاب (2015، 175) تعريفاً للرؤية الإستراتيجية على أنها "الصورة الذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة أو طموحات المنظمة وأمالها المستقبلية والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة". كما أن الرؤية هي "صورة المستقبل التي تقود المنظمة إلى النجاح وتنبؤها ماذا ستصبح وماذا ستعمل في المستقبل". (الكرخي، 2016، 83) وأضاف دره وجرادات (2014، 99) تعريفاً للرؤية الإستراتيجية على أنها "تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن تكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة، وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى طموح المنظمة في تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً".

وينطبق مفهوم الرؤية على نوعين من النشاط الإنساني يقوم كل منهما على أساس معالجة المعلومات فالرؤية كادراك تعطي انطباعاً معيناً عن الموقف الراهن، بمعنى إدراك لنوع البيئة التي تطمح الإدارة أو المنظمة إلى تكوينها ضمن سقف زمني واسع لغرض تفعيل هذا الإدراك ويمكن أن تمثل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين لذلك تعتبر عملية اكتشاف ما هو موجود من الصور في العالم والمكان الذي فيه ذلك الموجود والذي تتولد فيه صورة معينة عن طريق تحليل كل عنصر أو مكون من مكونات تلك الصور المختلفة (الغالبى، وإدريس، 2015، 208) وبناءً عليه، يتضح بأن الرؤية الإستراتيجية هي بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب أو صورة تتمثل لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى أنها ما تريد الوصول إليه المنظمة في نهاية المطاف.

### 4.6.1.2 الشراكة:

ظهرت التحالفات الإستراتيجية كأحد السبل التي تستطيع من خلالها المنظمات مواجهة بعض تلك الظروف المتغيرة، وأصبح الأداة الفعالة للمنظمات في إرساء مبدأ التعاون، وعلى المستوى العالمي، أصبحت التحالفات حجر الأساس للتنافس مما تطلب من الإدارات العليا ومتخذي القرارات فهم عملية التحالف والبحث في طرق إدارتها وتطوير استراتيجياتها. (عواد والصرن وصقور، 2016، 385)

وتتمثل قدرة الشراكة على إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى، وأن تحالف المؤسسات وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب لمفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل مؤسسة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يجعلها تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز مؤسسة جديدة للوجود. (العزاوي، 2016، 313)

ويمكن تعريف التحالف الإستراتيجي على أنه "قيام منطمتين أو أكثر بالاشتراك في الموارد وفي النشاطات من أجل تنفيذ إستراتيجية محددة"، وبذلك فقد يتم التحالف في رأس المال أو في منظمة مشتركة أو في جميعها، حيث يترتب على ذلك التزامات مشتركة تجاه الأطراف المتحالفة، وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاون غير المكتوب، مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر في مجالات المشاركة أو التعاقد. (الخشالي، 2015، 359)، وأضاف صالح وآخرون (2010، 186) لمفهوم الشراكة بأنها "قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إقامة تحالفات إستراتيجية"

عرف القطامين (2009، 115)، أن الشراكة الإستراتيجية أو التحالف هو الذي يركز على محاولة المؤسسة إحداث ظروف تؤدي إلى خلق جبهة مشتركة بين بعض المتغيرات الخارجية لمواجهة متغيرات أخرى لها تأثير سلبي مشترك، وتتطلب تقديم تنازلات من جهتي التحالف للوصول إلى حل وسط يضمن حقوق الأطراف المتحالفة.

والشراكة هي انعكاس للقدرة الإستراتيجية التي يتحلى بها القائد الذكي في عقد التحالفات الإستراتيجية مع المنظمات المنافسة، وإبرام اتفاقيات وإنشاء تحالفات مع منظمات شبيهة لخلق شبكة إستراتيجية تمكن المنظمة نفسها والمنظمات المتحالفة معها من تحقيق أهدافهم دون المساس بمصالح الأطراف الأخرى، فالشراكات تمتاز بالعديد من الصفات الآتية: (ذيب، 2017، 221)

- تحويل تنافس الشركاء من المنظمات إلى تعاون يهدف إلى تحسين كفاءة الشركاء وتقليل التكاليف الناتجة عن التنافس.
- تعزيز القدرة على التأقلم مع مستجدات البيئة، والاستفادة من التطور التقني بما يخدم أهداف المنظمة، وكذلك الاستفادة من تبادل الخبرات والأفكار بين الشركاء.
- تمكين المنظمات من الاستفادة من المواد النادرة، والحد من التهديدات الناتجة عن دخول المنظمة لأسواق جديدة.
- تعزيز التفوق في الأداء وتحقيق قيمة أكبر للشركاء من المنظمات المتنافسة.
- تقليص مخاطر تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها من خلال التخلص من حالة الجمود التي تصيب بعض المنظمات.

وبناءً عليه، تتضح أهمية الشراكة التي تقوم المنظمة بإنشائها مع المنافسين بهدف تحويل المنافسة لعنصر إيجابي يعزز من النجاح الكلي للأعمال، فتبادل الخبرات والكفاءات والمعرفة بين المنظمات يزيد من قدراتها على الاستمرارية ومواجهة التغيرات المختلفة التي تطرأ على بيئة العمل. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف الشراكة بأنها مشاركة المعلومات بين الشركاء بهدف تعزيز الثقة بينهم وتعزيز قدرتهم على التعاون لحل الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بينهم.

### 5.6.1.2 الدافعية:

تتصدر الدافعية والحفز الإنساني قائمة اهتمامات وأولويات المديرين في شتى المنظمات، فهم يسعون باستمرار وبشتى الوسائل والطرق الممكنة لحث الأفراد وحفزهم على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الأداء. (حریم، 2019، 245)

تعرف الدافعية بأنها الطاقة الحيوية الكامنة أو الاستعداد الفسيولوجي النفسي الذي يثير في الفرد سلوكاً مستمراً متواصلًا لا ينتهي حتى يصل إلى أهدافه المحددة سواء كان ذلك السلوك ظاهراً يمكن مشاهدته أو خفياً لا يمكن مشاهدته وملاحظته (Santrock, 2013, 9).

ميز محمد (2017، 93) بين مفهوم الدافع والدافعية على أساس أن الدافع هو استعداد الفرد لبذل الجهد أو السعي في سبيل تحقيق أو إشباع هدف معين، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى التحقيق الفعلي أو الصريح فإننا نكون بصدد الدافعية باعتبارها عملية نشطة.

ويشير مصطلح الدافعية Motivation إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة التوازن عندما يختل، وللدوافع ثلاثة وظائف أساسية في السلوك: هي تحريكه وتنشيطه، وتوجيهه، والمحافظة على استدامته حتى تشبع الحاجة ويعود التوازن، كما يشير مصطلح الدافعية إلى حالة فسيولوجية - نفسية داخلية تحرك الفرد للقيام بسلوك معين في اتجاه معين لتحقيق هدف محدد، وإذا لم يتحقق هذا الهدف يشعر الإنسان بالضيق والتوتر حتى يحققه.

وقد أورد (Santrock, 2013, 21) عدداً من الوظائف الأساسية التي تشكل أساساً

للدافعية، وهي على النحو الآتي:

1. تنشيط السلوك الذي أصابته حالة من الاستقرار النسبي حيث أن الدوافع محرك للسلوك لتحقيق بعض الاحتياجات الأساسية.

2. تحديد اتجاه السلوك نحو اتجاه محدد، حيث أن الدوافع تمكن الفرد من اختيار الوسائل التي يستطيع من خلالها تحقيق احتياجاته.

3. استدامة الدافعية للسلوك والحفاظ عليه حتى إشباع الحاجات المنشودة.

وقدم أمين (2014، 122) تصنيفاً لأنواع الدافعية التي تقف خلف مستويات النشاط

الإنساني، وقد تباينت هذه الدوافع نتيجة لتعدد أنماط السلوك الإنساني، وعلى النحو الآتي:

أ. دافعية الإنجاز: وقد حدد (Murray) مفهوم دافعية الإنجاز سنة 1938، ثم جاء

(Atkinson) لاحقاً سنة 1953 ليساهم في زيادة انتشار هذا المفهوم، فالأشخاص ذوي

الدافعية المرتفعة عادة ما يبذلون أقصى جهودهم لبلوغ التفوق وليس سعياً للمكافأة.

ب. دافعية الكفاءة: والتي أرسى أسسها (Robert White) سنة 1959 على اعتبارها أكثر

الدوافع التي تعتمد على رغبة الفرد في فرض سيطرته على البيئة المحيطة بها والتي

يعيش فيها، وتتمثل في القدرة والكفاءة والمهارة والاستكشاف والفهم.

ج. دافعية العزو: ويعني عزو الأمر إلى أشياء حدثت للفرد، ما يمكن الفرد من وضع

تصورات واستنتاجات حول أسباب النجاح أو الفشل، ويعتمد العزو على المهارة والمعرفة

والأخطاء والمزاجية والجهد.

د. الدافعية المعرفية: وهي الدافعية القائمة على ما تحققه المعرفة من قدرة على حل

المشكلات والتحديات وما تخلقه من حالة شعور بالرضا، حيث يعتبر الأفراد الذين يتبنون

الدافعية المعرفية بأن هذا المر بمثابة مكافأة لهم، وهو دافع مرتبط بحب الاستكشاف

والاستطلاع والمعالجة.

وقد تناول نموذج ستيرز بورتير (1991) عدداً من المتغيرات المتشابكة التي تؤثر في عملية الدافعية لدى الأفراد، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1-2) نموذج ستيرز بورتير في المتغيرات المتشابكة في الدافعية

الفرد وصفاته	العمل صفاته ونوعيته (أمثلة)	البيئة الإدارية وصفاتها
(1) الفوائد (2) المواقف والاتجاهات - نحو الذات - نحو العمل - نحو بيئة العمل وحالاته (3) الحاجات إلى: - المأمّن - العلاقات الاجتماعية - الإنجاز والنمو النفسي	• نوعية المكافأة أو الجوائز الداخلية. • درجة الحرية والاستقلال. • كمية الانجاز المباشر والتغذية الرجعية. • كمية المهام وأنواعها المتعددة.	• بيئة العمل الحالية: - الزملاء - المشرفون أو المشرف الحركات والفعاليات الإدارية: - ممارسة المكافأة والجوائز. - نظام الحوافز والمكافآت. - المكافأة الفردية (الثواب). - الجو العام للإدارة.

\* المصدر: (Steers & Porter, 1991)

وبناءً على ما سبق، يمكن القول الدافعية تشكل عاملاً رئيساً في تحفيز رغبات الموظفين تجاه العمل بشكل طوعي، وهذا هو دور القائد القادر على تلمس حاجات العاملين ومحاولة إرضائهم.

وبالتالي يمكن تعريف الدافعية على أنها القوة الدافعة داخل الأفراد التي تؤثر على اتجاه وشدة واستمرار السلوك الطوعي للفرد، والتي يسعى من خلالها محاولة لتحقيق بعض الأهداف.

### 6.6.1.2 الحدس:

إن الحدس هو ينبوع الرؤية، إذ أن كلمتي الحدس والرؤية متصلتان بصورة مباشرة، ورغم أن القادة ينظرون إلى الرؤية والحدس كموضوعين مهمين، إلا أنهما لم يدرسا بصورة جدية في عالم الأعمال، كما أن الرؤية والحدس ليسا نشاطين منطقيين، ولا يستلزمان للدراسة السهلة والملاحظة، إن من الصعب للغاية شرحهما وتحديدتهما كمياً، فالحدس إذاً ليس عملية باطنية بل ظاهرة يمكن فهمها بوضوح. (الكساسبة، والفاعوري، 2010، 35)

ويُعرّف (Osho, 2009, 11) الحدس بأنه تمثّل المبادئ المترتبة في النفس دفعةً من غير قصد واختيار، سواء أكان ذلك بعد الطلب أم لا، فيحصل المطلوب. والمقصود بالحركة وسرعة الانتقال، تمثّل المعنى في النفس دفعة واحدة في وقت واحد، وكأنه وحي مفاجئ أو وميض برق.

وهناك الكثير من العوامل المهمة في تكوين عملية الحدس ومنها: الذاكرة والخبرة، وتكمن أهمية الذاكرة في أن الإنسان بطبعه ذو مشاعر، فعندما ترتبط المشاعر مع التفكير لا بد أن تعود للذاكرة لتذكر المواقف والتجارب، أما الخبرة السابقة فإن لها أيضاً تأثير كبير في التفكير الحدسي، وعلى الرغم من أن نتائج التفكير الحدسي تظهر فجأة وكأن المفكر قد تجاوز جميع الخطوات المتسلسلة والتي تسمى "بالتفكير التحليلي"، فإن التفكير الحدسي يعد أساساً للتفكير الإبداعي وهو الموجه للتفكير التحليلي والمنطقي الذي يتم استخدامه للوصول لأي نتائج (Gladwell, 2007, 97-98).

ومن أهم صفات الحدس التي يتسم بها بأنه مباشر ونوعي وفردية، وقد تعددت الآراء التي تناولت طبيعة الحدس، فهو عند ديكارت اطلاق مباشر على الحقائق المسلم بها، ومن هذا المنطلق قسم ديكارت الأمور التي يدركها عقل الفرد من خلال الحدس إلى ثلاثة أنواع، وهي: (Naparstek, 2001, 42)

1. مسلمات بسيطة مثل الزمان والشكل والحركة.
  2. حقائق أولية لا تقبل الشك وفقاً لمبدأ: أنا أفكر إذاً أنا موجود.
  3. مبادئ عقلية تعمل على ربط الحقائق ببعضها البعض.
- وبناءً على ما سبق، يمكن القول بأن الحدس في إدراك سريع لظروف القرار والاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس، هو من مقومات القادة وممن يتسمون بالذكاء الإستراتيجي وتقع على عاتقهم تكهن وتوقع المشكلات قبل حدوثها.

## المبحث الثاني

### فاعلية إدارة الأزمات

#### 1.2.2 تمهيد:

ظهر علم إدارة الكوارث والأزمات لكي يعطي أملاً ونمطاً جديدين في التفكير والتنفيذ ولم يقتصر على خطر معين أو حادث واحد بل امتد وتشعبت جذوره ليدخل في مناحي الحياة الاجتماعية والإقتصادية، والتعليمية، والعلمية والسياسية (المومني، 2012، 19).

فالمنظمات المعاصرة في هذا اليوم تحتاج دائماً إلى مواجهة التغيرات المتعددة والسريعة والمفاجئة التي تؤثر على استقرارها وتختلف في أسبابها ومستويات حدوثها وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرار حدوثها، وتؤثر على استمرارية المنظمات وتهدد بقائها وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعة وبقاء المنظمة في بوتقة الاختبار، والأزمات سواء كانت أمنية أو عسكرية أو سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية قديمة قدم التاريخ، والكوارث بمختلف أنواعها وأشكالها هي جزء من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، فالأزمات والكوارث تحدث في كل زمان وفي كل مكان (السكرانة، 2015، 13).

#### 2.2.2 مفهوم الأزمات:

يمكن تعريف الأزمة على أنها حالة غير اعتيادية تخرج عن نطاق السيطرة والتحكم وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في وقتها المحدد. فتشير الأزمة إلى حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل لأي منظمة مما يعرضها إلى الإضطراب في نشاطها الاعتيادي، وتكون بداية الأزمة صعبة وتهدد المنظمة في قدرتها على الاستمرار والبقاء، ويمكن أن يكون موضوع الأزمة متمثلاً في النشاط المالي، والخطط التسويقية، وقيام العاملين ببعض التصرفات غير الأخلاقية، والكشف عن الرشوة

والفساد، وتسرب معلومات هامة، مما يعرض المنظمة للمخاطر وفي وقت حصول الأزمة تفقد المنظمة قدرتها في العم وفق إجراءات وأساليب العمل بالشكل المتعارف عليه من قبل. ولكن مع ذلك يمكن لإدارة المنظمة من استثمار وقت الأزمة في تحقيق بعض الأهداف والتي يصعب تحقيقها في الظروف الاعتيادية، وهذا ما يطلق عليه الإدارة بالأزمات. (الخشالي، 2015، 27). وتعبر الأزمة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام عله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. أو هي تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة، وتزداد حدة الألم لدينا ويساعد على ذلك الإنذارات والإشارات المصاحبة (عبوي، 2012، 73).

### 3.2.2 مفهوم إدارة الأزمات:

يبحث علم إدارة الأزمات في إمكانية تحديد المخاطر وماهية التعرض لها وعمل استراتيجيات لمنعها أو تخفيفها أو التقليل من أثارها لدرجة أكثر قبولا. يرى المومني (2012، 28) أن إدارة الأزمات هو "علم أو مهنة تهدف إلى تطبيق العلوم والتكنولوجيا والتخطيط والإدارة للتعامل مع الأحداث المتطرفة والتي ممكن أن تؤدي إلى جرح وتل أعداد كبيرة من الناس وتلف كبير في الممتلكات وتدهور أنماط الحياة في المجتمع".

إن إدارة الأزمات هي إدارة للأزمة ذاتها، للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهاتها، هي إدارة عملية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب. أي أنها إدارة تقوم فيها المنظمة على الممارسة السليمة لوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية.

(الدليمي، 2012، 100)

كما أنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقاً والمدرّبين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى. (المغربي، 2011، 107)

كما يمكن وصف إدارة الأزمات بأنها منظومة من العناصر التي تم وضعها للتصدي للأزمة وتقليل أثارها إلى أبعد حد ممكن، ما ينتج عنه حماية المنظمة والمساهمين وأصحاب المصلحة من نتائج تداعيات الأزمة (Coombs, 2011, 169)

ويتضح مما سبق بأن إدارة الأزمات هي منهجية يتم تصميمها من قبل الإدارات في المنظمة ووفقاً لأساليب علمية وإدارية للحد من الحالات الطارئة ومنع حدوثها أو تقليلها للحد من تداعياتها ما أمكن، ومعالجتها في حالة وقوعها.

#### 4.2.2 أنواع الأزمات:

- في تقسيم الأزمات تبعاً لأنواعها أورد العزاوي (2009، 68) هذا التقسيم تبعاً لعدد من المتغيرات المختلفة، وعلى النحو الآتي:
1. حسب المحتوى: تقسم إلى أزمات معنوية، وأخرى مادية، وثالثة معنوية ومادية.
  2. حسب الاستفادة: تقسم إلى أزمات تنموية، وأخرى وعرضية.
  3. حسب الأثر: تقسم إلى أزمات شديدة الأثر، وأخرى ضعيفة الأثر.
  4. حسب التكوين: تقسم إلى نشوء، وتصعيد، وتكامل، واحتواء، ونهاية.
  5. حسب الزمن: تقسم إلى أزمات متكررة الحدوث وهي الأزمات التي يمكن التنبؤ بها، وأخرى مفاجئة والتي يكون من الصعوبة بمكان التنبؤ بها.
  6. حسب الضرر: تقسم إلى أزمات دولية، وأخرى قومية، وثالثة مجتمعية، ورابعة فردية، وخامسة تنظيمية.

## 5.2.2 مراحل إدارة الأزمات:

هناك عدد من المراحل المختلفة التي تمر بها إدارة الأزمات وهي على النحو التالي:

- 1- مرحلة التخفيف (تخفيف حدة الأزمة): تعتبر مرحلة التخفيف احد المراحل المهمة في إدارة الأزمات والتي تتمثل في التخفيف والاستعداد والاستجابة والمعاونة والتي تعنى باتخاذ الإجراءات اللازمة قبل حدوث الأزمة لمنع آثارها كليا أو تخفيفها إلى درجة تكون مقبولة للمجتمع (المومني، 2012، 133).
- 2- مرحلة الاستعداد: تعتبر مرحلة الاستعداد المرحلة الثانية ضمن مراحل إدارة الأزمات ويقصد بها جاهزية المؤسسة أو الدولة للتعامل مع المخاطر المحيطة سواء أكانت طبيعية أو تكنولوجية، ويمكن القيام بمرحلة الاستعداد من خلال التخطيط والتمرين وامتلاء الأدوات والمعدات التي تساعد في إدارة المخاطر (الدليمي، 2012، 125).
- 3- مرحلة التصدي للأزمة: تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل وتضييق نطاق اثر الأزمة والأضرار الناتجة عنها (الدليمي، 2012، 125).
- 4- مرحلة الاستجابة: تتضمن عملية إدارة الأزمات خلال مرحلة الاستجابة الإجراءات اللازمة لمواجهة الخطر وإدارة العمليات المرافقة لتقليل الخسائر سواء المادية أو البشرية ويوجد عدة عوامل تحدد نجاح هذه المرحلة وهي: خصائص التأثيرات المرافقة للخطر الرئيس أو الخطر الثانوي الناتج عنه، ووجود المصادر البشرية والمادية اللازمة لإدارة الأزمة، والإجراءات التي يتم تبنيها خلال مرحلة الاستعداد للتعامل مع المخاطر (المومني، 2012، 144).

## 6.2.2 الإدارة الفاعلة للأزمات:

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، حتى أنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها.

حيث أشار (جاد الله، 2015، 83) للعوامل الفاعلة لإدارة الأزمات كما يلي:

1. إدراك أهمية الوقت: إن عنصر الوقت هو أحد المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات فالوقت هو العنصر الوحيد الذي يشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وفي مرحلة التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2. تبني أنظمة للإنذار المبكر والتخطيط الجيد: لإحتواء أية أزمة قبل حدوثها بوضع سيناريوهات وحلول مناسبة بكل ما يتوقع من أزمات قبل حدوثها وتدريب العاملين عليها وتوفير قاعدة بيانات تحتوي كافة المعلومات الضرورية لإدارة هذه الأزمة للخروج منها بأقل خسائر.

3. الجاهزية وسرعة التعامل مع الأزمة: فكلما كانت المنظمة أو الأفراد على جاهزية فائقة ولديهم القدرة للتعامل مع الحدث بما يتطلبه من أشياء أمكن السيطرة على الأزمة وإحتوائها والخروج منها بأقل الخسائر.

4. الشفافية في التعامل مع الأزمة: يجب طرح الحقيقة كاملة في الوقت المناسب وبالجم الحقيقى للأزمة حتى تتمكن الجهات المعنية من تفهمها واستيعابها وتقديم يد المساعدة لعلها أو الحد من أثارها.

## 7.2.2 الذكاء الإستراتيجى ومواجهة الأزمات:

يعدّ التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضى وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان الانفعالى، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة. (نصر، 2017، 31)

ويشير الخشالي (2015، 31)، إلى أن إدارة الأزمة مرتبطة بمنهجية الإدارة في التعامل مع الأزمة في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإمكانيات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة كما تشير إلى العمل الإداري المنظم للتعامل مع الأزمة وبشكل مخطط دون أن يؤثر ذلك النشاط الاعتيادي للمنظمة، فهذا يعني أن العملية التي تتكون من مجموعة من المراحل المرتبطة منطقياً والتي يجب على الإدارة المرور بها عند التعامل مع الأزمة إبتداءً بالشعور باحتمالية حدوثها حتى الانتهاء منها.

ومن هنا تتمثل مهمة الذكاء الإستراتيجى للمدراء بالمحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة والمحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثارها على المنظمة في حال عدم تمكنها من تجنبها بالكامل.

## المبحث الثالث

### الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

#### 1.3.2 الدراسات باللغة العربية:

- دراسة محمود، (2019)، بعنوان: "تأثير الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات الداخلية والخارجية التي تواجه ديوان محافظة الأنبار في الجمهورية العراقية، حيث تم تطبيق الدراسة على (35) فرداً من القيادات العليا في ديوان محافظة الأنبار. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات)، كما أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية في ديوان محافظة الأنبار تعتمد بالدرجة الأولى في تعزيز الذكاء الإستراتيجي على بعد الاستشراف وهو أحد أبعاد المتغير المستقل، وقد ظهر أن هناك ضعف واضح في اعتماد القيادات الإدارية في ديوان المحافظة على بعد الدافعية في تحفيز الموظفين على إطلاق ما لديهم من طاقات إبداعية تسهم في دعم القرارات الإدارية في المنظمة عينة الدراسة، وترسيخ سمات الذكاء الإستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة أن يكون هنالك متابعة للتغيرات والأحداث التي تحصل في البيئة الخارجية، والتي من الممكن أن تكون لها انعكاسات سلبية على أداء المنظمة عينة الدراسة.

- دراسة ديوب، وعبدالرحمن وزهرة، (2018) بعنوان: "دور الذكاء الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية فعالة للمنظمات - دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات العامة في الساحل السوري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية فعالة للمنظمات من خلال دراسة عنصرين (التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي) كمتغيرين مستقلين ودورهما في صياغة إستراتيجية فعالة للمنظمات كمتغير تابع، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال استبيان وتكون مجتمع الدراسة من أربع شركات صناعية وبلغت عينة الدراسة (79) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي لقادة المنظمة وصياغة إستراتيجية فعالة للمنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الذكاء الإستراتيجي بين العاملين وذلك من خلال تخصيص جزء كبير من وقت القيادة في التفكير المستقبلي لبناء رؤية إستراتيجية طموحة بدلا من التفكير في الأعمال الروتينية اليومية.

- دراسة قاسم وكنعان، (2018)، بعنوان: "دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري"

هدفت الدراسة إلى بيان دور الذكاء الإستراتيجي بأبعادها (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة) في تطوير أداء شركات التأمين حيث يسهم الذكاء الإستراتيجي في مساعدة المنظمات بتحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من المرونة من خلال ما يوفره لها من تنبؤات بالفرص والتهديدات المحيطة بها، واتخاذ الإجراءات المناسبة على أسس من المعرفة والتفكير المنظم، مما يمكن المنظمة من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج مما ينعكس إيجابا على الأداء.

ولتحقيق ذلك تم صياغة ثلاث فرضيات واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام اختبارات إحصائية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، وبلغت عينة الدراسة (123).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: يتوافر الذكاء الإستراتيجي في الشركات المدروسة بدرجة متوسطة، كما توجد علاقة طردية بين الذكاء الإستراتيجي والأداء ويوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الإستراتيجي على الأداء في الشركات باستثناء عنصر الرؤية المستقبلية والدافعية.

- دراسة طيبي، (2017)، بعنوان: "دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس".

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس) على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بأبعادها (التكوين والتدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والمكافآت وإدارة المعرفة) في المؤسسات المبحوثة، حيث تم استخدام استبيان كأداة لجمع بيانات متغيرات الدراسة وتم توزيعه على عينة شملت (110) استبانات في المؤسسات المبحوثة وتم استخدام برمجية التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات، كما أثبتت أن للذكاء الإستراتيجي أثر ايجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الاستشراف، تفكير النظم والشراكة، بينما الرؤية المستقبلية والدافعية والحدس ليس لها أثر على تنمية وتطوير الكفاءات.

- دراسة الخضري، (2017)، بعنوان: "فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات"،

هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت ببناء استبانتيين كأداة للدراسة والتي اشتملت على عدة متغيرات ، حيث كانت الاستبانة الأولى لقياس فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين وتحتوي على (21) فقرة موزعة على مجالين، بينما الاستبانة الثانية لقياس مستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم وتحتوي على (23) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، وتم توزيعهما على عينة الدراسة التي شملت (250) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم جمع الاستبانات وتحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الإجماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: توجد علاقة ارتباطيه طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار ومستوى إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وأوصت بضرورة تطوير كفاءة مديري المدارس في مهارات اتخاذ القرارات وفق المنهجية العلمية لتحقيق فاعلية اتخاذ القرار لديهم لتحسين الفاعلية في إدارة الأزمات.

- دراسة محمد، (2017)، بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات لدى مديري المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على (23) موظف ليقوم العاملون بالإجابة على أسئلتها وقد تم استرجاع 12 استبانة.

وقد أظهرت النتائج أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الإستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية وعدم تلقي المساندة الكافية من إدارة الجمعية.

- دراسة حافظ وحسين ومحمود (2017)، بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا

وانعكاسه في تعزيز تماسك الجامعة"

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة علاقة الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا وأثرها في تعزيز تماسك الجماعة للموارد البشرية في منظمات الأعمال، والتعرف على واقع الذكاء الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة وتشخيص الصعوبات التي ترافق استثماره، وتحديد سبل معالجتها وتطويرها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات إذ اختيرت الشركة العامة للسكك الحديدية بالعراق إذ اختيرت العينة بطريقة عشوائية بسيطة من الموظفين العاملين وبلغ عددهم (59) فرداً. ومن الأدوات الإحصائية التي استخدمت في التحليل (النسبة المئوية للتكرار، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط لسبيرمان، والانحدار الخطي البسيط).

وقد أظهرت الدراسة عدد من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي في تعزيز تماسك الجماعة وبناء على ذلك تم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تضمنها البحث، وعليه أوصى الباحث بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد أهم المجالات التي تتمتع بها في مجال الذكاء الإستراتيجي والتي من الممكن أن توظفها في تعزيز تماسك الجماعة داخلها.

- دراسة أبو الغنم (2016)، بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية".

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على شركات التأمين في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية، حيث كانت العينة (185) فرداً في الإدارات العليا والوسطى. وأوضحت النتائج وجود أثر للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير المنظمي، الشراكة، الحدس) في فاعلية صنع القرارات في الشركات عينة الدراسة. وقمت الدراسة عدداً من التوصيات في ضوء النتائج التي توصلت لها ومن ضمنها ضرورة إجراء مزيد من الدراسات الخاصة بالذكاء الإستراتيجي.

- دراسة مقراش، (2015)، بعنوان: "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات بأبعاده (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي) على التوجه الإستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع) لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة شملت (175) موظفاً بشركة الخطوط الجزائرية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين، كما أن لإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الإستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء العاطفي، بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الإستراتيجي.

- دراسة مسلم، (2015)، بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر

### القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والقيادة ومن ثم دراسة الأثر. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على وصف الحقائق الثابتة ودراستها وتحليلها والخروج منها بنتائج واضحة ودقيقة تقوم بتقديم حلولاً للمشكلة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالمسح الشامل لأعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية وعددهم (64) عضواً، وقد تم استرداد (59) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: توافر الذكاء الإستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة، وكذلك توصل البحث إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- دراسة عمران، (2015)، بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات".

تمثل هدف الدراسة في تحديد أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في الجمهورية العراقية، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على (39) فرداً من الإدارات العليا والوسطى. وأكدت النتائج على أن الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس) يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي. وبناءً عليه أوصت الدراسة بضرورة استخدام إدارة الشركة عينة الدراسة لأنماط معاصرة في الإدارة تساهم في توليد الأفكار الإبداعية.

- دراسة العابدي والموسوي، (2014)، بعنوان: "تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق".

وجاءت هذه الدراسة بهدف تحديد مؤشرات الذكاء الإستراتيجي التي تضمن السيادة الإستراتيجية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة بالجمهورية العراقية، وتم تطبيق الدراسة الميدانية على (88) فرداً من العاملين في الإدارات العليا والوسطى في الشركة عينة الدراسة. وأوضحت النتائج أن كل من (الاستشراف، المنظور الرؤيوي، الشراكة، الدافعية، التفكير المنظمي) تلبي الحاجة لقياس مؤشرات الذكاء الإستراتيجي، كما أكدت النتائج على وجود علاقة لمؤشرات الذكاء الإستراتيجي في خفة الحركة الإستراتيجية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بأهمية اعتماد إدارة الشركة عينة الدراسة على مؤشرات الذكاء الإستراتيجي في إدارة أعمالها.

- دراسة عابدين، (2012)، بعنوان: "تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمات البنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الكويتية، إضافة إلى تحديد الفروق بين التخطيط الإستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات التي تعزى لمتغير (عمر البنك، ورأس مال البنك)، حيث تكونت عينة الدراسة من (190) موظفاً وموظفة من العاملين في المستويات الإدارية العليا. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في الوقاية من الأزمات للبنوك التجارية، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في احتواء الإضرار للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في استعادة النشاط للبنوك التجارية، كذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإستراتيجي في التغذية الراجعة للبنوك التجارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إخضاع العاملين إلى دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات وأساليب التنبؤ، وضرورة إنشاء مجلس أو هيئة مستقلة بالأزمات التي قد تحدث مستقبلاً، مع ضرورة التعاون مع كافة المؤسسات المالية الأخرى.

### 2.3.2 الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Baei *et al.*, 2017) بعنوان:

**"The Relationship Between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran, Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare".**

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين والتطوير التنظيمي في المؤسسات الحكومية الإيرانية، حيث تمت دراسة حالة مكتب التعاونيات الخاص بالعمل والرعاية الاجتماعية في إيران، وتكونت عينة الدراسة من (493) فرداً من العاملين في كافة مكاتب التعاونيات الخاصة بالعمل والرعاية الاجتماعية في عدد من المحافظات الإيرانية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الذكاء العاطفي، الإبداع والابتكار، المعرفة والحكمة، الذكاء العملي) لدى المديرين له اثر في التطوير التنظيمي في مكاتب التعاونيات عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بأهمية إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الخاصة بالذكاء الإستراتيجي، وربطها مع عدد من المتغيرات المختلفة بهدف إثراء المكتبة العلمية بهذا الموضوع.

- دراسة (Sheen *et. al*, 2017)، بعنوان:

**Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرة المعرفية في تحقيق الميزة التنافسية ودراسة مفهوم الذكاء الإستراتيجي ودوره في توقعات سلوك المنافسين واستباق إستراتيجيتهم المتوقعة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي الاستدلالي وتم تطبيق الدراسة على (25) سوقاً مختلفاً واستخدمت الدراسة الأسلوب التجريبي من خلال تطبيق معادلات الانحدار

الخطي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن إدراك أفراد المنظمة لأهمية الذكاء الإستراتيجي جاء في غاية الأهمية لخلق الميزة التنافسية في الأسواق المستهدفة، كما بينت الدراسة مهارات التحليل التي يتمتع بها القادة لتوقعاتهم المستقبلية لسلوك المنافسين وأظهرت اختلاف في أداء الأسواق ويعود السبب إلى اختلاف المهارات التحليلية للمنافسة ومهارات الذكاء الإستراتيجي.

- دراسة (Keikha, 2016) بعنوان:

**"Investigating Effects of Strategic Intelligence of Managers on the Performance of Employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan)"**

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الذكاء التنافسي والاستخبارات الإستراتيجية وإدارة المعرفة) للمدراء التنفيذيين على أداء الموظفين في البنوك الخاصة الإيرانية في مدينة زاهدان، حيث تم استخدام أسلوب العينات الطبقية البسيطة حسب معادلة كوكران، وتم اختيار (217) مفردة كعينة نهائية من أجل قياس المتغيرات، واعتمدت الدراسة على استبانة لقياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتقييم أداء الموظفين واستخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية منها معامل الاتساق والانحدار البسيط والمتدرج وأظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي للموظفين في البنوك الخاصة الإيرانية.

- دراسة (Karimi & Rezanejad, 2014) بعنوان:

**"Structural Equations Model of Transformational Leadership and Organizational Culture with Organizational Agility at Isfahan Steel Company".**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنظيمي بين القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية في شركة أصفهان للفولاذ ، وتشكل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة أصفهان للفولاذ حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة بلغ تعدادها (375) مبحوثاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط القيادة التحويلية وبين الذكاء التنظيمي في شركة الفولاذ في أصفهان، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء التنظيمي والثقافة التنظيمية في شركة الفولاذ المبحوثة في أصفهان. وأوصت الدراسة بأهمية تعزيز الذكاء التنظيمي بعناصره المختلفة في المنظمات الإيرانية نظراً لدوره الإيجابي في تحسين سير إدارة المنظمات.

- دراسة (Mohammad, 2012) بعنوان:

**"The Impact of Business Intelligence and Decision Support on the Quality of Decision Making: An Empirical Study on Five Stars Hotels in Amman Capital".**

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر ذكاء الأعمال ونظم دعم القرار على جودة صناعة القرار، حيث تم تطبيق الدراسة على الفنادق من فئة خمسة نجوم في العاصمة الأردنية عمان، وتكونت عينة الدراسة من (113) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر واضح لدور ذكاء الأعمال في جودة صناعة القرار في الفنادق من فئة الخمسة نجوم من خلال تقديمها لتقارير تحتوي على معلومات ذات جودة عالية تسرع في عملية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الفنادق فئة الخمسة نجوم على بناء نموذج متكامل لتحقيق أقصى قدر من الأرباح الصافية من استخدام ذكاء الأعمال.

- دراسة (Seitovirta, 2011) بعنوان:

**"The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making".**

هدفت الدراسة إلى بيان دور الذكاء الإستراتيجي في إتخاذ القرارات التنظيمية، وبيان كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي من قبل المدراء في المستوى الإداري الأعلى لاتخاذ القرارات الفاعلة، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات باستخدام المقابلة كأداة للدراسة، إذ أجرى الباحث المقابلات مع أربعة عشر مديراً في المنظمة وتم الاستعانة بسجلات داخلية للمنظمة لتحليل المقابلات وتفسيرها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء الإستراتيجي يعطي للمنظمة صورة كاملة لبيئة العمل ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة وكذلك يقدم لها مؤشرات عن نشاطها. كما أنه يعتبر عنصراً ضرورياً لمتخذي القرار إذ تمدهم بكافة المعلومات المطلوبة.

- دراسة (Kruger, 2011) بعنوان:

**"A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa".**

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى استكشاف مدى استخدام شركات التأمين الأفريقية للذكاء الإستراتيجي، بالإضافة إلى معرفة مدى قدرة هذه الشركات على تمييز الفرص والتهديدات في البيئة العالمية من خلال الذكاء الإستراتيجي، الأمر الذي يزيد من قدراتها التنافسية وميزاتها الابداعية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة البحث المكونة من (82) شركة من شركات التأمين الأفريقية.

وأظهرت الدراسة أن عمليات الذكاء الإستراتيجي أكثر انتشاراً في المنظمات الكبيرة، كذلك يوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات، ورصد الأداء والتخطيط الإستراتيجي.

- دراسة (Vodapalli, 2009) بعنوان:

**"Critical Success Factors of BI Implementation".**

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أهم عوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام ذكاء الأعمال من خلال جمع البيانات من المتخصصين في مجال تنفيذ نظام ذكاء الأعمال، وتحليل هذه الإجابات للوصول إلى أهم العوامل الحرجة لتنفيذ ذكاء الأعمال، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة في جمع البيانات مع (7) من أهم المتخصصين في حقل ذكاء الأعمال وتكنولوجيا المعلومات في الدنمارك. وأظهرت نتائج الدراسة أن أهم عوامل النجاح الحرجة مرتبة حسب الأولوية هي: وضوح الرؤية والأهداف، والتزام الإدارة بالدعم والرعاية، ومشاركة الإدارة العليا، والتفاعل بين مجتمع الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وحوكمة المعلومات عبر مفهوم ذكاء الأعمال، ومشاركة المستفيدين النهائيين. وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام منظمات الأعمال بعوامل النجاح الحرجة لتطبيق نظام ذكاء الأعمال حيث أن النتائج أظهرت تأثير تطبيق نظام ذكاء الأعمال بالعديد من العوامل الحرجة.

- دراسة (Wooten & James, 2008) بعنوان:

**"Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development".**

وجاءت هذه الدراسة لبيان طبيعة العلاقة بين كل من إدارة الأزمات من جهة وكفاءة القيادة من جهة أخرى، وتكونت عينة الدراسة من (95) فرداً من الإداريين في القطاع التجاري الأمريكي في عدد من الشركات المختلفة. وأكدت النتائج أن غالبية أفراد العينة يعون أهمية التخطيط الإستراتيجي ودوره الفاعل في إدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج أن التدريب من أهم عوامل نجاح المنظمة في إدارة الأزمات بشكل فاعل. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة إخضاع المديرين للمزيد من برامج التدريب المتعلقة بإدارة الأزمات.

- دراسة (Lee et al., 2007) بعنوان:

**"Getting Ready for Crises: Strategic Excellence".**

وجاءت هذه الدراسة بهدف بيان استعداد المنظمات والإداريين لإدارة الأزمات في كافة الظروف المختلفة، وتم تطبيق الدراسة على (11) شركة أمريكية في ولاية هيوستن في الولايات المتحدة الأمريكية. وأكدت النتائج أن قادة المنظمات عينة الدراسة يعتمدون على مهاراتهم الفردية في التعامل مع الأزمات، وأكد المستجيبون على أهمية الدور الذي يقوم به موظفو العلاقات العامة في الشركات على احتواء الأزمة والمساهمة في الحد من تداعياتها. وتبعاً لهذه النتائج أوصت الدراسة بأهمية وضع المزيد من برامج التدريب للموظفين في مختلف مستوياتهم الإدارية.

### 3.3.2 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة من خلال عدد من الجوانب وذلك على النحو

التالي:

1. قدمت الدراسات السابقة المساعدة للدراسة الحالية من خلال تعميق درجة الفهم لموضوع الدراسة الحالية، من خلال المساهمة في إعداد الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) والمتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات).
2. ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في بلورة وتحديد المتغيرات الخاضعة للبحث بشكل واضح سواء على مستوى المتغيرات الرئيسية أو المتغيرات الفرعية.
3. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المنهجية والأساليب الإحصائية المستخدمة.
4. ساعدت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تصميم أداة الدراسة وصياغة فقراتها.
5. تم الاستفادة من النتائج والتوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، من خلال مقارنتها مع نتائج وتوصيات الدراسة الحالية.

### 4.3.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بعدما تم استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتحديد الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، فقد أمكن تحديد مميزات الدراسة الحالية عن سابقتها على النحو الآتي:

- قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة بـ (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس) وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات، حيث أن

اغلب الدراسات لم تتطرق لجميع هذه الأبعاد مجتمعة ولم تتطرق إلى ربطها وقياس أثرها على فاعلية إدارة الأزمات.

- ومن حيث مجتمع الدراسة، فقد تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها في أمانة عمان الكبرى، حيث لم تجد الباحثة -على حد اطلاعها- أي دراسة تتناول الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

الفصل الثالث  
منهجية الدراسة  
الطريقة والإجراءات

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات

#### 1.3 تمهيد:

يتناول الفصل الثالث وصفاً لمنهج الدراسة المتبع والذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الدراسة، ويبين مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، كما يبين مصادر جمع البيانات والمعلومات والخطوات التي تم إعداد وتطوير أداة الدراسة وخطوات قياس ثباتها، كما تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وأخيراً تم التطرق للأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 2.3 منهجية الدراسة:

عرف (Anderson & Poole, 2011) المنهجية على أنها "مجموعة من القواعد والإجراءات أو الأساليب التي يعتمد عليها مسار البحث أو الدراسة، وخطوات منظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معينة". حيث اعتمدت الدراسة على أسلوبين وهما كما يلي:

(1) **المنهج الوصفي:** هو جميع المعطيات وتحليلها ووصفها وإظهارها بصيغة مفهومة وذات مدلول والتعامل مع المعطيات الإحصائية من دون تعميم، وعرضها عن طريق الجداول والرسوم البيانية وغيرها (النجار، 2015).

(2) **المنهج الاستدلالي:** وهذا المنهج يقوم على تفسير الوضع الراهن أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة، أو المشكلة كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها حيث لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها (النجار، 2015).

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي الوظائف القيادية والإشرافية في أمانة عمان الكبرى ضمن المديرية التنفيذية والإشرافية وهي: مديرية التدقيق وتطوير الأداء المؤسسي، ومديرية الموارد البشرية، ومديرية التخطيط، ومديرية الخدمات الإدارية، ومديرية الهندسة، وبواقع (470) فرداً وفقاً للمعلومات التي حصلت عليها الباحثة من إحصاءات الموارد البشرية في أمانة عمان الكبرى.

ولتحديد حجم العينة أشار روسكو (Roscoe, 2004) انه ليس هناك عدد نموذجي لحجم العينة ولكن هناك قواعد عامة منها:

- يعتبر حجم العينة من (30- أقل من 500) مقبولاً لكثير من البحوث.
  - يعتبر (15% - 25%) من المجتمع مناسب في اغلب العينات الاحتمالية.
- وللوصول إلى حجم العينة بناءً على المعطيات سالفة الذكر تكون المعادلة كما يلي:
- $$\text{(حجم المجتمع} \times 15\%) = 470 \times 15\% = 70 \text{ مشاهدة.}$$

وبناء على ما سبق تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة من خلال توزيع (150) استبانة لضمان اكبر تمثيل لمجتمع الدراسة، وتم استرداد (104) استبانة أي ما نسبته (69.3%)، واستبعاد (12) استبانة بسبب عدم كفايتها، حيث بلغت الاستبيانات الخاضعة للتحليل (92) استبانة أي ما نسبته (61.3%) من أصل الاستبيانات الموزعة.

ومن الأسباب التي دفعت الباحثة لأخذ عينة ممثلة للمجتمع، طول الوقت الذي يمكن أن تستغرقه الباحثة بدراسة المجتمع كاملاً، خاصة عندما يكون عدد عناصر المجتمع كبيراً وغير محدد، والتكلفة العالية التي يمكن أن يتطلبها دراسة المجتمع كاملاً، ويرى (Anderson & Poole, 2001) و(السيفو، وأبو بكر، والرفاعي، 2018) أنه غالباً ما تكون النتائج التي يتم الحصول عليها باستخدام العينات أكثر دقة من تلك التي يمكن الوصول إليها باستخدام كل عناصر المجتمع.

### 4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعدّ عملية جمع البيانات والمعلومات إحدى الخطوات الأساسية في إجراءات البحوث العلمية بشكل عام، وأنها يجب أن تنال عناية خاصة لأهميتها في تقديم الأدلة الملائمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة المتضمنة في مشكلة الدراسة، وعموماً تكتسب البيانات قيمتها بقدر استجابتها ومواءمتها للمشكلة، وإيجاد الحلول والتفسيرات المطلوبة لها (الجاري وأبو حلو، 2015) وعليه اعتمدت الدراسة على مصدرين وهما:

- **المصادر الثانوية:** تم الاستعانة بالكتب والمؤلفات ذات العلاقة والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة، والرسائل الجامعية، كما استعانت بالمصادر الإلكترونية المتوفرة على شبكة الانترنت، وقواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

- **المصادر الأولية:** تمثلت المصادر الأولية في استبانة (Questionnaire)، تم تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة، ولقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة لمتغيراتها، واعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في الدراسات السابقة.

### 5.3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة كأداة للدراسة بشكل يتناسب مع متغيراتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني:** الفقرات المتعلقة بقياس أسئلة الدراسة وهي كما يلي:

**المحور الأول:** الفقرات المتعلقة بقياس بالمتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) وأبعاده هي: (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس).

**المحور الثاني:** الفقرات المتعلقة بقياس بالمتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات) ومن الدراسات التي تم الرجوع إليها في تطوير الجزء الثاني دراسة (قاسم وكنعان، 2018)، ودراسة (حافظ وحسين ومحمود، 2017)، ودراسة (أبو الغنم، 2016)، ودراسة (مسلم، 2015).  
وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت صورتها النهائية من (45) فقرة مقسمة إلى: (30) فقرة تقيس أبعاد الذكاء الإستراتيجي، و(15) فقرة تقيس فاعلية إدارة الأزمات، ويبين الجدول (3-1) توزيع فقرات المقياس وهي كما يلي:

الجدول رقم (3-1) توزيع فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعادها

عدد الفقرات	الفقرات	نوعه	متغيرات وأبعاد الدراسة
5	5-1	مستقل	- الاستشراف
5	10-6		- التفكير المنظم
5	15-11		- الرؤية الإستراتيجية
5	20-16		- الشراكة
5	25-21		- الدافعية
5	30-26		- الحدس
30	30-1		الذكاء الإستراتيجي
15	45-31	تابع	فاعلية إدارة الأزمات
45	45-1		مجموع فقرات أداة الدراسة

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي التدريجي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر

لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمه بين (1-5) والموضحة في الجدول رقم (3-2).

الجدول رقم (3-2) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التطبيق /الموافقة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الوزن النسبي	100-81%	80-61%	60-41%	40-21%	20-1%

وتم معالجة مقياس ليكرت وفقا للمعادلة التالية (Subedi, 2016):

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{(1-5)}{3} = 1.33$$

طول الفئة + اقل وزن =  $1 + 1.33 = 2.33$  فتصبح درجة التطبيق أو الموافقة ضمن المستوى المتدني بين (1-2.33). ولانتقال للفئة الثانية  $3.66 = 1.33 + 2.33$  فتصبح درجة التطبيق أو الموافقة ضمن المستوى المتوسط بين (2.34-3.66). ولانتقال للفئة الثالثة  $5 = 1.33 + 3.66$  فتصبح درجة التطبيق أو الموافقة ضمن المستوى المرتفع بين (3.67-5).

### 6.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

#### - الصدق الظاهري:

تم عرض أداة الدراسة على (6) من المحكمين الأكاديميين من ذوي الخبرة والاختصاص لإبداء رأيهم فيها من حيث: مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكمين لازماً. وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة المحكمين مثل: توضيح بعض المصطلحات، وتعديل محتوى بعض الفقرات، وتعديل بعض الفقرات لتصبح ملائمة، وحذف أو دمج بعض الفقرات، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية. والملحق رقم (2) بين أسماء السادة محكمين أداة الدراسة.

#### - الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، والتحقق ما إذا كانت الأداة قادرة على قياس مضمونها الذي صممت من أجله (عطية، 2016).

حيث تم استخراج معامل ارتباط (Pearson Correlation) والذي يبين مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، وذلك لتحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز، وتعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها (Linn, & Gronlund, 2012) والجداول التالية توضح نتيجة الصدق البنائي.

جدول رقم (3-3) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات إبعاد الذكاء الإستراتيجي والدرجة الكلية لمحورها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
<b>الإستشراف</b>		
1	تعتمد أمانة عمان على التوقع في اتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية	**0.850
2	تقدم أمانة عمان سيناريوهات مختلفة وصفاً لأحداث مستقبلية	**0.851
3	تطور أمانة عمان استراتيجيات مستقبلية تحاكي الأزمات	**0.825
4	تمتلك أمانة عمان معرفة بالعمليات المنظمة الرئيسية	*0.881
5	يملك العاملون في الإدارات المختلفة بأمانة عمان المعرفة والخبرة	**0.647
<b>التفكير المنظم</b>		
6	يوجد تناسق وترابط بين أقسام أمانة عمان بعضها ببعض	**0.868
7	تقوم أمانة عمان بدراسة الأفكار مجتمعة وتلمس قيمتها في الأمد البعيد	**0.897
8	تحرص أمانة عمان على تحليل المشكلة من خلال النظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها البعض	**0.795
9	تتبع أمانة عمان التفكير بالنظم لرؤية الأحداث المحيطة بعملها بشكل أكثر وضوحاً	**0.739
10	تقوم أمانة عمان بتحليل العناصر المختلفة في العمل لفهم كيفية تفاعلها	**0.837
<b>الرؤية الإستراتيجية</b>		
11	تمتلك أمانة عمان رؤية ذات أبعاد شمولية لاتجاه الأعمال	**0.819
12	تحرص أمانة عمان على توظيف الرؤية الشمولية في توحيد جهود العاملين تجاه أهداف الأمانة	**0.779
13	تعتمد أمانة عمان على الرؤية الشمولية في اتخاذ القرارات الإدارية	**0.833
14	تمتلك أمانة عمان القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	**0.859
15	تمتلك أمانة عمان القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن أهداف الأمانة	**0.820
<b>الشراكة</b>		
16	تطبق أمانة عمان أسلوب الشراكة بين العاملين لتنفيذ رؤية الأمانة وتحقيق أهدافها	**0.806
17	تتخذ أمانة عمان القرارات تبعاً لتحالف الأقسام المختلفة فيها	**0.747
18	تقيم أمانة عمان شراكات إستراتيجية مع منظمات محلية وإقليمية	**0.783
19	تحرص أمانة عمان على الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى	**0.860
20	تقوم أمانة عمان بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة	**0.830
<b>الدافعية</b>		
21	تحرص أمانة عمان على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الإنجازات	**0.886
22	تشجع أمانة عمان العاملين لديها من خلال نظام الحوافز	**0.860
23	تحرص أمانة عمان على تكوين فرق عمل وتشجيع روح العمل الجماعي بين موظفيها	**0.886
24	تشجع أمانة عمان العاملين على تنفيذ رؤية الأمانة	**0.856
25	تحت أمانة عمان العاملين على العمل ضمن أهداف الأمانة	**0.734
<b>الحدس</b>		
26	ترسم أمانة عمان سيناريوهات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية	**0.883
27	تربط أمانة عمان الأفكار وتشكلها للخروج بفكرة جديدة	**0.782

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
28	تمتلك أمانة عمان نظام الاستجابة السريعة للحالات الطارئة باستخدام الحدس	**0.827
29	يوجد إداريون في أمانة عمان من ذوي الخبرة الوظيفية المناسبة	**0.872
30	تقوم أمانة عمان بتدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات المستقبلية	**0.846
** معنوي عند مستوى (0.01)		

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن معاملات تميز فقرات بعد (الذكاء الإستراتيجي) تراوحت ما

بين (0.647- 0.897) وهي داله إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) وهي فقرات تتمتع بتميز ممتاز

كونها أعلى من (0.25)، وبذلك يعتبر بعد الذكاء الإستراتيجي صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3-4) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات فاعلية إدارة الأزمات والدرجة الكلية لمحورها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط
31	تمتلك أمانة عمان وحدة خاصة للتنبؤ المستقبلي بالأزمات	**0.695
32	تأخذ أمانة عمان عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات	**0.738
33	لدى أمانة عمان قدرة فاعلة لتحريك الموارد المتاحة الضرورية لاحتواء الأزمة	**0.849
34	تُخضع أمانة عمان موظفيها لدورات تدريبية في أساليب التنبؤ والتفكير الإستراتيجي	**0.832
35	تقوم أمانة عمان بتقييم وتحسين خطط إدارة الأزمات السابقة بقصد التعامل مع الأزمات المستقبلية	**0.787
36	تمتلك أمانة عمان خطط طوارئ خاصة بأنشطتها	**0.716
37	تطبق أمانة عمان تدريبات التعامل مع الأزمات الوهمية	**0.671
38	تمتلك أمانة عمان تصوراً واضحاً للأحداث المستقبلية المتوقعة	**0.343
39	تحرص أمانة عمان على تحديد الاحتياجات الخاصة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة	**0.300
40	تقوم أمانة عمان بتقديم الموارد اللازمة للمنطقة التي تأثرت بالأزمة لاستعادة نشاطها الطبيعي	**0.365
41	تمتلك أمانة عمان إجراءات خاصة بتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة	**0.320
42	توجد في أمانة عمان تعليمات إدارية واضحة للتعامل مع الأزمات	**0.738
43	توجد لدى أمانة عمان آليات تنسيق واضحة لإدارة الأزمات مع الجهات الحكومية ذات العلاقة	**0.849
44	تمتلك أمانة عمان القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل بالأزمة	**0.832
45	تمتلك أمانة عمان خطط بديلة تستخدمها عند الحاجة	**0.533
** معنوي عند مستوى (0.01)		

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن معاملات تميز فقرات بعد (فاعلية إدارة الأزمات) تراوحت ما بين (0.320- 0.849) وهي داله إحصائياً عند مستوى ( $\alpha=0.01$ ) وهي فقرات تتمتع بتميز ممتاز كونها أعلى من (0.25)، وبذلك يعتبر بعد فاعلية إدارة الأزمات صادقاً لما وضع لقياسه.

#### - ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2012).

جدول رقم (3-5) قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة

المجالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الاستشراف	5	0.881
التفكير المنظم	5	0.792
الرؤية الإستراتيجية	5	0.711
الشراكة	5	0.817
الدافعية	5	0.793
الحدس	5	0.887
فاعلية إدارة الأزمات	15	0.890
مجموع فقرات أداة الدراسة	45	0.910

بناءً إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (3-5)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ والتي تراوحت بين (71.1%-890%) بالإضافة إلى أن قيمة كرونباخ ألفا لجميع الفقرات كانت (91%)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

### 7.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50)، (أبو زيد، 2010)، ومن شروط التوزيع الطبيعي أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (0.05) وقيمة K-S أقل من (5). وتم استخراج قيم معامل الالتواء (Skewness)، والتي تشير إلى أن قيم معامل الالتواء إذا كانت أقل من (1) فهذا يعني أن البيانات موزعة طبيعياً (Hair et.al.2011).

الجدول رقم (3-6) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على (K-S) ومعامل الالتواء (Skewness)

نوع المتغير	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	K-S	Sig
مستقل	الاستشراف	4.67	0.560	-0.253	1.274	0.163
	التفكير المنظم	4.31	0.730	-0.378	1.193	0.150
	الرؤية الإستراتيجية	4.36	0.730	-0.241	1.315	0.163
	الشراكة	4.50	0.582	-0.082	0.776	0.176
	الدافعية	4.30	0.801	-0.452	0.952	0.159
	الحدس	4.27	0.771	-0.585	0.956	0.153
تابع	الذكاء الإستراتيجي	4.40	0.562	-0.248	0.618	0.840
	فاعلية إدارة الأزمات	3.88	0.794	-0.381	0.780	0.578

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (3-6) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث كانت قيمة (K-S) لجميع متغيرات الدراسة أقل من (5) وقيمة (Sig) أكبر من (0.05)، كذلك قيم معامل الالتواء أقل من (1) لجميع متغيرات الدراسة.

### 8.3 ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن الوسائل الأقرب لملائمة لتحديد الأثر ووسائل الإحصاء المعلمي (Parametric) كونها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات، وإن استخدامها يستلزم تشخيص الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة والارتباط الذاتي (Autocorrelation)، حيث أن الوضع المثالي في الانحدار المتعدد أن ترتبط المتغيرات المستقلة بشكل قوي مع المتغير التابع وفي نفس الوقت لا ترتبط مع بعضها البعض، فإذا كان هنالك ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى تقليل قيمة (R) والسبب أن المتغيرات المستقلة تتشارك في نفس تباين المتغير التابع، وصعوبة تحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل (دودين، 2018).

#### - اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity):

وللتأكد من توافر هذا الشرط، تم استخراج معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF) والتباين المسموح به (Tolerance) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية، يشير الجدول رقم (3-7) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.01) كما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (5) حيث يعد ذلك مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها مناسبة لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Hair et al. 2011).

جدول (3-7) نتائج اختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	VIF (معامل تضخم التباين)	Tolerance (التباين المسموح به)
الاستشراف	1.280	0.781
التفكير المنظم	1.453	0.688
الرؤية الإستراتيجية	1.329	0.752
الشراكة	1.261	0.793
الدافعية	1.563	0.640
الحدس	1.322	0.756

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين أبعاد المتغير المستقل للتأكد من عدم وجود ارتباط خطي متعدد عالي بين المتغيرات المستقلة والنتائج موضحة في الجدول رقم (3-8).

جدول (3-8) مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) للمتغيرات المستقلة

الحدس	الدافعية	الشراكة	الرؤية الإستراتيجية	التفكير المنظم	الاستشراف	المتغير
					1.00	الاستشراف
				1.00	**0.605	التفكير المنظم
			1.00	**0.618	**0.652	الرؤية الإستراتيجية
		1.00	**0.611	**0.608	**0.532	الشراكة
	1.00	**0.616	**0.610	**0.582	**0.553	الدافعية
1.00	**0.508	**0.506	**0.526	**0.471	**0.423	الحدس

\*\*معنوي عند مستوى (0.01)

يبين الجدول رقم (3-8) أن أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة هو (0.652) وكان بين المتغيران (الرؤية الإستراتيجية) و(الاستشراف)، بينما كانت قيم معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى اقل من ذلك، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الارتباط الخطي المتعدد العالي بين المتغيرات المستقلة، حيث أنها قيم كانت اقل من (80%)، وعالية فان العينة تخلو من مشكلة الارتباط الخطي المتعدد العالي (Gujarati, 2008).

#### - اختبار الارتباط الذاتي (Autocorrelation):

يتحقق من هذا الاختبار خلو البيانات من مشكلة الارتباط الذاتي في نموذج الانحدار والتي تضعف من قدرة النموذج على التنبؤ. ويتم التأكد من ذلك بإجراء اختبار (ديربن-واتسون) (Durbin-Watson Test)، حيث تتحصر قيمته بين (صفر) و(4)، وكلما اقتربت هذه القيمة من (2) دل ذلك على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي (داود والسواعي، 2016).

وعادة يتم مقارنة قيمة (ديربن- واتسون) المحسوبة مع قيمتها الجدولية، وهما القيمة العليا (du) والقيمة الدنيا (dl)، فإذا وقعت القيمة المحسوبة بين القيمتين عندها لا يمكن الجزم

بوجود أو عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي، بينما إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية العليا (du) واقل من (2) فان ذلك يعني عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي في معادلة الانحدار، أما إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية الدنيا (dl) فان ذلك يعني وجود مشكلة ارتباط ذاتي في معادلة الانحدار، ويتم حساب كل من القيمة الجدولية الدنيا والعليا عند عدد مشاهدات  $(n = n - k)$  وعدد متغيرات يساوي  $(k - 1)$  بمستوى دلالة 5%.

والجدول رقم (3-9) يوضح نتائج هذا الاختبار حيث يتضح أن قيمة (ديربن - واتسون) المحسوبة للفرضية الرئيسية والفرضيات المتفرعة المنبثقة عنها اكبر من قيمها الجدولية العليا (du) وتقترب من القيمة (2) عند مستوى دلالة 5%، مما يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي وصلاحيته لاستخدامها في نموذج الانحدار (Gujarati, 2008).

#### جدول رقم (3-9)

نتائج اختبار الارتباط الذاتي (D-W) لفرضية الدراسة الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

النتيجة	قيمة DW الجدولية الدنيا dl	قيمة DW الجدولية العليا dU	قيمة DW المحسوبة	الفرضية
لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.707	1.831	2.099	H0 <sub>1</sub>
لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.645	1.687	1.930	H0 <sub>1.1</sub>
لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.645	1.687	1.846	H0 <sub>1.2</sub>
لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.645	1.687	1.973	H0 <sub>1.3</sub>
لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.645	1.687	1.824	H0 <sub>1.4</sub>
لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.645	1.687	1.845	H0 <sub>1.5</sub>
لا يوجد مشكلة ارتباط ذاتي	1.645	1.687	1.909	H0 <sub>1.6</sub>

### 9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموضحة في الجدول رقم (3-10):

جدول رقم (3-10) الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:	الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:
اختبار (Skewness) معامل الالتواء واختبار (K-S) لاختبار التوزيع الطبيعي.	- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.
اختبار (Pearson Correlation) لاختبار معاملات ارتباط المتغيرات المستقلة واختبار صدق البناء لإظهار مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، ومن أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التمييز.	- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.
معامل الاتساق (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.	- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشننت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
اختبار الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.	
اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): وذلك لاختبار أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع.	
اختبار (Variance Inflation Factor) VIF: وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة بناء أنموذج الدراسة.	
اختبار ديرين-واتسون (Durbin-Watson Test) لاختبار مشكلة الارتباط الذاتي (Autocorrelation) بين الأخطاء العشوائية الداخلة في معادلة الانحدار وقدرة النموذج على التنبؤ.	

# الفصل الرابع

## نتائج تحليل البيانات

### واختبار الفرضيات

## الفصل الرابع

### نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية للأفراد المجيبين والمتعلق بالجزء الأول من الاستبانة وفيما يلي توضيح لإجابات العينة.

جدول (1-4) وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	43	46.7
	أنثى	49	53.3
	المجموع	92	100
الفئة العمرية	أقل من 30	2	2.2
	من 31-40	33	35.9
	من 41-50	36	39.1
	50 فأكثر	21	22.8
	المجموع	92	100
المؤهل العلمي	دبلوم	-	-
	بكالوريوس	77	83.7
	ماجستير	15	16.3
	دكتوراه	-	-
	المجموع	92	100
المركز الوظيفي	مدير	2	2.2
	مساعد مدير	10	10.9
	رئيس قسم	73	79.3
	أخرى	7	7.6
	المجموع	92	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	2	2.2
	من 6- أقل من 11	30	32.6
	من 11- أقل من 16	43	46.7
	16 فأكثر	17	18.5
	المجموع	92	100

تشير النتائج الواردة في الجدول (4-1) إلى أن أعلى فئة في متغير النوع الاجتماعي كانت لفئة (أنثى) بواقع (53.3%) حيث لاحظت الباحثة بأن نسبة الإناث تشغل عدداً كبيراً من وظائف أمانة عمان الكبرى. أما في متغير الفئة العمرية كانت الفئة الأعلى هي فئة (من 41-50 سنة) وواقع (39.1%)، وقد يكون مرد هذه النتيجة نظراً لأن المديرية التنفيذية والإشرافية عادت ما تحتضن الموظفين ذوي الخبرة الأكبر وبالتالي تكون فئاتهم العمرية أكبر. أما في متغير المؤهل العلمي فكانت النسبة الأعلى لفئة (بكالوريوس) بواقع (83.7%) وهي نتيجة طبيعية كون نسبة كبيرة من موظفي أمانة عمان الكبرى في المديرية التنفيذية والإشرافية هم من حملة درجة البكالوريوس غالباً، وهذا الأمر يعكس تأهيلاً علمياً مناسباً من قبل أفراد عينة الدراسة. أما متغير المركز الوظيفي فقد كانت الفئة الأعلى هي فئة (رؤساء الأقسام) وواقع (79.3%). أما متغير عدد سنوات الخبرة فكانت الفئة الأعلى (من 11-أقل من 16 سنة) بواقع (46.7%)، وهو ما يعد منطقياً نظراً لارتفاع متوسط الفئة العمرية لشاغلي هذه الوظائف في المديرية التنفيذية والإشرافية وهذا يرتبط مع ارتفاع متوسط الفئة العمرية لأفراد عينة الدراسة، كما أن هذه النتيجة بالتالي تعكس وجود خبرة وظيفية مناسبة من قبل أفراد عينة الدراسة تمكنهم من فهم فقرات الاستبانة والإجابة عليها بالشكل المناسب.

## 2.4 وصف نتائج متغيرات الدراسة:

### 1.2.4 وصف المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي:

للإجابة عن السؤال الأول في مشكلة الدراسة سيتم في هذا الجزء وصف متغير الذكاء الإستراتيجي وذلك لتحديد درجة التطبيق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الذكاء الإستراتيجي والموضحة في الجدول رقم (4-2).

جدول (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الذكاء الإستراتيجي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
1	الاستشراف	4.67	0.56	93.4	مرتفع	1
4	الشراكة	4.50	0.58	90	مرتفع	2
3	الرؤية الإستراتيجية	4.36	0.73	87.2	مرتفع	3
2	التفكير المنظم	4.31	0.73	86.2	مرتفع	4
5	الدافعية	4.30	0.80	86	مرتفع	5
6	الحدس	4.27	0.77	85.4	مرتفع	6
المؤشر العام		<b>4.40</b>	<b>0.70</b>	<b>88%</b>	مرتفع	

يتضح من الجدول (4-2) أن قيم المتوسطات الحسابية للمتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) ذات درجات مرتفعة تراوحت ما بين (4.27-4.67)، حيث حصل بعد (الاستشراف) على أعلاها وبدرجة مرتفعة من التطبيق، وبعد (الحدس) على أقلها وبدرجة مرتفعة من التطبيق، وبلغ المؤشر العام لتطبيق الذكاء الإستراتيجي (4.40) وبانحراف معياري (0.70) وبنسبة (88%) وبهذا يتضح أن مستوى تطبيق الإدارات في أمانة عمان الكبرى لمفهوم الذكاء الإستراتيجي قد جاء ضمن المستوى المرتفع، وفيما يلي تفصيل لأبعاد الذكاء الإستراتيجي.

## أولاً: الاستشراق.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستشراق، والجدول (3-4) يبين ذلك.

جدول (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستشراق مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
1	تعتمد أمانة عمان على التوقع في اتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية	4.90	0.49	98	مرتفع	1
3	تطور أمانة عمان استراتيجيات مستقبلية تحاكي الأزمات	4.88	0.51	97.6	مرتفع	2
2	تقدم أمانة عمان سيناريوهات مختلفة وصفاً لأحداث مستقبلية	4.61	0.55	92.2	مرتفع	3
5	يملك العاملون في الإدارات المختلفة بأمانة عمان المعرفة والخبرة	4.49	0.61	89.8	مرتفع	4
4	تمتلك أمانة عمان معرفة بالعمليات المنظمة الرئيسة	4.45	0.64	89	مرتفع	5
	المؤشر العام	4.67	0.56	93.4	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (3-4) أن مستوى الاستشراق كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.67) وانحراف معياري (0.56)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.45-4.90)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تعتمد أمانة عمان على التوقع في اتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.90) وانحراف معياري (0.49) وبأهمية نسبية (98%)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "تمتلك أمانة عمان معرفة بالعمليات المنظمة الرئيسة" بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.64) بأهمية نسبية (89%).

## ثانياً: التفكير المنظم.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التفكير المنظم، والجدول (4-4) يبين ذلك.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التفكير المنظم مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
1	يوجد تناسق وترابط بين أقسام أمانة عمان بعضها ببعض	4.67	0.72	93.4	مرتفع	1
5	تقوم أمانة عمان بتحليل العناصر المختلفة في العمل لفهم كيفية تفاعلها	4.41	0.74	88.2	مرتفع	2
2	تقوم أمانة عمان بدراسة الأفكار مجتمعة وتلمس قيمتها في الأمد البعيد	4.29	0.66	85.8	مرتفع	3
3	تحرص أمانة عمان على تحليل المشكلة من خلال النظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها البعض	4.19	0.77	83.8	مرتفع	4
4	تتبع أمانة عمان التفكير بالنظم لرؤية الأحداث المحيطة بعملها بشكل أكثر وضوحاً	4.00	0.78	80	مرتفع	5
	المؤشر العام	4.31	0.73	86.2	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4-4) أن مستوى التفكير المنظم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.31) وانحراف معياري (0.73)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.00 - 4.67)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "يوجد تناسق وترابط بين أقسام أمانة عمان بعضها ببعض" بمتوسط حسابي (4.67) وانحراف معياري (0.72) وبأهمية نسبية (93.4)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "تتبع أمانة عمان التفكير بالنظم لرؤية الأحداث المحيطة بعملها بشكل أكثر وضوحاً" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.78) وبأهمية نسبية (80).

## ثالثاً: الرؤية الإستراتيجية.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية الإستراتيجية، والجدول (4-5) يبين ذلك.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية الإستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
3	تعتمد أمانة عمان على الرؤية الشمولية في اتخاذ القرارات الإدارية	4.45	0.62	89	مرتفع	1
2	تحرص أمانة عمان على توظيف الرؤية الشمولية في توحيد جهود العاملين تجاه أهداف الأمانة	4.35	0.67	87	مرتفع	2
5	تمتلك أمانة عمان القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن أهداف الأمانة	4.34	0.75	86.8	مرتفع	3
4	تمتلك أمانة عمان القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	4.33	0.83	86.6	مرتفع	4
1	تمتلك أمانة عمان رؤية ذات أبعاد شمولية لاتجاه الأعمال	4.32	0.77	86.4	مرتفع	5
	<b>المؤشر العام</b>	<b>4.36</b>	<b>0.73</b>	<b>87.2</b>	<b>مرتفع</b>	

يلاحظ من الجدول (4-5) أن مستوى الرؤية الإستراتيجية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.36) وانحراف معياري (0.73)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.32-4.45)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (3) وهي "تعتمد أمانة عمان على الرؤية الشمولية في اتخاذ القرارات الإدارية" بمتوسط حسابي (4.45) وانحراف معياري (0.62) وبأهمية نسبية (89)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) وهي "تمتلك أمانة عمان رؤية ذات أبعاد شمولية لاتجاه الأعمال" بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.77) بأهمية نسبية (86.4).

## رابعاً: الشراكة.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشراكة، والجدول (4-6)

يبين ذلك.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشراكة مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
2	تتخذ أمانة عمان القرارات تبعاً لتحالف الأقسام المختلفة فيها	4.58	0.60	91.6	مرتفع	1
4	تحرص أمانة عمان على الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى	4.54	0.54	90.8	مرتفع	2
3	تقيم أمانة عمان شراكات إستراتيجية مع منظمات محلية وإقليمية	4.51	0.64	90.2	مرتفع	3
1	تطبق أمانة عمان أسلوب الشراكة بين العاملين لتنفيذ رؤية الأمانة وتحقيق أهدافها	4.46	0.60	89.2	مرتفع	4
5	تقوم أمانة عمان بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة	4.43	0.54	89.2	مرتفع	5
	<b>المؤشر العام</b>	<b>4.50</b>	<b>0.58</b>	<b>90</b>	<b>مرتفع</b>	

يلاحظ من الجدول (4-6) أن دور الشراكة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(4.50) وبانحراف معياري (0.58)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (4.43 - 4.58)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) وهي "تتخذ

أمانة عمان القرارات تبعاً لتحالف الأقسام المختلفة فيها" بمتوسط حسابي (4.58) وبانحراف

معياري (0.60) وبأهمية نسبية (91.6)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (5) وهي "تقوم

أمانة عمان بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة" بمتوسط حسابي (4.43) وبانحراف

معياري (0.54) وبأهمية نسبية (89.2).

## خامساً: الدافعية.

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الدافعية، والجدول (7-4)

يبين ذلك.

جدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدافعية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
1	تحرص أمانة عمان على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الإنجازات	4.47	0.73	89.4	مرتفع	1
4	تشجع أمانة عمان العاملين على تنفيذ رؤية الأمانة	4.38	0.75	87.6	مرتفع	2
5	تحت أمانة عمان العاملين على العمل ضمن أهداف الأمانة	4.38	0.91	87.6	مرتفع	2
2	تشجع أمانة عمان العاملين لديها من خلال نظام الحوافز	4.36	0.81	87.2	مرتفع	4
3	تحرص أمانة عمان على تكوين فرق عمل وتشجيع روح العمل الجماعي بين موظفيها	3.93	0.78	87.2	مرتفع	5
	المؤشر العام	4.30	0.80	86	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (7-4) أن دور الدافعية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.30) وبانحراف معياري (0.80)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93 - 4.47)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "تحرص أمانة عمان على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الإنجازات" بمتوسط حسابي (4.47) وبانحراف معياري (0.73) وبأهمية نسبية (89.4)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "تحرص أمانة عمان على تكوين فرق عمل وتشجيع روح العمل الجماعي بين موظفيها" بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.78) وبأهمية نسبية (87.2).

## سادساً: الحدس.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحدس، والجدول (8-4)

يبين ذلك.

جدول (8-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الحدس مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
1	ترسم أمانة عمان سيناريوهات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية	4.43	0.69	88.6	مرتفع	1
2	تربط أمانة عمان الأفكار وتشكلها للخروج بفكرة جديدة	4.37	0.67	87.4	مرتفع	2
3	تمتلك أمانة عمان نظام الاستجابة السريعة للحالات الطارئة باستخدام الحدس	4.34	0.75	86.8	مرتفع	3
5	تقوم أمانة عمان بتدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات المستقبلية	4.33	0.83	86.6	مرتفع	4
4	يوجد إداريون في أمانة عمان من ذوي الخبرة الوظيفية المناسبة	3.90	0.89	78	مرتفع	5
	المؤشر العام	4.27	0.77	85.4	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (8-4) أن مستوى الحدس كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(4.27) وبانحراف معياري (0.77)، وجاء مستوى فقرات المجال مرتفعاً، إذ تراوحت

المتوسطات الحسابية بين (3.90 - 4.43)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) وهي "ترسم

أمانة عمان سيناريوهات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية" بمتوسط حسابي (4.43) وبانحراف

معياري (0.69) وبأهمية نسبية (88.6)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (4) وهي "يوجد

إداريون في أمانة عمان من ذوي الخبرة الوظيفية المناسبة" بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف

معياري (0.89) بأهمية نسبية (78).

## 2.2.4 وصف المتغير التابع فاعلية إدارة الأزمات:

للإجابة عن السؤال الثاني في مشكلة الدراسة سيتم في هذا الجزء وصف متغير فاعلية إدارة الأزمات وذلك لتحديد درجة التطبيق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة والموضحة في الجدول رقم (4-9).

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات فاعلية إدارة الأزمات مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
9	تحرص أمانة عمان على تحديد الاحتياجات الخاصة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة	4.92	0.58	98.4	مرتفع	1
8	تمتلك أمانة عمان تصوراً واضحاً للأحداث المستقبلية المتوقعة	4.52	0.82	90.4	مرتفع	2
15	تمتلك أمانة عمان خطط بديلة تستخدمها عند الحاجة	4.27	0.68	85.4	مرتفع	3
4	تُخضع أمانة عمان موظفيها لدورات تدريبية في أساليب التنبؤ والتفكير الإستراتيجي	4.15	0.75	83	مرتفع	4
10	تقوم أمانة عمان بتقديم الموارد اللازمة للمنطقة التي تأثرت بالأزمة لاستعادة نشاطها الطبيعي	4.01	0.97	82.2	مرتفع	5
11	تمتلك أمانة عمان إجراءات خاصة بتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة	3.95	0.50	84.6	مرتفع	6
13	توجد لدى أمانة عمان آليات تنسيق واضحة لإدارة الأزمات مع الجهات الحكومية ذات العلاقة	3.90	0.65	82.6	مرتفع	7
6	تمتلك أمانة عمان خطط طوارئ خاصة بأنشطتها	3.85	1.10	86.2	مرتفع	8
7	تطبق أمانة عمان تدريبات التعامل مع الأزمات الوهمية	3.80	0.98	83.4	مرتفع	9
14	تمتلك أمانة عمان القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل بالأزمة	3.77	0.98	81.2	مرتفع	10

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
5	تقوم أمانة عمان بتقييم وتحسين خطط إدارة الأزمات السابقة بقصد التعامل مع الأزمات المستقبلية	3.61	0.96	76.2	متوسط	11
2	تأخذ أمانة عمان عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات	3.55	0.81	72	متوسط	12
12	توجد في أمانة عمان تعليمات إدارية واضحة للتعامل مع الأزمات	3.51	0.67	71.8	متوسط	13
1	تمتلك أمانة عمان وحدة خاصة للتنبؤ المستقبلي بالأزمات	3.29	0.60	72.2	متوسط	14
3	تأخذ أمانة عمان عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات	3.17	0.77	70.6	متوسط	15
	المؤشر العام	<b>3.88</b>	<b>0.79</b>	<b>77.6</b>	مرتفع	

يلاحظ من الجدول (4-9) أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) وانحراف معياري (0.79)، وجاء مستوى فقرات المجال بين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.17-4.92)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (9) وهي "تحرص أمانة عمان على تحديد الاحتياجات الخاصة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة" بمتوسط حسابي (4.92) وانحراف معياري (0.58) وبأهمية نسبية (98.4)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) وهي "تأخذ أمانة عمان عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات" بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.77) وبأهمية نسبية (70.6).

### 3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

في هذا الجزء من الدراسة نستعرض اختبار الفرضيات، حيث تم إخضاع الفرضية الرئيسية لتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) والفرضيات الفرعية لتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، وتم الاعتماد على قواعد القرار لقبول أو رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التالية:

- مستوى الدلالة ( $\alpha$ ): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل دل ذلك على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.
- القيمة المحسوبة: تم الاعتماد على القيمة المحسوبة كقاعدة ثانية لرفض أو قبول الفرضيات، بحيث إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية دل ذلك على رفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) وإذا كانت القيمة المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ). وقد كانت النتائج كما يلي:

### 1.3.4 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

للإجابة عن السؤال الثالث في مشكلة الدراسة سيتم في هذا الجزء اختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس) على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Multiple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (4-10).

## جدول (4-10)

نتائج اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى

جدول المعاملات Coefficient					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع
T Sig	T	Beta	الخطأ المعياري	البيان	Df	F Sig	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط	
0.738	0.335	0.032	0.086	الاستشراف	85/6	*0.00	24.470	0.631	0.794	فاعلية إدارة الأزمات
*0.001	3.540	0.441	0.096	التفكير المنظم						
*0.030	2.108	0.266	0.111	الرؤية الإستراتيجية						
0.551	0.599	0.063	0.071	الشراكة						
*0.00	5.001	0.526	0.075	الدافعية						
*0.028	3.959	0.294	0.049	الحدس						
*معنوي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$										
قيمة T الجدولية = (1.986)					قيمة F الجدولية = (2.15)					

يمثل الجدول (4-10) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية والمتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية، الحدس) ومتغير تابع واحد يمثل (فاعلية إدارة الأزمات).

ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات، من خلال قيمة F والمساوية (24.47) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.15) عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (85/6) وتشير قيمة R<sup>2</sup> والبالغة (0.631) إلى أن الذكاء الإستراتيجي بإبعاده قد فسرت ما نسبته (63.1%) من التغير التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات. وبلغ معامل الارتباط R = (79.4%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين الذكاء الإستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات.

ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد (الدافعية) كان له الأثر الأكبر من بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات)، إذ بلغت قيمة معامل بيتا لها  $(\beta = 0.526)$  وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.001) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية  $(Sig = 0.00)$ ، بعد ذلك جاء في المرتبة

الثانية من حيث الأثر بعد (التفكير المنظم) إذ بلغت قيمة معامل بيتا لها ( $\beta=0.441$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.540) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.001$ )، بعد ذلك جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأثر بعد (الحدس) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.294$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.959) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.028$ )، بعد ذلك جاء في المرتبة الرابعة بعد (الرؤية الإستراتيجية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا لها ( $\beta=0.266$ )، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.108) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ( $\text{Sig}=0.030$ )، بعد ذلك جاء في المرتبة الخامسة بعد (الشراكة) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.063$ )، وقيمة (T) المحسوبة (0.599) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى غير معنوي ( $\text{Sig}=0.551$ )، وبعد ذلك جاء في المرتبة السادسة والأخيرة بعد (الاستشراف) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ( $\beta=0.032$ )، وقيمة (T) المحسوبة (0.335) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى غير معنوي ( $\text{Sig}=0.738$ )، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_a$ ) القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى".

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الفرعية الأولى والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (4-11).

جدول (4-11) نتائج اختبار اثر الاستشراف على فاعلية إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig	T	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig F	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
*0.00	6.402	0.078	الاستشراف	1	*0.00	40.897	0.311	0.557	فاعلية إدارة الأزمات
قيمة T الجدولية = (1.986)					*معنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )				

يمثل الجدول (4-11) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود متغير مستقل واحد (الاستشراف) ومتغير تابع وأحد يمثل فاعلية إدارة الأزمات.

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف على فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (6.402)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة وتشير قيمة R<sup>2</sup> والبالغة (0.311) إلى أن بعد (الاستشراف) قد فسر ما نسبته (31.1%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات.

كما بلغ معامل الارتباط R = (55.7%) مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيران، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>)، ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستشراف على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى.

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثانية والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (4-12).

جدول (4-12) نتائج اختبار اثر التفكير المنظم على فاعلية إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig	T	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig F	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
*0.00	8.565	0.060	التفكير المنظم	1	*0.00	73.363	0.446	0.668	فاعلية إدارة الأزمات
قيمة T الجدولية = (1.986)					*معنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )				

يمثل الجدول (4-12) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود متغير مستقل واحد (التفكير المنظم) ومتغير تابع واحد يمثل فاعلية إدارة الأزمات.

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم على فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (8.565)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة وتشير قيمة R<sup>2</sup> والبالغة (0.446) إلى أن بعد (التفكير المنظم) قد فسر ما نسبته (44.6%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات.

كما بلغ معامل الارتباط R = (66.8%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيران، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>)، ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتفكير المنظم على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى.

### نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الفرعية الثالثة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الإستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (4-13).

جدول (4-13) نتائج اختبار اثر الرؤية الإستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
T Sig	T	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig F	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
*0.00	7.649	0.066	الرؤية الإستراتيجية	1	*0.00	58.514	0.391	0.626	فاعلية إدارة الأزمات
قيمة T الجدولية = (1.986)					*معنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )				

يمثل الجدول (4-13) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود متغير مستقل واحد (الرؤية الإستراتيجية) ومتغير تابع واحد يمثل فاعلية إدارة الأزمات. وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الإستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (7.649)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة وتشير قيمة R<sup>2</sup> والبالغة (0.391) إلى أن بعد (الرؤية الإستراتيجية) قد فسر ما نسبته (39.1%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات. كما بلغ معامل الارتباط R = (62.6%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيران، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العديمة (HO)، ونقبل الفرضية البديلة (Ha) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية الإستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى.

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الفرعية الرابعة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (4-14).

جدول (4-14) نتائج اختبار اثر الشراكة على فاعلية إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
T Sig	T	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig F	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
*0.00	6.428	0.060	الشراكة	1	*0.00	41.322	0.312	0.559	فاعلية إدارة الأزمات
قيمة T الجدولية = (1.986)					*معنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )				

يمثل الجدول (4-14) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود متغير مستقل واحد (الشراكة) ومتغير تابع واحد يمثل فاعلية إدارة الأزمات.

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة على فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (6.428)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة وتشير قيمة R<sup>2</sup> والبالغة (0.312) إلى أن بعد (الشراكة) قد فسر ما نسبته (31.2%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات.

كما بلغ معامل الارتباط R = (55.9%) مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيران، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>)، ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للشراكة على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى.

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (4-15).

جدول (4-15) نتائج اختبار اثر الشراكة على فاعلية إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
T Sig	T	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig F	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
*0.00	9.775	0.052	الدافعية	1	*0.00	95.56	0.512	0.716	فاعلية إدارة الأزمات
قيمة T الجدولية = (1.986)					*معنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )				

يمثل الجدول (4-15) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود متغير مستقل واحد (الدافعية) ومتغير تابع واحد يمثل فاعلية إدارة الأزمات.

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية على فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (9.775)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة وتشير قيمة R<sup>2</sup> والبالغة (0.512) إلى أن بعد (الدافعية) قد فسر ما نسبته (51.2%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات.

كما بلغ معامل الارتباط R = (71.6%) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيران، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>)، ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى.

## نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار فرضية الدراسة الفرعية السادسة والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحدس على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى".

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (4-16).

جدول (4-16) نتائج اختبار اثر الحدس على فاعلية إدارة الأزمات

جدول المعاملات Coefficient			تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summary		المتغير التابع	
T Sig	T	الخطأ المعياري	البيان	درجة الحرية Df	Sig F	F	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الارتباط
*0.00	5.860	0.055	الحدس	1	*0.00	34.388	0.274	0.523	فاعلية إدارة الأزمات
قيمة T الجدولية = (1.986)					*معنوي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )				

يمثل الجدول (4-16) نتائج الاختبار الإحصائي لنموذج هذه الفرضية وتمثل بوجود متغير مستقل واحد (الحدس) ومتغير تابع واحد يمثل فاعلية إدارة الأزمات.

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحدس على فاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضاً من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة (5.86)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية واحدة وتشير قيمة R<sup>2</sup> والبالغة (0.274) إلى أن بعد (الحدس) قد فسر ما نسبته (27.4%) من التباين الحاصل في فاعلية إدارة الأزمات.

كما بلغ معامل الارتباط R = (52.3%) مما يشير إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيران، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية (H<sub>0</sub>)، ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>a</sub>) حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحدس على فاعلية إدارة الأزمات في امانة عمان الكبرى.

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 نتائج الدراسة:

اعتماداً على وصف وتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها، من خلال المعالجة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات الاستبانة، جاء هذا الفصل ليخلص نتائج الدراسة الميدانية:

#### 1.1.5 النتائج المتعلقة بوصف متغيرات الدراسة:

- تميز القطاع المبحوث بمستوى مرتفع لوعي الإدارات لمفهوم الذكاء الإستراتيجي وأهميته حيث حقق الذكاء الإستراتيجي ما نسبته (88%) بناء على وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تميز بعد الاستشراق بدرجة مرتفعة من الأهمية وحقق الترتيب الأول بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي، بينما بعد الحدس حقق الترتيب الأخير بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وبدرجة مرتفعة من الأهمية.
- أظهرت النتائج أن الاستشراق قد حقق مستوى متميز ومرتفع من الأهمية وبنسبة (93.4%) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك لاعتماد الإدارات الإشرافية والتنفيذية في أمانة عمان الكبرى على التوقع في اتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية، وتعمل جاهدة على تطوير إستراتيجيات مستقبلية تحاكي الأزمات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Sheen et. al, 2017) ودراسة (عمران، 2015).
- أظهرت النتائج أن التفكير المنظم قد حقق مستوى متميز ومرتفع من الأهمية وبنسبة (86.2%) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك للتناسق والترابط بين

أقسام أمانة عمان الكبرى بعضها البعض كما تقوم الإدارات بتحليل العناصر المختلفة في العمل لفهم كيفية تفاعلها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عمران، 2015).

- أظهرت النتائج أن الرؤية الإستراتيجية قد حققت مستوى متميز ومرتفع من الأهمية وبنسبة (87.2%) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك لاعتماد أمانة عمان الكبرى على مبدأ الرؤية الشمولية في اتخاذ القرارات الإدارية، كما تحرص على توظيفها في توحيد جهود العاملين اتجاه أهداف الأمانة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حافظ وحسين ومحمود، 2017).

- أظهرت النتائج أن الشراكة قد حققت مستوى متميز ومرتفع من الأهمية وبنسبة (90%) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك لاتخاذ القرارات الإدارية تبعاً لتحالف الأقسام المختلفة في أمانة عمان، وحرصها على الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى وإقامة الأمانة شراكات إستراتيجية مع منظمات محلية وإقليمية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حافظ وحسين ومحمود، 2017) واختلفت مع دراسة (عمران، 2015).

- أظهرت النتائج أن الدافعية قد حققت مستوى متميز ومرتفع من الأهمية وبنسبة (86%) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك لحرص الأمانة على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على انجاز المهام ضمن أهدافها والرؤية الإستراتيجية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مسلم، 2015) واختلفت مع دراسة (العابدي، والموسوي، 2014).

- أظهرت النتائج أن الحدس قد حققت مستوى متميز ومرتفع من الأهمية وبنسبة (85.4%) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك إلى أن أمانة عمان الكبرى ترسم

سيناريوهات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية، وتربط الأفكار وتشكلها للخروج بأفكار جديدة، ولامتلاكها نظام الاستجابة السريعة للحالات الطارئة باستخدام الحدس، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (طبيبي، 2017) ودراسة (أبو الغنم، 2016).

- تميز القطاع المبحوث بمستوى مرتفع لقدرة الإدارات في أمانة عمان الكبرى لتطبيق فاعلية إدارة الأزمات وبنسبة (77.6%) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك لحرص أمانة عمان الكبرى على تحديد الاحتياجات الخاصة للمواقع التي تأثرت بالأزمة، وامتلاكها تصور واضح للأحداث المستقبلية المتوقعة، ولديها الخطط البديلة لتستخدمها عند الحاجة إليها، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمد، 2017) واختلفت مع دراسة (الخصري، 2017).

### 2.1.5 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

بيّنت نتائج الفرضية الرئيسية أن الذكاء الإستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي وقوي في فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى ويشكل بُعد الدافعية أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في التأثير على فاعلية إدارة الأزمات، وجاء بعد التفكير المنظم في المرتبة الثانية يليه الحدس ومن ثم الرؤية الإستراتيجية، في حين لم يحقق بعد الاستشراف وبعد الشراكة إسهام بالتأثير داخل المجموعة على فاعلية إدارة الأزمات وتبرر الباحثة أن الاستشراف والشراكة يدعمان باقي المتغيرات للظهور والإسهام بشكل مباشر كون الذكاء الإستراتيجي يوفر تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة، ويساعد على اتخاذ الإجراءات الوقائية ويخلق أساس معرفي للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية ويمكنها من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس

إيجاباً على سمعتها وموقعها، كما يهدف الذكاء الإستراتيجي إلى توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمة من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً أو مستقبلاً، وللتأكد من وصول الباحثة لهذا الاستنتاج تم اختبار الفرضيات الفرعية وكانت النتائج كما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستشراف على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ومن الممكن تفسير هذه النتيجة على أن الاستشراف يشكل عنصراً حيوياً في فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، وربما يكون مرد ذلك بأن إدارة الأزمات في الأمانة تعتمد على التخطيط والدراسات والإحصاءات وبالتالي فإنها تعتمد على الاستشراف وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة (قاسم وكنعان، 2018).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التفكير المنظم على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ومن الممكن تفسير النتيجة بأن التفكير المنظم يشكل عنصراً حاسماً في فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى وقد يكون مرد ذلك تبعاً لأن التفكير المنظم ما هو إلا جزء من التخطيط الكلي الذي تتبعه الأمانة في إدارة الأزمات التي تتعرض لها. وتتفق النتيجة مع ما ورد في نتائج دراسة (العابدي والموسوي، 2014).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الرؤية الإستراتيجية على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ومن الممكن تفسير هذه النتيجة باعتبار الرؤية الإستراتيجية عاملاً رئيساً في فاعلية إدارة الأزمات. وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة (مسلم، 2015) واختلفت مع دراسة (طبيبي، 2017).

- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الشراكة على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ومن الممكن تفسير النتيجة الحالية على اعتبار أن

الشراكة قائمة وموجودة بين كافة الأقسام في أمانة عمان الكبرى كجزء من الهيكل

التنظيمي لأمانة عمان الكبرى. وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة (Seitovirta, 2011).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحدس على فاعلية إدارة الأزمات

في أمانة عمان الكبرى، وهو ما يعد أمراً منطقياً على اعتبار أن القائمين على إدارة

الأزمات في أمانة عمان الكبرى من القيادات الإدارية يمتلكون من الخبرة والمعرفة العملية

باع طویل يمكنهم من امتلاك القدرة على الحدس فيما يتعلق بإدارة أية أزمات قد تواجهه

عمل أمانة عمان الكبرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو الغنم، 2016).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الدافعية على فاعلية إدارة الأزمات

في أمانة عمان الكبرى، وهو أمر منطقي على اعتبار أن الدافعية في مختلف منظمات

الأعمال أمر محفز للعاملين على بذل مزيد من العطاء في العمل. وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة (العابدي والموسوي، 2014).

## 2.5 التوصيات:

- بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:
- على جميع الإدارات التابعة لأمانة عمان الكبرى توسيع مدارك اهتمامها في الذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير كبير وواضح في فاعلية إدارة الأزمات والتي تضمن تحسين وتطوير الأداء المؤسسي بشكل عام.
  - المحافظة على المستوى المرموق والتميز الذي أظهرته النتائج من خلال تعزيز وتبني الذكاء الإستراتيجي والاستفادة من أثره الإيجابي على فاعلية إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.
  - تطعيم وإشراك الخبرات الداخلية بخبرات خارجية والاستعانة باستشاريين مختصين لتأكيد مبدأ الشراكة في أمانة عمان الكبرى والأخذ بوجهات نظر العاملين والمتعاملين بعين الاعتبار وأن يكون جزء من ثقافة المنظمة والعمل عليها بشكل دوري وليس بشكل موسمي أو عند وجود أزمة ما.
  - يترتب على أمانة عمان الكبرى دراسة مواطن الضعف في الذكاء الاستراتيجي وإجراء دراسات لمسح جوانب القصور والوقوف عليها وأخذ المقترحات والآراء من كوادرها في الإدارات التنفيذية والإشرافية حول كيفية تحسينها للخروج بنتائج ترفع من سوية فاعلية إدارة الأزمات.
  - الاهتمام المتواصل باحتياجات العاملين في أمانة عمان الكبرى وتبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيجابي والذي سيؤدي إلى شعور العاملين بالفخر كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتهتم بأمورهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الارتقاء بقدراتهم على أداء أنشطتهم بكفاءة وفاعلية.

- تحديد الاحتياجات التدريبية وتكثيف البرامج التطويرية سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي والتوجه نحو الدورات والورش المتخصصة في صلب الذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات لمواكبة كل جديد من التطورات الحديثة وإدخالها إلى بيئتهم لتحقيق نتائج وأهداف مستدامة.
- يتوجب على الإدارات التنفيذية والإشرافية في أمانة عمان أثناء قيامها بعملها أن تقوم بتحليل كافة الأزمات ودراساتها وإدارتها بشكل يؤدي إلى تقليلها إلى أدنى حد ممكن وأن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.
- التأكيد على ضرورة الاستمرارية بتوظيف أشخاص لديهم المعرفة العلمية الكافية بفاعلية إدارة الأزمات للتحكم في ضغوطها وفي مسارها واتجاهها.
- أهمية إجراء المزيد من الدراسات والبحوث ذات الصلة بالذكاء الإستراتيجي، مع ربطها بمتغيرات أخرى غير فاعلية إدارة الأزمات، كذلك تطبيق الدراسات على مجتمعات مغايرة لمجتمع الدراسة الحالية، وذلك بغية سد الفجوة البحثية في هذا المجال وإثراء المكتبة العربية بمزيد من الدراسات وذات الصلة بالذكاء الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع باللغة العربية:

- أمين، محمد (2014)، احتياجات الإنسان المتصاعدة، الطبعة الثالثة، منشورات وزارة الثقافة والإعلام، الكويت.
- بغدادي، فيصل، (2014)، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة المسيلة، الجزائر.
- جاد الله، محمود، (2015)، إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجادري، عدنان حسين، وأبو حلو، يعقوب عبد الله، (2015)، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية، الطبعة الثانية، مكتبة الجامعة، الشارقة.
- حافظ عبدالناصر علك، وحسين، حسين وليد، ومحمود، أحمد عبد، (2017)، الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجامعة، مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 25، العدد 4، ص 1473 - 1495.
- الحدراوي، رافد (2010)، أثر الاستشراف الإستراتيجي في مستوى التمكين التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عدد من المديرين والعاملين في عدد من المصارف التجارية الأهلية في محافظة النجف الأشرف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.

- حريم، حسين، (2019)، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة، الطبعة السادسة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخشالي، شاكر جار الله، (2015)، موضوعات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخضري، نجلاء هشام محمد، (2017)، فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- داود، حسام علي، والسواعي، خالد محمد، (2016)، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، عمان.
- درة، عبد الباري إبراهيم، وجرادات، ناصر "محمد سعود"، (2014)، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدليمي، عبد الرزاق محمد، (2012)، الإعلام وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين، حمزة محمد، (2018)، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديوب، محمد عباس، وعبد الرحمن، نسرين، وزهرة، أحمد، (2018)، دور الذكاء الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية فعالة للمنظمات - دراسة مسحية لآراء عينة من مدراء المنظمات العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة البعث، المجلد 40، العدد 20، ص 11-42.

- ذيب، هيثم (2017)، **أصول التخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- رزوقي، رعد، وعبد الكريم، سهى (2015)، **التفكير وأنماطه: التفكير العلمي، التفكير التأملي، التفكير الناقد، التفكير المنطقي**، الجزء الأول، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
- رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش، (2015)، **الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السكارنة، بلال خلف، (2015)، **إدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن.
- أبو زيد، "محمد خير" سليم، (2010)، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS**، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- السيفو، وليد إسماعيل، أبو بكر، عيد احمد، الرفاعي، غالب عوض، (2018)، **أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال وتطبيقاتها في العلوم المالية والإدارية والاقتصادية**، الطبعة الثانية، دار زمزم ناشرون موزعون، عمان، الأردن.
- صالح، أحمد، وإبراهيم، إبراهيم، والعزاوي، بشرى (2010)، **الإدارة بالذكاءات: نهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- صالح، قاسم (2017)، **سيكولوجيا اللغة والاتصال**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- الصيرفي، محمد (2013)، **مفاهيم إدارية حديثة**، الطبعة الثالثة، الدار العلمية الدولية للنشر، عمان.

- طيبي، نادية، (2017)، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الطيبي، خضر مصباح إسماعيل، (2013)، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العابدي، علي، والموسوي، هاشم (2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (31): 143-167.
- عابدين، عالية (2012)، تأثير التخطيط الإستراتيجي في إدارة أزمات البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- عبوي، زيد منير، (2012)، سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو الغنم، خالد (2016)، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد (5): 139-172.
- العزاوي، فراس رحيم يونس، (2016)، تعزيز الذكاء الإستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية - بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 90، 291 - 329.

- العزاوي، نجم (2009)، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن.
- العزاوي، نجم، وجواد، عباس (2017)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- عطية، محسن علي، (2016)، البحث العلمي في التربية، مناهجه، أدواته، وسائله الإحصائية، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عمر، أحمد (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، الجزء الأول، منشورات عالم الكتب، القاهرة.
- العمر، ناصر (2010)، منهج التفكير: ضوابط ومحاذير، دار الحضارة للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض.
- عمران، نضال (2015)، أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، 3 (23): 1280-1307.
- عواد، يونس، والصرن، رعد، وصقور، مجد، (2015) الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، (2015)، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الغريبي، هشام عبدالله، (2010)، الإدارة الإستراتيجية دراسة تحليلية، الطبعة الأولى، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

- قاسم، سعاد حرب، (2011)، اثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مدراء مكتب غزة الإقليمي التابع للانوروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- قاسم، سامر أحمد، وكنعان، علي، (2018)، دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين - دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 40، العدد 4، ص 301-322.
- القطامين، أحمد، (2009)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكرخي، مجيد (2018)، التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، دار المناهج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الكرخي، مجيد، (2016)، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكساسبة، محمد مضفي، والفاعوري، عبير حمود، (2010)، قضايا معاصرة في الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد، قشار، (2017)، التخطيط الإستراتيجي بين دافعية الاجاز والاتجاهات النفسية، الطبعة الأولى، دار الأيام، عمان، الأردن.
- محمد، علي جاسم، (2017)، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة غير منشورة جامعة القادسية، العراق.

- محمود، سعد (2019) تأثير الذكاء الإستراتيجي في إدارة الأزمات: بحث تحليلي في ديوان محافظة الأنبار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، بغداد.
- محمود، عواطف (2010)، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6 (19): 64-80.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي، (2013)، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مسلم، تامر حمدان عبدالقادر، (2015)، أثر الذكاء الإستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2011)، إدارة الكوارث والأزمات، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر.
- مقراش، فوزية، (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- المومني، نائل محمد، (2012)، إدارة الكوارث والأزمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النجار، نبيل جمعة صالح، (2015)، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- نصر، إياد، (2017)، سيكولوجية إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

## المراجع باللغة الانجليزية:

- Anderson, J., & Poole, M, (2001), **Assignment and thesis Writing** (4<sup>th</sup>ed.) Brisbane: John Wiley and Sons
- Baei, F., Ahmadi, M., Malafeh, N., & Bae, A. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran, Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare, **International Review of Management and Marketing**, 7 (2): 244-249.
- Bengston, D. (2018) Principles for Thinking about the Future and Foresight Education, **World Futures Review**, 10 (3): 193-202.
- Clar, G., Acheson, N., Zimmermann, S., Buczek, M., & Allan, J. (2008). **Enabling Better RTDI Policy-Making in Europe's Regions: Strategic Policy Intelligence Tools**, Steinbeis-Edition, Stuttgart, Berlin.
- Coombs, W. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory, **Corporate Reputation Review**, 10 (3): 163-176.
- Gujarati, damodar N. (2008). **Basic Econometrics** (5<sup>th</sup>ed).USA, New York: The Mc Graw - Hill Companies.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, & Tatham, R, L.(2011). **Multivariate Data Analysis** (7<sup>th</sup> ed): Prentice Hall.
- Karimi, F. & Rezanejad, A. (2014). Structural Equations Model of Transformational Leadership and Organizational Culture with Organizational Agility at Isfahan Steel Company, **International Journal of Scientific Research**, 7 (2): 1-18.

- Keikha, Abbas, (2016), Investigating Effects of Strategic Intelligence of Managers on the Performance of Employees (Case Study: Private Banks in city of Zahedan), **International Journal of Scientific & Engineering Research**, Volume 7, Issue 3, 263- 276
- Kruger, Jean-Pierre. (2011). A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long-Term Insurance Industry in South Africa, **European Business Review** 23(6): 609-631.
- Lee, J., Woeste, J., & Heath, R. (2007). Getting Ready for Crises: Strategic Excellence, **Public Relations Review**, 33, 334-336.
- Linn, Robert. L, & Gronlund, Norman, E, (2012). **Measurement and Assessment in Teaching**, (11<sup>th</sup> ed) Prentice Hall.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, the Inevitable Cons, **Harvard Business Review**, January, 1-10.
- Mark Xu, (2007), **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**, Information Science Reference, IGI Global New York, USA.
- Mark, X., & Ronald, K. (2009). **The Nature of Strategic Intelligence: Current Practice and Solutions**, 2<sup>nd</sup> ed., IGI Global, Toronto.
- Mc Dowell, D. (2009). **Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers and Users**, Revised Edition, The Scarecrow Press, INC., UK.
- Metayer, E., (2002), "Competitive Intelligence : Turning Intelligence into actions to succeed globally, what it means for SMEs ", Competia Inc, [www.Saktrad.SK.ca](http://www.Saktrad.SK.ca).
- Mohammad, H. (2012). **The Impact of Business Intelligence and Decision Support on the Quality of Decision Making: An Empirical Study on Five Stars Hotels in Amman Capital**, Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman.

- Naparstek, B. (2001). **Your Sixth Sense**, 21<sup>st</sup> edition, HarperOne, California, USA.
- Osho, B. (2009). **Intuition: Knowing Beyond Logic**, 16<sup>th</sup> edition, St. Martin's Griffin, New York, USA.
- Roscoe. T. John. (2004). **Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences (2<sup>d</sup>ed)**. New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Santrock, J. (2013). **Psychology**, 3<sup>rd</sup> edition, McGraw Hill, Boston, USA.
- Seitovirta, Laura Camilla, (2011), **The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of master, Aalto University School of Economics**, Finland, 1-110.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2012). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, (6<sup>th</sup>ed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Sheen S. Levine, , Mark Bernard, Rosemarie Nagel, (2017).**Strategic Intelligence: The Cognitive Capability to Anticipate Competitor Behavior. Strategic Management Journal**, Start. Mgmt. J., 38: 2390–2423.
- Steers, R., & Porter, L. (1991). **Motivation and Work Behavior**, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill Publishing, New York, USA.
- Subedi, P, B. (2016). Using Likert type Data in Social Science Research: Confusion, Issues and Challenges. **International Journal of Contemporary Applied Sciences**, 3(2). 36 -49
- Vodapalli, N. (2009). **Critical Success Factors of BI Implementation**, Unpublished Master's Thesis, IT University of Copenhagen, Denmark.

- Wooten, L., & James, E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, **Advances in Developing Human Resources**, 10 (3): 352-379.

# الملاحق

**ملحق (1)**  
**أداة الدراسة (الاستبانة)**



**جامعة البلقاء التطبيقية**

**كلية عمان الجامعية للعلوم المالية والإدارية**

حضرة الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الطالبة **إسراء أحمد محمد يحيى** بإعداد رسالة ماجستير في تخصص الإدارة في جامعة البلقاء التطبيقية وعنوانها: "أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى".

يرجى منكم التفضل بالإجابة على فقرات الاستبانة المرفقة بموضوعية، حيث أن الاستبانة معدة لغايات البحث العلمي وسيتم التعامل مع المعلومات بمنتهى السرية.

ولكم الشكر والتقدير واقبلوا فائق الاحترام

**الباحثة**

**إسراء أحمد محمد يحيى**

## أولاً: البيانات الديموغرافية للمجيبين

يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي ينطبق عليك:

### 1- النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

### 2- الفئة العمرية:

أقل من 30  من 31-40  من 41-50  51 فأكثر

### 3- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه

### 4- المركز الوظيفي:

مدير  مساعد مدير  رئيس قسم  أخرى (يرجى ذكرها)

### 5- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 6 سنوات  من 6-11  من 11-16  16 سنة فأكثر

## ثانياً: فقرات الاستبانة.

يرجى وضع علامة (√) على الإجابة التي ترونها مناسبة

(المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي)

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
<b>الإستشراف</b>						
1	تعتمد أمانة عمان على التوقع في اتخاذ القرارات الإدارية المستقبلية					
2	تقدم أمانة عمان سيناريوهات مختلفة وصفاً لأحداث مستقبلية					
3	تطور أمانة عمان استراتيجيات مستقبلية تحاكي الأزمات					
4	تمتلك أمانة عمان معرفة بالعمليات المنظمة الرئيسية					
5	يمتلك العاملون في الإدارات المختلفة بأمانة عمان المعرفة والخبرة					
<b>التفكير المنظم</b>						
6	يوجد تناسق وترابط بين أقسام أمانة عمان بعضها ببعض					
7	تقوم أمانة عمان بدراسة الأفكار مجتمعة وتلمس قيمتها في الأمد البعيد					
8	تحرص أمانة عمان على تحليل المشكلة من خلال النظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها البعض					
9	تتبع أمانة عمان التفكير بالنظم لرؤية الأحداث المحيطة بعملها بشكل أكثر وضوحاً					
10	تقوم أمانة عمان بتحليل العناصر المختلفة في العمل لفهم كيفية تفاعلها					
<b>الرؤية الإستراتيجية</b>						
11	تمتلك أمانة عمان رؤية ذات أبعاد شمولية لاتجاه الأعمال					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
12	تحرص أمانة عمان على توظيف الرؤية الشمولية في توحيد جهود العاملين تجاه أهداف الأمانة					
13	تعتمد أمانة عمان على الرؤية الشمولية في اتخاذ القرارات الإدارية					
14	تمتلك أمانة عمان القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول					
15	تمتلك أمانة عمان القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن أهداف الأمانة					
<b>الشراكة</b>						
16	تطبق أمانة عمان أسلوب الشراكة بين العاملين لتنفيذ رؤية الأمانة وتحقيق أهدافها					
17	تتخذ أمانة عمان القرارات تبعاً لتحالف الأقسام المختلفة فيها					
18	تقيم أمانة عمان شراكات إستراتيجية مع منظمات محلية وإقليمية					
19	تحرص أمانة عمان على الاستفادة من خبرات المنظمات الأخرى					
20	تقوم أمانة عمان بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المختلفة					
<b>الدافعية</b>						
21	تحرص أمانة عمان على إثارة التنافس بين العاملين لتقديم مزيد من الإنجازات					
22	تشجع أمانة عمان العاملين لديها من خلال نظام الحوافز					
23	تحرص أمانة عمان على تكوين فرق عمل وتشجيع روح العمل الجماعي بين موظفيها					
24	تشجع أمانة عمان العاملين على تنفيذ رؤية الأمانة					
25	تحث أمانة عمان العاملين على العمل ضمن أهداف الأمانة					
<b>الحدس</b>						
26	ترسم أمانة عمان سيناريوهات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
27	ترتبط أمانة عمان الأفكار وتشكلها للخروج بفكرة جديدة					
28	تمتلك أمانة عمان نظام الاستجابة السريعة للحالات الطارئة باستخدام الحدس					
29	يوجد إداريون في أمانة عمان من ذوي الخبرة الوظيفية المناسبة					
30	تقوم أمانة عمان بتدريب الموظفين على التعامل مع الأزمات المستقبلية					

المتغير التابع: فاعلية إدارة الأزمات

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
31	تمتلك أمانة عمان وحدة خاصة للتنبؤ المستقبلي بالأزمات					
32	تأخذ أمانة عمان عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات					
33	لدى أمانة عمان قدرة فاعلة لتحريك الموارد المتاحة الضرورية لاحتواء الأزمة					
34	تُخضع أمانة عمان موظفيها لدورات تدريبية في أساليب التنبؤ والتفكير الإستراتيجي					
35	تقوم أمانة عمان بتقييم وتحسين خطط إدارة الأزمات السابقة بقصد التعامل مع الأزمات المستقبلية					
36	تمتلك أمانة عمان خطط طوارئ خاصة بأنشطتها					
37	تطبق أمانة عمان تدريبات التعامل مع الأزمات الوهمية					
38	تمتلك أمانة عمان تصوراً واضحاً للأحداث المستقبلية المتوقعة					
39	تحرص أمانة عمان على تحديد الاحتياجات الخاصة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
40	تقوم أمانة عمان بتقديم الموارد اللازمة للمنطقة التي تأثرت بالأزمة لاستعادة نشاطها الطبيعي					
41	تمتلك أمانة عمان إجراءات خاصة بتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة					
42	توجد في أمانة عمان تعليمات إدارية واضحة للتعامل مع الأزمات					
43	توجد لدى أمانة عمان آليات تنسيق واضحة لإدارة الأزمات مع الجهات الحكومية ذات العلاقة					
44	تمتلك أمانة عمان القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل بالأزمة					
45	تمتلك أمانة عمان خطط بديلة تستخدمها عند الحاجة					

\*\*\* نهاية الفقرات \*\*\*

## ملحق (2)

## أسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

م	الاسم	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل
1	الدكتور ياسر منصور المنصور	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية عمان الجامعية
2	الدكتور محمد الحالمة	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الأميرة عالية
3	الدكتور محمد العجلوني	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
4	الدكتور محمود بدر رضا	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
5	الدكتور مؤيد الفواعير	أستاذ مشارك	جامعة الزيتونة الأردنية
6	الدكتور محمد المرشد	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية / كلية الأميرة عالية