

توظيف الانماط الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمات: دراسة تحليلية في وزارة الصحة
العراقية(*)

Employing strategic patterns in the stages of crisis management: an
analytical study in the Iraqi Ministry of Health

ا. د. علاء احمد حسن

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Alaa_ahmed@uomosul.edu.iq

Prof. Dr. Alaa Ahmed Hasan
College of Administration and Economics
University of Mosul

الباحث: مثنى سعد ياسين

كلية الادارة والاقتصاد

جامعة الموصل

Muthanna.s.y@uohamdaniya.edu.iq

Researcher: Muthanna Saad Yaseen
College of Administration and Economics
University of Mosul

تاريخ استلام البحث 2021/12/26 تاريخ قبول النشر 2022/2/14 تاريخ النشر 2023/10/5

المستخلص:

سعت هذه الدراسة في أساسيات فلسفتها الى بيان مدى إمكانية توظيف الأنماط الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات، وقررت مشكلتها بتساؤلات عديدة تحمل في طياتها فلسفة فكرية نظرية وفلسفة عملية تطبيقية تدور في مساراتها حول مدى إمكانية توظيف الأنماط الاستراتيجية في تحقيق نجاح مراحل إدارة الأزمات؟، ونتجت عنها مجموعة من الفرضيات التي ترى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين توظيف الأنماط الاستراتيجية وتحقيق نجاح مراحل إدارة الأزمات، واستندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الوصول الى مبتهاها، واختير مركز وزارة الصحة العراقية مجتمعاً ميدانياً لتطبيق جوانب الدراسة العملية وفلسفتها، والقيادات الإدارية العاملة بها عينة للدراسة مكونة من (400) مستجيب، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات، وتم تحليلها بواسطة الحزمة البرمجية الجاهزة (SPSS V. 25) و (Amos V. 25)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ان الأنماط الاستراتيجية عند اعتمادها بفلسفتها وتطبيقاتها الاستراتيجية تسهم بكفاءة متميزة وفاعلية عالية في نجاح المنظمة بتنفيذ مراحل إدارة الأزمات في منع الأزمات ومعالجتها عند حدوثها. وان مستوى كل من الانماط الاستراتيجية، ومراحل ادارة الازمات كان بمستوى معتدل في المنظمة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: الانماط الاستراتيجية، مراحل ادارة الازمات، المواءمة الاستراتيجية.

Abstract:

This study sought in the basics of its philosophy to show the extent to which strategic patterns can be employed in the success of the stages of crisis management, and it decided its problem with many questions that carry with it a theoretical intellectual philosophy and an applied practical philosophy that revolves in its tracks about the extent to which strategic

(*) البحث مستل من اطروحة دكتوراه

patterns can be employed in achieving success in the stages of crisis management? it contains a set of hypotheses that see the existence of correlation and influence relationships between employing strategic patterns and achieving success in the phases of crisis management. consisting of (400) respondents, the questionnaire was used as a main tool in data collection, and it was analyzed by the ready-made software package (spss v. 25) and (amos v. 25). and its strategic applications contribute with outstanding efficiency and high effectiveness to the success of the organization in implementing the stages of crisis management in preventing and dealing with crises. when they happen. the level of each of the strategic patterns and stages of crisis management was at a moderate level in the researched organization.

Keywords: strategic patterns, crisis management stages, strategic fit.

المقدمة:

تعدُّ الأنماط الاستراتيجية إضافة جديدة إلى أدبيات الاستراتيجية ونهج جديد للاستراتيجية يستهدف صانعي القرار الذين يُعدُّون أمناء استراتيجيات منظماتهم في عالم يكون فيه الاختيار أمراً شاقاً (Hoverstadt & Ioh, ii: 2017) وليس هناك شيئاً يكون فيه الأمر شاقاً أكثر من الأزمات، إذ تتعرض المنظمات في عصر الأعمال الحالي إلى العديد من المواقف التي تسبب لها الأزمات، وهذه الأزمات تسبب أضراراً وتأثيرات سلبية على المنظمات لذلك تُعدُّ إدارة الأزمات إجراءً مميزاً وضرورياً لمتابعة أسباب الأزمة وعواقبها، والهدف منها هو تمكين القيادة من اتخاذ القرارات المناسبة التي تساعد المنظمات على التعافي من الأزمات والعودة إلى طبيعتها قبل حدوث الأزمة (Abdalla, et al, 2021: 1)، وأن الاستراتيجيات المعتمدة قبل الأزمة لا تصلح أثناء الأزمة، لذا لا بد من تبني استراتيجيات جديدة تتسجم مع طبيعة الأزمة، ويوفر مدخل الأنماط الاستراتيجية العديد من الخيارات التي يمكن بها توظيف معطيات (القدرة، والمواءمة، والزمن) في مواجهة الأزمات وإدارتها بنجاح، وتسعى الدراسة إلى استكشاف مدى إمكانية توظيف الأنماط الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات، وعلى هذا الأساس صيغت فرضياتها بوجود علاقات ارتباط وتأثير بين توظيف الأنماط الاستراتيجية وتحقيق نجاح مراحل إدارة الأزمات، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في الوصول إلى مبتهاها، وتتمثل أهمية الدراسة للمنظمة المبحوثة في مساعدتها على تشخيص مواطن الضعف ومعالجتها، ومواطن القوة وتعزيزها فيما يتعلق بممارسة مراحل إدارة الأزمات، وتوضيح كيف يمكن توظيف الأنماط الاستراتيجية في زيادة تحقيق نجاح مراحل إدارة الأزمات لها، وإن الدافع من اختيار وزارة الصحة العراقية مجال لتطبيق الدراسة هو تعرضها لازمة جائحة كورونا، وهذا من شأنه أن يعطي نتائج أكثر واقعية ودقة للدراسة. ولتحقيق ما تقدم قسمت الدراسة إلى أربعة محاور يتضمن الأول منهجية الدراسة، والثاني الجانب النظري، والثالث الجانب العملي، وأخيراً الرابع يشمل أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية الدراسة

يتضمن هذا المحور الآليات التي بنيت على أساسها إجراءات الدراسة في مضامينها النظرية وتطبيقاتها العملية وفيما يأتي توضيح لهذه الآليات بمنهجية دراسية مكونة من:

أولاً. مشكلة الدراسة: تواجه المجتمعات عدداً كبيراً من الأزمات التي تؤثر بشدة على كل من المنظمات الخاصة والعامة المسؤولة عن الوظائف أو الخدمات المجتمعية الهامة، وقدرتهم على الاستعداد لهذه الأزمات والتخفيف من حدتها والاستجابة لها والتعافي منها ستؤثر بشدة على المجتمع، (Hassel & Cederdgren, 2021: 103)، لذلك تُعدُّ إدارة الأزمات إجراءً هاماً وضرورياً يساعد المنظمات على التعافي من الأزمات (Abdalla, et al, 2021:)

1) وهذا المسوغ دفع في البحث عن ما من شأنه ان يسهم في نجاح مراحل إدارة الأزمات، إذ اختيرت الأنماط الاستراتيجية بوصفها منهج استراتيجي جديد، ومتغيرات استراتيجية حرجية يمكن ان تسهم في نجاح إدارة الأزمات ومراحلها، إذ عد (hoverstadt & loh, 2017: v) الأنماط الاستراتيجية بأنها مدخل ثوري لتطوير استراتيجية الأعمال وفهم كيفية مناورة المنظمات لتغير مواءمتها الاستراتيجية، ومن هنا سعت الدراسة لاستكشاف مدى إمكانية توظيف الأنماط الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات، ووفق هذا تتمثل مشكلة الدراسة في سؤال رئيس مفاده: (ما دور توظيف الأنماط الاستراتيجية في تحقيق نجاح مراحل إدارة الأزمات؟) ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

1- الى أي مدى تتبنى وزارة الصحة الأنماط الاستراتيجية كمنهج عمل يستند عليه بتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف؟

2- ما مستوى ممارسة وزارة الصحة لمرحلة إدارة الأزمات في اكتشاف الأزمات ومعالجتها والحد من آثارها؟

3- ما حقيقة ونوع علاقات الارتباط بين الأنماط الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة بأبعادها وتحقيق نجاح مراحل إدارة الأزمات وفق رؤية القيادات الإدارية في وزارة الصحة؟

4- كيف يؤثر توظيف الأنماط الاستراتيجية في تحقيق النجاح لمرحلة إدارة الأزمات؟

ثانياً. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف مدى إمكانية توظيف الأنماط الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات، فضلاً عن سعيها إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تحديد مدى تتبنى وزارة الصحة للأنماط الاستراتيجية كمنهج عمل يستند عليه بتقديم الخدمات وتحقيق الأهداف.

2- قياس مدى ممارسة وزارة الصحة لإدارة الأزمات في اكتشاف الأزمات ومعالجتها والحد من آثارها.

3- كشف وتحليل حقيقة ونوع علاقات الارتباط بين الأنماط الاستراتيجية مجتمعة ومنفردة بأبعادها وتحقيق نجاح مراحل إدارة الأزمات وفق رؤية القيادات الإدارية في وزارة الصحة.

4- تحديد وتحليل اثر توظيف الأنماط الاستراتيجية في تحقيق النجاح لمرحلة إدارة الأزمات.

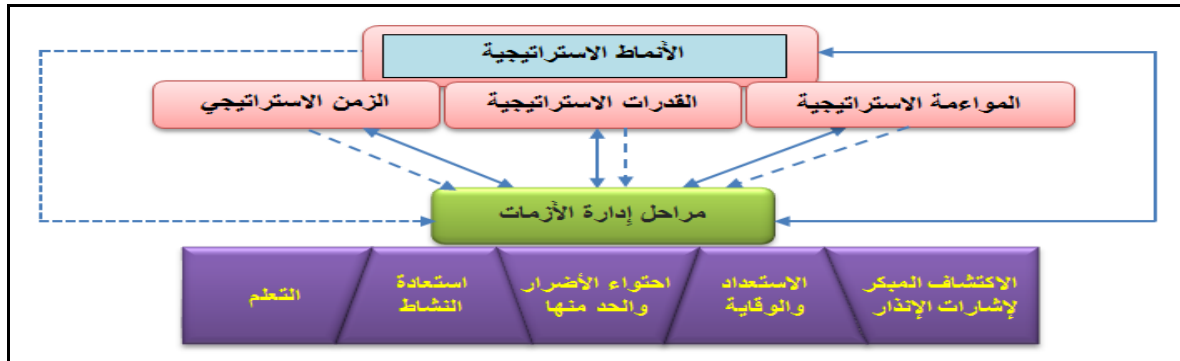
5- تقديم مجموعة من المقترحات المستندة على نتائج الدراسة التي من شأنها تطوير متغيرات الدراسة الحالية (الأنماط الاستراتيجية، ومرحلة إدارة الأزمات) في المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى عامة.

ثالثاً. أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في التطرق إلى موضوع إدارة الأزمات وما من شأنه ان يسهم في نجاحها من أنماط الاستراتيجية، الأمر الذي يُعدُّ بغاية الأهمية في ظل ما تعانيه المنظمات عامة والعراقية منها خاصة من أزمات تعصف بها بين مدة وأخرى، آخرها أزمة جائحة فايروس كورونا التي انعكست تأثيراتها بشكل واضح على المنظمات وسببت لها العديد من الأزمات، فضلاً عن الأهمية التي نلخصها بما يأتي:

1- تتجلى أهمية الدراسة في تقديم اطر فلسفية فكرية ومنهجية عملية تساعد الجهات ذات العلاقة بمواجهة الأزمات على فهم وممارسة آلية توظيف الأنماط الاستراتيجية في نجاح مراحل إدارة الأزمات وهذا من شأنه ان يعزز نجاح المنظمات في مواجهة الأزمات والحد من أضرارها.

2- تتمحور أهمية الدراسة في تزويد المنظمة المبحوثة بمعلومات دقيقة تتبع من واقعها الفعلي عن طبيعة ومستوى كل من الأنماط الاستراتيجية، وإدارة الأزمات فيها، ومدى حاجة هذا المستوى إلى التطوير والتعزيز فيها لتقديم خدمات صحية أكثر فاعلية في سد احتياجات أفراد المجتمع.

- 3- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها المتمثلة في (الأنماط الاستراتيجية بوصفها أحد أبرز المداخل الحديثة في أدبيات الاستراتيجية، وإدارة الأزمات بوصفها أحد المداخل الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالأزمات، مما يعكس حاجة المنظمات لها وضرورة توافرها فيها وممارستها لها).
- 4- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الصحي الذي تستهدفه الدراسة، الذي يرتبط بحياة الناس، وانقاذهم من الموت، وتقديم الخدمات الصحية اللازمة لهم بجودة فائقة، وتوفير العلاج اللازم لهم فوراً أثناء الحاجة له، ووقايتهم من الأوبئة والحد من انتشارها، ولاسيماً في ظل انتشار جائحة فيروس كورونا، الأمر الذي يستدعي تسليط الضوء عليه ودراسته لتحقيق التميز في أدائها وتعزيز نجاحه.
- 5- تبرز أهمية الدراسة من تركيزها على إدارة الأزمات، وانسجامها مع الاهتمام العالمي المتزايد في التركيز على المداخل والأساليب والوسائل التي يمكن من خلالها نجاح إدارة الأزمات في اكتشاف الأزمات ومواجهتها ومعالجتها والحد من آثارها وأضرارها، ولدورها الاستراتيجي في بقاء المنظمات وتفوقها استراتيجياً. ولاسيماً بعد ظهور أزمة جائحة فيروس كورونا وانتشارها.
- رابعاً. **مخطط الدراسة:** إن الفلسفة التي على أساسها تم تصميم مخطط الدراسة تنبثق من نمذجة العلاقات بين متغيرات الدراسة بطريقة ممنهجة لمعالجة مشكلة الدراسة، وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وتوضيح مسار العلاقات المنطقية والسببية والتفاعلية التي يمكن من خلالها صياغة الفرضيات التكاملية التي على أساسها ستبنى إجراءات الدراسة الفكرية والتطبيقية للتحقق من صحة فلسفتها، إذ تمثل الأنماط الاستراتيجية متغيراً مستقلاً، وتم تحديد أبعادها وفقاً لما طرحه كل من (Hoverstadt & loh, 2017: 14). وعدت مراحل إدارة الأزمات متغيراً معتمداً، وتم تحديد أبعادها وفقاً لما جاء به نموذج (pearson and mitroff, 1993: 53). والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة.



الشكل (1) مخطط الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث.

- خامساً. **فرضيات الدراسة:** استنباطاً من مخطط الدراسة، ولإثبات صحة العلاقات السببية والمنطقية بين متغيرات هذا الأنموذج صيغت الفرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توظيف الأنماط الاستراتيجية ونجاح مراحل إدارة الأزمات على المستوى الكلي.
 - الفرضية الرئيسة الثانية: يؤثر توظيف الأنماط الاستراتيجية تأثيراً معنوياً في نجاح مراحل إدارة الأزمات على المستوى الكلي.

سادساً. أساليب جمع البيانات: تتعدد الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتختلف من دراسة إلى أخرى، وستعتمد الدراسة على الأساليب التالية؛ لأنها أكثر انسجاماً مع مضامينها:

1. الأساليب الخاصة بالجوانب النظرية الفكرية: لاستكمال الفلسفة الفكرية للجوانب النظرية اعتمد الباحث على الأساليب الوصفية التحليلية لأهم ما هو متوفر من المصادر والمراجع العربية والأجنبية من كتب ودراسات ورسائل وإطاريح علمية ومنشورات ودوريات وبحوث ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بأدبيات الدراسة، فضلاً عن الاستفادة الكبيرة من شبكة المعلومات الدولية.

2. الأساليب الخاصة بالجوانب العملية التطبيقية: لاستكمالها اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الوسيلة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات والأكثر انسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية، وملئمة لتحقيق أهدافها، والبحث في معالجات مشكلاتها واختبار فرضياتها، إذ يصعب الحصول على البيانات المطلوبة بطرائق أخرى، وقد صممت الاستبانة وفقاً لتوجهات الدراسة مستفيدة من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة مع إجراء بعض التعديلات المطلوبة لتلاءم البيئة العراقية متضمنة جزئيين رئيسيين، إذ تضمن الجزء الأول المعلومات التعريفية الخاصة بعينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد اشتمل أبعاد الدراسة والمتمثلة بـ(الأنماط الاستراتيجية، مراحل إدارة الأزمات). واستخدم مقياس (ليكرت) الخماسي في تحديد الإجابة على فقرات الاستبانة.

سابعاً. منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي في استكمال فلسفة الإجراءات الفكرية والعملية للدراسة. ثامناً. الأساليب المعتمدة في التحليل الإحصائي: بهدف الوصول إلى النتائج المطلوبة من الدراسة، والتحقق من صحة العلاقات الفلسفية المصاغة في فرضيات الدراسة، وانسجاماً مع مضامين أهداف الدراسة فقد اختيرت الأدوات الإحصائية الآتية: (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف النسبي، والأهمية النسبية، ومعامل ارتباط (Pearson)، ومعامل التأثير باستخدام برنامج (Amos V. 25)).

المحور الثاني: الجانب النظري للدراسة

يهدف هذا المحور إلى عرض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالدراسة، وكما يأتي:

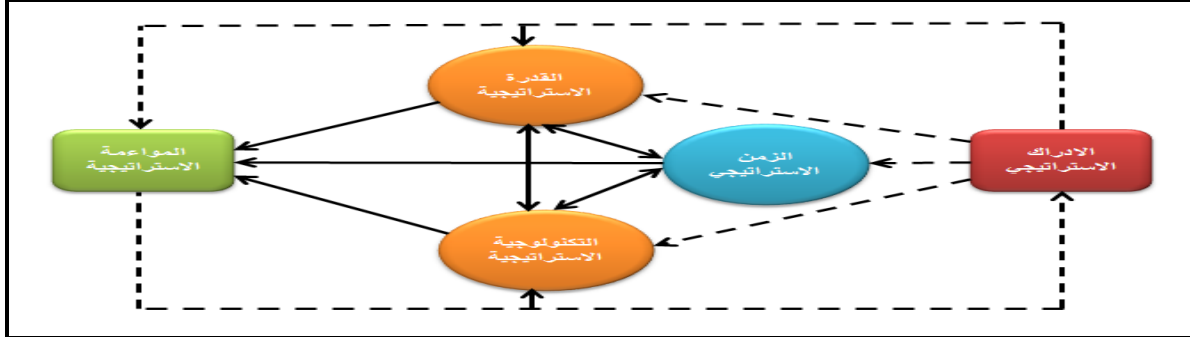
أولاً. مفهوم الأنماط الاستراتيجية: يؤكد (simon haslam) رئيس كلية الاستراتيجية نقلاً عن (Hoverstadt & loh, 2017: ii) بأن الأنماط الاستراتيجية تُعدّ إضافة جديدة إلى أدبيات الاستراتيجية ونهج جديد للاستراتيجية يستهدف صانعي القرار الذين يُعدّون امناً استراتيجيات منظماتهم، ويقدم إرشادات محددة في عالم يكون فيه الاختيار امراً شاقاً. وعرف (sonsino & sirota, 2003: 394) الأنماط الاستراتيجية بأنها سلسلة محدودة من التوازنات الاستراتيجية الناشئة من الاستراتيجية الصرفة، وكل نمط توازن هو سلسلة من A وB تشير إلى النمط المتماثل أي توازن A متبوعاً بتوازن B. وعد كل من (O'Toole & McGrath, 2018: 3) الأنماط الاستراتيجية بأنها استراتيجية متعمدة مقصودة ومدرسة تماماً يتم مشاركتها وقبولها من جميع الجهات الفاعلة المعنية، أو استراتيجية ناشئة غير مقصودة تعتمد على أنماط من العمل المتناسق بمرور الوقت مع غياب النية لذلك، وأن المدخلين ليس كطرفين مختلفين (متطرفين) بل انهما يتبعان أنماطاً متسقة في سلوك مسار تطوير قدرات الشبكة للمنظمات. وأكد كل من (hoverstat & loh, 2017: 14) على أن الأنماط الاستراتيجية هي سلسلة مناورات للعناصر المختلفة من أجل تحقيق موازنة جديدة للمنظمة مع البيئة أو للبيئة مع المنظمة، وتضم الأنماط الاستراتيجية ثلاثة أبعاد هي (الموازنة، والقدرة، والزمن) ويكون مضمون المناورات الاستراتيجية في كيفية تغيير هذه الأبعاد باقتدرات هيكلية توفر للمنظمة العديد من التركيبات المحتملة التي تضمن لها الموازنة الكافية مع البيئة، إذ يتمحور عمل بعدي القدرة

والزمن بكيفية تحقيق هذه الموازنة من خلال تغيير قدرة المنظمة وزمن عملها قياسا بالعوامل الأخرى، وكيفية موازنتها مع بعضها بأسلوب مختلف في الموقف الاستراتيجي يحقق لها البقاء والميزات الأخرى.

ثانياً. **أبعاد الأنماط الاستراتيجية:** على ما يبدو ومن خلال بحثنا في موضوع الأنماط الاستراتيجية. ان الأنماط الاستراتيجية لم تحظَ باهتمام كبير من الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية، وأن أبعاد الأنماط الاستراتيجية ما زالت محط جدل بين المهتمين بها من الباحثين، ولتحديد الأبعاد التي تعكس حقيقة الأنماط الاستراتيجية وفلسفتها الفكرية والاستراتيجية المنبثقة من الاصول الاستراتيجية والمناسبة لبيئات الأعمال المعاصرة، سيتم التطرق في أدناه إلى مجموعة من أبعاد الأنماط الاستراتيجية التي قدمها الباحثون فيها. يذكر كل من (Srivastava & D'Souza, 314 :2020) بأن جميع المنظمات تمتلك واحداً من ثلاثة أنماط يمكن تمييزها من التوجه الاستراتيجي هي (المنقبون والمدافعون والمحللون)، وأن الموازنة بين القدرات التنظيمية تسترشد بتوجههم الاستراتيجي، ويختلف المنقبون عن المدافعين أو المحللين في كيفية تحقيقهم لنجاح السوق. يسعى المنقبون إلى الحفاظ على ميزة تنافسية من خلال تعمد مجال سوق منتجاتهم. بينما يختار المدافعون والمحللون أسلوباً مختلفاً للنجاح في مجال سوق منتجاتهم، إذ إنهم يسعون جاهدين من أجل الكفاءة والتحكم في التكاليف الأمر الذي يتطلب منهم الحد من عروضهم والتركيز على تحسينات العملية. وفي التوجه ذاته اعتمد (kumar, et al, 2012: 134) في تصنيفه للأنماط على تصنيف Miles and Snow الذي يركز على "العملية الديناميكية للتكيف مع التغير البيئي وعدم اليقين" ويأخذ في الاعتبار المفاضلة بين العوامل الخارجية والداخلية، الذي صنف الخيارات الاستراتيجية إلى أربعة أنماط، هي: (المدافعين، المنقبين، المحللين، المستجيبين). ويرى (Hoverstadt & loh, 2017: 44) بأن هناك ثلاثة أبعاد في منهج الأنماط الاستراتيجية وهي: (الموازنة، والقدرة، والزمن)، وتشمل الموازنة (التمايز، الامتداد أو التوسع، والدافع)، في حين تضم القدرة (التركيز، والقوة)، بينما يكون الزمن (أسرع، متزامن، وابطأ)، وقريباً من هذا التوجه قسم (Son, et al, 2019: 362) أنماط تعديل الأداء إلى أربعة أنماط هي: المطابقة أو الموازنة، الامتداد أو التوسع، الاستدامة، والتحويل. وتضم الأنماط الاستراتيجية على وفق (Anwar & Hasnu, 2017: 1) ثلاثة أنماط هي (الأنماط المتسقة، المرنة، والمتفاعلة). وأشار (Kuosa, 2011: 463) إلى ان هناك ثلاثة انواع من الأنماط هي الأنماط (القائمة، والمتغيرة، والناشئة)، ويفهم النمط على أنه شيء يتغير ويمكن تفسيره من خلال الأساليب الكمية.

أمّا عن الأبعاد التي يرى الباحث بأنها تمثل أبعاد الأنماط الاستراتيجية فانه في هذا المجال يتفق مع رأي كل من (Hoverstadt & loh, 2017: 44) في الأبعاد التي طرحت منهم للأنماط الاستراتيجية، التي هي (الموازنة، القدرة، والزمن)، ويضيف عليها الباحث بعدين آخرين هما (الإدراك الاستراتيجي، والتكنولوجيا الاستراتيجية) لأنّ بدون الإدراك الاستراتيجي الذي يتم من خلاله استشعار المؤشرات المحيطة، وفهم المواقف، وتفسير المعلومات وتنظيمها، وتصور البيئة وتحليلها لا يمكن للقيادات والمنظمات تحقيق الموازنة واستخدام القدرات والزمن بكفاءة عالية وفاعلية ناجحة، وكذلك بالنسبة إلى التكنولوجيا الاستراتيجية إذ تستند عليها بيئات الأعمال المعاصرة، وعمليات الأعمال، وطرائق الإنتاج وجودته، والتفاعلات مع الزبائن والبيئة وغيرها، وصارت احد أبرز محاور نجاح المنظمات وبقائها، وبما انه يمكن استخدامها بأكثر من طريقة فهي نمط من أنماط الاستراتيجية. وبناءً على ذلك فإنّ أبعاد الأنماط الاستراتيجية وفق رؤية الباحث هي (الإدراك الاستراتيجي، القدرات الاستراتيجية، الزمن الاستراتيجي، التكنولوجيا الاستراتيجية، والموازنة الاستراتيجية)، والشكل (2) يوضحها. وأن الأبعاد التي ستعتمدها الدراسة الحالية في جانبها التطبيقي هي الأبعاد التي جاء بها كل من (Hoverstadt & loh, 2017: 44) التي هي

(المواءمة، القدرة، والزمن) لأن أغلب الدراسات التي أجريت على الأنماط الاستراتيجية تناولت هذه الأبعاد إما في فلسفتها الدالة في مضمونها على نفس معناها أو في مضمونها الدال في فلسفته على نفس معناها مما يعني إن هناك إجماع بين أغلب الباحثين على إن هذه الأبعاد تمثل الأنماط الاستراتيجية، وفيما يلي توضيح لتلك الأبعاد:



الشكل (2) أبعاد الأنماط الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث

1- المواءمة الاستراتيجية: تنوعت المفاهيم التي تناولت المواءمة الاستراتيجية بتعدد وجهات النظر للباحثين المهمين بها، إذ يشير (Steenstra, et al, 2020: 8) إلى المواءمة الاستراتيجية على أنها مواءمة التكوين الأساسي للشركة مع خصائص البيئة، وتتم متابعة التغييرات الاستراتيجية للبقاء في وئام مع الظروف الخارجية، وأن المواءمة الاستراتيجية هي مفهوم ديناميكي لضمان الأداء الأمثل، يجب مراقبة المواءمة الاستراتيجية وتعديلها باستمرار إذا لزم الأمر. فيما ينظر (Waheeda, et al, 2021: 286) إلى المواءمة الاستراتيجية على أنها قيام المنظمة بمواءمة الموارد والقدرات الداخلية مع البيئة الخارجية لخلق التوافق على المستوى التنظيمي، وتستخدم المواءمة الاستراتيجية لتقييم الوضع الاستراتيجي الحالي والفرص المتاحة للشركة. وحدد كل من (Hoverstadt & Ioh, 2017: 36) معايير لتقييم المنهج المستخدم في تحقيق المواءمة الاستراتيجية الجيدة مهما كان هذا المنهج المستخدم، واطلقوا على هذه المعايير (VORSL) التي هي (القيمة، الخيارات، المخاطر، التحفيز، التشبه). وثلاثة أبعاد للمواءمة الاستراتيجية هي (التمايز، الدافع، الامتداد). وأشار (Altunay, et al, 2021: 503) إلى أن للمواءمة الاستراتيجية ثلاثة أبعاد هي (المواءمة الأفقية، المواءمة العمودية، المواءمة البيئية).

2- القدرات الاستراتيجية: نال مفهوم القدرات الاستراتيجية اهتماماً ملحوظاً من الباحثين؛ إذ يرى (Indrajaya, et al, 2021: 649) بأنها قدرة الشركة على التوقع، والتصور، والحفاظ على المرونة، والعمل بشكل استراتيجي، والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً أفضل. وذكر (Cöster, et al, 2014: 9) أن القدرات الاستراتيجية هي الموارد والكفاءات اللازمة للمنظمة من أجل البقاء والازدهار، ويجب أن تكون موثوقة، والقدرات المدارة بشكل جيد تسمح للمنظمة باستغلال مواردها في تحقيق الربح. أمّا (Hoverstadt & Ioh, 2017: 90 - 102) فأشاروا إلى القدرة على أنها: فروقات أو اختلافات في مواردنا وقدراتنا ونشرها مقارنة بالآخرين من المنظمات، وحددوا أحد عشر نوعاً للقدرات هي (القدرة السوقية، والقدرة الجغرافية، وقدرة العلامة التجارية، والقدرة التقنية، والقدرة العملياتية، وقدرة المهارات، الملكية الفكرية أو رأس المال الفكري، والقدرة المالية، وقدرة امتلاك المعايير، وقدرة العلاقات، وقدرة الهيكل التنظيمي). وبعدين أساسيين للقدرة هما (القوة، والتركيز). وبعدين داعمين للقدرة هما (الكتلة الحرجة، والخفة).

3- الزمن الاستراتيجي: من الأبعاد الثلاثة في الأنماط الاستراتيجية نجد ان الزمن أقل وضوحا وفهما والكثير من المناهج التقليدية في استراتيجية الأعمال تتجاهل الزمن وتركز على الموارد وكيفية توظيفها من خلال مناهج القدرة. أغلب الاستراتيجيات التقليدية وضعت لكي تتلاءم مع العالم باعتباره ساكن ينتظر ما نملي عليه ويتطابق مع ما نرغبه وهذا بالطبع سبب فشل الاستراتيجيات التقليدية لأن العالم ليس ساكن وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي بدوره تنفيذ أبطأ من سرعة تغيير العالم يعني بأن المنظمة تحاول دائماً ان تسلم استراتيجية صارت في الأصل قديمة وقت تنفيذها ومصممة لعالم لم يعد موجود. وأن الزمن بُعد رئيس في الاستراتيجية والسبب هو انه بعد أساسي في التعامل مع المخاطر والفرص الاستراتيجية فالمنظمات التي لا تستطيع ان تستجيب إلى المخاطر الاستراتيجية في الوقت المطلوبة تخرج من العمل والمنظمات التي لا يمكن التعبئة واستغلال الفرص قبل ذهابها لن تردها. وعليه هذا البعد الاستراتيجي الرئيس يُعد البيئة مستمرة في التغيير وليست ساكنة أو مستقرة ممّا يتطلب ملاحظة البيئة الاستراتيجية ومتابعة أي تغييرات قد توفر فرص أو تمثل تهديدات، وهذه العقلية القائمة على الملاحظة تولد سيل من الخيارات تحسن موازنة المنظمة مع البيئة وتحقق أهدافها، وعليه امتلاك الخيارات أمر مهم ولكنه غير كافٍ؛ لأنك بوصفك منظمة يجب أن تكون فاعل في التبديل بين الخيارات في عملية اعتماد مستمر (Hoverstadt & loh, 2017: 69)، ونفسهم عرفوا الزمن في صفحة (70) بأنه الفروق في سرعتنا ومعدل التغيير بالنسبة للآخرين، وذكروا في صفحة (47) بأن للزمن عدة جوانب مثل سرعة العملية، وزمن صنع القرار، ومعدلات تحديث المنتج، لذا قد يكون عنصر فاعل أسرع من العناصر الأخرى في جانب وأبطأ في جوانب أخرى. وتتحدد السرعة لكل عنصر فاعل (منظمة) بالنسبة إلى العناصر الأخرى عندما يكون هناك فرق في سرعة إجراءاتهم أو سرعة التغيير سواء كانت هذه السرعة استراتيجية أو عملياتية. ووفقاً لقاموس (Oxford, 2011) عرف الزمن على انه التسلسل المستمر للوجود والأحداث التي تحدث في تتابع لا رجعة فيه على ما يبدو من الماضي، عبر الحاضر، إلى المستقبل.

ثالثاً. مفهوم إدارة الأزمات: أن الأزمات التي تواجهها المنظمات انما هي تغييرات تحدث بشكل مفاجئ سواء في البيئة الداخلية كانت أم الخارجية لأي منظمة من دون توقع لها من أجل تجنبها، وأن كثيراً ما يقال أن كل الأزمات تحتوي في داخلها بذور النجاح أو الفشل أيضاً، لذلك كان لا بد من إيجاد أساليب أو سائل لمواجهةها وهذا ما اصطلح على تسميته (إدارة الأزمات "Crisis Management") (الحدراوي، والخفاجي، 2010: 198)، وتُعد إدارة الأزمات عملية إدارية مستمرة إذ انها تتسم بالتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها عن طريق الاستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تساعد على توليد الأزمات وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة من أجل منع أو القيام بالأعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة، وبما يحقق الحد الأدنى من القدر الممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين (سلمان، 2014: 98). أمّا (Traore, et al, 2018: 814) فقد وصفها بكونها سلسلة وظائف أو عمليات تقوم بتشخيص وتحليل والتنبؤ بالأزمات وتوضيح الطرائق التي من شأنها ان تحدد مدى قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمة أو منع حوثها اصلا. والهدف من إدارة الأزمات هو أن يكون لدى المنظمة نظام معمول به للتعامل بفعالية مع الأزمات المحتملة والتخطيط لها وللتحديات المعقولة التي قد تواجهها المنظمة، وتحديد تلك الأحداث التي يُرجح حدوثها، والمشكلات التي من شأنها إلحاق أضرار بالغة بالمنظمة ووضع خطة لمعالجتها، وتطوير الاستجابات المناسبة والمنسقة والموارد ومتطلبات الاتصال الداخلي والخارجي أثناء وبعد الموقف السلبي، وأن تكون فعالاً في إدارة جميع جوانب الأزمة لضمان نجاح الأعمال على المدى الطويل (Strawser, 2017: 1).

رابعاً. **متطلبات إدارة الأزمات:** تتطلب إدارة الأزمات مجموعة من المتطلبات الضرورية التي ينبغي توافرها قبل وقوع الأزمات وبعدها لتحقيق أهداف إدارة الأزمات وزياد فاعليتها. وذكر (العيسي، والافي، 2019: 447) بأن متطلبات إدارة الأزمات هي كل ما يجب توافره من العناصر البشرية والمادية والإدارية التي تتيح تنفيذ العملية الإدارية بأساليب حديثة تسهم في نجاح إدارة الأزمات. ويرى (Hamidovic, 2012: 2) أن الممارسة الجيدة في الاستعداد للأزمات هي أمر تحتاج كل منظمة إلى تطويره ضمن السياق الفريد لتلك المنظمة، وهناك أربعة متطلبات أساسية للقدرة على إدارة الأزمات، وهذه المتطلبات هي: 1- المتطلب الفكري: ويتضمن القدرة على تحليل المواقف ووضع الاستراتيجية وتحديد الخيارات واتخاذ القرارات وتقييم تأثيرها. كما يتضمن المفاهيم المشتركة التي يقوم عليها الانضباط في إدارة الأزمات. 2- المتطلب التنظيمي: يشمل الهياكل والعمليات اللازمة لترجمة القرارات إلى أفعال ومراجعة تأثيرها. 3- المتطلب الثقافي: يعكس رغبة الموظفين في مشاركة ودعم نوايا المديرين وسياساتهم. 4- المتطلب اللوجستي: يعكس القدرة على دعم الحلول من خلال تطبيق الموارد المناسبة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

خامساً. **مراحل إدارة الأزمات:** تمر إدارة الأزمات بمجموعة من المراحل التي تكون بمثابة سلسلة من الحلقات المتصلة التي ينبغي على القيادات الإدارية الالمام بها، وأن أي إخفاق في إحداها يؤدي في حد ذاته إلى حدوث أزمة (محمود، وآخرون، 2020: 7). ولفهم ممارسات إدارة الأزمات بشكل أفضل، يجب أن ندرك أن الأزمة تتكون من مراحل متعددة، مثل ما قبل وأثناء وبعد (Lai & Wong, 2020: 3138). وتعرف مراحل إدارة الأزمات بأنها الممارسات التي يلجأ إلى تطبيقها في وضع أو موقف يؤدي إلى تغيير جذري في الأوضاع التقليدية المستقرة، وأن هذه الممارسات يتم بلورتها في خطة يعتمد في صياغتها وإعدادها على توافر مجموعة من الخبرات، وتبدأ بتشخيص وتحليل الأزمة وصولاً إلى سماتها ومكوناتها وما يتوقع أن ينتج عن آثارها، وذلك التحليل لا بد وأن يتسم بدقة ليكون كل ما بني عليه دقيقاً وسليماً ومنتجاً (علوان، 2016: 81). وتوصل (Pearson and Mitroff, 1993) إلى أحد النماذج الأكثر شمولاً التي لا تحدد فقط المراحل المختلفة لإدارة الأزمات، ولكنها توفر أيضاً مزيداً من التحليل التدريجي لإدارة الأزمات. ففي نموذج (Pearson and Mitroff, 1993)، تمر إدارة الأزمات بخمسة مراحل: اكتشاف الإشارات، والتحضير / الوقاية، والاحتواء / الحد من الضرر، والتعافي، والتعلم. تمت دراسة هذا النموذج تجريبياً أكثر من غيره، وإنه مبسط وبيّض كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات بوضوح (Bhaduri, 2019: 7). واتفق كل من (محمود، وآخرون، 2020: 7)، (khoo, et al, 2021: 112)، (maghdid, et al, 2022: 69)، (القطناني، 2021: 24)، (nalçacigil & özyilmaz, 2020: 416)، على المراحل التي توصل (Pearson and Mitroff, 1993) إليها.

واستدلالاً مما تم عرضه آنفاً يستنتج الباحث أن إدارة الأزمات عملية متسلسلة تبدأ من نقطة بداية محددة وتنتهي بنقطة نهاية معينة يتخللها عدة مراحل متتابعة لكل منها خصائصها وآليات معالجتها، وإذا ما تمكنت القيادة في المنظمات والمسؤولين عن إدارة الأزمات من تشخيص الأزمات وتحديد وفق مراحلها وإدارتها بمراحل متتابعة بخصوصية مختلفة على وفق كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل أضرارها، وتكاليف معالجتها، ووقت استمرارها، ويحفظ للمنظمة مكانتها السوقية وصورتها الذهنية لدى الزبائن، وقوتها في مواجهة المنافسين وبقائها الاستراتيجي. ونلاحظ أن الغالبية العظمى من الباحثين في مجال إدارة الأزمات قد تبنا في دراساتهم المراحل التي قدمها كل من (Pearson and Mitroff, 1993: 53) ومنهم (محمود، وآخرون، 2020:

(7)، و (Khoo, et al, 2021: 112) فضلاً عن الدراسات الأخرى التي لم يتمكن الباحث من الاطلاع عليها. ويرى (محمود، وآخرون، 2020: 7) ان الكثير من الباحثين يميلون إلى اعتماد مراحل نموذج (Pearson and Mitroff, 1993) ويُعدُّ أكثر ملائمة للتطبيق فضلاً عن مصداقيته العلمية التي توصل لها العديد من الباحثين وروجوا لها. واكد (Bhaduri, 2019: 7) على ان نموذج (Pearson and Mitroff, 1993) احد النماذج الأكثر شمولاً التي لا تحدد فقط المراحل المختلفة لإدارة الأزمات، ولكنها توفر أيضاً مزيداً من التحليل التدريجي لإدارة الأزمات، وتمت دراسة هذا النموذج تجريبياً أكثر من غيره، وانه مبسط ويوضح كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات بوضوح.

ومن هنا ومما تقدم يتفق الباحث مع آراء الباحثين آنفاً حول مراحل إدارة الأزمات ويتبنى فكرياً ويعتمد تطبيقياً في الدراسة الحالية المراحل التي جاء بها كل من (Pearson and Mitroff, 1993: 53) والمتتمثلة في (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) لأنَّ غالبية الباحثين اتفقوا عليها، ولأنَّها أكثر شمولاً وأدق تفاصيلاً، وأكثر تسلسلاً وانسيابية في المعالجة، وفيما يأتي توضيح لهذه المراحل:

1- الاكتشاف المبكر لإشارات الإنذار: تعد المرحلة الاولى من مراحل إدارة الأزمات التي تعني بكونها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر التي ترسلها الأزمة غالباً قبل وقوعها بفترات طويلة تنبئ باحتمال حدوث أزمة (حسين، 2020: 336)، وان لاكتشاف الإشارات خلال مدة ما قبل الأزمة تأثير كبير على مبادرات ونتائج إدارة الأزمات وتتمثل احدى أكثر المهام صعوبة في هذه المرحلة في ترشيح الإشارات الصحيحة من الإشارات الخاطئة؛ إذ يمكن ان يساعد الحصول على المعلومات والمعرفة المناسبة للمنظمات على اكتشاف علامات التحذير بسرعة وفعالية (Bhaduri, 2019:563).

2- الاستعداد والوقاية: تعتمد هذه المرحلة اعتماداً كلياً على سابقتها من المراحل إذ لا يمكن الوقاية من شيء معين ما لم تنتبه عنه، كما انها تعكس استعداد النظام الإداري في المنظمة وجاهزيته للوقاية من الأزمة والحد منها من خلال التحضيرات اللازمة لذلك (محمود، وآخرون، 2020: 8). في ضوء المعلومات التي يحددها نظام الإنذار المبكر، تُبذل الجهود لإنشاء آليات للوقاية والحماية (التخطيط للطوارئ، وتدريب الموظفين، والسياسات الأمنية، وإجراءات الصيانة، وما إلى ذلك) لاستخدامها اثناء الأزمة. بوصفها أنشطة لحماية المنظمة (nalçacigil & özyilmaz, 2020: 417).

3- احتواء الأضرار أو الحد منها: في هذه المرحلة يتم احتواء الاثار والأضرار الناتجة عن الأزمة وعلاجها واعداد واستخدام وسائل للحد من الخسائر والأضرار ومنعها من الانتشار (حسين، 2020: 337). ويتوقف نجاح المنظمة في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الأزمات، وعلى طبيعة الأزمات ذاتها، وفاعلية وكفاءة مركز التحكم والتوجيه ومدى التعاون بين الأجهزة المسؤولة والمعنية بالأزمات (السلطاني، وآخرون، 2017: 54).

4- استعادة النشاط (التعافي): هنا تضع المنظمة خططاً طويلة وقصيرة الأجل وتتخذ إجراءات لإعادة العمليات إلى طبيعتها، وتتناول خطط عمل الاستعادة الأسئلة: ما هو الحد الأدنى من الإجراءات والعمليات التي نحتاجها للتعافي وإجراء الأعمال العادية؟، ما هي الأنشطة الرئيسة التي يجب أن نؤديها لخدمة أبرز زبائننا؟ (Bhaduri, 2019: 7).

5- التعلم: تتعلم المنظمة هنا دروساً مستفادة من خبرتها وتجاربها السابقة، ومن خبرات وتجارب المنظمات الأخرى في تعاملها مع الأزمات التي مرت بها، ويعد التعلم أمراً مهماً لتحقيق الأداء الأفضل في المستقبل (حسين، 2020: 337).

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

يشتمل هذا المحور على عرض النتائج ووصفها وتشخيصها، واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة، وكما يأتي:
أولاً. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها: ويشمل كل مما يأتي

1. وصف الأنماط الاستراتيجية إجمالياً وتشخيصه: تتضمن هذه الفقرة الوصف الإحصائي لمتغير الأنماط الاستراتيجية وأبعاده الفرعية إجمالياً، إذ يظهر الجدول (1) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير الأنماط الاستراتيجية الذي يقاس بثلاثة أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.103) وبلغ الانحراف المعياري (0.767) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (24.71%) وبلغت الأهمية النسبية (62.05%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير الأنماط الاستراتيجية قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية على وفق إجابات الأفراد المبحوثين. وإن المنظمة المبحوثة بحاجة إلى مستوى تبني أعلى من هذا المستوى لتتمكن من تحقيق موازنة أفضل مع البيئة، والبقاء الفعال فيها، ويمكن تعزيز هذا المستوى وزيادة نسبة ممارستها من خلال زيادة تبني المنظمة لآليات وفلسفة أبعاد الأنماط الاستراتيجية المتمثلة في (الموازنة الاستراتيجية، والقدرة الاستراتيجية، والزمن الاستراتيجي) وتطبيق مضامينها في أعمال المنظمة وأنشطتها، وتبنيها كمنهج عمل يستند عليه في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية. أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد الأنماط الاستراتيجية الفرعية ميدانياً على مستوى وزارة الصحة العراقية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كما يأتي (القدرة الاستراتيجية، الموازنة الاستراتيجية، والزمن الاستراتيجي) على التوالي وفق إجابات العينة، والجدول (1).

الجدول (1) وصف وتشخيص متغير الأنماط الاستراتيجية بأبعاده

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
الموازنة الاستراتيجية	3.118	0.826	26.48	62.35	2
القدرة الاستراتيجية	3.138	0.775	24.69	62.75	1
الزمن الاستراتيجي	3.065	0.885	28.89	61.30	3
المعدل العام لمتغير الأنماط الاستراتيجية	3.103	0.767	24.71	62.05	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

2. وصف مراحل إدارة الأزمات إجمالياً وتشخيصه: يظهر الجدول (2) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير مراحل إدارة الأزمات الذي يقاس بخمس أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (2.970) وبلغ الانحراف المعياري (0.880) وبلغ معامل الاختلاف النسبي (29.63%) وبلغت الأهمية النسبية (59.40%)، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير مراحل إدارة الأزمات قد حاز على درجة معتدلة من الأهمية على وفق إجابات الأفراد المبحوثين. إلا أنهم بحاجة إلى مستوى اهتمام أعلى من هذا ونسبة ممارستها أكبر ليتمكنوا أكثر من تحقيق النجاح لهذه المراحل في إدارة الأزمات. ويمكن تعزيز هذه المستوى وزيادة نسبة ممارستها بنجاح من خلال زيادته الاهتمام بمضامين المراحل (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد منها،

واستعادة النشاط، والتعلم)، وزيادة تطبيق فلسفة الياتها في المنظمة، واعتمادها كأسلوب عمل يومي يحقق اهداف ادارة الازمات ونجاحها. أمّا بالنسبة إلى ترتيب أبعاد مراحل إدارة الأزمات الفرعية ميدانياً على مستوى وزارة الصحة العراقية عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كما يأتي (الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والتعلم) على التوالي وفق إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (2).

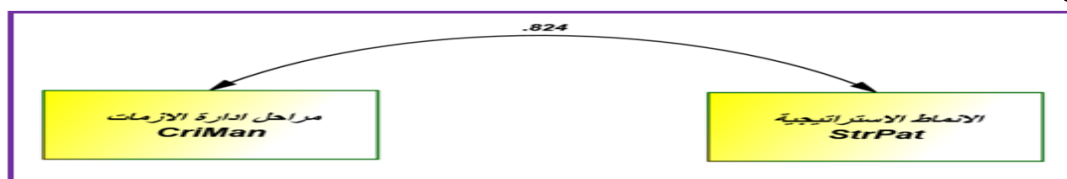
الجدول (2) وصف وتشخيص متغير مراحل إدارة الأزمات بأبعادها

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	2.933	0.917	31.26	58.65	4
الاستعداد والوقاية	3.138	0.775	24.69	62.75	1
احتواء الأضرار والحد منها	3.035	0.974	32.10	60.70	2
استعادة النشاط	3.030	0.944	31.16	60.60	3
التعلم	2.870	0.978	34.07	57.40	5
المعدل العام لمتغير مراحل إدارة الأزمات	2.970	0.880	29.63	59.40	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) (Microsoft Excel)

ثانياً. اختبار فرضيات الدراسة: جرى اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين الأنماط الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات على المستوى الكلي). إذ تشير نتائج الشكل (3) إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً موجبة ذات دلالة معنوية بين متغير الأنماط الاستراتيجية مع مراحل إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.824^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند قيمة نسبة حرجة (12.706) بمستوى معنوية (0.000) وحسب ما ظهر في الجدول (3). واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى.



الشكل (3) ارتباط الانماط الاستراتيجية مع مراحل ادارة الازمات

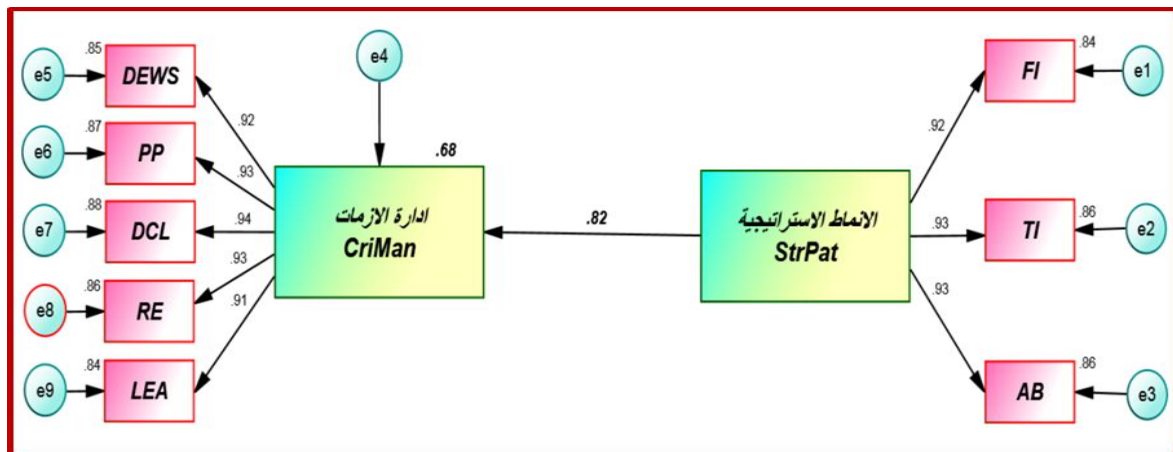
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25)

الجدول (3) مسار ومعلومات اختبار ارتباط الأنماط الاستراتيجية مع مراحل إدارة الأزمات

النسبة المعنوية P	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التقدير اللامعاري Estimate	معامل الارتباط R	المسارات Paths
***	12.706	.044	.555	.824	الأنماط الاستراتيجية <--- مراحل إدارة الأزمات

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25)

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (تؤثر الأنماط الاستراتيجية تأثيراً إحصائياً معنوياً في مراحل إدارة الأزمات على المستوى الكلي). اذ يوضح الشكل (4) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة معنوية لمتغير الأنماط الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات، إذ نلاحظ أنَّ قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.82) وهذا يعني ان متغير الأنماط الاستراتيجية يؤثر في متغير مراحل إدارة الأزمات بنسبة (82%) على مستوى وزارة الصحة العراقية عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من الأنماط الاستراتيجية في وزارة الصحة العراقية عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير إيجابي في مراحل إدارة الأزمات بنسبة (82%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لأنَّ قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (4) البالغة (29.094) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. ويتضح من الشكل (4) أنَّ قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.68) وهذا يعني بأنَّ متغير الأنماط الاستراتيجية قادر على تفسير ما نسبته (68%) من التغيرات التي تطرأ على مراحل إدارة الأزمات في وزارة الصحة العراقية أمَّا النسبة المتبقية والبالغة (32%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وعلى هذا، يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية.



الشكل (4) تأثير الأنماط الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25)

الجدول (4) مسارات ومعلومات اختبار تأثير الأنماط الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعيارية Estimate	الخطأ المعيارية S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P
مراحل إدارة الأزمات <--- الأنماط الاستراتيجية	.824	.946	.033	29.094	***
FI <--- الأنماط الاستراتيجية	.918	.989	.021	46.262	***
AB <--- الأنماط الاستراتيجية	.930	.940	.019	50.417	***
TI <--- الأنماط الاستراتيجية	.928	1.071	.022	49.589	***
RE <--- إدارة الأزمات	.927	.995	.020	49.516	***
LEA <--- إدارة الأزمات	.914	1.016	.023	45.148	***
DEWS <--- إدارة الأزمات	.923	.962	.020	47.918	***
DCL <--- إدارة الأزمات	.939	1.039	.019	54.298	***
PP <--- إدارة الأزمات	.931	.988	.019	50.967	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 25)

المحور الرابع: اهم الاستنتاجات والمقترحات الفكرية والتطبيقية

اولا: استنتاجات المحاور الفكرية والتطبيقية للدراسة، وتشمل ما يأتي:

1. أفادت نتائج الدراسة ان الأنماط الاستراتيجية عند اعتمادها بفلسفتها وتطبيقاتها الاستراتيجية تسهم بكفاءة متميزة وفاعلية عالية في نجاح المنظمة بتنفيذ مراحل إدارة الأزمات في منع الأزمات ومعالجتها عند حدوثها.
2. تمثل الأنماط الاستراتيجية إضافة جديدة إلى أدبيات الإدارة الاستراتيجية ومدخل جديد للاستراتيجية يركز على القادة وصانعي القرار، ويوفر لهم الإرشادات التي يمكن من خلالها اختيار الاستراتيجية المناسبة في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بمستويات عالية من صعوبة الاختيار والتعقيد والتأكد والتعقيد البيئي والديناميكية وتحقق استدامة الأداء الاستراتيجي والتنافسي المتفوق.
3. الأنماط الاستراتيجية ممكن ان تكون استراتيجية مقصودة ومتعمدة ومدرسة تماماً يتم أنشاؤها ومشاركتها وقبولها من جميع الجهات الفاعلة المعنية أو تكون استراتيجية ناشئة غير مقصودة تعتمد على تناسق اشكال العمل معه غياب النية لذلك، وأن المدخلين ليست كطرفين متعارضين، بل أنهما يتبعان أنماطاً متسقة في تطوير المنظمات.
4. ان إدارة الأزمات تتشكل من مجموعة من المراحل التي تعكس سلسلة من الحلقات المتواصلة والمتتابعة، والإخفاق في أي منها يؤدي إلى حدوث أزمة، مما يحتم على القادة والمنظمات منهم وتحديد أسباب ومتطلبات وآلية معالجة كل مرحلة من مراحلها.
5. تتطلب إدارة الأزمات مجموعة من المتطلبات الضرورية التي يجب توافرها قبل حدوث الأزمات واثاء حدوثها وبعد انتهائها، التي تتبع تنفيذ العملية الإدارية بأساليب حديثة تسهم في نجاح إدارة الأزمات وزيادة فاعليتها، ومن أبرز تلك المتطلبات المتطلبات الفكرية، والتنظيمية، والثقافية، واللوجستية، والتكنولوجية.
6. توصلت الدراسة إلى أن مستوى تبني المنظمة المبحوثة لمضامين الأنماط الاستراتيجية كمنهج عمل في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف هو معتدل، ونسبة ممارستها ضعيفة، وأن طبيعة عمل المنظمة بحاجة إلى مستوى أعلى من المستوى الذي تتبناه، ونسبة ممارسة أكبر، لتتمكن من تقديم خدمات أفضل وتحقيق أكثر لأهدافها التشغيلية والاستراتيجية، ومنع حدوث الأزمات، ومواجهة التي تعترضها بكفاءة ومعالجتها بفاعلية.
7. يتضح من نتائج الدراسة ان ممارسة إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة منخفضة، إلا أن مستوى اهميتها لديها كان معتدل، ربما سبب ذلك قلة المخصصات المالية والقدرات الضرورية ومواجهتها لأزمة جائحة فيروس كورونا، وينبغي زيادة تلك الممارسة إلى أعلى حد ممكن لمنع الأزمات ومعالجتها بأقصى سرعة والحد من أضرارها وأثارها.
8. أشرت الدراسة ان المنظمة المبحوثة لا تعطي الأولوية المطلوبة لمرحلة الاكتشاف المبكر لإشارات الإنذار وممارستها وهذا من شأنه ان يؤدي بالمنظمة إلى الكثير من الأزمات دون التخطيط المسبق لمواجهتها ومنعها، وهذا سببه قلة عمليات مسح البيئة، وفرق العمل المخصصة لتشخيص التهديدات، واحتمالات وقوع الأزمات.

ثانيا. المقترحات الفكرية والتطبيقية للدراسة، وتشمل ما يأتي:

1. ضرورة توظيف المنظمات عامة والمنظمة المبحوثة ولاسيما الأنماط الاستراتيجية واعتمادها في تحقيق نجاح مراحل إدارة الأزمات عند استشعارها باحتمال وقوع أزمة والنقاطها للإشارات التي تنذر بها، واستبصارها لمؤشراتاتها لأنها تسهم بكفاءة متميزة وفاعلية عالية في نجاح إدارة الأزمات. والآلية التي يمكن من خلالها تنفيذ

ذلك هي صياغة استراتيجيات بناءً على فلسفة الأنماط الاستراتيجية وتنفيذها وفقاً لأبعادها والاقتراحات الهيكلية بينها وبما يؤدي إلى منع الأزمات ومعالجتها، الاستفادة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات من الأنماط الاستراتيجية وما تحويه من مناورات استراتيجية يمكن من خلالها نجاح تلك المراحل في تحقيق أهدافها، تأطير الأنماط الاستراتيجية بأطر تكاملية نظرية وتطبيقية تتسجم مع أهداف ومتطلبات إدارة الأزمات واستراتيجياتها ومراحلها وتنشيتها بمدونات عمل يتم الرجوع إليها عند الأزمات والشعور بها.

2. ضرورة تبني القادة في المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى لمدخل الأنماط الاستراتيجية لما له من أهمية ودور كبير في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، وانسجام مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة من تعقيد ولا تأكد وديناميكية والتعامل معها والعمل من بنجاح في ظلها، والآلية التي يمكن من خلالها تنفيذ ذلك هي دراسة القادة للأنماط الاستراتيجية نظرياً وفهم مضامينها وفلسفتها فكرياً، والتعرف على أبعادها وعوامل تطبيقها وتوظيفها واستخدامها في المقارنات والتفضيلات بين الاستراتيجيات واختيارها، فضلاً عن الدورات التدريبية المختصة في الأنماط الاستراتيجية التي يمكن لهم المشاركة فيها.

3. على المنظمات جميعاً والمبحوثة منهم استخدام الأنماط الاستراتيجية وأبعادها (المواعمة، والقدرة، والزمن، والتكنولوجيا) في صياغة وتحديد استراتيجية مقصودة محددة مسبقاً لتحقيق أهداف معينة، في صياغة وتحديد استراتيجية ناشئة غير محددة ومقصودة لتحقيق أهداف معينة في تطوير المنظمة، والآلية التي يمكن من خلالها تنفيذ ذلك هي استخدام المنظمات وقادتها للأنماط الاستراتيجية وأبعادها في صياغة استراتيجيات مستقبلية مقصودة ومحددة مسبقاً مبنية على تنبؤات وأحداث مستقبلية يمكن ان تحدث تسعى لتحقيق أهداف استراتيجية للمنظمة، واستخدامهم للأنماط الاستراتيجية وأبعادها في صياغة استراتيجيات ناشئة غير محددة مسبقاً أثناء حدوث تغيرات مفاجئة في البيئة ولمواجهة التحديات المستجدة فيها وغير المتوقعة، وأن يعتمد هذين المدخلين بطريقة تكاملية وبشكل متناسق يكمل أحدهما الآخر في تطوير المنظمة وتفوقها التنافسي.

4. لزوماً على المنظمات وقادتها اعتماد منهج إدارة الأزمات وتطبيقه على وفق تسلسل مراحلها وتتابعها ومراقبتها بتواصل، والتعامل مع كل مرحلة على وفق احتياجاتها ومتطلباتها لضمان نجاحها في مواجهة الأزمة ومعالجتها، والآلية التي يمكن من خلالها تنفيذ ذلك هي تشكيل فريق مؤهل مهمته فقط إدارة الأزمات، واستحداث قسم خاص بذلك، توفير نظام اتصالات فعال مع توجيه العاملين بالاتصال بالفريق أو القسم وتزويده بالمعلومات التي تدل على حدوث أزمة، تحديد بداية ونهاية كل مرحلة بدقة استناداً إلى مؤشرات كل منها، ربط معالجات كل مرحلة بالتي بعدها، وجود خطة واضحة مكتوبة على لوائح منشورة توضح مؤشرات وأسباب كل مرحلة ومتطلبات معالجتها.

5. تجد الدراسة انه من الضروري على المنظمات والمبحوثة منهم العمل جاهدة على تهيئة وتوفير المتطلبات الضرورية اللازمة لنجاح إدارة الأزمات ومراحلها، وأبرز هذه المتطلبات الفكرية، والتنظيمية، والثقافية، واللوجستية، والتكنولوجية، والآلية تنفيذ ذلك هي تحديد المتطلبات اللازمة ثم فحص ما تمتلكه المنظمة من هذه المتطلبات ومقارنتها مع المتطلبات اللازمة للأزمة وتوفير النقص فيها وتهيئة الأخرى منها وبما يضمن توفير متطلبات نجاح إدارة الأزمات، ويتم تعديلها وتحديثها وفقاً لتطور الأزمات ومراحلها.

6. توصي الدراسة المنظمة المبحوثة والمنظمات الأخرى بوجوب زيادة مستوى تبنيتها لمضامين الأنماط الاستراتيجية وفلسفتها ونسبه ممارستها أكثر مما هي عليه لتتمكن من تقديم خدمات أفضل وتحقيق أكثر لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، فضلاً عن تمكّنها أكثر من منع الأزمات وحدوثها ومواجهتها بكفاءة ومعالجتها بفاعلية بعد حدوثها، والآلية التي يمكن من خلالها تنفيذ ذلك هي زيادة اهتمامها وتبنيها لأبعاد الأنماط الاستراتيجية المتمثلة في (المواءمة، والقدرة، والزم، والادراك، والتكنولوجيا) واتخاذها كمنهج عمل يستند عليه ويتم في ضوئه التخطيط والتنفيذ والإنجاز لجميع الأنشطة والعمليات والخدمات والأهداف الاستراتيجية والتشغيلية منها.
7. ضرورة زيادة ممارسة إدارة الأزمات وفق تسلسل مراحلها إلى أعلى حد ممكن في المنظمات والمنظمة المبحوثة منها، وتقرير مستوى وعي القيادات في منع وقوع الأزمات وتجنبها ومعالجتها والحد من أضرارها وآثارها، والآلية التي يمكن من خلالها تنفيذ ذلك هي زيادة العمل بمراحل إدارة الأزمات المتمثلة في (الاكتشاف المبكر لإشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم) واعتمادها في المنظمة وممارستها في منع وقوع الأزمات ومعالجتها والحد من أضرارها وآثارها، وتدريب القادة عليها، وتزويدهم بلوائح ومدونات حولها ونشرات تبين مؤشرات ومتطلبات كل مرحلة وآليات معالجتها.
8. يتوجب على المنظمات والمبحوثة منهم، والقائمين بهم على إدارة الأزمات إعطاء الأولوية القصوى لمرحلة الاكتشاف المبكر لإشارات الإنذار التي تصدرها الأزمات قبل حدوثها وممارستها ومتابعتها بفاعلية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى منع وقوع الكثير من الأزمات والتخطيط المسبق لمواجهتها، والآلية التي يمكن من خلالها تنفيذها هي العمل على إنشاء أنظمة يمكن من خلالها التقاط إشارات الإنذار المبكر، تشكيل فرق عمل متخصصة لجميع المعلومات عن الأزمات واحتمالات نشوئها، تحليل المشكلات التي تواجهها لتحديد مدى احتمال نشوب أزمة منها، المسح المستمر للبيئة لتشخيص الأزمات المتوقع حدوثها، التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الحدراوي، حامد، والخفاجي، كزار (2010)، اسباب نشوء الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء مجلس النواب، مجلة الكوفة، العدد 5.
2. حسين، سنان قاسم، (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك، المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (16)، العدد (خاص).
3. السلطاني، سعدية حايك كاظم، وعلوان، بشرى محمد، وعلي، نغم دايع عبد، (2017)، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع.
4. سلمان، سعد عبد عابر، (2014)، تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 34.
5. علوان، فراس حسين، (2016)، دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34.
6. العيسي، عبد الله محسن عبد الله، واللفي، اشرف عبده حسن، (2019)، متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 35، العدد 8، جامعات اسبوط.
7. القطناني، محمد صلاح محمد، (2021)، اثر الحمض النووي التنظيمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الوقائية والعلاجية بتوسيط نظام المعلومات الاستراتيجية دراسة حالة شركة أنظمة المعلومات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة.
8. محمود، ناجي عبد الستار، وفاضل سلامه مانع، ومحمود، صابر حمد، (2020)، واقع إدارة الأزمات في التعليم الجامعي - جامعة سامراء نموذجاً - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة سامراء، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد (خاص) ج2، المؤتمر العلمي الرابع: الاقتصاد الخفي وإدارة الأزمات.

ثانياً: المراجع باللغة الاجنبية

1. Abdalla, M., Alarabi, L., & Hendawi, A. (2021). Crisis Management Art From The Risks To The Control: A Review Of Methods And Directions. Information, 12(1), 18.
2. Altunay, M., Bergek, A., & Palm, A. (2021). Solar Business Model Adoption By Energy Incumbents: The Importance Of Strategic Fit. Environmental Innovation And Societal Transitions, 40, Elsevier B.V.

3. Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2017). Strategic Patterns And Firm Performance: Comparing Consistent, Flexible And Reactor Strategies. Journal Of Organizational Change Management. Vol. 30 No. 7 Emerald Publishing Limited.
4. Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging Culture And Leadership In Crisis Management. European Journal Of Training And Development. Emerald Publishing Limited.
5. Cöster, F., Engdahl, M., & Svensson, J. (2014). Critical Success Factors: An Evaluation To Identify Strategic Capabilities. Marketing Programme, Thesis, School Of Business And Economics, Linnaeus University.
6. Hamidovic, Haris, (2012), An Introduction To Crisis Management, ISACA JOURNAL Volume 5, ISACA. All Rights Reserved.
7. Hassel, H., & Cedergren, A. (2021). Integrating Risk Assessment And Business Impact Assessment In The Public Crisis Management Sector. International Journal Of Disaster Risk Reduction, 56, 102136.
8. Hoverstadt, Patrick & Loh, Lucy. (2017). Patterns Of Strategy, Routledge Is An Imprint Of The Taylor & Francis Group, An Informa Business, New York.
9. Indrajaya, T., Kartini, D., Kaltum, U., Mulyana, A., & Wiweka, K. (2021). An Exploratory Study Of The Influence Between Stakeholders Orientation, Strategic Capabilities, And Shared Value Creation Towards Competitiveness Through Digital Business Strategies In Banten Cultural Tourism Destination. Systematic Reviews In Pharmacy, 12(3), 647-662.
10. Khoo, T. C., Jesudason, E., & Fitzgerald, A. (2021). Catching Our Breath: Reshaping Rehabilitation Services For Covid-19. Disability And Rehabilitation, 43(1), Informa Uk Limited, Trading As Taylor & Francis Group.
11. Kuosa, T. (2011). Different Approaches Of Pattern Management And Strategic Intelligence. Technological Forecasting And Social Change, 78(3), Elsevier Inc.
12. Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing Crisis Management Practices In The Hotel Industry Between Initial And Pandemic Stages Of Covid-19. International Journal Of Contemporary Hospitality Management. Vol. 32 No. 10, Emerald Publishing.
13. Maghdid, R. S., Othman, B. A., & Omer, A. K. (2022). From Crisis To Crisis Management; Causes And Impacts Of Crises In The Public Sector. Polytechnic Journal Of Humanities And Social Sciences, 3(1), Rekurd, Bestoon,Ako.
14. Nalçacıgil, E. & Özyılmaz., A.F. (2020), Crisis Management And Early Warning Systems In Enterprises, Ispen International Journal Of Social Sciences & Humanities, 4(4).
15. O'toole, T., & Mcgrath, H. (2018). Strategic Patterns In The Development Of Network Capability In New Ventures. Industrial Marketing Management, 70, Elsevier Inc..
16. "[Oxford Dictionaries:Time](#)". Oxford University Press. 2011. [Archived](#) From The Original On 4 July 2012. Retrieved 13 Jul 2022. The Indefinite Continued Progress Of Existence And Events In The Past, Present, And Future Regarded As A Whole.

17. Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management. Academy Of Management Executive, Vol. 7 No. 1., Jstor.
18. Son, C., Sasangohar, F., Rao, A. H., Larsen, E. P., & Neville, T. (2019). Resilient Performance Of Emergency Department: Patterns, Models And Strategies. Safety Science, 120, Elsevier Ltd.
19. Sonsino, D., & Sirota, J. (2003). Strategic Pattern Recognition—Experimental Evidence. Games And Economic Behavior, 44(2), Elsevier Inc.
20. Srivastava, S., & D'souza, D. E. (2020). Exploring Patterns Of Organizational Capability Alignment: A Contingency Approach. Management Research Review. Vol. 43 No. 3, Emerald Publishing Limited.
21. Steenstra, N. D., Gelderman, C. J., Schijns, J. M., & Semeijn, J. (2020). Supplier Contribution To Buyer Innovativeness: The Influence Of Customer Attractiveness And Strategic Fit. International Journal Of Innovation Management, 24(02), World Scientific Publishing Europe Ltd..
22. Strawser, Bryan, (2017), What Is The Goal Of Crisis Management?, Bryghtpath Navigating Resilience.
23. Waheeda, M., Iftikharb, S., & Azharc, S. (2021). Integration Of Cultural Fit, Strategy Fit And Strategic Fit To Harness The Competitive Advantage: A Dynamic Capabilities Paradigm. International Journal Of Innovation, Creativity And Change, 15(5).