

أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات

"دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية"

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (582) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لأبعاد التفكير الإستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم لفاعلية إدارة الأزمات ذات مستوى مرتفع. وجود أثر لأبعاد التفكير الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، وأن أبعاد التفكير الإستراتيجي تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في فاعلية إدارة الأزمات. ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التفكير الإستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجيه واضحة المعالم للشركة وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.

Abstract:

The Impact of Strategic Thinking on Crisis Management Effectiveness "A Case Study on Saudi Telecommunication Company"

the study aimed at recognizing the strategic thinking and its impact on crisis management effectiveness to the directors of on Saudi telecommunication company. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was designed and distributed to a sample of (582) subjects. The statistical package of social science (Spss) was used to a analyze the data of the questionnaire,. The most important findings of this study were the following: The perceptions of Strategic thinking were at high level, and their perceptions toward crisis management effectiveness came also high. There is an impact of Strategic thinking dimensions in crisis management effectiveness which explains (56.9%) of variation in the dependent

variable (crisis management effectiveness). There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of Strategic thinking attributed to (academic qualification, age, and experience) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of crisis management effectiveness attributed to (academic qualification, age, and experience) variables. The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhance Strategic thinking strategies, and improve the strategies to the higher desired levels, through the development of skilled workers and provide a vision of a clear strategy for company and objectives, because of their impact in enhancing the crisis management effectiveness.

مقدمة:

في سياق التغيرات الاجتماعية والتربوية التي يشهدها العالم، كان من الضروري تطوير العمليات الإدارية في عصر تتسارع فيه التطورات العلمية والتقنية والتربوية مع وجود التحديات المختلفة، إذ يتطلب من القيادات الإدارية مواجهتها لرفع مستوى أدائها.

وتعد الأزمات سمه أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة في البيئة الديناميكية، وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدول (العزاوي، 2009، 43)

كما تمثل الأزمات التي تمر بها المؤسسات على اختلاف مجالاتها نقطة حاسمة في كيان المؤسسة تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما قد يفقد القيادات قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها، في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة تلك المؤسسات عن تحقيق أهدافها، وارتفاع الخسائر المادية والبشرية (صادق، 2002، 66).

والأزمات ليست وليدة العصر الحديث ولكنها وجدت منذ نشأة البشرية، ولكن مع التطور التكنولوجي والسياسي والاقتصادي والثقافي تطورت وتنوعت مصادرها وتعددت مجالات تأثيرها وأصبحت طبيعتها أشد عمقاً وأقوى أثراً على سياسات المنظمات والدول. وأدى التقدم العلمي إلى تحطيم الفاصل الزمني بين الفعل ورد الفعل مما وضع صانع القرار في خيار لا سبيل لغيره وهو أن يكون مستعداً دائماً بالحلول الجاهزة والمعدة سابقاً للمواجهة الفورية للموقف أو الأزمة (حواش، 1996، 1).

ومن هنا فإن العصر الحالي يتسم بأنه مليء بالأزمات ومنتج لها بحكم طبيعته

السريعة التغير والتبدل، الأمر الذي جعل من الضروري تكثيف الجهد العلمي العربي في مجال دراسة الأزمات وأساليب إدارتها والتعامل معها، ويتطلب توافر الخبرات والقيادات المدربة على إدارة هذه الأزمات (أبو عامود، 2002، 212).

وتوصلت دراسة (الجريوي، 2011) إلى أن الأزمات أمر طبيعي وحتمي والمطلوب كيفية مواجهتها بأساليب علمية متعددة، ويعد التفكير الاستراتيجي عاملاً مهماً في فاعلية إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، وكان التفكير الاستراتيجي دائماً عاملاً نجاح لهذه الشركات التي تتبنى مهارة إدارة أزماتها بناءً على تفكير استراتيجي سليم ومتعدد الرؤى والزوايا، ويعد التفكير الاستراتيجي ركيزة أساسية في التعامل مع الأزمات وكيفية إدارتها، بل وفي التنبؤ بحدوثها في الكثير من الأحيان، وإذا ما تطرقنا قليلاً إلى موضوع الأزمة المالية العالمية التي شهدها العالم في العامين الماضيين، نجد غياب وتهميش لدور المحللين الاستراتيجيين في المنظمات العملاقة التي تقود الاقتصاد العالمي، فدعاة التفكير الاستراتيجي هم الأكثر قدرة على التنبؤ بحدوث أزمات اقتصادية وطرح بدائل وحلول لكيفية الحد من وقوعها، أو التغلب عليها وتجاوزها في حال وقوعها، إذ يعد التنبؤ أحد أهم ركائز التفكير الاستراتيجي، وهذا بدوره يوضح الأهمية المطلقة لضرورة تبني التفكير الاستراتيجي من قبل الإدارات في منظمات الأعمال كركيزة أساسية من ركائز العمل المنظمي.

وتؤدي ممارسة التفكير الاستراتيجي إلى حصول المنشآت على العديد من الفوائد منها: أنه يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه، وكذلك يزود المسؤولين بأسلوب وملاحح للتفكير في المنشأة ككل. ويساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها وعلى تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها. وينظم التسلسل في الجهود التفكيرية عبر المستويات الإدارية المختلفة ويوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح. وتوضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الاستعداد والتحوط لمتغيراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها. ويساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها. ويعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها. ويعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها. ويساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة على التقاطع والتضارب (الفواز، 2008) و(الكرخي، 2009).

كما تبرز أهمية تبني التفكير الاستراتيجي في الفكر الإداري باعتبارها الأساس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وأهمية دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث إن التفكير

الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها. كما وتبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في استكشاف المتغيرات التي تحدد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبين المنظمة من جهة أخرى. (سالم، 2008). والتفكير الاستراتيجي يساعد مخططي الأزمات على وضع الخطط اللازمة لمواجهة الحالات الطارئة، والتنبيه بالأزمات والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهةها، ومراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع أطراف الأزمة، وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب آثارها (Brenda, et. al, 2003). ويُعد التفكير الاستراتيجي لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي المحافظة على سمعة المنظمة من التهديد أو التشويه (مكاوي، 2005). ويشير جرايم (Graeme, 2005) إلى أن التفكير الاستراتيجي منهج للتغيير الواسع ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقسيمها، وإعادة تصميمها بغض النظر عن الأساليب التقليدية. والتفكير الاستراتيجي فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكيراً خلاقاً، ويعتمد ذلك على فاعلية إدارة الأزمات، الذي يتمثل بالاستعداد والتجهيز للأزمات المحتملة والتي تتطلب بناء سيناريو أو رؤية للأزمات المحتملة (Cynthia: 2005). في حين يركز هويت (Howitt: 2004) على أهمية التنسيق من خلال توافق وتكامل الجهود المبدولة لإدارة الأزمة من أجل ضمان التدخل الكفء في الأزمات، ويتطرق (Ludwiy: 2005) إلى أهمية التفكير الاستراتيجي في التعامل مع الموقف الأزموي والذي يتطلب استخدام أساليب تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات والتصرف بها.

ويحتاج التفكير الاستراتيجي إلى نظرة جديدة من الإدارة، وربما فلسفة جديدة. ومن أجل تحقيق النجاح في التفكير؛ فإن على الإدارة العليا أن تُغير طريقة تفكيرها، وتُطور مهارات جديدة. هويتي (Hewitt, 1997). ويتوقف نجاح عملية التفكير الاستراتيجي على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني التفكير الاستراتيجي في المنظمة، من أجل تحسين الوضع التنافسي لها، وهذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج. حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا بالتفكير الاستراتيجي (Rebecca, 2003). كما يشير مكينكول (McNicol, 2005) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل: التكلفة- الجودة- الخدمة- سرعة إنجاز العمل. ويؤكد برنت (Brent, 2004) على أهمية

التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخلياً وخارجياً فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة سيطرة عليها، أما الداخلية فهي التي تتطلب قدراً من السيطرة من كافة المستويات. في حين يركز ماثيو (Mathieu, 2006) على ضرورة إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الاستناد إليه في إعطاء الإشارات التي تنذر بوقوع الأزمة، وكثيراً ما يؤثر التحديد الواضح للأزمة الطريق أمام اختيار المؤشرات الضرورية في هذا الشأن، ويتطرق ولريش، فوغان (Ulrich & Vaughan, 2009) إلى نظم تتبع آثار الأزمة وإنشاء هذا النظام سواء على الأنشطة المختلفة للمنظمة أو البيئية المحيطة بها، وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة تتفاعل كلها مع بعضها البعض، وتعطي محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة.

ويرى (Hale, 2005) أن التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الأزمة، كحاجته تماماً إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك ويعد النظر عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها وملاحمها وما يحدث فيها، ولكن أيضاً بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية. فمن هنا يمكن القول أن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات. ويركز (Hale, 2005) على أهمية التفكير الاستراتيجي لإدارة الأزمة أسلوب علمي وعملي بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ويرسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسة مدروسة محددة الأهداف والنتائج. في حين يركز (Flottau, 2005) على أهمية دراسة كافة الخيارات البديلة وتشخيصها وإجراء توازن بينها على ضوء تقدير ظروف الأطراف المعنية من حيث الأهداف والأولويات والقدرات والتكاليف التي يستطيع كل طرف تحملها، لإيجاد نظام إداري مختص بمعالجة الأزمات من أجل تمكين المنظمة من تطوير أنظمة متخصصة وقادرة على التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في كافة أقسام المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة (الزواهرة، 2001). وإضافة إلى ما سبق فإنه التفكير الاستراتيجي يعمل على تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات، وتدعيم المركز التنافسي سواء على المستوى المحلي أو

الخارجي للمنظمة، والقدرة على إحداث التغيير من خلال دعم الأداء وتحقيق الموازنة بين الأنشطة المختلفة للمنظمة (الفواز، 2008: 9).

وعليه فإن التفكير الاستراتيجي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، حيث أن التخفيف من الآثار السلبية المصاحبة للأزمة يتأثر بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة بأبعاد التفكير الاستراتيجي المتمثلة بتحديد المشكلة وتحديد المهارات المطلوبة، وتحديد الحلول.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحاول تسليط الضوء على التفكير الاستراتيجي وأثره على فاعلية إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، وذلك من خلال استعراض الأدب النظري الذي تناول هذا الموضوع من جهة، واستطلاع آراء المعنيين في هذا الشأن في قطاع الاتصالات الخلوية في المملكة العربية السعودية من جهة أخرى.

مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة في عدم إدراك طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي والذي يُعد من المواضيع الحية والمعاصرة في معالج الأزمات بفاعلية؛ الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى توظيف التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسة تنظيمية تتميز بالتجريب والجرأة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو الإبداع والتجديد بالعمل ومتطلباته، والتركيز على تبني سياسات تنظيمية لمواجهة الأزمات، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة للبحث في أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية.

أسئلة الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي؟
2. ما الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات؟
3. ما مدى وعي العاملين في مركز شرطة الاتصالات السعودية بأبعاد التفكير الاستراتيجي؟
4. ما مدى وعي العاملين في مراكز شركة الاتصالات السعودية بأبعاد فاعلية إدارة الأزمات؟
5. إلى أي مدى يؤثر التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بشركة الاتصالات السعودية؟

أهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو تحليل أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
2. التعرف على مدى وعي العاملين في شركة الاتصالات السعودية بأبعاد التفكير الاستراتيجي.
3. التعرف على مدى وعي العاملين في شركة الاتصالات السعودية بأبعاد فاعلية إدارة الأزمات.
4. استقصاء أثر التفكير الاستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية.
5. بيان درجة اختلاف أبعاد التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.
6. تخدم هذه الدراسة المنظمات السعودية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة للتفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات السعودية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لأبعاد التفكير الاستراتيجي وزيادة الوعي لدى إدارات المنظمات عن أهمية إدارة الأزمات لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على الآتي:

6. كونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي تبحث في التفكير الاستراتيجي وأثره في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.
7. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ما تقوم به شركة الاتصالات السعودية في تقديم الخدمات لشريحة واسعة من المواطنين، وتعزز جهود ممارسة التطوير والتغيير في المنظمات.
8. يمكن أن تفيد العاملين بشركة الاتصالات السعودية في التعرف على العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات.
9. يمكن أن تفتح المجال للباحثين لإجراء دراسات أخرى في نفس المجال.
10. وأخيراً تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها قد تخرج بنتائج وتوصيات قد تسهم في تطوير وتفعيل دور التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية وقطاع الاتصال في المملكة عموماً.

فرضيات الدراسة: تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية. وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية إدارة الأزمة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية.

منهجية الدراسة: استخدم المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية

المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، كما تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول الإطار المفاهيمي للتفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات ومدى تأثير التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على شركة الاتصالات السعودية.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينتها المكونة من (582) مديراً.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في عام (2016م).

مصطلحات الدراسة:

التفكير الاستراتيجي:

تعرف الدراسة التفكير الإستراتيجي على أنه: توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية وفحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق مع القدرة على كسب معظم المواقف التنافسية.

إدارة الأزمات:

تعرفها الدراسة بأنها: نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث في المنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد.

الدراسات السابقة:

تعرض الدراسة فيما بعض الدراسات ذات الصلة بموضوعها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حيث إن منها ما تعلق بالتفكير الاستراتيجي ومنها ما تعلق بإدارة الأزمات

ومنها ما ربط بينهما وبين متغيرات أخرى، وسيتم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية مع مراعاة الترتيب الزمني في عرضها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى (الحو، 2010) بعنوان "الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين" وتهدف هذه إلى التعرف إلى مستويات الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية وشملت عينة الدراسة (132) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين كان متوسطاً، ووجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأزمات المدرسية تعزى لمتغير نوع المدرس وبتغير المؤهل التعليمي.

ودراسة (عريقات، 2009) بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال". حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، كما هدفت إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل منها لأزماتها، وقد قام الباحث بتطبيق دراسته على كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنايل الدولية، حيث استهدف الباحث القطاع المالي باعتباره من أكثر القطاعات حساسية للأزمات الاقتصادية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات التي تتبنى التمكين للعاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم لديهم مستوى أفضل في التفكير الإبداعي الخلاق، كما أوضحت النتائج من جهة أخرى أن الموظفين الذين يتمتعون باستقلالية في اتخاذ القرارات مرهلون لتوقع المشاكل والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من خبرات ومهارات، كما أكدت نتائج الدراسة أن الموظفين الممكّنين هم الأقدر على تجهيز خطة طوارئ قبل وقوع الأزمة من خلال نظام الإنذار المبكر.

وأجرى (الفضالة، 2009) دراسة بعنوان "التخطيط الإستراتيجي بحسب مدركات القيادات الإدارية بالقطاع الخاص ودلالاته لسياسة توظيف المواطنين" وهدفت إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية بمؤسسات القطاع الخاص وعلاقته بقبول توظيف المواطنين بتلك المؤسسات. أجريت الدراسة على عينة قوامها (122) مسئولاً يعملون في (61) جهة خاصة مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادات الإدارية بالقطاع الخاص عبرت عن فهم متوسط للتخطيط الاستراتيجي، ولا يختلف فهم التخطيط الاستراتيجي باختلاف مسؤولي الجهات من حيث الجنس أو السن أو التعليم أو المستوى الإداري، كما لا يختلف هذا الفهم باختلاف

الجهات من حيث بداية النشاط أو مجمل عدد العاملين أو وجود هيكل للتخطيط. وفيما يخص العمالة الوطنية في الجهات محل الدراسة، وكشفت الدراسة أيضاً عن أنه لا توجد علاقة بين فهم التخطيط الاستراتيجي من جهة ونسبة العمالة الوطنية الموجودة بالفعل في الجهات محل البحث من جهة ثانية، غير أن الفهم الصحيح للتخطيط الاستراتيجي يفسر (46.8%) من التباين في مجمل الموقف من سياسة توظيف المواطنين بالقطاع الخاص.

أما دراسة (الفواز، 2008) بعنوان: "التفكير الإستراتيجي: (الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة". فهذه الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الإستراتيجي، وممارستهن لمراحله، ووجود معوقاته من وجهة نظرهن. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة المكون من (209) مديرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأكدت نتائج الدراسة أن العينة تمتلك نمط التفكير الشمولي بدرجة كبيرة جداً، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة، كما أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كل من نمط التفكير التشخيصي لمن يعملن في مبنى حكومي مس تقل أو حكومي مشترك، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر.

وأجرى (القطاونة، 2008) دراسة بعنوان "إدارة الأزمات المصرفية وأثارها على المزيج التسويقي" وهدفت إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات المصرفية على المزيج التسويقي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (342) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: هناك ميل للاستعداد الوقائي في معالجة الأزمات في قطاع المصارف التجارية الأردنية أكثر من الاستعداد العلاجي في إدارة الأزمات وأن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في المزيج التسويقي.

أما دراسة (الخشالي والقطب، 2007) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية". فهذه الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية، ولجمع البيانات اللازمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على المديرين في هذه الشركات، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها. وإن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات

الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

وأجرى (الشديفات والحراشنة، 2005) دراسة بعنوان: "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما هدفت إلى معرفة أثر كل من المركز والوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، وقامت الدراسة بإعداد أداة تم توزيعها على (365) فرداً من القادة التربويين في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانت الفروق لصالح المديرين العامين ومديري التربية والتعليم، ومن جهة أخرى أكدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيري الخبرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

ثانياً الدراسات الأجنبية:

أجرى (Pol, et.al, 2010) دراسة بعنوان " Public hospital management in times of crisis: Lessons learned from Cienfuegos " كوبا، وقد هدفت إلى معرفة مدى استعداد المستشفيات المبحوثة للأزمات، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستويات الجاهزية متدنية وعدم وجود استعداد كافي من قبل المنظمات للوقاية من الأزمات بسبب تشتت التخطيط الوقائي إلى محدودية تفهم الجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أضافت هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال أنها ركزت على أهمية الجوانب الإنسانية، والاجتماعية والتكنولوجية في الأزمات التنظيمية. وقد أشارت إلى النتائج التالية: أنه يتوفر خمس مراحل لإدارة الأزمات تمثل المنهجية العلمية والأناج لإدارة الأزمات وقد وضعها الباحث في نموذج خاص وهي: (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، والتعلم) كما وأظهرت الدراسة أن المنظمات التي يتوفر فيها وحدات لإدارة الأزمات تستطيع مواجه الأزمات أكبر من تلك التي لا يوجد فيها وحدات لإدارة الأزمات.

ودراسة (Wooten and James (2008) بعنوان: "ربط إدارة الأزمات بالكفاءات القيادية: دور تنمية الموارد البشرية". "Linking Crisis Management

and Leadership Competencies: The Role of Human Resource

"Development". هدفت إلى توضيح العلاقة بين إدارة الأزمات وكفاءة القيادة، حيث اعتمدت على تحليل الخصائص الفردية للقادة ومدى قدرتهم على التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل لإدارة الأزمات التي تعترض المنظمة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة (95) إداري في المستويات الإدارية العليا في القطاع التجاري الأمريكي، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية هؤلاء المديرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات إلا أن نسبة كبيرة من هؤلاء المديرين لا يطبقون الاستراتيجيات الصحيحة بكامل خطواتها في التعامل مع أزمات التي تطرأ على المنظمة، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن التدريب لمديرين يعد العامل الأهم في تأهيل هذه القيادات على التعامل مع الأزمات وحسن إدارتها، حيث أوضحت الدراسة أن تطوير العامل البشري في المنظمات هو الأمر الأكثر أهمية للنجاح والتقدم في هذه المنظمات، كما أكدت نتائج الدراسة أن العامل البشري يجب أن يتمتع بمهارات التفكير الاستراتيجي حتى يتسنى له القدرة على إدارة الأزمات بأسلوب صحيح ذو نظرة مستقبلية بعيدة المدى.

وقام الشمري وحسام (Al-Shammari & Hussam, 2008) دراسة بعنوان "

Strategic planning in emergent market organizations: empirical investigation "التخطيط الاستراتيجي في منظمات السوق الناشئة: دراسة تجريبية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية (JMOS). وشملت عينة الدراسة (28) شركة صناعية وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن مديري الشركات الصناعية الأردنية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لمستوى المشاركة وتوفير البنية التحتية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

ودراسة Lee, et al (2006) بعنوان: "الاستعداد لمواجهة الأزمات: التميز

الاستراتيجي". "Getting ready for crises: Strategic excellence". حيث هدف الباحثون إلى قياس مدى استعداد منظمات الأعمال والأشخاص القائمون على إدارة الأزمات في هذه المنظمات على التعامل مع الأزمات التي قد تطرأ على المنظمة في أي وقت ونتيجة لأية ظروف محتملة، وقامت الدراسة بإعداد أداة تم توزيعها على (11) منظمة تجارية في مدينة هيوستن الأمريكية، وأثبتت نتائج الدراسة أن القائمين على إدارة الأزمات في هذه المنظمات عادة ما يعتمدون على المهارات الفردية والتدريب في إدارة الأزمات، كما أكدت نتائج الدراسة أن مهارات التواصل العالية تعد العامل الأهم في التعامل مع الأزمات وحسن إدارتها، ولم يقلل الباحثون من أهمية التخطيط الاستراتيجي، وإعداد فريق مؤهل ومدرب على إدارة الأزمات، كما أوضحت نتائج الدراسة مدى أهمية الدور الذي يلعبه أفراد العلاقات العامة في إدارة الأزمات ومدى أهمية هذا الدور.

ودراسة (Mostafa et., al. (2005 بعنوان: "إعداد استراتيجيات لإدارة الأزمات في المستشفيات: الدليل التجريبي من مصر". "Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt" هدفت الدراسة إلى بحث تصورات المديرين المصريين في المستشفيات المصرية في واقع إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (259) شخصاً، وقد تضمنت أداة الدراسة (24) بنداً من بنود التحضير الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الاستراتيجيات طويلة الأجل في المستشفيات ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمة والقدرة على التعامل معها، كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التوجه الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، ومن ناحية أخرى أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين التعقيد التنظيمي المتمثل في تداخل الإدارات والمهام وبين فاعلية إدارة الأزمات والقدرة على مواجهتها، وأكد الباحثون أهمية فصل الإدارات حتى يتسنى التعامل مع الأزمات والقدرة على التغلب عليها.

ويتضح تركيز معظم الدراسات العربية والأجنبية على دراسة التفكير الاستراتيجي في منظمات وبيئات مختلفة، وركز البعض الآخر منها على تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية تختلف عما استخدمته هذه الدراسة وإن اتفقت معها في البعض والتي درست أساليب التوازن بين التفكير الاستراتيجي والتكتيكي وأثرها على الإبداع الإداري. لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد التي لم تغطيها الدراسة الأنفة الذكر، حيث تم دراسة أثر التفكير الاستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية إدارة الأزمات وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

الإطار النظري:

يتناول الأدبيات التي تناولت كل من التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالشرح والتفصيل، وأبعاد التفكير الاستراتيجي، وتطبيق آليات هذا التفكير في إدارة الأزمات.

التفكير الاستراتيجي:

يُعد التفكير عاملاً من العوامل الأساسية في حياة الإنسان فهو الذي يساعد على توجيه الحياة وتقديمها كما يساعد على حل كثير من المشكلات وتجنب كثير من الأخطار، وبه يستطيع الإنسان السيطرة والتحكم على أمور كثيرة وتسييرها لصالحه، فمن خلاله

يؤدي الإنسان في حياته الكثير من المهمات والأعمال. هذا ولا تقل أهمية التفكير عن أهمية الهواء الذي يتنفسه فهو يمثل عصب الحياة علماً أن عملية التفكير هذه لا يمكن ملاحظتها مباشرة ولكن يستدل عليها من خلال نتائجها (هلال، 2007: 17).

ويختلف تعريف التفكير باختلاف طبيعة الدراسة التي تناولته فيعرفه (الكبيسي، 2006) بأنه الوصول إلى المجهول بالاعتماد على المعلوم وأنه نشاط عقلي موجه يقوم به الفرد حين يشعر أنه يواجه صعوبة أو مشكلة ما، فيحاول التغلب على الصعوبة أو المشكلة. إما جينغز وديسني (Jennings & Disney, 2006) فيعرفانه بأنه النشاط الذهني المسيطر عليه بدرجة أو بأخرى الذي يتبع تحديد المشكلة. ويعرف (الدريني، 1985) التفكير أنه نشاط رمزي يستمر دون علاقات مباشرة بالمشكلات، كما أنه مجموعة من المعاني التي تثار في الذهن عندما يواجه الفرد مشكلة ما أو يريد القيام بعمل معين. ويشير (الرخي، 2009) إلى أن التفكير عملية يمارس فيها الفرد الانخراط في إجراءات متعددة بدءاً من استدعاء المعلومات وتذكرها إلى تشغيل المعلومات والإجراءات نفسها وإلى عملية التقويم التي هي اتخاذ القرار.

وقد تعددت الآراء التي تناولت التفكير الاستراتيجي بالشرح والتحليل، ويمكن هنا حصر الآراء المهمة التي تناولت هذا الأمر بشكل مختصر، فهناك رأي آسنوف (Ansof) الذي قال أن التفكير الاستراتيجي يبني على أساس تفاعل المنتج مع رسالة المنظمة القائمة والجديدة مبنياً على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوك استراتيجي ينسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي (سالم، 2008)، أما (Chandler, 1992) فقاد منهجاً تاريخياً إلى التفكير بضرورة المواءمة بين تغير البيئة واستراتيجية التنوع والتكامل من جهة وبين الاستراتيجية والتركيبة التنظيمي لمنظمات صناعية ضمناً لبقائها من جهة أخرى، في حين أوضح شايلد (Child, 1982) بأن رأيه ينصرف إلى علاقة التفكير بالاختيار الاستراتيجي بعوامل الموقف (البيئة والتكنولوجيا والحجم)، واعتماده تفكيراً موقفياً لبناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل ومحققاً مواءمة معها، أما بورتر (Porter, 1980) فكان رأيه يدور حول القيام بالتحليل التركيبي، ثم طرحه لثلاثة خيارات استراتيجية هي: الاختلاف والتركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة، نتاجاً لعملية التفكير متأثرة بدرجة إسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة والمحافظة عليها، ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجدد والمشتريين والموردين والسوق وما يترتب عليها من تهديدات وفرص (سالم، 2008). أما قناديلي (2007: 192) فقد عرفه بأنه مسار فكري محدد له خط سير خاص به يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة. ولا يكون التفكير فعالاً إلا إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع، وهذا ما يرمي إليه التفكير الإستراتيجي.

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "ذلك الأسلوب الذي يمكن من خلاله المسئولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي (المبارك، 2006: 2). وعرف كل من (الشديفات، والحراشنة، 2005) التفكير الاستراتيجي على أنه: العملية التي يتعلم من خلالها الفرد في كيفية تحويل رؤيته في العمل إلى حقيقة عن طريق تطوير قدراته في مجال عمل الفريق وحل المشكلات.

ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة (منتزج، 1995: 175). وتخطيط الاستراتيجية هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة، تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار (الآن، 2002: 9). ويلاحظ أن التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي. ويتوافق هذا الرأي مع ما ذهب إليه (السلطان، 2006: 3-4)، في تناوله لمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، حيث اعتبر التخطيط الاستراتيجي بأنه: "دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناءً على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود" أما التفكير الاستراتيجي فهو "ينطلق من التأمل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية"، ويقود التفكير الاستراتيجي المؤسسة لاستنباط الاستراتيجية ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، محققاً وضعاً أفضل يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية. ويضيف: بأن للتفكير الاستراتيجي الفاعل مبادئ يقوم عليها وهي: التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية. التفكير الاستراتيجي يتطلب التزام القيادة. التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة. والتفكير الاستراتيجي عملية ديناميكية مرنة وليست رتيبة أو منتظمة.

ويمتاز التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير تباعدي، لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصوير وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها. وهو تفكير تركيبى وبنائي يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه، وهو تفكير نظمي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط ولربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث. وهو تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة

وتوفير الأجواء المشجعة على المشاركة في صناعة المستقبل (هلال، 2007). ويهتم التفكير الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التفكير الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل (الكبيسي، 2006). ويشير (صالح، 2001) إلى أن التفكير الاستراتيجي يرتبط بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة أولهما تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل، وثانيهما تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه. ويرى ريبيكا (Rebecca, 2003) أنه يلزم على المخططين أن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة التي تتطلبها عملية التفكير الاستراتيجي طالما أن ذلك يستهدف توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب الأوحد الصحيح. ويفترض في المخططين أن يكونوا بمثابة حفز للذين يساندون صنع الاستراتيجيات عن طريق المعاونة في تشجيع المديرين على أسلوب التفكير الاستراتيجي. فالمخططين يستطيعون أن يكونوا مبرمجين للإستراتيجية عن طريق المعاونة في تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ هذا البصيرة.

ويعد التفكير الاستراتيجي تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً، لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي، وإن كان البعض يوصفه بالثورية تارة وبالمثالية تارة أخرى (هلال، 2007). ويركز (الكبيسي، 2006) على أن التفكير الإستراتيجي هو تفكير افتراقي أو تباعدي (Divergent) لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقتها. وهو تفكير تركيبى وبنائى (Synthesizing) يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

أما (الشديقات، والحراشنة، 2005) فيرى كل منهما أن التفكير الإستراتيجي هو تفكير كلي منظم (System Thinking) باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط. كما أنه تفكير تفاولي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختراق عالم المجهول، والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويبحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل. في حين يتطرق (المبارك، 2006) إلى أن التفكير الإستراتيجي هو تفكير تنافسي (Competitive) يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممن يسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، و تكمن أهمية التنافس في إدخال عنصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد. كما أنه تفكير تطويري أكثر منه إصلاحى لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية، فهو تفكير استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا.

وستبنى الدراسة الرأي الذي ذهب بأن التفكير الاستراتيجي خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً كصفة لازمة للقادة والمخططين الاستراتيجيين، لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي من الناحية التقليدية هي القيام بتشخيص واعٍ للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية، ثم وضع رؤية وبدائل. وكل ذلك لا يتأتى إلا بالتفكير الاستراتيجي.

أما عن أهداف التفكير الاستراتيجي: فمن خلال مراجعة بعض الدراسات التي أجريت في ميدان التفكير الاستراتيجي يمكننا الوصول إلى عدة تعميمات أساسية حول هذا التفكير الاستراتيجي والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل ومنها: أنه يزود التفكير الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها: أن هذا الفكر الرئيسي هو نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات. فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مع الفكر الأساسي للمنظمة فلا بد من تعديلها. ويساعد التفكير الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الإستراتيجية: فالتفكير الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتعمل مع هذا التغيير. ويساعد التفكير الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد: فالتفكير الاستراتيجي يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة. ويساعد التفكير على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التفكير الاستراتيجي، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة. كذلك يؤدي التفكير الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل. ويمكن التفكير الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة: فالتفكير الاستراتيجي يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة (الصيرفي، 2008).

وأما مناهج التفكير الاستراتيجي: فيُصنف التفكير الاستراتيجي من حيث أساليبه أو أنماطه أو استراتيجياته إلى مجموعة من الطرق الفكرية الذي يعتاد الفرد أن يتعامل بها مع المعلومات المتوفرة لديه نحو ما يواجهه من مشكلات ومواقف. ويقسم (Lee, et, 2006) إلى أساليب التفكير الاستراتيجي إلى الأنواع الآتية: التفكير التركيبي **Synthesitic Thinking**. التفكير المثالي **Idealistic Thinking**. التفكير العملي **Pragmatic Thinking**. التفكير التحليلي **Analytic Thinking**. التفكير الواقعي **Realistic Thinking**. وقد قام بيتيت (Betit, 2004) بتقديم تصوراً لأساليب التفكير الاستراتيجي تتضمن:

- 1- التفكير التركيبي: ويتمثل في قدرة الفرد على التواصل لبناء وتركيب أفكار جديدة وأصلية مختلفة عما يمارسه الآخرون، والتطلع على بعض وجهات النظر التي قد تتيح حلول أفضل إعداداً وتجهيزاً والربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة بالإضافة إلى إتقان الوضوح والإبتكارية وامتلاك المهارات التي توصل لذلك.
- 2- التفكير المثالي: ويقصد به قدرة الفرد على تكوين وجهات نظر مختلفة تجاه الأشياء والميل إلى التوجه المستقبلي والتفكير في الأهداف بالإضافة إلى اهتمام الفرد باحتياجاته من جهة، وما هو مفيد للأفراد الآخرين والميل نحو الشفقة بالآخرين والاستماع بالمناقشات مع الناس ومشكلات وعدم الإقبال على المجالات مفتوحة الصراع.
- 3- التفكير العملي: ويقصد به قدرة الفرد على التحقق مما هو صحيح أو خاطئ بالنسبة للخبرة الشخصية التي مر بها، ومنحه الحرية والتجريب لإيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء بالاستعانة بالمواد الخام المتاحة له، بالإضافة إلى تناوله المشكلات بشكل تدريجي واهتمامه بالعمل والجوانب الإجرائية.
- 4- التفكير التحليلي: ويقصد به قدرة الفرد على مواجهة المشكلات بحذر وبطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل والتخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار بالإضافة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ويملك قدره على المساهمة في توضيح الأشياء حتى يتمكن من الحصول إلى استنتاجات عقلانية من خلال الحقائق التي يعرفها.
- 5- التفكير الواقعي: ويقصد به قدرة الفرد على الاعتماد على الملاحظة والتجريب من خلال الحقائق التي يدركها، ويتضمن هذا النوع من التفكير الاستماع بالمناقشات المباشرة والحقيقية للأمور الحالية وفيه يفضل الفرد النواحي العلمية المرتبطة بالجوانب الواقعية.

وتقف أمام التفكير الاستراتيجي عقبات كثيرة منها ما يلي: التغير والتبدل السريع في البيئة. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير. الموارد المالية للمنظمة. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية. والمعلومات والمصادر الإحصائية (الكرخي، 2009):

أبعاد التفكير الاستراتيجي:

1. تحديد المشكلة:

إنّ الخطوة الرئيسية في التفكير الاستراتيجي، هي تحديد المشكلة موضع الاهتمام لمتخذ القرار، ويجب التفرقة بين أعراض المشكلة، والأسباب التي أدت إليها، فهنا

تكمن أهمية ملاحظة أعراض المشكلة، لأنها تمثل إشارات وعلامات لوجود مشكلة معينة، أو احتمال حدوثها، ثم يتم البحث عن مسبباتها، لأن عملية التفكير الاستراتيجي تستمد أهميتها من ضرورة تحديد المشكلة الحقيقية، التي يترتب عليها حدوث ظواهر معينة، ومن ثم تشخيص المشكلة لتحديد مسبباتها الرئيسية، والآثار المترتبة على أسبابها (هلال، 2007). يرى (Daft, 2000, 280) إن المشاكل التي تتعرض لها المنظمة يمكن تقسيمها إلى ثلاث: الأولى: المشاكل التقليدية: هي المشاكل التي يتكرر حدوثها وبصورة دائمة، فمنها ما يتعلق بالمشاكل الروتينية مثل الأعمال اليومية، والنوع الآخر هو المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة المدير والصفات القيادية التي يتمتع بها. والثانية: المشاكل الحيوية: وهي المشاكل التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة وهنا يجب على المنظمة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشاكل مما يتطلب ذلك إشراك العاملين أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول إلى وضوح الرؤية، وترتيب الأولويات وتحديدها وإشاعتها بين العاملين، والتطوير والتحديث المستمرين مما يساهم في تحسين الأداء، والحد من نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالقدر الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل. والثالثة: المشاكل الطارئة: هي المشاكل التي تحدث دون أن يكون هنالك مؤشرات على حدوثها. وعلاجها يعتمد على سرعة وحزم أسلوب حل هذه المشاكل للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

2. تحديد المهارات المطلوبة:

يشير (السلمي، 2001) نجاح المنظمات مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالاهتمام بالموارد البشرية، على الرغم من أنها تمتلك وسائل متطورة تمكنها من بلوغ الأهداف، إلا أن هذه الوسائل تبقى عاجزة عن تحقيق ذلك، دون أن يكون هناك سلوك إنساني متفاعل وينتمي فعلياً إلى أهداف المنظمة. إلى أن تحوّل القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة سيكفل للمنظمة الالتزام في الأداء الذي قد يتوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأسمال بشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات المواطننة التنظيمية، كداعم للأنشطة التي تعزز فاعلية السلوك التنظيمي. وتحديد المهارات المطلوبة تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ التميز التنظيمي، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها التميز التنظيمي تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (حرحوش، 2006).

3. تحديد الحلول المقترحة:

تعتبر من أهم العمليات التي يهتم بها المدبرون، لأن تحديد الحلول المقترحة تُعد عملية اختيار لخطة عمل من بين الاحتمالات العديدة المتوفرة، فهي تمثل عملية مقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشودة على أن تتم تلك المقارنة في ضوء الأهداف العامة للمنظمة ككل (الفواز، 2008). إن تحديد الحلول المقترحة ترتبط بالعوامل المؤثرة في تحديد المشكلة التي يواجهها كالعوامل المادية والعوامل الغير المادية. وكذلك يجب أن يتم دراسة الحلول المقترحة في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة والتي تتضمن الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وأيضاً يجب مراعاة الأحداث الغير متوقعة، مثل صدور قوانين جديدة أو ظهور تكنولوجيا مستحدثة أو اكتشافات جديدة أو أي أحداث يصعب التنبؤ بها. ويرتبط البحث عن البدائل بعدة خصائص، من أبرزها: البحث عن حلول مقترحة ترتبط ارتباطاً وثيقاً مع تحديد المشكلة. البحث عن حلول مقترحة عملية مستمرة داخل العمل الإداري. البحث عن حلول مقترحة تسير جنباً إلى جنب مع وظائف التخطيط وعملية رسم السياسات. البحث عن بدائل يجب أن لا يتوقف نظراً لعدم وجود ما يسمى بالمقترح النموذجي. البحث عن بدائل عملية مرتبطة بالوقت والتكلفة، لذا يجب أن يتم ترشيح تلك العملية من الناحية الاقتصادية (الكبيسي، 2006).

إدارة الأزمات:

يُعد علم إدارة الأزمات، من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية. وقد عرف (حمدونة، 27: 2006) إدارة الأزمات على أنها: قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث. كما عرف تشيس (Chase, 2006) إدارة الأزمات بأنها: الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة. في حين عرف (أبو قحف، 2002: 26) إدارة الأزمة بأنها: مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة. وعرف ليتل (Little, 2005) فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح بتحقيق تحكم أكبر في المصير والمقدرة ". بينما عرف ماثيو (Mathieu, 2006) إدارة الأزمة على أنها: إدارة السمعة، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة. وعرفها (أحمد، 2002) على أنها: العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين.

أما عن إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات: فيخلط بعض متخذي القرار الإداري عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management) وبين أساليب الإدارة بالأزمات (Management By Crisis) بل يحاول بعضهم أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة، مدمراً الكيان الإداري الذي يشرف عليه، بل قد وصل الأمر إلى تسخير قراراته الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات والمساهمة في ازدياد الضغط المولد للأزمات واستخدام الأزمات المفتعلة كستار لإخفاء الفشل الإداري (عثمان، 2004). إن إدارة الأزمات ومن خلال ما تم استعراضه من تعريفات سابقة هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. أما الإدارة بالأزمات، فتعني نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بجهود غالباً ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى (أحمد، 2002)

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها البعض علم "صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة في الآخرين، حيث إن لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرازات الأزمة (أبو قحف، 2002). إن الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات يتمثل في أنه وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها. وتصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها. والسعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين. والسعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل. والخروج من أزمات مزمنة. لذا فإن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، لذلك فهي ليست عملية إستراتيجية، ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة (الهدمي، ومحمد، 2005) و(هلال، 1996: 154)

ومن المتطلبات اللازمة للتعامل مع الأزمة: أولاً: إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية (البراز، 2001). ثانياً: الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور يمكن أن يواجه مدير الأزمة أثناء عملية إدارة الأزمة ومعالجتها (الشعلان، 2002). ثالثاً: تفويض السلطة: إن التفويض هو القلب النابض في عملية الدورة الدموية لإدارة

الأزمات، وأكثر من ذلك فإن العمل الإداري يبقى مرتبطاً بحدود الإمكانيات المتاحة لمدير الأزمة، وإن تفويض السلطة يتم أيضاً في إطار المستويات الإدارية ذاتها، ويكون مرتبطاً أيضاً بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها، لذلك فإن التفويض يشكل عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات، حيث يتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف وفقاً للموقف الأزموي الذي يواجهه، خاصة وإن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف (عبد الوهاب، ومحمد، 2001). رابعاً: فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر: تحتاج إدارة الأزمات إلى توفير كم مناسب من المعلومات والى متابعة فورية للازمة وسلوكيات أطرافها، وذلك يحتاج إلى استخدام سياسة الباب المفتوح الذي يسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب، ومن ثم يتم فتح قنوات اتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر (Sheldene, 2005). خامساً: مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات: وهذا يتطلب توفير خططاً معينة يجب إتباعها، فعلى سبيل المثال اختراق جدار الأزمة، ثم التمرکز وإقامة قاعدة التعامل، الذي يعني بناء رأس جسر داخل كيان الأزمة والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة وإخراجها عن مواقع السيطرة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة. وهذا يعني التحرك باتجاه الحدث وليس الخنوع والانصياع له، والتحكم بعوامل الكم والكيف والوقت والكلفة والسيطرة عليها، وتحويل قوى الفعل الإداري الصانعة للازمة إلى اتجاهات أخرى، كتصدير الأزمة أو ركوبها، أو تحويلها إلى حالة إيجابية (الخصيري، 2003). سادساً: إنشاء فرق مهمات خاصة: وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه ونظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال (آرثر، 2007).

وفي ضوء ما سبق، ترى الدراسة أن النجاح في إدارة الأزمة يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الأزموي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الأوراق، وتحت ضغط توالي أحداث الأزمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد، حيث تكاد تمتزج الأحداث وتندمج كل منها في الأخرى، وتضيع معالم كل منها تحت اختلال توازنات القوى، وصراعات المصالح وضغوط الأزمة على الكيان الإداري ومتخذي القرار فيه.

أما عن معوقات نجاح إدارة الأزمات فتتجلى في: أولاً: المعوقات الإنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتقدونه من معتقدات، وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها، والتي يمكن تمثيلها بالآتي: عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين. القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها. عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين. عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين. عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.

قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها. ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات. وافتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة (عباس 2004). ثانياً: المعوقات التنظيمية: وهي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها: عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات. ضعف التآلف والتنسيق بين الإدارة العليا والدوائر والأقسام. تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات. نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة. ضعف وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمة. وضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات (عباس: 2004). ثالثاً: المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات: وهي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وإيصالها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة. وقد أظهرت دراسة رينولز (Reynolds , 2005) دور الاتصال في الأزمة من خلال إتباع نظام اتصال مرن وفاعل في جميع مراحل الأزمة، ويتم ذلك من خلال تحديد نوعية الاتصال المستخدم، وتحديد حالات الغموض بقنوات الاتصال المستخدمة، واستخدام الاتصال الملائم مما يساعد الإدارة في تجاوز الأحداث المعقدة التي قد تظهر في مراحل الأزمة المختلفة. وتتمثل معوقات المعلومات والاتصالات: بما يلي: عدم توفر نظام متطور لإمداد العملاء بالمعلومات. وعدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال. عدم القيام بتحديد موضوع وفكرة الرسالة المطلوب إيصالها إلى الجمهور الخارجي. قيام المنظمة بعرض المعلومات بشكل مبالغ فيه. وتجاهل المنظمات للمعلومات الثانوية (عباس: 2004).

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن المعوقات تلعب دوراً محورياً في تعطيل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأزمات، وبالتالي هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات، أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف الأزمو، حيث يمكن الاستفادة من التصنيفات السابقة للمعوقات بما تحملها من أبعاد إنسانية وتنظيمية، أو تتعلق بالمعلومات والاتصالات، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها، خدمة للمؤسسة أو التنظيم الذي تدل المؤشرات على أنه يتعرض للازمات.

الدراسة الميدانية وإجراءاتها:

مجتمع الدراسة والعينة: يتمثل مجتمع الدراسة جميع المديرين في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغ تعدادهم (2291) مديراً، في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين لشركة الاتصالات السعودية بتاريخ 2010/11/22 (شركة الاتصالات السعودية، دائرة شؤون العاملين، 2010). وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (30%) من المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وقد تم توزيع (687) استبانة على عينة الدراسة، وتم توزيع

الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (609) استبانة، وتم استبعاد (27) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (582) استبانة لتشكل ما نسبته (25.4%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (84.7%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول (1) وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	112	19.2%
	31-40 سنة	218	37.5%
	41-50 سنة	178	30.6%
	51 سنة فأكثر	74	12.7%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	79	13.6%
	دبلوم متوسط	187	32.1%
	بكالوريوس	281	48.3%
	دراسات عليا	35	6%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	74	12.7%
	نائب مدير إدارة	126	21.7%
	رئيس قسم	382	65.6%
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	72	12.4%
	6-10 سنوات	204	35.1%
	11-15 سنة	123	21.1%
	16 سنة فأكثر	183	31.4%

يبين جدول (1) أن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (37.5%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (12.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (48.3%) من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (32.1%) من حملة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة الثانوية العامة فما دون بنسبة (13.6%)، أما حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (6%). أما بما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (6-10 سنوات) بنسبة (35.1%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم (12.4%). وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فوجد أن (65.6%) هم رؤساء الأقسام، وجاء في المرتبة الأخيرة مدير إدارة بنسبة (12.7%).

أداة الدراسة وخصائصها السيكومترية:

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (ب). الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي). الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (التفكير الإستراتيجي) الجزء الثالث: يحتوي على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (أبعاد فاعلية إدارة الأزمة) وهذه الأبعاد هي: فاعلية نظام الاتصالات وتمثله الأسئلة (34-36)، الفاعلية التنظيمية وتمثله الأسئلة (37-41)، الفاعلية التكنولوجية (42-45)، الفاعلية الاقتصادية (46-49)، فاعلية نظم المعلومات (50-53). وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي (تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (1) على (لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (2) على (تنطبق نادراً) والرقم (3) على (تنطبق أحياناً) والرقم (4) على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على (تنطبق دائماً).

أما صدق أداة الدراسة: فتم عرض الاستبانة على (7) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها. وجرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، ويفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول (2) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

معامل الثبات		تسلسل الفقرات	البعد	البعد
Cronbach's Alpha	Test-Retest			
0.87	0.88	11-1	تحديد المشكلة	1
0.82	0.87	23-12	تحديد المهارات المطلوبة	2
0.83	0.86	33-24	تحديد الحلول	3
-	-	33-1	التفكير الإستراتيجي	3-1
0.85	0.88	36-34	فاعلية نظام الاتصالات	1
0.86	0.89	41-37	الفاعلية التنظيمية	2
0.89	0.92	45-42	الفاعلية التكنولوجية	3

4	الفاعلية الاقتصادية	49-46	0.87	0.84
5	فاعلية نظم المعلومات	53-50	0.90	0.89
5-1	فاعلية إدارة الأزمة	53-34	-	-

المعالجة الإحصائية: استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية: مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً. وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده. وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع. وقيم معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة. وقيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions). وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين المتوسطات، وتطبيق اختبار شفيه لاستخراج المقارنات البعدية.

عرض النتائج ومناقشتها:

تمت الإجابة عن السؤالين الأول والثاني من خلال الإطار النظري للدراسة أما أسئلة الدراسة الميدانية فللإجابة عنها تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات: 3.5 فما فوق مرتفع. 2.5 - 3.49 متوسط. 1 - 2.49 منخفض. فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5 - 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد العينة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد العينة يكون منخفضاً.

السؤال الثالث: ما مدى وعي العاملين في شركة الاتصالات السعودية بأبعاد التفكير الاستراتيجي؟ للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي أفراد عينة الدراسة بأبعاد التفكير الإستراتيجي

تسلسل الفقرات	أبعاد التفكير الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
11-1	تحديد المشكلة	3.65	0.55	2	مرتفع
23-12	تحديد المهارات المطلوبة	3.67	0.53	1	مرتفع
33-24	تحديد الحلول	3.64	0.59	3	مرتفع
33-1	المتوسط الكلي	3.65	0.52	-	مرتفع

يظهر من جدول (3) أن المتوسط العام لأبعاد التفكير الإستراتيجي بلغ (3.65)، وهذا يعني أن وعي أفراد عينة الدراسة بأبعاد التفكير الإستراتيجي جاء مرتفعاً. وبتحليل أبعاد التفكير الإستراتيجي، يتضح أن تحديد المهارات المطلوبة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.53)، يليها بعد تحديد المشكلة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.55)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحديد الحلول بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.59). وقد يعزى ذلك نظراً لأهمية التركيز على التفكير الاستراتيجي وذلك لأهمية وضوح توجه الشركة المستقبلية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد التفكير الإستراتيجي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: وعي أفراد عينة الدراسة ببعد تحديد المشكلة:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد المشكلة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	يرغب العاملون في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة التي تواجه المنظمة التي أعمل بها	3.46	1.02	9	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
2	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب أهميتها	3.63	0.99	مرتفع
3	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بها تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجههم عند أدائهم لمهامهم	3.73	0.95	مرتفع
4	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب طبيعتها	3.77	0.94	مرتفع
5	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بها تجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	3.61	0.98	مرتفع
6	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب حجمها	3.44	1.00	متوسط
7	يتابع العاملون في المنظمة التي أعمل بها المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.88	0.94	مرتفع
8	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب درجة تعقيدها	3.92	0.93	مرتفع
9	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بها اكتشاف المشاكل بهدف حلها	3.63	0.99	مرتفع
10	تحظى المشاكل طويلة الأجل باهتمام الإدارة العليا	3.39	1.03	متوسط
11	تتعرف جهود الإدارة العليا على عواقب المشاكل على المدى الطويل	3.71	0.97	مرتفع
11-1	المتوسط الكلي	3.65	0.55	مرتفع

يبين جدول (4) أن وعي أفراد العينة على فقرات متغير تحديد المشكلة كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.55)، كما أن الفقرة (8) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (10) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.03). ويعزو الباحث ذلك إلى قناعة إدارة الشركة وتجربتها العملية لتحديد المشاكل التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها بل واعتبارها عامل أساس لمعالجة المشاكل والحد من نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالقدر الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل.

ثانياً: وعي أفراد عينة الدراسة لبعث تحديد المهارات المطلوبة:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
لوعي أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد المهارات المطلوبة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
12	تشجع المنظمة التي أعمل بها على تنمية المعارف والمهارات في جميع إدارات المنظمة	3.96	0.94	2	مرتفع
13	تشجع المنظمة التي أعمل بها على مناقشة أخطاء الأفراد ومواقف الفشل للتعرف على أسبابها	3.99	0.87	1	مرتفع
14	تشجع المنظمة التي أعمل بها على تعلم كيفية تجنب الأخطاء في المستقبل	3.47	1.01	9	متوسط
15	تكافئ المنظمة التي أعمل بها الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة مبتكرة	3.73	0.96	5	مرتفع
16	تشجع المنظمة التي أعمل بها الأفراد بإعطاء التغذية المرتدة حول تقييم الإدارة لأخطائهم وتجاربهم السابقة	3.65	0.99	7	مرتفع
17	تؤمن المنظمة التي أعمل بها المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلم تعتم جميع أنحاء التنظيم	3.36	1.04	12	متوسط
18	تدعم الإدارة العليا في المنظمة التي أعمل بها عملية تخطيط وتدريب الأفراد	3.45	1.03	10	متوسط
19	تركز عملية التدريب في المنظمة التي أعمل بها على تنمية وتطوير قدرات الأفراد	3.59	0.98	8	مرتفع
20	تعتمد المنظمة التي أعمل بها في عمليتي التغيير والتطوير على فرق عمل مسئولة وذات خبرة	3.89	0.95	3	مرتفع
21	تنشر المنظمة التي أعمل بها فكرة فرق العمل في جميع أقسامها	3.82	0.99	4	مرتفع
22	تشجع المنظمة التي أعمل بها الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق	3.42	1.02	11	متوسط
23	تشجع المنظمة التي أعمل بها عملية العصف الذهني عند تحديد المشاكل	3.69	0.98	6	مرتفع
23-12	المتوسط الكلي	3.67	0.53	-	مرتفع

يبين جدول (5) أن وعي أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تحديد المهارات المطلوبة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.53)، كما أن فقرة (13) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.87)، وفقرة (17) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.04). ويعزى ذلك إلى أهمية تحديد المهارات المطلوبة والذي يتوفر من خلال تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وتوفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات، والاستعانة بمختصين واستشاريين بالشكل الذي يلبي احتياجات المنظمة والعاملين.

ثالثاً: وعي أفراد عينة الدراسة لبعد تحديد الحلول المقترحة:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد الحلول المقترحة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24	تقوم المنظمة التي أعمل بها بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات	3.62	0.94	5	مرتفع
25	تقوم المنظمة التي أعمل بها بتحديد الحلول المقترحة اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية	3.93	0.94	1	مرتفع
26	تحتوي الحلول المقترحة على برامج تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق أهداف المنظمة التي أعمل بها	3.88	0.98	2	مرتفع
27	تختار المنظمة التي أعمل بها الحلول المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي	3.86	0.96	3	مرتفع
28	تحدد المنظمة التي أعمل بها الحلول البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة	3.56	1.00	7	مرتفع
29	تمتلك المنظمة التي أعمل بها حلولاً واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة	3.40	1.02	9	متوسط
30	تضع المنظمة التي أعمل بها معايير لامتلاك حلول مناسبة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح	3.58	0.99	6	مرتفع
31	تعمل المنظمة التي أعمل بها على تطوير الحلول اللازمة لتحقيق أهدافها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها منظمي مستقبلها	3.37	1.05	10	متوسط
32	تضع المنظمة التي أعمل بها جدولاً زمنياً محدداً لتطبيق الحل وبدائله في تطوير الحلول المقترحة	3.46	1.01	8	متوسط
33	تضع المنظمة التي أعمل بها جدولاً زمنياً محدداً للاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير الحلول المقترحة	3.73	0.99	4	مرتفع
-24	المتوسط الكلي	3.64	0.59	-	مرتفع

يبين جدول (6) أن وعي أفراد العينة عن فقرات متغير تحديد الحلول المقترحة كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.59)، كما أن فقرة (25) جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (31) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.05). ويعزى ذلك إلى أهمية إطلاع القائمين في الشركة على تجارب عالمية مميزة في تحديد الحلول المقترحة والتي ترتبط بالظروف البيئية التي تحيط بالشركة.

السؤال الرابع: ما مدى وعي العاملين في شركة الاتصالات السعودية بأبعاد فاعلية إدارة الأزمة؟

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية إدارة الأزمة

تسلسل الفقرات	أبعاد فاعلية إدارة الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
36-34	فاعلية نظام الاتصالات	3.77	0.55	2	مرتفع
41-37	الفاعلية التنظيمية	3.59	0.57	5	مرتفع
45-42	الفاعلية التكنولوجية	3.83	0.53	1	مرتفع
49-46	الفاعلية الاقتصادية	3.72	0.56	3	مرتفع
53-50	فاعلية نظم المعلومات	3.66	0.61	4	مرتفع
53-34	المتوسط الكلي	3.71	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لأبعاد فاعلية إدارة الأزمة بلغ (3.71)، وهذا يعني أن وعي أفراد عينة الدراسة بأبعاد فاعلية إدارة الأزمة جاء مرتفعاً. وتحليل أبعاد فاعلية إدارة الأزمة، يتضح أن الفاعلية التكنولوجية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.53)، يليها بعد فاعلية نظام الاتصالات بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري (0.55)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الفاعلية الاقتصادية بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.56)، وجاء في المرتبة الرابعة فاعلية نظم المعلومات بعد بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.61)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الفاعلية التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.57). ومما يفسر هذه النتيجة أن شركة الاتصالات السعودية تتعامل الأزمات بفاعلية لاتخاذ إجراءات وقائية للحيلولة دون وقوعها وأن التنسيق الجيد بين مديريات وأقسام وفروع الشركة يساعد على تحسين مستوى الجاهزية للتعامل مع الأزمات لديها وعندها يصبح التعامل مع مراحل مستويات الجاهزية أكثر فاعلية.

أولاً: وعي أفراد عينة الدراسة ببعد فاعلية نظام الاتصالات:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي المبحوثين بفاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
34	تؤمن المنظمة التي تعمل بها نظام اتصالات فعال عند إدارة الأزمات	3.79	0.94	2	مرتفع
35	يوفر نظام الاتصال في المنظمة التي تعمل بها الدقة والانسيابية المطلوبة في المعلومات	3.85	0.91	1	مرتفع
36	يوفر نظام الاتصال في المنظمة التي تعمل بها المعلومات الضرورية الفورية عن الأزمة	3.67	0.97	3	مرتفع
36-34	المتوسط الكلي	3.77	0.55	-	مرتفع

يبين جدول (8) أن المتوسط العام لوعي المبحوثين بفاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.55)، واحتلت الفقرة (35) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، في حين جاءت الفقرة (36) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، كما أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وقد يعزى ذلك لأهمية التركيز على فاعلية نظام الاتصالات والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتعزيز فاعلية إدارة الأزمة وذلك بالاعتماد على نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها. وأهمية توفر وسائل الاتصال المناسبة حيث تتيح للرؤساء فرصة التحرر من قيود الاتصالات الرسمية التي تفرضها عليهم البيروقراطية، وتصبح خطوط الاتصال مفهومة مما يعزز فاعلية إدارة الأزمة.

ثانياً: وعي أفراد عينة الدراسة ببعيد الفاعلية التنظيمية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي المبحوثين بالفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
37	الواجبات والمسؤوليات المطلوبة مني في ظروف الأزمات واضحة	3.59	0.95	3	مرتفع
38	تتسم أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة لنا في التعامل مع الأزمات بأنها كافية	3.50	1.00	5	مرتفع
39	الصلاحيات المخولة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات مستوفية لمتطلباتها	3.63	0.94	2	مرتفع
40	يتوفر في المنظمة التي أعمل برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات	3.67	0.91	1	مرتفع
41	يتوفر في المنظمة التي أعمل بها وسائل وأساليب حديثة ومناسبة للتعامل مع الأزمات	3.56	0.97	4	مرتفع
-37 41	المتوسط الكلي	3.59	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول (9) أن المتوسط العام لوعي المبحوثين بالفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلت الفقرة (40) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، في حين جاءت الفقرة (38) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي (3.50)، وأن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة على أن شركة الاتصالات السعودية حققت مستويات عالية من الفاعلية لمواجهة الأزمات نتيجة لوضوح أهدافها وسياساتها، ووضوح رؤية الشركة لدى العاملين فيها بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، مما أسهم بشكل مباشر على تحقيق الفاعلية، وذلك من خلال توظيف مواردها المتاحة، ومواكبتها للتقدم العلمي والتكنولوجي مما يسهم في تعزيز فاعلية إدارة الأزمة.

ثالثاً: وعي أفراد عينة الدراسة ببعد الفاعلية التكنولوجية:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي المبحوثين بالفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
42	يتوفر في المنظمة التي أعمل بها أجهزة إنذار متطورة للتعامل مع الأزمات	3.87	0.96	2	مرتفع
43	يتم التركيز في معالجة الأخطاء على الطرق الحديثة المتطورة في ظروف الأزمات	3.95	0.90	1	مرتفع
44	يتوفر في المنظمة التي أعمل بها أساليب تكنولوجية كالحاسوب يساعد في معالجة الأزمات	3.77	0.98	3	مرتفع
45	تتصف عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات في منظمتي بكفايتها	3.73	0.99	4	مرتفع
-42 45	المتوسط الكلي	3.83	0.53	-	مرتفع

يبين جدول (10) أن المتوسط العام لوعي المبحوثين بالفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتلت الفقرة (43) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، في حين جاءت الفقرة (45) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، كما أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك بأن الفاعلية التكنولوجية تؤدي إلى تحسين فاعلية إدارة الأزمة وتحسين الرقابة والأشراف عند العاملين، حيث إن الفاعلية التكنولوجية الإدارية تُمكن الشركة من رسم الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات.

رابعاً: وعي أفراد عينة الدراسة ببعيد الفاعلية الاقتصادية:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي المبحوثين بالفاعلية الاقتصادية كبعيد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
46	المخصصات المالية المرصودة في الموازنة العامة للشركة التي أعمل بها تفي لمواجهة الأزمات	3.76	0.93	2	مرتفع
47	المخصصات المالية لتأهيل القوى المهنية العاملة في المنظمة التي أعمل بها كافية لأداء المهام الصعبة	3.63	0.96	4	مرتفع
48	المخصصات المالية لمتطلبات الصيانة والإدامة في المنظمة التي أعمل بها كافية	3.69	0.92	3	مرتفع
49	تعتمد منظمتي على الاستعانة بالاستشاريين والخبراء الفنيين الخارجيين للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة	3.81	0.91	1	مرتفع
-46 49	المتوسط الكلي	3.72	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول (11) أنّ المتوسط العام لوعي المبحوثين بالفاعلية الاقتصادية كبعيد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلت الفقرة (49) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)، في حين جاءت الفقرة (47) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي (3.63)، كما أنّ المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويمكن تفسير ذلك بأن الفاعلية الاقتصادية تؤدي إلى تأهيل القوى المهنية العاملة وتأمين المخصصات المالية لمتطلبات الصيانة والإدامة وتمكن الشركة من المخصصات اللازمة لمواجهة الأزمات.

خامساً: وعي أفراد عينة الدراسة ببعد فاعلية نظم المعلومات:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوعي المبحوثين بفاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
50	يتم تشخيص المعلومات في المنظمة التي أعمل بها في ظروف الأزمات بدقة	3.70	0.96	2	مرتفع
51	تحرص المنظمة التي أعمل بها على تداول المعلومات وتنسيقها وقت الأزمات	3.72	0.94	1	مرتفع
52	تتسم نظم المعلومات في المنظمة التي أعمل بها بقدرتها على توفير تدفق مناسب من البيانات والمعلومات الضرورية في أوقات الأزمات	3.64	0.99	3	مرتفع
53	تصل المعلومات التي ترد من مركز المعلومات في المنظمة التي أعمل بها بوقت الأزمات في الوقت المناسب	3.59	1.00	4	مرتفع
-50 53	المتوسط الكلي	3.66	0.61	-	مرتفع

يظهر من الجدول (12) أن المتوسط العام لوعي المبحوثين بفاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.61)، وقد احتلت الفقرة (51) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72)، في حين جاءت الفقرة (53) " في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي (3.59)، كما أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتفسر هذه النتيجة على أن فاعلية نظم المعلومات في الشركة يحسن من مستوى فاعلية إدارة الأزمة، ويساعد استخدام نظم المعلومات الحديثة تسهيل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال. وذلك من خلال توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لتطبيق لمواجهة الأزمات.

اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار: ففيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة "Multicollinearity" تم إجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير الجدول (13) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (13) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (2.789-5.102) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.287 - 0.395) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (13) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
تحديد المشكلة	0.395	3.119	0.211
تحديد المهارات المطلوبة	0.287	5.102	0.129
تحديد الحلول	0.381	2.789	0.347

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (13) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول (14) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance)

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	R ² المعدلة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
فاعلية إدارة الأزمة	0.569	*233.082	0.000
فاعلية نظام الاتصالات	0.521	*150.603	0.000
الفاعلية التنظيمية	0.351	*60.568	0.000
الفاعلية التكنولوجية	0.431	*104.735	0.000
الفاعلية الاقتصادية	0.473	*131.019	0.000
فاعلية نظم المعلومات	0.362	*91.318	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.05)

يوضح الجدول رقم (14) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (3)، (578)، حيث إن أبعاد التفكير الإستراتيجي تفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (فاعلية إدارة الأزمة)، كما تفسر أيضاً (52.1%) من التباين في بُعد (فاعلية نظام الاتصالات)، وتفسر أيضاً (35.1%) من التباين في بُعد (الفاعلية التنظيمية)، وفُسرت أبعاد التفكير الإستراتيجي (43.1%) من التباين في بُعد (الفاعلية التكنولوجية)، وتفسر أيضاً (47.3%) من التباين في بُعد (الفاعلية الاقتصادية)، وأخيراً فسرت أبعاد التفكير الإستراتيجي (36.2%) من التباين في بُعد (فاعلية نظم المعلومات).

السؤال الخامس: إلى أي مدى يؤثر التفكير الاستراتيجي على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بشركة الاتصالات السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال تمت صياغة فرضيات الدراسة والتحقق منها وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى
---------------------	---	-------	------	-----------------	-------

دلالة t			المعياري		
0.000	*5.861	0.271	0.050	0.234	تحديد المشكلة
0.000	*8.893	0.380	0.045	0.356	تحديد المهارات المطلوبة
0.000	*4.527	0.206	0.047	0.169	تحديد الحلول

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح جدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بـ (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.861، 8.893، 4.527) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وما سبق يقتضي: رفض الفرضية الصفرية التي نصها أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكير الاستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الاستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من جدول (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (56.9%) من التباين في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية كمتغير تابع.

جدول (16) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression**

للتنبؤ بفاعلية إدارة الأزمة من خلال أبعاد التفكير الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
تحديد المهارات المطلوبة	0.451	*9.197	0.000
تحديد المشكلة	0.548	*4.984	0.000
تحديد الحلول	0.569	*3.930	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد

(الحلول)، في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (17) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التفكير الإستراتيجي في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	التفكير الإستراتيجي
0.000	* 4.132	0.205	0.042	0.210	تحديد المشكلة
0.000	*8.325	0.368	0.049	0.339	تحديد المهارات المطلوبة
0.000	*3.986	0.186	0.045	0.180	تحديد الحل

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحل) لها تأثير في فاعلية نظام الاتصالات، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.132، 8.325، 3.986) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحل)، في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (18) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للنتبؤ بفاعلية نظام الاتصالات من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

مستوى دلالة t *	قيمة t المحسوبة	قيمة R ² المعدلة	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	*9.159	0.432	تحديد المهارات المطلوبة
0.000	*4.106	0.516	تحديد المشكلة
0.001	*3.219	0.521	تحديد الحل

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحل) في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من جدول (18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع

متغير تحديد المهارات المطلوبة (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (52.1%) من التباين في فاعلية نظام الاتصالات كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (19) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التفكير الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	التفكير الإستراتيجي
0.000	*4.691	0.259	0.059	0.279	تحديد المشكلة
0.000	*5.293	0.311	0.060	0.323	تحديد المهارات المطلوبة
0.014	* 2.471	0.156	0.063	0.156	تحديد الحلول

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) هي أكثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وباللغة (4.691، 5.293، 2.471) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات أبعاد التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية التنظيمية. وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (35.1%) من التباين في الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

جدول (20) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression
للتنبؤ بالفاعلية التنظيمية من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
تحديد المهارات المطلوبة	0.293	*6.453	0.000
تحديد المشكلة	0.334	*3.478	0.004
تحديد الحلول	0.351	* 2.687	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (21) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التفكير الإستراتيجي في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد المشكلة	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
تحديد المهارات المطلوبة	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
تحديد الحلول	0.214	0.056	0.209	*3.852	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (21)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية المتعلقة بـ (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (4.274، 6.550، 3.852) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (22) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression
للتنبؤ بالفاعلية التكنولوجية من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
تحديد المهارات المطلوبة	0.346	*7.229	0.000

0.000	*4.019	0.424	تحديد المشكلة
0.003	*3.007	0.431	تحديد الحلول

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (43.1%) من التباين في الفاعلية التكنولوجية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التفكير الإستراتيجي في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	التفكير الإستراتيجي
0.000	* 3.979	0.232	0.061	0.242	تحديد المشكلة
0.000	*5.604	0.287	0.057	0.312	تحديد المهارات المطلوبة
0.000	*3.695	0.247	0.059	0.218	تحديد الحلول

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية الاقتصادية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (3.979، 5.604، 3.695) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي

بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression** لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (47.3%) من التباين في الفاعلية الاقتصادية كمتغير تابع.

جدول (24) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي **Stepwise Multiple Regression** للتنبؤ بالفاعلية الاقتصادية من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
تحديد المهارات المطلوبة	0.392	*4.573	0.000
تحديد المشكلة	0.459	*3.965	0.000
تحديد الحلول	0.473	*3.746	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (25) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التفكير الإستراتيجي في فاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
---------------------	---	----------------	------	-----------------	---------------

0.000	*4.762	0.268	0.063	0.229	تحديد المشكلة
0.000	*6.852	0.363	0.061	0.418	تحديد المهارات المطلوبة
0.000	*3.631	0.251	0.063	0.229	تحديد الحلول

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من جدول (25)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) هي أكثر متغيرات التفكير الإستراتيجي تأثيراً في فاعلية نظم المعلومات، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة وبالغلة (4.762، 6.852، 3.631) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية نظم المعلومات.

جدول (26) تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression

للتنبؤ بفاعلية نظم المعلومات من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R ² المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة *t
تحديد المهارات المطلوبة	0.263	*8.267	0.000
تحديد المشكلة	0.345	*4.369	0.000
تحديد الحلول	0.362	*3.283	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple

Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (36.2%) من التباين في فاعلية نظم المعلومات كمتغير تابع.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية. واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One

Way Anova) لمعرفة الفروق في التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق:

جدول (27) تحليل التباين (One Way Anova) لتصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	7.215 154.739	2.405 0.268	*8.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	16.995 144.959	5.665 0.250	*16.91	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	14.154 147.800	4.718 0.256	*18.45	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 379)	1.546 160.408	0.773 0.278	**1.618	0.156

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير "العمر".

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو التفكير الإستراتيجي حيث وجدت أن قيمة ($F=8.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العمر. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات الباحثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات الباحثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.78)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل أصبح أكثر نضجا ووعيا والماما

وإدراكا لحثييات العمل، وتزداد بأهمية التفكير الإستراتيجي ويصبح أكثر تمييزا لمناخ استخدامه وبما يحققه للمنظمة من ميزات تنافسيه.

جدول (28) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	0.34*	0.36*
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.78	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) إلى أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو التفكير الإستراتيجي حيث وجدت أن قيمة $(F=16.91)$ ومستوى الدلالة $(\alpha=0.000)$ وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرات العاملين، زادت قدراتهم العقلية وإمكانياتهم الإبداعية المتميزة، لأهمية التفكير الإستراتيجي في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

جدول (29) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التفكير الإستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	0.33*	0.43*
6-10 سنوات	3.58	-	-	-	0.29*
11-15 سنة	3.77	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.87	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

يبين جدول (27) أنه توجد فروقا ذات دلالة إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو التفكير الإستراتيجي حيث وجدت أن قيمة ($F=18.45$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين جدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فبلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فبلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فبلغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما ارتفع المؤهل العلمي للعاملين، اصحبوا أكثر دراية ووعيا بحوثيات العمل، وتزداد معارفهم بأهمية التفكير الإستراتيجي.

جدول (30) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو التفكير الإستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	ثانوية عامة فما دون	المتوسط الحسابي	فئات المؤهل العلمي
*0.42	*0.30	*0.21	-	3.39	ثانوية عامة فما دون
-	-	-	-	3.60	دبلوم متوسط
-	-	-	-	3.69	بكالوريوس
-	-	-	-	3.81	دراسات عليا

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

رابعاً: الفروقات في تصورات الباحثين في شركة الاتصالات السعودية للتفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في التفكير الاستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في التفكير الاستراتيجي حيث وجدت أن $(F=1.618)$ ومستوى الدلالة $(\alpha = 0.156)$ وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لفاعلية إدارة الأزمة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية.

جدول (31) تحليل التباين الأحادي لتصورات الباحثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3, 578)	5.57 77.44	1.86 0.133	*25.67	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3, 578)	2.73 80.29	0.91 0.140	*12.11	0.000

0.000	*13.46	1.00 0.137	3.02 79.99	(3، 578)	بين المجموعات داخل المجموعات	المؤهل التعليمي
0.453	*0.596	0.492 0.142	0.984 82.03	(2، 579)	بين المجموعات داخل المجموعات	المسمى الوظيفي

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير العمر

يبين جدول (31) لفاعلية إدارة الأزمة أن هنالك فروقا ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في فاعلية إدارة الأزمة حيث وجدت أن $(F=25.67)$ ومستوى الدلالة $(\alpha=0.000)$ وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين جدول (32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.58) ، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فبلغ (3.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.72) ، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فبلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فبلغ (3.73) ، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فبلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (46-55 سنة). ويمكن تفسير تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الموظف زادت تبعاً لذلك خبراته وأصبح أكثر علماً ودارية بحوثيات العمل، الأمر الذي يؤهله للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية.

جدول (32) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.58	-	*014	*0.15	*0.23
31-40 سنة	3.72	-	-	-	-
41-50 سنة	3.73	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير الخبرة.

يبين جدول (31) لفاعلية إدارة الأزمة أن هناك فروقا دالة إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية إدارة الأزمة حيث وجدت أن ($F=12.11$) ومستوى دلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين جدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (5 سنوات فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرات العاملين أصبحوا أكثر تمرسا في العمل، وأكثر علما بسياسات وإجراءات واستراتيجيات التنبؤ بمؤشرات الأزمة للتعامل معها بفاعلية.

جدول (33) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية إدارة الأزمة حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.64	-	-	-	0.17*
6-10 سنوات	3.70	-	-	-	-
11-15 سنة	3.71	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي.

أشارت نتائج جدول (31) للفروقات في فاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في فاعلية إدارة الأزمة حيث وجدت أن ($F=13.46$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين جدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة

الرابعة (دراسات عليا) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فبلغ (3.53) لصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فبلغ (3.73) لصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) فبلغ (3.73) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. ويفسر ذلك أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزداد خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل ومتطلبات التعامل مع الأزمات.

جدول (34) نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية إدارة الأزمة حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.53	-	*0.17	0.20	*0.30
دبلوم متوسط	3.70	-	-	-	-
بكالوريوس	3.73	-	-	-	-
دراسات عليا	3.83	-	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (31) للفروقات في فاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية إدارة الأزمة حيث وجدت أن ($F=0.596$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.453$) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي قبول الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير.

مناقشة النتائج:

دللت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التفكير الإستراتيجي لدى

العاملين في شركة الاتصالات السعودية ذات مستوى مرتفع. وأن تحديد المهارات المطلوبة احتلت المرتبة الأولى، يليها بعد تحديد المشكلة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحديد الحلول المقترحة. وتفسر هذه النتيجة على أن المديرين في شركة الاتصالات السعودية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانات إبداعية متميزة، تساعد على تخطي المشكلات التي تواجههم دونما تدمير، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. كما قد يعزى ذلك لأهمية التركيز على التفكير الاستراتيجي والذي يُعد إحدى الآليات الهامة لفاعلية إدارة الأزمات من خلال وضوح توجه الشركة المستقبلية والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي السمات المميزة لأدائها لخدماتها. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الفواز، 2008) ودراسة (الشديفات والحراشنة، 2005) ودراسة (صالح ومحمد، 2001) والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الصفار، 2001) والتي أشارت نتائجها إلى أهمية التوازن بين التفكير الاستراتيجي لتحقيق الإبداع الإداري. والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (ميا وآخرون، 2007) والتي أشارت نتائجها إلى وجود قصور كبير في عملية تنفيذ استراتيجيات التخطيط (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات.

ودلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية إدارة الأزمة لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية ذات مستوى مرتفع. وأن الفاعلية التكنولوجية احتلت المرتبة الأولى، يليها بعد فاعلية نظام الاتصالات، وجاء في المرتبة الثالثة الفاعلية الاقتصادية، وجاء في المرتبة الرابعة فاعلية نظم المعلومات، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الفاعلية التنظيمية. ومما يفسر هذه النتيجة أن شركة الاتصالات السعودية تتعامل الأزمات بفاعلية لاتخاذ إجراءات وقائية للحيلولة دون وقوعها وأن التنسيق الجيد بين مديريات وأقسام وفروع الشركة يساعد على تحسين مستوى الجاهزية للتعامل مع الأزمات لديها وعندها يصبح التعامل مع مراحل مستويات الجاهزية أكثر فاعلية. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (عريقات، 2009)، ودراسة (سبتي، 2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن المنظمات الصناعية تتأثر بالأزمات الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية وإن شدة تأثير الأزمات الخارجية على المنظمات الصناعية كان متوسطاً، واتفقت

هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (العبدالله، 2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن تأثير الأزمات في قطاع المياه في الأردن كان مرتفعاً.

ودلت النتائج أن أبعاد التفكير الإستراتيجي تفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (فاعلية إدارة الأزمة)، كما تفسر أيضاً (52.1%) من التباين في بُعد (فاعلية نظام الاتصالات)، وتفسر أيضاً (35.1%) من التباين في بُعد (فاعلية التنظيمية)، وفسرت أبعاد التفكير الإستراتيجي (43.1%) من التباين في بُعد (فاعلية التكنولوجيا)، وتفسر أيضاً (47.3%) من التباين في بُعد (فاعلية الاقتصادية)، وأخيراً فسرت أبعاد التفكير الإستراتيجي (36.2%) من التباين في بُعد (فاعلية نظم المعلومات)، وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى المديرين بضرورة وأهمية التفكير الاستراتيجي لأنها تؤدي إلى نجاح إدارة الأزمات وبالتالي تحسين أداء المنظمة ونجاحها. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لأبعاد التفكير الاستراتيجي وبين ممارسة هذه العملية بسبب أهمية الأدوار القيادية التي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا من حيث الحرص على الوعي بمفهوم هندسة العمليات الإدارية، وبناء هياكل وفرق تنظيمية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك.

ودلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (56.9%) من التباين في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية كمتغير تابع.

ودلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في فاعلية نظام الاتصالات، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (52.1%) من التباين في فاعلية نظام الاتصالات كمتغير تابع.

ودلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) هي أكثر التفكير الإستراتيجي تأثيراً في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل

متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (35.1%) من التباين في الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

ودلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (43.1%) من التباين في الفاعلية التكنولوجية كمتغير تابع.

ودلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية الاقتصادية، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (47.3%) من التباين في الفاعلية الاقتصادية كمتغير تابع.

ودلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) هي أكثر متغيرات التفكير الإستراتيجي تأثيراً في فاعلية نظم المعلومات، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (36.2%) من التباين في فاعلية نظم المعلومات كمتغير تابع.

ودلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في التفكير الإستراتيجي، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في التفكير الإستراتيجي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التفكير الإستراتيجي. ويمكن تفسير ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإماماً ويكون أكثر عطاء، وإن الفرد الحاصل على المؤهل العلمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعياً بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازاه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية

فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

كما دلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير العمر في فاعلية إدارة الأزمة، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية إدارة الأزمة وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في فاعلية إدارة الأزمة وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

التوصيات:

1. عمل دورات تدريبية لتدريب العاملين بشركة الاتصالات السعودية على كيفية استخدام التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات.
2. التنسيق بين المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغييرات وبما يقود إلى تنمية مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع الاتصال بكافة الاتجاهات والمشاركة بين العاملين في اتخاذ القرارات.
3. ضرورة الاهتمام بإنشاء مراكز معلومات مختصة ومزودة بكوادر فنية عالية الخبرة في مجال المعلومات، وإيجاد قنوات اتصال فعالة وجيدة تتدفق خلالها المعلومات إلى مراكز صنع القرار وتكون مرتبطة مع مراكز إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، وعلى أن يقوم بإدارتها خبراء ومختصون ولديهم الإدراك لمواجهة الأزمات.
4. وضع استراتيجيات شاملة، بناءً على الممارسات المثلى لأبعاد التفكير الإستراتيجي، من خلال توفير المناخ الملائم الذي يحفز، ويستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجماعي، بما ينعكس بصورة إيجابية على تصرفاتهم.
5. ضرورة الابتعاد عن العشوائية في التعامل مع الأزمات، من خلال اعتماد مبدأ التخطيط المسبق لما يجب عمله وكيف يجب عمله وبناء سيناريوهات للأحداث المحتملة والتدريب على كيفية معالجتها. وتعزيز التنسيق بين كافة جهود الوحدات الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى تكاملها ووحداتها ويمنع الازدواجية والتكرار ويزيد من مستوى الجاهزية في مواجهة الأزمات.
6. عقد دورات تدريبية لمواجهة الأزمات المتوقعة وتدريب العاملين على كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في مواجهتها. ومتابعة الدراسات والأبحاث في هذا المجال لزيادة وعي العاملين بالأساليب الوقائية والعلاجية في مواجهة الأزمات.

المقترحات:

1. إجراء دراسة أخرى عن علاقة التفكير الاستراتيجي ببعض المتغيرات.
2. إجراء دراسة عن المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات.
3. إجراء دراسة عن معوقات التفكير الاستراتيجي لدى المديرين العاملين بشركة الاتصالات السعودية وكيفية التغلب عليها.
4. إجراء دراسة تقدم تصوراً مقترحاً لكيفية تطبيق التفكير الاستراتيجي لإدارة الأزمات بشركة الاتصالات السعودية.

المراجع:

- أبو عامود، محمد سعد (2002): "دور المجتمع المدني والعربي في الأزمات"، شئون عربية، ع(110) ، تصدر عن الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة.
- إسليم، وسام صبحي مصباح (2007) سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية- دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- الأعرجي، عاصم والدقاسمه، مأمون، (2000)، "إدارة الأزمات بين دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الإدارة العامة، المجلد 39 العدد 4 ، ص 774-799.
- آلان، جون (2002): التخطيط الاستراتيجي الناجح، (ترجمة العاوي، خالد)، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة.

البعليكي، منير، (1985)، المورد، دار العلم للملايين، بيروت.

التهامي، حسين، (2008)، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية.

الجريوي، خالد عبد العزيز عيسى(2011): "إدارة الأزمات والكوارث البيئية:دراسة تطبيقية على المملكة العربية السعودية"، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان، السودان.

الجهني، وليد بن إبراهيم (2008) أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الحري، جلوي بن محمد(2008) "التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، ، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الملك سعود، السعودية

حرحوش، صالح، عادل، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، أريد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.

الحو، غسان (2010) "الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد (24) العدد(1)، ص ص 223 - 262.

الحوامدة، نضال (2003) إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة المنظمة التعاونية الأردنية، دراسة وصفية تحليلية، جامعة دمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد(19)، العدد (1)، ص ص 159-195.

حولش، جمال الدين (1996): "المفاهيم النظرية لإدارة الأزمات"، محاضرة ضمن دورة أزمات وتفاوض رقم (18)، أكاديمية ناصر العسكرية (كلية الدفاع الوطني)، القاهرة، الفترة من 10/12 - 11/21.

الخشالي، شاكر، والقطب، محي الدين، (2007)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (3)، العدد (1).

الخصيري، السيد محسن، رضا (2001)، إدارة الأزمات في الحوادث والطوارئ في الشركات، التوثيق العلمي، القاهرة.

راشد، طارق، (2004)، التفكير الاستراتيجي مفهوم وأهداف، مجلة العالم الرقمي، العدد 72، الأحد 6 يونيو.

الزواهرة، عبد الغفور(2001)، العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية(الملكية الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن، ص ص 75-98.

سالم، أكرم، (2008)، التفكير الاستراتيجي وآفاق المستقبل البعيد، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2221، الموافق 2008/3/15.

السامرائي، سلوى أمين، (1995)، تقدير التلاؤم بين الأنماط الشخصية لمتخذي القرار وخصائص نظام المعومات الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في حل المشاكل في شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد. بغداد.

السبيعي، سعود، (2009)، الأزمات المالية العالمية وأسبابها وآثارها وانعكاساتها على الاستثمار بدولة الكويت، ورقة مقدمة للملتقى الدولي لآفاق الاستثمار، الدورة الثالثة، الموافق 27-28 أبريل.

السعيد، سيد، (2006)، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور نظم المعلومات، دار العلوم، القاهرة.

السلطان، خالد، (2006)، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، 17-19 مارس، 2006.

السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب.

الشحات، ماجد (2008) درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

الشديقات، يحيى، والحراشة، محمد، (2005)، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد السابع عشر مجلد(17)، عدد(2)، يوليو، ص ص 133-184.

صادق، أمينة (2002) إدارة الأزمات والكوارث في المكتبات"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.

صالح، عادل، ومحمد، طارق، (2001)، تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة - العراق، المجلة العربية للإدارة، مجلد(21) عدد(2)، يونيو (حزيران).

الصفار، عدنان، (2001)، أساليب التوازن بين التفكير الاستراتيجي والتكتيكي وأثرها على الإبداع الإداري، مجلة النبأ، العدد (56)، محرم/نيسان، ص ص 246-261.

الطيراوي، توفيق محمد حسين (2008) " واقع الأزمات والبدائل المقترحة لأدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

ظاهر، أحمد جمال، (1984)، البحث العلمي الحديث، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

العبادلة، أحمد، (2002)، معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة

عباس، صلاح، (2004)، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

عريفات، أحمد، (2009)، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

العزاوي، نجم (2009) أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع بجامعة الزرقاء الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان "تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال-التحديات-الفرص-الآفاق" في الفترة من 3 - 5/11.

عليوة، السيد (2001)، إدارة الأزمات في المستشفيات، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

العمار، عبد الله، (2005)، دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الغزالي، كرمه ماجد عباس، (2000)، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.

فارس، علي، (2008)، حل الأزمات: الفساد الإداري نموذجاً، مركز المستقبل للدراسات والبحوث، المملكة المتحدة.

فتحي، محمد، (2001)، الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات، دار الإسلامية، القاهرة.

الفضالة، فهد يوسف(2009) " التخطيط الإستراتيجي بحسب مدركات القيادات الإدارية بالقطاع الخاص ودلالاته لسياسة توظيف المواطنين" مجلس النشر العلمي، الكويت، الحولية 29 - الرسالة 290

الفواز، نجوى، (2008)، التفكير الإستراتيجي: (الأنماط-الممارسات-المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القطاونة، أيمن سليمان (2008) "إدارة الأزمات المصرفية وأثارها على المزيج التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق: سوريا.

قناديلي، جواهر، (2007)، التفكير الإستراتيجي وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، منشورات جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الكبيسي، عامر، (2006)، التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات، ورقة مقدّمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الخبر، الموافق 21- 22 مارس.

الكثيري، موسى (2006)، القيادة والتفكير الإستراتيجي الطريق الى المستقبل، صحيفة الرياض، الاثنين 28 المحرم 1427هـ الموافق 27 فبراير 2006م، العدد13762.

الكردي، راجح عبد الحميد، (1992)، نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة، مكتبة المؤيد، الرياض.

ماهر، أحمد، (2006)، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، ط 1، القاهرة.

المبارك، معصومة، (2006)، القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق إلى المستقبل، ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابع، الجمعية السعودية للإدارة: السعودية

المعاينة، سالم(2002)، أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمة التعاونية الأردنية واستراتيجيات التعامل معها خلال الفترة 1986-1997، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص75-100.

الملا، عيسى بن علي (2006)، "التفكير الاستراتيجي"، مجلة الدفاع، ع2، (2006/10/3): www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823

منتزرج، هنري، (1995)، سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي، معهد الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون، العدد 1: السعودية. (ترجمة، الحمود، أحمد).

ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما، (2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29)، العدد (1)، ص 189 - ص 210.

الهدمي، ماجد، (2005)، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول، دار زهران، عمان.

هلال، محمد عبد الغني، (2007)، التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الأداء والتنمية، سلسلة مهارات تطوير الأداء، الكتاب الرابع عشر، القاهرة.

وادي، رشدي، والأشقر، إبراهيم، (2009)، واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (17)، العدد(2)، ص 677 ص 712 يونيو.

- Alan C.B. Tse, Stella So, Leo Sin(2006) Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. (25), Issue (1),, Pages 3-11
- Ansoff. H., I. (1994) Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning, *Long Range Planning*, Vol. (32), Issue (2),, 90-112.
- Aviad A (2007) Crisis-management practices in the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. (26), Issue (4),, Pages 807-823.
- Betit, K. (2004). Strategic Planning: Still Going Strong. *Long Range Planning* ,DAI, Vol. (32), Issue (1), pp 107 – 116.
- Brenda J. Wrigley, Charles T. Salmon, Hyun Soon Park (2003)Crisis management planning and the threat of bioterrorism, *Public Relations Review*, Vol. (29), Issue (3),, Pages 281-290
- Brent W. Ritchie (2004) Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry , *Tourism Management*, Vol. (25), Issue (6),, Pages 669-683
- Bronn, P., and Olson, E. (1999) Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis, *Public Relations Review*, Vol. (25), Issue (3),, pp. 351-368.
- Cynthia G. Wargner ,(2005) "proactive crisis management ," world T rends & for costs, Vol. (10), Issue (3),, , p.7- 10
- Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, (2005) "Innovation and human resource management fit: an empirical study", *International Journal of Manpower*, Vol. 26 Iss: 4, pp.364 – 381.
- Emin Öcal, Emel Laptali Oral, Ercan Erdis(2006) Crisis management in Turkish construction industry, *Building and Environment*, Vol. (41), Issue (11),, Pages 1498-1503
- Farkas, C., and Wetlaufer, S. (1996) The Way Chief Executive Officers Lead, *Harvard Business Review*, May – June.
- Flottau, Jeans,(2005) "Crisis Management" *Aviation week & Space Technology*, Vol. (162), Issue (7),, , p.51-66.
- Graeme Cocks(2005) An Empirically Based Model of Business Excellence, *Journal of Management Systems*, Vol. (15), Issue (1), pp121-129.

- Hale, Joanne E (2005.)" Crisis Response Communication challenges" Journal Of Business Communication , Vol. (43), Issue (2), pp: 16-24.
- Hamel, G. and Prahalad, C. (1989) Strategic Intent, Harvard Business Review, May – June.
- Hewitt, S. (1997) "Business excellence: does it work for small companies?" The TQM Magazine, Vol. (9), Issue (1), pp. 76-82
- Hickson, D. J. (1987) Decision-Making at the Top of Organizations, Annual Reviews Inc.
- Howitt, Arnoldm,(2004)" Crisis Management: Exercising Leadership in Extraordinary Times. Nations Cities Weekly 01.77.
- Lee, J., Woeste, J., and Heath, R. (2006) Getting ready for crises: Strategic excellence, "Public Relations Review", Vol. (33), pp. 334-336.
- Liedtka, J. (1989) Strategic Thinking: Can it be Taught, Long Range Planning, Vol. (31), Issue (1), pp:112-135.
- Ludwig, Eugene, (2005)"How to Prepar for your Invetable Crisis", Ameran Banker, Vol. (170), Issue (34), pp:10-15
- Maso, J. (1986) Developing Strategic Thinking, Long Range Planning, Vol. (19), Issue (3), pp: 82-101.
- Mathieu Gorge (2006)Crisis management best practice – where do we start from? , Computer Fraud & Security, , Issue 6, June 2006, Pages 10-13
- McNicol Sarah (2005) The challenges of strategic planning in academic libraries, New Library World, Vol. (106), Issue (11), pp:496 – 509.
- Mintzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business review, January – February.
- Mostafa, M., et. Al, (2005) Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt, Emerald, Vol. (13), Issue (5), pp. 399 – 408.
- Pol De Vos, Pedro Orduñez-García, Moisés Santos-Peñab and Patrick Van der Stuyft(2010) Public hospital management in times of crisis: Lessons learned from Cienfuegos, Cuba (1996–2008) Health Policy, Vol. (96), Issue (1), pp: 64-71
- Pollard, D., and Hotho, S. (2006) "Crises, scenarios and the strategic management process, Management Decision", Vol. (44), issue (6), pp. 721-736.

- Porter, M., E. (1998) What is Strategy? Harvard Business Review, November – December.**
- Rajagopalan, N., and Finkelstien, S. (1992) Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward Systems, Strategic Management Journal, Vol. (2), Issue (1), pp:22-39.**
- Rebecca Hendrick, (2003). “Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee, WI,” Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. (13), Issue (4), pp:491-519.**
- Sheldene K. Simola (2005) Organizational Crisis Management: Overview and Opportunities Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. (57), Issue (3), pp:180-192**
- Ulrich Bodmer, Vaughan David Roger (2009) Approaches to Preventing Crises in Family Controlled Small Enterprises Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics, Volume 2, Issue 1, , Pages 41-58**
- Wooten, L., and James, E. (2008)" Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, Advances in Developing Human Resources", Vol. (10), No. (3), 352-379.**