

أثر القيادة الابداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية

الأستاذ الدكتور كامل محمد الحواجرة

كلية الاعمال- جامعة مؤتة

سنيد صالح المري

باحث - طالب دكتوراه

جامعة مؤتة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسات القيادة الابداعية والذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات في المؤسسات العامة القطرية ممثلة بالمراكز الوظيفية (المديرون، ونوابهم ومساعدتهم، ورؤساء الأقسام)، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ عدد عناصرها 327 عنصراً وزعت عليهم استبانة الدراسة واسترجع ما نسبته (86.05%) من الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات من أفراد وحدة التحليل، واعتمدت الرزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية (SPSS V.25) ، واستخدم عدد من الأساليب الإحصائية منها: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والانحدار المتعدد ومعامل التضخم ومعامل التباين وغيرها، وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في استراتيجيات إدارة الازمات، ووجود أثر للقيادة الإبداعية بأبعادها في الذكاء الاستراتيجي، كما تبين ان هناك اثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجيات إدارة الازمات. وأوصت الدراسة بالعمل على ضرورة اهتمام المؤسسات العامة القطرية بإيجاد علاقات قوية مع الشركاء الاستراتيجيين في البيئة القطرية الداخلية، والبيئة الخارجية. وضرورة الاهتمام باستراتيجيات التعلم والنمو من خلال تدريب الموظفين على طرق وأساليب العمل الجديدة وتوليد الأفكار الإبداعية، ومحاولة اطلاعهم على ما يستحدث من أساليب ومعرفة ريادية في مجال عمل المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، استراتيجيات إدارة الازمات، الذكاء الاستراتيجي، المؤسسات العامة القطرية.

The Impact of Innovative Leadership and Strategic Intelligence on Crisis Management Strategies in Qatari public institutions

Abstract

This study aimed to examine the impact of innovative leadership practices and strategic intelligence on crisis management strategies in Qatari public institutions, while the analytical descriptive approach adopted. The study population composed of leaders in Qatari public institutions, represented by job titles like managers, assistant managers, and heads of departments. A simple random sample was withdrawn from the study population which reached 327 employees working in the public sector, whom the study questionnaire was distributed to them and (86.05%) of the questionnaires were valid for statistical analysis. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data from the analytical unit, the Social Statistical Sciences Package (SPSS V.25) was adopted and a number of statistical methods used, including: mean, standard deviations, and multiple regression, the inflation factor and the coefficient of variation. The most important results reached in this study that there is statistically significant impact of innovative leadership in its dimensions in crisis management strategies, and there is an impact of innovative leadership in its dimensions on strategic intelligence. As it

shown that there is also an effect of strategic intelligence on crisis management strategies in Qatari public institutions. The study recommended the need for Qatari public institutions to focus on creating strong relationships with strategic partners in the internal Qatari environment and in the external environment. In order to, the need to pay attention to learning and growth strategies through training employees on new ways and methods of work and generating creative ideas, and trying to inform them of the new methods and pioneering knowledge in the field of institutions works.

Keywords: Innovative Leadership, Crisis Management Strategies, Strategic Intelligence, Public institutions and Qatar State.

مقدمة الدراسة:

لقد ساهمت ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات فيما يحدث من تطورات علمية وثقافية وتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، الأمر الذي جعل المؤسسات على اختلاف أشكالها وتوجهاتها تسعى لمواكبة هذه التطورات، ومراجعة سياساتها وأهدافها وتقنياتها وأنشطة المرتبطة بالابداع والتغيير والتحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها، ولتحقيق ذلك فانه يستوجب على المؤسسات اعداد القادة واكسابهم المهارات التي تمكنهم من القيام بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبما يحقق اهداف المؤسسة وغاياتها.

ويتضح من خلال رصد التطورات التي حدثت في الدول المتقدمة ان المؤسسات استطاعت تجاوز كافة المعوقات التي كانت تواجهها من خلال تشجيع الممارسات الابداعية وتطبيقها على ارض الواقع وتحديث اساليب وطرق العمل المختلفة، ويشار الى انه ليس من الصعب ان تعمل الدول العربية استنساخ التقنيات والأدوات وطرق العمل التي كانت سببا في تفوق وتقدم الدول، على ان يتم تكيف هذه الطرق والأدوات بما يناسب البيئات العربية. ويرى المتخصصون في مجال الإدارة والإدارة الاستراتيجية ان الإدارة الناجحة هي التي تسعى بشكل دائم الى ابتكار الأدوات الإدارية الحديثة والتقنيات المختلفة التي من شأنها ان تساهم في تحقيق الريادة والابداع والتميز المؤسسي وذلك من خلال العمل على إدارة كافة موارد المؤسسة وفي مختلف الظروف والأزمات وبما يحقق للمنظمات البقاء والاستمرار وتحقيق النمو، وقد اشار بيتر داركر على ضرورة تعلم المديرين لكي يقوموا بإدارة المؤسسة بطريقة إبداعية.

وبما ان الازمات ذات سمه متجددة ومتطورة فهي بحاجة الى وجود قيادات إبداعية للتعامل معها وذلك من خلال صياغة رؤية ورسالة واهداف استراتيجية للتعامل مع الازمات حال حدوثها اذ تعتبر الاكثر من الازمات احداث طارئة ومفاجئة ليس لها في كثير من الأحيان مقدمات وبالتالي فان الامر يتطلب وجود قيادات إبداعية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات المناسبة والامساك بزمام المبادرة في قيادة الاحداث والتأثير فيها وتوجيهها على وفق مقتضى الحال. وتكمن براعة القيادة في تصور امكانية تحويل الازمة وما تحمله من مخاطر الى فرص لإطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر الازمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وايجاد الحلول المناسبة.

ومن هنا فقد برزت فكرة اجراء الدراسة الحالية وخصوصا فيما تشهده الأوضاع في المنطقة العربية عامة وفي منطقة الخليج العربي خاصة وذلك للتعرف على أثر القيادة الإبداعية في تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية.3

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تختلف الأدوار التي تقوم بها القيادات الإبداعية عن تلك الأدوار التي تقوم فيها القيادات التقليدية، حيث يعهد بإدارة المؤسسة بشكل إبداعي إلى ثلاث جهات، هي القيادة العليا، ومساعدوها، والمستشارين الذين يمكن للمنظمة أن تستعين بهم من الخارج، وتلقى مسؤولية قيادة المؤسسة بشكل إبداعي على عاتق القيادة العليا، وهذا يتطلب من القيادة العليا أن تتمتع بكل مواصفات الذكاء الحاد والاستراتيجي ولا يمكن لقائد واحد أن يتولى

جميع القضايا والموضوعات، وأن يديرها من القمة، لذا فإن الدور الحقيقي للقائد الإبداعي يكمن في الكشف عن الطاقات الإبداعية للتابعين، واستثمارها، وأن يعمل على جعل منظمته تتعلم التجديد والإبداع بشكل مستمر. وتتعاظم التحديات والمشكلات والازمات التي تواجهها المؤسسات العامة في العصر الحالية نتيجة التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في بيئات أعمالها، والتي أصبحت تشكل عائقاً وتحدياً أمامها، أو تحد من قدرتها على مواكبة التطور أو الاستجابة للمتغيرات، لذا فالمؤسسات بحاجة الى تفعيل ممارسات القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي وصولاً الى تطوير استراتيجيات فاعلة لإدارة الازمات، والمؤسسات العامة القطرية وجدت نفسها ضمن ازمة حقيقة عصفت بها من كل الجوانب وعلى كافة الصعد سواء السياسية او الاقتصادية او الإدارية لذا فقد شكلت هذه الازمة حدثاً وظاهرة ضعف فيها ادراك قادة المؤسسات للخروج منها بأسرع واسهل الطرق وعانت منها المؤسسات الكثير وما زالت تعاني بشكل اثر على كفاءتها وفعاليتها ونتاجيتها وكل ذلك نتيجة ازمة الحصار.

ومن خلال استقراء الباحثين للمناخ العام في قطر، وقطاع مؤسسات القطاع العام خاصةً، أدركا أن المؤسسات العامة من أبرز القطاعات التي شهدت تغيرات، وتحديات جديدة، في ازمة الحصار التي امت بها حيث شكلت ازمة الحصار تحدياً كبيراً أمام هذه المؤسسات؛ لذا أصبحت المؤسسات العامة القطرية مطالبة بتحسين منتجاتها، وتعزيز مؤشرات قدراتها التنافسية، خاصةً في غضون التحديات التي يشهدها العالم. وبصورة عامة يتطلب نجاح هذه المؤسسات مساهمة الإدارة الاستراتيجية في مستجدياتها. كما يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المجالات المتقدمة؛ لاعتباره من الأدوات المهمة، التي تمكن هذه المؤسسات من التعامل مع حالة عدم التأكد البيئي التي تواجهها، ومن العوامل المهمة في دعم الجهود كافةً، وتنسيقها، لتوحيدها من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة، وفاعلية. ونظراً لندرة الدراسات التي تناولت أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الازمات بوجود الذكاء الاستراتيجي متغيراً بسيطاً؛ خاصة في بيئة العمل القطرية، تظهر مشكلة الدراسة الحالية في تحليل أثر القيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية)، في استراتيجيات إدارة الازمات بأبعادها (استراتيجية الإنذار المبكر، استراتيجية الاستعداد والوقاية، استراتيجية احتواء الإضرار، استراتيجية استعادة النشاط، استراتيجية التعلم والنمو) بواسطة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في المؤسسات العامة القطرية. ولقد تبلورت مشكلة هذه الدراسة، بطرح السؤال التالي :

وتكونت أسئلة هذه الدراسة من السؤال الرئيس التالي: ما أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الازمات بوجود الذكاء الاستراتيجي متغيراً بسيطاً، في المؤسسات العامة القطرية؟ وينبثق عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية في المؤسسات العامة القطرية ؟
2. ما مستوى تصورات المبحوثين لاستراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية ؟
3. ما مستوى تصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية؟

أهداف الدراسة

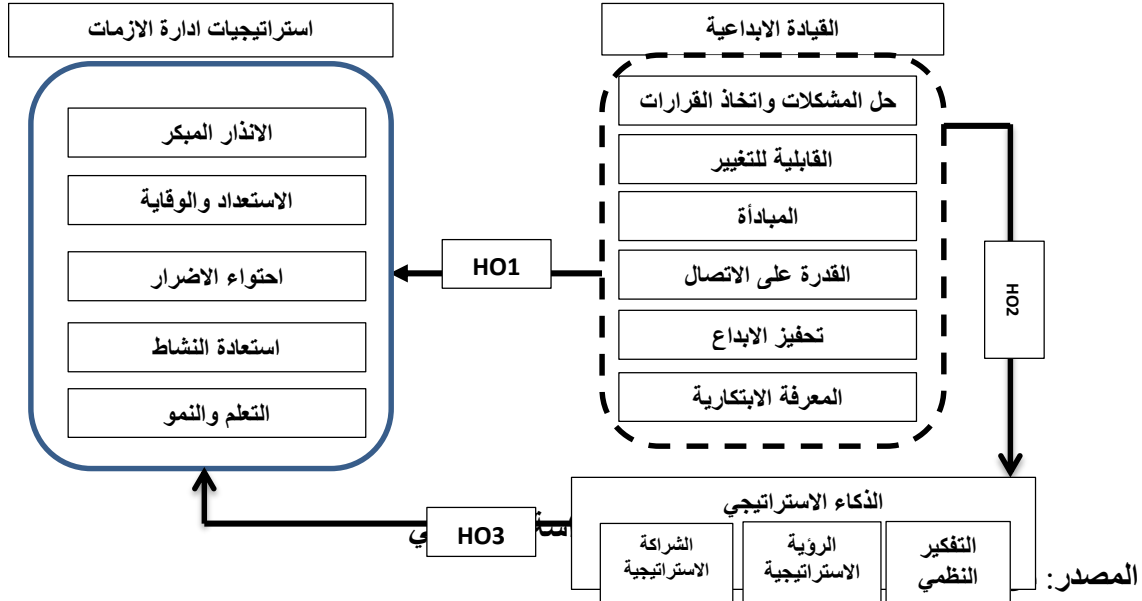
هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الإبداعية على استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية، وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية :

1. تعرف مستوى القيادة الإبداعية وابعادها في المؤسسات العامة القطرية.
2. بيان مدى فاعلية استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية.
3. تحديد أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية.
4. تحديد أثر القيادة الإبداعية في الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية.
5. تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة بأن القيادة تمثل أساس تحقيق النجاح لأي منظمة، فالقادة المبدعون والمبتكرون هم القادرين على اتخاذ القرارات المناسبة في أحلك الظروف والأزمات، لذا تعتبر القيادة الإبداعية مفهوم متقدم عن القيادة التقليدية، فالقيادة الإبداعية هي إحدى الموارد الجوهرية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تحقيق النجاح، كما تساهم الدراسة الحالية في زيادة المعرفة حول كل من ممارسات القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، وقوة العلاقة بينهما، إضافة إلى أنها تساهم في توسيع دائرة المعرفة وتزويد المكتبة العربية بمراجع جديدة في مجال القيادة الإبداعية إضافة إلى تناولها أبعاد القيادة الإبداعية وأثرها على تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات، من هنا تنبع أهمية الدراسة بالتعرف على واقع ممارسات القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة القطرية وأثرها على تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات فيها من خلال الذكاء الاستراتيجي وممارسته.

انموذج الدراسة



(Agodu, 2019; Akiyoshi, 2018; Dysart, 2018; Zhang, Simanungkalit, & Simanungkalit, 2018) المتغير المستقل الأول
(Eliadis, 2018) المتغير المستقل الثاني: (Sutherland, 2019; Abd, Abbas & Khudair, 2019)، المتغير التابع
(2019; Harcek, 2018)

فرضيات الدراسة

سعت الدراسة الى اختبار الفرضيات البحثية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (استراتيجية الإنذار المبكر، استراتيجية الاستعداد والوقاية، استراتيجية احتواء الإضرار، استراتيجية استعادة النشاط، استراتيجية التعلم والنمو) في المؤسسات العامة القطرية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في المؤسسات العامة القطرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (استراتيجية الإنذار المبكر، استراتيجية الاستعداد والوقاية، استراتيجية احتواء الإضرار، استراتيجية استعادة النشاط، استراتيجية التعلم والنمو) في المؤسسات العامة القطرية.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها:

اشتملت الدراسة على عدد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي واثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات، وتم تعريفها كما يأتي:

القيادة الابداعية: القيادة الابداعي هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة لكي يكون هذا التأثير فاعل وحقيقيا ولا بد أن تكون القيادة مبنية على الابداع في اعدادها واختيارها، وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبتها الى اختيارات جديدة تنسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال حلها للمشكلات بطرق ابداعية، وكذلك فهي مرنة ومتجددة ومتحدية (الشهراني، 2018: 89).

استراتيجيات إدارة الازمات: وتشير الى مجموعة الخطط المتعلقة بالعملية التي تتعامل من خلالها المؤسسة مع حدث مدمر وغير متوقع يهدد بإلحاق الضرر بالمؤسسة أو أصحاب المصلحة (Bundy, 2017, Pfarrer, Short, Coombs, Timothy).

الذكاء الاستراتيجي: ويشير الى انه عملية منتظمة ومستمرة لإنتاج المعلومات الذكية اللازمة لنشاط المؤسسة والتي تمتاز بقيمتها الاستراتيجية وتكون في شكل قابل للتنفيذ لتسهيل اتخاذ القرار على المدى الطويل (Ahmadi, Baei, Hosseini-Amiri, Moarefi, Suifan & Sweis, 2020).

الإطار النظري

مفهوم القيادة

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم التي حظيت باهتمامات كبيرة من قبل الباحثين والمهتمين حيث ظهر لهذا المفهوم عدة تعريفات مختلفة نظراً لاختلاف وجهات نظر الباحثين واختلاف المداخل في دراسة هذا المفهوم، وتعتبر القيادة من أهم الموضوعات التي تعمق الباحثون في دارستها، وعلى الرغم من تنوع وتعدد البحوث والدراسات حولها إلا أنها لم تتوصل إلى اتفاق حول مفهوم القيادة.

فقد عرفها ابن منظور (1996) القيادة لغة: بأنها "مشتقة من الفعل قاد فهو قائد وجمعه قادة، وقواد وأصلها قود والقود نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام، والسوق من الخلف". ويعرفها الطويرقي (2013) اصطلاحاً بأنها "دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقادة وخصاله". أما الحلامه والمدادحة (2010) فعرفا القيادة بأنها "عملية جامدة ديناميكية، يمكن من خلالها أن يقوم القائد نفسه بأدوار مختلفة وفقاً لمتطلبات الموقف". فيما عرفت كعكي (2018) بأنها "قدرة الفرد المهارية على التأثير على الآخرين ودفعهم لبذل جهود طوعية لاقتناعهم بالأهداف المحددة، وتوفير مهارة التخطيط وصنع القرار وسعة الأفق والرؤية. الواضحة والمرونة.

كما تعرف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تأييدهم، أي بمعنى أنها القدرة على التأثير من قبل القائد في المرؤوسين سعياً منه لتحقيق عدد من الأهداف المشتركة داخل المؤسسة مما يعني زيادة التواصل الحاصل ما بين القائد والمرؤوسين، مما ينتج عنه تبادل كافة المعارف والاتجاهات، ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة (البغدادي، 2014). أما قنديل (2010) فقد أكد ان القيادة هي مدى تأثير المدير في الآخرين واحداث تأثير بالأشخاص من خلال الاتصال بهم والعمل على توجيههم بالشكل الصحيح لتحقيق اهداف معينة. وعرف الويشي (2013)، القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة وذلك في سبيل انجاز الأهداف الموضوعية". "وعرف الزهراني (2013) القيادة بانها نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف جميع الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف وهذا يتطلب أن يكون الإداري بارعاً في القيادة. ومن التعريفات السابقة يتضح أن القيادة تشمل عدد من العناصر منها: أن لكل قائد أتباع، وله قوى مؤثرة متنوعة على أتباعه، كما يوجد للقائد أهداف يسعى لتحقيقها، لذا فالقيادة قائمة على الإقناع والتأثير من القائد على أتباعه.

ويرى الباحثين أنه لا يوجد تعريف محدد اتفق عليه المؤلفون والباحثون بل اختلفوا باختلاف المداخل

والزوايا التي ينظر الباحثون والمؤلفون إلى القيادة من خلالها، لكن هناك إجماع على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف. لذا يرى الباحثين القيادة: بأنها قدرات خاصة يملكها شخص دوتاً عن غيره تمكنه من التأثير في سلوكيات وتوجهات شخص أو مجموعة من الأشخاص للوصول لأهداف معينة".

مفهوم الإبداع وعلاقته بالقيادة

يشير معنى الإبداع في قاموس الأعمال هي تقديم فكرة أو أسلوب جديد، أو خدمة جديدة، وهي القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل والأزمات من خلال أداة جديدة أو أثر فني جديد وقد تم تعريفها على أنها العملية التي تؤدي على انشاء فكرة جديدة وإخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة، أو طرق من العمليات (Dogan, 2019).

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المجتمع وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة الإبداعيون لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل إيجاد طريقة أفضل، إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصلحة الأعم ويرفع وعي القيادة والأتباع والمؤسسة ككل (الدكان، 2010). يعطي الإبداع القيادة خصائص تميزه عن باقي القيادات كالانفتاح نحو التغيير، والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، بالإضافة أنه يعطي القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها والثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية، واحترام اختيارات الغير، وقابلية الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة، تقدير إنجازات الآخرين، والتوجه نحو المستقبل بكل قوة (الزبيدي والمعموري، 2015).

مفهوم القيادة الإبداعية:

تتمثل القيادة بمفهومها العام بأنها تعبر عن التأثير في الآخرين، ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أجل أن يصبح هذا التأثير فعالاً وذو قيمة، يجب أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في كافة جوانبها، وذلك لتتم ترجمة المعرفة التي تم اكتسابها كما ذكر السلمي (2012) إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق، حيث إن القيادة الإبداعية مرنة متجددة، متحدية موجهة، والقائد المبدع شخصية فذة، واثقة تأخذ بزمام المبادرة وتدرّك عواقب الأمور ولديه نظرة شاملة ورؤية مستقبلية ومثابرة. وقد أشار (الصغير، 2017) إلى القيادة الإبداعية بأنها القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المؤسسة. كما عرفت القيادة الإبداعية بأنها العمل باستمرار للتأثير في الموظفين واقتناعهم بقبول العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد المبدع الذي يستطيع إعادة إذابة الخلافات والتناقض بين أهداف العمل وأهداف المؤسسة (Bilton, 2010). ومن التعاريف السابقة يتضح للباحثين أن القيادة الإبداعية تلعب دوراً كبيراً في التطور والتحسين المستمر للأداء وتحقيق رضا العملاء، وحتى يتحقق ذلك لابد من وجود بيئة تهيئ الأفراد للعمل بحماس وطاقة وتحفيزهم على إخراج إبداعاتهم الكامنة وبالتالي تحقيق تميز المؤسسة. وهذا ما أكدته دراسة جاءت دراسة (حمدي، 2018)، التي بينت وجود أثر للقيادة الإبداعية في إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الأردنية بالاعتماد على أثر إبداع القيادة الإبداعية المتمثلة في: حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة والمجازفة، القدرة على الاتصال والتواصل، تحفيز الإبداع.

أساليب القيادة إبداعية

يعكس أسلوب القيادة طريقة القائد في التعامل والتفاعل مع الآخرين لإنجاز الأهداف المنشودة، والأسلوب هو نوع من السياق، وهذا السياق يمثل أسلوب ونمطها القيادة، حيث يمكن تحديد عدد من أساليب القيادة الإبداعية على النحو التالي:

1. أسلوب القيادة المشتركة أو الديمقراطية: تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، وتحقيق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمؤسسة إلى التفوق والنجاح (الويشي، 2013).

2. أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقاً، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماماً، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مرؤوس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيراً يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدى، لتقييم ما تم إنجازه، ويكافئ كل مرؤوس بقدر ما أنجز، وتبدأ الدورة مرة أخرى (نجم، 2012).

3. أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية.

علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الازمات

تناول العديد من الباحثين البحث في القيادة الإبداعية وابعادها فقد بحث (Kapucu and Ustun, 2018)، في تأثير الكفاءات القيادية على الفعالية المدركة في إدارة الأزمات وخلصت الدراسة الى ان الكفاءات القيادية الأساسية لها علاقة إيجابية مع فعالية إدارة الأزمات. من بين المهام الموجهة للناس وتنظيم فئات القيادة، كما أن سلوكيات القيادة الفعالة الموجهة للمهمة لها تأثير على فعالية إدارة الأزمات. اما دراسة النشار (2018) فقد حاولت دراسة دور القيادة الابداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة ابعاد القيادة الإبداعية في المنظمات المبحوثة كانت مرتفعة، وأن القيادة الإبداعية لها تأثير في تعزيز الصحة التنظيمية.

اما دراسة Svejenova (2018) التي بحثت في اثر القيادة الإبداعية على التأثير الاجتماعي فقد توصلت الى ان توسع مفهوم القيادة الإبداعية اثر على مفهوم التغيير الاجتماعي كما أنه زاد من فهم القادة للصناعات الإبداعية من خلال اقتراح غرض اجتماعي باعتباره محركاً مميزاً ومفتوحاً للابتكار ومصدراً مختلفاً للموازنة. وعلى مستوى البيئة العربية أجرى (السلطاني وآخرون، 2017) دراسة شخّصت العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجية مواجهة الأزمات حيث استند الباحث على متغيرين هما إدارة الأزمات والقيادة الاستراتيجية، وتوصلت الدراسة انه وفقاً لنوع وشدة الأزمات وخصائص القيادة المؤهلة لتجاوز الأزمات، ومحاولة تشخيص طبيعة العلاقة بين الاستراتيجية المستخدمة من قبل القائد الإداري في مواجهة الأزمة ونوع وشدة وأسباب حصول الأزمة، كل ذلك تلعب فيه القيادة دوراً بارزاً.

اما (محمد، 2017) فقد أجرى دراسة حول دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات، وأظهرت ان 66 % من العاملين لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي واثره في إدارة الازمات. في حين أجرى Ghosh (2016) دراسة هدفت الى تعرف اثر القيادة الإبداعية في الابتكار في مكان العمل. وتوصلت الدراسة إلى ان الإبداع لدى القادة يخضع لمؤثرات عدة من أهمها الدعم التقني في العمل ومستوى الابداع لديهم، كما أن النمط القيادي له آثار إيجابية على الابداع والابداع. **مفهوم إدارة الأزمة:**

تمثل الأزمة موقفا غير اعتياديا او متوقعا " شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المؤسسة أو المجتمع على البقاء. ولمفهوم الأزمة عدة معاني وهي التغيير المفاجئ نحو الأسوأ وما تنطوي عليه من مخاطر وفرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي وإيجاد الحلول البناءة، أو بمعنى آخر هي نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، أو سلسلة أحداث ذات تأثير سلبي على المؤسسة (الزبيدي والمعموري، 2015). وهي أيضاً لحظة حرجية حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار (البغدادي، 2014). اما ادارة الازمات فهي أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية الإدارية التي ينتهجها القادة في المؤسسات لمواجهة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، وضبطها والوقائية منها ومحاولة التنبؤ بها بوضع الخطط وتنفيذها، واتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات اللازمة وتوفير نظام اتصال فعال، تحقيق الأهداف المنشودة، في أقل قدر من الخسائر والتكلفة والجهد (Sidorova, 2015).

(Bobyleva and

اسباب الازمات

تنشأ الازمة لأسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الازمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال اراء الباحثين في ذلك يمكن ان تنشأ الازمة نتيجة: سوء الفهم وسوء الإدراك، وسوء التقدير والتقييم، والإدارة العشوائية، والرغبة في الابتزاز، واليأس، والإشاعات، واستعراض القوة، والأخطاء البشرية، والأزمات المخططة، وتعارض الأهداف، وتعارض المصالح. وتتم الازمة بعدة

مراحل وهذا ما ذكره (الكعبي، 2014) على أنها: مرحلة الإنذار المبكر: وهي مؤشرات ودلالات تنتج عن الأزمة تشير إلى قرب وقوعها، ومرحلة النشوء والتبلور: وهي المرحلة التي تظهر فيها الأزمة وتتضح معالمها، ومرحلة تطور الأزمة وانتشارها: وهي مرحلة نحو الأزمة وتصاعدها وبداية انتشارها، ومرحلة الانفجار: وهي مرحلة الذروة لدى الأزمة حيث تبلغ شدتها، ومرحلة التثبيت: وهي المرحلة التي ترسخ فيها الأزمة وتستكمل عناصرها التي تهدد الأمن والاستقرار، ومرحلة إيجاد الحلول: وهي المرحلة والتي يتم فيها البحث عن الحلول للخروج من الأزمة.

استراتيجيات إدارة الأزمات:

لكي نتخلص أو نحد المؤسسات من الآثار السلبية للأزمات عند وقوعها فإنها قد تتبع عدد من الاستراتيجيات أو أحدها، ومن هذه الاستراتيجيات:

استراتيجية الإنذار المبكر: وهي مرحلة اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، وتظهر تلك الإشارات مبكراً، لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

استراتيجية الاستعداد والوقاية: وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، الوقاية تشمل اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل معالجتها، وعليه يجب أن يتوفر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات. تتطلب هذه الاستراتيجية أن تتوفر لدى أعضاء المؤسسة الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، (البغادي، 2014)

استراتيجية احتواء الأضرار: تتلخص هذه الاستراتيجية في إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المؤسسة، وتتوقف هذه الاستراتيجية على طبيعة الحادث الذي وقع ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر هذه المرحلة (البغادي، 2014).

استراتيجية استعادة النشاط: تشمل هذه الاستراتيجية إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة المعنويات المفقودة. كما تتضمن هذه الاستراتيجية محاولة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة، فضلاً عن إعادة التخطيط وتحليل الأذى والضرر الذي حل بأقسام المؤسسة وأجزائها.

استراتيجية التعلم والنمو: وهي مرحلة تعليم مستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي. أن التعليم يعد أمراً حيوياً في استخلاص دروس مستفادة وأخذ الدروس والعبر من المراحل السابقة، وتقييم القرارات والسياسات والإجراءات المتخذة في المراحل السابقة لتفادي الوقوع بالأخطاء في أزمات تالية (الزبيدي والمعموري، 2015).

الذكاء الاستراتيجي وماهيته

يعرف الذكاء بأنه القدرة على التكيف العقلي مع الحياة وظروفها الجديدة وحل المشكلات، ومن العلماء من عرف الذكاء على أنه كيان حقيقي وله وجود يقاس من خلاله (غباري، أبو شعيرة، 2010). وفي ظل التطور الملحوظ في ميدان الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية في القرن العشرين ظهرت فكرة الذكاء الاستراتيجي حيث بدأت شركات الأعمال العالمية والدولية المتفوقة بالاهتمام بهذا النوع من الذكاء وإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في منظماتها وذلك لتوفير المعلومات اللازمة لقيادة المؤسسة وتمكينها من اتخاذ قرارات استراتيجية ومن هنا ظهر مصطلح الذكاء الاستراتيجي (Kruger, 2010). ويعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية ممنهجة ومستمرة لإنتاج الذكاء بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل وتشمل تحسين الاداء لدى العاملين المشاركين في اتخاذ القرار (محمد وآخرون، 2012). وقد عزز

هذا المفهوم ما جاءت به دراسة (Mahmood, 2019)، اشارت الى وجود أثر للذكاء الإستراتيجي بابعاده في إدارة الأزمات

أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتمثل أسباب تنامي أهمية الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية صناعة القرار في تزايد حاجة المديرين للمعلومات في عملهم في بيئة يسودها حالة من عدم التأكد، واعتد المنظمات في الوقت الحالي على جهود الذكاء ذات المشكلات واتخاذ القرارات في دعم عملية صناعة القرارات الاستراتيجية، وتركيز صناع القرار على التحليل بدلا من البحث عن معلومات واقعية لصناعة القرار، وتسارع المؤسسات لبناء قدراتها على التنبؤ، واعتمادها على معايير دقيقة في الحكم على أدائها وتحديد الفرص الجديدة وتجنب التهديدات وتحويلها إلى فرص، بالإضافة الى توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات من اجل اتخاذ الإجراءات الوقائية، وتمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها (العبدلي، 2012).

اهداف الذكاء الاستراتيجي

تحرص المنظمات على الاهتمام بالذكاء ولتحقيق التفاعل البناء بين المنظمة وبيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، حيث يمكن للمنظمات ان تحقق العديد من الأهداف جراء تطبيقها للذكاء الاستراتيجي والتي من أهمها: توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها وتمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها، وتقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها، وعمل تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات (Metayer, 2016).

أدوار الذكاء الاستراتيجي

دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير: يعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغيرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المؤسسة، ويوفر فرصة أيضاً للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في توقع التغيرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وادارتها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث (Seitovirta and Laura Camilla, 2011).

دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي: يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في إطار توظيف الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية (لعلامية، 2015).

دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الفاعلة: إن اتخاذ قرار ما معناه تحويل إرادة معينة إلى فعل معين، فعملية اتخاذ القرار هي العنصر الوسيط بين التفكير والفعل بما أنه يوجد للمنظمة دائما عدد لا محدود من الأفعال الممكنة أو المحتملة فنقوم بمفاضلة فعل ما وذلك في ظل ظروف معينة (جثير، 2013).

خصائص الذكاء الاستراتيجي: يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات أهمها وفقاً (Abd et al, 2019): والتي تتمثل في الاستشعار (Sensing) أي استشعار المؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المؤسسة، والجمع (Collecting) للبيانات ذات المغزى. والتنظيم (Organizing) للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات، والمعالجة (Processing) للبيانات وتحويلها إلى معلومات، والاستخدام (Uses) للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد

إجراءات تنفيذها.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي: يقاس الذكاء الاستراتيجي من خلال عدة أبعاد وأهمها الاستشراق، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، والحدس.

الاستشراف (البصيرة): تعبر عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظفات في المجالات التالية: (McKie and Heath, 2016).

التفكير المنظم: يعبر عن القدرة على توليف دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام. (مسلم، 2015).

الرؤية الاستراتيجية: إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها (Bridge and O'Neill, 2012).

الدافعية: تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهه نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد (Ansoff, 2019).

الحدس: هو الصوت الداخلي والذي يولد لدينا مشاعر ضد قراراتنا أو معها بشكل عام لا سيما إذا تضاربت البيانات أو كانت غير كافية فإننا نعتمد عليها للوصول إلى نتيجة على الحاسة السادسة وهي الحدس. (Mahmood, 2019).

الشراكة الاستراتيجية: الشراكة: وتعكس قدرة المنظمة على إقامة مجموعة من التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات التي تعمل معا من أجل كسب الدعم الكافي للنجاح في أعمالها، وكلما ارتفع الذكاء الاستراتيجي للمنظمة كلما ارتفعت قدرتها على بناء التحالفات الاستراتيجية مع الآخرين وبالتالي زيادة قدرتها على الاستمرار والنمو والبقاء في الصناعة.

علاقة الذكاء الاستراتيجي بالقيادة وإدارة الالتزامات

في محاولة من الباحثين للوقوف على أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة الالتزامات أجرى (مسلم، 2015) دراسة هدف منها إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراق، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، الشراكة، والحدس، والإبداع) والقيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. كما تناولت دراسة (لعلامية، 2015) أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية، حيث توصلت الدراسة إلى أن فعالية الذكاء الاستراتيجي تتوقف على عدد من الأبعاد منها: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة وهذه الأبعاد جميعها تؤثر في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية وبدرجات متفاوتة. أما دراسة عمران (2015) التي جاءت بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي في قطاع الاتصالات فقد هدفت إلى التعرف على مدى الأهمية التي توليها شركة اسيا سيل للاتصالات لموضوع الذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في الشركة المبحوثة وتوصلت الدراسة أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية. وظهرت نتائج الدراسة أن الشركة حققت الاستفادة من خبرة ومهارة تفكير مديريها في التأثير لإنضاج التفكير الإبداعي بينما كان هناك قصور لدى الشركة المبحوثة في استثمار مبدأ الشراكة. وأجرى (الزبيدي والمعموري، 2015) دراسة بعنوان، أثر

التركيز على محركات الابداع في معالجة الأزمات، حيث هدفت الدراسة الى التركيز على موضوعي الابداع ومعالجة الأزمات وبينت وجود علاقة ارتباط معنوي بين محركات الابداع ومعالجة الأزمات.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف دراسة تأثير القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في تطوير استراتيجيات ادارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية، وتضمن مسحاً أدبياً مكتيباً بالرجوع إلى المصادر والمراجع في الادب الإداري لبناء إطاراً نظرياً رصين، أما من الجانب الميداني لجمع البيانات فقد تم من خلال تطوير استبانة تم توزيعها على أفراد وحدة المعاينة في الدراسة ثم جرى تحليلها إحصائياً للإجابة عن الأسئلة واختبار الفرضيات وصولاً إلى أهداف الدراسة.

المجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من كافة المؤسسات العامة القطرية ممثلة بالمركز الوظيفية (المديرين ورؤساء الأقسام). أما عينة الدراسة فقد اعتمد الباحثين عينة عشوائية بسيطة بلغ عدادها (380) عنصراً. حيث تم توزيع (380) استبانة على عينة الدراسة. واسترد من الاستبانات الموزعة (327) استبانة بنسبة مئوية بلغت (86.05%) من الموزع. وبعد فحص الاستبانات المستردة تبين وجود (53) استبانة غير صالحة للتحليل من إجمالي الاستبانات الموزعة نتيجة عدم اكتمال التعبئة أو خطأ ونقص في التعبئة، حيث بلغت نسبة الاستبانات غير الصالحة للتحليل (13.95%).

الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة المعاينة: يصف الجدول (1) المعلومات الشخصية والوظيفية لوحدة التحليل لعينة الدراسة.

الجدول (1) : الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	ذكر	278	85.0
	انثى	49	15.0
	المجموع	327	100.0
العمر	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	35 سنة فأقل	42	12.8
	36-45 سنة	117	35.8
	46-55 سنة	116	35.5
	55 سنة فأكثر	52	15.9
	المجموع	327	100.0
عدد سنوات الخبرة	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	أقل من 5 سنوات	72	22.0
	5-10 سنة	124	37.9
	10-15 سنة	84	25.7
	15 سنة فأكثر	47	14.4
	المجموع	327	100
المؤهل التعليمي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
	بكالوريوس فأقل	264	80.73
	ماجستير	51	15.60
	دكتوراه	12	3.67
المسمى الوظيفي	المجموع	327	100
	مدير	65	19.88
	نائب/مساعد مدير	115	35.17
	رئيس قسم	147	44.95
	المجموع	327	100

يوضح الجدول (1) المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد وحدة التحليل والمتمثلة في: (النوع

الاجتماعي؛ والعمر؛ وعدد سنوات الخبرة؛ والمؤهل التعليمي؛ والمسمى الوظيفي). إذ يشير الجدول (1) أن متغير النوع الاجتماعي قد اظهر وجود تفاوت في النسبة بين الذكور والاناث، حيث تبين ان نسبة الذكور اعلى بما يقارب خمسة اضعاف وبنسبة بلغت 85.0%، في حين كانت نسبة الاناث 15.0% . وفيما يتعلق بمتغير العمر، فقد أظهرت نتائج الجدول (1) أن 12.80% من أفراد وحدة التحليل تقل أعمارهم عن 35 سنة، وأن

35.80% من أفراد وحدة التحليل تراوحت أعمارهم بين 36 - 45 سنة، كما أظهرت النتائج أن 35.50% من أفراد وحدة التحليل تراوحت أعمارهم بين 46 - 55 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة أفراد وحدة التحليل ممن زادت أعمارهم عن 55 سنة فأكثر بلغت نسبتهم 15.9%، وبالنظر إلى فئات الأعمار يرى الباحثين أن هناك تقارب في الفئتين العمريتين واللذان تقعان في منتصف العمر أي بين 36- 55 سنة، حيث شكلت هاتين النسبتين من مجموع وحدة التحليل ما يقارب 70.30% أي أكثر من ثلثي العينة أما الفئة التي احتلت أعلى نسبة فقد كانت من الفئة العمرية التي تراوحت الأعمار فيها بين 36-45 سنة. أما فيما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت نتائج الجدول (1) أن ما نسبته 22.0% من أفراد وحدة التحليل لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل؛ وبلغت نسبة المبحوثين الذين لديهم خبره عملية تراوحت بين (6 – 10 سنوات) ما نسبته 37.9%؛ وأن ما نسبته 25.70% من أفراد وحدة التحليل تراوحت عدد سنوات خبرتهم بين (10 – 15 سنة)؛ وأخيراً، تبين أن النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة التحليل والذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت (14.40%). وتشير النسب أعلاه أن الإدارة في المؤسسات العامة القطرية تحتفظ وتستديم الموظفين والقيادات لديها، وبالعودة إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (1) يلاحظ أن المؤهل التعليمي بلغت نسبة من هم حاصلون على أعلى مؤهل تعليمي وهو درجة الدكتوراه 3.67%، تلاه المستوى التعليمي من حيث علو المستوى التعليمي الماجستير بنسبة بلغت 15.60%، وأخيراً جاء من هم من مستوى تعليمي بكالوريوس فاقل وبلغت نسبتهم من وحدة التحليل 80.73%. وبالنظر إلى الجدول رقم (1) يلاحظ أن المسميات الوظيفية التي تناولتها الدراسة تمثلت في ثلاث مستويات وهي المسميات التي تمثل مسمى مدير، حيث حاز من هم في المسمى الوظيفي مدير على بنسبة بلغت (19.88%)؛ أما من هم بمسمى وظيفي نائب/مساعد مدير فقد بلغت النسبة (35.17%)، وأخيراً فقد حاز مسمى رئيس قسم على أعلى نسبة حيث بلغت هذه النسبة (44.95%).

أدوات ومصادر الحصول على المعلومات: لتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية: والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الدراسة الاستبانة التي قام الباحثين بتطويرها كأداة رئيسة للدراسة، وشملت عدداً من الفقرات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، حيث أخذت كل

إجابة أهمية نسبية من (1 – 5). ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.25.

اختبار ثبات وصدق استبانة الدراسة: "تم إجراء اختبار معامل الثبات على عينة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach ولكي تتمتع الاستبانة بالثبات كمقياس يجب ألا يقل قيمة الاختبار الأدنى عن (60%). ويوضح الجدول (2) نتائج تحليل اختبار معامل Alpha Cronbach لكل متغير بأبعاده في الاستبانة.

الجدول رقم (2) معامل ثبات الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
	القيادة الابداعية	20	0.860
1	حل المشكلات واتخاذ القرارات	6	0.827
2	القابلية للتغيير	5	0.798

0.843	6	المبادأة	3
0.877	5	القدرة على الاتصال	4
0.819	5	تحفيز الإبداع	5
0.887	5	المعرفة الابتكارية	6
0.895	27	استراتيجيات إدارة الازمات	
0.778	7	استراتيجية الإنذار المبكر	1
0.759	5	استراتيجية الاستعداد والوقاية	2
0.749	5	استراتيجية احتواء الأضرار	3
0.738	5	استراتيجية استعادة النشاط	4
0.833	5	استراتيجية التعلم والنمو	5
0.888	15	الثقافة الاستراتيجية	
0.768	5	التفكير النظامي	1
0.765	5	الرؤية الاستراتيجية	2
0.695	5	الشراكة الاستراتيجية	4

إذ يوضح الجدول (2) قيم الثبات للمتغيرات الرئيسية وأبعادها، حيث تراوحت بين (0.812) للقيادة الإبداعية كحد أدنى، و(0.895) لاستراتيجيات إدارة الازمات بأبعادها كحد أعلى. وتدل معاملات اختبار كرونباخ ألفا Alpha Cronbach على ثبات استبانة الدراسة وبقدرتها على تحقيق ما صممت من أجله، حيث كانت جميع قيم الاختبار اعلى من (0.70) (Sekaran and Bougie,2016)." .

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المديرين ورؤساء الأقسام حول القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة القطرية ؟

جدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t للقيادة الإبداعية وابعادها

ت	القيادة الإبداعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1 - 6	حل المشكلات واتخاذ القرارات	3.62	0.87	17.05	2	متوسطة
7- 11	القابلية للتغيير	3.64	0.69	14.77	1	متوسطة
12-16	المبادأة	3.55	0.96	14.14	3	متوسطة
17-22	القدرة على الاتصال	3.49	0.84	15.11	5	متوسطة
23-27	تحفيز الأبداع	3.32	0.77	13.98	6	متوسطة
28-32	المعرفة الابتكارية	3.53	0.63	19.26	4	متوسطة
الوسط الحسابي العام لأبعاد القيادة الإبداعية		3.53	متوسطة			

يظهر الجدول رقم (3) أن الوسط الحسابي العام لأبعاد القيادة الإبداعية بلغ (3.53)، وهذا يعني أن القيادة الإبداعية في المؤسسات العامة القطرية قد حازت على وسط حسابي عام بتقدير متوسط. وتحليل أبعاد القيادة الإبداعية بشكل عام فقد جاء بعد القابلية للتغيير على المرتبة الأولى بوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.69)، تلاه بُعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.87)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تحفيز الأبداع بوسط حسابي (3.32)، وانحراف معياري (0.77). ويتبين للباحثين من هذه النتائج أن القيادة في المؤسسات العامة القطرية لديها سمات تتعلق بالقيادة التحويلية مع وجود القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومما يميزها أيضا دورها الفاعل بدرجة متوسطة في أخذ زمام المبادرة حيث حلت هذه الخاصية في المرتبة الثالثة.

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين نحو تطوير استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية؟

الجدول رقم (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستراتيجيات إدارة الازمات

ت	استراتيجيات إدارة الازمات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
39 – 33	الإنذار المبكر	3.25	0.93	14.76	5	متوسطة
44 -40	الاستعداد والوقاية	3.47	0.84	15.92	4	متوسطة
49-45	احتواء الاضرار	3.79	0.46	15.58	1	مرتفعة
54-50	استعادة النشاط	3.67	0.82	13.31	2	مرتفعة
59-55	التعلم والنمو	3.54	0.43	14.68	3	متوسطة
الوسط الحسابي العام لاستراتيجيات إدارة الازمات		3.54	مرتفعة			

بالنظر الى الجدول رقم (4) المتعلق بالأوساط الحسابية لاستراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية حيث يلاحظ ان الوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الازمات بلغ (3.54)، وبأهمية نسبية متوسطة، وقد جاءت استراتيجية احتواء الاضرار في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.79) وبأهمية مرتفعة، في حين حلت استراتيجية استعادة الإنذار المبكر في المرتبة الأخيرة من حيث اهميتها، وبلغ وسط الحسابي (3.25)، وبأهمية نسبية متوسطة.

الإجابة على السؤال الثالث: ما مستوى تصورات العاملين نحو الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية ؟

الجدول رقم (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

ت	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
55	تفكير النظم	3.65	0.55	19.44	1	متوسطة
56	الرؤية الاستراتيجية	3.47	0.59	17.56	3	متوسطة
57	الشراكة الاستراتيجية	3.55	0.67	17.22	2	متوسطة
الوسط الحسابي العام لأبعاد الذكاء الاستراتيجي		3.56	متوسطة			

بالنظر الى الجدول رقم (5) المتعلق بالأوساط الحسابية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية، حيث يلاحظ ان الوسط الحسابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بلغ (3.56)، وبأهمية نسبية متوسطة، وقد جاء تفكير النظم في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.65) وبأهمية متوسطة، في حين حلت الشراكة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.67) وجاء أخير البعد المتعلق بالرؤية الاستراتيجية بوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري (0.59) وبأهمية نسبية متوسطة.

اختبار الفرضيات

قبل الشروع في اختبار الفرضيات لا بد من التأكد من صلاحية البيانات لاختبار الانحدار المتعدد من خلال اختبارات:

اختبار Multicollinearity تم فحص عامل تضخم التباين المسموح به (VIF) لتحديد مشكلة العلاقة الخطية المتعددة. تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار

جدول (6) اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء والتفطح

ايعاد المتغيرات	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
حل المشكلات واتخاذ القرارات	2.580	0.388	-0.468
القابلية للتغيير	2.384	0.420	-0.446

المبادأة	1.777	0.563	-0.429
القدرة على الاتصال	1.460	0.685	-0.438
تحفيز الإبداع	1.670	0.599	0.989
المعرفة الابتكارية	1.884	0.531	0.020
تفكير النظم	1.077	0.929	0.150
الرؤية الاستراتيجية	1.166	0.857	-0.894
الشراكة الاستراتيجية	1.458	0.686	-0.654

وبالرجوع الى معطيات الجدول رقم (6) يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل والوسيط تقل عن (10) وتتراوح ما بين (2.386 - 3.195)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.313 - 0.419) وهي اعلى من (0.10) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness) (Hair et al., 2010; Hair et al., 2016).

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (استراتيجية الإنذار المبكر، استراتيجية الاستعداد والوقاية، استراتيجية احتواء الإضرار، استراتيجية استعادة النشاط، استراتيجية التعلم والنمو) في المؤسسات العامة القطرية.

جدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإبداعية بأبعادها في استراتيجية إدارة الازمات

Sig. α	قيمة t	المعاملات غير المعيارية		Sig	F	R ²	r	أبعاد المتغير المستقل
		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري S. E					
0.000	8.91	0.106	0.012	0.00	34.902	0.62	0.79	حل المشكلات واتخاذ القرارات
0.000	9.90	0.109	0.011					القابلية للتغيير
0.000	13.91	0.148	0.011					المبادأة
0.000	14.17	0.250	0.017					القدرة على الاتصال
0.000	13.36	0.247	0.019					تحفيز الإبداع
0.000	11.90	0.246	0.020					المعرفة الابتكارية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) والخاص باختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي صممت لتقيس اثر القيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) في إدارة الازمات بأبعادها مجتمعة فقد تبين ان القيادة الإبداعية لها تأثير دال احصائيا على إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية بدلالة وارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (34.902) والتي تزيد عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة الأمر الذي يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا للقيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) في استراتيجيات إدارة الأزمات، واما فيما يتعلق بالابعاد الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل فقد جاءت جميع قيم (t) المحسوبة اعلى من قيمها الجدولية مما يشير الى وجود اثر دال احصائيا لكل بعد من هذه الابعاد على إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية، كما اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة قوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة وابعاد المتغير التابع مجتمعة حيث بلغ قيمة (r) (0.79)

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في المؤسسات العامة القطرية.

جدول (8) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة الإبداعية بأبعادها على الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة

Sig. α	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Sig	F	R ²	r	أبعاد المتغير المستقل
		Beta β	الخطأ المعياري S. E	B					
0.030	6.00	0.214	0.027	0.162	0.000	69.45	0.65	0.806	حل المشكلات واتخاذ القرارات
0.011	2.15	0.091	0.032	0.069					القابلية للتغيير
0.020	2.57	0.107	0.028	0.072					المبادأة
0.000	2.33	0.094	0.027	0.063					القدرة على الاتصال
0.003	3.06	0.135	0.031	0.095					تحفيز الإبداع
0.000	6.36	0.261	0.030	0.191					المعرفة الابتكارية

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

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (8) والخاص باختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي صممت لتقيس أثر القيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في المؤسسات العامة القطرية فقد تبين ان القيادة الإبداعية لها تأثير دال احصائيا على الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية بدلالة وارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (69.45) والتي تزيد عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة الأمر الذي يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا للقيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) في الذكاء الاستراتيجي، واما فيما يتعلق بالابعاد الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل فقد جاءت جميع قيم (t) المحسوبة اعلى من قيمها الجدولية مما يشير الى وجود اثر دال احصائيا لكل بعد من هذه الابعاد المنبثقة عن المتغير المستقل على جميع ابعاد المتغير الوسيط الذكاء الاستراتيجي. ، كما اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة قوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة وابعاد المتغير التابع مجتمعة حيث بلغ قيمة (r) (0.806)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتصورات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعاده مجتمعة (استراتيجية الإنذار المبكر، استراتيجية الاستعداد والوقاية، استراتيجية احتواء الإضرار، استراتيجية استعادة النشاط، استراتيجية التعلم والنمو) في المؤسسات العامة القطرية.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده على إدارة الازمات بأبعاده مجتمعة

Sig. α	قيمة t	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Sig	F	R ²	r	أبعاد المتغير المستقل
		Beta β	الخطأ المعياري S. E	B					
0.00	8.169	0.406	0.042	0.343	0.000	6.89	0.698	0.835	تفكير النظم
0.00	4.937	0.252	0.046	0.227					الرؤية
0.00	2.598	0.126	0.042	0.109					الاستراتيجية الشراكة الاستراتيجية

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

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (9) والخاص باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة والتي صممت لتقيس اثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (استراتيجية الإنذار المبكر، استراتيجية الاستعداد والوقاية، استراتيجية احتواء الإضرار، استراتيجية استعادة النشاط، استراتيجية التعلم والنمو) في المؤسسات العامة القطرية. تبين ان الذكاء الاستراتيجي له تأثير دال احصائيا على إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية بدلالة وارتفاع قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (6.89) والتي تزيد عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية المعتمدة في هذه الدراسة الأمر الذي يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير الى وجود اثر دال احصائيا للذكاء الاستراتيجي تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في إدارة الازمات، واما فيما يتعلق بالمتغيرات الفرعية المنبثقة عن المتغير المستقل فقد جاءت جميع قيم (t) المحسوبة اعلى من قيمها الجدولية مما يشير الى وجود اثر دال احصائيا لكل بعد من هذه الابعاد المنبثقة عن المتغير المستقل على جميع ابعاد المتغير التابع إدارة الازمات. كما اشارت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة قوية بين ابعاد المتغير المستقل مجتمعة وابعاد المتغير التابع مجتمعة حيث بلغ قيمة (r) (0.835).

مناقشة النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للقيادة الابداعية بأبعادها في المؤسسات العامة القطرية: أشارت النتائج إلى أن مستوى أبعاد القيادة الابداعية في المؤسسات العامة القطرية جاءت متوسطة بوسط حسابي بلغ (3.53)، وتباينت الاوساط الحسابية لأبعاد القيادة الابداعية في المؤسسات العامة القطرية بين (3.32-3.64)، وقد جاء بعد القابلية للتغيير بالمرتبة الأولى بوسط حسابي (3.64)، تلاه بعد حل المشكلات واتخاذ القرارات بوسط حسابي بلغ (3.62)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بعد المبادأة (3.55) وجاء في المرتبة الرابعة البعد المتعلق بالمعرفة الابتكارية بوسط حسابي بلغ (3.53)، اما في المرتبة الخامسة فقد جاء البعد المتعلق بالقدرة على الاتصال بوسط حسابي بلغ (3.49) وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد المتعلق بتحفيز الابداع بوسط حسابي بلغ (3.32). ويتبين للباحثين من هذه النتائج ان القيادة في المؤسسات العامة القطرية لديها سمات تتعلق بالقيادة الإبداعية التحويلية مع وجود القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومما يميزها أيضا دورها الفاعل بدرجة متوسطة في اخذ زمام المبادأة حيث حلت هذه الخاصية في المرتبة الثالثة.

نتائج التحليل الوصفي لاستراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية أشارت النتائج إلى أن تصورات المبحوثين لمستوى استراتيجيات إدارة الازمات في المؤسسات العامة القطرية جاءت متوسطة، حيث يلاحظ ان الوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الازمات بلغ (3.54)، وبأهمية نسبية متوسطة، وقد جاءت استراتيجية احتواء الاضرار في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.79) وبأهمية مرتفعة، تبعها استراتيجية استعادة النشاط بوسط حسابي بلغ (3.67) وبأهمية مرتفعة، ثم استراتيجية التعلم والنمو وجاءت بأهمية متوسطة، اما استراتيجية كل من الاستعداد والوقاية والانذار المبكر فقد حازتا على أوساط حسابية متوسطة وبلغ وسطهما الحسابي (3.47؛ 3.25) على التوالي في المؤسسات العامة القطرية.

نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية أشارت النتائج إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعادها (تفكير النظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة الاستراتيجية) في المؤسسات

العامّة القطرية كانت متوسطة، حيث يلاحظ ان الوسط الحسابي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي بلغ (3.56)، وبأهمية نسبية متوسطة، وجاء تفكير النظم في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.65) وبأهمية متوسطة، في حين حلت الشراكة الاستراتيجية في المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري (0.67) وجاء أخير البعد المتعلق بالرؤية الاستراتيجية بوسط حسابي بلغ (3.47)، وانحراف معياري (0.59) وبأهمية نسبية متوسطة، وبناء على هذه الأوساط الحسابية التي اشارت الى مستوى الأهمية يلاحظ الباحثين أشارت النتائج إلى أن بعد تفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية من وجهة نظر أفراد وحدة التحليل في عينة الدراسة كان متوسطا. ويشير الباحثين إلى ان هذه النتيجة تشير إلى ان المؤسسات العامة القطرية تعمل على الاهتمام بتصور المؤسسة في صورة نظام مترابط ومتناسق الأجزاء، وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي جاءت بها دراسة (الملا وعباس 2019)، كما انسجمت هذه الدراسة من حيث النتيجة المرتبطة بتفكير النظم مع دراسة جثير، والعبادي، القيسي (2013) ودراسة قاسم (2014).

النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة الفرضية الرئيسية الأولى H_{01} : "لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للقيادة الإبداعية بأبعادها (حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية) في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (استراتيجية الإنذار المبكر، استراتيجية الاستعداد والوقاية، استراتيجية احتواء الإضرار، استراتيجية استعادة النشاط، استراتيجية التعلم والنمو) في المؤسسات العامة القطرية. أظهرت نتائج الفرضية المتعلقة بالقيادة الإبداعية بأبعادها بوجود أثر في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها في المؤسسات العامة القطرية، حيث أشارت النتائج إلى وجود أهمية للأبعاد جميعها بدلالة معامل التحديد وارتفاع قيمة F المحسوبة، مما يعني ان المؤسسات العامة القطرية تتبع طرق سليمة في حرصها على ممارسة الأبعاد المتعلقة بالقيادة الإبداعية من حيث حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، والمبادأة، والقدرة على الاتصال، وتحفيز الإبداع، والمعرفة الابتكارية.

الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

لتصورات المبحوثين حول القيادة الإبداعية بأبعادها في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في المؤسسات العامة القطرية. أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر للقيادة الإبداعية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، حيث كان أعلى ممارسة حازت عليها هي المتعلقة بالمعرفة الابتكارية، ثم حل المشكلات واتخاذ القرارات، ثم تحفيز الإبداع، وجاءت ممارسة القدرة على الاتصال في المرتبة الرابعة، تلاها المبادأة وأخيرا حلت القابلية للتغيير. ويرى الباحثين ان هذه نتيجة منطقية من حيث ان وجود المعرفة الابتكارية هي أساس الحلول للمشكلات التي لم يسبق ان تعاملت معها المؤسسات وهذا يحتاج من المؤسسة ان تحفز موظفيها للقيام بإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات، وفي سبيل ذلك لا بد من تفعيل نضام الاتصال في المؤسسات وبما يحقق التنافسية بينها للوصول الى المبادأة في إيجاد الحلول ومن ثم الاتجاه نحو تطبيق الافكار لحدث التغيير المطلوب، وجاءت نتائج هذه الفرضية متفقة ونتائج دراسة جثير، العبادي، والقيسي (2013) وقاسم (2014). كما انسجمت نتائج الدراسة ودراسة الكواز (2012) التي هدفت الى التحقق من اثر المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، كدراسة حالة في شركة آسيا في العراق.

الفرضية الرئيسية الثالثة H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)

لتصورات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في المؤسسات العامة القطرية. أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وجود اثر الذكاء الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات، حيث كان أعلى بعد حاز عليه هو المتعلق بتفكير النظم، ثم الرؤية الاستراتيجية وأخيرا الشراكة الاستراتيجية. ويستنتج الباحثين من هذه النتيجة ان الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية تنعكس آثاره في العديد من الأبعاد المتعلقة باستراتيجيات إدارة الأزمات، وبالنظر إلى هذه النتيجة وكون ان تفكير النظم يمثل الانطلاقة الأولى نحو عملية التفكير في تحييد الآثار السلبية للازمات ومن ثم الاستعداد والوقاية لها فلا بد من ان تكون الرؤية مرآة المستقل لهذه المؤسسات من حيث النظرة بعيدة الأمد

ومحاولة تعزيز الفاعلية التنظيمية بما يتفق والتفكير كمؤسسة في تجنب اخطار المستقل على الافراد والمؤسسة والمجتمع لذا فان التعاون والتنافس من خلال المحافظة على الاثار الإيجابية لما تنتجه المؤسسات يعتبر امرا حتميا ومن هنا جاء دور الشراكات الاستراتيجية كعملية نظامية في المؤسسات العاملة في الدولة القطرية. وقد اتفقت نتيجة الدراسة والدراسة التي توصلت اليها دراسة الكواز(2012).

التوصيات:

تبعاً للنتائج إلى تم التوصل اليها فإن الباحثين يوصي أصحاب القرار للأخذ بها لتعزيز النتائج المرجوة من تطبيق أبعاد القيادة الابداعية استراتيجيات إدارة الازمات من خلال الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العامة القطرية على النحو التالي:

1. تعزيز اهتمام المؤسسات العامة القطرية بإيجاد علاقات شراكة استراتيجية قوية ووطيدة مع الشركاء الاستراتيجيين في بيئة دولة قطرية الداخلية وكذلك البيئة الخارجية على مستوى الدول والمؤسسات الإقليمية والعالمية.
2. العمل على تنمية قدرات قيادات المؤسسات العامة القطرية من خلال التدريب على مهارات وأساليب حل المشكلات بطرق علمية من خلال تفكير علمي والتركيز على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والعمل على تلافي مسبباتها
3. ضرورة اهتمام المؤسسات العامة القطرية بمؤشرات النمو والريادة من التدريب على جلسات العصف الذهني وطرق وأساليب العمل الجديدة وتوليد الأفكار الإبداعية وتعزيز المعرفة الابتكارية.
4. ضرورة تعزيز الممارسات المتعلقة بنشاط احتواء الازمات من خلال قيام المؤسسات العامة القطرية لما لها من اثر في استعادة الحياة للمؤسسات واستمرارية عجلة الإنتاج.
5. ضرورة استعادة النشاط كاستراتيجية للازمات بجهود واعية ومخططة سلفاً ورسمية، وذلك حتى يكون الأمر تحت السيطرة، ولتحقيق آمال إعادة البناء ووضع خطط استعادة النشاط.
6. ضرورة اهتمام المؤسسات العامة القطرية بالتعليم والنمو كاستراتيجية للازمات والخروج منها بجهود واعية ومخططة.

المراجع والمصادر

ابن منظور، جمال الدين. (1996). لسان العرب "تحقيق عامر أحمد حيدر". بيروت: دار الكتب العلمية.
البغدادى، فيصل. (2014). دور القيادة في إدارة الأزمات في المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة،
المؤسسات العامة في المسيلة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،
الجزائر.

جثير، سعدون حمود. العبادي، هشام فوزي. القيسي، بلال جاسم. (2013). صياغة استراتيجيات إدارة علاقات
الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة المؤسسات العامة في
الأخبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(10).

الحلالمه، محمد؛ المدادحة، أحمد. (2010). المفاهيم الحديثة في علم الإدارة. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
حمدي، خالد وليد. (2018). أثر القيادة الابداعية في ادارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات
الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في ال البيت، الأردن.

الدكان، عبد الله. (2010). القيادة الإبداعية

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=2794>

الزبيدي، لمياء سلمان عبد علي والعموري، كوكب عزيز حمودي. (2015). أثر التركيز على محركات
الابداع في معالجة الأزمات، ورقة بحثية منشورة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 38(103).

الزهراني، مريم بنت أحمد. (2013). القيادة الإبداعية للمدبرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في
دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المدبرات والمعلمات، رسالة دكتوراه غير
مشورة، كلية التربية، المؤسسات العامة في أم القرى، السعودية.
السلطاني، سعاد، علوان، بشرى، على، نغم. (2017). تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات
مواجهة الازمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. مجلة جامعة
كربلاء العلمية العدد الرابع، 45-67.

السلمي، فهد. (2012). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الوسطية بمدينة
جده. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: المؤسسات العامة في أم القرى.

الشهراني، حنان سفر. (2018). تطوير الابداع الاداري لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط
في ضوء القيادة الابداعية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(15)، غزة، فلسطين.

الصغير، غريبي، حمزة محمد. (2017). القيادة الإبداعية ودورها في تطوير المؤسسات الأمنية، رسالة
دكتوراه غير منشورة، المؤسسات العامة في الخرطوم.

الطويرقي، نوال سعد. (2013). نماذج من القيادة الإبداعية في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم وتطبيقاتها
في الإدارة التربوية. رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة: المؤسسات العامة في أم القرى.

العبدلي سمير ، محمد سعيد عبد العال والطيب، عبد العزيز (2012) دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لعينة من مدراء الاقسام والوحدات الادارية في
مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العملي السنوي الحادي عشر، في ذكاء الأعمال واقتصاد
المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، المؤسسات العامة في الزيتونة.

عمران، نضال. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات. مجلة جامعة بلبل، العلوم الصرفة والتطبيقية، 3(23)، 1280-1310.

غباري، ثائر أحمد. أبو شعيرة، خالد محمد. (2010)، القدرات العقلية بين الذكاء والإبداع، ط 1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

قاسم، سعاد حرب. (2014) اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة . رسالة ماجستير، المؤسسات العامة في الاسلامية غزة.

قنديل، علاء محمد سيد. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابداع، ط1، عمان، الأردن، دار الفكر.

الكعبي، حميد سالم، (2014)، دور القيادات الادارية الناجحة في ادارة الازمة، دراسة تحليلية لعينه من الشركات في وزارة النقل والمواصلات كلية الرافدين المؤسسات العامة في، قسم ادارة الاعمال، العراق.

كعكي، سهام بنت محمد صالح. (2018). الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية - المؤسسات العامة في الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً، مجلة كلية التربية بالزقازيق، دراسات نفسية وتربوية، مصر، 99، ابريل: ص 331-377.

الكواز سعد، محمود. (2012)، اساسيات المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، دراسة حالة في شركة آسيا في العراق، المؤتمر العملي السنوي الحادي عشر، المؤتمر العملي السنوي الحادي عشر، في ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، المؤسسات العامة في الزيتونة.

لعلامية ، محمد علي. (2015)، اهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات: دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال. رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في محمد خيضر ، الجزائر.

محمد، علي (2017) . دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات، رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في القادسية ، الجزائر

مسلم، تامر حمدان عبد القادر، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لغرض الحصول على الدرجة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤسسات العامة في الزهر، غزة.

نجم، عبود نجم. (2012). القىادة الإبداعية، ادارة الابداع، المؤسسات العامة في الزيتونة - عمان، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع.

النشار، احمد عيسى. (2018). دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني في المحافظات الجنوبية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، المؤسسات العامة في الأقصى.

الويشي، السيد فتحي. (2013). الأساليب القيادية للموارد البشرية، الأخلاق الإدارية، استراتيجية التغير، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

المراجع الأجنبية

Abd Khalidiya, Sami Ahmed Abbas, Araden Hatim Khudair. (2019). Impact of Strategic management practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Strategic Intelligence, Academy of Strategic Management Journal, 18(4), 25-38.

Ahmadi, M., Baei, F., Hosseini-Amiri, S. M., Moarefi, A., Suifan, T. S., & Sweis,

- R. (2020). Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations. *Journal of Management Development*.
- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R., and Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management*. Springer
- Bilton, D. (2010) Manageable creativity, *International Journal of Cultural Policy*, 16(3), 255-69
- Bobyleva, A and Sidorova, A. (2015), Crisis management in higher education in Russia. *Internationalization in Higher Education. Management of Higher Education and Research*. 3 (1), pp. 23-35.
- Bridge, S., and O'Neill, K. (2012). *Understanding enterprise: Entrepreneurship and small business*. Macmillan International Higher Education
- Bundy, Jonathan; Pfarrer, Michael D.; Short, Cole E.; Coombs, W. Timothy (2017). "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development". *Journal of Management*. 43 (6): 1661–1692. doi:10.1177/0149206316680030. S2CID 152223772.
- Dogan, M. (2019). *Creative marginality: Innovation at the intersections of social sciences*. Routledge.
- Ghosh, K. (2016). Creative leadership for workplace innovation: An applied SAP-LAP framework. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., and Tatham, R.L. (2010), *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New York: Pearson.
- Hair, J.F.Jr., Hult, G.T.M., Ringle, C., and Sarstedt, M. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kapucu, N., and Ustun, Y. (2018). Collaborative crisis management and leadership in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(7), 548-561.
- Kruger, J. P. (2010). A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa, Doctoral dissertation, University of South Africa).
- Mahmood, S. (2019). Impact of Strategic Intelligence In Crises Management, *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 12(8), 12-32.
- McKie, D., and Heath, R.L. (2016). Public relations as a strategic intelligence for the 21st century: Contexts ,controversies, and challenges. *Public Relations Review*, 42(2), 298-305.
- Metayer, E. (2016). "Competitive Intelligence : Turning Intelligence into actions to succeed globally, what it means for SMEs ", Competia Inc, 2002, www.Saktrad.SK.ca.
- Seitovirta, L. C. (2011). The role of strategic intelligence services in corporate decision making. Unpublished thesis, Aalto University

- Sekaran, U., and Bougie, R. (2016), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 5th ed. United Kingdom: John Wiley and Sons Ltd. p1-387.
- Svejenova, S., & Christiansen, L. H. (2018). Creative Leadership for Social Impact. *Frontiers of Creative Industries: Exploring Structural and Categorical Dynamics*. *Research in the Sociology of Organizations*, 55, 47-72.