

## تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد

م. سعد عبد عابر سلمان

[saad\\_196364@yahoo.com](mailto:saad_196364@yahoo.com)

معهد الادارة - رصافة

### المستخلص:

سعى البحث إلى تحديد اثر خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمات والتي أصبحت من الموضوعات الحيوية المعاصرة، . وقد قدم البحث إحاطة نظرية عن خصائص الرؤية الاستراتيجية ، ومراحل ادارة الازمات ، فضلا عن التعرف على طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وتم صياغة فرضيتان رئيسيتان تفرعت منها اخريات نصت في مضمونها على وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين خصائص الرؤية الاستراتيجية ومراحل ادارة الازمات.

وقد وقع الاختيار على الشركة العامة للصناعات الجلدية في محافظة بغداد لتكون حقلا لتطبيق الجانب الميداني للبحث، أما جمع البيانات؛ فقد اعتمد على الاستبانة كأداة رئيسة في جمعها، من خلال توزيع هذه الاستثمارات على الأفراد العاملين بهذه الشركة . جرى في ختام البحث عرض مجموعة من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج البحث، ومجموعة توصيات تخص المنظمة قيد البحث.

**الكلمات المفتاحية:** الرؤيا الاستراتيجية، ادارة الازمة.

## مقدمة

شهد علم الادارة والدراسات المستقبلية في الآونة الاخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه النظرية والتطبيقية في أن واحد بحكم ما املته الظروف والمتغيرات والمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وما تتطلبه من مواجهة ادارية وعلمية رصينة لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الادارية عاملة بكفاءة وفاعلية لتحقيق الاهداف التي انشئت من اجلها.

وفي اطار دراستنا هذه حول تأثير الرؤية الاستراتيجية وادارة الازمة، يجدر الاشارة بان المنظمات الادارية والانتاجية تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها، وهذا الى يرجع الى الاختلاف في سمات وخصائص الرؤية الاستراتيجية لقيادة هذه المنظمات ومديريها في ادارة وتحليل ومعالجة الازمات التي تمر بها منظماتهم. ولقد تعددت الدراسات والابحاث للوصول الى فهم وتفسير نشاطات المنظمات وذلك بهدف الضبط والتحكم لمتطلبات حاضر ومستقبل المنظمات والايفاء بحاجاتها المستقبلية، ومع ذلك لم تتوصل هذه الدراسات الى الفهم الكامل لكل جزئيات النشاط التنظيمي نظرا لاختلاف الظروف والمجتمعات التي تعيش فيها هذه المنظمات، وهي جزء يؤثر ويتأثر في المحيط الذي تنشأ فيه هذه المنظمات.

وتعد الرؤية الاستراتيجية أداة لتنسيق جهود المنظمة من خلال وضع أساس لتحقيق الاتصال المؤثر بين جميع مستويات المنظمة لتكوين وحدة التفكير فيها لربط جميع خطتها، فضلا عن أنها تعد مرشداً لمواردها نحو تلبية احتياجاتها لتعريف المنظمة ببيئتها وتسويق شرعية وجودها إن منظماتنا وبالأخص منها الصناعية إذا ما أرادت أن تقف في ميدان المنافسة مع المنظمات الأخرى عليها السعي إلى بناء رؤية استراتيجية عميقة وفعالة، ووضع أهداف استراتيجية قابلة للتحقيق وطموحة.

وتتبع أهمية البحث من أهمية متغيرات البحث التي تم دراستها، لاسيما في البيئة العراقية التي تتصف بكثرة الأزمات والمشاكل وعلى مستويات عدة (التنظيم، التخطيط، القيادة)، فضلاً عن ضعف قابليات ومهارات القيادات الادارية المتصدية لقيادة المنظمات الصناعية بعد التغيير الكبير في العراق، وقد حاول البحث إبراز وقع إدارة الأزمات وسلوكيات القيادة في الرؤية الاستراتيجية في الشركة التي تعمل في قطاع الصناعة التي تعاني من منافسة كبيرة من البضائع والمنتجات المستوردة.

## منهجية البحث والدراسات السابقة

تم تقسيم هذا البحث إلى محورين، منهجية البحث والدراسات السابقة، وعلى النحو الآتي:

### المحور الأول: منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضياته والوسائل الاحصائية التي تم استخدامها في التحليل الاحصائي للجانب العملي والميداني للبحث، فضلاً عن وصف مجتمع البحث وعينته، وعلى النحو المبين أدناه:

#### أولاً : مشكلة البحث

على الرغم من وجود عدد من الدراسات التي تتعلق بمراحل إدارة الأزمة والعوامل المؤثرة فيها فإن تلك الدراسات قد أغفلت دور الرؤية الاستراتيجية بكل أبعادها في تحديد مراحل إدارة الأزمة، أي كيف يمكن إحداث تغييرات في الرؤية الاستراتيجية (الطموح، التوجه المستقبلي، الدافعية والالتزام، الشفافية) التي تقود إلى إحداث تغييرات في مراحل إدارة الأزمات، ويقوم الباحث بإجراء بحث استطلاعي في عينة من الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد للتعرف على اثر الرؤية الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات. وانطلق البحث في صياغة المشكلة من التساؤلات الآتية:

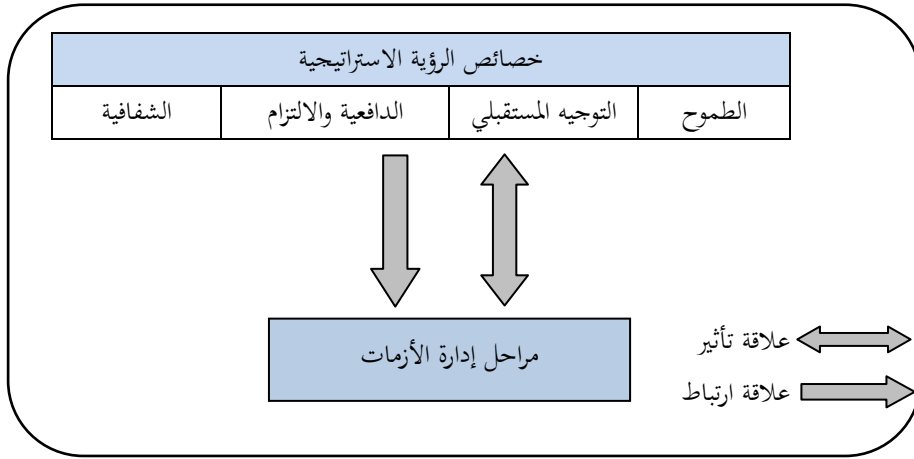
1. ما مستوى متغيري البحث في الشركة عينة البحث؟
2. ما نوع العلاقة الرابطة بين متغيري البحث في الشركة؟
3. ما حجم التأثير لإبعاد المتغير المستقل (الرؤية الاستراتيجية) في المتغير المعتمد (إدارة الأزمة)؟

#### ثانياً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي:

1. توضيح متغيرات البحث من الناحية النظرية ومعرفة أبعاد كل متغير من هذه المتغيرات.
2. التعرف إلى سلوكيات المدراء في الرؤية الاستراتيجية الممارسة عملهم في قطاع الصناعة.
3. التعرف إلى مراحل إدارة الأزمات وعلاقتها إحصائياً بموضوع الرؤية الاستراتيجية من الناحية العملية.
4. معرفة تأثير سلوكيات المدراء في الرؤية الاستراتيجية في حل وإدارة الأزمات التي تحدث في قطاع الصناعة، وتقديم التوصيات اللازمة لهذه المنظمات.

#### ثالثاً: نموذج البحث الفرضي



#### رابعاً: فرضيات البحث

- تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:
1. ترتبط خصائص الرؤية الاستراتيجية بعلاقة ارتباط طردية معنوية مع مراحل ادارة الأزمة . وعلى النحو الآتي:
    - ❖ توجد علاقة ارتباط طردية بين الطموح ومراحل ادارة الأزمة.
    - ❖ توجد علاقة ارتباط طردية بين التوجيه المستقبلي و مراحل ادارة الأزمة.
    - ❖ توجد علاقة ارتباط طردية بين الدافعية والالتزام ومراحل ادارة الأزمة.
    - ❖ توجد علاقة ارتباط طردية بين الشفافية ومراحل ادارة الأزمة.
  2. هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين خصائص الرؤية الاستراتيجية ومراحل ادارة الأزمة. وعلى النحو الآتي:
    - ❖ يوجد تأثير الطموح في مراحل ادارة الأزمة.
    - ❖ يوجد تأثير التوجيه المستقبلي في مراحل ادارة الأزمة.
    - ❖ يوجد تأثير الدافعية والالتزام في مراحل ادارة الأزمة.
    - ❖ يوجد تأثير الشفافية في مراحل ادارة الأزمة.

#### خامساً: وسائل البحث

##### أ . أساليب البيانات:

اعتمدت الاستبانة كوسيلة رئيسة لجمع البيانات ، وقد تكونت من (52) سؤالاً، خصص (5) أسئلة للبيانات العامة والشخصية، و(21) سؤالاً لمراحل ادارة الأزمات (الطموح، والاستعداد، والاحتواء، واستعادة النشاط، التعلم).

##### ب . الأدوات الاحصائية:

- تم استعمال أساليب احصائية عدة، لغرض تحليل ومعرفة العلاقة والتأثير والتباين بين المتغيرات، وعلى النحو الآتي:
1. الوسط الحسابي: لتشخيص مستوى متغيرات البحث.
  2. الانحراف المعياري: لمعرفة مدى ابتعاد وتشتت اجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.
  3. معامل الارتباط البسيط لـ (Spearman): لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات.
  4. معامل الانحدار الخط البسيط : لتحديد تأثير خصائص الرؤيا الاستراتيجية على مراحل ادارة الازمة.
  5. استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي.

### سادساً : حدود البحث

1. الحدود الزمانية: اجرى البحث والتي تتمثل بمدة اعداد البحث عمليا في الشركة المبحوثة التي شملت مدة الزيارات الأولية لتشخيص مشكلة البحث، ومدة توزيع الاستبانة واسترجاعها والتي امتدت للمدة من شهر كانون الثاني ولغاية شهر نيسان 2013م.
2. الحدود المكائنية: الشركة العامة للصناعات الجلدية/ بغداد.

### سابعاً : المقاييس المستخدمة:

استخدام الباحث مجموعة من المقاييس غالبا ما تكون مستعارة ومستخدمه في دراسات سابقة تم اجراء بعض التحويرات عليها لتلائم مع متطلبات البحث واعتمد في جميعها على مقياس ليكرات الخماسي وعلى النحو الآتي: وتم الاعتماد على مقياس متعدد الأبعاد لـ (pellow، 2002) في صياغة الأسئلة الخاصة بالرؤية الاستراتيجية، وعلى دراسة (Mitroff & Shrivastava 1987) في صياغة الأسئلة الخاصة بمراحل ادارة الازمة.

### ثامناً: وصف مجتمع وعينة البحث:

#### أ. مجتمع البحث:

تم اختيار الصناعة مجالا ميدانيا لاختبار فرضيات البحث، كونها تبرز بجلاء المتغيرات الخاصة بالموضوع لاسيما الأزمات، وخصائص الرؤية الاستراتيجية، اذ تم اختيار الشركة العامة للصناعات الجلدية/ بغداد.

**ب. وصف عينة البحث:**

تم تحديد عينة البحث برؤساء الأقسام العاملين في الشركة ومدراء الوحدات فيهما ، وقد تم توزيع (48) استمارة استبيان بطريقة التسليم والاستلام المباشر، استردت جميعها. ويظهر الجدول (1) وصفاً للخصائص الشخصية للمستجيبين في هذه الشركة، وعلى النحو الآتي:

**جدول رقم (1) وصف العينة**

النسبة المئوية	المجموع	العينة	
		الخصائص	
91.6	44	ذكر	الجنس
8.4	4	أنثى	
87.5	42	متزوج	الحالة الاجتماعية
12.5	6	أعزب	
14.6	7	إعدادية	التحصيل الدراسي
20.8	10	دبلوم فني	
60.4	29	بكالوريوس	
4.2	2	ماجستير	
14.5	7	30 - 35	الفئة العمرية
14.5	7	36 - 40	
25.00	12	41 - 45	
45.8	22	45- فأكثر	
4.1	2	5 - 10	مدة الخدمة
12.5	6	11 - 15	
31.2	15	16 - 20	
31.2	15	21 - 25	
20.8	10	26 - فأكثر	

**تاسعا: الدراسات السابقة**

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الرؤية الاستراتيجية، وادارة الأزمة، تم عرضها على النحو الآتي:

**أولاً: الدراسات الخاصة بالرؤية الاستراتيجية :**

1. دراسة (الراوي، 2006) أثار ادراك بيئة العولمة في الرؤية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية: النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط غير مباشرة بين أبعاد العولمة ومتغيرات الرؤية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية.

2. دراسة (رحيمه، 2008) تأثير الرؤية الاستراتيجية في ادارة الازمة: هدف الدراسة: تحديد طبيعة العلاقة بين خصائص الرؤية الاستراتيجية ومراحل ادارة الازمة وطبيعة الأثر الذي تحدثه خصائص الرؤية في تجاوز الازمة. النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص الرؤية الاستراتيجية ومراحل ادارة الازمة.

3. دراسة الباحثين (الطائي والعبادي ، 2008): الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في ادارة علاقة الزبون الداخلي من خلال المشاركة بينهما. النتائج التي توصل اليها الباحثون: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين متغيرات الرؤية الاستراتيجية والقيادة الجامعية.

4. دراسة (عطا ، 2010): الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في ادارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي. هدف الدراسة : التعرف على الرؤية الاستراتيجية وكيفية ادارة البيئة الخارجية وقيادة التغيير التنظيمي في الوزارة. النتائج التي توصلت اليها الدراسة: وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الرؤية الاستراتيجية وادارة البيئة الخارجية وقيادة التغيير التنظيمي.

### ثانياً : دراسات متعلقة بإدارة الازمة :

#### 1. دراسة Moynihan 2005 :

هدفت الدراسة : الى معرفة طبيعة التعلم التنظيمي للأفراد فيظل نظم الشبكات الادارية أثناء ادارة الازمات تحت ظروف عدم التأكد البيئي. وحددت الازمات بالأمراض الغريبة التي تظهر بين أونة وأخرى على هذه الحيوانات. وقد حددت الدراسات الصعوبات والمعوقات الاساسية لفرق العمل المشاركة في موضوعة التعلم التنظيمي في ظل ظروف الازمة. وقد أوصت الدراسة بإدخال الشبكات الالكترونية واعتمادها كشكل من اشكال الذاكرة المعرفية عند تعرض الحقول الى أزمات مرضية حادة (كأنفلونزا الطيور، وجنون البقر .. وغيرها).

#### 2. دراسة (حمدونة: 2006).

عنوان الدراسة: ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات ادارة الازمات في غزة، هدف الدراسة: التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارات المدير لمعالجة الازمات والكشف عن الممارسات التي يتبعها المدراء. النتائج التي توصلت اليها الدراسة: حصول مدراء المدارس الثانوية الحكومية لممارسة مهارة ادارة الازمات بشكل كبير وفعال.

### 3. دراسة (الخشالي ، والقطب 2007) :

عنوان الدراسة : فاعلية نظم المعلومات الادارية في ادارة الشركات الصناعية الأردنية للزامات التي تتعرض لها النتائج التي توصلت اليها الدراسة : وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الادارية في ادارة الشركات الصناعية للزامات التي تواجهها كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الادارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل ادارة هذه الشركات للزامات التي تتعرض لها.

### 4. دراسة (Wang &Booxi 2009) :

عنوان الدراسة : الاستعداد لعدم التأكد المستقبلي من خلال انشاء فريق ادارة الازمات هدف الدراسة : من خلاله هدفت الى وضع اطار مفاهيمي يوضح تكوين وتطوير وتشغيل فريق ادارة الازمات في اطار المنظمة من منظور مبدأ العمل الجماعي في المنظمات. النتائج التي توصلت اليها الدراسة : الى تطوير نماذج مفاهيمية ذات نظرة شمولية لفريق ادارة الازمات ، واوصت الدراسة بضرورة ادخال مفاهيم تمكين كل من الجماعات التنظيمي داخل المنظمة العامة والخاصة على فهم كيفية بناء وتشغيل فريق الادارة المحلي قبل أو أثناء وقوع الازمة.

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

التعرف على بعض المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية بحيث يمكن الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء الإطار النظري، وتدعيم نتائج البحث الحالي وإسناد تحليلاتها الميدانية. وهدت الدراسات السابقة للباحث استفادة البحث الحالي في تحديد مشكلة البحث وأهدافها و أهميتها، والأدوات الإحصائية لاختبار هذه الفرضيات وتحديد عينة البحث وفي إعداد مقياس للبحث وحدودها من المعطيات التي ساعدت في وضع منهجية البحث الحال.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### 1. الرؤية الاستراتيجية (المفاهيم، والصياغة، الخصائص)

##### أولاً : مفهوم وتعريف الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision Concept

يعد وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، اذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أموراً عديدة من بينها احتياجات الزبائن التي يجب اشباعها. وعرف (المعاضدي، 2000، 28) الرؤية الاستراتيجية بانها تلك القدرات الخاصة التي يمتلكها المدراء كالقدرة على التصور والتخيل والتي تستخدم للتخطيط لمستقبل المنظمة.

ويرى (405 ، 2001 ، Daft) ان الرؤية "مستقبل مثالي وجذاب لم يتحقق بعد ويصفها بالنجم الدليل لكل فرد في المنظمة باتجاه الطريق الواحد للمستقبل". وعرف كل من (6 ، 2001 ، Thompson and Strickland) الرؤية الاستراتيجية بكونها خارطة مستقبل المنظمة التي تزود المعلومات حول الزبون والتقنية والمنطقة الجغرافية والمنتج الذي ستستهدفه المنظمة ونوع المنظمة الذي تحاول الادارة ايجادها، وتشير الرؤية أيضا الى تطلعات الادارة للمنظمة التي ترسم وتعرض منظراً شاملاً للمجال الذي تريد المنظمة التنافس فيها.

وعرف كل من (13 ، 2002 ، Johnson and Scholes) الرؤية الاستراتيجية بأنها الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، وهي تمثل الطموح الذي يركز المدير الاستراتيجي أو المدير التنفيذي اهتمامه فيه ويشجع أعضاء المنظمة حوله أيضاً. وتعرف الرؤية بأنها الفكرة الموجهة التي تحدد طبيعة أعمال المنظمة وأهدافها المستقبلية، بالاعتماد على كيفية اعتقاد المنظمة بالبيئة المستقبلية (www.ifla.org). ويعرف (ميرخان، 2003، 4) الرؤية الاستراتيجية بأنها التفكير والتصور الذهني للحالة المستقبلية لتوجيه المنظمة، وتتأطر في ضوء معتقدات الادارة العليا وقيمتها وسلوكها بالشكل الذي ينسجم مع متغيرات البيئة المستقبلية.

ويشير (النعمي، 2003، 4) الى أن الرؤية "لا تعني الهدف وانما هي نقطة موجهة ندى (ترشد) حركة المنظمات باتجاه معين" فيما يرى (الشعبي، 2004، 89) أنها "توصيف لتوجهات المنظمة المستقبلية تعتمد على الخبرة التي يتمتع بها القادة الاستراتيجيين في التعامل مع التحديات التي تواجه منظماتهم بفعل التأثيرات التي تفرزها ظروف التوجه العالمي الجدي في الاقتصاد والسياسة والثقافة والتقانة وبما يتلاءم مع قدرات المنظمة وامكاناتها".

كما وصفت الرؤية بأنها "أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانات الحالية"، وان كان من الممكن الوصول اليها في الاجل الطويل (www.links.islammemo/p2).

ويؤكد كل من (ادريس والنسور، 2005، 9) أن "الرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي انطباعاً عن الحالة المستقبلية المرغوبة، على أن تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المنظمة، محققة بذلك التنسيق والارتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك تستطيع المنظمة تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل في ميدان أعمالها" (www.au.af.mil).

ويعرف (السالم، 2005، 72) الرؤية الاستراتيجية بانها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، والقدرات والامكانات التي تخطط لتنميتها. ويبين (ادريس والنسور، 2005، 9) ان الرؤية الاستراتيجية تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعاً عن المستقبل المرغوب على أن تكون هذه الرؤية على وفق مستوى كل أنشطة المنظمة وأعمالها.

وذكر (الديب، 2005، 15) ان الرؤية هي الحلم والتصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المنظمة، وهي القوة النافذة التي تشكل وترسم مستقبل الفرد والمنظمة، وهي الفكرة القوية التي تملأ الوجدان والعقل وتستحوذ عليهما وتقفز بهما الى مستقبل لشحن

الطاقات وتعبئتها واستدعاء المواهب والقدرات والمهارات والموارد المتاحة وتوظيفها بكفاءة وفاعلية.

في حين عرفها (مرسي، 2006، 58) بكونها عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنظمة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلاً وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضيح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة، كما ينبغي أن تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

ويعرف (العطيات، 2006، 140) الرؤية الاستراتيجية بأنها الأحلام والآمال العامة الكبيرة والتي يسعى الافراد أو المنظمة لتحقيقها على المدى القصير والبعيد في ضوء ظروف البيئة العامة للمنظمة، ويضيف الكاتب الى ان هناك جملة من الفوائد للمنظمات من خلال الرؤية الاستراتيجية تتمثل في الآتي:

1. تحديد الاتجاه الذي ترغب المنظمة في التحرك اليه.
2. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.
3. تحديد نظام القيم الذي يدعم السلوك التنظيمي والاداري.
4. اختيار الاستراتيجيات المناسبة.
5. تحديد مجالات النشاط الازمة لتحقيق الأهداف.

بناءً على ما تقدم يرى الباحث أن الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة فضلاً عن التصور الذهني الذي ترسمه المنظمة حول المستقبل النابع من ثقافتها والقدرات الاستراتيجية التي يملكها المدير.

### ثانياً: خصائص الرؤية الاستراتيجية الناجحة:

في اطار عرض خصائص الرؤية الناجحة أكدت الدراسات والبحوث بعض مؤشرات تلك الخصائص التي ينبغي أن تتوافر في الرؤية المصاغة على نحو مفيد، ومن هذه الدراسات والبحوث (يونس، 2002، 76) و(الملوك، 2002، 69) و(عطا: 2010: 17)، وهي على النحو الآتي:

- ❖ أن تكون واقعية ممكنة التطبيق وتوفر حالة من التحدي لكل العاملين في المنظمة.
- ❖ منبثقة من الاحساس بالتوجه وتعكس كالمراة غايات المنظمة ورسالتها.
- ❖ بعيدة المدى ولكنها محددة النهاية وذلك من زاوية الأفق الزمني والالتزام التنظيمي.

وأشار البعض من هؤلاء الكُتاب والباحثين الى عدد من الخصائص التي يجب أن تتوافر في الزاوية الاستراتيجية وعلى النحو الآتي:

1. الوضوح: ويعد الطاقة الكامنة القادرة على توجيه أية منظمة باتجاه التفوق والنجاح الطويل المدى.

2. الانسجام: ان كل ما يقال أو يُفعل في المنظمة التي تمت صياغة رؤيتها يجب أن ينسجم مع تلك الرؤية.
3. التماسك: اذ يجب أن تكون الرؤية متماسكة داخلياً ومنسجمة مع المواقف البيئية المتغيرة جميعها.
4. قوة الاتصال: اذا كانت الرؤية تشكل مستقبل المنظمة وتوجه استراتيجياتها ، عندها يجب على المدير التنفيذي وبقية أعضاء الفريق التنفيذي أن يوصلوا هذه الرؤية بشكل واسع ومنسجم ومتماسك ومتواصل لحين ما تصبح جزءاً متكاملأ في البيئة الثقافية للمنظمة.
5. المرونة: يجب أن تكون الرؤية مرنة ، وذلك لان المرونة تستدعي وجود اتجاه محدد وغايات واضحة.
6. التوجه المستقبلي: تتميز بالقدرة على تشكيل نماذج ذهنية لحالات مستقبلية ممكنة توجد في المستقبل وتتوضح لتحديد الأهداف وكيفية التخطيط.
7. الطموح: وتتميز بالتحديث المستمر لقيام انجاز لم يسبق لم ان تقوم به المنظمة سابقاً، ويمكن القول ان الطموح هو (رؤية مستقبلية جريئة لما ينبغي ان تكون عليه صورة المنظمة المستقبلية تجاه المنافسين وتجاه زبائنها).
8. الشفافية: وتتميز بالمصادقية والوضوح في الاتجاهات والطموح الحالية والمستقبلية لتساعد المنظمة على التصرف بطريقة مكشوفة وعدم احتكار المعرفة.
9. الدافعية والالتزام: والتي تعمل على إثارة الحماس وزيادة الالتزام بالعمل من خلال احتياجات وطموحات العاملين وأصحاب المصالح.

وقد أشار (مرسي أ ، 2006 ، 58) اليها وتتمثل في:

- ❖ أن تتصف بالوضوح.
- ❖ أن تكون ذات معنى ومغزى للسوق الذي تعمل فيه المنظمة.
- ❖ أن تتطلع الى المستقبل ، وأن تأخذ الماضي في اعتبارها.
- ❖ أن تتسم بالثبات والاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل.
- ❖ أن تحفز العاملين في المنظمة وكذلك الزبائن.
- ❖ أن تتصف بالإيجاز والانجاز والتعبير عن التفوق والتقدم المستمر في السوق المستهدف.

ويبين كل من (Thompson and Strickland، 2001، 6) بان الرؤية الفاعلة تتصف بالوضوح والتحدي والالهام واستعداد المنظمة للمستقبل ، وفي نفس السياق هناك من يرى بأن الرؤية الاستراتيجية الفاعلة تتميز بالخصائص الآتية: أن تتصف بالوضوح، أن ترسم صورة حية وواضحة عن مستقبل المنظمة، وتستخدم تعبيرات بارزة وجذابة، وتعكس تطلعات واقعية وقابلة للإنجاز أي هدف (en.Wikipedia.org).

قام الباحث باختيار عدد من الخصائص والسمات (الطموح، التوجه المستقبلي، الدافعية والالتزام، الشفافية) كمتغيرات أساسية لاختبارها في الجانب التطبيقي ومعبرة عن توجهات البحث الحالي.

### ثالثاً : صياغة الرؤية الاستراتيجية:

تعد عملية صياغة رؤية شاملة للمنظمة الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الاستراتيجية، ويرى (الشعبي، 2004، 90) صياغة الرؤية الاستراتيجية يجب أن تسبقها عملية تشخيص المجال التنافسي للمنظمة، أي القوى التنافسية في السوق والقطاع الذي تعمل فيه، فضلاً عن تحديد الموارد التنافسية والإمكانات المتميزة التي تمتلكها المنظمة لكي يمكن تحديد ميدان الصراع وحدوده بين المنافسين في الصناعات المتقاربة أو القطاعات الاقتصادية المتماثلة لأن تحديد حدود التنافس يعد أمراً مهماً للسعي نحو تطوير الأعمال الاستراتيجية المستقبلية.

وتتم صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة بالعديد من الخطوات لاختيار الرؤية الفاعلة ، ويمكن تلخيص هذه الخطوات بالآتي (www au af mil) :-

1. فهم المنظمة.
2. ادارة تدقيق الرؤية.
3. هدف الرؤية.
4. وضع سياق الرؤية.
5. وضع الخطط المستقبلية.
6. توليد رؤى بديلة.

## 2. إدارة الأزمات (المفهوم، والمراحل، والاستراتيجيات، ودورة الحياة)

### أولاً: مفهوم ادارة الأزمات:

ادارة الأزمات هو حفل علمي اداري ركز عليه الباحثين لكونه يعالج المشاكل والاحداث المستقبلية التي تمر بها المنظمة، يتضمن نشاطات وعمليات ذهنية لتقدير التعامل مع الأزمة وتقدير حجمها الطبيعي. وقد طرح باحثون عديدون مفهوم ادارة الأزمات، وفيما يأتي استعراض لبعض هذه التعاريف: فقد أشار (لفته: 2001، 10).

1. القدرة على ادارة العمليات قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة وهذا المفهوم يحمل في طياته ضرورة وجود برنامج أو نظام ، أو خطة ثم تصميمها لهذا الغرض.
2. قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات والمواقف الطارئة بكفاءة وفاعلية ، بغية تقليص الخسائر والتهديدات في الأفراد والأموال ، والآثار السيئة على أهداف وأنشطة وعمليات المنظمة.

وأكد (احمد: 2002، 36) على أنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار

للمنظمة وللبيئة وللعاملين. وأشار (ابو قحف: 2002، 352) من وجهة نظر سياسية على أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق. أما (عثمان: 2004، 66) فيرى ان ادارة الازمات هي كيفية التغلب على الازمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها. بينما يرى (مكاوي: 2005، 80) ان ادارة الازمة من جهة إعلامية تعني "إدارة السمعة" وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تراكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة. وأكد (حمدونه: 2006، 261) على أنها القدرة على ازالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة. أما (الجشعمي: 2012، 11) فيبين على أنها :

1. مجال دينامي يزد من كفاءة وفاعلية المنظمة في التعامل مع الكثير من الازمات التي تتعرض لها المنظمة، فضلاً عن ذلك أنها نظام لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها أو اجراء التحضيرات للازمات الممكن التنبؤ بحدوثها.
2. التحكم الكامل بالازمة ومحاولة السيطرة التامة عليها في مراحلها الأولى وخلال تطورها بما يمكن من توجيه الأحداث الوجهة السليمة وفي ضوء هذه المفاهيم لإدارة الازمات يتبين ان برنامج ادارة الازمات هو مجموعة خطوات منظمة ومدروسة جيداً تتطلب توفير نظم اتصال وغرف عمليات ووضع استراتيجيات. فضلاً عن ذلك انها تهدف الى تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالازمة الى حد ممكن.

### ثانياً: مراحل إدارة الازمات:

قدم الباحثون والكتاب في مجال ادارة الازمات نماذج متعددة لمراحل ادارة الازمات، ابتنيت هذه النماذج على جوانب موضوعية وتطبيقية، الغرض منها الوصول الى معالجة وتفكيك مكونات وأسباب الازمات، إذ قدم طرح كل من (283 Mitroff & Shivastava، 1987) أنموذجاً متكاملأ لمراحل ادارة الازمات، تمثلت بالآتي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: يتم في هذه المرحلة الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تؤكد وجود أزمة ما. مثل زيادة الأعطال في الآلات والخطوط الإنتاجية تؤخذ كإنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما نتيجة وجود عيوب تصنيعية.
2. مرحلة الاستعداد والوقاية: يتم في هذه المرحلة وضع الخطط والسيناريوهات التنبؤية للازمات المحتملة والازمات غير المتوقعة. ويكون الهدف في هذه المرحلة منصباً في اكتشاف نقاط الضعف في نظام وقاية المنظمة.
3. مرحلة احتواء الأضرار: تركز هذه المرحلة على الازمة حال وقوعها، ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر هذه المرحلة.

4. مرحلة استعادة النشاط: تتضمن هذه المرحلة محاولة تعويض ما تم خسارته في المرحلة السابقة، فضلاً عن اعادة التخطيط وتحليل الأذى والضرر الذي حل بأقسام المنظمة وأجزائها.
5. مرحلة التعلم: يتم في هذه المرحلة أخذ الدروس والعبر من المراحل السابقة، وهي تمثل ما بعد التخلص من الأزمة، وتتميز بإعادة النظر والدراسة لملايسات الأزمة وتقييم القرارات والسياسات والاجراءات المتخذة في المراحل السابقة لثقادي الوقوع بالأخطاء المرتكبة في أزمت تالية.

### ثالثاً: استراتيجيات إدارة الأزمات:

تختلف وتتعدد أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي تحدث على مستوى المنظمات، وتمثل هذه الاستراتيجيات أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة أو القضاء عليها.

وقد ذكر (Wangh، 1990، 214) استراتيجيتين لإدارة الأزمات تمثلت بالآتي:

1. استراتيجية التراجع: يتم في هذه الاستراتيجية إتباع قرارات تتضمن التراجع عن الخطط التي تبنتها القيادات الادارية سابقاً وتبني خيارات للتصل من مسؤولية ادارة الازمة عن طريق القاء أعبائها على قادة آخرين في المنظمة.
2. استراتيجية التجاهل: تنص هذه الاستراتيجية على اشاعة جو من الثقة بأن الازمة تم تجاوزها والسيطرة عليها عن طريق التعامل مع الجوانب التي تتوفر بصدها معلومات وخبرات لدى قيادة المنظمة، وتؤدي هذه الاستراتيجية الى ظهور الازمة مستقبلاً بشكل آخر وأكثر تفاقماً (الجشعمي: 2012 ، 15).

وقدم الكاتب (Bartion,2008,122) استراتيجيات عدة لإدارة الأزمات منها:

1. استراتيجية القوة: تركز هذه الاستراتيجية على استخدام القوة بمعنى السلطة المركزة على الشدة في ادارة ملف الازمة ويتم ذلك من خلال تبني سياسة تحطيم الأسس التي ترتكز عليها الازمة داخلياً من خلال ايجاد صراع بين الأطراف الداعمة لها داخل المنظمة، أما السياسة الثانية فنقوم على فرضية مهاجمة المرتكزات التي تستند عليها القوى الخارجية التي كونت الازمة.
2. استراتيجية الايقاف: تطبق هذه الاستراتيجية عندما تكون القوى المسببة للازمة أقوى من قدرات المنظمة وامكانياتها الدفاعية، فتلجأ فيه القيادة الى حل الازمة وتخفيف أثارها من خلال تبني هذه الاستراتيجية بتقديم بعض التنازلات للقوى التي يمكن استمالتها بهذا الاسلوب.
3. استراتيجية التحليل: تستند هذه الاستراتيجية على فلسفة تحليل وتجزئة العناصر والمكونات التي تتكون منها الازمة، والتركيز على ادارتها من خلال تفكيك عناصرها المؤتلفة في تحالف ودعم بعض القيادات، على مسك زمام الأمور لقلب المعادلة راساً على عقب.
4. الاستراتيجية الفكرية: تتبنى هذه الاستراتيجية خياراً نظرياً، عن طريق تحليل الفرضيات المنطقية التي قامت عليها المجموعة الخالقة للازمة وتكوين

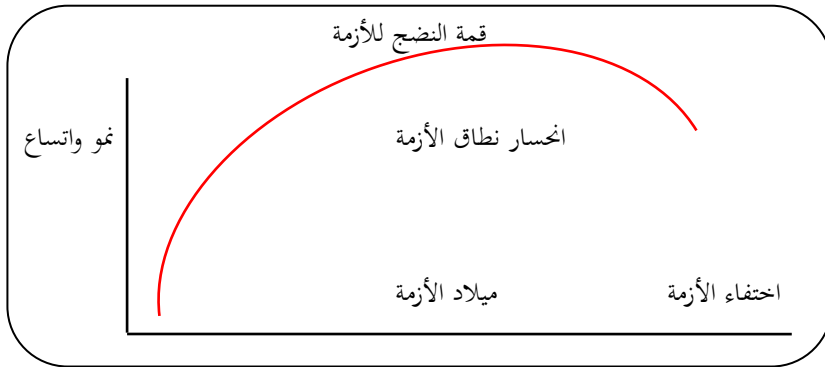
- استراتيجية فكرية مضادة لها، تجتذب الحلقات الأضعف في الائتلاف، والعمل على اختراقها من خلال المجاميع الجديدة.
5. الاستراتيجية الهجومية: تهدف هذه الاستراتيجية الى مباغته الأطراف الخالقة للأزمة من خلال الاعتماد على عنصر المخادعة الاستراتيجية، وتطبق هذه الاستراتيجية عندما تكون البنى القيادية للمنظمة أكثر قوة من الطرف المقابل، أو تكون الائتلافات المشكلة قائمة على أسس ضعيفة.
6. استراتيجية التغيير: تتبنى هذه الاستراتيجية طريقة التغيير اتجاه الأزمة نحو الجانب الايجابي من الأزمة، تعويضاً للمنظمة عما فقدته في المراحل السابقة من الأزمة، من خلال خلق اتجاهات جانبية وفرعية للأزمة الرئيسية، أو دفع اتجاه الأزمة الى أطراف خارج المنظمة لتشتيت الأنظار، أو الاستفادة من النتائج الجدية للأزمة وتوظيفها بشكلها الجديد لصالح المنظمة.

#### رابعاً: دورة حياة الأزمة وأسبابها نشوؤها

##### 1. دورة حياة الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها مثل أي كائن حي وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الاداري، وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الاحاطة ببداية ظهور الازمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها. لذلك فإن الأزمة تمر بخمسة مراحل خلال دورة حياتها على النحو التالي (بن عبد الله، 2003: 265).

##### دورة حياة الأزمة



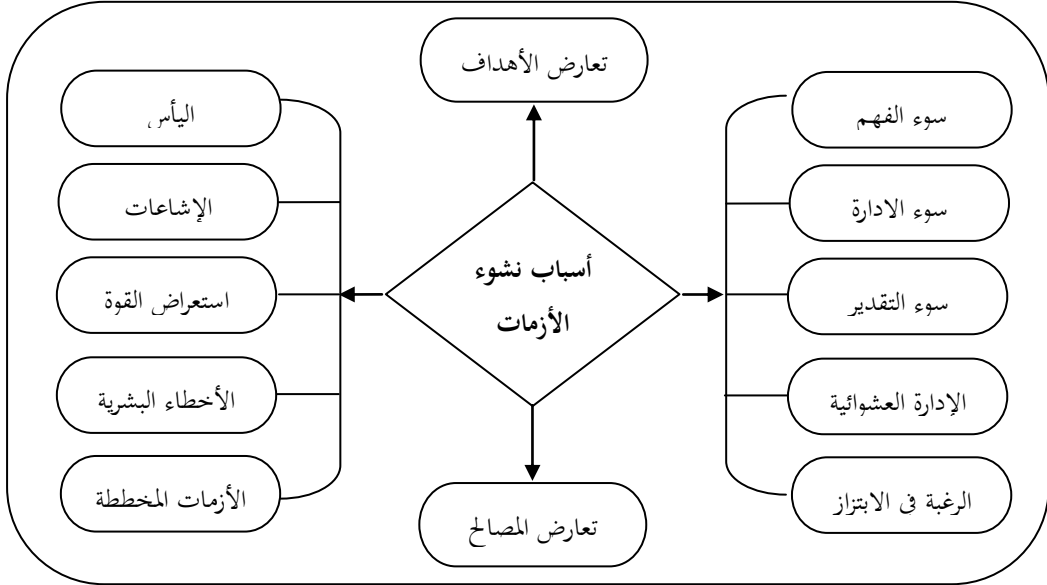
شكل رقم (1)

المصدر : (بن عبد الله ، 2003 ، ص: 267)

## 2. أسباب نشوء الأزمات:

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الانسان ويرجع الى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق ارادة الانسان ونتيجة لتداخلاته ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة: أسباب فردية، اجتماعية، ادارية ويمكن ايضاح تلك الأسباب على النحو التالي (الحوامة، 2003: 176).

### أسباب نشوء الأزمات



### شكل رقم (2)

المصدر : (الخضيرى ، 1990 ، 28)

## المبحث الثالث: الجانب الميداني

### أولاً: مستوى متغيرات البحث

#### 1. عرض نتائج الرؤية الاستراتيجية:

تظهر النتائج الواردة في الجدول (2) اجابات المستجيبين عن متغير الرؤية الاستراتيجية، وعلى النحو الآتي:

1. الطموح: يوضح الجدول المشار اليه أعلاه، ان مستوى الطموح فوق المتوسط لأفراد العينة، وهذا ما يؤكد الوسط الحسابي لهذا المتغير والبالغ (3.42) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري (0.77). مما يدل على المستجيبين يتصرفون بطريقة قيادية تحدد اتجاهات المستقبل وتطوير الوضع الحالي.
2. التوجه المستقبلي: يبين هذا المتغير سلوك القادة من خلال تحقيق متوسطاً حسابياً بلغ (3.33)، في حين سجل الانحراف المعياري (0.78). وهو ما يؤكد وجود رؤية مستقبلية لدى القيادات تساعد الآخرين على التركيز على عملهم وتطوير استراتيجيات المستقبل للشركة.
3. الدافعية والالتزام: سجل هذا المتغير متوسطاً حسابياً بلغ (3.31)، وحقق الانحراف المعياري (0.82). اذ يبين هذا المؤشر مدى تشجيع الآخرين لكي يكونوا مبدعين بالعمل المستقبلي ودفع اقسام الشركة باتجاه استشراف المستقبل.
4. الشفافية: حقق هذا المتغير متوسطاً حسابياً بلغ (3.31)، وانحراف معياري (0.81). مما يؤكد ان القيادات العاملة في الشركة توفر قنوات مفتوحة مع ادارة الشركة والتعامل بمصداقية في توفير المعلومات بمتوسط أعلى بقليل من الوسط الفرضي البالغ (3).

## جدول رقم(2) مستوى خصائص الرؤية الاستراتيجية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الأبعاد
0.61	3.77	العمل بجدية من اجل تحقيق التفوق والانجاز العالي	الطموح
0.84	3.98	التضحية باختياراتنا الحالية من اجل مستقبل أفضل	
0.79	3.00	تحديد اتجاهاتنا المستقبلية على وفق معايير عالية الجودة	
0.81	2.88	تطوير الوضع الحالي من دون الاهتمام بالمستقبل	
0.84	3.46	طالما الأشياء تعمل، فانا لا أحاول تغيير شيء	
0.77	3.42	الوسط والانحراف العام	
0.85	3.13	أقدم صوراً جذابة لما يمكننا فعله في العمل	التوجه المستقبلي
0.77	3.55	توجيه العاملين داخل الوزارة بضرورة التفكير	
0.77	3.56	الإيمان بضرورة العمل بمنظور مستقبلي	
0.65	3.22	إجراء حوارات حول العوامل المؤثرة في مستقبل الشركة	
0.80	3.99	تطوير استراتيجيات الشركة يتوافق مع متطلبات التغيير	
0.86	2.55	كل ما يريد الآخرون فعله يعتبر مناسباً بالنسبة لي	
0.78	3.33	الوسط والانحراف العام	

0.67	3.04	تتمين من لديهم القدرة على رسم السياسات والخطط المستقبلية	الدافعية والالتزام
0.98	3.02	دفع أقسام الشركة باتجاه استشراف المستقبل	
0.93	3.76	حث العاملين للعمل في أقسام ذات العلاقة بالمستقبل	
0.87	3.43	تشجيع من لديهم رغبة بالعمل المستقبلي	
0.67	3.34	لا أطلب من الآخرين أكثر مما هو ضروري	
0.82	3.31	الوسط والانحراف العام	
0.88	3.44	التصرف بطريقة مكشوفة في توضيح عرض الشركة وأهدافها المستقبلية	الشفافية
0.76	2.87	التعامل بمصداقية في توفير المعلومات المتعلقة برسم الخطط والاستراتيجيات للعاملين	
0.87	3.98	أقدم المكافآت عندما يحقق الآخرون أهدافهم	
0.76	3.12	توفير قنوات اتصال مفتوحة بين الشركة وأصحاب المصالح في البيئة الخارجية	
0.78	3.17	اعتماد الوضوح التام بتحديد الاتجاهات والطموحات المستقبلية للعاملين داخل الشركة	
0.81	3.31	الوسط والانحراف العام	

## 2. عرض نتائج إدارة الأزمة :

أظهرت نتائج الجدول (3) حول إجابات أفراد العينة عن مراحل إدارة الأزمة الآتي:

1. مرحلة اكتشاف الأزمة: أظهرت هذه المرحلة وسطاً حسابياً (3.31) وانحراف معياري عام (0.87)، مما يؤكد ان ادارة المنظمات تعتمد نظام إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات.
2. مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمة: أظهرت هذه المرحلة وسطاً حسابياً بلغ (3.54) وانحراف معياري (0.77)، وهو ما يؤكد ان الشركتين لديها

- استعدادات مبكرة لمواجهة ظروف الأزمة قبل حدوثها ولكن بشكل أكبر من الوسط الفرضي بنسبة قليلة.
3. مرحلة احتواء الأزمة: جاءت هذه المرحلة بوسط اجمالي بلغ (3.68) وانحراف معياري عام قدره (0.83)، وهو ما يؤكد ان ادارة الشركتين تحاول تخطي واحتواء مظاهر الأزمة بعد انتهاءها.
4. مرحلة استعادة النشاط: سجلت هذه المرحلة وسطاً حسابياً اجمالياً بلغ (3.38) وانحراف عن الوسط بلغ (0.74)، وهو ما يعني ان الشركتين تحاول استعادة نشاطها وتعافيا من مظاهر الأزمة.
5. مرحلة التعلم والاستفادة من الأزمة: أحرزت هذه المرحلة وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.94)، مما يعكس ان هناك توجهاً نحو الاستفادة من تجارب الأزمات السابقة ومحاولة التعلم منها واستخلاص الدروس والعبر لتجنب أسبابها مستقبلاً.

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراحل إدارة الأزمة

مرحلة إدارة الأزمة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مرحلة اكتشاف الأزمة	وجود قواعد التنبؤ بالأزمات	3.01	0.76
	دعم الإدارة العليا لعمليات التحديد	3.25	1.00
	الاهتمام بتصنيف مؤشرات الأزمة	3.43	0.79
	توجيه العاملين لتجنب الأزمة	3.55	0.95
	الوسط والانحراف العام	3.31	0.87
مرحلة الاستعداد للأزمة	مرونة الهيكل التنظيمي	2.88	0.78
	حدوث أخطاء بشرية وفنية مسببة للأزمة	3.62	0.78
	تشكيل لجان لمواجهة الأزمة	3.78	0.87
	تهيئة خطط لمواجهة الأزمة	3.86	0.71
	نقوم بتهيئة المعلومات لفهم الأزمة	3.56	0.89
مرحلة الاحتواء للأزمة	الوسط والانحراف العام	3.54	0.77
	نهى التخصيصات المالية لمواجهة الأزمة	3.30	0.76
	ندرب موظفينا لمواجهة الأزمة	3.46	0.87
	السيطرة على الأزمة	3.87	0.60
	نهتم بملاحظة الأزمة	3.88	1.02
	نستعين بالكفاءات العلمية لإدراك الأزمة	3.89	0.91
	الوسط الحسابي العام والانحراف العام	3.68	0.83

0.89	3.58	نسعى لتحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة	مرحلة استعادة النشاط
1.12	2.89	نقوم بتسهيل وتبسيط الإجراءات	
0.90	3.90	نحسن نظم الحوافز والمكافآت	
1.02	3.05	نوفر قيادات مسنولة وواعية لاحتواء الأزمة	
0.95	3.61	نتوسع في منح صلاحيات كافية للمدراء لحل الأزمة	
0.68	2.97	نجري التعديلات اللازمة على خططنا لحل الأزمة	
0.73	3.70	نستخدم الأساليب الإحصائية والمحاسبية لحل الأزمة	
0.74	3.38	الوسط العام والانحراف العام	
0.89	3.90	استخلاص الدروس والعبر	مرحلة التعلم والاستفادة من الأزمة
0.87	3.98	دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط	
1.23	4.00	تقييم البرامج المطبقة أثناء الأزمة	
1.18	3.56	توجيه العاملين لتجنب الأزمات اللاحقة	
0.54	3.92	تقارن الشركة الخطط المتبعة في الشركات	
0.94	3.89	الوسط الحسابي والانحراف العام	

### ثانياً: اختبار فرضيات البحث

علاقة الارتباط بين الرؤية الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمة على مستوى الشركة عينة البحث:

يوضح الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرؤية الاستراتيجية (المؤشر الكلي) ومراحل الأزمة، إذ بلغت درجة الارتباط (0.675) وبهذا فقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

جدول رقم (4): علاقة خصائص الرؤية الاستراتيجية بمراحل الأزمة على مستوى الشركة عينة البحث

المؤشر الكلي	الشفافية	الدافعية والالتزام	التوجه المستقبلي	الطموح	خصائص الرؤية الاستراتيجية
0675*	0624*	0557*	0605*	0678*	مراحل إدارة الأزمة

N= 48

الجدول من إعداد الباحث \* معنوي عند 0.05.

وفي ضوء الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم تحليل علاقات الارتباط بين كل بعد من خصائص الرؤية الاستراتيجية ومراحل الأزمة على انفراد وكما يأتي: يشير الجدول (4) الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الطموح ومراحل الأزمة على مستوى الشركة عينة البحث، إذ بلغ معامل الارتباط (0.678)،

ويدل ذلك على انه كلما ازدادت محاولات الشركة عينة البحث عن فرص جديدة وعن الجديد من الوسائل والتقنيات في مجال عملها ، فقد ازدادت درجة تحديد مراحل الأزمة في الهيئة المبحوثة

نلاحظ من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التوجه المستقبلي ومراحل الأزمة بدرجة ارتباط (0605)، وهذا يدل على ان الاهتمام بزبائن شركات عينة البحث الحاليين والمرتبين والسعي الى تقديم منتجات عالية الجودة وتوسيع مجال نشاط أعمالهم يسهم في تحديد خصائص الرؤية .

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الدافعية والالتزام ومراحل ادارة الأزمة على المستوى الكلي عينة البحث بدرجة ارتباط (0.557). وهذا يدل على ان كلما زاد اهتمام الشركة عينة البحث بالدافعية والالتزام باعتبارها وسيلة جيدة لتنسيق جهود أقسامها والأفراد العاملين فيها واعتماد تقييم اداء شركاتهم على مدى تحقيق هذه الأهداف واستخدامها كأداة فعالة لتحفيز العاملين وتشجيع روح المبادرة والابداع فيها تزداد درجة تحديدها. واعتماداً على درجة الارتباط اعلاه بين هذين المتغيرين.

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الشفافية ومراحل ادارة الأزمة، اذ بلغت درجة الارتباط بين هذين المتغيرين (0.624). وهذا يدل على ان حرص عينة ابحاث على دعم الأعراف والتقاليد السائدة فيها وانسجام قيمها مع القيم السائدة في المجتمع مساهمتها في تحقيق رسالتها وأهدافها يسهم في تحديد خصائص العمليات فيها.

### ثالثاً: اتجاهات التأثير بين المتغيرين

#### 1. اتجاه تأثير الطموح في مراحل إدارة الأزمة:

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير متغير الطموح في ادارة الأزمة، ويظهر الجدول (5) النتائج الاحصائية :

جدول رقم (5) تأثير الطموح في ادارة الأزمة

Sig	T	الخطأ	B	المتغير	DF	F	R <sup>2</sup>	R
0.000	6.732	0.036	0.268	الطموح	(1,46)	7.269	0.334	0.579

N=48

\*معنوي عند مستوى (0.05) .

يبين الجدول أعلاه نموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة والتأثير بين متغير الطموح في ادارة الأزمة ، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (7.269) مقارنة بـ (f) الجدولية (2.37) ، وان متغير الطموح يوضح (33%) من التغيرات في ادارة الأزمة لدى العاملين في المنظمات عينة البحث. وان زيادة وحدة واحدة من متغير الطموح سيؤدي الى تغيير في مراحل ادارة الازمة بمقدار (0.268)، ومن ثم فان هناك تأثير

معنوي للطموح في ادارة الازمة وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (6.732) مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي على ادارة الازمة ، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية التي نصت على (هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للطموح في ادارة الازمة).

## 2. اتجاه تأثير التوجه المستقبلي في مراحل إدارة الأزمة :

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التوجه المستقبلي في ادارة الازمة ، والنتائج الإحصائية يظهرها الجدول (6) وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (6) تأثير التوجه المستقبلي في ادارة الازمة

Sig	T	الخطأ	B	المتغير	DF	F	R <sup>2</sup>	R
0.000	5.634	0.034	0.213	التوجه	(1,46)	6.892	0.264	0.510

N=48

\*معنوي عند المستوى (0.05) .

يشير الجدول أعلاه بان أنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة والتأثير بين التوجه المستقبلي وادارة الازمة ، حيث كانت قيمة (F) المحسوبة (6.892) مقارنة بالجدولية (2.37)، وان التوجه المستقبلي يوضح (26%) من التغيرات في ادارة الازمة.

وان زيادة وحدة واحدة من التوجه المستقبلي سيؤدي الى تغيير في مراحل ادارة الازمة بمقدار (0.213)، وبالتالي فان هناك تأثير معنوي للتوجه المستقبلي في ادارة الازمة وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (5.634) مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي للتوجه المستقبلي في ادارة الازمة، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية التي نصت على (هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للتوجه المستقبلي في ادارة الازمة).

## 3. اتجاه تأثير الدافعية والالتزام في إدارة الأزمة :

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الدافعية والالتزام في ادارة الازمة، والنتائج الإحصائية يظهرها الجدول (7) وعلى النحو الآتي :

جدول رقم (7) تأثير الدافعية والالتزام في ادارة الازمة

Sig	T	الخطأ	B	المتغير	DF	F	R <sup>2</sup>	R
0.000	6.456	0.028	0.356	الدافعية	(1,46)	7.345	0.390	0.625

N=48

\*معنوي عند المستوى (0.05) .

يتضح من الجدول أعلاه بان أنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة والتأثير بين الدافعية والالتزام على ادارة الازمة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.356) مقارنة بالجدولية (f) (2.37) ، وان الدافعية والالتزام تفسر (29%) من التغيرات في ادارة الازمة .

وان زيادة وحدة واحدة من الدافعية والالتزام ستؤدي الى تغيير في مراحل ادارة الازمة بمقدار (0.356)، وبالتالي فان هناك تأثير معنوي للدافعية والالتزام في ادارة الازمة وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (6.456) مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05)، وعليه فان هناك تأثير معنوي للدافعية والالتزام في ادارة الازمة، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية التي نصت على (هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للدافعية والالتزام في إدارة الازمة).

#### 4. اتجاه تأثير الشفافية في ادارة الازمة :

تم استعمال تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الشفافية في إدارة الازمة ، والنتائج الإحصائية يظهرها الجدول (8) وعلى النحو الآتي :

جدول رقم (8) تأثير الدافعية والالتزام في إدارة الازمة

Sig	T	الخطأ	B	المتغير	DF	F	R <sup>2</sup>	R
0.000	4.234	0.032	0.423	الشفافية	(1,46)	6.193	0.373	0.611

N=48

\*معنوي عند المستوى (0.05) .

يتضح من الجدول أعلاه بان أنموذج الانحدار الخطي البسيط لتوضيح العلاقة والتأثير بين الشفافية في ادارة الازمة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.193) مقارنة بالجدولية (f) (2.37)، وان شفافية توضح (37%) من التغيرات في ادارة الازمة لدى العاملين في المنظمة عينة البحث.

وان زيادة وحدة واحدة من الشفافية ستؤدي الى تغيير في مراحل ادارة الازمة بمقدار (0.423)، وهذا ما بينته قيمة (t) المحسوبة التي بلغت قيمتها (4.234) مقارنة بـ (t) الجدولية (1.671) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) ، وعليه فان هناك تأثير معنوي للشفافية في ادارة الازمة، وبناءً على ذلك تقبل الفرضية التي نصت على (هناك تأثير إحصائي ذو دلالة معنوية للشفافية في إدارة الازمة) .

### جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختيار أثر الرؤية الاستراتيجية على إدارة الأزمة

Sig	T	الخطأ	B	المتغير التوضيحي	Sig	DF	F	R2	R	المتغير المعتمد
0.000	3.809	0.042	0.128	الطموح	0.000	4,430	4.978	0.425	0.652	ادارة الأزمة
0.000	3.365	0.039	0.274	التوجه المستقبلي						
0.000	4.196	0.034	0.301	الدافعية والالتزام						
0.000	3.801	0.025	0.264	الشفافية						

N48

\*معنوي عند (0.05)

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه بان خصائص الرؤية الاستراتيجية لها تأثير على مراحل ادارة الازمة ، وان نسبة التأثير التي فسرت خصائص الرؤية الاستراتيجية لحل ادارة الازمة بلغت قيمتها كالاتي : معامل التحديد R2(0.425)، كما ان قيمة (f) (4.978) مقارنة بـ(f) الجدولية (2.37) مع مستوى دلالة (Sig=000) أقل من (0.05)، وهو معنوي كما أشارت لذلك قيمة (t) المحسوبة مقارنة بـ(t) الجدولية (1.671) .

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

1. تتفاعل خصائص الرؤية الاستراتيجية بعضها ببعض في تحديد الرؤية الاستراتيجية واتجاهاتها المستقبلية وذلك لأهمية كل خاصية من هذه الخصائص والتي لا يمكن تحديد أي خاصية منه دون غيرها في حشد طاقات وحماس ومهارات العاملين تجاه وضع رؤية قادرة على توجيه نشاطات عمل الشركة وزيادة قدرتها للتحرك في الاتجاه الصحيح .
2. هناك اهتمام ضعيف نوعاً ما بموضوع التنبؤ بالأزمات المستقبلية ، ويعزى ذلك إلى ضعف سلوك الاهتمام الفردي بالعاملين من خلال عدم خلق المناخ التنظيمي الذي تستمع فيه الإدارات إلى مشاكل العمل ، وبالتالي تراكمها وانفجارها مستقبلاً.
3. أظهرت نتائج البحث إلى إن خصائص الرؤية الاستراتيجية التي تمارس في المنظمة عينة البحث بدرجة مرتفعة. وان الطموح احتلت المرتبة الأولى، تليها الدافعية

- الإلهامية، ثم التوجه المستقبلي، وفي المرتبة الأخيرة الشفافية. وهذا يعكس مقدرة القادة على تقديم رؤى مستقبلية واضحة للمنظمة عينة البحث.
4. اظهر البحث أن الشركة مجتمع الدراسة تبنت مرحلة التعلم والاستفادة من الأزمة بالدرجة الأولى ثم مرحلة الاحتواء للأزمة، ولم تنل المتغيرات الأخرى القدر نفسه من الاهتمام، ومما يستنتج من ذلك أن الشركة تسعى إلى رؤيا استراتيجية مستقبلية قادرة على مواجهة الظروف والأحداث المفاجئة لتحقيق استعدادها للأزمة.
5. يعكس متغير الطموح للرؤية الاستراتيجية الاكتشاف المبكر للأزمات قبل حدوثها، وهو ما يعزز إجراءات إدارة المنظمات في احتواء مظاهر الأزمة قبل تعاضها وازدياد درجات تهديداتها لأهداف المنظمة الاستراتيجية.
6. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط معنوية بين خصائص الرؤية الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمة. مما يدل على ان تحديد رؤية استراتيجية للمنظمة يمكن ان تنعكس ايجابيا في حل المشاكل والأزمات التي تواجه المنظمة في المستقبل.
7. بينت نتائج البحث إن خصائص الرؤية الاستراتيجية (الطموح، التوجه المستقبلي، الدافعية والالتزام، والشفافية) له تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية في المتغير المعتمد (إدارة الأزمة) إذ احتلت الدافعية المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (39%) من التباين في المتغير المعتمد (إدارة الأزمة)، تلاه الشفافية الذي فسر (37%) من التباين في المتغير المعتمد (إدارة الأزمة) تلاه الطموح بتوضيح (33%)، وجاء آخراً التوجه المستقبلي الذي فسر ما مقداره (26%) من التباين في المتغير المعتمد (إدارة الأزمة) وهو ما يبين إن الرؤية الاستراتيجية لها تأثير معنوي في مراحل إدارة الأزمة لدى العاملين في الشركة عينة البحث.

## ثانياً: التوصيات

1. ينبغي تحقيق درجات استجابة سريعة لدى إدارة الشركة للأزمات والمشاكل التي تتعرض لها، من خلال الصيانة المستمرة للخطوط الإنتاجية واعتماد قطع الغيار الأصلية ومن مناشئ ذات جودة عالية، لتجنب الأعطال المتكررة والفجائية في أعمالها.
2. الاستفادة من تجارب الشركات العالمية في مجال إدارة الأزمات، وإجراء المقارنات الإدارية عن كيفية التخلص من الأزمة والتعلم من نتائجها مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال إيفاد مدراء الشركة الى خارج البلاد للاطلاع على نظم القيادة والإدارة فيها .
3. ضرورة تنفيذ مفاهيم الرؤية الاستراتيجية وإيصالها الى منظماتنا العراقية ولها القدرة على خلق الرغبة في أن تكون جزءاً من المستقبل ويتم ذلك من خلال إشراك القيادات الإدارية ببرامج تطويرية معدة لهذا الغرض داخل وخارج البلاد، فضلاً عن تبني الافكار والمعالجات التي وردت في هذا البحث كأساس

- علمي في صياغة الرؤية الاستراتيجية للشركة مع مراعاة الترتيب العملي لحل الازمات المتكررة في الشركة.
4. ضرورة استحداث وحدات وخلايا تضم فرق مدربة ومؤهلة لإدارة الأزمات، مهمتها الأساس تنصب على تنبيه الإدارة بأخطار الأزمات وتجنبها ووضع الحلول الناجحة لها قبل استفحالها.
5. ضرورة الاهتمام بترسيخ مفاهيم مبادئ إدارة الأزمات في المنظمات العراقية، ويتم ذلك من خلال تحقيق الترابط العلمي مع الجامعات العراقية بإقامة برامج تدريبية وتطويرية للقيادات الإدارية الوسطى والإشرافية في هذه المنظمات.

## المصادر:

### اولاً: الكتب العربية :

1. احمد، احمد (2002)، "إدارة الأزمة التعليمية ، منظور مالي"، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
2. ابو قحف، عبد السلام، (2002)، "الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، الإسكندرية، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.
3. الديب، إبراهيم، (2005)، "استراتيجيات التطوير الإداري والإصلاح الشامل"، مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة،
4. عثمان، فاروق، (2004)، "التفاوض وإدارة الأزمات"، ط1، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع.
5. العلاق، بشير، العبدولي، قحطان، ياسين، سعد غالب، (1999)، "استراتيجيات التسويق"، دار وهران للنشر، جامعة الزيتونة، عمان – الاردن.
6. مؤيد سعيد السالم، (2005)، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
7. محمد بن يوسف النمران العطييات، (2006)، "إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.
8. مكاي، حسن، (2005)، "الإعلام ومعالجة الأزمات"، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
9. نبيل محمد مرسى، (2006)، "الإدارة الاستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، المكتب الجامعي الحديث، جامعة الإسكندرية.

10. النعيمي، صلاح عبد القادر، (2003)، "مواصفات المفكر الاستراتيجية في المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، العدد الأول.
11. وائل إدريس، وجاسر النسور، (2005)، "الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، دراسة تحليلية"، مؤتمر إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان – الأردن.
12. بونس، طارق شريف، (2002)، "الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة في التجارب العالمية والعربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية.

### ثانياً : الدوريات العربية :

1. إدريس، وائل، والنسور، جاسر، (2005)، "الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي، دراسة تحليلية"، مؤتمر إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان – الأردن.
2. الجشعبي، علي عبد الحسين، (2012)، "أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمة"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كربلاء العدد 7 مجلد 30.
3. الحوامدة، نضال، (2003)، "إدارة الأزمة من منظور منهج نظرية الحالة، المنظمة التعاونية الاردنية، دراسة وصفية تحليلية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد التاسع عشر، العدد 1.
4. الطائي، يوسف حبيب، والعبادي، هاشم فوزي، (2008)، "الرؤية الاستراتيجية للقيادات الجامعية ودورها في إدارة علاقة الزبون الداخلي، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 4، المؤتمر العلمي السادس لجامعة القادسية، ص 24.
5. عبد الله، عادل، (2003)، "إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة من علم الإدارة (المفاهيم والمناهج)"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد التاسع، العدد الثلاثون.
6. المعاضيدي، معن وعد الله، (2000)، "التوازن الاستراتيجي، المفهوم والخصائص"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (22)، العدد (62).

### ثالثاً: الرسائل والاطاريح :

1. حمدونة، حسام الدين، (2006)، "ممارسة مديرو المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

2. الراوي، محمد عادل و فيق، (2006)، "أثر إدراك بيئة العولمة في الرؤية الاستراتيجية للثقافة التنظيمية، دراسة استطلاعية مقارنة في وزارة الثقافة"، رسالة ماجستير مقدمة للمعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، دراسات مستقبلية، الجامعة المستنصرية ص55.
3. رحيمة، سلمى حنينة، (2008)، "تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمة"، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
4. سعد الملوك، جلال، (2004)، "أثر استراتيجيات التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه فلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
5. الشعبي، محمد الصغير، (2004)، "تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الادوية"، أطروحة دكتوراه فلسفة، قسم ادارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
6. عطا، خالد مصطفي، (2010)، "الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في ادارة البيئة وقيادة التغيير التنظيمي ، دراسة تطبيقية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، أطروحة دكتوراه فلسفة، قسم الاقتصاد - دراسة مستقبلية كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
7. لفته، رائد صبار، (2001)، "أثر خصائص المعلومات وادارة الأزمة في تنفيذ الاستراتيجية"، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية العلوم السياسية في جامعة النهدين.
8. ميرخان، خالد حمد أمين، (2003)، "الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي ، دراسة استطلاعية لأراء الادارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى"، أطروحة دكتوراه فلسفة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

### المصادر الأجنبية :

1. Daft L. Richard, Raymond, A. Noe, (2001), "Organization Behavior", Harcourt Co. College Publishers.
2. Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland, (2001), "Strategic Management: Concepts and Cases", 12th. Ed., McGraw-hill/Irwin .S.A.

3. Johnson Gerry, Scholes Kevan, (2002), "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases", 6th. ed. Financial Times, Prentice Hall, New York.
4. Barton, Laurance, (2009), "Crisis Management: Theory & cases" New Jersey: prentice Hall.
5. Wang Yang, Booxi, (2009), "Preparing for future Uncertainty: Creating a crisis Management team", International Journal of Human Resources Development and Management, Vol, No.9,1.
6. Mitroff I. & Shrivastava P., (1987), "Effective Crisis Management", Academy of Management Executive ,Vol. 1, No. 4.
7. [www.Links.islamm.Emo](http://www.Links.islamm.Emo)
8. <http://www.au.af.mil/awc/awcgate/ndu/strat-idrdm/pt4ch16html>
9. <http://www.ifla.org/VII/s34/pubs/glossary.htm>
10. [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_planning](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning).

# The Impact of Strategic Vision Properties in the Stages of Crisis Management

Saad Abed Aaber

[saad\\_196364@yahoo.com](mailto:saad_196364@yahoo.com)

Institute of Administration - Rusafa

**Abstract:** *The researchs ought to determine the impact of the strategic vision of properties in phases of crisis management, which has become of vital contemporary issues. The research was presented a briefing theory about the characteristics of strategic vision, and the stages of crisis management, as well as to identify the nature of the correlations and influence between the variables of research was the formulation of hypotheses main branched including Other states in the content on the existence of relationslinkthe impact of correlation between the properties of the strategic visionand the stages of crisis management.*

*The choice fell on the General Company for Leather Industries in Baghdad province to be a field for the application of the field side of the research, the data collection; has relied on the questionnaire method as a tool head in the collection, through the distribution of the seforms to individuals working in this company. Search took place at the end of a set of conclusions that have been reached through the search results, and a set of recommendations concerning the organization in question.*

**Keywords:** *Strategic Vision, Crisis management.*