



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا / التخطيط الاستراتيجي  
الامنّي

## دور الذكاء المعرفي للقيادة في إدارة الازمات المالية

دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين لبعض مديريات وزارة الداخلية

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء كجزء  
من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي العادل للماجستير في التخطيط

الاستراتيجي الامني

تقدم بها الطالب

**بهاء أمير محمد**

بأشراف

**أ. د. علاء فرحان طالب**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ <sup>ط</sup>أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٦﴾

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سورة البقرة : الآية 3

## الإهداء

إلى اشرف الخلق أجمعين وخاتم الأنبياء والمرسلين ومنبع العلم محمد صلى الله عليه وآله الغر الميامين ... سيدنا (محمد) عليه الصلاة والسلام

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى بلدي الجريح عراق الانبياء و الرسل عليهم الصلاة والسلام عسى ان تضمد هذه الدراسة جرحا من جراحاته بتطوير البلد..

إلى من جرع مرارة كأس الحياة ليسقيني قطرة حب... إلى من كَلَّتْ أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من غاب عن الدنيا ولكنه يسكن في القلب...والذي العزيز (رحمه الله)

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء.....إلى صاحبة القلب الناصع ... إلى الروح التي لا تزال ترافق خطواتي نحو النجاح.. أمي الغالية (اطال الله عمرها)

إلى رفيقة الدرب وشريكة الحياة... زوجتي العزيزة وفاءً لصبرها.

إلى اولادي الاعزاء فلذة كبدي...حفظهم الله ورعاهم.

إلى سندي وفخري اخوتي واخواتي الاعزاء حفظكم الله ودمتم بخير.

إلى كل من علمني حرفاً ، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم ، والمعرفة اساتذتي الافاضل.

إلى "شهادتنا الابرار" لأرواحهم المغفرة والخلود أتم فخرنا.

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لي درب وفتح امامي سبل العلم ومنعني الصبر على  
الراصلة والاستزادة في طلب العلم والعرفنة.

وبعد فضل الله ورحمته لا بد لي هنا من وقفة احترام وإشادة بالسَّكر الجزيل  
لأستاذي السرف أ.د الدكتور " **علاء فرحان طالب** " على ما أسراه لي من نصائح  
وإرشادات قيمة وما تفضل به من ملاحظات وتوجيهات ، والتي انعكست آثارها  
هلبية بإظهار الرسالة على أحسن وجه، فهزاه الله خير الجزاء

كما وأسجل شكري وتقديري إلى السادة الافاضل في قسم إدارة الاعمال/  
التخطيط الاستراتيجي الامني لا بذلوه من غالي ونفيس في سبيل ابرصاك  
العلومه الصعيهيه، فهزاهم الله خير الجزاء.

وأقدم بمجربل شكري إلى أساتذتي رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول  
مناقشة رسالتي وبلناحتهم الفرصة للباحث للدفاع عنها، وبلغنائهم اياها بالملاحظات  
القيمة التي ستكون محط اعتزاز الباحث واحترامها، هزاهم الله خير الجزاء.

الباحث

## المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين (الذكاء المعرفي و إدارة الازمات المالية) ، فضلاً عن توضيح أهمية متغيرات البحث بأبعاده بالنسبة للمنظمة المبحوثة و معرفة ما اذا كان هناك قادة يفكرون بناءً على دراية تامة ومعرفة كافية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة المبحوثة، ويمتلكون قدرات معرفية تساعدهم في إدارة الازمة المالية والعبور إلى بر الامان ، ولغرض جمع البيانات تم تصميم استبانة مكونة من 25 فقرة، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع عدد من المدراء العامين ومدراء الشعب، قد وزعت (150) استبانة على مجتمع البحث من خلال اختيار عينة قصدية من القيادات العليا واصحاب القرار في الوزارة، اذ حلت البيانات باستخدام برنامج (AMOS V26) وبرنامج (SPSS V.26)، و استعمل عدد من الادوات الاحصائية تمثلت ب(الوسط الحسابي، معامل الانحدار البسيط، والتحليل العاملي الاستكشافي، ومقياس كرونباخ الفاء، والنسب المئوية ومعامل الاختلاف ومعامل التحديد، فضلاً عن الانحراف المعياري)، توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها توفر بعد تمييز الانماط في وزارة الداخلية وامتلاك الادارة القدرة على ازالة التشويش من اذهان الأفراد وتحويله إلى نظم معرفية للموقف وتحويله الى نظم معرفية مفيدة لها، وبناءً على الاستنتاجات يوصي البحث بضرورة قيام الوزارة بحشد مزيد من الموارد سواء المالية أو البشرية، وذلك لتجنب الازمات التي قد تصيب الوزارة مستقبلاً، وذلك بامتلاك فريق عمل لديه خبرة سابقة في كيفية التعامل مع الأزمات المالية.

**الكلمات المفتاحية :** الذكاء المعرفي ، إدارة الأزمات ، الأزمات المالية ، التفكير التنظيمي ، التعرف على الأنماط.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	تفاصيل المحتويات	ت
-	الآية القرآنية	.1
أ	الاهداء	.2
ب	الشكر والتقدير	.3
ج	المستخلص	.4
د-هـ	قائمة المحتويات	.5
و	قائمة الجداول	.6
ز	قائمة الاشكال	.7
ز	قائمة الملاحق	.8
2-1	<b>المقدمة</b>	.9
32-3	<b>الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة</b>	.10
25-3	<b>المبحث الأول : مهجية البحث</b>	.11
4	أولاً : مشكلة البحث	.12
4	ثانياً : أهمية البحث	.13
5	ثالثاً : أهداف البحث	.14
6	رابعاً : المخطط الفرضي للبحث	.15
7	خامساً : فرضيات البحث	.16
7	سادساً : مجتمع وعينة البحث	.17
11	سابعاً : حدود البحث	.18
11	ثامناً : منهج البحث	.19
11	تاسعاً : طرائق واساليب جمع وتحليل البيانات	.20
13	عاشراً : الادوات الاحصائية للبحث	.21
14	أحد عشر : الصدق الظاهري للأداة	.22
16	الثاني عشر : الصدق البنائي والاستكشافي لإداة القياس	.23
20	الثالث عشر : الصدق البنائي التوكيدي	.24
32-26	<b>المبحث الثاني : دراسات سابقة</b>	.25
27	أولاً : بعض الجهود المعرفية السابقة العربية المتعلقة بالذكاء المعرفي	.26

28	ثانياً : بعض الجهود المعرفية السابقة الاجنبية المتعلقة بالذكاء المعرفي	.27
29	ثالثاً : بعض الجهود المعرفية السابقة العربية المتعلقة بإدارة الازمة المالية	.28
30	رابعاً : بعض الجهود المعرفية السابقة الاجنبية المتعلقة بإدارة الازمة المالية	.29
31	خامساً : أهم مجالات الافادة من الدراسات السابقة	.30
31	سادساً : مناقشة الدراسات السابقة	.31
32	سابعاً : ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	.32
84-33	<b>الفصل الثاني : الجانب النظري</b>	.33
57-34	<b>المبحث الأول : الذكاء المعرفي – تأطير نظري</b>	.34
34	أولاً : البدايات التاريخية لظهور مفهوم الذكاء	.35
37	ثانياً : تحليل الذكاء والتحديات المعرفية ذات الصلة	.36
41	ثالثاً : مفهوم وتعريف الذكاء المعرفي	.37
43	رابعاً : الذكاء المعرفي وعلاقته بأنواع الذكاء الأخرى	.38
44	خامساً : أنواع الذكاء المعرفي	.39
45	سادساً : أهمية الذكاء المعرفي	.40
47	سابعاً : خصائص الذكاء المعرفي	.41
48	ثامناً : مراحل الذكاء المعرفي	.42
50	تاسعاً : أبعاد الذكاء المعرفي	.43
76-58	<b>المبحث الثاني : إدارة الازمة المالية</b>	.44
59	أولاً : مفهوم وتعريف الازمة	.45
62	ثانياً : خصائص الازمة المالية	.46
64	ثالثاً : أنواع الازمات في المنظمة	.47
66	رابعاً : إدارة الازمة المالية في المنظمة	.48
70	خامساً : أبعاد إدارة الازمة المالية	.49
84-77	<b>المبحث الثالث : العلاقة النظرية بين متغيري البحث</b>	.50
116-85	<b>الفصل الثالث : الجانب العملي</b>	.51

94-86	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجتمع البحث	.52
106-95	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث	.53
116-107	المبحث الثالث : اختبار انموذج البحث وفرضياته	.54
120-117	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات	.55
118	المبحث الأول : الاستنتاجات	.56
120-119	المبحث الثاني : التوصيات	.57
135-121	المصادر	.58
-	الملاحق	.59

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ت
8	خصائص عينة البحث	.1
12	مقياس ليكرت الخماسي	.2
12	تركيبية الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث وعدد فقراتها	.3
15	نتائج التناسق بين مكونات المقياس	.4
17	نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير الذكاء المعرفي	.5
18	نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير الذكاء المعرفي بعد التدوير	.6
19	نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير إدارة الازمات المالية	.7
20	نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير إدارة الازمات المالية بعد التدوير	.8
21	مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة	.9
23	الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير الذكاء المعرفي	.10
25	الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير إدارة الازمات المالية	.11
42	مفهوم الذكاء المعرفي حسب رأي بعض الباحثين والكتاب	.12
51	أبعاد الذكاء المعرفي التي أوردها العلماء ذوي الصلة والتداخل بينها	.13
60	تعريف الأزمة حسب رأي بعض الباحثين	.14



71	ابعاد إدارة الازمة المالية حسب رأي بعض الباحثين	.15
95	المتوسط المرجح ومستوى الاجابة	.16
97	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد التفكير النظمي	.17
98	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد تمييز الأنماط	.18
101	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد الاتصالات وتدفق المعلومات	.19
102	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد اتخاذ قرار الاستجابة	.20
104	الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد حشد وتعبئة الموارد	.21
105	قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الأزمات والأهمية النسبية لأبعادها بالاستناد إلى معامل الاختلاف	.22
108	نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء المعرفي وإدارة الازمات المالية	.23
116	نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء المعرفي وإدارة الازمات المالية	.24

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	ت
6	المخطط الفرضي للبحث	.1
22	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء المعرفي	.2
22	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء المعرفي بعد التعديل	.3
24	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير إدارة الازمات المالية	.4
24	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير إدارة الازمات المالية بعد التعديل	.5
49	مراحل الوصول للذكاء المعرفي	.6
69	مراحل ادارة الأزمة في المنظمة	.7
83	مراحل إدارة الازمات	.8
99	ترتيب ابعاد الذكاء المعرفي حسب وسطها الحسابي والانحراف المعياري	.9
106	ترتيب ابعاد ادارة الازمة المالية حسب وسطها الحسابي والانحراف المعياري	.10

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	ت
-	الملحق (1) اسماء السادة المحكمين	.1
-	الملحق (2) المقابلات الشخصية	.2
-	الملحق (3) استبانة المحكمين	.3
-	الملحق (4) استبانة العينة	.4

# المقدمة

## المقدمة

أدت التغييرات الجذرية التي حدثت في العالم في مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الاخلاقية إلى حدوث تغييرات جذرية في قيم وأهداف وممارسات منظمات الاعمال، إذ تضمنت تلك التغييرات التحول نحو اساليب العمل الجماعي، فضلاً عن الحاجة المتزايدة للابتكار والقدرات غير الملموسة كالمعرفة والذكاء ووسائل زيادة القدرات الفكرية، ويعد الذكاء حسب رأي (Wechsler , 1958) بأنه القدرة الكلية للفرد على التصرف بشكل هادف وبأسلوب عقلائي والتعامل بفاعلية مع بيئته.

ويجادل بعض الباحثين بأن الذكاء هو أساس المعرفة، ولكي يتم تنمية المعرفة يجب توافر مجموعة من الانشطة التي تعزز مستويات الذكاء وصولاً إلى مستوى الذكاء المعرفي، فالذكاء المعرفي يعد مستوى متقدم من مستويات الذكاء، وله تأثير كبير على مستوى الالتزام الشخصي للأفراد والثقة بالنفس والثقة المتبادلة بين الافراد.

ورغم الاهتمام العالمي المتنامي بالذكاء المعرفي، إلا أن هذا الاهتمام لا زال غير معلوم في العراق، خصوصاً في المؤسسات الامنية، ويكاد هذا المفهوم يكون غائباً في تلك المؤسسات رغم اهميته الكبيرة خصوصاً لدى القادة في تلك المؤسسات، لما له من دور كبير في إدارة الازمات ووضع الخطط الملائمة التي تمكن تلك المؤسسات من بلوغ اهدافها، ومن هنا يكمن سبب اختيار موضوع البحث الحالي لي اجل التعرف على مستويات الذكاء المعرفي بين القادة في وزارة الداخلية مجتمع البحث وما لذلك من دور في إدارة الازمات عموماً والازمات المالية خصوصاً، ولكي تتمكن منظمة ما من التصدي لأي أزمة قد تعصف بها ينبغي أن يكون لديها قادة قادرين على التخطيط ووضع الخطط الملائمة للتصدي للارزمة الحالية والمستقبلية، وهذا يأتي عن طريق امتلاكهم لأساليب الذكاء المعرفي، فعالم اليوم يوصف بأنه عالم مليء بالازمات، سواء الازمات السياسية أو المالية وحتى الصحية، نتيجة لزيادة مستوى التعقيد البيئي وزيادة حدوث التغييرات الديناميكية في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، والتي تؤثر بطبيعة الحال في واقع المنظمات وتهدد بقائها واستمرارها، وان هذه التغييرات قد تحدث فجأة، ما يؤدي إلى وضع المنظمة في حالة ازمة تشير إلى وجود خلل غير طبيعي، ما يستلزم وجود قيادة في المنظمة قادرة على إدارة تلك الازمة عن

طريق ممارسة مسؤولياتها بصورة ناجحة، ولا يكون ذلك الا بامتلاك هذه القيادة للمعرفة الناجعة التي تنتج عن ذكاء متأصل لديها، فضلاً عن الخبرة المكتسبة.

وانطلاقاً من التجاذبات الفكرية والعلمية، صيغت مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفرضياته، إذ تتكون هيكلية البحث من أربعة فصول، يتناول الفصل الاول منهجية البحث وبعضاً من دراسات سابقة عربية واجنبية ذات علاقة بموضوع البحث الحالي، ويأتي الفصل الثاني بالاطار النظري للبحث المتكون من ثلاث مباحث، الاول يتناول الذكاء المعرفي والثاني يتناول إدارة الازمة المالية والثالث يتناول العلاقة الرابطة بين متغيري البحث، يليه الفصل الثالث بالجانب العملي للبحث من خلال أربعة مباحث، الاول يتناول نبذة تعريفية عن مجتمع البحث وعينته، والثاني يتناول التحليل العملي التوكيدي ونتائج الصدق والثبات والثالث يتناول وصف وتشخيص متغيرات البحث والرابع يتناول اختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ثم يليه الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات، يرفدها الباحث بقائمة المصادر المستعملة في كتابة البحث، وكان الله ولي التوفيق.

## الفصل الأول منهجية البحث ودراسات سابقة

● المبحث الأول : منهجية البحث

● المبحث الثاني : دراسات سابقة

## الفصل الأول

### منهجية البحث ودراسات سابقة

#### تمهيد

يتناول الفصل الحالي بيان مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومخططة الفرضي، فضلاً عن ادوات البحث ومصادر جمع البيانات ومجتمع البحث وعينته، والاساليب الاحصائية المستعملة في تحليل البيانات، واجراءات الصدق والثبات، لذا قسم الفصل إلى مبحثين على النحو التالي :

المبحث الاول : منهجية البحث

المبحث الثاني : دراسات سابقة

## المبحث الأول

### منهجية البحث

يتناول هذا المبحث عرض مسار العمل ليصبح البحث متمثلاً بمجموعة فقرات خاصة بصياغة الأطر الفكرية والميدانية لمنهجية البحث التي يسترشد بها الباحث بوصفها خارطة طريق منتظمة تسهم في تجسيد المعرفة المفاهيمية ميدانياً ، بذلك تشمل المنهجية الفقرات الآتية :

#### أولاً : مشكلة البحث

تعاني المؤسسات الأمنية مشاكل وازمات مالية وذلك نتيجة استحداث مناصب ومديرية جديدة دون تخصيص مالي كافي ، ولأجل مواجهة هذه الازمات والتحديات دعت الحاجة الى استخدام الاوظيفة الادراكية والذكاء المعرفي للقيادات الإدارية في المديرية الأمنية عينه البحث ، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة البحث بمدى حاجة الوزارة الى قادة يمتلكون أسس الذكاء المعرفي، ويمكن حصر مشكلة البحث بالتسألآت الآتية :

1. هل تمتلك الإدارة أفكار معرفية إبداعية لمواجهة الازمات المالية.
2. هل تواجه الإدارة مشاكل في اعداد الابدائل لمواجهة الازمات المالية .
3. مامستوى العلاقة التأثيرية للذكاء المعرفي في إدارة الازمات المالية.

#### ثانياً : أهمية البحث

أن حداثة متغيرات البحث وتطورها , وندرة تناولها من الباحثين على مستوى العراق عموماً وجامعة كربلاء خصوصاً تمثل أهمية البحث، إذ لم يجد الباحث سوى دراسة واحدة على مستوى الجامعة، لذا وحسب علم الباحث يعد بحثه الحالي امتداد للسلسلة البحثية حول موضوعات بحثه، فضلاً عن ذلك يكتسب البحث أيضاً أهمية كبيرة كونه يطبق في مؤسسة أمنية تعد من أهم المؤسسات في العراق، ألا وهي وزارة الداخلية العراقية، إذ يدرس البحث مدى امتلاك الوزارة لقادة لديهم أسلوب تفكير غير تقليدي أو نمطي، اضافة إلى ربط هذا الاسلوب بقدرة الوزارة على تجاوز الازمات



المالية التي قد تعصف بها كون العراق معرض دائماً لكثير من الهجمات الارهابية، وأن التصدي لها يحتاج إلى خطط استراتيجية تكلف الوزارة مبالغ طائلة، لذا قد تتعرض لإزمات مالية عديدة.

ويمكن توضيح أهمية البحث من خلال ما يأتي :

1. أهمية مجتمع البحث، إذ طبق البحث في وزارة الداخلية العراقية التي تعد واحدة من أهم الوزارات على مستوى العراق لما تقدمه من خدمات للمواطن.
2. تبرز أهمية البحث في توضيح كيف أن الذكاء المعرفي للقادة في وزارة الداخلية يلعب دور كبير في إدارة الازمات المالية.
3. التعرف على مستويات الذكاء المعرفي لدى القادة في الوزارة المبحوثة، فضلاً عن أهمية ذلك في وضع خطط يتم من خلالها تحقيق أهداف الوزارة.
4. البحث يقدم حلول ميدانية لحل مشكلة في مؤسسة أمنية من أجل تحسين واقعها.

### **ثالثاً : أهداف البحث**

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الاهداف، يمكن توضيحها كما يأتي :

1. بناء اطار نظري متكامل حول متغيري البحث الذكاء المعرفي و إدارة الازمة المالية.
2. تسليط الضوء عن مدى توافر كلا متغيري البحث في المنظمة المبحوثة.
4. التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في المنظمة المبحوثة وتوضيح أهمية متغيرات البحث بأبعاده الفرعية والرئيسة بالنسبة للمنظمة المبحوثة.
5. بيان مدى امتلاك الوزارة لقيادات تمتلك دراية تامة ومعرفة كافية بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فضلاً عن قدرتهم على إدارة الازمة المالية والعبور إلى بر الامان.
6. بيان مدى تأثير الذكاء المعرفي في إدارة الازمة المالية لبعض دوائر وزارة الداخلية العراقية.

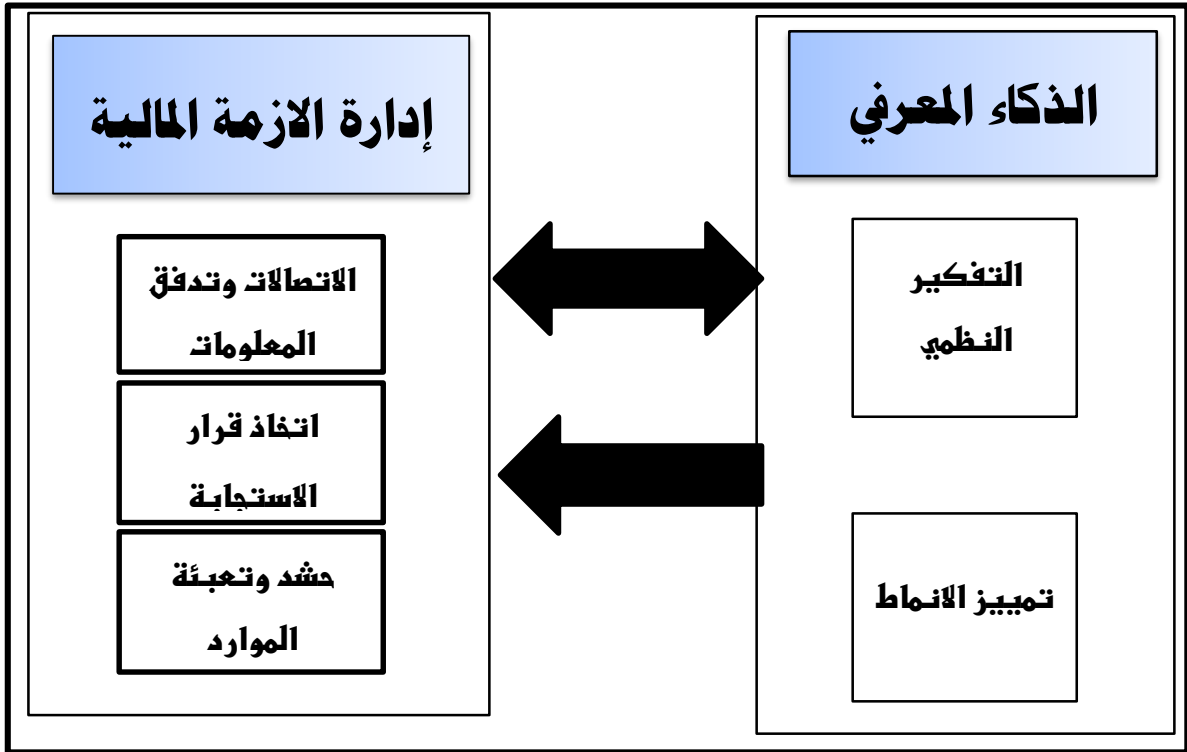
### رابعاً : المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي الى توضيح العلاقات المنطقية لمجموعة المتغيرات الرئيسية والمتغيرات الفرعية ذات العلاقة لكل منها, وقد تم اختيار أبعاد المتغيرات وفقاً للمسوحات الفكرية والأدبية لما توفرت من مصادر وفق المتغيرات التالية :

1. المتغير المستقل (Independent Variable) : ويتمثل بالذكاء المعرفي بأبعاده المتمثلة بالتفكير النظمي و تمييز الانماط.

2. المتغير التابع (Dependent Variable) : ويتمثل بإدارة الازمة المالية بأبعاده المتمثلة بالاتصالات وتدفق المعلومات و اتخاذ قرار الاستجابة و حشد وتعبئة المعلومات.

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث وكما يأتي :



المصدر : من اعداد الباحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

### **خامساً : فرصيات البحث**

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء المعرفي بأبعاده وإدارة الازمة المالية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التفكير النظمي وإدارة الازمة المالية.

2. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تمييز الانماط وإدارة الازمة المالية.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الذكاء المعرفي بأبعاده في إدارة الازمة المالية، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

1. الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين التفكير النظمي في إدارة الازمة المالية.

2. الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين تمييز الانماط في إدارة الازمة المالية.

### **تاسعاً : مجتمع وعينة البحث**

تتكون وزارة الداخلية العراقية من 54 مديرية، الا ان فقط ثمان مديريات تمثل مجال البحث ضمن وزارة الداخلية العراقية، هي :

1. مديرية إدارة التطوع.

2. مديرية التخطيط والمتابعة.

3. المديرية العامة للتدريب والتأهيل.

4. المديرية العامة للشؤون المالية.

5. مديرية إدارة مكتب وكيل الوزارة للشؤون الادارية والمالية.

6. مديرية الجنسية العامة.

7. المديرية العامة لشؤون البنى التحتية.

8. مديرية إدارة الموارد البشرية

بلغ إجمالي عدد أفراد المجتمع 487 فرداً، وبلغت العينة 150 فرداً وهي عينة قصدية من القيادات العليا والوسطى في المديريات مجتمع البحث، والجدول (1) يوضح خصائص عينة البحث كما يأتي :

جدول (1) يبين خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	توزيع الفئة	العدد	النسبة المئوية
1	الرتبة العسكرية	فريق	-	-
		لواء	9	6.0%
		عميد	20	13.3%
		عقيد	26	17.3%
		مقدم	36	24.0%
		رائد	39	26.0%
		موظف	20	13.3%
	المجموع		150	100%
2	التحصيل العلمي	شهادة ثانوية	-	-
		دبلوم	7	4.7%
		بكالوريوس	128	85.3%
		ماجستير	14	9.3%
		دكتوراه	1	0.7%
	المجموع		150	100%
3	عدد سنوات الخدمة	10-15 سنوات	38	25.3%
		16 - 20 سنة	26	17.3%
		21 - 25 سنة	36	24.0%
		26 - 30 سنة	19	12.7%
		30 سنة فأكثر	31	20.7%
	المجموع		150	100%
4	العمر	اقل من 30 سنة	2	1.3%
		30-39 سنة	44	29.3%
		40-49 سنة	61	40.7%

## الفصل الأول ..... المبحث الأول : منهجية البحث

28.7%	43	50 سنة فأكثر		
100%	150	المجموع		
0.7%	1	مدير عام	المنصب الوظيفي	5
7.3%	11	مدير مديرية		
38.7%	58	مدير قسم		
53.3%	80	مدير شعبة		
100%	150	المجموع		
46.7%	70	2 دورة	الدورات التدريبية	6
43.3%	65	3 دورة		
10.0%	15	5 دورات		
-	-	أكثر من 5 دورات		
100%	150	المجموع		

المصدر : اعداد الباحث بالاستناد إلى ما ورد في الاستبانة.

ويمكن توضيح ما ورد في الجدول (1) كما يأتي :

### 1. توزيع افراد العينة حسب الرتبة العسكرية

نلاحظ من خلال الجدول (1) بأن نسب المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب الرتبة العسكرية كانت متفاوتة اذ جاءت النسبة الاعلى لرتبة رائد وبنسبة (26%) اما النسبة الأقل فكانت لرتبة لواء اذ بلغت النسبة (6%) وهذا يدل على ان المبحوثين كانوا من القادة ذوي الرتب العسكرية المهمة.

### 2. توزيع افراد العينة حسب التحصيل العلمي

نلاحظ من خلال الجدول (1) بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل العلمي كانت من حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (85.3%) ومن ثم حملة شهادة الماجستير وبنسبة (9.3%) ومن ثم حملة شهادة الدبلوم وبنسبة (4.7%) اما حملة شهادة الدكتوراه فكانت نسبتهم ضئيلة اذ بلغت (0.7%).

**3. توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة**

من خلال الجدول (1) يتضح لنا بأن النسبة الأكبر من عينة البحث بحسب سنوات الخدمة كانت من (10 إلى 15) سنة وبنسبة (25.3%) ومن ثم من (21 إلى 25 سنة) وبنسبة (24%) وبعدها فئة (30 سنة فأكثر) وبنسبة (20.7%) وبعدها جاءت فئة (16 إلى 20 سنة) وبنسبة (17.3%)، واخيراً جاءت فئة (26 - 30) وبنسبة (12.7%)، وهذا ما يخلق قوة للدراسة ولا سيما في اجابة العينة عن فقرات الاستبانة، من حيث الفهم والاستيعاب.

**4. توزيع افراد العينة حسب العمر**

اوضحت النتائج ان الفئة العمرية (40-49) مثلت النسبة الاكبر من عينة البحث اذ بلغت (40.7%) اي بواقع (61) فرداً من المجموع الكلي البالغ (150) فرداً. في حين بلغت الفئة العمرية من (30-39) والبالغ عددها (44) نسبة (29.3%) ، وحصول الفئة العمرية (50 فأكثر) البالغ عددها (43) بنسبة بلغت (28.7%)، وبالمقابل فقد حققت الفئات العمرية (اقل من 30 سنة) اقل النسب على مستوى عينة البحث اي بواقع شخصين في الفئة بنسبة (1.3%) ، ولذلك يمكن القول أن الفئة العمرية (40-49) سجلت اعلى نسبة وهي التي تتولى مستوى القمة والادارة العليا في الوزارة.

**5. توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي**

يتبين من الجدول ادناه ان اعلى نسبة كانت للوظيفة هي مدير شعبة اذ بلغت 53.3% ثم يليها مدير قسم بنسبة بلغت 38.7% اما اقل نسبة فكانت لمدير عام اذ شكلت 0.7% من المجموع الكلي وهذه النتائج تشير الى تعاون القادات مع الباحث.

**6. توزيع افراد العينة حسب الدورات التدريبية**

نلاحظ من الجدول ادناه ان اعلى نسبة كانت للمشاركين بدورتين تدريبية اذ بلغت نسبتهم (46.7%) أي بتكرار (70) منتسب من اصل 150 ثم يليها المشاركون بثلاثة دورات تدريبية اذ كانت نسبتهم اقل من السابق اذ بلغت (43.3%) اما ادنى نسبة فكانت للمشاركين بخمسة دورات تدريبية وكانت

نسبتهم ضئيلة اذ شكلت (10%) من المجموع الكلي وهذا يعني ان افراد العينة المختارة كانوا يشاركون بدورات تدريبية لتحسين من نشاطهم وادائهم الوظيفي.

### **سابعاً : حدود البحث**

1- الحدود المكانية : عدد من مديريات وزارة الداخلية العراقية.

2- الحدود الزمانية : ركزت على الفترة التي قضاها الباحث من تحديد العنوان الرئيس للبحث وتفسير الاطار النظري لمتغيرات البحث، فضلاً عن الفترة المتمثلة بفترة اعداد وتحليل استمارة الاستبانة الممتدة من (2021/6/1 - 2021/7/1).

3- الحدود البشرية : استهدفت الدراسة القيادات في عدد من مديريات وزارة الداخلية العراقية والبالغ عددهم 150 فرداً ضمن 8 مديريات.

### **ثامناً : منهج البحث**

يشكل المنهج المتبع انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه بالمشكلة ومحاولته ايجاد الحلول لها، اذ يعد تصميمها يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات التي تجعل البحث يظهر بطريقة مبسطة ومترابطة، ولغرض الايفاء بمتطلبات البحث الحالي وتحقيق الاهداف المرجوة منه فقد تم اعتماد اسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد المشكلة وتأطير ابعادها من خلال استبانة ضمت متغيرات البحث.

### **تاسعاً : طرائق واساليب جمع وتحليل البيانات**

سوف يتم تغطية موضوع البحث جانبين هما :

#### **1- الجانب النظري**

أ. المصادر العربية والاجنبية التي تتناول متغيرات البحث.

ب. الرسائل والاطاريح التي تغطي موضوع البحث.

ج. الشبكة العنكبوتية الدولية وما تتضمنه من بحوث ورسائل وأطاريح ومقالات عربية واجنبية.

## 2- الجانب العملي

تعدد الاساليب العلمية والادوات المستعملة ، وتتنوع بتنوع المشكلات التي يواجهها الباحث ضمن الحقل الذي يعمل به لغرض تحليل البيانات التي اجري جمعها من الباحث في الزيارات الميدانية لعينة البحث ومن اهم الادوات الاساسية التي اعتمدها الباحث ما يلي :

### أ- الاستبانة

تعد الاستبانة من أهم الادوات المستعملة في عملية جمع البيانات ، كما انها تمثل الاداة الرئيسة التي استعملها الباحث لقياس متغيرات البحث، اذ قام الباحث بتصميم فقرات الاستبانة وفقاً للمقاييس الجاهزة العربية والاجنبية والتي تتوافق مع موضوع البحث، واجريت بعض التعديلات المهمة واللازمة عليها من الخبراء المحكمين بعد عرضها عليهم حتى تلائم واقع بيئة البحث، وقد وزعت الاستبانات [150] استبانة] صالحة للتحليل الاحصائي لعينة قصدية على وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert) ، وكان مستوى الإجابة محصورا بين (1-5)، وعلى خمسة مستويات على وفق الفئات لقياس درجة الاستجابة وكما موضح في الجدول (2)، في حين يوضح الجدول (3) مقاييس البحث المعتمدة وفقرات الاستبانة، وكما يأتي :

الجدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

أُتفق تماماً	أُتفق	غير متأكد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
5	4	3	2	1

الجدول (3) تركيبة الاستبانة على وفق المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث وعدد فقراتها

ت	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	مقياس الابعاد
1	النكاء المعرفي	التفكير النظامي	5	Boyatzis & (Cavanagh, 2018)
		تمييز الانماط	5	
2	إدارة الازمة المالية	الاتصالات وتدفق المعلومات	5	Fildes & Rose, (2004)
		اتخاذ قرار الاستجابة	5	
		حشد وتعبئة الموارد	5	

المصدر : من اعداد الباحث بالاستناد إلى ما ورد في الجدول.



**ب. المقابلات الشخصية**

وهي الاداة الثانية التي استعملها الباحث في جمع البيانات وتعتبر وسيلة فاعلة الى جانب الاستبانة، كما ساعدت الباحث بشكل كبير في الحصول على المعلومات اللازمة ، وساعدت الباحث كذلك في تسهيل مهمة تطبيق البحث باعتبارها اداة تدعم البيانات والمعلومات التي جمعت بواسطة الاستبيان، والملحق (2) يوضح الاشخاص الذين تمت مقابلتهم.

**عاشراً: الادوات الاحصائية للبحث**

تعد الادوات الاحصائية من الوسائل المهمة التي يستند عليها البحث العلمي، إذ تساعد الباحثين في تحليل وتفسير البيانات التي جمعها الباحث لتحويلها الى معلومات توضح الجانب التطبيقي من البحث في المديرية المبحوثة، كما تتطلب العملية اختبار فروض البحث للوصول الى استنتاجات تسهم في مساعدة افراد عينة البحث وتقديم التوصيات المناسبة لها، لذلك تم الاعتماد على برنامجي (SPSS V. 26) و (AMOS V.26) في استخراج نتائج البحث، وهذه الوسائل هي :

**1. الوسط الحسابي :** يستعمل لتحديد مستوى الاجابة على فقرات الاستبانة ، كما تتضمن معرفة مستوى كل متغير .

**2. معامل الانحدار البسيط:** هو من اهم الوسائل الاحصائية التي تستعمل لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

**3. التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) Analysis factor Exploratory :** يستخدم في اكتشاف العوامل التي اكثر المواضيع التي يتكرر استعمالها والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس اذ يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات وهذا مايسمى عملية تدوير العوامل Rotation، إذ يطلق على العوامل (Factors) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل فقرات تشبعت على هذا العامل ، ومن أهم معايير تحديد عدد العوامل المستخلصة هو كمية التباين التي يساهم بها العامل (الجزر الكامن وقيمه اكبر من او تساوي الواحد)

4. مقياس الفا كرومباخ (Cronbach-alpha) : وهو مؤشر يستعمل لقياس وثبات فقرات الاستبانة.

5. النسب والتكرارات : تستعمل في تحديد النسبة المئوية للاتفاق على فقرات البحث من حيث عدد ونسب اتفاق افراد العينة المبحوثة مع التساؤلات المطروحة في الاستبيان. المجموعة الخاصة بالفقرات.

6. الانحراف المعياري : وهو احد مقاييس التشتت يتم استعماله لمعرفة لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن الوسط الحسابي لها.

7. اختبار (F) : الذي يستعمل لاختبار معنوية الارتباط بين المتغيرات .

8. معامل التحديد (R2) : يستعمل في معرفة أثر مساهمة المتغير المستقل في سلوكية المتغير التابع.

9. معامل الاختلاف : هو مقياس لتشتت او تبعثر توزيع التكرار، ويتم ايجاد الاختلاف بنسبة الانحراف المعياري الى الوسط الحسابي للتكرارات.

### **أحد عشر : الصدق الظاهري للأداة**

قام الباحث بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة وعلم النفس بلغ عددهم (15) محكماً كما في الملحق (1)، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي ينتمي إليه، وقد أعد الباحث استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور. وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات وبنسبة (80%) التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

## 1. التناسق الداخلي للمقياس (التجزئة النصفية)

الاتساق الداخلي للمقاييس هو مؤشر على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوماً أو نظرية معينة، أي يجب أن تكون الأسئلة مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوماً محدداً. بمعنى أن السائل يفهم المعنى العام للمقياس ولكل من الأسئلة التي يتكون منها ، ويمكن تحديد مدى الاتساق الداخلي للمقياس من خلال التعرف على الارتباط بين أسئلة المكون أو عن طريق اختبارات الثقة في الانقسام (الاختبارات النصف موثوقة) وهو ما سيتبناه الباحث ويتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبيان ، ويتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان المصححة، إذا كان معامل الثبات (0.67) مبنياً على المعادلة ، فيكفي للبحث الذي استخدم فيه الاستبيان كأداة. عند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط للقرار بلغ 0.802 مما يعني أنه بمقاييسه المختلفة يتمتع باستقرار عالٍ ويمكن اعتماده في أوقات مختلفة ولنفس الأفراد ويعطي نفس النتائج.

## 2. التناسق بين مكونات المقياس (الفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)

يستعمل هذا الاختبار لقياس درجة اتساق إجابات المستجيبين على جميع أسئلة المقياس. وإلى أي مدى يقيس كل سؤال نفس المفهوم ، فإن هذه الأسئلة مرتبطة ببعضها البعض ، والاختبار الأكثر شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس المسمى معامل ألفا كرونباخ. وباستخراج المعامل (Cronbach Alpha) الموضح في الجدول (4) تم التأكد من الاتساق بين مكونات المقياس على مستوى الأبعاد وجميع المتغيرات معه، حيث تم التأكد من قيم معاملات الارتباط (Cronbach Alpha) تجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يؤكد التناسق بين مكونات المقياس ثم الثبات المطلوب في حالة تكرار الاختبار.

الجدول (4) نتائج التناسق بين مكونات المقياس

المقياس	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد	المقياس	معامل ألفا كرونباخ الأبعاد
التفكير النظامي	0.804	الاتصالات وتدفق المعلومات	0.771
تمييز الانماط	0.882	اتخاذ قرار الاستجابة	0.812
الذكاء المعرفي	0.900	حشد وتعبئة الموارد	0.820

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS V.26

## الثاني عشر : الصدق البنائي والاستكشافي لأداة القياس

يعد التحليل العاملي من أكثر المواضيع التي يتكرر استعمالها في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية والرياضية ذات المتغيرات المتعددة وغالبا ما يقوم الباحثون بقياس عدد كبير من المتغيرات في المشروع البحثي الواحد وفي هذه الحالة يصبح تحليل البيانات وتفسيرها امرا عسيراً وغير عملي، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس إذ يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات، إذ يطلق عليها عوامل (Factors) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل فقرات تشبعت على هذا العامل، ومن أهم معايير تحديد عدد العوامل المستخلصة هو مقدار التباين التي يساهم بها العامل (الجذر الكامن وقيمه أكبر من أو تساوي الواحد) وفيما يأتي التحليل العاملي الاستكشافي لكل متغير من متغيرات البحث :

### أ. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الذكاء المعرفي

تألف متغير الذكاء المعرفي من بعدين هي التفكير النظمي و تمييز الانماط وكل بعد يتكون من 5 فقرات أي يصبح المتغير بالإجمال يتألف من 10 فقرات وضرورة تحديد الفقرات الصالحة ودرجة تشبع كل فقرة مع البعد التي تنتمي له، ونلاحظ من خلال النتائج الإحصائية ان قيمة اختبار ( $KMO$ ) بلغت (0.875) وهذه القيمة كانت أكبر من (0.50) والتي تعد قيمة جيدة وبمستوى معنوية كان (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتائج تشير الى وجود المعنوية، ولإستخراج العوامل المكونة لمتغير الذكاء المعرفي تم استعمال طريقة المكونات الأساسية التي تساعد أيضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس إذ تستعمل هذه الطريقة لاستخلاص العوامل . ويوضح الجدول (5) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

جدول (5) يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير الذكاء المعرفي

تشبعات العوامل		رمز الفقرة
العامل الثاني	العامل الاول	
.449	0.609	A1
.544	.646	A2
.072	.696	A3
.197	.757	A4
.301	.669	A5
-.256	.785	B1
-.406	.742	B2
-.329	.780	B3
-.185	.799	B4
-.153	.773	B5
1.029	5.305	الجذر الكامن
10.285	53.051	النسبة المئوية للتباين المفسر %
63.336	53.051	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

اذ يتبين من خلال الجدول (5) تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (عاملين) بنسب مختلفة ، ولإعادة تدوير تشبعات الفقرات على العوامل بشكل مناسب ونقصد هنا بالتدوير هي عملية رياضية تتم على مصفوفة الارتباطات بهدف تحسين وضع العوامل المستخرجة اي عمل موازنة للتشبعات على العوامل المستخرجة، وافضل الطرق للتدوير هي طريقة (Promax)، ولإظهار ملامح العامل والفقرات المتشبعه عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل واهمال بقية التشبعات الاخرى (للفقرة الواحدة) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونة له اي (الفقرة الاولى مشبعة على عامل واحد فقط) وكما هو واضح في الجدول (6).

جدول (6) نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير الذكاء المعرفي بعد التدوير

الاشتراكيات	تشبعات العوامل		رمز الفقرة
	تمييز الانماط	التفكير النظمي	
.572		0.754	A1
.713		0.836	A2
.489		0.632	A3
.611		0.746	A4
.539		0.727	A5
.682	0.826		B1
.716	.835		B2
.718	.846		B3
.672	.815		B4
.622	.780		B5

ب. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير إدارة الازمات المالية

تألف متغير إدارة الازمات المالية من ثلاثة ابعاد هي الاتصالات وتدفق المعلومات و اتخاذ قرار الاستجابة و حشد وتعبئة الموارد وكل بعد يتكون من (5) فقرات أي يصبح المتغير بالإجمال يتألف من 15 فقرة وضرورة تحديد الفقرات الصالحة ودرجة تشبع كل فقرة مع البعد التي تنتمي له، ونلاحظ من خلال النتائج الإحصائية ان قيمة اختبار ( $KMO$ ) بلغت (0.915) وهذه القيمة كانت اكبر من (0.50) والتي تعد قيمة جيدة وبمستوى معنوية كان (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذه النتائج تشير الى وجود المعنوية ، ولاستخراج العوامل المكونة لمتغير إدارة الازمات المالية تم استعمال طريقة المكونات الأساسية التي تساعد أيضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس اذ تستعمل هذه الطريقة لاستخلاص العوامل، ويوضح الجدول (7) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعد أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

جدول (7) يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير إدارة الازمات المالية

تشبعات العوامل		رمز الفقرة
العامل الثاني	العامل الأول	
.566	.463	Q1
.400	.714	Q2
.433	.553	Q3
.009	.732	Q4
-.005	.754	Q5
-.333	.694	X1
-.307	.705	X2
.137	.695	X3
-.075	.769	X4
-.180	.613	X5
.104	.639	Y1
-.173	.725	Y2
-.361	.638	Y3
.014	.786	Y4
.009	.768	Y5
1.102	7.110	الجذر الكامن
7.346	47.399	النسبة المئوية للتباين المفسر %
54.745	47.399	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

اذ يتبين من خلال الجدول (7) تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (عاملين) بنسب مختلفة ، ولإعادة تدوير تشبعات الفقرات على العوامل بشكل مناسب ونقصد هنا بالتدوير هي عملية رياضية تتم على مصفوفة الارتباطات بهدف تحسين وضع العوامل المستخرجة اي عمل موازنة للتشبعات على العوامل المستخرجة، وافضل الطرق للتدوير هي طريقة (Promax)، لإظهار ملامح العامل والفقرات المتشبعه عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل واهمال بقية التشبعات الاخرى (للفقرة الواحدة) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونة له اي (الفقرة الاولى مشبعة على عامل واحد فقط) وكما هو واضح في الجدول (8).

جدول (8) نتائج التحليل العاملي لفقرات متغير إدارة الازمات المالية بعد التدوير

الاشتراكيات	تشبعات العوامل			رمز الفقرة
	حشد وتعبئة الموارد	اتخاذ قرار الاستجابة	الاتصالات وتدقيق المعلومات	
.535			.697	Q1
.671			.817	Q2
.494			.700	Q3
.536			.703	Q4
.568			.728	Q5
.592		.757		X1
.591		.761		X2
.501		.656		X3
.596		.761		X4
.408		.638		X5
.419	.592			Y1
.556	.745			Y2
.538	.711			Y3
.617	.754			Y4
.590	.738			Y5

### الثالث عشر : الصدق البنائي التوكيدي

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الإحصائي (AMOS V.26)، والذي يمكن من خلاله إختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز، ويمكن التأكد من صدق البناء التوكيدي عبر عدد من مؤشرات جودة المطابقة والتي تم اعتماد البعض منها في البحث الحالي وكما هي موضحة في الجدول رقم (9).

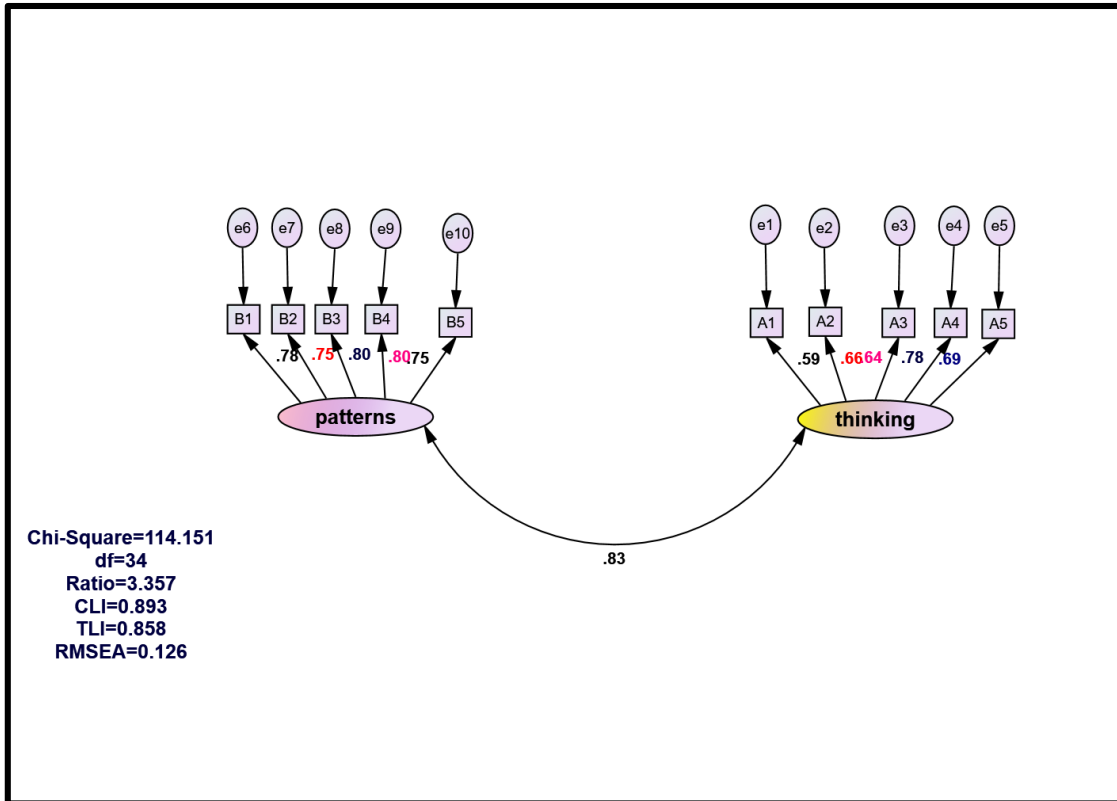


جدول (9) يوضح مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة

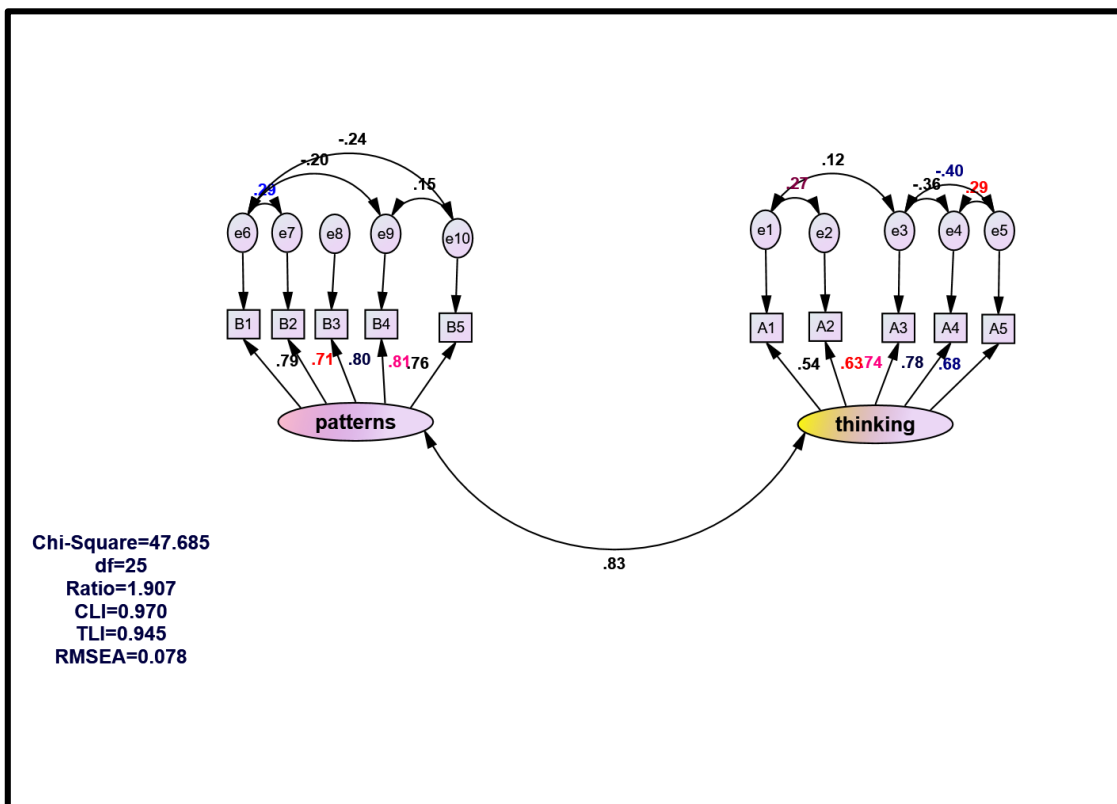
المؤشر	القاعدة العامة او المعيار
1. مؤشرات جودة المطابقة ( <i>Goodness Of Fit</i> )	
قيمة $\chi^2$	-
درجة الحرية ( <i>df</i> )	-
النسبة بين $\chi^2$ و ( <i>df</i> )	اقل من 5
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ( <i>RMSEA</i> )	بين 0.05 - 0.08
مؤشر المطابقة المقارن ( <i>CFI</i> )	اكبر من 0.90
مؤشر توكرر لويس ( <i>TLI</i> )	اكبر من 0.90
الاوزان المعيارية	اكبر او تساوي 0.4

### 1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء المعرفي

يبين الشكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لنموذج الذكاء المعرفي والذي يتكون من بعدين اساسية والمؤلفة من 10 فقرات وكما هو واضح في الشكل (2) ومن خلال ملاحظة مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للأنموذج والظاهرة في الشكل (2) يتبين أن أغلب هذه المؤشرات غير مطابقة ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها حسب توصيات مؤشرات (*Modification Indices*)، إذ يضع الباحث انموذجا اعتمادا على الأدبيات او نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة الأنموذج للبيانات التجريبية فاذا كانت المطابقة غير كافية فان الاجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف الفقرات أو المسارات غير الدالة وازافة الفقرات التي تحسن من مطابقته وان هذا الاجراء يتضمن اما حذف الفقرات ذات التباين المشترك الاعلى والمرتفع ضمن الانموذج او تعديلها من خلال عمل الارتباط بين الأخطاء ذات التباين المشترك العالي وبعد هذا الإجراء يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (3).



الشكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء المعرفي



الشكل (3) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء المعرفي بعد التعديل

## الفصل الأول ..... المبحث الأول : منهجية البحث

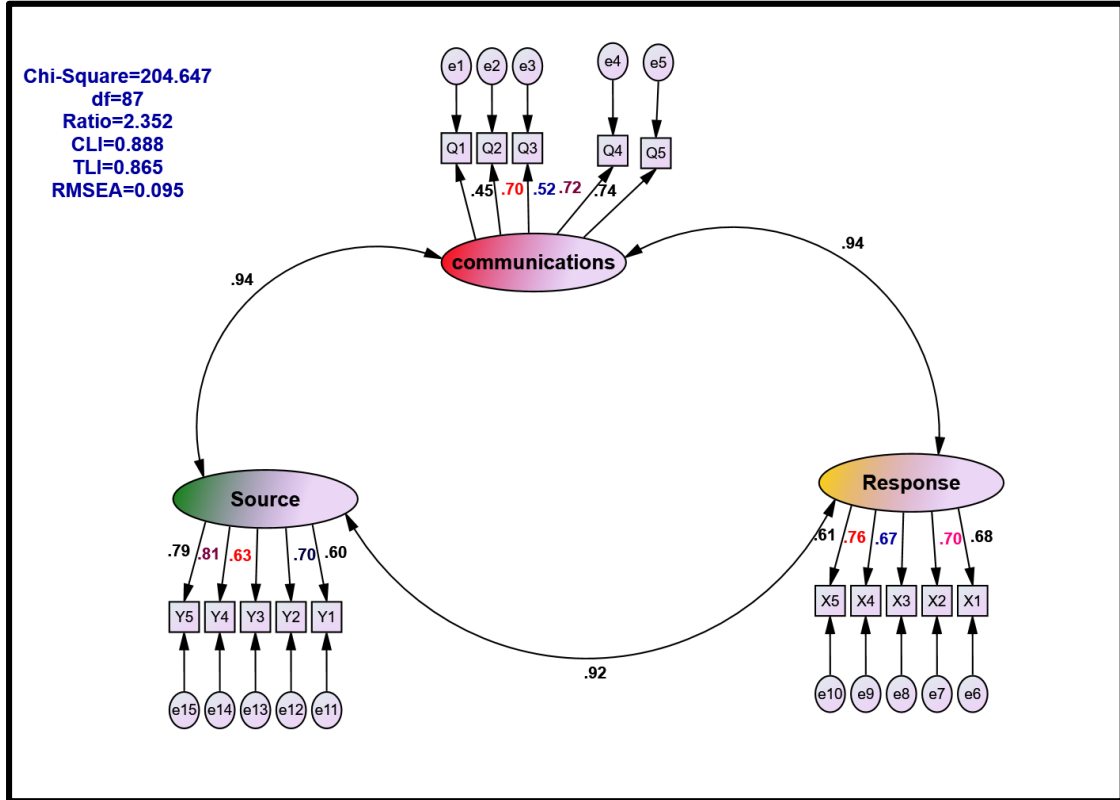
اذ يتبين من الشكل (3) أعلاه أن مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للنموذج ويتضح خلال الجدول (10)، أن جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) اذ يشير ذلك الى معنوية الفقرات، وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية ( Goodness Of Fit)، اذ تجدر الإشارة هنا إلى انه تم التعديل على النموذج من خلال عمل ترابط بين الأخطاء العشوائية ذات التباين المشترك المرتفع.

جدول (10) الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير الذكاء المعرفي

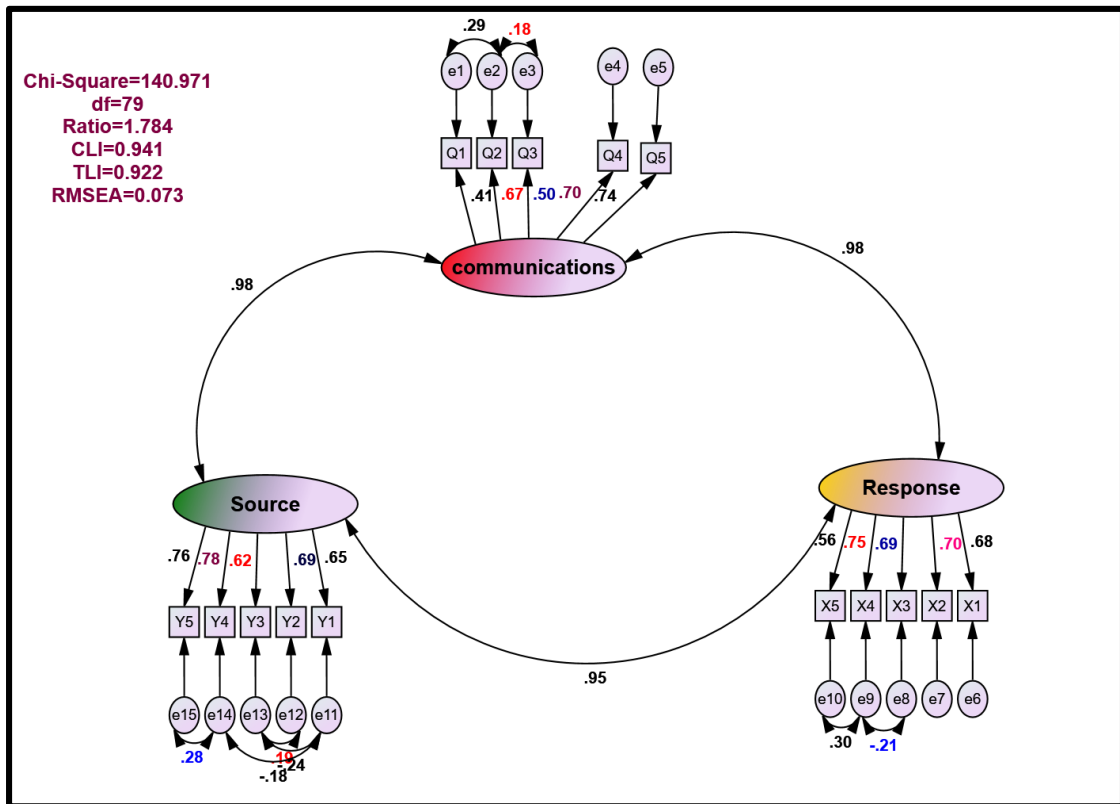
الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعيارية	الاوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة CR	P	الدلالة
A1	<---	التفكير النظمي	.536	1.000				معنوية
A2	<---		.631	1.137	.180	6.299	***	معنوية
A3	<---		.745	1.303	.219	5.955	***	معنوية
A4	<---		.777	1.516	.267	5.683	***	معنوية
A5	<---		.677	1.454	.276	5.273	***	معنوية
B1	<---	تمييز الانماط	.793	1.000				معنوية
B2	<---		.713	1.016	.098	10.328	***	معنوية
B3	<---		.798	1.063	.111	9.562	***	معنوية
B4	<---		.811	1.066	.115	9.267	***	معنوية
B5	<---		.760	.923	.110	8.403	***	معنوية

### 2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الازمات المالية

يبين الشكل (4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير إدارة الازمات المالية والذي يتكون من ثلاثة ابعاد فرعية والمؤلفة من 15 فقرة وكما هو واضح من الشكل (4) ولتحسين هذه المؤشرات سنقوم بالتعديل عليها وفقاً لتوصيات مؤشرات التعديل (Modification Indices)، وبعد عمل هذا الاجراء يكون الانموذج النهائي بعد التعديل كما هو مبين في الشكل (5).



الشكل (4) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير إدارة الازمات المالية



الشكل (5) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير إدارة الازمات المالية بعد التعديل

## الفصل الأول ..... المبحث الأول : منهجية البحث

ويتبين من الجدول (11) بعد اجراء التعديلات واجراء الترابط بين الأخطاء ذات التبان المشترك الاكبر نلاحظ أن جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة 1.96 اذ يشير ذلك الى معنوية الفقرات، وهذا يدل على صدق العبارات إضافة الى ان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي مطابقة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Modification Indices).

جدول (11) الاوزان الانحدارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى الدلالة لأبعاد متغير إدارة الازمات المالية

الفقرات	المسار	الابعاد	الاوزان الانحدارية المعيارية	الاوزان الانحدارية	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة CR	P	الدلالة
Q1	<---	الاتصالات وتنفيذ المعاملات	.406	1.000				معنوية
Q2	<---		.669	2.127	.401	5.306	***	معنوية
Q3	<---		.501	1.565	.380	4.117	***	معنوية
Q4	<---		.703	2.530	.534	4.734	***	معنوية
Q5	<---		.742	2.887	.600	4.814	***	معنوية
X1	<---	اتخاذ قرار الاستجابة	.676	1.000				معنوية
X2	<---		.702	1.112	.144	7.716	***	معنوية
X3	<---		.693	1.112	.147	7.560	***	معنوية
X4	<---		.753	1.107	.136	8.134	***	معنوية
X5	<---		.565	.639	.102	6.280	***	معنوية
Y1	<---	حشد وتعبئة الموارد	.654	1.000				معنوية
Y2	<---		.687	.836	.115	7.260	***	معنوية
Y3	<---		.620	.644	.108	5.987	***	معنوية
Y4	<---		.783	1.101	.147	7.505	***	معنوية
Y5	<---		.761	1.207	.153	7.875	***	معنوية

## المبحث الثاني دراسات سابقة

### توطئة

تعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الرئيسية لأيّة دراسة قادمة، ولعل جانباً من هذه الأهمية تكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد البحثي السابق، وهذا سيمنع التكرار والتداخل مستقبلاً، فضلاً عن ذلك انها ترشد الباحث للمسارات التي تساعده في انجاز بحثه، وقد استعرض هذا المبحث اهم الدراسات السابقة التي توفرت لدى الباحث وتمكن من الاطلاع عليها، والتي تناولت موضوعات ترتبط بموضوع البحث الحالي، ولقد توزعت الدراسات السابقة التي استند اليها هذا البحث على وفق الترتيب الاتي :

أولاً : بعض الجهود المعرفية السابقة العربية المتعلقة بالذكاء المعرفي

ثانياً : بعض الجهود المعرفية السابقة الاجنبية المتعلقة بالذكاء المعرفي

ثالثاً : بعض الجهود المعرفية السابقة العربية المتعلقة بإدارة الازمة المالية

رابعاً : بعض الجهود المعرفية السابقة الاجنبية المتعلقة بإدارة الازمة المالية

خامساً : أهم مجالات الافادة من الدراسات السابقة

سادساً : مناقشة الدراسات السابقة

سابعاً : ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

أولاً : بعض الجهود المعرفية السابقة العربية المتعلقة بالذكاء المعرفي

1	الباحث والسنة	(محمد ، 2004)
	عنوان الدراسة	نموذج مقترح لتفسير الاسهام النسبي لمكونات الذكاء الانفعالي والذكاء المعرفي في التنبؤ بإداء معلمي المرحلة الابتدائية
	هدف الدراسة	الوصف الكمي لمقدار الاسهام النسبي لابعاد الذكاء الانفعالي والذكاء المعرفي في التنبؤ بإداء معلمي المرحلة الابتدائية.
	مجتمع البحث وعينته	10 مدارس ابتدائية في مدينة الاسكندرية، وبلغت العينة 220 معلماً ومعلمة.
	منهج البحث	الوصفي التحليلي.
	أداة جميع البيانات	الاستبانة.
	اهم النتائج	ظهر من خلال النتائج أن علاقة الارتباط بين الذكاء المعرفي والذكاء الانفعالي هي علاقة ضعيفة.
2	الباحث والسنة	(الكواز وآخرون، 2012)
	عنوان الدراسة	تفعيل الذكاء المعرفي واتجاهات التعليم الالكتروني لدول مختارة
	هدف الدراسة	التعرف على الاطار النظري للتعليم الالكتروني في تفعيل الذكاء المعرفي وضمن مسوغاته النظرية وأهم التجارب العالمية في هذا المجال.
	مجتمع البحث وعينته	لا يوجد مجتمع – دراسة نظرية وصفية.
	منهج البحث	المنهج الوصفي
	أداة جميع البيانات	مؤشرات تطبيق الذكاء المعرفي
	اهم النتائج	ان ادخال التقنيات المتطورة في المؤسسة التعليمية باستخدام وسائل تقنية المعلومات والاتصالات تعد مؤشراً فاعلاً في تطبيق الذكاء المعرفي.
3	الباحث والسنة	(الدهان ، 2015)
	عنوان الدراسة	العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة – دراسة تحليلية في شركتي زين واسيا سيل للاتصالات
	هدف الدراسة	عرض وتقديم أهم الجدليات والخلافات الفكرية حول خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي، وقدرتهم على توجيه أصحاب القرار.
	مجتمع البحث وعينته	شركتي زين واسيا سيل للاتصالات، وبلغت العينة (116) فرداً من المدراء العاملين في كلا الشركتين.
	منهج البحث	الوصفي التحليلي.
	أداة جميع البيانات	الاستبانة.
	اهم النتائج	يؤثر الذكاء المعرفي بأبعاده على تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بشكل متباين، إذ يظهر أثر الذكاء العاطفي ورأس المال الاجتماعي وأبداع الفريق ايجابياً.

ثانياً : بعض الجهود المعرفية السابقة الأجنبية المتعلقة بالذكاء المعرفي

(Goyal & Akhilesh, 2007)	الباحث والسنة	1
<b>Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams</b> التفاعل بين الإبداع والذكاء المعرفي والذكاء العاطفي ورأس المال الاجتماعي لفرق العمل	عنوان الدراسة	
تسعى الدراسة الى تسليط الضوء على التغيرات الرئيسية في قيمة الاقتصاد والتي تتجه الى دراسة الاصول غير الملموسة مثل الابتكار والذكاء المعرفي والذكاء العاطفي. دراسة نظرية.	هدف الدراسة	
تأخذ الدراسة أسلوب استعراض الادبيات ذات الصلة.	مجتمع البحث وعينته	
الادبيات ذات الصلة.	منهج البحث	
ان الابتكار والعمل الجماعي يعد من اكثر القضايا ذات الاهمية النسبية خصوصاً ان لها علاقة بمفاهيم رأس المال الاجتماعي والمفاهيم المعرفية والعاطفية.	أداة جمع البيانات	
اهم النتائج		
(Nyongesa, 2019)	الباحث والسنة	2
<b>Influence Of Head Teachers Leadership Traits On Students Academic Performance : A Survey Of Private Primary Schools In Nyalisub County</b> تأثير سمات القيادة لمدراء المدارس على الأداء الأكاديمي للطلاب: مسح للمدارس الابتدائية الخاصة في مقاطعة نياليسوب	عنوان الدراسة	
سعت هذه الدراسة إلى تقديم نتائج حول تأثير سمات القيادة لمديري المدارس على الأداء الأكاديمي للطلاب في مقاطعة نيالي الفرعية.	هدف الدراسة	
جميع المدارس المسجلة في الهند والبالغ عددها (77) مدرسة، وبلغت العينة (782) معلماً.	مجتمع البحث وعينته	
الوصفي التحليلي.	منهج البحث	
الاستبانة.	أداة جمع البيانات	
وجدت الدراسة ان مدراء المدارس مجتمع البحث يخضعون في كثير من الاحيان لدورات في الادارة، وذلك لرفع مستويات الذكاء المعرفي لديهم لكي يتمكنوا من إدارة مدارسهم بشكل أفضل.	اهم النتائج	



ثالثاً : بعض الجهود المعرفية السابقة العربية المتعلقة بإدارة الأزمة

1	الباحث والسنة	(جمال ، 2010)
	عنوان الدراسة	نوع الأزمة والمعرفة واثربها في تحديد استراتيجيات إدارة الأزمة المستقبلية
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الازمات ومدى تأثير ذلك في تحديد استراتيجيات لإدارة الازمات المرتقبة حالياً ومستقبلياً.
	مجتمع البحث وعينته	مجتمع العاملين شمل العاملين في العتبة الكاظمة المقدمة اما عينة البحث فقد بلغت (65) مديرا.
	منهج البحث	الوصفي التحليلي.
	أداة جميع البيانات	الاستبانة.
	اهم النتائج	يتطلب تحديد نوع الأزمة وجود قاعدة معرفية لاسيما اذا كانت الأزمة على مستوى كبير، وتعد المعرفة المنظمة الموجودة في عقول اشخاص المعرفة الأكثر قيمة.
2	الباحث والسنة	(الزبيدي والمعموري، 2015)
	عنوان الدراسة	أثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمات - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
	هدف الدراسة	التعرف على مستوى ابعاد محركات الابداع واستراتيجيات معالجة الازمات لدى القيادات الادارية العليا.
	مجتمع البحث وعينته	القيادات العليا في عدد من كليات الجامعة المستنصرية، وبلغت العينة (81).
	منهج البحث	الوصفي التحليلي.
	أداة جميع البيانات	الاستبانة.
	اهم النتائج	وجود علاقة ارتباط بين محركات الابداع وإدارة ومعالجة الازمات.
3	الباحث والسنة	(مظفر ، 2016)
	عنوان الدراسة	تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط الإستراتيجي - بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء
	هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى بيان فيما إذا كان تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات يزداد بتوسط التخطيط الإستراتيجي.
	مجتمع البحث وعينته	عدد من الدوائر التابعة لوزارة الكهرباء، وبلغت العينة (126) موظفاً.
	منهج البحث	الوصفي التحليلي المقارن.
	أداة جميع البيانات	الاستبانة.
	اهم النتائج	إن مستوى تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات يزداد بوجود التخطيط الإستراتيجي

رابعاً : بعض الجهود المعرفية السابقة الأجنبية المتعلقة بإدارة الأزمة

(Gatsou et al., 2005)	الباحث والسنة	1
<b>Crisis management for tourism – case study of the Greek passenger shipping industry</b> إدارة الازمات السياحية – دراسة حالة شركات السياحة في اليونان	عنوان الدراسة	
هدف البحث إلى التعرف على مسببات الازمات التي يتعرض لها قطاع السياحة في اليونان.	هدف الدراسة	
تمثل مجتمع البحث بوزارة النقل اليونانية اما عينة البحث فقد بلغت (12) مديراً.	مجتمع البحث وعينته	
وصفي تحليلي.	منهج البحث	
الاستبانة.	أداة جميع البيانات	
ان الاستعداد للأزمة ذا أهمية حيوية للمنظمات جميعها السياحية لتحسين السمعة السيئة , كما أظهرت النتائج ايضا اهتمام المديرين بشكل كبير في الأزمات المحتملة وكيفية التعامل معها عن طريق إنشاء فرق الاستجابة للأزمة بشكل سريع ودقيق في المواقف الطارئة.	اهم النتائج	
(Al-Thani & Obeidat, 2020)	الباحث والسنة	2
<b>The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management</b> أثر القيادة الإستراتيجية على إدارة الأزمات	عنوان الدراسة	
تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (استثمار القدرات الإستراتيجية، تحديد التوجه الإستراتيجي، تحسين وتطوير رأس المال البشري ، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ إشراف تنظيمي متوازن) وإدارة الأزمات المتمثلة في (الكشف عن الإشارات التحذيرية ، التأهب والوقاية ، واحتواء والحد من الأضرار ، واستعادة النشاط ، والتعلم).	هدف الدراسة	
شركة (OOREDOO QSC) في قطر، وبلغت العينة (80).	مجتمع البحث وعينته	
الوصفي التحليلي.	منهج البحث	
الاستبانة.	أداة جميع البيانات	
وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الاستراتيجة وابعاد إدارة الازمة، إذ يؤثر ذلك في كيفية إدارة الازمات من قبل القادة.	اهم النتائج	

### **خامساً : أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة**

في ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة من حيث الصلة بموضوع البحث الحالي وأيضاً طبيعة هذه الدراسات فضلاً عن أدواتها المستخدمة في التحليل، يتضح للباحث مجموعة من المعطيات لأهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة وعلى النحو الآتي:

1. إثراء الجوانب النظرية والفكرية حيث أسهمت الدراسات السابقة وبشكل كبير في أغناء الجانب النظري والفكري عبر الاقتباس من هذه الدراسات والاستفادة من التأطير النظري الخاص بها.
2. ساعدت هذه الدراسات الباحث في اعداد وتقديم منهجية البحث .
3. ساعدت الباحث بتمهيد الطريق لاختيار عينة البحث الحالية من خلال الاطلاع على عينات الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسة الحالية.

4. الإلمام بالوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية، عن طريق الاطلاع على الوسائل المستعملة في هذه الدراسات وتحديد تلك الوسائل الأكثر ملائمة لاختيار مخطط البحث الفرضي.

### **سادساً : مناقشة الدراسات السابقة**

1. ان موضوع البحث (دور الذكاء المعرفي للقيادة في إدارة الازمات المالية)، هو من الموضوعات والتوليفات الجديدة، لا سيما في البيئة العراقية .
2. على الرغم من تناول جميع الدراسات السابقة احد المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الدراسة الحالية، الذكاء المعرفي وإدارة الازمة المالية، لم يجد الباحث أي دراسة جمعت بين المتغيرات.
3. شهدت الدراسات اختلافاً واضحاً في الاستنتاجات التي تم التوصل لها وذلك يعتمد بالأساس على اختلاف العينة و مجتمع الدراسة والأهداف .

### سابعاً : ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من اجل تحقيق الأهداف المتوخاة من الدراسة الحالية تميزت هذه الدراسة بعدة جوانب عن الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها والتي تمثلت بالآتي :

1. لا توجد أي دراسة بأكملها حسب علم الباحث واطلاعه تناولت متغيرات على مستوى من الالهمية في السلوك التنظيمي والجانب المالي قد ساهمت في حل الفجوة المعرفية لما قدمته من جدال فكري للباحث.

2. تناولت مشكلة ميدانية حقيقية تعاني منها وزارة الداخلية وهي شحة الاموال وتعرضها إلى الازمات المالية المتكررة، وبالتالي كانت أول دراسة في هذه الوزارة لحل هذه المشكلة.

## الفصل الثاني الجانبي النظري

- المبحث الاول : الذكاء المعرفي –  
تأطير نظري
- المبحث الثاني : إدارة الازمة  
المالية
- المبحث الثالث : العلاقة الرابطة  
بين متغيرات البحث

## الفصل الثاني

### الاطار النظري

#### تمهيد

يتضمن الفصل الحالي خلفية نظرية لموضوعين في غاية الأهمية في حقل الإدارة اليوم، إلا وهما الذكاء المعرفي، وإدارة الازمة المالية، وقد يكونان أكثر حداثة من المفاهيم الاخرى، ونتيجة للاضطراب البيئي والازمات الاقتصادية التي تمر بها المنظمات في العصر الحديث تحول النظر إلى ضرورة النظر إلى ادارة الازمات المالية التي تتعرض لها المنظمة من خلال امتلاك اساليب تفكير مبنية على اساس معرفي متين، مما يساعد المنظمة على مواجهة الازمات المالية من خلال حلول مبنية على المعرفة والذكاء في استخدام تلك المعرفة بشكل يضمن استباق الاخرين واقتناص الفرص لتحقيق الديمومة والبقاء، بناء على ذلك تم تقسيم الفصل الحالي إلى ثلاث مباحث، وكما يأتي :

المبحث الأول : الذكاء المعرفي - تأطير نظري

المبحث الثاني : إدارة الازمات المالية

المبحث الثالث : العلاقة الرابطة بين متغيرات البحث

## المبحث الأول

### الذكاء المعرفي

#### تمهيد

يتجسد الذكاء بالقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، كما أنه يشير إلى النشاط العقلي المتعلق بالتفكير، وهناك ارتباط وثيق بين القدرة والمعرفة التي يكتسبها الفرد، إذ أن التفاعل بين هذين المتغيرين يؤدي إلى التفكير بأسلوب رصين مبني على معرفة مسبقة بما يحدث حول الفرد، ولكي يتم توضيح يتناول المبحث الحالي تأطير نظري للذكاء المعرفي، من حيث مفهومه وتاريخه ونظرياته، ومفهوم الذكاء المعرفي وأنواع، وكما يأتي :

#### أولاً : البدايات التاريخية لظهور مفهوم الذكاء

يشق اصطلاح الذكاء Intellegence لغوياً من الفعل اللاتيني Intellegere الذي يعني الفهم أو الإدراك، ويعني الذكاء على وفق قاموس Webster القدرة على الاحتفاظ بالمعرفة أو استخدام التفكير لحل المشكلات أو امتلاك قوة عقلية تفوق المتوسط، بينما يعني على وفق قاموس Webster القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات، أي أنه يشير إلى القدرة على التفكير والاستدلال واكتساب وتطبيق المعرفة (Srivastava, 2019: 56).

في العصور القديمة كان الفيلسوف اليوناني أفلاطون من أوائل الذين انبروا لتوضيح مفهوم الذكاء، مبيناً أنه هو ما يميز الطبقات الاجتماعية المختلفة، وأنه محض هبة ثابتة ومتأصلة تمنحها القدرة السماوية للبشر بشكل غير متساوٍ. وقد كان لتلميذه أرسطو وجهة نظرٍ مماثلة حول الذكاء إلا أنها كانت أكثر ميلاً للمساواة في التوزيع مقارنة بأستاذه، إذ ادعى أرسطو أن الناس متشابهين إلى حدٍ ما مع بعضهم البعض من حيث عقولهم وذكائهم، وأن الذكاء هو ما يجعلهم مختلفين عن غيرهم من المخلوقات (Gençten, 2018: 31).

كما وصف الإغريق القدماء الذكاء الذي مائل عندهم الحكمة بـ Phronesis معتقدين أنه أسلوب للتعامل مع الأمور على نحو عملي عبر الحكم الجيد والتميز في الشخصية والعادات أو الفضيلة العملية، وقد كان هذا المفهوم محل نقاش كبير في الفلسفة اليونانية القديمة، بسبب دلالاته العملية

وتوجهه، فضلاً عن أنه غالباً ما جرت ترجمته الى "الحكمة العملية" وأحياناً (بشكل أكثر تقليدية) وبما هو مشتق من الاصطلاح اللاتيني prudential (McEvilly, 2002: 609).

وفي التراث الاسلامي فقد جرى البحث في مفهوم الذكاء من لدن العديد من المفكرين والفلاسفة الذي كان أبرزهم ابن سينا الذي عمد الى وضع نظريات حول "الفكر والذكاء" وجلب نظرية "العقل الفعال" في الفلسفة، كما يفترض ابن سينا أن "العقل والذكاء هما قدرتان خاصتان الروح التي تعدهما لاكتساب المعرفة (Ahmad, 2011: 29).

وفي عصرنا الحالي يعني اصطلاح الذكاء Intelligence القدرة على التكيف مع ظروف جديدة باستخدام أدوات التفكير وفقاً للغرض منه. وهنا يمكن ملاحظة أن الذكاء يركز التكيف مع المشكلة المطروحة. وبالتالي، فإن الأشخاص ذوي الذكاء العالي سوف يتكيفون بسرعة أكبر مع المشكلة الجديدة التي يواجهونها عند مقارنتهم بالأشخاص الذين يقلون عنهم ذكاءً. يعطي Thorndike ، وهو شخصية في علم النفس الوصالي ، فهماً: يمكن إثبات الذكاء في قدرة الأفراد على تقديم استجابات جيدة من وجهة نظر الحقيقة أو الحقيقة. يعد الناس أذكاءً إذا كانت الاستجابة لديهم استجابة جيدة للحافز الذي يتلقونه. يعطي تيرمان الذكاء ك... القدرة على الاستمرار في التفكير المجرد. من هذا الفهم ، يمكن ملاحظة أن تيرمان يحاول شرح القدرة المتعلقة بالأشياء المجردة. يمكن تصنيف شخص ما على أنه شخص ذكي ، إذا كان لديه القدرة على التفكير بشكل تجريدي وصحيح ومناسب (Kartika et al, 2020: 403).

جادل Grieder & Grob بأن الذكاء يعد أحد أفضل التركيبات التي جرى بحثها في علم النفس (Lubinski, 2004)، وأنه شديد التنبؤية في مجموعة واسعة من النتائج المهمة، بما في ذلك التحصيل الدراسي (Lubinski, 2004; Roth et al., 2015) والنجاح المهني، والحالة الاجتماعية والاقتصادية، والدخل (Batty, Gale, Tynelius, Deary, & Rasmussen, 2004; Gottfredson, 2004; Lubinski, 2004) وكذلك الصحة وطول العمر (Batty et al., 2009; Gottfredson & Deary, 2004). (Grieder & Grob, 2019: 1)

جادل بأن مفهوم الذكاء قد تطور من أجل تفسير حقيقتين اثنتين هما (Chuderski & Necka, 2010) : 263



1. الاستقرار داخل الفرد والتنوع بين الأفراد في الأداء الفكري البشري. من ناحية ، فإن الأشخاص الذين يتفوقون على الآخرين في فئة واحدة من المهام التي تتضمن التفكير أو التجريد أو التعلم، سوف يتفوقون على الأرجح في أي فئة أخرى من هذه المهام.
2. في أي فئة من المهام المعرفية ، يمكن للمرء أن يجد الأشخاص الذين يؤدون أداءً جيداً وكذلك الأشخاص الذين يفشلون.

يتركز الفهم التأسيسي للذكاء على قدرتين رئيسيتين هما الذكاء المعرفي والذكاء العاطفي اللذين يرتكزان كليهما على شخصية الفرد وتستخدمان بطريقة تحقق الرؤية الاستراتيجية ، كما أن التحدي في هذا المجال هو كيفية قياس الذكاء بدقة كافية للقيام بالاختيار الصحيح للقائد الاستراتيجي (Keeton, 2018: 4).

تفترض النظريات التقليدية والحالية للذكاء العام أن السلوك الذكي ناجم عن الفروق الفردية في مختلف القدرات المعرفية المستقلة (Kovacs & Conway, 2016: 152)، أو أن هناك بنية هرمية للقدرات المعرفية مع مجال عام وعامل واسع للذكاء العام يحدد الفروق الفردية في القدرات المعرفية (Jensen, 2006: 25).

## ثانياً : تحليل الذكاء والتحديات المعرفية ذات الصلة

يواجه البشر دائماً في تعاملهم مع حياتهم مجموعة متنوعة من المشكلات والتحديات الكبيرة جداً والمعقدة التي يصعب حلها. الوظيفة الإدراكية للإنسان هي مواجهة الأشياء في الشكل التمثيلي الذي يقدم تلك الأشياء في الوعي ، وهذا واضح في نشاط التفكير. يعد إعداد النشاط المعرفي مهارة في حد ذاته ، حيث سيتمكن الأشخاص الذين لديهم هذه المهارات من التحكم في الأنشطة المعرفية التي تحدث في الداخل وتوجيهها. على سبيل المثال ، كيف يركز البشر على انتباههم، وكيفية الدراسة ، وكيفية استكشاف الذكريات ، وكيفية استخدام المعرفة التي يمتلكونها ، وكيفية التفكير باستخدام المفهوم في التعامل مع المشكلة (Kartika et al, 2020: 403- 404).

إن السعي لاكتساب فهم علمي لطبيعة الذكاء يتوافق تقريباً مع أصول علم النفس العلمي، الذي يعود تاريخه إلى أواخر القرن التاسع عشر. تم إنشاء أول مختبرات علم النفس للتحقيق في طبيعة "الكليات البشرية". خلال هذه الفترة ، حققت المختبرات تطورات مثيرة في تحديد طبيعة الأداء الحسي. أُطلق على هذه الفترة اسم علم نفس الآلات النحاسية نظراً لطبيعة الأجهزة المستخدمة للتحقيق في أداء الإنسان. من أواخر القرن التاسع عشر إلى أوائل القرن العشرين ، تطور هذا المجال من نموذج استقصائي يهيمن عليه الاستبطان إلى منهجية علمية أكثر صرامة تضمنت إجراءات إحصائية دقيقة مثل الارتباط وتحليل العوامل. نظراً لأن المنهجية الجديدة أسفرت عن نتائج ورؤى جديدة في الإدراك البشري ، فقد أثارت أيضاً أسئلة جديدة حول طبيعة الذكاء وإمكانية توريثه، والاختلافات العرقية والطبقية في الذكاء (Lubinski, 2004: 98)، كما لا تزال المناقشات قائمة حول العمليات العصبية والنفسية والتركيبات العصبية الكامنة وراء المكونات المختلفة للأداء الفكري ، مثل الذكاء السائل والذاكرة العاملة. فضلاً عن ذلك، تستمر التحقيقات في الأسس البيولوجية للذكاء بوتيرة سريعة، مع الرؤى والتطورات الجديدة في المنهجية العلمية ( Kent, 2017: 1).

إن تحليل الذكاء كان ولا يزال محل اهتمام مجتمع العوامل البشرية، وهو أيضاً مهمةً بالغة التعقيد، نظراً لما ينطوي عليه من تحليلٍ لكميات هائلة من المعلومات ثم محاولة إيجاد معنىٍ منطقي و متماسك لها، الأمر الذي يمثل تحدياً حاسماً للمختصين، فضلاً عن ذلك فإن هناك العديد من

العوامل الأخرى التي تزيد من تعقيدات التحليل، وهنا فان العديد من التحديات المرتبطة بتحليل الذكاء ترتبط ارتباطاً مباشراً بالادراك المعرفي (Cognition) (McNeese et al, 2015: 826).

هنا ينبغي على أي برنامج بحثي يدرس الذكاء أن يقرر طريقة لتحديد الذكاء عملياً، فعلى الرغم من أن اختبارات الذكاء قد صُممت للتنبؤ بالنجاح العلمي أو الوظيفي، ولم تكن بمثابة التعريف التشغيلي للذكاء نفسه (على سبيل المثال كان من المفترض أن تكون متغيرات تنبؤية ، وليست متغيرات معيارية) فقد تم استخدامها منذ فترة طويلة كمؤشرات للذكاء لأغراض البحث ، يصعب تحديد السلوك الذكي في العالم الحقيقي وقياسه، وعليه غالباً ما يستخدم علماء النفس المعرفيون أداء اختبار الذكاء كبديلٍ لأنه قابل للقياس الكمي، وعليه فإن الافتراض الأساس هو أنه نظراً لأن درجات اختبار الذكاء ترتبط بالسلوك الذكي في العالم الحقيقي، فإن الكشف عن العمليات المعرفية المرتبطة بأداء اختبار الذكاء سيكون مفيداً ومثيراً للاهتمام من الناحية النظرية، أما من ناحية الاعتبارات العملية، مثل الحاجة إلى الاختبارات التي يمكن إجراؤها في مجموعة الإعداد والحاجة إلى تقليل عبء الوقت على المشاركين والباحثين على حد سواء، فإن استخدام اختبارات الذكاء على نطاق واسع غير شائع نسبياً في البحث المعرفي (Ellingsen & Engle, 2020: 108).

لقد أورد المختصون عدداً من التحديات المعرفية الإدراكية التي تواجه تحليل الذكاء، فعلى سبيل المثال بيّن De Boeck أن أحد أكبر التحديات في أبحاث الذكاء هو تحديد العمليات المعرفية الكامنة وراء القدرات المعرفية وقياس معلمات العملية التي تؤدي إلى الاختلافات الفردية في الذكاء العام (De Boeck, 2013: 13).

كما أنبرى McNeese وآخرون لبيان هذه التحديات التي تواجه تحليل الذكاء بشكلٍ عام والذكاء المعرفي بشكلٍ خاص من خلال حصرها ضمن ما يأتي (McNeese, 2015: 827- 828):

1. قلة الخبرات التخصصية : شهدت الابحاث ذات الصلة بتحليل الذكاء هبوطاً مضطرباً في عدد الخبراء وفي موازنات الأموال المرصودة ابتداءً من نهاية الحرب الباردة وتسارع هذه الأبحاث الى الركود في التسعينيات من القرن الماضي، كما سادت أسباب أخرى للانخفاض الحاد في خبراء تحليل الذكاء (Treverton & Gabbard, 2008: 11) اذ كان من الصعب الاحتفاظ بمحللي لذكاء من ذوي المهارات الحقيقية بسبب الدفعة المتزايدة لتوسيع الخبرة (Cooper, 2005 : 8)

علاوة على ذلك، فإن التحول من تحليل الذكاء العميق طويل المدى إلى الملخصات اليومية السريعة والقصيرة يؤثر على تطوير الخبرة والحفاظ عليها لأنها تتطلب أنواعًا مختلفة من العمليات العقلية التي تقلل من نطاق وحجم أبحاث ومعرفة المحلل (Swenson, 2003 : 48).

2. الوقت : ربما يكون أبرز محددات الذكاء المعرفي والأبحاث ذات الصلة به هو ضيق الوقت، إذ أن الغياب المتزايد للوقت له عواقب واسعة النطاق في عملية التحليل والتي منها ( McNeese, 2015: 827):

- عدم حصول محلي لذكاء على الوقت الكافي اللازم لفهم بيان المشكلة أو الأسئلة التي يتم طرحها عند التسرع في إنجاز الأمور، الأمر الذي يؤثر على عملية الذكاء المعرفي بشكل عام -  
- يحد ضغط الوقت الثابت من استكشاف البيانات والفرضيات وكذلك تفسير البيانات مما يؤدي إلى استكشاف ضيق للغاية.

- ينفق المحللون القليل من الوقت أو لا يقضون أي وقت على الإطلاق في البحث المتعمق والقضايا الأمنية طويلة المدى لأنهم عالقون للغاية في القضايا الآنية.

- جوهر تحليل الذكاء - التحليل الاستباقي - تم تنحيته جانباً بسبب أزمة الوقت المستمرة - لم يعد لدى المحللين رفاة قضاء الوقت في الاستكشاف والتفكير الإبداعي.

3. التدريب : تدريب الموظفين الجدد في مجتمع الاستخبارات متقطع وغير متسق ، وفي بعض الحالات مفقود تمامًا لسوء الحظ ، كثيرًا ما يُنظر إلى التدريب أيضًا على أنه عائق "لإنجاز العمل" ومخصص فقط للمحلل "الأخضر" عديم الخبرة. ومع هذه النظرة السلبية للتدريب ، يفوت مجتمع الاستخبارات فرصًا كبيرة لتحسين تحليل الذكاء من خلال التدريب الرسمي. إذ ان بدون التدريب، يصعب على المحللين مواكبة الأساليب والإجراءات التحليلية الجديدة ، أو التحول من مرحلة المبتدئين إلى مرحلة الخبراء. وهناك عيب كبير آخر هو انعدام "برنامج تدريب أساسي شامل على مستوى المجتمع المحلي ، فإن التميز بين نظام تحليل الذكاء ، ككل ، ومجالات الدراسة الأخرى غير موجود. نتيجة لذلك ، يفترق مجتمع الاستخبارات ومحلليهم إلى الهوية المهنية ، وهذا بدوره سيؤثر على التفاعل والتواصل فيما بين بعضهم البعض ومع الوكالات الأخرى بدلاً من اعتبار التدريب عبئاً ، يجب على المجتمع أن ينظر إليه على أنه ضرورة لمهنة الفرد ، والأهم من ذلك ، تطوير الخبرة (Johnston, 2005: 29).

4. التغذية العكسية: يتعلم المحلل أكثر من خلال الخبرة العملية ، ولكن لكي يكون هذا النوع من التعلم فعالاً ، فإن التغذية الراجعة الكافية ضرورية ومع ذلك هناك نقص كبير في التغذية الراجعة المستمرة داخل مجتمع الاستخبارات (Swenson, 2003: 47). في كثير من الأحيان ، لا يتلقى المحللون أي تعليقات على الإطلاق ، و في أفضل الأحوال ، يتلقونها في نهاية التحليل (عندما يراجع كبير مسؤولي التحليل تقريرهم قبل إرساله إلى العملاء). عادة ما تكون أي تعليقات متأخرة سلبية في هذه العملية وتترك المحلل محبطاً ومتسرعاً وأحياناً ومن أجل تحقيق نتائج تعليمية أفضل يجب أن تبدأ التعليقات في وقت مبكر وتستمر خلال العملية التحليلية بدءاً من مراجعات الأقران وتنتهي بشكل مثالي بمدخلات المسؤول التحليلي الأول. بدون ملاحظات محددة ، ينتهي الأمر بالمحللين إلى تخمين كيف يبدو النجاح والفشل (Cooper, 2005: 10).

5. المعرفة Knowledge : إن التركيز على تقارير التحول السريع قصيرة الأجل يرجع إلى الحاجة إلى تحليل استخباراتي فوري ينبع من التطورات سريعة الحركة في العالم. تعمل دورة التقرير قصيرة المدى هذه على تغذية دورة الإنتاج التي تصبح فيها الكمية أكثر أهمية من جودة الذكاء. علاوة على ذلك ، يتم مراقبة الملخصات اليومية عن كثب ، وغالباً ما يكون مرتبباً بالترقيات. نتيجة لذلك ، يتنافس المحللون على من يكون أول من ينشر أحدث المعلومات الاستخباراتية فتصبح المعرفة وسيلة للقوة بدلاً من الاكتشاف (Treverton & Gabbard, 2008: 13).

6. التعاون والعمل الجماعي: يبدو التعاون داخل مجتمع الاستخبارات وكأنه قصة ذات نهايتين. في أحد السيناريوهات ، يعد التعاون جزءاً أساسياً من عملية الاستخبارات (Trent et al, 2007: 3)، هنا يعمل المحللون معاً لتقليل انعدام اليقين ، والتحقق مرة أخرى من صحة المعلومات ومصادرها، والتحقق من الاستدلالات التحليلية. في السيناريو الآخر ، يوصف المحللون بأنهم أطفال مدارس متنافسون يفقدون إلى التعاون داخل وعبر وكالات الاستخبارات. أينما أشار بندول التعاون ، من المهم مراعاة الفوائد العديدة له. مشاكل العالم اليوم معقدة وتتغير بسرعة وتتطلب زيادة في التعاون والتواصل من أجل تحسين التعاون بين مجتمع الاستخبارات يجب أن توزع المعارف والمهارات بين المحللين ووكالات الاستخبارات (Connors et al, 2004:4)، علاوة على ذلك ، فإن التعاون لديه القدرة على تقليل تحيز المحللين لأن المحللين يمكنهم إعادة ضبط الافتراضات ، وتوضيح المعلومات ، وإعادة الفحص والتوسع في الفرضيات القائمة قد يكتسب المحللون العاملون في فرق فوائدها إضافية من خلال الاعتماد على مجموعة فريدة من الخبرة والمعرفة ، وهو أمر مهم

بشكل خاص عند النظر في سيناريوهات غير عادية وغير بديهية. بشكل عام ، "يجب أن يكون التعاون أثناء العملية التحليلية روتينياً وليس استثنائياً ، ويجب موازنة أعباء العمل وفقاً لذلك (Rajivan et al, 2013: 9).

### **ثالثاً : مفهوم الذكاء المعرفي**

أن الذكاء المعرفي يعني الحصول على المعرفة من خلال الفكر والخبرة والحواس، وفي ذلك تعني كلمة Consider ذات الأصل اللاتيني التفكير المعمق من خلال المعرفة أو الإدراك اللذان ينطويان على فهم شيء ما (Bayne et al, 2019: 8)، وهنا فإن الإدراك Cognition عبارة عن مجموعة من العمليات العقلية التي تشمل الانتباه والذاكرة والتحدث باللغة وفهمها والتعلم والتفكير وحل المشاكل واتخاذ القرارات (Hayatbini et al, 2021: 3).

لقد سلط الضوء على بايولوجية الذكاء المعرفي بأنه الخاصية الأكثر تعقيداً للعقل البشري، والذي يمكن الفرد من النظر الى نفسه، وهنا فإن الذكاء يعتمد على الادوات المادية والخبرة المكتسبة من تجارب الحياة فهو ذلك النوع من التفكير الذي يهتم بتقديم المعرفة عن الأشياء (طالب وآخرون، 2015 : 4)، كما إن الذكاء المعرفي يسخر تجارب الاستقراء العقلية البشرية لنمذجة التفكير عبر نظام ذكي، أي أنه يستعمل نماذج النظام لابرز وظائف الدماغ الذكية، وعليه يمكن النظر الى الذكاء المعرفي بأنه نتاج الوعي البشري الذاتي عبر العمليات العقلية الفاعلة ( Gadomski, 2007: 1).

فالذكاء المعرفي لم ينشأ من فراغ، ولم يحدث فجأة وإنما تكون نتيجة مروره بعدة مراحل التي بدأت بمرحلة البيانات الخام وأصبحت معلومات من خلال الربط والتنظيم مع بيانات أخرى، ثم تتحول المعلومات إلى معرفة عندما يتم تحليلها وربطها بمعلومات أخرى وتقارن بما هو معلوم بالفعل ثم تدرجت حتى وصلت إلى مرحلة المعرفة المبتكرة من خلال تاريخ طويل للمجتمعات الإنسانية كنتيجة لمحاولات الإنسان حل المشكلات أو تحسين الأوضاع التي يواجهها في حياته اليومية، وهذه المراحل تمتاز أيضاً بأنها عمل جماعي ينتقي من الواقع بعض أجزائها فينظمها ويعبر عنها بطريقة الخاصة (الدّهان، 2015 : 36).

## الفصل الثاني ..... المبحث الأول : الذكاء المعرفي – تأطير نظري

وقد تناول العديد من الباحثين والكتاب مفهوم الذكاء المعرفي كلاً حسب ما يراه مناسب، لذا فقد تعددت التعاريف ولم يتم التوصل إلى تعريف شامل، وفي سبيل حصر توضيح ذلك قام الباحث بعمل الجدول (12) الذي يضم بعض من تعاريف الذكاء المعرفي حسب التسلسل التاريخي لها، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي :

الجدول (12) مفهوم الذكاء المعرفي وفقاً لرأي بعض الباحثين والكتاب

ت	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	( Kaplan & Sadock , 1997: 175 )	القابلية على تعلم أمور جديدة، واستدعاء واسترداد المعلومات عند الحاجة إليها، والتفكير المنطقي العقلاني، وتطبيق المعرفة على تشكيل وحل المشكلات.
2	( Sparrowe et al , 2001: 20 )	القدرات الفكرية مثل الكتابة والقراءة والمنطق والتحليل والعقل وتحديد الأولويات". أو الاختبارات التي أجريت لقياس القدرة المعرفية والتي تستخدم في تحليل الأداء.
3	(ماضي، 2014 : 4 )	القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لانجاز الأعمال في الواقع والتصرف العملي تجاه المشاكل اليومية.
4	(الدهان، 2015 : 34 )	قدرة المنظمة على المعالجة والترميز والوصول إلى المعلومات الهادفة بطريقة موجهة بهدف، بحيث يمكن زيادة قدرتها على التكيف في البيئة التي تعمل فيها.
5	(Greaves, 2019: 27)	عملية عقلية معرفية، منجزة من الدماغ، تتضمن صورة ذهنية وأفكار واقعية أو خيالية، ضمنية "كلام داخلي" أو صريحة تتبدى في كلام منطوق أو سلوك واضح.
6	( Kartika et al , 2020: 408 )	عملية عقلية أو كل ما يجول في الذهن من عمليات تسبق القول أو الفعل، والتي تبدأ بفهم ما نحس به أو نتذكره، أو ما نرا، وتمر بتقييم ما نفهمه حباً أو كرهاً وتنتهي بمحاولة حل أي مشكلة قد تعترضنا، كما أنه الذكاء المعرفي أكثر النشاطات العقلية المعرفية تعقيداً أو تقدماً، كما يمثل عمليات معرفية إدراكية يمكن عدّها لبنية أساسية في التفكير.

المصدر : من عمل الباحث بالاستناد إلى المصادر الواردة في الجدول اعلاه.

من خلال ما ورد في الجدول (12)، يرى الباحث أن تعريفات الذكاء المعرفي تعددت حسب وجهات نظر الباحثين والمنظور الذين ينظرون من خلاله للذكاء المعرفي، إذ يرى (Kaplan & Sadock) بأنه قابلية الفرد على تعلم أمور جديدة، في حين يصفه (Sparrower) بأنه القدرات الفكرية للأفراد كالكتابة والقراءة، ويرى (Akgun) بأنه مفهوم ينطوي على التفاعل بين القدرات المعرفية والسلوكية، إما (ماضي) يصفه بأنه القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة، ويصف كلاً من (Lamber) و (Kartika et al) بأنه عملية عقلية تتجز من خلال الذهن أو من خلال ما يجول فيه من

عمليات وصور ذهنية، ويرى الباحث أن الذكاء المعرفي هو عملية اكتساب مهارات وتطويرها من خلال التفكير الناتج عن عملية تفاعل بين سلوك الفرد ومستوى ادراكه العقلي للأمر، فضلاً عن القدرة على استرجاع تلك المهارات المكتسبة عند الحاجة لها.

#### **رابعاً : الذكاء المعرفي وعلاقته بأنواع الذكاء الأخرى**

ذكر Cote & Miners بأن الذكاء المعرفي Cognitive Intelligence والذكاء العاطفي Emotional Intelligence غالباً ما يجري تناولهما كمجموعتين واسعتين منفصلتين من القدرات المصنفة تحت الذكاء العام General Intelligence في النموذج الهرمي، إذ يمثل الذكاء المعرفي تخصص الذكاء العام في مجال الإدراك بطرق تعكس الخبرة والتعلم حول العمليات المعرفية مثل الذاكرة (Schaie, 2001; Brody, 2004). بينما يمثل الذكاء العاطفي تخصص الذكاء العام في مجال العواطف بطرق تعكس التجربة والتعلم عن العواطف. هنا يتوافق هذا التصور مع ما توصل إليه (Carroll, 1993) على سبيل المثال من أن الذكاء العام يشمل القدرة النفسية التي تُعرّف على أنها "القدرة على الحكم بشكل صحيح على المشاعر والحالات المزاجية ودوافع الأفراد" (Wedek, 1947: 133). هنا يجب أن يرتبط الذكاء العاطفي والذكاء المعرفي بشكل إيجابي لأنهما يندرجان تحت الذكاء العام. كما يكشف البحث الذي راجع ما ورد أعلاه أن الأشخاص ذوي الذكاء المعرفي العالي يميلون إلى امتلاك ذكاء عاطفي مرتفع وأن الأشخاص ذوي الذكاء المعرفي المنخفض يميلون إلى انخفاض الذكاء العاطفي. ومع ذلك ، فإن الذكاء العاطفي والذكاء المعرفي هما بنيات منفصلة (Cote & Miners, 2006: 5).

وقد تناول Boyatzis أيضاً علاقة الذكاء المعرفي من ناحية القدرات عند ربطها مع الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي بناءً على أعمال ( Spencer and Spencer, 1993; Goleman, 1998; ) (Goleman, Boyatzis, and McKee, 2002; Boyatzis, 2008; Hopkins and Bilimoria, 2008; Koman and Wolff, 2008; Dreyfus, 2008; Williams, 2008) وهي (Boyatzis, 2011: 93):

1. الكفاءات المعرفية، مثل التفكير المنطومي والتعرف على الأنماط ؛



2. كفاءات الذكاء العاطفي، بما في ذلك الوعي الذاتي وكفاءات الإدارة الذاتية ، مثل الوعي الذاتي العاطفي وضبط النفس العاطفي.

3. كفاءات الذكاء الاجتماعي، بما في ذلك الوعي الاجتماعي وكفاءات إدارة العلاقات مثل التعاطف والعمل الجماعي.

وفي هذا الصدد أن الكفاءات هي مدخل ذكاء سلوكي وعاطفي واجتماعي ومعرفي، فهو مفهوم متكامل من ذكاء الكفاءات يوفر إطارا لوصف التصرفات البشرية ويوفر الهيكل النظري لتنظيم الشخصية فيعرف (Goleman, 1998: 214) كفاءة الذكاء المعرفي بالقدرة على التفكير أو تحليل المعلومات والحالات التي تؤدي أو تسبب الأداء الفعال أو المتفوق.

### **خامساً : أنواع الذكاء المعرفي**

اختلف الكتاب من الباحثين والمختصين فيما بينهم في بيان أنواع الذكاء المعرفي والقدرات المعرفية اختلافا شديداً، فعلى سبيل المثال قام Buford بتصنيف الذكاء المعرفي الى ثلاثة أنواع هي : (Buford,2014:1-2)

1. الذكاء العام : يمثل قدرة الشخص على تعلم المعلومات ، واتخاذ القرارات ، وهذه القدرات تستخدم لتحسين قدرة الفرد على أداء أي مهمة عندما تبقى العوامل الأخرى ثابتة.
2. الذكاء الواسع : تمثل المعرفة التي يحصل عليها الفرد من خلال التعليم والثقافة.
3. الذكاء المحدد : الذي هو القدرة على الحفظ والاهتمام وانماط الاستجابة لمواجهة التغيير وتستخدم لقياس القدرات الواسعة وتشكل الاساس لاختبار الذكاء .

وعلى صعيدٍ مقارب صنف Ellingsen & Engle الذكاء المعرفي بناء على أعمال Cattell الى نوعين متميزين من الذكاء هما (Ellingsen & Engle, 2020: 109):

1. الذكاء السائل Fluid Intelligence : يشير الذكاء السائل إلى القدرة على التفكير والسببية بمرونة، فهو قدرة المرء على ادراك العلاقات بشكلٍ مستقلٍ عن الممارسات أو التعليمات المحددة السابقة ذات الصلة بتلك العلاقات (Kent, 2017: 3). أيضاً يتضمن الذكاء السائل القدرة على حل المشكلات والتفكير بشكل تجريدي، وتعد هذه القدرة مستقلةً عن التعلم واكتساب الخبرة. وتشمل

الأمثلة على استخدام الذكاء السائل حل الألغاز والتوصل إلى استراتيجيات لحل المشكلات (Sanginabadi, 2020: 20).

يتضمن هذا الجانب من الذكاء القدرة على حل المشكلات والاحتكام السببي عن الأشياء بشكل مستقل عن المعرفة الموجودة سابقاً، ومثاله عندما يواجه المرء مشكلة جديدة تماماً لا يمكن حلها بمعرفته الحالية، فإن ما يعتمد عليه لحلها هو الذكاء السائل (Duncan et al, 2017: 2). ومن الجدير بالذكر أن الذكاء السائل يميل إلى الانخفاض خلال أواخر مرحلة البلوغ، كما تميل بعض المهارات المعرفية المرتبطة بالذكاء السائل إلى التدهور مع بلوغ الأشخاص سن الرشد (Horton, 2017: 2).

2. الذكاء المتبلور Crystallized Intelligence : يشير الذكاء المتبلور إلى تراكم المعرفة والحقائق والمهارات المكتسبة طوال الحياة (Sun, 2020: 2). كما أنه يتضمن المعرفة التي تأتي من التعلم السابق والتجارب السابقة وهنا تشمل المواقف التي تتطلب ذكاءً متبلوراً استيعاب القراءة واختبارات المفردات (Ackerman, 2000: 106). ومن الجدير بالذكر أن الذكاء المتبلور مبني على الحقائق ومتأصل في التجارب، وهو يصبح أقوى عند المرء مع التقدم في العمر نتيجة لتراكم المعرفة والفهم الجديد (Wechsler et al, 2015: 9).

### **سادساً : أهمية الذكاء المعرفي**

أورد المختصون عدداً لا حصر له من النقاط التي تبرز أهمية الذكاء المعرفي، مشددين على عدم اقتصار أهمية الذكاء المعرفي على اكتساب المعرفة الجديدة فحسب إنما الكيفية التي يفكر بها الناس أفراداً وجماعات حول المفاهيم وملاحظاتهم في هذا الشأن، وبما يسلط الضوء على دوره الحاسم في عالم الأعمال، والتي من أهمها ما يأتي:

1. ان الذكاء المعرفي يعد مصدراً من مصادر التميز التنافسي التي تساعد المنظمات في تحقيق التميز والتفوق والنجاحات المتعددة في مختلف المجالات وعلى الاصعدة كافة (الكريطي، 2018: 41).

2. أنه من أنواع التفكير الذي نحتاج إليها في حياتنا باستمرار، لأنه يعلمنا العديد من الأشياء، أهمها ألا نأخذ بمنظورنا الشخصي حول الأشياء، وأن نحاول دائماً أن نفهم طبيعة الشيء كما هو موجود بالفعل. بواسطة الذكاء المعرفي يمكننا التعرف على العديد من الحقائق الموجودة حولنا،

وأن نتخلص من ظاهرة الافتراضات الداخلية غير المدعومة بالحقائق، وذلك عبر المهارات التي نتعلمها من خلال الذكاء المعرفي والمراحل التي نمر بها. في هذا البحث نحاول التعرف أكثر على الذكاء المعرفي وكيف يمكننا استخدامه في حياتنا، وكذلك نتحدث كيف حدث لهذا النوع من التفكير العديد من التطورات (Greaves, 2019: 29-30).

3. ان اهمية القدرات المعرفية تكمن من خلال تأثيرها الكبير على التقدم التعليمي والنجاح في الحياة المهنية ، وان الافراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية عالية يمكن أن تصل بيهم إلى الشهرة ، وكذلك تحقق القدرات المعرفية التكافؤ في الفرص والعدالة الاجتماعية ، وتساعد على ترتيب المهن على وفق المستوى الفكري للأفراد ، وكذلك تساعد على اتخاذ القرارات التي تتطلب مستوى عالياً من الفكر (Carroll, 1993:25-27).

4. الذكاء المعرفي هو قلب عملية الذكاء ، وهو يعطي للذكاء قيمة مضافة .فصناع القرار في حاجة الى معرفة ما سيحدث وبجاجة إلى معرفة الوقت المناسب للعمل بالقرار الذي يجري اتخاذه .لذا يحتاج الذكاء تقديم صحيح لتقييم وتنفيذ الاحتمالات . إذا كان أي واحد من هذه الخصائص غير موجود ، والنتاج هو ليس ذكاء صحيح .فتصبح عند ذلك مجرد معلومات (الدّهان، 2015: 36).

5. المستويات العالية من القدرات المعرفية تؤدي إلى مستويات عالية من الأداء في جميع الوظائف وهي تتنبأ بالأداء الوظيفي بشكل أفضل في الوظائف الأكثر تعقيداً، وتتنبأ بالأداء القياسي الموضوعي الأفضل مثل تقييمات المشرف و تحل المسائل الأكثر أهمية للأفراد ومنظماتهم ، اي لا توجد هناك أي عقبات امام القدرات المعرفية ( Green & Macqueen, 2008:16 )

6. أن القدرات المعرفية يمكن أن تكون شرطاً مسبقاً لأنواع معينة من السلوكيات والادوار الاضافية، لأنه من المرجح ان ترتبط القدرات الحالية للأفراد بزيادة اتساع الادوار لذا يجب ان يشغلو الوظائف القادرين على اداء مهامها بصورة جيدة ليكونوا اكثر استعدادا لآتساع تلك الادوار والمهام الجديدة (Morgeson et al,2005:400).

إذن يحتل الذكاء المعرفي أهمية كبيرة تأتي من خلال أهمية القدرات المعرفية التي تؤدي إلى مستويات عالية من الاداء تساهم في تحقيق قيمة مضافة لمتخذ القرار، وهنا يتفق الباحث مع ما حدده العلماء والمختصون من أهمية للذكاء المعرفي في منظمات الأعمال، سيما الدور الذي يؤديه

في رصد تحركات المنافسين بوصفه أحد مصادر المعلومات والمعرفة الإستراتيجية للمنظمة حول منافسيها وبيئتها التنافسية.

### **سابعاً : خصائص الذكاء المعرفي**

إن للذكاء المعرفي جملةً من الخصائص أو السمات التي ينفرد بها والتي من أهمها ما يأتي : (Lepine et al,2000:567) ، (Brody, 2011: 1) ، (Strauss & Ziv, 2012: 187)

1. أنه الصفة الكامنة الراسخة التي يجري تقييمها عبر عددٍ من الاختبارات السيكومترية، كما أن هناك مجموعةً واسعةً من الأبحاث التي توفر منطلقاً لدراسة خصائص السمة الكامنة في القدرة المعرفية والتي تسمح للتأكد من العلاقات التجريبية بين السمة الكامنة والاختبارات النفسية.

2. أن الذكاء المعرفي نوع من التفكير الذي يتكون من الوحدة المعرفية التي تتطور لدى الفرد نتيجة احتكاكه وتفاعله مع البيئة، أو الظروف الاجتماعية التي ينتج عنها.

3. أنه عبارة عن عمليات عقلية محددة نمارسها ونستعملها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف تربوية متنوعة .

4. تشير القدرة المعرفية إلى الفروق الفردية في المعلومات والقدرة على المعالجة و التعلم ، وان الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من القدرات المعرفية قادرون على تمثيل المزيد من المعلومات في الفضاء المعرفي ومعالجة البيانات التي توجه السلوك ( الذاكرة العاملة) ، والتعلم من تجاربهم السابقة وتطوير كفاءتهم بسرعة أكبر .

5. ارتباطها ببعض التفضيلات القياسية (النتائج السلوكية)، فضلاً عن ارتباطها الوشيق بالعلوم المعرفية، وفي الكثير من الحالات فان الافراد ذوي المهارات المعرفية الكبيرة هم أكثر كفاءة في الحكم وصنع القرار وتخفيض التكاليف وتأطير الخسائر .

كما يرى الكريطي بأن هناك خمس خصائص للقدرات المعرفية الطبيعية تتمثل بما يأتي (الكريطي، 2018: 44):

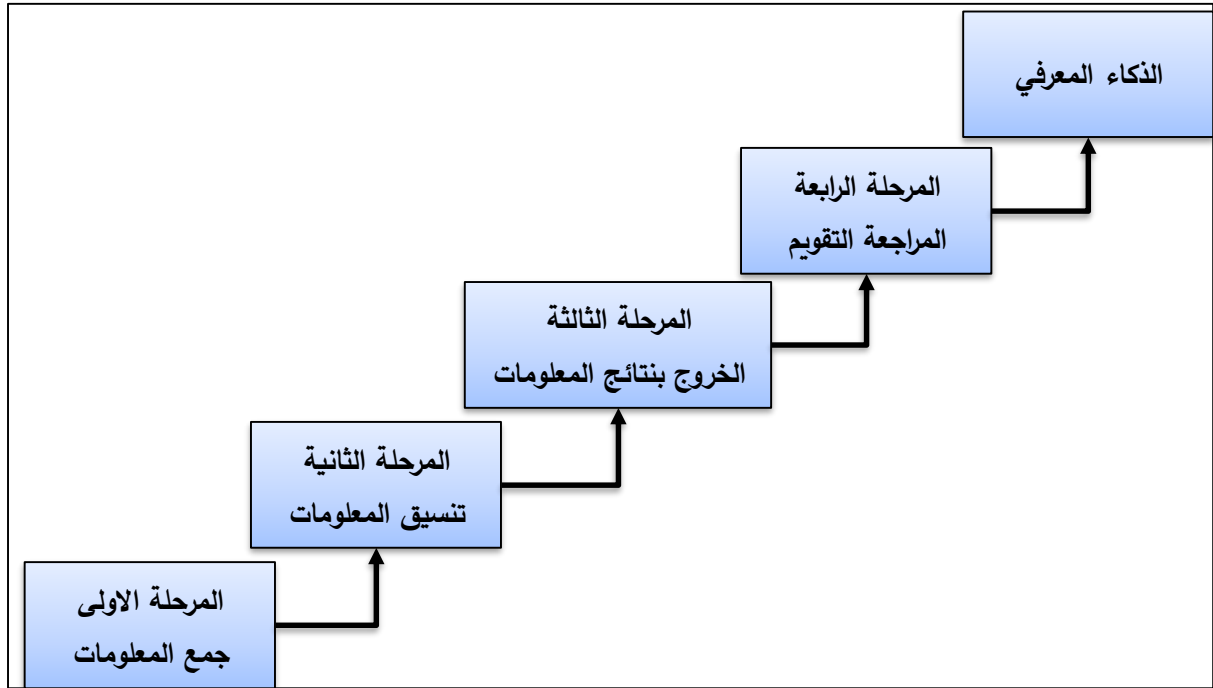
- أ. معقدة هيكلياً لحل نوع معين من مشكلة التكيف.
- ب. تتطور دون أي جهد وإعٍ حتى في غياب التعليم الرسمي.
- ج. يجري تطبيقها دون أي وعي بالمنطق الكامن وراءها.
- د. قدرات أكثر عمومية لمعالجة المعلومات او التصرف بذكاء.
- هـ. تتطور بشكل موثوق في جميع الافراد العاديين.

### **ثامناً : مراحل الذكاء المعرفي**

ونظراً لأن الذكاء المعرفي محاولة للوصول إلى الحقيقة من قبل عقل الفرد في موضوع محدد، وأنه (أي الذكاء المعرفي) يمر غالباً بالعديد من المراحل، فإن هذه المراحل تكون بعيدة تماماً عن الافتراضات التي يضعها الإنسان دون وجود حقائق أو أدلة عليها، بل ينبغي عليه أن يتعامل معها وفق ما هي عليه حقاً في الواقع. وحتى يكون الإنسان قادراً على تطبيق كل هذه المراحل، فإن كل مرحلة تتطلب وجود مجموعة من المهارات، كذلك يجب أن يُراعي الإنسان أن تتم هذه المراحل بدقة وبشكل متعاقب، وذلك لأن كل مرحلة ترتبط بالمرحلة السابقة، وتؤثر في المرحلة التالية. وبالتالي فإن حدوث أي خطأ سوف يؤثر على العملية بأكملها. ( Maksimović & Osmanovic, 2019: 4-5):

1. مرحلة جمع المعلومات.
2. مرحلة تنسيق المعلومات.
3. مرحلة الخروج بنتائج المعلومات.
4. مرحلة المراجعة والتقويم.

ويمكن التعبير عن تلك المرحل من خلال الشكل (6)، وكما يأتي :



الشكل (6) مراحل الوصول للذكاء المعرفي

المصدر : من اعداد الباحث استناداً إلى :

Maksimović, Jelena & Osmanovic, Jelena. (2019). Perspective of cognitive thinking and reflective teaching practice. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*. 7. 1-10, P5.

كذلك بين Wechsler وآخرون بأن للذكاء المعرفي خصائص متعددة من منطلق تمكين الفرد

على أداء مهام محددة وهي كالتالي : (Wechsler et al, 2015: 10)

1. الاعتماد على المعلومات المتراكمة في العقل والافادة منها كل ما استوجب الأمر او استدعت الحاجة.

2. القدرة على التركيز وتوضيح الفكرة، وتحديد الهدف.

3. القدرة على جمع المعلومات حول الموضوع المعني من خلال طرح الأسئلة.

4. القدرة على تصنيف المعلومات المجمعة ومفرداتها وتنسيقها.

5. القدرة على استدعاء المعلومات للافادة منها في صناعة واتخاذ القرار.

6. القدرة على تحديد العلاقات بين الأشياء، والتنبؤ بالنتائج.

### **تاسعاً : أبعاد الذكاء المعرفي**

بناءً على المسح الذي اجراه الباحث للتعرف على أبعاد الذكاء المعرفي، أتضح لنا أن الباحثين والكتاب قد اختلفوا فيما بينهم في تحديد ابعاد الذكاء المعرفي، والجدول (13) يوضح بعض من وجهات نظر الباحثين حول هذه الابعاد، وكما يأتي :

الجدول (13) يبين أبعاد الذكاء المعرفي التي أوردها الباحثين ذوي الصلة والتداخل بينها

تميز الأنماط	التفكير النظامي	الذاكرة	القدرات الكمية	القدرات المكانية	القدرات الاستدلالية	القدرات اللفظية	الاتجاهات في العمل	النجاح الوظيفي	الابداعية والابتكارية	القيادة	ابداع الفريق	الذكاء العاطفي	رأس المال الاجتماعي	الأبعاد الباحثين
		*	*	*	*	*								(Carroll, 1992)
											*	*	*	(Goyal & Akhilesh, 2007)
	*													(Leonard, 2007)
*	*													(Boyatzis & Saaticioglu, 2008)
							*	*	*	*				(Ones et al, 2012)
*	*													(علي، 2012)
*	*													(Amdueree et al., 2014)
*	*													(Boyatzis & Cavanagh, 2018)
4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	نسبة الاتفاق



من خلال الجدول (13)، يوضح جلياً أن Goyal & Akhilesh قسم أبعاد الذكاء المعرفي الى (Goyal & Akhilesh, 2007):

1. رأس المال الاجتماعي : من حيث  
- مدى وجود نظام ذاتي التنظيم مع العديد من الجهات الفاعلة المتصلة بشبكة أو شبكة غير متبلورة (Wilson, 1997: 747-748).
- مدى فاعلية الشبكات الاجتماعية غير الرسمية التي إنشاؤها وصيانتها واستخدامها بواسطة الجهات الفاعلة للشبكات من أجل توزيع المعايير والقيم والتفضيلات والسمات والخصائص الأخرى (Westlund, 2006: 8).
- المعايير والعلاقات الاجتماعية المرسخة في الهيكل الاجتماعي والتي تمكن الأشخاص من تنسيق العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة (Timberlake, 2006: 35).
- مدى تسهيل القائد حل المشاكل التي تحصل بين الأفراد بسهولة أكبر (Putnam, 2002 : 288).
- المدى الذي يبني فيه القادة العلاقات الاجتماعية بين أصحاب المصالح جنباً إلى جنب مع المؤسسات الاجتماعية التي تسمح بالتعاون والتواصل (Lorenzen, 2007: 801).

2. الذكاء العاطفي : يتضمن الذكاء العاطفي ما يأتي (Ugoani et al, 2015: 572):

- الوعي الذاتي : مدى معرفة القائد الفرد ما يشعر به في الوقت الحالي، ومدى استخدامه تلك التفضيلات لتوجيه عملية صنع القرار، ومدى امتلاكه تقييم واقعي لقدراته ومدى شعوره بالإحساس الراسخ بالثقة بالنفس.
- التنظيم الذاتي : المدى الذي يتعامل فيه القائد مع عواطفه بحيث يسهل المهمة التي يقوم بها بدلاً من التدخل فيها، ومدى احساسه بالمسؤولية تجاه رؤوسيه.
- الدافع : مدى استخدام القائد التفضيلات العميقة المتاحة لتحريك الرؤوسين وتوجيههم نحو الأهداف المرجوة، والمدى الذي يقوم فيه بمساعدتهم في اتخاذ المبادرة والسعي نحو تحقيق تلك الاهداف، فضلاً عن مدى مساعدته إياهم في تحقيق المثابرة في مواجهة الانتكاسات والإحباط.

- التعاطف : المدى الذي يستشعر فيه القائد ما يشعر به الآخرون، ومدى استعداده وقدرته على تقبل وجهات نظرهم المتنوعة، وتنمية الوثام والتناغم مع مجموعة متنوعة من المرؤوسين المختلفين والمتنوعين في تفضيلاتهم.

- إدارة العلاقات : تتجلى في مدى قدرة القائد على التعامل مع العواطف في العلاقات بشكل جيد وقرارة المواقف والشبكات الاجتماعية بدقة والتفاعل بسلاسة، وقدرته على استخدام هذه المهارات للإقناع والقيادة والتفاوض وتسوية النزاعات والتعاون والعمل الجماعي.

3. ابداع الفريق : من خلال ما يأتي (رشدي، 2012: 149):

- الرؤية : مدى وضوح رؤية القائد التي تزيد من ابداع الفريق جماعات وأعضاء.

- التميز في الاداء : مدى حرص القائد على التزام الفريق بالتميز وتشجيعه على ايجاد مناخ يسمح بذلك.

- مدى قيام القائد بتقييم اجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

- توفير المساندة والدعم: مدى قيام القائد بتوفير المساندة والدعم للفريق.

- تنوع الفريق : مدى حرص القائد على ضمان تنوع الفريق وادراكه أن ذلك يعد من العوامل التي تؤثر في ابداعه.

بينما قسم Ones وآخرون أبعاد الذكاء المعرفي من منطلق الاداء الوظيفي الى ( Ones et al, 14- 11: 2012):

1. القيادة : أي المدى الذي يكون فيه القائد ذي الذكاء المعرفي أكثر عرضة أو ميلاً لأداء السلوكيات المرتبطة بالقيادة الفعالة مثل التحفيز الفعال وتعبئة وتحشيد المرؤوسين، والهامهم لأداء المهام المطلوبة منهم تحقيقاً لأهداف المنظمة (Ones et al, 2012: 11).

2. الابداعية والابتكارية : هي مدى امتلاك القادة الميل للتصرف بطرق جديدة ومبتكرة في العمل، وقدرتهم على توليد أفكار جديدة وفريدة من نوعها تكون مفيدة وقابلة للتطبيق لحل المشكلات والتحديات في مكان العمل (Ones et al, 2012: 12).

3. النجاح الوظيفي : مدى اظهار السلوك الاستباقي، وسولكيات التأثير السياسي، وسلوكيات التواصل، والقيام بتأمين وظائف رفيعة المستوى والارتقاء فيها، ومدى كسب رواتب ومداخل وتعويزات من الدرجة الأولى (Poon et al, 2015: 22).

4. الاتجاهات في العمل : تعتمد على قدرة القائد على التكيف مع جو العمل المتغير باستمرار، والتي من ضمنها القدرة على التكيف مع التغيير الحاصل عند أولئك المعنيين بالتغييرات داخلياً (المروؤسين) ، وكذلك خارجياً مع أصحاب المصالح الآخرين. ويشمل ذلك ما يأتي ( Saari & Judge, 2004: 399-400):

- القدرة على التكيف: القدرة على الحفاظ على الفاعلية والكفاءة في بيئات مختلفة ومع مختلف المهام والمسؤوليات والأشخاص.

- الدقة والاكترات للنفاصيل : قدرة القائد على انجاز المهام من خلال الاهتمام بجميع المجالات المعنية مهما كانت صغيرة، واطهار الاهتمام بجميع جوانب الوظيفة، والتحقق بدقة من العمليات والمهام والمحافظة على اليقظة على مدار فترة من الزمن.

- التعلم : القدرة على استيعاب المعلومات الجديدة ذات الصلة بادارته والتي قد تختلف في تعقيدها وتطبيقها في الوقت المناسب.

- التخطيط والتنظيم : قدرة القائد واستعداده على انشاء مسار عمل للذات و/ أو للآخرين لتحقيق هدف محدد، وتخطيط المهام المناسبة للموظفين والتخصيص المناسب للموارد.

- سرعة العمل : قدرة القائد على أداء المهام الموكلة اليه او المناطة به بوتيرة محددة دون تبديد للوقت أو اهدار نفقات غير ضرورية في الامدادات والمواد، وقدرته على اظهار معدل سرعة ثابت لإنجاز الأنشطة بترتيب معين.

كذلك حدد Carroll أبعاد الذكاء المعرفي الى (Carroll, 1992: 267):

1. القدرات اللفظية : القدرة على استخلاص النتائج من مقدماتٍ معطاةٍ في صورةٍ لفظية.
2. القدرات الاستدلالية : قدرة الفرد على دحض حجج الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى عبر الأدلة والبراهين الاستدلالية والواقعية، وحثه على التنازل عنها، والدفاع في الوقت نفسه عن آرائه وتقديم الحجج لإقناع الطرف الآخر بها وذلك حين تتم الحاجة حول قضيةٍ خلافيةٍ معينة .
3. القدرات المكانية : هي لقدرة على استيعاب وتفسير وتذكر العلاقات المكانية الموجودة فيما بين العناصر والمساحة، وتستخدم هذه القدرات المكانية للاستعمال اليومي المتكرر في الملاحظة وفي فهم أو إصلاح المعدات، وفهم وتقدير المسافات والقياس والأداء الوظيفي. كما تعد القدرات المكانية حاسمةً أيضاً للنجاح في مجالاتٍ أخرى كالكفاءة التقنية والعلوم الطبيعية والهندسية التطبيقية والتنبؤ الاقتصادي والمحاسبة.

4. القدرات الكمية : القدرة على القياس والاستنتاج وحل المسائل الكمية.
5. الذاكرة : بوصفها إحدى القدرات التي تمكن الفرد القائد من من خزن المعلومات وحفظها واسترجاعها عند الحاجة، آخذين بالاعتبار وجود تصنيفات للذاكرة بناء على مدتها، وطبيعتها واسترجاعها للحالات الشعورية.

وهنا يتضح من جدول الترتيب التكراري لأبعاد الذكاء المعرفي عدم وجود تداخل بين الأبعاد التي أوردها الباحثين الأربعة ذوي الصلة، وهنا قام الباحث بعد التشاور مع عدد من الاساتذة المتخصصين باختيار (Boyatzis & Cavanagh, 2018)، البعدين الذين حصلوا على اعلى نسبة اتفاق من الباحثين الاخرين بما يأتي :

### **1. التفكير النظمي**

يعرف التفكير النظمي اجرائياً بأنه منحنى في رؤية الظواهر والاحداث والانشطة بحيث تؤخذ الاجزاء في علاقتها الاعمق بالكل الذي يتألف منها، ويتم تحليل العلاقات من منظور وظيفي تفاعلي هادف في الدرجة الاولى، دون الاكتفاء باستيعاب خصائص الاجزاء كل على حدة (علي، 2012 : 298).

فالتفكير النظمي هو نظام يتجاوز الاحداث التي تبدو مستقلة ومنفصلة إلى نماذج وانماط أكثر عمقاً، من خلال ادراك الروابط بين الاحداث، ومن ثم تحسين فهم الاحداث، والتأثير فيها بشكل مباشر (اوكدونور وماكدرموت، 2005 : 4)، كما ويعرف التفكير النظمي بأنه نهج للتفكير بشكل منطقي بهدف معالجة المشكلات على ارض الواقع من خلال عمل نظام لتجميع مكونات تلك المشكلات وتحليلها وتقديم حلول مناسبة، وبالتالي فالتفكير النظمي يهدف إلى فهم العلاقات بين المكونات وتأثيرها على ذلك النظام (Amisshah et al., 2020 : 1).

كما ويعد أسلوب التفكير النظمي يوفر امكانيات لا حصر لها لفهم البيئة المحيطة بنا والتأثير فيها، إذ يذكر (Betley et al., 2021: 5) أن التفكير النظمي هو مجموعة من المهارات التحليلية التأزرية المستخدمة في تحسين القدرة على تحديد وفهم الانظمة والتنبؤ بسلوكياتها وابتكار التعديلات عليها من أجل احداث التأثير المرغوب.

من خلال ما سبق يرى الباحث أن التفكير النظمي هو أسلوب لرؤية الاحداث بشكل تكاملي مبني على أساس فهم الاجزاء المكونة للاحداث أو الظواهر التي تحيط بالمنظمة، ومن ثم عمل تحليل لتلك الاحداث وتفسير معطياتها ووضع الحلول المناسبة بناء على تلك المعطيات.

## 2. تمييز الانماط

ان تمييز الانماط الخاصة في التفكير لدى الافراد يساعد بشكل كبير على تقديم التعلم بطرائق اكثر فاعلية وكفاءة، وبذلك يتمكن الافراد من أداء الواجبات والمهام المناطة لهم بنحو أفضل (يونس وارهيف، 2012 : 283)، وتتعدد انماط التفكير بتعدد المواقف من حيث النوع والشكل، التي يجابها متخذ القرار، ووفقاً لاساليب اختيار النمط الافضل، ويمكن تقسيم انماط التفكير إلى ما يأتي : (طالب، 2021 : 627)

أ. التفكير الشامل : في هذا النمط يتم تحديد الاطار العام للمشكلة بالاستناد إلى الخبرة المتراكمة في تحديد اولويات العوامل المؤثرة في المشكلة وصياغة اطر النتائج، أو هو ميل لادراك الصورة العامة للموقف او المشكلة والتعامل مع العموميات دون البحث عن تفاصيلها (الجنابي، 2019 : 205).

ب. التفكير التجريدي : ويعني حصر العوامل الهامة المحيطة بالمشكلة في اطار انتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار او توجهاته ضمن اطار الحدس أو الخيال، كما أنه عملية ذهنية تهدف الى استنباط واستخلاص المعاني المجردة للاشياء والعلاقات من خلال التركيز على عناصر غير موجودة (وصوص والمعتصم بالله، 2014 : 104).

ج. التفكير التشخيصي : وتعني اجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ثم تشخيص أهم العوامل واختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل للتغلب على المفاجئات حين حدوثها (طالب، 2021 : 228).

د. التفكير التخطيطي : يتطلب هذا النمط تركيز أقل على توفير الاسباب وراء المشكلة، إذ يسمح لمجال واسع من المرونة في تحديد الاسباب والمعلومات ومصادرها والحلول أو الاهداف المراد حصرها لاغراض اتخاذ القرار، ويعد هذا النمط أحد انماط التفكير العقلاني في تحليل بيئة القرار وخضوع القرار للمنطق والتفسيرات والقوانين العلمية، ويشترك نمطا التفكير التشخيصي والتخطيطي

في التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع للغة والارقام بما يتيح ربط الاسباب بالنتائج (عبود، 2019 : 274).

ويرى الباحث بناء على ما سبق أن تمييز الانماط هي القدرة على ملاحظة المواقف والاحداث والتركيز بشكل عميق في التفكير التقليدي عبر الربط بين الاحداث المستقلة ومن ثم تخمين فهم هذه الاحداث والتأثير فيها.

وقد تم اختيارهما للسببين الآتيين :

1. أن هذه الأبعاد قد جرى تطبيقها على القادة (عمداء ورؤساء أقسام) في منظمات حكومية وفي دولة عربية، مما يؤشر امكانية التقارب والواقعية لدى الباحث عند تطبيقها على بحثه.

2. ملائمة البعدين للمنظمة المبحوثة.

## المبحث الثاني

### إدارة الازمة المالية

#### تمهيد

تعد ادارة الموارد المالية عنصراً رئيساً في ادارة منظمة الاعمال، اذ يؤدي توافر الأموال وتوزيعها دوراً حيويّاً وحاسماً في نجاحها، وقد أدى تطور بيئة الأعمال وتعقيدها وتشابكها الى ظهور عدد من الازمات المالية التي تصيب منظمات الاعمال فرادى وجماعات. وهنا يعتمد نجاح منظمات الأعمال هذه على قابلية قادتها في ادارة هذه الأزمات المالية والوصول بالمنظمات لبر الأمان الذي يضمن استمرارية المنظمة في العمل والتنافس في قطاع الأعمال، بناءً على ما سبق يتناول المبحث الحالي ما يلي :

أولاً : مفهوم وتعريف الأزمة

ثانياً : خصائص الأزمة المالية

ثالثاً : أنواع الأزمات في المنظمة

رابعاً : ادارة الأزمة المالية في المنظمة

خامساً : أبعاد ادارة الأزمة

## أولاً: بداية تاريخية بسيطة لظهور مفهوم إدارة الازمة

يعود الأصل اللغوي لمصطلح الأزمة في اللغة العربية الى الشدة والعسر، وفيها يذكر أن أزم عن الشيء بمعنى أن أمسك عنه وأحجم، أما الأزمة فهي الشدة والعسر والضيق (الرازي، 1979: 15). وفي التراث الاسلامي يحكى أن عمر بن الخطاب رضي الله عنه سأل الحارث بن كلدة الدواء فأجابته " الأزم" ويعني الحمية، والمأزم هو المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين يقال له مأزم، كما يدعى موضع الحرب أيضاً بالمأزم، ومنه سمي الموضع الذي بين المشعر وبيت عرفة بمكة المكرمة مأزمين (السكرانة، 2010: 6).

أما الأصل اللغوي لاصطلاح الأزمة Crisis في اللغة الانكليزية فإنه يعني التغير والتحول المفاجئ للأسوء أو للأفضل (بعلبكي، 1980: 105).

أيضاً جادل عبد الوهاب في هذا الصدد تحديداً بأن أصل مفهوم الأزمة يرجع الى المهنة الطبية تحديداً، مبيناً أنه يعود الى الاصطلاح اللاتيني Crino الذي يعني "نقطة التحول"، التي هي بدورها حالة طبية محددة يصل اليها المريض والتي يُتوقع له فيها إما أن تسوء حالته أو أن يتماثل للشفاء خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (عبد الوهاب، 2003: 19).

في حين أشار Van Hook الى أن اصل هذا المصطلح يرجع الى المفهوم اليوناني Krisis الذي يعني القرار الواجب اتخاذه من قبل الأشخاص وهم قابعين في خضم نوعٍ من أنواع الضغط (أبو عزيز، 2010: 11).

أما في ادارة الأعمال فتعني الأزمة عادةً على أنها حدث غير مناسب التوقيت ولكن يمكن التنبؤ به وله عواقب فعلية أو محتملة على أصحاب المصلحة في المنظمة فضلاً عن سمعتها وقيمتها، وهذا يعني أن الأزمة يمكن أن تضر بأصحاب المصلحة وتضر بعلاقة المنظمة معهم ( Heath & Millar, 2004: 33).

كما تعني الأزمة المالية موقفاً تفشل فيه المنظمة في تحقيق أي من أهدافها المالية طويلة الأجل، أي أنها أزمة جزئية، أو عندما تفشل المنظمة في تحقيق المزيد من أهدافها المالية طويلة الأجل وهنا تكون أزمة كبيرة أو معقدة (Svoboda, 2013: 2823- 2824).



## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني : إدارة الازمة المالية

هنا فإنه يمكن لمنظمات الأعمال أن تراقب المواقف غير الاعتيادية التي تظهر فجأة بمرور الوقت، والتي تضعها في مأزقٍ تدعوه بالأزمة، وهنا فإن من المفيد التأكيد على تعريف الأزمة وتطوير مفهومها مع بيان أن أصلها يعني فترةً عصيبةً أو كساداً أو محنةً في منظمةٍ أو بلد أو منطقةٍ أو مجتمع (Tokel et al, 2017: 7573)، سيما وأن العالم يمر بفترة صعبة من التكيف والتفكير، ويبدو أن معظم اهتمام المنظمات قد أضحى اليوم مكرساً لتغيير الهياكل والقواعد التنظيمية التي تدير فيها شؤونها المالية (2 : Sahlman, 2009).

أما فيما يخص تعريفات الأزمة التي أوردها العلماء والمختصون بالادارة فإن الجدول (14) يوضح هذه التعريفات، وكما يأتي :

الجدول (14) تعريف الأزمة حسب رأي بعض الباحثين

ت	الباحث والسنة	تعريف
1	(شومان، 2003 : 117)	موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة ، وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها ومع انعكاساتها المستقبلية.
2	Millar & Heath, ) (2004 : 3	حادثة مفاجئة تتطلب استجابة سريعة، تجلب المخاطر والضغط ، ويمكن أن تقوض سمعة المنظمة ويمكن أن تغير حالها بشكل أساس.
3	Coombs, 2012 : ) (163	حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد بتعطيل عمليات المنظمة ويشكل تهديداً مالياً وتهديداً للسمعة.
4	(الهدمي ومحمد، 2013 : (18	انعكاس لموقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في احد الكيانات الادارية حيث تتلاحق الاحداث وتتداخل وتتشابك الاسباب والنتائج وتختلط الامور وتتعدد وربما يفقد متخذ القرار للوهلة الاولى قدرته على الرؤية عند اصطدامه واحتكاكه بها او عند محاولته السيطرة عليها او على منحنياتها وتوجهاتها.
5	(بهلول ، 2014 : 17)	حدث مفاجئ يهدد مصلحة قومية وتتم مواجهته في ظرف ضيق الوقت وقلة الامكانيات وتترتب على تفاقمه نتائج خطيرة.
6	(مكيد وخليفة، 2016 : (11	حدث خطير وفجائي يضرب قواعد الأنظمة والسلوكيات المعتادة في المنظمة ويتضمن خطراً موشكاً وتهديداً كبيراً على استمرارية المنظمة في اداء أعمالها وعلى أصحاب المصالح فيها ويتطلب تدخلاً سابقاً وأنيباً ولاحقاً من لدن ادارة المنظمة.
7	(الربيعي، 2018 : 21)	حادث مفاجئ متسارع الاحداث غالبا مايكون ذات ملامح سلبية تضع مصالح المنظمات على المحك.

حدث طارئ مفاجئ يتسبب في أضرار جسيمة وقد يكون له عواقب وخيمة على مستقبل المنظمة.	( : Bakos, 2018 528)	8
عمليات ادارية وتقنيات علمية تمكن المنظمة من استشعار الازمة وتوقع حدوثها بغية تجنب المنظمة لأي اضرار مالية كبيرة جراء الازمة والاستفادة من ايجابياتها وسلبياتها للتعلم منها مستقبلاً	(حمادي وخضر، 2020 : 147)	9
هي حالة أو خلل غير متوقع وموقف مفاجئ نتيجة وضع غير مستقر ينتج عنها اتخاذ قرار يعكس حلول لذلك الخلل.	(الوائي، 2021 : 927)	10

المصدر: من اعداد الباحث.

وهنا فإنه من خلال ما تقدم يرى الباحث بأن التعريفات آنفاً قد تشابهت في مواضع عديدة هي:

1. اتفاقها بأن الأزمة هي اختلال مفاجئ ناجم عن عدم استقرار يترتب عليه تطورات غير متوقعة في الأغلب بسبب انعدام أو فقر القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية في المنظمة.
2. أن الأزمة هي نقطة حرجة وموضع تحول حاسم اما الى الأفضل أو الى الأسوأ.
3. أنها خلل يؤثر على أنظمة المنظمة ويهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام.
4. أن التعريفات قد اشتملت على عناصر مشتركة فيما بينها تشكل ملامح الازمة في المنظمة وهي :

أ. أوجود خلل وتوتر في العلاقات.

ب. الحاجة الى اتخاذ قرار.

ج. عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بمعالم الأحداث القادمة.

د. نقطة تحول الى الأفضل أو نحو الأسوأ.

مما تقدم يعرف الباحث الأزمة المالية في المنظمة بأنها حالة مالية طارئة أو حدث مفاجئ تؤدي الى الاخلال بالنظام الجاري في المنظمة ويضعف المركز التنافسي الخاص بها ويتطلب من ادارتها ادارته لايجاد مخرج آمن.

## ثانياً : خصائص الأزمة المالية

توجد هنالك العديد من الخصائص المباشرة التي لا حصر لها للأزمة المنظمة وهنا فإن الأزمة المالية ليست استثناءً من ذلك وأهمها (Boin, 2008: 2):

1. أنها حالات بالغة الشك واللاتأكد والغموض، وتكون فيها المسببات والتأثيرات غير معروفة نوعاً ما.

2. تكون احتمالية حصولها منخفضة، ولكنها رغم ذلك تأتي بتهديد كبير تلقيه على احتمالية بقاء المنظمة وأصحاب المصالح فيها.

3. لا تتيح الا القليل من الوقت بالنسبة للمنظمة حتى تتمكن من الرد عليها والاستجابة لها.

4. تشتمل على عنصر المفاجأة، اذ أنها تقاجئ إدارة المنظمة بما لم يدر في حساباتهم.

5. تقدم معضلة تكون بحاجة الى صناعة واتخاذ قرار حكيم ينتج عنه تغييرٌ اما الى الأفضل أو الى الأسوء.

أيضاً فقد ذكر Alves وآخرون بأن من خصائص الأزمة المالية ما يأتي (Alves et al, 2020: 2):

1. يمكن أن تكون ضارة للغاية بأعمال المنظمة لأنها تقوض الثقة، وتدمر قيمة المنظمة، وتهدد أهداف العمل الخاصة بها، وتضغط على الإدارة من خلال توفير وقت محدود للإدارة للاستجابة، وقد تؤدي حتى إلى فشل الأعمال (Hermann, 1963; Penrose, 2000; Lerbinger, ) (2012).

2. عندما تواجه المنظمة سيما الصغيرة والمتوسطة من أزمة مالية تتضمن انخفاض حجم المبيعات، وعدم القدرة على الوفاء بشروط العقود المبرمة، وتغيرات في التدفقات النقدية، وانخفاضاً في عدد الموظفين، أوحتى إغلاق العمل أثناء أو بعد أحداث الأزمات. فإن ذلك سيؤدي الى إحداث ضغوط نفسية وعاطفية لأصحاب المصالح المتأثرين (Leung et al., 2005; Doern, 2016; ) (Ferris et al., 2007).

كما أشار أبو فارة أيضاً الى بعض خصائص الأزمة في المنظمة بشكل عام (أبو فارة، 2009: 25-26):

1. عنصر المفاجأة : إذ أن الأزمة تنشأ وتتفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي موضع مفاجئ أيضاً .
  2. عنصر التهديد : تتضمن الأزمة تهديداً للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل.
  3. عنصر الوقت : أن الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدداً.
- كذلك ذكر Shatonhoka & Yazdanifard بأن من أبرز خصائص الأزمة المالية في المنظمة هو تأثيرها السلبي في العادة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث (Shatonhoka&Yazdanifard, 2015: 1) :

1. تجلب الأزمة المالية في المنظمة شعوراً بالقلق لدى الموظفين بشأن سلامة وظائفهم، لأن احتمالات عدم الأمان الوظيفي تكون عالية.
2. قد تلجأ بعض المنظمات الى الخيار الأشهر المتمثل في الاستغناء عن الوظائف لإبقاء المنظمة في عالم الأعمال.
3. بالنسبة للموظفين المتبقين بعد عمليات التسريح، فإن الأمر سوف يكون محبطاً، كما أن الحفاظ على معنوياتهم مرتفعة سوف يمثل تحدياً لإدارة المنظمة.
4. تؤدي الأزمة المالية في المنظمة في تقليل التعلم التنظيمي، وتقليل الابتكار وقلة تقبل التغيير من قبل الموظفين.
5. تشكل الأزمة المالية خطراً محتملاً على العلاقات العامة والرأي العام، فإذا لم تكن المنظمة مستعدة كما ينبغي، فقد يعني ذلك نهايتها أو سنوات من محاولة التعافي من السمعة السيئة.

كذلك فإن من خصائص الأزمة المالية في المنظمة هي أنها قد تكون أحياناً عبارة عن عرض صريح لعدم الرضا عن القواعد والأفكار والآراء والقيم والشخصيات والموارد الخاصة بالمنظمة، فهي جو غير عادي يعيق تحقيق بعض الأهداف المرغوبة أو القابلة للتحقيق. لذلك فهي مشكلة غامضة، وسمة منتشرة شائعة في منظمات الأعمال (Oparanma, 2014: 11).

هنا وعبر ما جاء آنفاً، يرى الباحث أن أبرز خصائص الأزمة المالية في المنظمة:

1. أنها في العادة مرتكزة على عنصر المفاجأة الذي تحدثه في المنظمة، والتي تعززها نقصان المعلومات ذات الصلة المتوفرة عنها.
2. أنها تجسد في كثيرٍ من الأحيان نقطة تحول سلبية أو ايجابية بالنسبة للمنظمة .
3. أن التسارع المضطرد في أحداثها يفضي إلى درجة من اللاتأكد وحسب قدرة المنظمة على احتواءه وتفكيكه.
4. أنها تتطلب التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحكم والقيادة فيما يخص سائر موارد المنظمة.

### **ثالثاً : أنواع الأزمات في المنظمة**

بين Oparanma أنه يمكن تصنيف الأزمة المنظمة إلى طبيعية أو مفاجئة ومشتعلة. مشدداً على أن اتساق الأزمات في تقييم أي حالة أزمة مشتعلة هي أمر بالغ الأهمية حتى يمكن تطوير الاستجابة المناسبة لتقليل احتمالية انتشار الأزمة أو تقليل الضرر الذي يلحق بالمنظمة (Oparanma, 2014: 7)، كما حدد Sullivan خمسة أنواع من الأزمات المنظمة وهي :

1. الأزمة المالية.
2. أزمة العلاقات العامة.
3. الأزمة الاستراتيجية.
4. الازمة الطبيعية.
5. الأزمة المفاجئة والمشتعلة.

حيث بين أن الأزمة المالية في المنظمة هي أزمة تحدث بسبب الوضع المالي أو النقدي للمنظمة، والتي قد تنطوي على سيولة قصيرة الأجل أو مشاكل في التدفق النقدي. كما أنها تتطلب إجراءات فورية للحفاظ على التدفق النقدي أو زيادته. وهنا قد تشمل الإجراءات المطلوبة للتعامل مع الأزمة المالية مدفوعات الحسابات المستحقة الدفع المعجلة إذا كان ذلك يعني فقدان الخصومات أو الحفاظ على هوامش الربح أو زيادتها على المبيعات إن أمكن أو تقليل النفقات عن طريق التخلص من النفقات غير الأساسية، فضلاً عن بيع الأصول غير الأساسية أو الحرجة وتخفيض كشف المرتبات والاستعانة بمصادر خارجية للعمليات الحيوية غير الضرورية ( Sullivan, 2003: 105).

كذلك صنف (جاد الرب) أنواع الأزمات في المنظمة الى : (جاد الرب، 2010: 85-90)

1. الأزمات الطبيعية : ومثالها الأحداث البيئية المتطرفة كالفيضان والجفاف والزلازل.
2. أزمات التشغيل : ومن أمثلتها حصول عيوب في المنتج، أو تلف في المخزون.
3. أزمات العلاقات : تدهور العلاقات مع أصحاب المصالح في المنظمة.
4. الأزمات الادارية : ومن مثالها الفساد الاداري والخلافات التعاقدية مع أصحاب المصالح.
5. الأزمات المالية:التي من مثالها الافلاس أو تراجع المبيعات أو زيادة النفقات فضلاً عن النزاعات والصراعات المالية التي تحصل بين مختلف أصحاب المصالح في المنظمة.

كما صنف الحفني أنواع الأزمات في المنظمة الى أربعة أنواع : (الحفني، 2017 : 9-10)

1. أزمة مادية : تدور حول محور مادي أو مالي ، مثل أزمة الغذاء، وأزمة العمالة، وأزمة انخفاض المبيعات. وهي جميعها أزمات تدور حول شئ مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه مادياً وطبيعياً بأدوات التعامل الممتنوعة وقياس مدي توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.
2. أزمات معنوية : وهي التي تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة، مثل أزمة الثقة أو المصداقية، وأزمة الولاء والانتماء على سبيل المثال لا الحصر وهذه الأزمات جميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس يتم التعامل معه من خلال ادراك مكنوناته.

3. الأزمات المزدوجة : يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والعالمية والاقليمية والمحلية، مثل الأزمات ذات الصلة بالسياسات العالمية أو سيايات الدول أو بالارهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه مثل الخسائر والأضرار المالية أو المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل القوية عادةً المصاحبة للأزمة.

#### **رابعاً : ادارة الأزمة المالية في المنظمة**

يرى (مكيد وخليفة) بان ادارة الأزمة في المنظمة هي ضرورة حتمية قصوى تستهدف معالجة التأثيرات أو الاختلالات الحاصلة التي تؤثر كل منها على المقومات الرئيسة للمنظمة والتهديد الذي تنطوي عليه، ذلك بغية ضمان بقاء المنظمة في القطاع الذي تعمل فيه وتتنافس، علماً بأن الأزمات المتتابة اذا بقيت من دون ادارة فإنها قد تؤدي على الأرجح الى اختلاط الاسباب والنتائج، الأمر الذي يفقد صناع ومتخذي القرار في المنظمة قدرتهم في السيطرة على الأمور (مكيد وخليفة، 2016: 11).

واشار (حريز) الى ادارة الأزمة في المنظمة بأنها فن التحكم والسيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صناعة واتخاذ القرار على المستوى المنظمي والتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المفاجأة المتلاحقة (حريز، 2007: 16).

كما ينظر اليها بوصفها حزمة من الوسائل والاجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بوتيرة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثناءها وبعد وقوعها بهدف استيعاب وتحييد تأثيراتها السلبية بكفاءة وفاعلية (سالم، 2005: 11).

فضلاً عن ذلك فإنه يمكن أيضاً فهم ادارة الأزمة في المنظمة على أنها علم القضاء على جانب كبير من اللاتأكد والمخاطرة وبما يتيح للمنظمة المعنية التحكم في جزء أكبر في مصيرها ومقدراتها (أبو فارة، 2009: 60).

وقد ذكر الحفني بأن مصطلح ادارة الأزمة Crisis Management قد ارتبط ارتباطاً راسخاً بالادارة العامة Public Administration، ذلك بأنه نشاط هادف يقوم على التقصي والحصول على المعلومات والبيانات اللازمة التي تتيح لادارة المنظمة التنبؤ بمواضع وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق إتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة ومما لا شك فيه إن إدارة الأزمات هي

علم وفن، ولكنها من الناحية التطبيقية فهي فن أكثر منها علماً لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي لا يمكن أن تكتسب بالمعرفة، والغرض من إدارة الأزمة هو تغيير الأمر الواقع مع تجنب القتال فإذا تطورت الأزمة إلى قتال تعتبر الإدارة فاشلة (الحفني، 2017: 5).

على الصعيد ذاته، فإن إدارة الأزمات هي العملية التي تتعامل بها المنظمة مع أي حدث كبير لا يمكن التنبؤ به يهدد بإلحاق الضرر بالمنظمة أو أصحاب المصلحة أو الجمهور العام. أو هي العملية التي تستخدمها الشركات أو المنظمات للاستجابة للصدمات قصيرة المدى والفورية والتي من مثالها الازمات المالية وتتضمن عملياتها تحديد التخطيط للأزمة كاستجابة للأزمة، ومواجهة الأزمة وحلها من خلال تحديد الأولويات، والإجراءات التي ينبغي اتخاذها أولاً ، وكيفية العودة إلى العمليات الطبيعية (Oparanma, 2014: ).

من ناحية أخرى فقد قدمت العديد من الدراسات حججاً قوية في محاولة لتحديد النهج المثالي لإدارة الأزمات، فقد زعم Kauffman أن المنظمات التي تواجه أزمة يجب على الأقل القيام بما يلي (Kauffman, 1999: 422):

1. الاستجابة السريعة.
  2. نشر الحقائق ذات الصلة.
  3. توفير تدفق مستمر للمعلومات، سيما لأصحاب المصالح المعنيين.
- كما أضاف البحث الذي أجراه Fines عنصر التخطيط والتدريب المتقدم (Fines, 1985: 53)، حين بين بأن على المنظمة وهي في خضم الأزمة المالية أن تعتمد الى الاجراءات الآتية :
1. وضع إستراتيجية شاملة وبشكل استباقي.
  2. الاستجابة للأزمة المالية بسرعة.
  3. تدريب المتحدثين الرسميين مقدماً لضمان قدرتهم على الحفاظ على ما يمكن من سمعة المنظمة.
  4. التماس دعم الطرف الثالث أو أطراف ثالثة.
  5. صياغة وظيفة المتحدث الرسمي باسم المنظمة.
- كذلك فقد قام Coombs باعتماد إستراتيجية الاستجابة الفعالة للأزمات المالية في عنصرين رئيسيين (Coombs, 2012 : 126- 127) هما:

1. التعاطف.

2. المعلومات.



مدعياً أن المديرين ينبغي أن يقدموا عند نشوب الأزمات المعلومات ذات الصلة بالأزمة لأصحاب المصلحة وأن يظهروا تعاطفهم مع المتأثرين من جراء الأزمة. مشيراً الى أن توصيل المعلومات مهمة معقدة، فضلاً عن أن الاستجابة السريعة والدقيقة لحالات الأزمات أمر بالغ الأهمية.

هنا يرى الباحث أن استحصال وتوصيل المعلومات خلال الأزمة المالية في المنظمة أمر حاسم وحساس، ذلك بانه من ستقوم ادارة المنظمة بملى فراغ المعلومات الناجم عن الأزمة بالحقائق، آخذين بعين الاعتبار أن المعلومات المضللة سوف تحل محل المعلومات ذات الصلة إذا كانت المنظمة بطيئة الاستجابة للأزمة وهو أمر ينبغي على المنظمة ايلاء الاهتمام له.

كذلك أشار Coombs الى وجوب أن تعقب الاستجابة السريعة، امكانية تدفق المعلومات ذات الصلة خارج المنظمة بطريقة مفتوحة ومستمرة، وهنا فإن الانفتاح يعني أن أعضاء المنظمة متاحون ومستعدون للإفصاح عن المعلومات لوسائل الإعلام وأصحاب المصلحة الآخرين متوخين في ذلك الحذر، لأن معرفة الكثير قد يدفع أصحاب المصالح المتنوعين إلى الشك في أنه كان بإمكان ادارة المنظمة فعل ما هو أكثر لمنع الأزمة من الوقوع.

أيضا فقد أشار Svoboda الى أنه يمكن تقسيم الإجراء الذي يجعل من الممكن التنبؤ بالأزمة ومعالجتها إلى ثلاث مراحل هي : (Svoboda, 2013: 2823- 2824)

1. تحليل درجة الخطر.
2. صياغة استراتيجية الأزمة التي تحدد درجة الخطر أو إمكانية القضاء عليه.
3. تنفيذ استراتيجية الأزمة وتفكيك أسباب الأزمة أو إزالتها

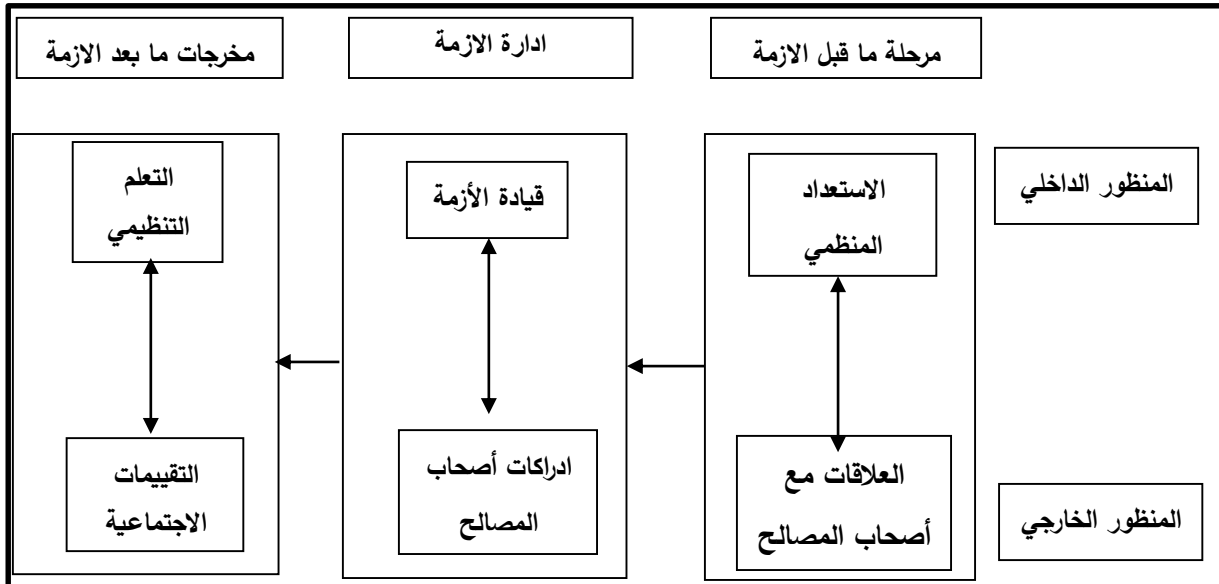
آخذين بعين الاعتبار أن تحليل درجة خطر الأزمة تتبع من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، أي من طرق تحليل بيئة المنظمة والتي على أساسها تتم صياغة عوامل الأزمة، بما في ذلك احتمال حدوثها في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. ومن خلال ترتيب العوامل المذكورة أعلاه وفقاً لاحتمالية حدوثها ومن الأعلى إلى الأدنى والتعبير في نفس الوقت عن آثار الأزمة، فإنه يمكن تجميع ما يسمى بمصفوفة الأزمة. وهنا يجري تصميم استراتيجية الأزمة من خلال تحليل مصفوفة الأزمة، أي أنه من الضروري تحديد التدابير والإجراءات التي تحد من الأزمة أو تنهياها.

من جانب آخر، فقد أشار Buehler وآخرون الى أن ادارة الأزمة المالية في المنظمة هي عبارة عن خطة مؤلفة من خمس خطوات تتمثل فيما يأتي (Buehler et al, 2008: 95- 96):

## الفصل الثاني .....المبحث الثاني :إدارة الازمة المالية

1. تحديد منابع الرئيسة للأزمة المالية وتحديد المخاطر التي توفر ميزة عند التحكم بها.
  2. تحديد مقدار المخاطر التي يمكن أن تتحملها المنظمة بشكلٍ معقول.
  3. تضمين المخاطر في جميع القرارات والعمليات الحاسمة.
  4. اعتماد الحوكمة والادارة التنظيمية فيما يخص الأزمة المالية.
  5. الحصول على المعلومات الجيدة والدقيقة ذات الصلة.
- كما أشار Bundy وآخرون الى أن ادارة الأزمة في المنظمة تتضمن ثلاثة مراحل رئيسة تحتوي كل منها على أنشطة متنوعة هي ( Bundy et al, 2016):

1. الوقاية ما قبل الأزمة : تتضمن الاستعداد المنظمي للأزمة والذي يجري على الصعيد الداخلي ومن منظور داخلي، فضلاً عن بناء وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح ذوي العلاقة في المنظمة وذلك من منظور خارجي.
2. ادارة الأزمة : والتي تتضمن ضمان المنظمة توفير ما يعرف بقيادة الازمة الفاعلة على المنظور الخارجي، وضمان اشراك أصحاب المصالح المعنيين بالازمة في ادارتها من منظور خارجي.
3. مخرجات ما بعد الازمة : وتتضمن التعلم التنظيمي من مخرجات الازمة وفق المنظور الداخلي، والتقييم الاجتماعي للنتائج التي أحرزتها المنظمة من قبل الجمهور وسائر أصحاب المصالح الخارجيين من منظور خارجي، والشكل (7) أدناه يوضح هذه المراحل بشيء من التفصيل.



الشكل (7) مراحل ادارة الأزمة في المنظمة

Source : Bundy, Jonathan.Pfarrer, Michael. Short, Cole. Coombs, Timothy. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. Journal of Management. 43.P.5.

وفي الختام يعرف الباحث ادارة الازمة المالية في المنظمة بأنها: "نظام يعنى بالتحري عن التغييرات المالية الحاصلة في بيئة الاعمال التي تعمل وتنافس فيها المنظمة وتحليلها وتحديد أسبابها وتعزيز الجهود الرامية من أجل تحديد الطرائق والوسائل اللازمة لمواجهة هذه التغييرات وذلك بالاستغلال الفاعل والكفوء لموارد المنظمة".

### **خامساً : أبعاد ادارة الأزمة**

من خلال القراءات والاطلاعات وجد ان الباحثين مختلفون حول أبعاد إدارة الأزمة المالية، ولغرض تحديد الأبعاد التي حظيت بأتفاق أكثر الباحثين، اذ يبين مسح لبعض اراء الباحثين حول ابعاد إدارة الازمة المالية، والتي يمكن توضيحها في الجدول (15) كما يأتي :

الجدول (15) ابعاد إدارة الازمة المالية حسب رأي بعض الباحثين

الإستفادة من الأزمات بعد وقوعها	مواجهة الأزمات عند وقوعها	الوقاية من الأزمة	حشد وتعبئة الموارد	إستشعار الأزمة	مدى التقييم لنتائج ما بعد الأزمة	مدى ولاء وإنتماء العاملين	التغذية العكسية	التخفيف	التكيف الاستراتيجي	تطوير القدرات	التعافي	المواجهة/ الاستجابة	الاستعداد والحماية	الإمكانيات المادية والبشرية	إتخاذ قرار الإستجابة	دور فريق العمل	دور المهارات القيادية	الاتصالات وتدقيق المعلومات	السنة	اسم الباحث	n
			✓												✓		✓	2004	Fildes & Rose	1	
																✓	✓	2007	إسليم	2	
																		2008	رحيمة	3	
					✓	✓								✓	✓			2008	عودة	4	
															✓			2012	علوان	5	
			✓												✓			2012	سعيد	6	
✓	✓	✓		✓														2014	السهي	7	
							✓	✓	✓	✓	✓	✓						2020	Tagarev&Ratchev	8	
1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	4		المجموع		
%10	%10	%10	%20	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%10	%40	%10	%10	%40		النسبة	

أشار Lotfollahzadeh وآخرون الى أن أبعاد إدارة الأزمة ثلاثة أبعاد هي ( Lotfollahzadeh et al, 2019: 494- 495 ) :

1. الحماية : تشير الى مدى قدرة المنظمة وأصحاب المصالح المعنيين على اعداد وتنفيذ التدابير اللازمة للاستعداد للأزمة وحماية المنظمة من عواقبها مثل تقييم الأزمة، وتحديدتها، وإزالة مراكزها، وتصميم خطط الأزمة، والاتفاق مع المنظمات المساعدة ، وإعداد الأدبيات التدريبية على أساس الأزمات.

2. المواجهة : يشير هذا البعد الى قدرة المنظمة على تنفيذ الاجراءات ذات الصلة عند وقوع الأزمة، ويمكن أن يكون لها أنواع مختلفة حسب نوع الأزمة، آخذين بعين الاعتبار أن الهدف من هذه الإجراءات هو نفسه بشكل أساسي بما في ذلك الحفاظ على موارد المنظمة الملموسة والمعنوية ومنع امتداد الأزمة.

3. التعافي : يشير التعافي الى مدى قدرة وسرعة المنظمة على الاستمرار في وضعها الحالي أو استرداد وضعها السابق قبل الأزمة على الأقل، من خلال الإنتاج المستمر والحفاظ على الموارد الملموسة وغير الملموسة الخاصة بها.

وعلى صعيدٍ مماثل فقد صنف Ping وآخرون أبعاد ادارة الأزمة في المنظمة بناءً على أعمال (Craddock, 2006; Balamir, 2002; Smith, 1990) أيضاً الى ثلاثة أبعاد هي ( Ping, 2011: 8- 11):

4. الاستعداد : أي مدى قدرة المنظمة على رفع مستوى اليقظة، والاستمرار من خلال التعليم والتدريبات المتكررة والتطوير والرقابة والتدقيق والتفتيش، وبالتالي قدرتها على الاستعداد للأزمة عبر اتخاذها تدابيراً لتقليل الخسائر المحتملة الناجمة عن الأزمة، آخذين بالاعتبار أنه يوجد نوعين من الاستعداد للأزمة، الأول هو الاستعداد المصمم للأزمات بشكلٍ عام، والثاني هو الاستعداد لأمة معينة ومحددة.

5. الاستجابة : مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للأزمة التي تطورت، من خلال الخطط والاستراتيجيات والاجراءات والتواصل الواضح والمسؤولية جيدة التفويض.

6. التعافي : تشير الى قدرة المنظمة على اعادة الوضع المنظمي الى وضعه الطبيعي، فضلاً عن قدرتها على التعلم والتحسين المستمر مما جرى خلال الازمة.

وعلى نحوٍ مقاربٍ صنف Tagarev&Ratchev أبعاد إدارة الأزمة في المنظمة الى سبعة أبعادٍ هي (Tagarev&Ratchev, 2020: 15):

1. تطوير القدرات : قدرة المنظمة التي توفرها مجموعة من مواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق نتيجة قابلة للقياس في أداء إدارة الازمات في ظل ظروفٍ محددة وبمعايير أداء محددة.
2. التكيف الاستراتيجي : قدرة المنظمة على ضمان تدفق المعلومات والمعرفة، ودمج الموارد وحشدها، والتركيز على المعرفة، والحفاظ على الكفاءات المتنوعة، وتسهيل التواصل والتعاون.
3. الحماية : مدى قدرة المنظمة على اعداد وتنفيذ الوظائف والمهام والأنشطة اللازمة للاستعداد للأزمة وحماية المنظمة من آثارها.
4. الاستجابة : مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للأزمة بعد ان تطورت، عبر اعداد وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات اللازمة.
5. التعافي : قدرة المنظمة على اعادة الوضع الى نصابه.
6. التخفيف : تخفيف حدة الأزمات المماثلة أو المشابهة التي قد تطرأ مستقبلاً من خلال التعلم والتحسين المستمر.
7. التغذية العكسية : من خلال الاتصالات والتواصل وإدارة المعلومات، والرقابة والتنسيق وإدارة الخدمات اللوجستية.

أما Olsson فإنها قد صنفت أبعاد إدارة الأزمة بناءً على أعمال ( Mintzberg, 1979; ) (Perrow, 1992; Grunig et al, 2002; Heath et al, 2009; Morgan et al, 2002) من جانب الاتصال والتواصل الى (Olsson, 2014: 9- 10):

1. الاتصالات التشغيلية : ويقصد به مدى قدرة واستعداد المنظمة على توزيع المعلومات ذات الصلة حول الأزمة على الأشخاص الأكثر تضرراً من أجل ضمان اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الأمور الحرجة، آخذين بعين الاعتبار أن الاتصالات التشغيلية تركز على المعلومات الشاملة، والتوافر، وردود الفعل العاطفية بدلاً من البقاء التنظيمي وجوانب السمعة.
2. الاتصالات الاستراتيجية : مدى قدرة المنظمة على تسخير الاتصالات للتخطيط المسبق الهادف الى تحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الاتصالات الاستراتيجية

يمكن أن يكون لها تصورات مختلفة، كوظيفة إدارية تهدف إلى البقاء التنظيمي و/ أو تحقيقه من خلال تنمية التصورات الإيجابية بين أصحاب المصالح كافة.

3. الحفاظ على السمعة : مدى قدرة المنظمة على المحافظة على سمعتها وصورتها الايجابية والتركيز على الذات بغرض شرح وتعزيز تأطير المنظمات وتفضيلاتها.

4. غرس المرونة: يقصد بها مدى قدرة المنظمة على توفير المعلومات الضرورية من أجل البقاء والتعافي في حالة حدوث أزمة من خلال القدرة على التكيف والتغيير في المواقف الجديدة وبالتالي خلق استقرار طويل الأمد.

أيضاً فقد أشارت Paine الى ثلاثة أبعاد لقياس فاعلية المنظمة في ادارتها للأزمة المنظمة وهي (Paine, 2002: 3):

1. قياس النواتج وفاعلية العملية الخاصة بالمنظمة: مدى قياس المنظمة لنواتجها وفاعلية عملية ادارة الأزمة الخاصة بها بشكل دوري ومنتظم، أو مراقبة وسائل الإعلام بشكل دوري ومنتظم لتحديد ما إذا كانت رسائل المنظمة الرئيسية يجري توصيلها بالفعل للجهات المقصودة.

2. قياس التأثير : مدى حيابة رسائل المنظمة على التأثير المطلوب، وما إذا كان يتم تصديقها من قبل الأطراف المستهدفة بها، وما إذا كانت تؤثر على الرأي العام.

3. قياس النتائج : مدى تأثير الأزمة على سمعة وصورة المنظمة وعلى ثقة أصحاب المصالح بالسلب أو بالايجاب.

أما Rongeir وآخرون فإنهم قد قسموا أبعاد إدارة الأزمة الى ستة أبعاد قابلة للقياس هي (Rongeir et al., 2013: 10):

1. الصلة : مدى الترابط الحاصل بين الوسائل المستعملة في ادارة الأزمة والأهداف الموضوعة مسبقاً من هذه الادارة.

2. الكفاءة : تمثل كفاءة استعمال الوسائل في ادارة الأزمة للوصول الى النتائج المبتغاة.

3. الرضا : مدى رضا كافة أصحاب المصالح المعنيين.

4. التوقعات : مدى قيام المنظمة بترجمة التوقعات الى وقائع ملموسة.

5. الأثر : مدى قدرة المنظمة على الربط بين الوسائل والأهداف والنتائج ، وهو ما يمثل فاعلية الاستجابة في حالة الأزمة.

6. الرشاقة : مزيج من الفاعلية والاستجابة والمرونة.

ومما تقدم في الجدول (15) السابق يذهب الباحث لأختيار أبعاد (Fildes & Rose, 2004) لقياس ادارة الازمة المالية في المنظمة، للعديد من المسوغات والاسباب التي يمكن توضيحها كما يأتي :

1. توافق الابعاد التي تم الاشارة اليها في دراسة (Fildes & Rose, 2004) مع متطلبات الدراسة الحالية، فضلاً عن كونها تقيس ادارة الازمة المالية بشكل دقيق.

2. بعد استشارة الاستاذة والمختصين في مجال إدارة الازمات، خصوصاً المالية منها اتضح للباحث أن الاتصالات وتدفق المعلومات عند حدوث الازمة المالية من أي منظمة من شأنها أن تسهل اجراءات اتخاذ القرار، فالقرار الذي يتم اتخاذه بعد تدفق المعلومات بين الاقسام ينتج عنه توجيه مباشر من الادارة العليا في المنظمة لحشد الموارد البشرية المؤهلة لإدارة الازمة المالية بشكل سليم. ويمكن توضيح تلك الابعاد بشيء من التفصيل، وكما يأتي :

### **1. الاتصالات وتدفق المعلومات**

وجد الاتصال منذ ان وجد الانسان، إذ يعد أحد ابرز العناصر الاساسية في التفاعل الانساني، والواقع الذي ينبغي التركيز عليه وإدراكه و لولا الاتصال لما نمت المجتمعات من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية (الطائي والعلاق، 2009 : 17)، أن المبدأ الرئيس للاتصال في الازمات هو عدم الانعزال، في حال حدوث الازمة أو مشكلة ما والاتصال هو الامر الاكثر فاعلية في ظروف الازمة، فالاتصال يمثل المكون الحيوي في حياة أي منظمة في ظروف العمل العادية، فإنه يصبح أكثر أهمية في الازمات (سلمان ومهاوي، 2016 : 191)، ويمكن ان نوضح الاتصالات وتدفق المعلومات هنا بانها إيصال الكم والنوع المطلوب من المعلومات في الوقت المحدد لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الازمة وادارتها بشكل ناجح وفعال (عودة، 2008 : 42) ومن هنا تأتي أهمية تدفق المعلومات الكافية في وقتها المناسب لتوضيح الرؤية لمتخذ القرار واذ يجب توافر نظام إتصالات يتسم بالإنسيابية والدقة علاوة على السرعة بما يسمح بتدفق المعلومات من كل المستويات الادارية (الخضيري، 2003 : 250).



## 2. اتخاذ قرار الاستجابة

تحتوي عملية إتخاذ القرار في الأزمة مجموعة مراحل وهي تحديد المشكلة، وتوضيح الأهداف والمعايير لإختيار الحلول و تطوير البدائل والإستراتيجيات، تحليل ومقارنة البدائل، إختيار أفضل البدائل ومن ثم تنفيذ ومراقبة الخطط المختارة (Evans & Elphick, 2005 : 39) ونظرا لهذه المراحل والوقت المتسارع وعدم الوضوح في الرؤية يتطلب هذا من متخذ القرار إتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف مع النقص في المعلومات إذ يكون أكثر إنفعالاً مما لا يتيح له ضمان التفكير تفاقم النتائج المترتبة على إستمرارية الأزمة وإستفحال عواقبها (عودة، 2008 : 44)، ومن هنا نجد أهمية القرارات التي تتخذ في حال وقوع الازمة.

وتتضمن عملية إتخاذ القرار في الأزمة مجموعة مراحل:- (تحديد المشكلة، توضيح الأهداف والمعايير لإختيار الحلول، تطوير البدائل والإستراتيجيات، تحليل ومقارنة البدائل، إختيار أفضل البدائل، تنفيذ الخطط المختارة، مراقبة وتدوين النتائج (مظفر، 2016 : 110).

## 3. حشد وتعبئة الموارد

يشار الى الموارد هنا جميع الموارد المتوفرة سواء كانت مادية او معنوية والحشد الموارد جمع نقاط القوة المتاحة لمعالجة الأزمة والقضاء على الأزمة وعلى أسبابها وعناصرها، والقوة التي تتضمن عناصر متعددة بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، والبعض الآخر مرتبط بالتوقيت الزمني الذي حدثت فيه الأزمة، والجانب المهم يتمثل بما يمكن لقائد الأزمات حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة ومن هنا فإن القوة هي نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الأزمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من الموارد والإمكانات والتقنيات والخبرات البشرية القادرة والراغبة في معالجة الأزمة من جهة أخرى (المساعدة، 2012 : 51).

ويرى (Ezzeldin, 2014 : 170) أن حشد وتعبئة الموارد يعني جمع القوة المناط بها معالجة الازمة في الوقت والمكان المناسبين لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الازمة والتغلب عليها من خلال الوقوف على مسبباتها وعناصرها.

## المبحث الثالث

### العلاقة الرابطة بين متغيرات البحث

#### توطئة

يهدف هذا المبحث الى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء المعرفي وادارة الأزمة المالية في المنظمات والتي تناولها علماء ادارة الاعمال في الأدبيات ذات الصلة التي تعد أن للذكاء المعرفي للقادة دور ايجابي مهم في ادارة الأزمة المالية في المنظمة.

#### أولاً : استكشاف العلاقة بين الذكاء المعرفي وادارة الأزمة

يمثل الذكاء المعرفي مورداً معرفياً مهم من موارد المنظمة، فهو يشكل أحد القدرات المعرفية التي تكسب المنظمة أيأ كانت طبيعة نشاطها ولغتها الادارية ونمط قيادتها خصائص المرونة والتكامل في نظمها ومهامها وانشطتها المعاصرة في التكوين والنتائج، لذا انبثقت فكرة الذكاء المعرفي من حاجة المنظمات لأحداث تحولات وتغيرات ريدكالية خطية وغير خطية متوازنة ومنظمة وفجائية تتطلب قدرات عالية واستعدادات غير مألوفة للتكيف والتوافق داخلياً مع ذاتها وخارجياً مع ما يحيط بها من أزمات (الخفاجي، 2010 : 63).

وأشار (طالب وآخرون، 2015 : 5) بأن الذكاء المعرفي لم ينشأ من فراغ بل تكون نتيجة مروره بمراحل عدة، بدأت من البيانات الخام التي أصبحت بعد معالجتها من خلال الربط والتنظيم الى معلومات، لتتحول هذه المعلومات بعد ذلك الى معارف عندما يتم ربطها وتحليلها ودمجها مع معلومات أخرى، وتقارن بما هو معلوم بالفعل، لتتدرج بعدها حت تصل مرحلة المعارف المبتكرة، عبر تاريخ طويل للمجتمعات البشرية، كنتيجة لمحاولات الإنسان حل المشكلات ونتيجة لمحاولات الكيانات التي ابتدعها الانسان كالمنظمات ادارة الأزمات التي تنشب بين الحين والآخر.

واليوم تتغير طبيعة الأزمات التنظيمية بسرعة، وتتحول أنماطها وتواترها ونتائجها بشكل كبير في عالم الأعمال ، كما تظهر باستمرار أشكال جديدة من الأزمات التي أضحت بعضها أزمات عابرة للحدود ولا يمكن التنبؤ بها بالكامل (Mahmood, 2018: 3).

وتتكامل المنظمات ليس مع نظمها الفرعية فحسب بل أيضاً مع بيئتها، وتعد الأزمات المالية إحدى القضايا التي تحدث في البيئة مسببة للمنظمة مواجهة المخاطرة والشك الذي يتوجب التعامل معه بطريقة مهنية مبنية على أسس معرفية (سعيد، 2012: 75)، إذ تعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين ناتج عن عدم الخبرة أو المعرفة لذلك تحتاج المنظمات إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث وجمع المعلومات لحل الأزمات والتعامل معها (الجبوري وآخرون، 2011: 3)، وتعد إدارة الأزمات وظيفة حيوية وأساسية للإدارة (Takada & Yokota, 2007: 313)، لأنها تساعد على ضمان إستقرار المنظمات وبقائها في المستقبل (Pizane & Kozmina, 2010: 5)

وهنا يمكن فهم أحداث الأزمات بطرق مختلفة، فضلاً عن ذلك فإن استيعاب الأزمات منظماً وحلها ليس مسألة بسيطة تتعلق بمنظور صحيح أو خاطئ، إذ أن هناك عدة طرق لفصل تعريفات الأزمة وتوجيه جهود إدارة الأزمات. ومع ذلك، فإن من المهم أن يكون لدى كافة المعنيين في المنظمة نفس الانطباعات حول ما تمثله الأزمة وكيفية الاستجابة لها (Zlatanova, 2012: 12).

ويتوقع من القادة في المنظمة تقليل الشك وتقديم وصف للأزمة الحاصلة، ولماذا حصلت وما يجب القيام به حيالها لتظهر ما تعرف بعمليات القيادة أثناء الأزمة التنظيمية والتي يجري فيها استيعاب الأزمة فور حدوثها وتبادل فهمها مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Greaves, 2019: 32).

أيضاً ينظر الى الذكاء المعرفي باعتباره أحد المحركات المحورية في إدارة الأزمات المنظمة ومن زوايا متعددة ومتنوعة بما يبعثه من طاقة التجدد والتحول المستدام في تميز المنظمة اذا أشار McGrew الى أن الذكاء المعرفي يهتم بالوعي المستمد من رأس المال الفكري، كما أنه نوع مميز وحيوي من الذكاء ذو الهيكلية شاملة، فضلاً عن أنه يشتق من قوى تمكن المنظمة من تحقيق التفوق، وكذلك يمكن من البحث عن الأطراف الأخرى ذات المصالح المختلفة ( McGrew, 2009: 4).

وهناك عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمات وتختلف هذه المتطلبات حسب طبيعة الموقف وفي ضوء الإمكانيات المتاحة، إذ أشار Reilly بأن فاعلية إدارة الأزمات تتطلب إستجابات تنظيمية وهي خارج نطاق الأنشطة الإدارية الإعتيادية للمنظمة، وفي النهاية يكون التخطيط لإدارة الأزمات هو التهيؤ للأحداث التي لم تعتمدها المنظمة سابقاً، كما إن أسوء وقت لتعلم إدارة الأزمات هو في أثناء حدوثها (رحيمة، 2008: 54)، وإن أغلب المنظمات بعيدة جداً عن ممارسة إدارة الأزمات الإستباقية، وتعمل إدارة الأزمات من خلال هدف تلقائي، وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها والسيطرة عليها (جمال الدين، 2004 : 146)، لذلك أورد الباحثون في إدارة الأزمات مختلف المتطلبات والتي يمكن تحديدها في النقاط الآتية (Martin, 2010: 1) (الرويلي، 2011 : 32-33) :

1. تحمل المسؤولية.
  2. توفير الموارد والمتطلبات المعلوماتية.
  3. إنشاء فريق الأزمة.
  4. التخطيط الإستراتيجي.
  5. فتح قنوات الإتصال.
  6. القيادة وإتخاذ القرار.
  7. تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات.
  8. تفويض السلطات.
  8. الرشد والعقلانية في التصرف أثناء الأزمات.
  9. أخذ سلوك الإدارة والأفراد بنظر الإعتبار أثناء الأزمات.
  10. ممارسة الإدارة للحق والسلوك الأخلاقي لتجنب الدخول في أزمات.
  11. ضمان فهم خطة التعامل مع الأزمة وتبنيها في عموم المنظمة على أن يكون ذلك حسب الأولويات.
- كذلك فإن الذكاء المعرفي للقادة في منظمات الأعمال يعمل ويساعد على تفكيك الأزمة المنظمة وتركيب الحلول، فهو يساعد على تجزئة بيئة المنظمة لغرض إيجاد الموقع القيادي لها في بيئة أعمالها المتأزمة، ويكون ذلك بشكل مستمر وليس بصورة منقطعة (Jensen, 2011: 174).

أيضاً فإن القادة الذين يمتازون بارتفاع الذكاء المعرفي لهم يكون بوسعهم تجاوز الحدود المألوفة باتجاه ذوبان عوامل الجغرافية والزمان والثقافة، بمعنى أن تنوع الحدود والعوامل التي لا تشكل محدداً لهم أو عائناً بوجههم ، بل أنها مصدر لتوسيع طاقاتهم المتاحة سيما في حالة مواجهة الأزمات في المنظمة.

كذلك فقد ذكر Devi Ranganayakulu بأن الذكاء المعرفي يعمل على تهيئة مرونة الحركة والتفاعل بلغة التداؤب والمشاركة في التعامل مع الأزمات المنظمة، ذلك بأنه توجهها فكرياً للمدرسة المعرفية في تحليل سلوك المنظمة بنظرة نقدية للتكامل مع أزمات الأعمال بالنسبة للقادة، كما أنه منهج يعتمد آليات الوعي الجماعي الذي تتحكم به روح الفريق من خلال المبادرات ذات الصلة والسعي الدؤوب للمكاملة بين الاختصاصات والمعارف والسلوكيات والمهارات المتنوعة (Ranganayakulu & Devi, 2020: 8072).

ومن جانب آخر، فإن المنظمات تتكامل مع نظمها الفرعية ومع بيئتها الخارجية أيضاً من أجل فهم أعمق للأزمة ومسبباتها، إذ تعد الأزمات إحدى القضايا التي تحدث في البيئة مسببة للمنظمة مواجهة المخاطرة الشك الذي يتوجب التعامل معه بطريقة مهنية (سعيد، 2012: 75)، إذ تعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل إداري معين ناتج عن عدم الخبرة أو المعرفة لذلك تحتاج المنظمات إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث وجمع المعلومات لحل الأزمات والتعامل معها (الجبوري وآخرون، 2011: 3)، وتعد إدارة الأزمات وظيفة حيوية وأساسية للإدارة (Takada & Yokota, 2007: 313)، لأنها تساعد على ضمان استقرار المنظمات وبقائها في المستقبل (Pizane & Kozmina, 2010: 5) (Racherla & Hu, ) (59: 2009)، فهي جزء من الإستراتيجية المعاصرة (28: 2008) (Pripora & Poimendis)، ويشير (الوليد، 2009: 119-120) بأن أهمية إدارة الأزمات تتمثل بما يأتي :

1. خلق الوعي والإلتزام لدى إدارة المنظمة بهذا النهج الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الإستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات .
2. خلق التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، وإن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما.

أما De Ribaupierre و Lecerf فإنهما يران بأن دور الذكاء المعرفي في إدارة الأزمات يكمن في جوانب محددة هي ( De Ribaupierre & Lecer, 2017: 3-4):

1. أنه يهيئ مناخ صحي لتفاعل الأفراد والجماعات والأفكار والنظم والموارد المتنوعة والنظم وبطريقة تضمن استثمار جميع البدائل الممكنة واختيار الأفضل والأنسب من بينها للتعامل مع الأزمة المنظمة.
  2. يساعد في تحويل طاقة المنظمة الى صيغ مختلفة ويقلل من خسارة الطاقة المتاحة عند اختيار استراتيجيات ادارة الأزمة في المنظمة.
  3. يعد مصدراً من مصادر توليد الطاقة لدى كافة العاملين في المنظمة، سيما القادة، من خلال ما يعرف بالتكامل الذكي بين مختلف الموارد وبما ينسجم مع نوع الأزمة المنظمة.
  4. يعد وجهاً من أوجه استثمار المواهب واكتشاف المعارف خلال إدارة الأزمات المنظمة
  5. ارتباطه بعلاقة مع سمات الذكاء الجمعي، وتطلبه وعياً فائقاً وجهوداً كبيرة وتطبيقات تترجم وترتقي لروح ذكاء المنظمة في محيط الأزمات التي تمر بها.
  6. يقوم بتعظيم قيمة أعمال المنظمة في ظل قيود الوقت والكلف والموارد بمنظور تكاملي متعدد التوجهات.
  7. يحقق زيادة المنافسة بين القادة في المنظمة (المديرين فيها) ويعزز روح المشاركة في المعلومات والمعارف والأفكار بغية الافادة منها واستثمارها لادارة الأزمات المنظمة.
- أيضاً فإننا نرى أهمية الذكاء المعرفي للقادة في ادارة الأزمة من خلال ملاحظة أنه توجد داخل كل نوع من الكيانات الإدارية نظم وقواعد وقيود ومحددات وإتجاهات قد تكون دافعا لمزيد من الضغط، أو عامل إمتصاص له بحكم التفاعلات والتبادلات مع الكيان الإداري الذي يحتاج إلى يقظة إستراتيجية وذكاء سيما وأن المحيط في الوقت الراهن يتميز بالسرعة وكثافة التقلبات والتعقيد مما يجعل من عملية التأقلم عملية صعبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأزمات التي تحصل في المنظمة (Gupta & Bajaj, 2018: 1232).

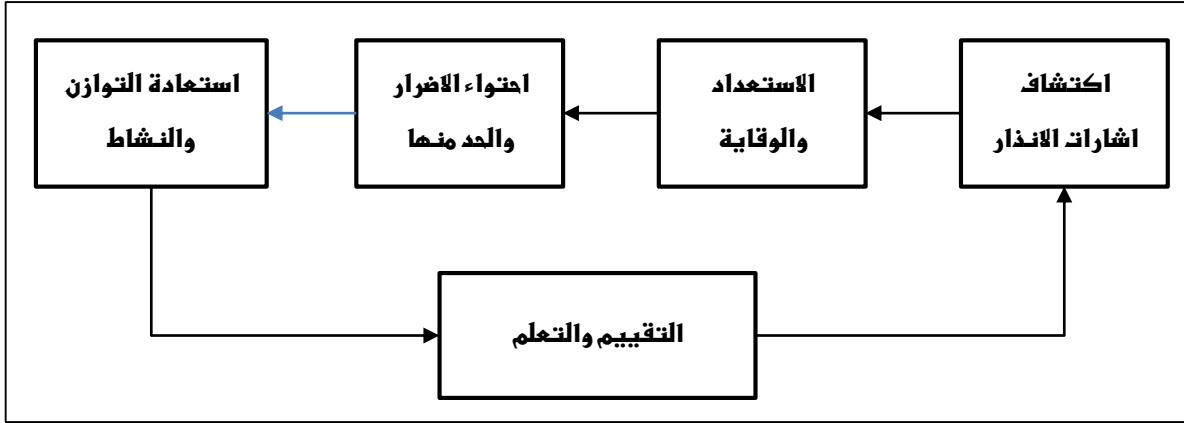
وعلى صعيدٍ مقارب أشار Cote & Miners الى أن تسخير الذكاء المعرفي للقادة في قيادة فريق الأزمة سوف يؤتي أكله في معالجتها وتكون المعالجة للازمات من خلال ثقة فريق إدارة الأزمة بنفسه والإصرار والعزيمة على تحدي تلك الأزمات والعمل بإخلاص وروح الفريق والاستطلاع

والاستكشاف الدائمين لأبعاد تلك الأزمة من خلال الذكاء المعرفي نفسه ( Cote & Miners, 2006: 22).

ومن الجدير بالذكر عند تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء المعرفي وإدارة الأزمات المنظمة ملاحظة أن نجاح المنظمات في هذا القرن أو فشلها يرتكز على فاعلية استعمال المعارف، إذ تعتمد أغلب المنظمات وبوتيرة متزايدة على اكتساب هذه المعارف وتوكيل أمورها إلى قادة يمتازون بامتلاكهم للذكاء المعرفي والحكم والحكمة وتقاسم الإحساس المشترك، وهنا ينبغي أن يضمن الذكاء المنظمي تدفقاً حراً للمعارف عبر مختلف الثقافات، والعناية بتحقيق توازن بين المحادثة عن حساسية المعلومات الجديدة، والابتكارات والابداعات الجديدة (Ogurlu, 2015: 8).

من جانب آخر، فإن الأزمة قبل وقوعها ترسل بفترة طويلة ترسل سلسلة من الانذارات المبكرة، أو الاعراض التي تنبئ بوقوعها، وهنا يتطلب وجود قيادة لديهم أسلوب تفكير يمتاز بالذكاء للانتباه لتلك الاشارات والانذارات، وان عدم الانتباه لها والاهتمام لها يجعل وقوع الأزمة أمر حتمي لا مفر منه (اليازجي، 2011 : 332)، لذا لا بد من الاستعداد لها بشكل جيد، وأن تقوم الإدارة بأستنفار جميع الامكانيات والقدرات المتاحة لديها من موارد بشرية للتصدي لتلك الازمة من خلال مجموعة من الاجراءات الوقائية فضلاً عن قيام الادارة على الفور بمعالجة نقاط الضعف لديها وتعزيز نقاط القوة واعداد سيناريوهات متوقعة للازمة، وهنا يلعب الذكاء المعرفي دور مهم في اعداد تلك السيناريوهات (الحدراوي ومحمد، 2011 : 281) وينتج عن تلك الاجراءات احتواء للازمة وتقليل نسب الضرر وبالتالي استعادة التوازن والنشاط من عدة جوانب منها : محاولة استعادة المعنويات المفقودة، حيث عادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد حيث تتكاثف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد (الذهبي والعبيدي، 2004 : 87).

من خلال مراحل الازمة السابقة يأتي دور القيادة في التعلم وتقييم النتائج التي نجمت عن الازمة من أجل تحسين الاداء والتعلم من أخطاء الماضي، وهذا بدوره يعزز من مستويات ذكاء القيادة في التعامل مع الازمات المستقبلية من خلال الاستفادة من الاخطاء السابقة، وبالتالي تطوير قدراتها مستقبلاً، والشكل (8) يوضح مراحل إدارة الازمة بشيء من التفصيل من حيث ترتيب تلك المراحل والعلاقة بينها :



المصدر : من اعداد الباحث استناداً إلى :

Tekin, Omer Faruk, (2014), importance of crisis management for public administration: the practice in turkish public administration, International Academic Conference Proceedings Budapest, Hungary.

#### الشكل (8) مراحل إدارة الازمات

من خلال ما تقدم، يتفق الباحث مع ما أوضحه علماء الادارة في جدلهم الفكري من الدور الايجابي الذي يلعبه الذكاء المعرفي في ادارة الازمات المنظرية كما يرى ما يأتي:

1. ان الذكاء المعرفي ربما يعد مصدراً من مصادر الميزة التنافسية التي تساعد المنظمات في تحقيق التميز والتفوق والنجاحات المتعددة نظراً لفاعليه في ادارة الازمات المنظرية.

2. نظراً لأن الذكاء المعرفي هو محاولة للوصول إلى الحقيقة من قبل عقل الفرد في موضوع محدد، وأنه (أي الذكاء المعرفي) يمر غالباً بالعديد من المراحل التي تتطلب كل منها امتلاك من المهارات، فإن هذه المراحل يمكن أيضاً أن تندمج وتقرن مع مراحل ادارة الازمات في المنظمة بحيث يؤدي نجاح ادارة الازمات من قبل القادرة في المنظمة الى زيادة وتراكم ذكائهم المعرفي.

3. يلعب الذكاء السائل عادة في الازمات الجديدة دوراً حاسماً، وهو الذي يتضمن القدرة على حل المشكلات والاحتكام السببي عن الأمور بشكل مستقل عن المعرفة الموجودة سابقاً، وهو أسمى ما تطمح اليه ادارة الازمات في المنظمة. بينما يلعب الذكاء المتبلور الذي يشير الى تراكم المعرفة والحقائق والمهارات المكتسبة طوال الحياة الى لعب دور هام في ادارة الازمات التقليدية الرتيبة عادةً لأنه يتضمن المعرفة التي تأتي من التعلم السابق والتجارب السابقة.



4. يتفق الباحث مع تعريف ماضي للذكاء العاطفي بأنه "القدرة على استنباط الطرق العملية الفعالة لانجاز الأعمال فى الواقع والتصرف العملي تجاه المشاكل"، مشيراً الى أن القادة فى منظمات الأعمال يلجأون الى انجاز وتصريف الأعمال بشكل يومي، فضلاً عن التصرف العملي تجاه المشاكل التي ترقى بعضها الى أزمات منتظمة تتحتم ادارتها (ماضي، 2014 : 4).

يظهر مما سبق بأن هنالك جدل فكري للباحثين المختصين بالإدارة حول ابعاد الذكاء المعرفي وايضاً في مراحل إدارة الازمة المالية، مما يظهر الحاجة إلى هذا البحث لغلق هذه الفجوة المعرفية، فضلاً عن بيان أهمية التطبيق الميدانية لدور المتغير المستقل في إدارة المتغير الثاني.

## الفصل الثالث الجانب العملي

● **المبحث الاول : نبذة تعريفية عن  
مجتمع البحث**

● **المبحث الثاني : وصف وتشخيص  
متغيرات البحث**

● **المبحث الثالث : اختبار نموذج  
البحث وفرضياته**

## الفصل الثالث

### الجانب العملي

#### تمهيد

بهدف التعرف على مفهوم وأهمية المتغيرات المعتمدة في أنموذج البحث وفرضياته وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير لدور الذكاء المعرفي في إدارة الازمات المالية ، فقد تم تخصيص هذا الفصل لوصف وتشخيص متغيرات البحث والتحقق من مدى سريان الأنموذج الافتراضي للبحث واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية له، بالإضافة إلى عرض الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وتوصياته.

واعتمادا على ما تقدم يتضمن هذا الفصل المباحث الآتية :

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجتمع البحث

المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

المبحث الثالث : اختبار انموذج البحث وفرضياته

## **المبحث الأول**

### **نبذة تعريفية عن مجتمع البحث**

#### **أولاً : مديرية إدارة التطوع**

هي إحدى تشكيلات وزارة الداخلية تختص بالعمل على استقطاب العناصر البشرية المميزة لتلبية احتياجات الوزارة من المورد البشري وفقاً للقوانين والانظمة المرعية في هذا المجال.

ترتبط هذه المديرية فنياً وأدارياً بوكالة الوزارة لشؤون الأدارية والمالية – المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية.

يدير المديرية ضابط برتبة لا تزيد عن لواء خريج كلية الشرطة او المعهد العالي أو ما يعادلها ومن ذوي الخبرة والكفاءات في مجال التطوع والأدارة ويتصف بالنزاهة وحسن السيرة والسلوك ويجيد مهارة استخدام الحاسوب وله القدرة على الايجاز والعرض الشفوي ويكون مشرفاً على اعداد وتنفيذ الخطة السنوية للمديرية وتوابعها ويقوم بتنفيذ المشاريع ذات الصلة بعمل المديرية وكذلك المعوقات التي تواجه العمل وكذلك يقوم بتطوير الكادر من خلال اشراكه في الدورات الداخلية والخارجية والتأكد من تطبيق الإجراءات الصحيحةه وأمن المعلومات المشاركة في وضع خطة احتياجات المديرية من القوى البشرية وتوفير متطلبات البنى التحتية لتأسيس المديرية، ومن المهام والواجبات التي تقوم بها المديرية ما يأتي :

1. تقديم الدراسات العلمية والاحتياجات للتطوع السنوي والاستراتيجي بالتنسيق مع المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية / قسم التعيين و مديرية الملاك.

2. تقديم المشورة للوكالة الإدارية والمالية والمراجع بكل ما يتعلق بأدارة التطوع.

3. تنفيذ وتطوير خطط التطوع والتعيين وحسب الأوامر والتوجيهات الصادرة بذلك.

4. استقطاب الموارد البشرية وفق احتياجات الوزارة من الموارد البشرية.

5. الاعلان عن الوظائف الشاغرة.

6. وضع معايير المفاضلة بين الموارد البشرية.

## **ثانياً : مديرية التخطيط والمتابعة لوزارة الداخلية**

هي مديرية عامة تختص بجمع خطط كافة تشكيلات الوزارة وصياغتها على شكل خطة موحدة ومتابعة تنفيذها واجراء البحوث والدراسات الخاصة لتطوير اداء الشرطة واعداد الخطط الاستراتيجية وتدقيق الهياكل والملاكات والقياسات لكافة مفاصل الوزارة وبيان الرأي الفني والعلمي وفقاً لنهج الوزارة وسياستها الامنية والاجتماعية في مكافحة الجريمة ووضع الرؤيا والاهداف والاولويات ومسارات العمل والمشاريع الاستثمارية وفقاً لتوجيهات وزير الداخلية بما يخدم رؤية الوزارة في خلق بيئة اجتماعية آمنة تحقق الرفاهية والاستقرار والتنمية للمجتمع العراقي.

وتقسم المديرية إلى ما يأتي :

### **1. المدير العام**

يرأس المديرية ضابط شرطة برتبة لاتقل عن عميد خريج كلية الشرطة او ما يعادلها حاصل على شهادة جامعية اولية في الاختصاصات الادارية او الفنية او التخطيطية او موظف مدني حاصل على ذات الشهادة ولديه خدمة فعلية في اختصاصه لاتقل عن (20) سنة يكون مسؤولاً امام وكيل الوزارة الاقدم عن حسن اداء مديريته لمهامها وواجباتها كما يقوم بالمتابعة والاشراف على تنفيذ سياسة الوزارة وخططها في مجالات التخطيط والاستثمار وبما يحقق رؤية الوزارة وسياستها الامنية.

### **2. السكرتير**

يرأسها ضابط برتبة لاتقل عن ملازم خريج كلية الشرطة او ما يعادلها يكون مسؤولاً عن تنظيم الزيارات والمقابلات للمدير العام ويقوم بأستلام وتنظيم وتقديم البريد اليومي للمدير العام من الشعب والاقسام للمدير العام وتنفيذ المهام التي يكلفه بها.

### **3. الشعبة القانونية**

ضابط برتبة لاتقل عن رائد خريج كلية الشرطة او ما يعادلها ويفضل ان يكون حاصلأ على شهادة جامعية اولية في القانون ويكون مسؤولاً عن تقديم الرأي والمشورة ومتابعة انجاز المجالس التحقيقية وتمثيل الوزارة امام الجهات القضائية في المجالات القانونية التي تخص المديرية في الداخل والخارج.

#### 4. شعبة العلاقات والاعلام

يدير الشعبة ضابط برتبة لاتقل عن نقيب خريج كلية الشرطة او ما يعادلها حاصل على شهادة جامعية اولية في الاعلام او اجتاز دورات اعلامية ويكون مسؤولاً عن متابعة الاعمال داخل المديرية ومتابعة الامور التي تصدر من قبل المدير العام عن العلاقات بالتنسيق مع المديرية للعلاقات والاعلام.

#### 5. المعاين

يتولى المنصب ضابط شرطة برتبة لاتقل عن عميد خريج كلية الشرطة او ما يعادلها ويفضل ان يكون حاصل على شهادة جامعية اولية ذات علاقة بعمل التخطيط والادارة ويرتبط به /

أ. قسم تخطيط المشاريع.

ب. قسم المتابعة.

ج- قسم تكنولوجيا المعلومات.

### **ثالثاً : المديرية العامة للتدريب والتأهيل**

يحظى التدريب بأهمية كبيرة في وزارة الداخلية لتأهيل وتطوير مواردها البشرية وتحديث برامجها التدريبية لإدخال وزج ضباطها وموظفيها ومنتسبيها في دورات مستمرة تطويرية وتخصصية ودعمهم بالتجهيزات المادية والفنية وحسب الإمكانيات الذاتية المحلية مع الاستفادة من دعم المجتمع الدولي ولكون التدريب من أهم المقومات الأساسية لبناء جهاز شرطة حديث وفعال لما يحققه من تطور في خبرات ومعارف ومهارات منتسبي وزارة الداخلية فقد اصبحت المديرية العامة للتدريب والتأهيل من المؤسسات العلمية والأكاديمية المهمة في الوزارة وتم استحداثها بموجب الأمر الوزاري المرقم 3727 في 2004/5/29 وأسندت لها مهام التخطيط والإشراف على تنفيذ برامج تدريب وتأهيل منتسبي الوزارة بعد أن كانت مديرية التدريب الملغاة تقوم بهذه المهمة.

أن الغاية من استحداث المديرية العامة للتدريب والتأهيل هو إيجاد دائرة تساهم في رسم السياسة التدريبية للوزارة وتعنى بإعداد الخطط التدريبية ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها وعوائدها فضلاً عن

التنسيق لغرض تبادل الخبرات على الصعيد العربي والدولي بما يسهم في النهوض بمستوى أداء منتسبي وزارة الداخلية وقد ارتبطت بالمديرية العامة من الناحيتين الإدارية والمالية تشكيلات تدريبية بمختلف المستويات وذلك بموجب الامر الوزاري المذكور والوامر الاخرى وكما مبين أدناه إضافة إلى ارتباط مراكز التدريب في المحافظات والاقاليم ومراكز التدريب التخصصية بهيئة التدريب والتأهيل من الناحية الفنية.

ومن واجبات وأهداف هذه المديرية ما يأتي :

1. تنفيذ الاهداف الاستراتيجية للوزارة في مجال التدريب.
2. الإشراف على تدريب منتسبي وزارة الداخلية في مختلف المستويات وإعدادهم نظرياً وعملياً داخل وخارج العراق.
3. تطوير الأساليب العلمية والفنية والإدارية المستخدمة في التدريب.
4. المساهمة في عملية الارتقاء بالخدمة الأمنية وفق المعايير العربية والدولية الخاصة بالعملية التدريبية.
5. رفع كفاءة الأداء لرجال الشرطة والعاملين في وزارة الداخلية وتنمية قدراتهم الذاتية.
6. المساهمة في حل المشاكل الخاصة بالعملية التدريبية بالتعاون والتنسيق مع الجهات العلمية والشرطوية العراقية والعربية والأجنبية كالجامعات ومراكز البحوث المتخصصة وتقديم المشورة.
7. استقطاب وتأهيل وإعداد الطلبة من خريجي الجامعات وخريجي الدارسة الإعدادية والمتوسطة والمستويات الأخرى وتأهيلهم كضباط ومنتسبي شرطة لسد احتياجات مفاصل الوزارة من الموارد البشرية.
8. التخطيط لكافة أنواع التدريبات المحلية والدولية من خلال إعداد الخطط التدريبية وفق احتياجات دوائر الوزارة لتطوير كفاءتهم واختصاصاتهم.
9. الإشراف والرقابة على توابع الهيئة وترشيد أعمالها بما يضمن انسيابية العملية التدريبية.

10. إجراء كافة التدريبات الخاصة بتطوير واعداد الملاكات التعليمية والتدريسية والتدريبية وتأمين مناهج التدريب والتدريس ومساعدات ومذخرات التدريب للمراكز التدريبية.
11. اعداد البحوث والدراسات التي تسهم في تطوير اعمال الشرطة.
12. تأهيل رجال الشرطة مستحقي الترقية لرتب أعلى لضمان انسيابية الهرم الوظيفي.
13. متابعة وتقييم عمل المراكز التدريبية وتلبية احتياجاتها الفنية.
14. التنسيق مع الجامعات والوزارات العراقية لإدخال العاملين في أجهزة الشرطة في الدورات التطويرية التي تقيمها تلك الجهات.
15. التنسيق مع الجامعات الامنية والمؤسسات التدريبية العربية والدولية لتوفير فرص ومنح دراسية للعاملين في أجهزة الشرطة.

#### **رابعاً : المديرية العامة للشؤون المالية**

إن من مهام المديرية العامة للشؤون المالية هي متابعة أعمال كافة أقسام المديرية العامة للشؤون المالية حسابياً وإدارياً وله سلطة التوجيه والرقابة والتنبيه والمحاسبة وفق القانون والموافقة على طلبات الصرف وفق الصلاحيات الممنوحة له وتوزيع الموازنة العامة للوزارة للمديريات ذات الموازنة المستقلة والاشترك بالاجتماعات والمؤتمرات الوزارية والبرلمانية وتنظيم واعطاء الموافقات الخاصة وتأييد توفر الاعتماد المالي والمصادقة على الاعتمادات بكتب رسمية والموافقة على مناقلة المبالغ في الوحدات المالية في وزارة الداخلية ومفاتحة وزارة المالية فيما يخص الأمور المالية والوزارات الأخرى ذات العلاقة وانجاز الأعمال الحسابية الخاصة بها والأشراف المباشر على أقسام الحسابات وتقوم المديرية العامة برسم السياسة المالية للوزارة وتشكيلاتها من خلال موافقتنا في إضافة أو تناقل الأموال أو توفر الاعتمادات المالية لمتطلبات الوزارة بين الوحدات واتخاذ القرار المناسب بشأنها وتشرف على اعداد (29) موازنة في تشكيلات الوزارة وقد تضاف في المستقبل القريب حيث هناك وحدات حسابية سيتم استحداثها وهي الآن قيد الإجراء .



### **خامساً : مديرية إدارة مكتب وكيل الوزارة للشؤون الادارية والمالية**

تشكل (مكتب الوكيل الأقدم / بمستوى مديرية) سابقاً استناداً للأمر الاداري ذي العدد (60887) في 2013/10/24 وتمت هيكلته ودمج كادره مع هيكلية مكتب وكيل الوزارة للشؤون الإدارية والمالية بناءً على ما جاء بالأمر الوزاري المرقم (م.ب/28477) في 2014/11/25 .

تقوم المديرية بواجب تنظيم الأمور الإدارية لوكيل الوزارة للشؤون الادارية والمالية من خلال استلام وتسليم البريد من مديريات وأقسام مقر الوكالة والوارد العلني والسري وعرضه أمام أنظار السيد وكيل الوزارة للشؤون الادارية والمالية ومتابعة انجازه بعد تدقيقه من الضباط المعنيين ومتابعة تقارير التفتيش وتقييم الأداء للمديريات التابعة إلى مقر الوكالة وتنفيذ توصياتها بالتنسيق مع دوائر الوزارة ومديريات وأقسام المقر ومتابعة انجاز اللجان المشكلة برئاسة السيد وكيل الوزارة للشؤون الادارية والمالية وتقديم المواقف الإدارية والإحصائية الخاصة بأقسام الوكالة وتوابعها.

### **سادساً : مديرية الجنسية العامة والمديريات المرتبطة بها**

بالنظر لمرور فترة طويلة على اعتماد الوصف الوظيفي الحالي لمديرية الجنسية العامة ونتيجة لحصول توسع و استحداث وتغيير كثير من مسمياته الادارية و التنظيمية والقاء مسؤولية تنفيذ مشروع البطاقة الوطنية الموحدة على عاتقها، كان لزاماً علينا ان نقدم دراسة للهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي لمديرية الجنسية العامة بجلته الجديدة والتي وضعت لغرض تلبية الطموح وتأسيس هيكل تنظيمي ووصف وظيفي على ارض الواقع يسهم بشكل فاعل في ديمومة عمل المديرية وفق الاطر الصحيحة الموضوعة من قبل وزارة الداخلية باعتبار ان مديرية الجنسية العامة إحدى المديريات التابعة لوزارة الداخلية وترتبط بوكالة الوزارة للشؤون الادارية و المالية ويترأسها ضابط برتبة لواء خريج كلية الشرطة ومشهود له بالكفاءة والقدرة وحسن السيرة ويتولى متابعة إنجاز أعمال المديرية من خلال سبع مديريات تخصصية بالإضافة الى مديريات الجنسية في بغداد والمحافظات، وتتلخص واجبات مديرية الجنسية العامة بتنفيذ القوانين واداء المهام التالية :

1. تنفيذ احكام قانون الاحوال المدنية رقم 65 لسنة 1972 و إصدار هويات الأحوال المدنية للعراقيين بموجبه.

2. تنفيذ احكام قانون الجنسية العراقية رقم 26 لسنة 2006 ومنح شهادة الجنسية العراقية للعراقيين بموجبه

3. تنفيذ احكام قانون جوازات السفر رقم 32 لسنة 1999 ونظام جوازات السفر رقم 2 لسنة 2011 وإصدار جوازات السفر للعراقيين وتمديدتها بموجبه.

4. تنفيذ احكام قانون تنظيم محلات السكن داخل العراق رقم 95 لسنة 1978 وتعديلاته ومنح بطاقة السكن بموجبه.

5. تنفيذ احكام قانون اقامة الاجانب رقم 118 لسنة 1978 المعدل بالقانونين رقم 127 لسنة 1979 و 208 لسنة 1980 ومتابعة تنفيذه.

6. تأييد صحة إصدار شهادات الجنسية العراقية التي تطلب من الدوائر الحكومية.

7. إصدار قرارات رعوية المتوفين دون حصولهم على شهادات الجنسية العراقية.

8. إصدار القرارات الإدارية التي تتعلق بتصحيحات القيد كالحذف والإضافة وغيرها.

9. تسجيل الولادات وتأشير الوفيات التي تقع داخل العراق وخارجه.

10. تنظيم معاملات الهجرة الداخلية وترحيل القيود بين دوائر الأحوال المدنية.

11. تنفيذ القرارات التي تصدرها محاكم البداية.

12. تأشير واقعات الزواج والطلاق والفسخ على قيود المواطنين في السجل المدني.

13. الأشرف على المنافذ الحدودية و متابعة دخول وخروج العراقيين والعرب والأجانب من وإلى العراق

14. القيام بعملية الأشرف ووضع التصاميم لطبع جوازات السفر وشهادات الجنسية وهوية الأحوال المدنية ووثائق سفر الفلسطينيين ووثائق الإقامة وتنفيذ القرارات الرسمية الصادرة بحقهم .

15. منح سمات الدخول الى العراق بكافة انواعها ووفق القانون النافذ.

16. الأشراف على التصميم للأختام والمطبوعات والوثائق والاستمارات الخاصة بكل المديرية كالجوازات والإقامة والجنسية والأحوال المدنية وتغييرها بين فترة وأخرى حسب ما تمليه الظروف الأمنية.

17. إعداد هيكلية الدوائر وتنظيم العمل فيها والأشراف على أدائها وتحديد المسؤولية فيها.

18. تأييد الوثائق الرسمية للعراقيين والتي تقوم هذه المديرية بإصدارها كشهادات الجنسية وهويات الأحوال المدنية وجوازات السفر وإرسالها للوزارة للتصديق عليها بعد ترجمتها حسب القانون.

19. منع سفر من يصدر بحقه قرار من السلطات الرسمية

20. تنفيذ مشروع البطاقة الوطنية الموحدة بعد اقرار التشريعات اللازمة لتنفيذه.

### **سابعاً : المديرية العامة لشؤون البنى التحتية**

ان مهمة المديرية العامة لشؤون البنى التحتية هو توفير الاسناد اللوجستي لجميع تشكيلات ومديريات ودوائر وزارة الداخلية العراقية، وكما يأتي :

1. تأمين كافة أنواع الاسلحة والاعتدة والملابس.

2. تجهيز جميع المديرية والاقسام بالاجهزة الالكترونية والاثاث والقرطاسية.

3. تأمين العجلات بمختلف أنواعها القتالية والانشائية والخدمية وعجلات النقل.

### **ثامناً : مديرية إدارة الموارد البشرية**

تعد المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية التشكيل الإداري المختص في وزارة الداخلية لإدارة كافة القضايا التي تتعلق بالعنصر البشري على اختلاف اصنافهم وتنوع واجباتهم ومهامهم من تحليل الواجبات والاحتياجات والاستقطاب والاختيار وتنظيم امور الافراد بدأ من التعيين ولحين الاحالة الى التقاعد . وتقدم التعويضات المناسبة والتقييم والتطوير وصولاً الى تكوين رأس مالي بشري وتحقيق الأداء العالي واستدامة عملية التعلم عبر السعي المتواصل لترسيخ ممارسات الموارد البشرية في اطار التقدم التقني والاستراتيجي.

### **الفصل الثالث : الجانب العملي ..... المبحث الأول : نبذة تعريفية عن مجتمع البحث**

وتعد مديرية ادارة الموارد البشرية من اهم دوائر وزارة الداخلية، لما تتمتع به من استقلالية ادارية، والتي تعتبر المسؤولة عن قضايا وانشطة ووظائف الموارد البشرية في الوزارة بمختلف تشكيلاته، من خلال العمل على استقطاب واختيار وتعيين وتطوير وتعليم وتقييم اداء العاملين، فضلا عن القيام بالشؤون الادارية الأخرى التي تخص جميع من يعمل في الوزارة (ضباط، مراتب، وموظفين مدنيين) بمجالات التقاعد أو انتهاء الخدمات والمحافظة عليهم ورعايتهم. إذ كان لمديرية إدارة الموارد البشرية دور مهم بعد الانفلات الأمني الذي حصل جراء الاعتداء الإرهابي على اغلب المدن العراقية وبالخصوص نينوى باعادة تنظيم مراكزها وخطوطها الأمنية وإعادة أكثر من 40 ألف منتسب وما تزال تعمل بشكل دؤوب لتحقيق ما تحتاجه كل مفاصل وتشكيلات الوزارة فضلا عن الاوامر الادارية الخاصة التي تعنى بالموارد البشري في الوزارة.

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغيرات البحث

#### توطئة

يسعى هذا المبحث للتعرف على توافر متغيرات البحث في الوزارة وفق استجابة العينة المبحوثة في وزارة الداخلية، وسوف يتم الاعتماد على الوسط الحسابي والذي يمثل أهم مقياس النزعة المركزية الأكثر شهرة والأكثر أهمية في المقاييس المختلفة. وتمثل قيمة الوسط الحسابي القيمة التي تتمركز حولها جميع القيم المختلفة للمتغير ، والانحراف المعياري إذ يعد من أهم مقاييس التشتت الإحصائية ، ومعامل الاختلاف إذ يستخدم لمقارنة التشتت بين مجموعتين ، حيث يمثل ذلك شرط أساسي للحكم على تشتت المجموعتين من خلال مقارنة قيم مقاييس التشتت المحسوبة للمجموعتين وكلما كانت القيمة اقل كلما دل ذلك على قلة تشتت إجابات العينة المبحوثة وعلى ضوء النتائج يتم ترتيب الأهمية على أساسها، وأخيرا تحديد مستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثة حسب إجاباتهم، وقد اعتمد البحث على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للاستبانة، فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول (16) يوضح ذلك، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.61 إلى 3.40) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.41 إلى 4.20) و جيد جدا إذا زاد من (4.21 إلى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.61 إلى 2.40) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.81 إلى 2.60) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من 1 إلى 1.80).

الجدول (16) يبين المتوسط المرجح ومستوى الإجابة

مستوى الإجابة	مقياس الإجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا أتفق تماماً	من 1 إلى 1.80
ضعيف	لا أتفق	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	محايد	من 2.61 إلى 3.40
جيد	أتفق	من 3.41 إلى 4.20
جيد جدا	أتفق تماماً	من 4.21 إلى 5

## **أولاً : الذكاء المعرفي وابعاده**

تسعى هذه الفقرة للتعرف على مستوى اجابات عينة البحث على متغير الذكاء المعرفي في وزارة الداخلية في ضوء استجابة مجتمع البحث ,وسوف يتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية له وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.31) وبانحراف معياري (0.67) ومعامل الاختلاف بلغ (15.54%) اما أهمية هذا المتغير فقد بلغت (86.2%) وهذا يعني ان اجابات العينة كانت متجهة نحو الاتفاق والاتفاق التام أي توافر لدى افراد الوزارة الذكاء المعرفي حسب إجابات العينة ويحتوي هذا المتغير على عدة محاور وهي :

### **1. التفكير النظمي**

طرحت في هذا البعد الفرعي خمس فقرات على المستجيبين. ويظهر من الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية لفقرات التفكير النظمي، إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) قد حصلت الفقرة (4) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.47) وشدة إجابة (89.4%) وبانحراف معياري (0.66) ومعامل اختلاف (14.76%) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (3) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.28) وشدة اجابة (85.6%) وبانحراف معياري كان (0.59). أما المعدل العام للتفكير النظمي فقد بلغ (4.38) وشدة إجابة (87.6%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.64) ومعامل اختلاف (14.69%)، مما يعني توافر التفكير النظمي في وزارة الداخلية.

## الفصل الثالث : الجانب العملي ..... المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

جدول (17) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد التفكير النظمي

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات	
				5	4	3	2	1		
				اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
%87.8	14.35%	0.63	4.39	69	73	6	2	-	ت	1. تناقش الادارة الخطط الموضوعية لإدارة الأزمات المالية بحرية تامة مع الأفراد قبل الشروع بتطوير تلك الخطط وتغييرها.
				%46.0	%48.7	%4.0	%1.3	-	%	
%87.8	13.89%	0.61	4.39	68	74	7	1	-	ت	2. تنظر الادارة الى الافراد الفاعلين كونهم جزء اساسي من خططها المتكاملة.
				%45.3	%49.3	%4.7	%0.7	-	%	
%85.6	13.78%	0.59	4.28	53	88	8	1	-	ت	3. تعتمد الادارة مبدأ تكافؤ الفرص بالنسبة للأفراد الموهوبين.
				%35.3	%58.7	%5.3	%0.7	-	%	
%89.4	14.76%	0.66	4.47	82	58	8	2	-	ت	4. تمتلك الادارة افكار ابداعية لزامات المالية التي تتعرض لها.
				%54.7	%38.7	%5.3	%1.3	-	%	
%87.6	16.67%	0.73	4.38	75	61	10	4	-	ت	5. تسعى الادارة الى الاستفادة من الأفراد كلا حسب الشهادة والخبرة التي يمتلكها.
				%50.0	%40.7	%6.7	%2.7	-	%	
%87.6	14.69%	0.64	4.38	اجمالي التفكير النظمي						

### 2. تمييز الأنماط

طرحنا في هذا البعد الفرعي خمس فقرات على المستجيبين. ويظهر من الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاجابات والأهمية النسبية لفقرات تمييز الانماط إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) قد حصلت الفقرة (9) على أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.35) وشدة أجابة (87.0%) وبانحراف معياري (0.70) ومعامل اختلاف (16.09%) وهذا يبين تناسق إجابات عينة البحث تجاه هذه الفقرة بالنسبة إلى باقي الفقرات، في حين حصلت الفقرة (7) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.09) وشدة اجابة (81.8%) وبانحراف معياري كان (0.67).

## الفصل الثالث : الجانب العملي ..... المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

أما المعدل العام لتمييز الأنماط فقد بلغ (4.23) وشدة إجابة (84.7%) وبانحراف معياري عام بلغ (0.69) ومعامل اختلاف (16.42%)، وهذا يشير الى توافر تمييز الأنماط في وزارة الداخلية وأن الإدارة لها قدرة عالية على ازالة التشويش من اذهان الأفراد وتحويله إلى نظم معرفية للموقف و معرفية مفيدة لها، والشكل (9) يوضح ترتيب ابعاد الذكاء المعرفي حسب وسطها الحسابي والانحراف المعياري.

بصورة عامة يلاحظ الباحث من خلال المقابلات التي أجراها في الوزارة المبحوثة، بأن النمط القيادي الأفضل يعتمد على الموقف الذي تمر به الوزارة ففي بعض المواقف يتطلب أن يكون القائد أوتوقراطياً لضمان انسيابية سير العمل بهدوء، وفي مواقف أخرى يتطلب أن يكون القائد ديمقراطياً لمنع الفساد وتحقيق مرونة في العمل فقد لا يكون القائد ملماً بكل المواقف التي تمر بها الوزارة كما إن المرؤوسين قد يكونون أقرب إلى الواقع ومتفاعلين مع الموظفين والمراجعين في الوزارة أكثر من القائد لذا لا بد من الأخذ برأيهم للوصول إلى اتفاقات موحدة من ناحية الرأي الفني والإداري والمالي لتنفيذه بصورة صحيحة.

جدول (18) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد تمييز الأنماط

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات	
				5	4	3	2	1		
				اتفق تماماً	اتفق	متوسط	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
%84.2	15.91%	0.67	4.21	50	83	15	2	-	ت	6. تمتلك الإدارة قدرة عالية على ازالة التشويش من اذهان الأفراد وتحويله إلى نظم معرفية للموقف.
				%33.3	%55.3	%10.0	%1.3	-	%	
%81.8	18.34%	0.75	4.09	47	73	27	3	-	ت	7. لدى الإدارة قدرة عالية على استثمار المواقف التي تتعرض لها وتحويلها إلى نظم معرفية مفيدة لها.
				%31.3	%48.7	%18.0	%2.0	-	%	
%83.6	16.99%	0.71	4.18	52	74	23	1	-	ت	8. تركز الإدارة بشكل كبير على جميع التفاصيل للمواقف التي تتعرض لها بشكل يومي.
				%34.7	%49.3	%15.3	%0.7	-	%	



### الفصل الثالث : الجانب العملي ..... المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

%87.0	16.09%	0.70	4.35	70	65	13	2	-	ت	9. يقوم المدراء بدمج افكارهم الخاصة مع افكار الافراد في المنظمة وصولا إلى فكرة اشمل.
				%46.7	%43.3	%8.7	%1.3	-	%	
%86.8	14.75%	0.64	4.34	63	77	8	2	-	ت	10. تضع الإدارة العديد من الحلول والبدائل للمشكلة الواحدة.
				%42.0	%51.3	%5.3	%1.3	-	%	
%84.7	16.42%	0.69	4.23	اجمالي تمييز الأنماط						



الشكل (9) ترتيب ابعاد الذكاء المعرفي حسب وسطها الحسابي والانحراف المعياري

يستنتج الباحث أن هنالك تباين بين ابعاد الذكاء المعرفي، إذ جاء بالمرتبة الاولى التفكير النظمي وجاء بالمرتبة الثانية تمييز الانماط.

### ثانياً : إدارة الأزمات المالية وابعادها

يضم متغير إدارة الأزمات ثلاثة أبعاد هي الاتصالات وتدفق المعلومات و اتخاذ قرار الاستجابة وحشد وتعبئة الموارد، وهو متغير الاستجابة التابع وتم قياسه من خلال الفقرات (11-25) وإن الإجابة عن هذه الفقرات تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (4.20) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي

للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة كانت جيدة ويشير الانحراف المعياري الذي يبلغ (0.76) إلى الانسجام المقبول في الإجابة, مما يعني ان للوزارة إدارة للاثمات المالية ، وسيتم عرض النتائج على حسب الابعاد وعلى النحو الاتي :

#### **1. الاتصالات وتدقق المعلومات**

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.2) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بأن إجابات العينة حول هذا البعد كانت جيدة وبانحراف معياري (0.77). وهذه النتيجة تؤشر إن الوزارة تمتلك نظام اتصال يضمن تزويد المدراء بالمعلومات المطلوبة فضلا عن التركيز على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات لمن يحتاجها بمستوى متوسط ويحتاج إلى تفعيل بصورة أكبر إذ باتت المعلومات بالغة الأهمية في عملية صنع القرارات وإنجاز المهام الإدارية أما بالنسبة لفقرات هذا البعد, فقد حققت الفقرة (13) (تمتلك الوزارة نظام معلومات يضمن تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة عند حدوث الأزمات المالية) أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (4.41) وبأقل تشتت إذ بلغ (0.58) وبنسبة أهمية كانت 88.2%، أما الفقرة (14) (تركز الوزارة على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة إليها) فقد حققت أقل وسط حسابي إذ بلغت قيمته (4.03) وبتشتت بالإجابة بلغ (0.92)، وهذا يؤكد ضرورة اهتمام الوزارة بالشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة لها إذ ان عدم توفر المعلومات الضرورية عند حدوث الازمات ممكن أن تزيد من أعباء المدراء وتزيد من مخاطر الفشل في اتخاذ القرارات الصائبة.

## الفصل الثالث : الجانب العملي .....المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

جدول (19) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد الاتصالات وتدفق المعلومات

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات	
				5	4	3	2	1		
				اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
%84.2	17.58%	0.74	4.21	69	74	7	-	-	ت	11. تمتلك الوزارة غرفة عمليات مزودة بأحدث نظم الاتصالات لإدارة الأزمات المالية التي تتعرض لها.
				%46.0	%49.3	%4.7	-	-	%	
%85.0	17.65%	0.75	4.25	62	68	16	4	-	ت	12. يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على سرعة الاتصالات بين الأقسام المختلفة عند التعرض للأزمة المالية.
				%41.3	%45.3	%10.7	%2.7	-	%	
%88.2	13.15%	0.58	4.41	55	77	13	5	-	ت	13. تمتلك الوزارة نظام معلومات يضمن تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة عند حدوث الأزمة المالية.
				%36.7	%51.3	%8.7	%3.3	-	%	
%80.6	%22.83	0.92	4.03	53	68	20	9	-	ت	14. تركز الوزارة على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة إليها.
				%35.3	%45.3	%13.3	%6.0	-	%	
%82.0	%20.73	0.85	4.10	48	72	19	8	3	ت	15. تمتلك الوزارة وحدة مستقلة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالأزمات المالية وتخزينها على قاعدة بيانات.
				%32.0	%48.0	%12.7	%5.3	%2.0	%	
%84.0	18.39%	0.77	4.2	اجمالي الاتصالات وتدفق المعلومات						

## 2. اتخاذ قرار الاستجابة

بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (4.14) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3)، إذ كانت إجابات العينة معتدلة وبانحراف معياري (0.75)، أما على مستوى الفقرات المكونة لهذا البعد، فقد حققت الفقرة (18) (تمتلك الوزارة القدرة على محاكاة القرارات السابقة للاستعانة بحل المواقف المشابهة) أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (4.39) وبأقل تشتت إذ بلغ (0.59) وأهمية نسبية بلغت (87.8%)، وهذا يعني اتفاق اغلب العاملين على إن الوزارة لها القدرة على حل المواقف المشابهة وذلك عن طريق محاكاة القرارات السابقة التي تم اتخاذها، بينما كانت أقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (32) (تواجه الوزارة مشاكل في إعداد البدائل المتاحة لحل أغلب الأزمات المالية التي تتعرض لها) والتي بلغت (3.96) وهي قيمة أكبر من الوسط وبتشتت في الإجابة إذ كان الانحراف المعياري (0.83)، وهذا يعني أن الوزارة تواجه مشكلة في إيجاد بدائل مناسبة وفي الوقت المناسب لحل مشكلة الازمة المالية التي قد تتعرض لها، وهذا ما اتفق عليه اجابات العينة المبحوثة.

جدول (20) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد اتخاذ قرار الاستجابة

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات	
				5	4	3	2	1		
				اتفق تماماً	تفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
%82.8	18.60%	0.77	4.14	49	79	17	4	1	ت	16. تواجه الوزارة ضعف في الرؤية عند اتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات المالية.
				%32.7	%52.7	%11.3	%2.7	%0.7	%	
%79.2	%20.96	0.83	3.96	42	76	23	9	-	ت	17. تواجه الوزارة مشاكل في إعداد البدائل المتاحة لحل أغلب الأزمات المالية التي تتعرض لها.
				%28.0	%50.7	%15.3	%6.0	-	%	
%87.8	%13.44	0.59	4.39	40	73	28	9	-	ت	18. تمتلك الوزارة القدرة على محاكاة القرارات السابقة للاستعانة بحل المواقف المشابهة.
				%26.7	%48.7	%18.7	%6.0	-	%	
%84.2	18.05%	0.76	4.21	57	74	13	6	-	ت	

### الفصل الثالث : الجانب العملي ..... المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

										19. توجد مرونة عالية في تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات عندما يتطلب الموقف ذلك.	
				38.0%	49.3%	8.7%	4.0%	-			
				64	82	2	2	-	ت	20. تسعى الوزارة لربط تقييم موقف الأزمة المالية مع استراتيجية اتخاذ القرار	
80.2%	20.45%	0.82	4.01	42.7%	54.7%	1.3%	1.3%	-	%		
82.8%	18.30%	0.75	4.14	اجمالي اتخاذ قرار الاستجابة							

### 3. حشد وتعبئة الموارد

يعكس الجدول (21) قيم المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات حشد وتعبئة الموارد، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغت قيمته (4.25) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (3) وهذا يعني بان إجابات العينة حول هذا البعد كانت معتدلة وبانحراف معياري (0.75)، وتشير هذه النتائج إلى وجود سعي متوسط من قبل الوزارة لحشد وتعبئة مواردها لتجنب الأزمات التي تحدث، وهذا ليس المستوى المطلوب من وجهة نظر الباحث لذا لا بد للوزارة أن تزيد تركيزها على حشد وتعبئة الموارد لكي تتمكن من مواجهة التحديات في المستقبل، أما بالنسبة للفقرات الخاصة بهذا البعد، فقد حصلت الفقرة (23) (تمتلك الوزارة فريق عمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات المالية) على أعلى وسط حسابي إذ بلغت قيمته (4.45) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي (3)، وهذا يشير إلى امتلاك الوزارة فريق عمل لديه خبرة سابقة في كيفية التعامل مع الأزمات المالية، وكان اقل وسط حسابي قد حققته الفقرة (25) (صعوبة مناقلة الموارد بمرونة عالية بين دوائر الوزارة) إذ بلغت قيمته (3.86) وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي وبنسبة عالية بالإجابة بلغ (0.85)، إذ لا بد للوزارة ان تزيد من فاعلية استعدادها بمناقلة الموارد بمرونة عالية ذلك لأن الموارد تعزز مرونة الوزارة لمواجهة التحديات في المستقبل.

## الفصل الثالث : الجانب العملي .....المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

جدول (21) الوصف الاحصائي لإجابات العينة المبحوثة حول بعد حشد وتعبئة الموارد

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	انحراف معياري	وسط حسابي	مقياس ليكرت					الفقرات	
				5	4	3	2	1		
				اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً		
%85.2	%20.66	0.88	4.26	27	91	18	12	2	ت	21. تركيز الوزارة على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند الحاجة لها.
				%18.0	%60.7	%12.0	%8.0	%1.3	%	
%87.8	15.26%	0.67	4.39	71	68	10	-	1	ت	22. توفر الوزارة برامج تدريبية للأفراد تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمة المالية.
				%47.3	%45.3	%6.7	-	%0.7	%	
%89.0	12.81%	0.57	4.45	74	70	6	-	-	ت	23. تمتلك الوزارة فريق عمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات المالية.
				%49.3	%46.7	%4.0	-	-	%	
%85.6	18.22%	0.78	4.28	65	69	9	7	-	ت	24. المعلومات عن حجم الموارد متوافرة في كل دوائر الوزارة.
				%43.3	%46.0	%6.0	%4.7	-	%	
%77.2	%22.02	0.85	3.86	69	63	7	10	1	ت	25. صعوبة مناقلة الموارد بمرونة عالية بين دوائر الوزارة .
				%46.0	%42.0	%4.7	%6.7	%0.7	%	
%84.9	17.79%	0.75	4.25	اجمالي حشد وتعبئة الموارد						

وبصورة عامة يلاحظ الباحث من خلال المقابلات التي أجراها في الوزارة المبحوثة مع الاجابات وفق الاستبانة بأن الظروف التي مر بها العراق أثرت على كل مفاصل العمل في المؤسسات والوزارات الحكومية من حيث ظهور حالات سلبية وتلكؤات ومعوقات في العمل والتي كان لوزارة الداخلية نصيب منها فقد باتت الوزارة بدون وصف وظائف أو هيكل تنظيمي مسيطر عليه إذ تمت عدة استحداثات وانشطارات للمديريات العامة والفرعية فيها، ومن هنا ظهرت أنشطة متعددة بدأت تتبنى عملية الإصلاح المؤسسي لتنظيم البنى التحتية الإدارية والفنية وآليات العمل وغيرها من

## الفصل الثالث : الجانب العملي .....المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

الإجراءات، كما إن دائرة التدريب والتطوير في الوزارة تقوم بتدريب العاملين إذ يتضمن المنهاج التدريبي سبعة دورات تدريبية وهي (دورات السلامة المهنية و الدورات الفنية – كهرباء و الدورات الفنية – ميكانيك و دورات الحاسبات والأنترنيت و الدورات الإدارية والمالية وتضم دورات تخص إدارة الأزمات لإكساب المشاركين معرفة ومهارات في كيفية احتواء الأزمات والتصدي لها كما تضم دورات تخص المهارات القيادية والتخطيط الاستراتيجي لشرح أهداف التخطيط الاستراتيجي وكيفية القيام بمراحل التخطيط لوضع خطة استراتيجية وتشغيلية للمنظمة، دورات اللغة الإنكليزية، دورات إدارة الجودة)، ولكن على الرغم من قيام الوزارة بهذه الدورات التدريبية إلا إن الباحث لمس من خلال اجراءه المقابلات الشخصية بأن العاملين المتدربين لا يطبقون ما تم التدرّب عليه إذ يتم اتخاذ الدورات التدريبية لأغراض الترقية فقط ، لذا على الوزارة أن تزيد فاعليتها في الاستفادة من هذه الدورات. وتمتلك الوزارة خبراء متخصصين لمعالجة الأزمات التي تتعرض لها كما يوجد عدد من الخبراء ضمن العقود التي تعقدها الوزارة يتم استشارتهم لتجنب الأزمات، كما تؤكد الوزارة على ضمان الشفافية إذ تم الاسترشاد بمبادئ الشفافية المعتمدة من قبل منظمات المجتمع الدولي والمؤسسات العلمية والأكاديمية عند إعداد هذا الدليل، والشفافية هي نظام يوفر البيانات والمعلومات الضرورية للكشف عن إدارة الأزمات وتنفيذ الخطط وتمكين العاملين من الاطلاع عليها عبر الوسائل المختلفة.

وباستخدام معامل الاختلاف لغرض معالجة البيانات والوقوف على مستوى إجابات العينة وترتيب أبعاد متغير إدارة الأزمات فقد أعتمد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن معامل الاختلاف لفقرات أبعاد هذا المتغير وكما يظهر ذلك في الجدول (22) الآتي :

الجدول (22) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة الأزمات والأهمية النسبية لأبعادها بالاستناد إلى

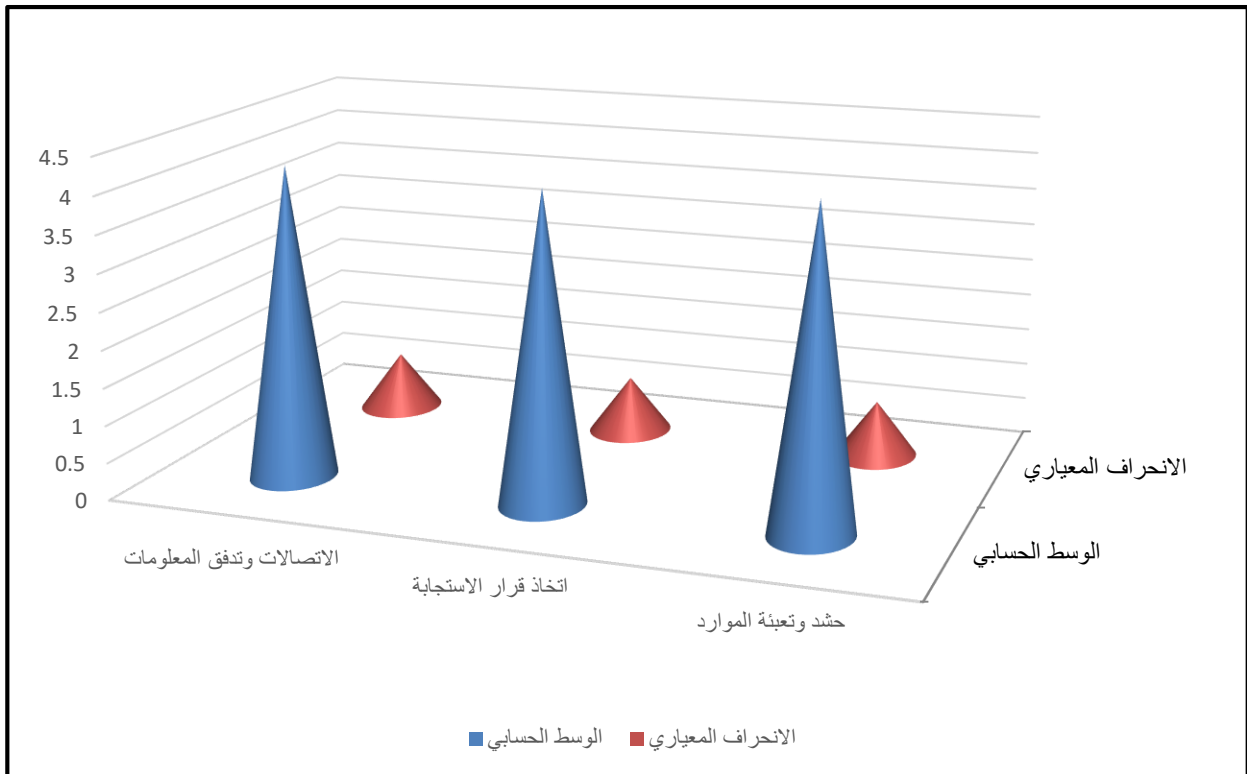
### معامل الاختلاف

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	الاتصالات وتدفق المعلومات	4.2	0.77	18.39%	3
2	اتخاذ قرار الاستجابة	4.14	0.75	18.30%	2
3	حشد وتعبئة الموارد	4.25	0.75	17.79%	1

## الفصل الثالث : الجانب العملي .....المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

عكست الإجابات في الجدول (22) المذكور أنفاً قيم معامل الاختلاف فضلاً عن الأهمية النسبية لأبعاد متغير إدارة الأزمات، إذ جاء ترتيب أجمالي بعد حشد وتعبئة الموارد بالمرتبة الأولى مما يعني هذا أن إجابات أفراد العينة ضمن بعد حشد وتعبئة الموارد كانت أقل تشتتاً والأكثر تجانساً وملاءمة وأهمية عن بقية أبعاد المتغير الأخرى المكونة للمقياس، فيما احتل بعد اتخاذ قرار الاستجابة المرتبة الثانية ويليه بعد الاتصالات وتدفق المعلومات في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، ويعود تفسير هذه النتائج الى أن إجابات العاملين بشأن حشد وتعبئة الموارد كانت أكثر تمركزاً وأقل انحرافاً عن بقية إجابات الأبعاد الأخرى مما جعله الأكثر أهمية.

والشكل (10) يوضح ترتيب ابعاد الازمة حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكما يأتي :



الشكل (10) ترتيب ابعاد الازمة حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري

يستنتج الباحث أن هنالك تباين بين ابعاد إدارة الازمة المالية، إذ جاء بالمرتبة الاولى حشد وتعبئة الموارد، وجاء بالمرتبة الثانية اتخاذ قرار الاستجابة والمرتبة الاخيرة الاتصالات وتدفق المعلومات.



## المبحث الثالث

### اختبار نموذج البحث وفرضياته

#### أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تتناول الفقرة الحالية من هذا المبحث اختبار علاقة الارتباط بين المتغير المستقل المتمثل بـ الذكاء المعرفي بإبعاده (التفكير النظمي، تمييز الانماط) والمتغير التابع المتمثل بـ ادارة الازمات المالية ، اذ سيستعمل معامل الارتباط (بيرسون *Pearson*) لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الأخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الأخر، اذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما هي مبينة في الجدول (23).

1. اختبار فرضية البحث الرئيسية الاولى والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين الذكاء المعرفي وادارة الازمات المالية)

بلغ معامل الارتباط بين الذكاء المعرفي وادارة الازمات المالية (0.813) عند مستوى دلالة (0.000). وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للذكاء المعرفي مع ادارة الازمات المالية بموجب ما تقدم تُقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء المعرفي وادارة الازمات المالية بدلالة ابعاده في الوزارة المبحوثة.

اما فيما يخص العلاقة بين الذكاء المعرفي وابعاد إدارة الازمات المالية فنلاحظ من الجدول ادناه وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغير المستقل الذكاء المعرفي وبين ابعاد المتغير التابع مجتمعة (الاتصالات وتدفق المعلومات و اتخاذ قرار الاستجابة و حشد وتعبئة الموارد) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.778، 0.727، 0.732) على التوالي مما يدل على قبول الفرضية التي تنص "توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء المعرفي وبين ابعاد إدارة الازمات المالية"

## الفصل الثالث : الجانب العملي ..... المبحث الثالث : اختبار نموذج البحث وفرضياته

الجدول (23) نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء المعرفي وإدارة الازمات المالية

إدارة الازمات المالية	حشد وتعبئة الموارد	اتخاذ قرار الاستجابة	الاتصالات وتدفق المعلومات	المتغير التابع / المتغير مستقل
0.813	0.732	0.727	0.778	الذكاء المعرفي
0.713	0.626	0.640	0.696	التفكير النظامي
0.780	0.716	0.695	0.735	تمييز الانماط

اما نتائج علاقات الارتباط على المستوى الجزئي (الابعاد) بين متغيرات الدراسة فقد اشترت الاتي:

### 1. العلاقة بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة الازمات المالية

حققت العلاقة بين التفكير النظامي و الاتصالات وتدفق المعلومات اعلى معامل ارتباط بلغ (0.696) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05), بينما حققت العلاقة بين التفكير النظامي و اتخاذ قرار الاستجابة معامل ارتباط وهو (0.640) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05), وبلغ معامل الارتباط بين التفكير النظامي وحشد وتعبئة الموارد (0.626) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05), وبشكل عام حققت العلاقة بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة الأزمات معامل ارتباط بلغ (0.713) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين التفكير النظامي وأبعاد إدارة الازمات المالية, أما نوع العلاقة فهي علاقة طردية موجبة, وهذا يدل على وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الاولى. وبهذه النتيجة قد تم إثبات جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة إذ إن قبول الفرضيات الفرعية يقودنا الى قبول الفرضية الرئيسة الأولى وتعكس هذه النتيجة أهمية التفكير النظامي في تفسير إدارة الأزمات, مما يدل على علاقة التفكير النظامي في إدارة الازمات المالية وبالتالي اعتماد الوزارة المبحوثة هذا البعد مما يدل الى قبول الفرضية الفرعية الأولى.

## 2. العلاقة بين تمييز الانماط وإدارة الازمات المالية

حققت العلاقة بين تمييز الانماط و الاتصالات وتدفق المعلومات أعلى معامل ارتباط وهو (0.735) وهو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني أن اهتمام الوزارة في تمييز الانماط سيسهم في تحسين إمكانات التعامل مع الازمات ولا سيما في مجال الاتصالات وتدفق المعلومات، بينما حققت العلاقة بين تمييز الانماط واتخاذ قرار الاستجابة معامل ارتباط بلغ (0.695) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05)، في حين حققت العلاقة بين تمييز الانماط وحشد وتعبئة الموارد معامل ارتباط بلغ (0.716) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05)، وبشكل عام حققت العلاقة بين تمييز الانماط وأبعاد إدارة الأزمات معامل ارتباط بلغ (0.780) وهو معنوي عند مستوى دلالة (0.05)، وبالتالي ظهرت علاقات ارتباط طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين تمييز الانماط وكل من اتخاذ قرار الاستجابة والاتصالات وتدفق المعلومات وحشد وتعبئة الموارد، وهي علاقة طردية موجبة ذات دلالة معنوية، مما يوضح ان تمييز الانماط القيادية تمكن الوزارة من الابداع والابتكار في العمل القيادي، وتؤكد هذه النتيجة على ضرورة اعتماد الوزارة المبحوثة على هذا البعد كأداة لتمييز مخرجات الوزارة وبالتالي وجود مسوغ قوي لقبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الاولى.

### **ثانياً : اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة**

تضمن المبحث الثاني اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، واستكمالاً لنتائج التحليل يتم خلال هذا المبحث اختبار علاقات التأثير للمتغير المستقل (الذكاء المعرفي) في المتغير المعتمد المتمثل بإدارة الازمات المالية وانسجاماً مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها فقد استخدمت الأساليب الإحصائية اللامعلمية لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المتفرعة منهما باستخدام معامل الانحدار البسيط ومعامل الانحدار المتعدد وعبر الفقرات الاتية .

**اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

لاختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء المعرفي وادارة الازمات المالية) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.429 + 0.874 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الذكاء المعرفي في ادارة الازمات المالية (288.850) وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء المعرفي وادارة الازمات المالية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.661) يتضح بان الذكاء المعرفي تفسر ما نسبته (66%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات المالية اما النسبة الباقية والبالغة (34%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث , ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.874) بان زيادة الذكاء المعرفي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة الازمات المالية بنسبة (87%)، بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.429)، بمعنى عندما يكون الذكاء المعرفي مساويا للصفر فان ادارة الازمات المالية لن يقل عن هذه القيمة، اذاً ان للذكاء المعرفي دور في اداة الازمة المالية بشكل جيد.

**1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى**

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي وادارة الازمات المالية) حلت وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي :

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.820 + 0.770 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التفكير النظمي في ادارة الازمات المالية (153.023). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي وادارة الازمات المالية) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )

البالغة (0.508) يتضح بان بعد التفكير النظمي يفسر ما نسبته (51%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات المالية اما النسبة الباقية والبالغة (49%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث .و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.770) بان زيادة بعد التفكير النظمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة الازمات المالية بنسبة (77%)، بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.820)، بمعنى عندما يكون بعد التفكير النظمي مساويا للصفر فان ادارة الازمات المالية لن تقل عن هذه القيمة، مما يعني بأن له تأثير في تحسين ادارة الازمات المالية في الوزارة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي والاتصالات وتدفق المعلومات) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي :

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.672 + 0.805 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التفكير النظمي في الاتصالات وتدفق المعلومات (139.161). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي والاتصالات وتدفق المعلومات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.485) يتضح بان بعد التفكير النظمي يفسر ما نسبته (49%) من المتغيرات التي تطرأ على الاتصالات وتدفق المعلومات اما النسبة الباقية والبالغة (51%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.805) بان زيادة بعد التفكير النظمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاتصالات وتدفق المعلومات بنسبة (81%)، بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.672)، بمعنى عندما يكون بعد التفكير النظمي مساويا للصفر فان الاتصالات وتدفق المعلومات لن تقل عن هذه القيمة، وهذا يعني أن التفكير النظمي يؤثر في الاتصالات وتدفق المعلومات.

**3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي واتخاذ القرار والاستجابة) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.815 + 0.759 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التفكير النظمي في اتخاذ القرار والاستجابة (102.918). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي واتخاذ القرار والاستجابة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.410) يتضح بان بعد التفكير النظمي يفسر ما نسبته (41%) من المتغيرات التي تطرأ على اتخاذ القرار والاستجابة اما النسبة الباقية والبالغة (49%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.759) بان زيادة بعد التفكير النظمي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة اتخاذ القرار والاستجابة بنسبة (76%). بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.815)، بمعنى عندما يكون بعد التفكير النظمي مساويا للصفر فان اتخاذ القرار والاستجابة لن تقل عن هذه القيمة، وهذا يعني أن التفكير النظمي يؤثر في اتخاذ القرار والاستجابة.

**4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي وحشد وتعبئة الموارد) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي :

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 0.974 + 0.747 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد التفكير النظمي في حشد وتعبئة الموارد (95.179). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد التفكير النظمي وحشد وتعبئة

الموارد) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.391) يتضح بان **بعد التفكير النظمي** يفسر ما نسبته (39%) من المتغيرات التي تطرأ على **حشد وتعبئة الموارد** اما النسبة الباقية والبالغة (61%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث . و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.747) بان زيادة **بعد التفكير النظمي** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **حشد وتعبئة الموارد** بنسبة (75%) . بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (0.974)، بمعنى عندما يكون **بعد التفكير النظمي** مساوياً للصفر فان **حشد وتعبئة الموارد** لن تقل عن هذه القيمة.

#### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين **بعد تمييز الانماط وادارة الازمات المالية**) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.172 + 0.714 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين **بعد تمييز الانماط في ادارة الازمات المالية** (230.352) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ل**بعد تمييز الانماط في ادارة الازمات المالية**) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.609) يتضح بان **بعد تمييز الانماط** تفسر ما نسبته (61%) من المتغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات المالية اما النسبة الباقية والبالغة (39%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.714) بان زيادة **بعد تمييز الانماط** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة ادارة الازمات المالية بنسبة (71%) . بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.172)، بمعنى عندما يكون **بعد تمييز الانماط** مساوياً للصفر فان ادارة الازمات المالية لن يقل عن هذه القيمة، بناءً على ما سبق، فإن هنالك علاقة تأثير بين تمييز الانماط وإدارة الازمة المالية.

**6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة**

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد تمييز الانماط والاتصالات وتدفق المعلومات) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.151 + 0.720 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تمييز الانماط في الاتصالات وتدفق المعلومات (173.925) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تمييز الانماط في الاتصالات وتدفق المعلومات) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.540) يتضح بان بعد تمييز الانماط تفسر ما نسبته (54%) من المتغيرات التي تطرأ على الاتصالات وتدفق المعلومات اما النسبة الباقية والبالغة (46%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.720) بان زيادة بعد تمييز الانماط بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاتصالات وتدفق المعلومات بنسبة (72%)، بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.151)، بمعنى عندما يكون بعد تمييز الانماط مساويا للصفر فان الاتصالات وتدفق المعلومات لن يقل عن هذه القيمة.

**7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة**

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين بعد تمييز الانماط و اتخاذ القرار والاستجابة) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي :

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.185 + 0.698 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد تمييز الانماط في اتخاذ القرار والاستجابة (138.507) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل



الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تمييز الانماط في اتخاذ القرار والاستجابة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.483) يتضح بان **بعء تمييز الانماط** تفسر ما نسبته (48%) من المتغيرات التي تطراً على **اتخاذ القرار والاستجابة** اما النسبة الباقية والبالغة ( 52%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث .و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.698) بان **زيادة بعء تمييز الانماط** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **اتخاذ القرار والاستجابة** بنسبة (70%) . بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.185)، بمعنى عندما يكون **بعء تمييز الانماط** مساوياً للصفر فان **اتخاذ القرار والاستجابة** لن يقل عن هذه القيمة، مما يعني بأن هنالك علاقة تأثير بين تمييز الانماط واتخاذ القرار والاستجابة.

#### 8. اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

لاختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية ما بين **بعء تمييز الانماط** و **حشد وتعبئة الموارد**) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = \alpha + \beta (X)$$

$$Y = 1.181 + 0.724 (X)$$

بلغت قيمة (F) المحسوبة بين **بعء تمييز الانماط** في **حشد وتعبئة الموارد** (155.868)، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء تمييز الانماط في **حشد وتعبئة الموارد**) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) .و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.513) يتضح بان **بعء تمييز الانماط** تفسر ما نسبته (51%) من المتغيرات التي تطراً على **حشد وتعبئة الموارد** اما النسبة الباقية والبالغة ( 49%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث .و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.724) بان **زيادة بعء تمييز الانماط** بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة **حشد وتعبئة الموارد** بنسبة (72%)، بلغت قيمة الثابت ( $\alpha$ ) في المعادلة (1.181)، بمعنى عندما يكون **بعء تمييز الانماط** مساوياً للصفر فان **حشد وتعبئة الموارد** لن يقل عن هذه القيمة.

## الفصل الثالث : الجانب العملي ..... المبحث الثالث : اختبار نموذج البحث وفرضياته

جدول (24) تحليل ابعاد الذكاء المعرفي في إدارة الازمات المالية

الترتيب	الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (α)	المتغير المعتمد	ابعاد الذكاء المعرفي
3	معنوي	0.000	3.84	153.023	0.508	0.770	0.820	إدارة الازمات المالية	التفكير النظامي
8	معنوي	0.000		230.352	0.609	0.714	1.172		تمييز الانماط
1	معنوي	0.000		288.850	0.661	0.874	0.429		الذكاء المعرفي
2	معنوي	0.000		139.161	0.485	0.805	0.672	الاتصالات وتدفق المعلومات	التفكير النظامي
7	معنوي	0.000		173.925	0.540	0.720	1.151		تمييز الانماط
4	معنوي	0.000		102.918	0.410	0.759	0.815	اتخاذ القرار والاستجابة	التفكير النظامي
9	معنوي	0.000		138.507	0.483	0.698	1.185		تمييز الانماط
5	معنوي	0.000		95.179	0.391	0.747	0.974	حشد موارد	التفكير النظامي
6	معنوي	0.000		155.868	0.513	0.724	1.181		تمييز الانماط

الجدول أعلاه يوضح نتائج تحليل الانحدار للمتغير المستقل وابعاده (الذكاء المعرفي) في المتغير التابع وابعاده (إدارة الازمات المالية).

أن أعلى تأثير كان لمتغير الذكاء المعرفي في ادارة الازمة المالية في إدارة بمقدار قيمة معامل الميل الحدي (b) او (المعياري) البالغ (0.874)، وهذا يعني ان تغير الذكاء المعرفي بمقدار درجة واحدة من الانحراف المعياري سيؤدي الى زيادة بمقدار (0.874) في إدارة الازمات المالية.

كما أن قيمة معامل التفسير او التحديد (R<sup>2</sup>) تؤكد ان الذكاء المعرفي قادر على تفسير 66% من التغيرات التي تحدث في إدارة الازمة المالية.

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

● المبحث الأول : الاستنتاجات

● المبحث الثاني : التوصيات

## **الفصل الرابع**

### **الاستنتاجات والتوصيات**

#### **توهيد**

يتناول الفصل الرابع الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال الجانب العملي ونتائج

التحليل الاحصائي، وبناءً على تلك الاستنتاجات قام الباحث بوضع جملة من التوصيات، وبناءً

عليه يتناول الفصل ما يأتي :

**المبحث الاول : الاستنتاجات**

**المبحث الثاني : التوصيات**

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات، والتي يمكن توضيحها كما يأتي :

1. أن الإدارة لها قدرة عالية على إزالة التشويش من اذهان الأفراد وتحويله إلى نظم معرفية للموقف بشكل مفيد لها.
2. ان النمط القيادي الأفضل يعتمد على الموقف الذي تمر به الوزارة اذ بعض المواقف تتطلب أن يكون القائد أوتوقراطياً لضمان انسيابية سير العمل بهدوء.
3. وجود سعي متوسط من قبل الوزارة لحشد وتعبئة مواردها لتجنب الأزمات التي تحدث، فضلاً عن امتلاك الوزارة فريق عمل لديه خبرة سابقة في كيفية التعامل مع الأزمات المالية.
4. تواجه الوزارة تحديات كبيرة في اعداد وتوفير بدائل وحلول للازمات التي تتعرض لها.
5. بعده اجراء المقابلات الشخصية أتضح بأن الموظفين المتدربين لا يطبقون ما تم التدريب عليه إذ يتم اتخاذ الدورات التدريبية لأغراض الترقية فقط.
6. تمتلك الوزارة خبراء متخصصين لمعالجة الأزمات التي تتعرض لها كما يوجد عدد من الخبراء ضمن العقود التي تعقدها الوزارة يتم استشارتهم لتجنب الأزمات.
7. هنالك تباين في تأثير ابعاد الذكاء المعرفي في إدارة الازمة المالية، حيث جاء بعد حشد وتعبئة الموارد بالمرتبة الاولى، وأن اتخاذ قرار الاستجابة جاء بالمرتبة الثانية، في حين جاء بعد الاتصالات وتدفق البيانات بالمرتبة الثالثة.

## المبحث الثاني

### التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، يوصي بما يأتي :

1. تكثيف الجهود بالعمل وفقاً لمبادئ الشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة لها عن طريق تقارير دورية أو طارئة الى منسوبي الوزارة ذوي العلاقة ، إذ ان عدم توفر المعلومات الضرورية عند حدوث الازمات ممكن أن تزيد من أعباء المدراء وتزيد من مخاطر الفشل في اتخاذ القرارات الصائبة

2. ضرورة ان تزيد الوزارة من فاعلية استعدادها بمناقلة الموارد بمرونة عالية، وذلك من خلال وضع عدة سيناريوهات في حالة التأكد واللاتأكد او إدارة مخاطر بما يخص الأوضاع ووضع خطة انفاق وانشاء سجل للمخاطر المتوقعة و اعادة هيكلة مصروفات الوزارة وتخصيصها بشكل دقيق وفق الاولوية تجنباً للأزمات المالية.

3. ضرورة قيام الوزارة بعمل ارشيف الكتروني للقرارات التي تم اتخاذها سابقاً لمواجهة الازمات المالية الماضية لضمان الرجوع اليها بسهولة والاستفادة منها كونها تجربة سابقة.

4. ضرورة قيام الوزارة بحشد مزيد من الموارد سواء المالية أو البشرية، وذلك لتجنب الازمات التي قد تصيب الوزارة مستقبلاً، من خلال امتلاك فريق عمل لديه خبرة سابقة في كيفية التعامل مع الأزمات المالية.

5. اعادة تصميم الهياكل التنظيمية للوزارة مع وصف وظيفي دقيق لكل مديرية بسبب تداخل الوظائف والمهام، فضلاً عن ظهور أنشطة جديدة بحاجة إلى وصف.

6. عمل دورات تدريبية للأفراد لإكساب المشاركين معرفة ومهارات تتناسب والازمات الحديثة، وذلك في كيفية احتواء الأزمات والتصدي لها.

7. يوصي البحث الوزارة بالدفع بمزيد من الضباط والموظفين من حملة الشهادات لدراسة الاختصاصات القيادية والتخطيط الاستراتيجي لشرح أهداف التخطيط الاستراتيجي وكيفية القيام بمراحل التخطيط لوضع خطة استراتيجية وتشغيلية للوزارة.

## **الفصل الرابع :الاستنتاجات والتوصيات .....المبحث الثاني :التوصيات**

8. يوصي البحث الوزارة باستقطاع نسبة معينة من موازنة الوزارة وفق سجل المخاطر المتوقع وحجزها في بداية السنة المالية في موازنة طوارئ التي تعتمد أساسا على خطة الطوارئ والسيناريوهات المعدة سلفا والتي ستمول الازمات الحاصلة بحيث تكون مرنة التناقل بين التشكيلات ومركز الوزارة.

9. وضع استراتيجيات لمواجهة الازمات المالية، وذلك من خلال استحداث قسم تكون مهمته جمع وتحليل البيانات ووضع الخطط المالية لتفادي الوقوع في أي أزمة مالية.

# المصادر



## المصادر

## - القرآن الكريم

## المصادر العربية

## أولاً: الكتب

1. أبو فارة، يوسف أحمد، (2009)، " إدارة الأزمات : مدخل متكامل "، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان.
2. أكونور، جوزيف، وماكدرموت، أيان، (2005)، " فن تفكير الانظمة : مهارات اساسية للأبداع وحل المشكلات "، ترجمة : مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. بعلبكي، منير، (1980)، " المورد القريب "، دار العلم للملايين، بيروت.
4. بهلول، نسيم، (2014)، " إدارة الأزمة الإرهابية بعيون القوات الخاصة "، امواج للطباعة النشر والتوزيع، الاردن.
5. جاد الرب، سيد محمد، (2010)، " الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والازمات التنظيمية "، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. جمال الدين، سامي، (2004)، " الإدارة والتنظيم الإداري "، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
7. الجنابي، صاحب عبد مرزوك، (2019)، " استراتيجيات القيادة والاشراف "، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
8. حريز، سامي محمد هاشم، (2007)، " المهارات في ادارة الأزمات وحلّ المشكلات : الأسس النظرية والتطبيقية "، دار البداية، عمان.
9. الخضيرى، محسن احمد، (2003)، " ادارة الازمات : منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي والقومي والوحدات الاقتصادية "، مكتبة مدولي، القاهرة - مصر.
10. الرازي، محمد بن أبو بكر أبين عبد القادر. (1979). مختار الصحاح. دار الكتاب العربي. بيروت.
11. سالم، محمد صلاح، (2005)، " ادارة الازمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي "، عين للدراسات والبحوث الأنسانية والاجتماعية، القاهرة.

12. السكارنة، بلال خلف، (2010)، " القيادة الإدارية الفعالة "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
13. الطائي، حميد، والعلاق، بشير، (2009)، " اساسيات الاتصال : نموذج ومهارات "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
14. عبد الوهاب، محمد كامل، (2003)، " سيكولوجية ادارة الازمات المدرسية "، دار افكر للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق.
15. عبود، سالم محمد، (2019)، " كيف تفكر استراتيجياً "، دار الدكتور للعلوم، بغداد.
16. المساعدة، ماجد المهدي، (2012)، " إدارة الازمات - المدخل - المفاهيم - العمليات "، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. الهدمي، ماجد سلام، ومحمد، جاسم، (2013)، " مبادئ ادارة الازمات الاستراتيجية والحلول "، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن.
18. وصوص، ديمة محمد، والمعتصم بالله، سليمان الجورانة، (2014)، " الاشراف التربوي - ماهيته - تطوره - انواعه - اساليبه "، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان.
19. الوليد، بشار يزيد، (2009)، " المفاهيم الادارية الحديثة "، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

## ثانياً: الرسائل والاطاريم

20. أبو عزيز، سامي عبد الله سالم، (2010)، " معوقات ادارة الأزمة في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحاصر: دراسة حالة قطاع غزة "، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة الى كلية التجارة / قسم ادارة الأعمال في الجامعة الاسلامية - غزة.
21. إسلیم، وسام صبحي مصباح، (2007)، " سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية - دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة "، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
22. جمال، دينا حامد، (2010)، " نوع الأزمة والمعرفة وأثرهما في تحديد إستراتيجيات إدارة الأزمات المستقبلية "، أطروحة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية.
23. الدهان، جنان مهدي شهيد، (2015)، " العلاقة بين خفة الحركة التنظيمية والذكاء المعرفي وانعكاسهما في تنفيذ الاستراتيجية المنظمة/ دراسة تحليلية في شركتي زين وأسياسيل

- للاتصالات"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال مقدمة الى جامعة مقدمة إلى جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الأعمال.
24. الربيعي، ريم اكرم عبد الرحمن، (2018)، " التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في ادارة الازمات دراسة حاله في محافظة ديالى"، بحث دبلوم عالي غير منشور، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
25. رحيمة، سلمة حنينة، (2008)، " تأثير الرؤية الإستراتيجية في إدارة الأزمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري شركة توزيع المنتجات النفطية وشركة مصافي الوسط"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
26. سعيد، عباس محمد حسين، (2012)، " دور التخطيط الاستراتيجي في فعالية ادارة الازمة دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الانمائي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
27. السهلي، مشبب مطلق جلال، (2014)، " فاعلية الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات الأمنية - دراسة تطبيقية بجهاز الحرس الوطني بدولة الكويت"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
28. عودة، رهام راسم، (2008)، " واقع ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة منشور، كلية التجارة - الجامعة الاسلامية، غزة.
29. الكريطي، أحمد كاظم ملح، (2018)، " تأثير القدرات المعرفية في السمعة التنظيمية من خلال تمكين القيادة/ بحث تحليلي لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الاهلية العاملة في محافظة كربلاء المقدسة"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال مقدمة الى جامعة مقدمة إلى جامعة كربلاء/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الأعمال.
30. ماضي، خالد محمد صلاح، (2014)، " دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وادارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال مقدمة الى جامعة المنوفية/ كلية التجارة/ قسم ادارة الأعمال.
31. مظفر، ضحى باسل، (2016)، " تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط الإستراتيجي - بحث ميداني في مقر وزارة الكهرباء"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد.

## ثالثاً : البحوث المنشورة والدوريات

32. الجبوري، فؤاد يوسف عبد الرحمن، والربيعي، سمية عباس، والعبيدي، أمل محمود علي، (2011)، " إدارة الازمات والكترونية اتخاذ القرار "، بحث منشور، مجلة بابل للعلوم الانسانية، المجلد 19، العدد 1.
33. الحدراوي، حامد كريم، ومحمد، منتظر جاسم، (2011)، " العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الإستراتيجي ومؤشرات أداؤه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات: دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارت المحلية في محافظة النجف الأشرف "، بحث منشور، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 29.
34. الحفني، سامح أحمد زكي، (2017)، " ادارة الأزمات "، بحث منشور، مجلة البحوث المالية والتجارية، المقالة 10. المجلد 18. العدد الثاني/ الجزء الثاني/ الرقم المتسلسل للعدد 2.
35. حمادي، انتصار عباس، وخضر، رائد عبد الجبار، (2020)، " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إدارة الازمة - بحث تحليلي في دوائر وزارة الكهرباء / العراق "، بحث منشور، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 60.
36. الخفاجي، كزار صالح، (2010)، " تأثير المتغيرات البيئية في إدارة الازمات الاستراتيجية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من اعضاء مجلس النواب العراقي - أزمة كتابة الدستور العراقي 2005 انموذجاً "، بحث منشور، مجلة جامعة بابل، كلية الادارة والاقتصاد.
37. الذهبي، جاسم محمد، والعبيدي، نماء جواد، (2004)، " الإستراتيجيات المقترحة لإدارة الأزمات، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية "، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33.
38. رشدي، سلطاني محمد، (2012)، " المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الابداع في المؤسسة"، بحث منشور، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الحادي عشر، جامعة بسكرة، الجزائر.
39. الرويلي، علي بن هلول، (2011)، " الامن الفكري وادارة الازمات "، ندوة علمية منشورة برعاية جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، مجلة الامن والحياة، العدد 348.

40. الزبيدي، لمياء عبد علي، والمعموري، كواكب عزيز حمودي، (2015)، " اثر التركيز على محركات الابداع في معالجة الازمة - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بحث منشور، العدد 103.
41. سلمان، فاضل حمد، ومهاوي، رافد عبد الواحد، (2016)، " دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الازمات التنظيمية - بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 94، العدد 22.
42. طالب، علاء فرحان، وشعلان، عواد كاظم، والدهان، جنان مهدي، (2015)، " أثر الذكاء المعرفي في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية"، بحث منشور، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 11، العدد، 45.
43. طالب، يسرى قاسم، (2021)، " اثر دمج انماط التفكير الاستراتيجي في مادة علم الاحياء على اتخاذ القرار لدى طالبات الصف الخامس العلمي"، بحث منشور، مجلة الدراسات المستدامة، المجلد 3، العدد 3.
44. علوان، فراس حسين، (2012)، " دور القيادة الموقفية في مراحل ادارة الازمة - دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت"، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 34.
45. علي، سهام، (2012)، " درجة تبني مفاهيم التفكير النظمي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الاقسام في تلك الجامعات"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 3.
46. الكواز، سعد محمود، والاغا، احمد طارق محمود، والعباسي، نجلاء ادريس، (2012)، " تفعيل الذكاء المعرفي واتجاهات التعليم الالكتروني لدول مختارة"، بحث منشور، مجلة الدراسات الاقليمية، المجلد 9، العدد 28.
47. محمد، محمد حبشي حسين، (2004)، " نموذج مقترح لتفسير الاسهام النسبي لمكونات الذكاء الانفعالي والذكاء المعرفي في التنبؤ بإداء معلمي المرحلة الابتدائية"، بحث منشور، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 14، العدد 42.
48. مكيد، علي، وخليف، أحلام، (2016)، " دور الادارة المالية في مواجهة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية / دراسة حالة فرع أنتيبويتيكال بالمدينة"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 5، المجلد 32.

49. الوائلي، رائد عبد الكاظم، (2021)، " استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الازمة الصحية - دراسة تحليلية لخطابات خلية ازمة كورونا في واسط "، بحث منشور، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 41.
50. اليازجي، صبحي رشيد، (2011)، " إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم - دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الإسلامية "، سلسلة الدراسات الاسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، الجامعة الإسلامية - غزة.
51. يونس، نادية حسين، وارهيف، سلمى لفتة، (2012)، " اثر التعلم المستند الى الدماغ في تنمية انماط التفكير المرتبطة بجانبى الدماغ الايمن واليسر لدى طلبة كلية التربية الاساسية، بحث منشور، مجلة ابحات الذكاء والقدرات العقلية، العدد 14.

## المصادر الأجنبية

### A, BOOKS

1. Ahmed. A. Q. (2011). Avicenna's Deliverance: Logic. Oxford University Press.
2. Alves, Jose. Lok, Tan. Luo, YuBo. Hao, Wei. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. Creative Commons Attribution.
3. Boin, Arjen. (2008). Crisis Management, Volume II. SAGE Publications Ltd. London.
4. Boin, Arjen. Hart, Paul 't. Stern, Eric. Sundelius, Bengt. (2005). the Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. Cambridge University Press.
5. Carroll, J. B. (1993). Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies. Cambridge University Press.
6. Coombs, WT. (2012). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 3rd Edition. Sage. Thousand Oaks.CA.
7. Ellingsen, Victor & Engle, Randall. (2020). Cognitive Approaches to Intelligence.
8. Goleman, Daniel, (1998), leadership that gets result, Harvard business review.

9. Jensen, Arthur R. (2006). *Clocking the Mind: Mental Chronometry and Individual Differences*. Elsevier: Amsterdam, the Netherlands, 2006.
10. Kaplan, H. I. Sadock, B. J. (1997). *Synopsis of Psychiatry*. 6th Ed. Baltimore. MD. Williams & Wilkins.
11. Martin, Richard, (2010), the secrets to effective crisis management, <http://www.canplastics.com/features/the-secrets-to-effective-crisis-management/>.
12. Millar, Dan Pyle. Heath, Robert I. (2004). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. 1<sup>st</sup> Edition. Routledge. Tylor& Francis.
13. Olsson, Eva Karin. (2014). Dimensions of Crisis Communication Revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 22. 2. 113-125.
14. Paine, Katie Delahaye. (2002). *How to measure your results in a crisis*. The Institute for Public Relations.
15. Putnam, R , *Bowling alone*. (2002). The collapse and revival of American Community. New York. Simon & Schuster .
16. Rongier, Carine. Lauras, Matthieu. Galasso, François. Gourc, Didier. (2012). Towards a crisis performance-measurement system. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 26. 1-16.
17. Tagarev, Todor. Ratchev, Valeri. (2020). A Taxonomy of Crisis Management Functions. *Sustainability*. 12.
18. Westlund, H. (2006). *Social capital in the knowledge economy: Theory and empirics*. Berlin. Springer
19. Zlatanova, Sisi. Peters, Rob. Dilo, Arta. Scholten, Hans. (2012). *Intelligent Systems for Crisis Management*. Springer. Berlin. Heidelberg.

## **B. THESES**

19. Buford, Charles Colby. (2014). *Cognitive Ability And Computer Simulation*. A Thesis Submitted to the Faculty of the University of Tennessee at Chattanooga in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Master's of Science in Psychology. The University of Tennessee at Chattanooga Chattanooga, Tennessee.

20. Gencten, Nur Banu. (2018). the Concept of Intelligence from Ancient Greek Philosophy to the Theory of Multiple Intelligences. A Thesis Submitted to the Faculty of the İstanbul Şehir University in Partial Fulfillment of the Requirements of the Degree of Master's of Science in Psychology.
21. Nyongesa, Kefa Kevin, (2019), “ Influence of head teachers leadership traits on student academic performance : A survey of private primary schools in NYALI SUB Country “, A Thesis Submitted of the department of education in partial fulfillment of the requirements for the conferment of a master of education degree in leadership and education management of KENYA METHODIST UNIVERSITY.

### C. JOURNALS & PERIODICALS

22. Ackerman, Phillip. Beier, Margaret. Bowen, Kristy. (2000). Explorations of Crystallized Intelligence. Learning and Individual Differences - LEARN INDIVID DIFFER. 12. 105-121.
23. Al Thani, Fahid Ben Hamed & Obeidat, Abdallah Mishael, (2020), “ The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management “, International Journal of Asian Social Science, Asian Economic and Social Society, vol. 10(6).
24. Amdurer, Emily & Boyatzis & Saatcioglu, Argun & Smith, Melvin L. & Taylor, Scott N., (2014), “ Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success “, Emotional, social and cognitive intelligence competencies, Original Research Article, Vol.5.
25. Amdurer, Emily & Boyatzis, Richard E & Saatcioglu, Argun, & Smith, Melvin L & Taylor, Scott N, (2018), “ Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success “, Emotional, social and cognitive intelligence competencies, Vol 5.
26. Amisshah, Matthew & Ganoon, Thomas & Monta, Jamie, (2020), “ What is Systems Thinking? Expert Perspectives from the WPI Systems Thinking Colloquium of 2 October 2019 “, Available At : [www.mdpi.com/journal/system](http://www.mdpi.com/journal/system)
27. Bakos, Levente-Attila. (2018). Crisis Management Between Public Relations and the Holonic Multi-Agent Approach. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 238. 527-534.



28. Bayne, Tim. Brainard, David. Byrne, Richard. Chittka, Lars. Clayton, Nicky. Heyes, Cecilia. Mather, Jennifer. Ölveczky, Bence. Shadlen, Michael. Suddendorf, Thomas. Webb, Barbara. (2019). What is cognition?. *Current Biology*. 29. 8-15.
29. Betley, Erin & Sterling, Eleanor & Akabas, Sharon & Paxton, Anne & Frost, Laura, (2021), “ Introduction to Systems and Systems Thinking “, Network of Conservation Educators and Practitioners, Center for Biodiversity and Conservation, American Museum of Natural History, : Lessons in Conservation, Vol. 11, Issue 1.
30. Boyatzis, Richard E. & Cavanagh, Kevin V. (2018), “ Leading Change: Developing Emotional, Social, and Cognitive Competencies in Managers During an MBA Program “, Springer International Publishing AG, part of Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_15)
31. Boyatzis, Richard. (2011). Managerial and Leadership Competencies A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*. 15. 91-100.
32. Brody, Nathan. (2004). What Cognitive Intelligence is and What Emotional Intelligence is not. *Psychological Inquiry*. 15.
33. Buehler, K. Freeman, A. Hulme, R. (2008). The new arsenal of risk management. *Harvard Business Review*. 86. 9. 93-100.
34. Bundy, Jonathan. Pfarrer, Michael. Short, Cole. Coombs, Timothy. (2016). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*. 43.
35. Carroll, J. B. (1992). Cognitive Abilities: the State of the Art. *Psychological Science*. 3. 5. 266–271.
36. Chuderski, Ada. Necka, Edward. (2010). Intelligence and cognitive control. In A. Gruszka, G. Matthews, B. Szymura (Eds). *The Springer series on human exceptionality. Handbook of individual differences in cognition: Attention, memory, and executive control*.
37. Connors, E. S., Craven, P. L., McNeese, M. D., Jefferson, T. Jr., Bains, P., & Hall, D. L. (2004). An Application of The Akadam Approach To Intelligence Analyst Work. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society 48th Annual Meeting*, 627-628.
38. Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*. 11. 2. 125-143.

39. Cooper, J. R. (2005). Curing analytic pathologies: Pathways to improved intelligence analysis. Central Intelligence Agency Washington Dc. Center for Study of Intelligence.
40. Cote, Stephane. Miners, Christopher. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART.* 51. 1-28.
41. De Boeck, Paul. (2013). Intelligence, Where to Look, Where to Go?. *Journal of Intelligence.* 1. 5-24.
42. De Ribaupierre, A. Lecerf, T. (2017). Intelligence and Cognitive Development: Three Sides of the Same Coin. *Journal of Intelligence.* 5. 2. 14.
43. Duncan, John. Chylinski, Daphne. Mitchell, Daniel. Bhandari, Apoorva. (2017). Complexity and compositionality in fluid intelligence. *Proceedings of the National Academy of Sciences.*
44. Evans, Nigel & Elphick, Sarah, (2005), Model of crisis management: an evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry, *international journal of tourism research*, Newcastle,
45. Ezzeldin, Abdel Moneim Ghanem (2014), Decision Support System in the Crisis Management Unit , *International Journal of Humanities and Social Science* , Vol. 4, No. 8(1).
46. Fildes, S. Elsubbaugh & Rose, Mary, (2004), “ Preparation for Crisis Management: A Proposed Model and Empirical Evidence “, *Journal Of Contingencies And Crisis Management*, Volume 12 Number 3.
47. Fines, S. (1985). Crisis forecasting: What’s the worst thing that could happen. *Management Review.* 75. 52-56.
48. Gadowski, Adam Maria. (2007). Cognitive intelligence is one of ill-defined concepts . *The High-Intelligence and Decisions Research Group. The Meta-Knowledge Engineering & Management.*
49. Gatsou, Maria & Gray, Laura & Niininen, Outi, (2005), “ Crisis Management For Tourism – A Case Study Of The Greek Passenger Shipping Industry “, *ANZMAC onference: Tourism Marketing*, See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/239920317>
50. Goyal, Ajay & Akhilesh, K.B.. (2007). Interplay among innovativeness, cognitive intelligence, emotional intelligence and social capital of work teams. *Team Performance Management.* 13. 206-226.

51. Greaves, Cicely. (2019). Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *IIBM'S Journal of Management*. 26-35.
52. Greaves, Cicely. (2019). Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *IIBM'S Journal of Management*. 26-35.
53. Green, T., & Macqueen, P. (2008). Cognitive Ability: How Important?. *Compass Consulting*. 10. 2. 1-20.
54. Grieder, Silvia & Grob, Alexander. (2019). Exploratory Factor Analyses of the Intelligence and Development Scales–2: Implications for Theory and Practice. *Assessment*. 27.
55. Gupta, Ragini . Bajaj, Badri. (2018). Emotional Intelligence: Exploring the Road beyond Personality and Cognitive Intelligence. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*. 26. 1227-1239.
56. Hayatbini, Niki. Knauft, Katherine. Kalia, Vrinda. (2021). Cognitive reappraisal moderates the relationship between perfectionism and cognitive flexibility. *Journal of Clinical Psychology*.
57. Horton, Arthur. (2017). Introduction to the special issue on fluid intelligence. *Applied neuropsychology*. 6. 1-2.
58. Jensen, A. (2011). The theory of intelligence and its measurement. *Intelligence*. 39. 171-177.
59. Johnston, R. (2005). Analytic culture in the US intelligence community: An ethnographic study. Washington, DC: Center for the Study of Intelligence.
60. Kartika, Rita. Sutiadiningsih, Any. Zaini, Herman. Meisarah, Fitria. Hubur, A. (2020). Factors Affecting Cognitive Intelligence Theory. *Journal of Critical Reviews*. 7. 402-410.
61. Kauffman, J. (1999). Adding Fuel To The Fire: NASA's Crisis Communications Regarding Apollo 1. *Public Relations Review*. 25. 4. 421–432.
62. Keeton, William. (2018). Command, Leadership, Intelligence and Management (CLIM): A Proposed Theory for Improved Strategic Leadership. *FIIB Business Review*. 7. 2. 146–151.
63. Kent, Phillip. (2017). Fluid intelligence: A brief history. *Applied Neuropsychology: Child*. 6. 1-11.
64. Kovacs, Kristof & Conway, Andrew. (2016). Process Overlap Theory: A Unified Account of the General Factor of Intelligence. *Psychological Inquiry*. 27. 151-177.

- 65.Lamba, Anil. (2020). Anomaly Detection for Cognitive Intelligence. SSRN Electronic Journal.
- 66.Leonard, David C., (2007), “ The impact of learning goals on emotional, social, and cognitive intelligence competency development “, Emerald Group Publishing Limited, Journal of Management Development Vol. 27 No. 1.
- 67.LePine, J. A. Colquitt, J. A. Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel psychology*. 53. 3. 563-593.
- 68.Lorenzen, M. (2007). Social capital and localised learning: proximity and place in technological and institutional dynamics. *Urban Studies*. 44. 4. 799 –817.
- 69.Lotfollahzadeh, A. Moslehi, S. Ebrahimi, H. (2019). Design and Validation of a Crisis Management Performance Assessment Questionnaire in Industries. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*. 13. 2. 893- 898.
- 70.Lubinski, D. (2004). Introduction To The Special Section On Cognitive Abilities: 100 Years After Spearman’s (1904): General Intelligence, Objectively Determined and Measured. *Journal of Personality and Social Psychology*. 86. 96–111.
- 71.Mahmood, Saad. (2018). IMPACT OF STRATEGY INTELLIGENCE IN CRISES MANAGEMENT. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*. 8.
- 72.Maksimović, Jelena & Osmanovic, Jelena. (2019). Perspective of cognitive thinking and reflective teaching practice. *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education*. 7. 1-10.
- 73.McGrew, Kevin. (2009). CHC theory and the Human Cognitive Abilities Project: Standing on the shoulders of the giants of psychometric intelligence research. *Intelligence*. 37. 1-10.
- 74.McNeese, Nathan & Buchanan, Verica & Cooke, Nancy. (2015). The Cognitive Science of Intelligence Analysis. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. 59. 826-830.
- 75.Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*. 90. 2. 399-406.

- 76.Ogurlu, Üzeyir. (2015). Relationship Between Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence And Humor Styles. *International Online Journal of Educational Sciences*. 7. 10.
- 77.Ones, Deniz. Dilchert, S. Viswesvaran, Chockalingam. (2012). Cognitive Abilities. *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*.
- 78.Oparanma, Austin. (2014). Crisis Management To Ensure Effective And Continuous Performance. Department of Management Rivers State University Of Science And Technology Rivers State. Nigeria.
- 79.Ping, Jerry. Cui, Tingru. Pan, Shan L. (2011). Strategies of Crisis Management From Contingent Perspective. PACIS. 15th Pacific Asia Conference on Information Systems: Quality Research in Pacific. 150.
- 80.Pizane, Irina & Kozmina, Elena, (2010), enhancement of crisis management system in Radisson blu Daugava hotel, *information society review*, vol.3, no.2, pp.5-14.
- 81.Poon, June. Briscoe, Jon. Abdul-Ghani, Rohayu. Jones, Eric. (2015). Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 31. 10.
- 82.Pripora, Constantinos-Vasilios & Poimenidis, Ioannis, (2008), " Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation", *Innovative Marketing, Greece*, Volume 4, Issue 3.
- 83.Racherla, Pradeep & HU, Clark, (2009), a Framework for Knowledge-Based Crisis Management the Hospitality and Tourism Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume XX, Issue X.
- 84.Rajivan, P., Champion, M., Cooke, N. J., Jariwala, S., Dube, G., Buchanan, V. (2013). Effects of Teamwork versus Group Work on Signal Detection in Cyber Defense Teams. In *Foundations of Augmented Cognition*. 172- 180. Springer Berlin Heidelberg.
- 85.Ranganayakulu, Dhanalakshmi & Devi, T. (2020). Adaptive cognitive intelligence in analyzing employee feedback using LSTM. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. 39. 8069-8078.
- 86.Saari, Lise & Judge, Timothy. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*. 43. 395-407.
- 87.Sahlman, William. (2009). Management and the Financial Crisis (We Have Met the Enemy and He is Us ?). Harvard Business School, Harvard Business School Working Papers.

- 88.Sanginabadi, Bahram. (2020). the Impact of Education on Fluid Intelligence. *Applied Economics and Finance*. 7. 18. 18-48.
- 89.Shatonhoka, Elizabeth. Yazdanifard, Rashad. (2015). The Challenges of Managing an Organisation during and after the Economic Crisis. *International Journal of Economics & Management Sciences*.
- 90.Singh, Nishikant & Koiri, Priyanka. (2016). Understanding Social Capital. *Social Science Spectrum*. 2. 4. 275-280.
- 91.Sparrowe, Raymond & Liden, Robert & Wayne, Sandy & Kraimer, Maria. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *In Press -Academy of Management Journal*. 44. 316–325.
- 92.Srivastava, Suchitra. (2019). Evolution of Concept of Intelligence. *Reaearch Journal of Social Science and Management*. 6. 56-69.
- 93.Strauss, Sidney & Ziv, Margalit. (2012). Teaching is a natural cognitive ability for humans. *Mind, Brain and Education*. 6. 4. 186-196.
- 94.Sullivan, S. (2003).Crisis Communication. *Harvard Business Review*. Vol. 28.103-109.
- 95.Sun, Xin & Nancekivell, Shaylene & Gelman, Susan & Shah, Priti. (2020). Perceptions of the malleability of fluid and crystallized intelligence. *Journal of experimental psychology*.
- 96.Svoboda, Emil. (2013). Economic crisis in company's management and possibilities of their solving. *ActaUniversitatisAgricolturaeetSilvicolturaeMendelianaeBrunensis*. 61. 2821-2826.
- 97.Swenson, R. (2003). Bringing Intelligence About. *Center for Strategic Intelligence Research. Joint Military Intelligence College*.
- 98.Takada, Asaka & Yokota, Eri, (2007), organizational culture and emergency response action: how Japanese companies behave, *contemporary management research, Jaban*, vol.3, no.4, pp.313-330.
- 99.Tekin, Omer Faruk, (2014), importance of crisis management for public administration: the practice in turkish public administration, *International Academic Conference Proceedings Budapest, Hungary*.
- 100.Thomas McEvelley. (2002). the Shape of Ancient Thought: Comparative Studies in Greek and Indian Philosophies. 2nd Edition. *Allworth Press*.
- 101.Timberlake, Sharon. (2005). Social Capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development*. 24. 1. Emerald Group Publishing.

102. Tokel, Aytac&Ozkan, Timucin&Dagli, Gokmen. (2017). Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 13. 10. 7573- 7579.
103. Trent, S. A. Patterson, E. S. Woods, D. D. (2007). Challenges for cognition in intelligence analysis. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*. 1. 11. 75-97.
104. Treverton, G. F. Gabbard, B. C. (2008). *Assessing the tradecraft of intelligence analysis*. Rand Corporation.
105. Ugoani, John. Amu, Christain. Emenike, Kalu. (2015). Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*. 6. 10.
106. Wechsler, Solange. Primi, Tatiana. Domingues, Simone. Rosa, Helena. Silva, Roselaine. Silva-Filho, José. Moita Minervino, Carla. (2015). Gender differences on tests of crystallized intelligence. *European Journal of Education and Psychology*. 7. 59.
107. Wedeck. (1947). the Relationship Between Personality and Psychological Ability. *British Journal of Psychology*. 37. 133–151.
108. Wilson, P. A. (1997). Building Social Capital: A Learning Agenda for the Twenty-First Century. *Urban Studies*. 34 (5-6). 745–760.

الملاحق



## الملحق (1) اسماء السادة المحكمين

ت	اللقب	الاسم	التخصص	مكان العمل
5	أ. د.	احمد كاظم بريس	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
3	أ. د.	بشار عباس الحميري	إدارة استراتيجية	جامعة بابل / كلية الادارة والاقتصاد
7	أ. د.	حسين حريجة	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
8	أ. د.	خالد جمال جاسم	قياس وتقييم	جامعة بغداد / كلية التربية - ابن رشد
1	أ. د.	عبد الكريم هادي شعبان	تسويق	جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد
9	أ. د.	علي حسون فندي	إدارة الاستراتيجية	جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
4	أ. د.	فيصل علوان الطائي	نظم معلومات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
2	أ. د.	محمود فهد عبد علي	إدارة انتاج وعمليات	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
6	أ. د.	ميثاق هاتف	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
12	أ. م. د.	سحر عباس حسين	إدارة استراتيجية	جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد
11	أ. م. د.	علي موات السوداني	إدارة الاستراتيجية	جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
10	أ. م. د.	نسرين جاسم محمد	إدارة الاستراتيجية	جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
14	م. د.	علياء جاسم محمد	نظرية منظمة	جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
15	م. د.	علياء سعيد عباس	نظرية المنظمة	جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
13	م. د.	محمد جبار حمادي	تقنيات الادارة	المعهد التقني / كربلاء

## الملحق (2) المقابلات الشخصية

المنصب	الاسم	الرتبة	ت
مدير عام الشؤون المالية	عصام حميد داخل	الفريق الدكتور	1
مدير قسم التخطيط المالي	صفاء عبد الحسين مرجان	العميد	2
مدير شعبة الشؤون المالية	احمد جابر مطرود	المقدم	3
مدير شعبة الموارد البشرية	عمر طلال محمد	المقدم	4
مدير شعبة الشؤون المالية	علي جهاد خزعلي	المقدم	5
مدير شعبة حسابات التدريب والتأهيل	محمد محمود السوداني	المقدم	6
مدير شعبة الشؤون المالية	سلام علي مطر	الموظف	7
مدير شعبة الشؤون المالية	علي شنو علي	الموظف	8
مدير شعبة البنى التحتية	ثروت خليل اسماعيل	الموظف	9

## الملحق (3) استبانة المحكمين



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

م/ تحكيم استبانة

الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة ...

نظراً لما تتمتعون به من مكانة علمية مرموقة في مجال اختصاصكم نرفق في ادناه استبانة الدراسة الموسومة بـ(دور الذكاء المعرفي للقيادة في إدارة الازمات المالية)، والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني، التي يروم الباحث الحصول عليها.

يرجى تفضلكم بتحكيم الأستبانة في ضوء متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية المعتمدة على مقاييس بحوث أجنبية، والجدول ادناه يوضح الابعاد مع المتغيرات الفرعية لها وعدد الفقرات التي يروم الباحث اجراءها، وهي كما يأتي :

ت	المتغيرات	الابعاد	المقياس	عدد الفقرات
1	الذكاء المعرفي	التفكير النظامي	Boyatzis & ) (Cavanagh, 2018	5
		تمييز الأنماط		5
2	إدارة الازمات المالية	الاتصالات وتدفق المعلومات	Fildes & Rose, ) (2004	5
		اتخاذ قرار الاستجابة		5
		حشد وتعبئة الموارد		5

المشرف  
الأستاذ الدكتور  
علاء فرحان طالب  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

الباحث  
بهاء أمير محمد  
جامعة كربلاء – كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

## المحور الأول : المعلومات الديموغرافية

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة (✓) في المربع المناسب

1- الرتبة العسكرية:  فريق  لواء  عميد   
 عقيد  مقدم  رائد  موظف

2 - التحصيل العلمي:  شهادة ثانوية  دبلوم  بكالوريوس

ماجستير  دكتوراه

3- عدد سنوات الخدمة  (10-15) سنة  (16-20) سنة

(21-25) سنة  (26-30) سنة

(30 فأكثر) سنة

4- العمر:  (اقل من 30) سنة  (30-39) سنة

(40-49) سنة  (50 - فأكثر) سنة

5- المنصب الوظيفي :  مدير عام  مدير مديرية

مدير قسم  مدير شعبة

## المحور الثاني

### الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الدراسة

**أولاً : الذكاء المعرفي :** عملية اكتساب مهارات وتطويرها من خلال التفكير الناتج عن عملية تفاعل بين سلوك الفرد ومستوى ادراكه العقلي للأمور ، فضلاً عن القدرة على استرجاع تلك المهارات المكتسبة عن الحاجة لها.

1- التفكير النظمي : هو اسلوب للتفكير يتناول الاحداث من خلال انماط اكثر عمقاً من التفكير التقليدي من خلال الربط بين الاحداث المستقلة ومن ثم تحسين فهم تلك الاحداث والتأثر فيها.					
ت	الفرات	الانتماء		وضوح الفقرة	
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة
إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة					
1	تناقش الادارة الخطط الموضوعة لإدارة الازمات المالية بحرية تامة مع الأفراد قبل الشروع بتطوير تلك الخطط وتغييرها.				
2	تنظر الادارة الى الافراد الفاعلين كونهم جزء اساسي من خططها المتكاملة.				
3	تعتمد الادارة مبدأ تكافؤ الفرص بالنسبة للأفراد الموهوبين.				
4	تمتلك الادارة افكار ابداعية للزامات المالية التي تتعرض لها.				
5	تسعى الادارة الى الاستفادة من الافراد كلاً حسب الشهادة والخبرة التي يمتلكها.				
2- تمييز الانماط : هي قدرة الفرد على ملاحظة المواقف والاحداث والتركيز على الفهم الجيد للحقائق والمعلومات المكونة له وادراك المتشابه والمتعارض في الخصائص المميزة لذلك الموقف.					
ت	الفرات	الانتماء		وضوح الفقرة	
		لا تنتمي	تنتمي	واضحة	غير واضحة
إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة					
6	لدى المدراء القدرة على ايجاد حلول متنوعة للمشكلات التي تواجه الافراد.				
7	يملك المدراء القدرة على انجاز اكثر من مهمة في وقت واحد.				
8	يميل المدراء الى تخطيط المهام ومتابعتها بشكل دقيق.				

9	يتم اتخاذ القرارات من قبل المدراء بعد ان يتم التحاور مع الافراد بشكل جيد.			
10	يقوم المدراء بدمج افكارهم الخاصة مع افكار الافراد في المنظمة وصولاً إلى فكرة اشمل.			

## ثانياً : إدارة الأزمات المالية : الأساليب العلمية التي تستخدمها المنظمة للإستعداد والإستجابة

للأزمة في حال حدوثها وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها للمحافظة على بقاء المنظمة.

1- الاتصالات وتدقق المعلومات : ويشير إلى الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين حيث تدقق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر من جهة الإدارة إلى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.					
ت	الفرات	الانتماء		وضوح الفقرة	
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة
إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة					
16	تمتلك الوزارة غرفة عمليات مزودة بأحدث نظم الإتصالات لإدارة الأزمات المالية التي تتعرض لها.				
17	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على سرعة الإتصالات بين الأقسام المختلفة عند التعرض للأزمة المالية.				
18	تمتلك الوزارة نظام معلومات يضمن تزويد الإدارة بالمعلومات المطلوبة عند حدوث الأزمة المالية.				
19	تركز الوزارة على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة إليها.				
20	تمتلك الوزارة وحدة مستقلة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالأزمات المالية وتخزينها على قاعدة بيانات.				
2- اتخاذ قرار الاستجابة : ويشير إلى إتخاذ القرار المناسب في حدود الإمكانيات المتاحة أثناء الأزمة.					
ت	الفرات	الانتماء		وضوح الفقرة	
		تنتمي	لا تنتمي	واضحة	غير واضحة
إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة					
21	تواجه الوزارة عدم الوضوح في الرؤية عند إتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات المالية.				
22	تواجه الوزارة مشاكل في إعداد البدائل المتاحة لحل أغلب الأزمات المالية التي تتعرض لها.				

					23	تمتلك الوزارة القدرة على محاكاة القرارات السابقة للاستعانة بحل المواقف المشابهة.
					24	توجد مرونة عالية في تفويض الصلاحيات لإتخاذ القرارات عندما يتطلب الموقف ذلك.
					25	تسعى الوزارة لربط تقييم موقف الأزمة المالية مع إستراتيجية إتخاذ القرار.
3- حشد وتعبئة الموارد : ويشير إلى إتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية إدارة الأزمات المالية.						
إمكانية تعديل او إضافة فقرة مقترحة	وضوح الفقرة		الانتماء		الفرات	ت
	واضحة	غير واضحة	لا تنتمي	تنتمي		
					26	تركز الوزارة على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند الحاجة لها.
					27	توفر الوزارة برامج تدريبية للأفراد تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمة المالية.
					28	تمتلك الوزارة فريق عمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات المالية.
					29	المعلومات عن حجم الموارد متوافرة في كل دوائر الوزارة.
					30	صعوبة مناقلة الموارد بمرونة عالية بين دوائر الوزارة.

## الملحق (4) استبانة العينة



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

### م / استبانة

الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة ...

نضع بين ايديكم البحث الموسوم بـ(دور الذكاء المعرفي للقيادة في إدارة الازمات المالية)، والتي تشكل جزءاً من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي المعادل للماجستير في التخطيط الاستراتيجي الامني، التي يروم الباحث الحصول عليها.

وانطلاقاً من الثقة بما تتمتعون من خبرات علمية ومهنية، نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة الدقيقة والواضحة عن جميع فقراتها ضماناً لصحة ودقة النتائج التي يهدف الباحث الوصول إليها خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية :  
1- أن الاجابات سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة، فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.

2- يرجى أن تكون الاجابة على اساس الواقع الموجود وليس على اساس ما ترونه مناسباً وصحياً.

3- يرجى الاجابة بوضع علامة ( √ ) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والتألق والنجاح

المشرف

الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

الباحث

بهاء أمير محمد

جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال



## المحور الأول: المعلومات الديموغرافية

بيانات شخصية - يرجى وضع إشارة ( ) في المربع المناسب

- 1- الرتبة العسكرية:  فريق  لواء  عميد
- عقيد  مقدم  رائد  موظف
- 2 - التحصيل العلمي:  شهادة ثانوية  دبلوم  بكالوريوس  ماجستير  دكتوراه
- 3- عدد سنوات الخدمة  سنة (10-15)  سنة (16-20)  سنة (21-25)  سنة (26-30)  سنة (30 فأكثر)
- 4- العمر:  (اقل من 30) سنة  سنة (30-39)  سنة (40-49)  سنة (50 فأكثر)
- 5- المنصب الوظيفي:  مدير عام  مدير مديرية  مدير قسم  مدير شعبة
- 6- الدورات التدريبية:  2 دورة  3 دورات  5 دورات  أكثر من 5 دورات

## المحور الثاني : الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

### أولاً : الذكاء المعرفي

عملية اكتساب مهارات وتطويرها من خلال التفكير الناتج عن عملية تفاعل بين سلوك الفرد ومستوى ادراكه العقلي للأمور، فضلاً عن القدرة على استرجاع تلك المهارات المكتسبة عن الحاجة لها.

1- التفكير النظمي : هو اسلوب للتفكير يتناول الاحداث من خلال انماط اكثر عمقاً من التفكير التقليدي من خلال الربط بين الاحداث المستقلة ومن ثم تحسين فهم تلك الاحداث والتأثر فيها (علي ، 2012).						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1	تناقش الادارة الخطط الموضوعة لإدارة الازمات المالية بحرية تامة مع الافراد قبل الشروع بتطوير تلك الخطط وتغييرها.					
2	تنظر الادارة الى الافراد الفاعلين كونهم جزء اساسي من خططها المتكاملة.					
3	تعتمد الادارة مبدأ تكافؤ الفرص بالنسبة لافراد الموهوبين.					
4	تمتلك الادارة افكار ابداعية للازمات المالية التي تتعرض لها.					
5	تسعى الادارة الى الاستفادة من الافراد كلاً حسب الشهادة والخبرة التي يمتلكها.					
2- تمييز الانماط : هي قدرة الفرد على ملاحظة المواقف والاحداث والتركيز على الفهم الجيد للحقائق والمعلومات المكونة له وادراك المتشابه والمتعارض في الخصائص المميزة لذلك الموقف.						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
6	تمتلك الادارة قدرة عالية على ازالة التشويش من اذهان الافراد وتحويله إلى نظم معرفية للموقف.					
7	لدى الادارة قدرة عالية على استثمار المواقف التي تتعرض لها وتحويلها إلى نظم معرفية مفيدة لها.					
8	تركز الادارة بشكل كبير على جميع التفاصيل للمواقف التي تتعرض لها بشكل يومي.					

					يقوم المدراء بدمج افكارهم الخاصة مع افكار الافراد في المنظمة وصولاً إلى فكرة اشمل.	9
					تضع الادارة العديد من الحلول والبدائل للمشكلة الواحدة.	10

## ثانياً: إدارة الازمات المالية

الأساليب العلمية التي تستخدمها المنظمة للإستعداد والإستجابة للأزمة في حال حدوثها وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها للمحافظة على بقاء المنظمة.

1- الاتصالات وتدفق المعلومات : ويشير إلى الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين حيث تتدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر من جهة الإدارة إلى المرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشودة.						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
11	تمتلك الوزارة غرفة عمليات مزودة بأحدث نظم الإتصالات لإدارة الأزمات المالية التي تتعرض لها.					
12	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على سرعة الإتصالات بين الأقسام المختلفة عند التعرض للأزمة المالية.					
13	تمتلك الوزارة نظام معلومات يزود الإدارة بالمعلومات المطلوبة عند حدوث الأزمة المالية.					
14	تركز الوزارة على ضمان الشفافية والإفصاح عن المعلومات عند الحاجة إليها.					
15	تمتلك الوزارة وحدة مستقلة لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالأزمات المالية وتخزينها على قاعدة بيانات.					
2- اتخاذ قرار الاستجابة : ويشير إلى إتخاذ القرار المناسب في حدود الإمكانيات المتاحة أثناء الأزمة.						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
16	تواجه الوزارة عدم الوضوح في الرؤية عند إتخاذ القرارات لمواجهة الأزمات المالية.					
17	تواجه الوزارة مشاكل في إعداد البدائل المتاحة لحل أغلب الأزمات المالية التي تتعرض لها.					

					تمتلك الوزارة القدرة على محاكاة القرارات السابقة للإستعانة بحل المواقف المشابهة.	18
					توجد مرونة عالية في تفويض الصلاحيات لإتخاذ القرارات عندما يتطلب الموقف ذلك.	19
					تسعى الوزارة لربط تقييم موقف الأزمة المالية مع إستراتيجية إتخاذ القرار.	20
3- حشد وتعبئة الموارد : ويشير إلى إتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية إدارة الأزمات المالية.						
ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
21	تركز الوزارة على حشد الموارد لمنفعة دائرة معينة عند الحاجة لها.					
22	توفر الوزارة برامج تدريبية للأفراد تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمة المالية.					
23	تمتلك الوزارة فريق عمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات المالية.					
24	المعلومات عن حجم الموارد متوافرة في كل دوائر الوزارة.					
25	صعوبة مناقلة الموارد بمرونة عالية بين دوائر الوزارة.					

## **ABSTRACT**

The research aims to identify the nature of the relationship between (cognitive intelligence and financial crisis management), as well as clarifying the importance of the research variables in its dimensions for the organization in question and knowing whether there are leaders who think based on full knowledge and sufficient knowledge of the internal and external environment of the organization in question, and they have cognitive capabilities To help them manage the financial crisis and cross to safety, and for the purpose of data collection, a 25-paragraph questionnaire was designed, as well as personal interviews with a number of general managers and people's managers. (150) questionnaires were distributed to the research community by selecting an intentional sample of leaders The Supreme Council and decision-makers in the ministry, as the data was analyzed using (AMOS V26) and (SPSS V.26), and a number of statistical tools were used, such as (arithmetic mean, simple regression coefficient, exploratory factor analysis, Cronbach's alpha scale, percentages and coefficient of Variation and coefficient of determination, as well as the standard deviation), the research reached a number of conclusions, the most important of which is the availability after distinguishing patterns in the Ministry of Interior and the ability of the administration to remove confusion from the minds of individuals and transform it Based on the conclusions, the research recommends the need for the ministry to mobilize more resources, whether financial or human, in order to avoid crises that may afflict the ministry in the future, by having a work team that has previous experience in how to deal with financial crises .

**Key words** : Cognitive intelligent, Crises management, Financial crises, Thinking organization, Pattern recognition.



The Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
Karbala University / College of  
Administration and Economics  
Postgraduate Studies/Strategic  
Security Planning



**The role of cognitive intelligence for leadership in  
managing financial crises - an analytical study of the  
opinions of a sample of managers for some  
directorates of the Ministry of Interior**

It is part of the requirements for obtaining a higher  
diploma equivalent to a master's degree in strategic  
security planning

By

**BAHAA AMIR MUHAMMAD**

Supervised

**PROF. DR ALAA FARHAN TALEB**

1443 A.H

2021 A.D