الدور الوسيط للذكاء والارتجال الاستراتيجيين في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة: الدور المُعدِّل للتكيف الاستراتيجي

The Mediating Role of Strategic Intelligence & Strategic Improvisation in the Relationship between Strategic Leadership & Crises Management: The Moderating Role of Strategic Resilience

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد*

أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة أفريقيا الفرنسية العربية، مالي

www.mahmoudmag81@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/03/12 تاريخ القبول: 2026/05/08 تاريخ النشر: 2026/06/30

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للذكاء والارتجال الاستراتيجيين في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة: الدور المعدِّل للتكيف الاستراتيجي؛ وذلك بالتطبيق على عينة عشوائية بسيطة قدرها (350) من العاملين بوزارة الصحة بالولاية الشمالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات؛ وتم استخدام برنامج (AMOS V.24) ومعالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.2) لاختبار مدى تأثير كلٍ من المتغير الوسيط والمعدِّل على نموذج الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء والارتجال الاستراتيجيين يتوسطا معًا كليًا العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة، وأيضًا يُعدِّل التكيف الاستراتيجي العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة، وأخيرًا يُعدِّل التكيف الاستراتيجي من التأثير الوسيط (غير المباشر) للذكاء والارتجال الاستراتيجيين على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الارتجال الاستراتيجي، القيادة الاستراتيجية، إدارة الأزمة، التكيف الاستراتيجي.

تصنيف JEL : M10, D23, M12, L26

---

* **المؤلف المرسل**

Abstract:
The study aimed to investigate the mediating role of strategic intelligence and strategic improvisation in the relationship between strategic leadership and crises management: the moderating role of strategic resilience; This was applied to a random simple sample of (350) employees working at The Ministry of Health in the Northern State. The study employed a descriptive-analytical approach. Data will be collected by the questionnaire, and then the (AMOS V.24) program and regression processor tool (SPSS Macro Process Version 4.2) to test the effect of each the mediating and moderating variables on the study model. The result of the study concluded that strategic intelligence and strategic improvisation together full mediates the relationship between strategic leadership and crises management, also strategic resilience moderating the direct relationship between strategic leadership and crises management, and finally, strategic resilience moderating the indirect effect of strategic intelligence and strategic improvisation on the relationship between strategic leadership and crises management.
Key words: Strategic Intelligence, Strategic Improvistion, Strategic Leadership, Crises Management, Strategic Resilience.
JEL Classification Codes: M10, D23, M12, L26

مقدمة:

تحتاج إدارة الأزمات إلى خطط واستراتيجيات وأساليب تعمل بها المؤسسة وقادتها للتصدي للحالات غير الاعتيادية التي تهدد أهداف المؤسسة ومستقبلها، وهذا يستدعي إلى وجوب قيادة على مستوى عالٍ من الذكاء والارتجال لاتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال استراتيجيات تقدم مخططًا بسد الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبل في إطار حساب الموارد والأهداف المستقبلية للوصول إلى نتائج مستقبلية أفضل (السعدني، 2013: ص16)، وإن أهمية الدور الذي تقوم به وزارة الصحة بالولاية الشمالية لخدمة المجتمع، وما يحيط بعملها من تغيرات يحث الوزارة على تبني مداخل الإدارة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات التي تطرأ في بيئة العمل وتتعرض لها هذه الوزارة، وتأسيسًا على ما سبق جاء هذا البحث لمحاولة معرفة الدور الوسيط للذكاء والارتجال الاستراتيجيين في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بالإضافة إلى الدور المعدِّل للتكيف الاستراتيجي.

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث في تدني مستوى إدارة الأزمة الصحية في وزارة الصحة بالولاية الشمالية بنسبة 30% في تقرير الأداء للعام 2025، وقد يعود سبب ذلك لتبني قادة الوزارة نمط قيادي استراتيجي خاطئ، أو ربما أن قادة الوزارة تتبنى نمط قيادي استراتيجي مناسب لكنها لا تمارس التكيف الاستراتيجي بمهنية وبما يعزز من الذكاء والارتجال الاستراتيجيين، ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال المحوري: هل هناك علاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة في ظل توسيط الذكاء والارتجال الاستراتيجيين وتعديل التكيف الاستراتيجي؟

فرضيات البحث:

تمثلت في الفرضيات التالية:

- يتوسط الذكاء والارتجال الاستراتيجيين معًا العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة.

- يُعدِّل التكيف الاستراتيجي العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة.

- يُعدِّل التكيف الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة من خلال الذكاء والارتجال الاستراتيجيين كمتغيرين وسيطين.

الدراسات السابقة:

عمدت دراسة (عبد الله، 2025) إلى إبراز الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من (270) موظفة وموظفًا في رئاسة الوزارة برام الله، وأظهرت النتائج توسط تقديرات العينة للذكاء الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية، ووجود أثر مباشر دال إحصائيًا للقيادة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي، ويتوسط الذكاء الاستراتيجي جزئيًا لعلاقة القيادة الاستراتيجية بالإبداع الإداري.

شخصت دراسة (عجاج وشريف، 2024) مستوى علاقة الارتباط والتأثير وتفسيرها بين القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي في شركة الفارس العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قصدية عددها (81) من المسئولين في المستويات الإدارية العليا، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى الارتجال الاستراتيجي، ووجود علاقة ارتباط وتأثير دالة إحصائيًا بين القيادة الرؤيوية والارتجال الاستراتيجي.

تناولت دراسة (أبوزيادة، 2023) الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في العلاقة بين القيادة الرقمية واستراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجرت مسحًا شاملًا للوظائف القيادية والإشرافية لعدد (139) قائدًا إداريًا، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، بالإضافة إلى توسط الذكاء الاصطناعي جزئيًا لعلاقة القيادة الرقمية باستراتيجيات إدارة الأزمات.

تقصت دراسة (سلام والحكيمي، 2023) أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وتم استخدام المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وتحدد مجتمع الدراسة من الوظائف القيادية والإشرافية، وتوصلت النتائج إلى أن هناك أثرًا دالًا إحصائيًا للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

كشفت دراسة (المعايطة والمحاسنة، 2023) أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قصدية عددها (284) فردًا من الإدارتين العليا والوسطى في جهاز الأمن العام الأردني، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى كلٍ من ممارسة

التكيف الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات، ووجود أثر دال إحصائيًا لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية في جهاز الأمن العام الأردني.

استكشفت دراسة (Chanyasak, et al, 2022) كيفية تكييف الفنادق لنماذج أعمالها كاستجابة استراتيجية لحالات الأزمات؛ حيث جرى إلقاء الضوء على عمليات وأساليب تكيف نموذج الأعمال في أثناء خالات الأزمات الشديدة، مثل تفشي فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19)، وقد أجريت دراسة حالة واحدة؛ حيث جمعت البيانات من مالك ومدير سلسلة فنادق بوتيك في شيانغ ماي/ تايلاند من خلال عملية مقابلة مكثفة، إضافة إلى فحص وثائق الفندق، وأظهرت النتائج أن الفنادق التي كيفت نماذج أعمالها عن طريق خفض التكاليف من خلال إيقاف العمليات غير الأساسية وتدريب الموظفين على الوضع الجديد استطاعت تجاوز آثار جائحة كورونا.

هدفت دراسة (الرقب، 2022) جزئيًا إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية وفي كلٍ من الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قصدية عددها (182) من القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية، وتوصلت النتائج إلى ارتفاع مستوى كلٍ من ممارسات القيادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي، ووجود تأثير دال إحصائيًا للقيادة الاستراتيجية في كلٍ من الذكاء الاستراتيجي والرشاقة التنظيمية بوصفها أحد متطلبات الارتجال الاستراتيجي.

تناولت دراسة (حسين، 2021) الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي في الشركة العامة للأسمنت العراقية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة قصدية عددها (131) قائد إداري، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، بالإضافة إلى توسط الارتجال الاستراتيجي جزئيًا لعلاقة التعلم الاستراتيجي بالتفوق التنظيمي.

تقصت دراسة (السعدون، 2021) تأثير الارتجال الاستراتيجي في إدارة الأزمات التنظيمية في شركتي آسيا سل وزين للاتصالات بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت القيادات الإدارية كعينة من خلال استطلاع آرائهم بواسطة استبانة حوت متغيري الدراسة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الارتجال الاستراتيجي وإدارة الأزمات التنظيمية.

هدفت دراسة (Kebelek, et al, 2020) إلى تحديد وجهة نظر الأكاديميين والموظفين الإداريين في كلية العلوم الصحية بجامعة أنقرة حول إدارة الأزمات، واستخدم استبيان كأداة لجمع

البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (113) مبحوثًا، وأظهرت نتائج الدراسة أن 35.8% من المبحوثين عرفوا الأزمة بأنها وضع خاص يهدد وجود المؤسسة ويتطلب استجابة سريعة، وأن 67.9% صرحوا بأن دوافعهم انخفضت خلال الأزمة، وأن 55.7% أفادوا بأن الأزمة عززت العمل الجماعي، وأن 66.7% صرحوا أن الأزمة زادت من التوترات والصراعات الداخلية بالكلية.

هدفت دراسة (الزعبي، 2019) إلى تحديد أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في إدارة الأزمات الاقتصادية في ظل الحرب السورية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وجرى توزيع 172 استبانة على أفراد عينة الدراسة ممن يشغلون مناصب إدارية عليا ومتوسطة في ست وزارات ومؤسسات حكومية في سورية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الاقتصادية في الوزارات والمؤسسات السورية المبحوثة.

اختبرت دراسة (اليافعي، 2018) دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستبانة جرى توزيعها للقيادات الإدارية بالجامعات اليمنية، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالجامعات اليمنية.

التعليق على الدراسات السابقة وما يميز البحث الحالي:

واضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها قد تعددت واختلفت باختلاف القطاعات التي تناولتها، واختلاف البيئات التي تمت فيها، والمتغيرات التي تناولتها، وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتماماً واضحاً من قبل الباحثين بمتغيرات البحث الخمسة، وقد لاحظ الباحث وجود توافق في آراء الباحثين مع غالبية الدراسات السابقة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة للدراسة الميدانية، ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه – على حد علم الباحث واطلاعه – لا توجد دراسات محلية أو عربية تناولت موضوع البحث الحالي في وزارة الصحة بالولاية الشمالية بالسودان، كما انفرد هذا البحث بجمعه خمسة متغيرات في بحث واحد وتوضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار دور المتغيرين الوسيط والمعدِّل، وتم إجراء البحث الحالي في بيئة مختلفة عن أغلب الدراسات السابقة التي تم استعراضها.

أهداف البحث:

تمثلت في الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة في وزارة الصحة بالولاية الشمالية.

- استكشاف العلاقات غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة من خلال توسيط الذكاء والارتجال الاستراتيجيين وتعديل التكيف الاستراتيجي.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها توظف ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمة الصحية، وإعطاء المزيد من الاهتمام لممارسة التكيف والذكاء والارتجال الاستراتيجي.

منهجية البحث:

استخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد البحث، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS) و(AMOS)، للوصول إلى نتائج، وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول، وكما استخدمت الكتب، والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية؛ إضافة للاستبانة، والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات، والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2026/2/12 حتى 2026/3/12.

خطة الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف البحث نظريًا وميدانيًا، فقد تضمنت هيكلية البحث أربعة محاور، تناول المحور الأول مقدمة ودراسات سابقة، تلاه محور ثاني للجانب النظري لمتغيرات البحث، أما المحور الثالث فقد تمثل بالجانب الميداني، وأخيرًا تضمن المحور الرابع الخاتمة (النتائج، التوصيات، المقترحات).

أولاً. الإطار النظري:

تكون الإطار النظري من خمسة متغيرات هي متغير مستقل (القيادة الاستراتيجية)، وتابع (إدارة الأزمة)، ومتغيران وسيطان (الذكاء والارتجال الاستراتيجيين، ومتغير مُعدِّل (التكيف الاستراتيجي).

1. القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership):

القيادة الاستراتيجية هي سلوكيات وأساليب وطرائق المديرين التنفيذيين في التأثير على الآخرين (المرؤوسين) لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها الاستراتيجية (Anggraeni, et al, 2023: P102)، وعرفها (Syafitri, et al, 2021: P92) بأنها القدرة على رسم الرؤية المستقبلية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية، والعمل على تحقيقها من خلال التوظيف الفعّال للإمكانات المادية والبشرية والمعرفية والتكنولوجية المتاحة، والتأثير في سلوكيات العاملين وتحفيزهم لتحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسة، وأورد (الجفري، 2024: ص439) يتطلب من المؤسسات استخدام أساليب قيادية حديثة كالقيادة الاستراتيجية من خلال ممارستها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، واكتشاف

الموارد المتميزة واستغلالها بشكل أفضل من المنافسين، ويضيف (جاد الرب، 2022: ص41) تطوير رأس المال البشري للمؤسسة، وإيجاد ثقافة تنظيمية فعّالة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية في انجاز الأعمال وتطويرها، وتنفيذ نظم رقابة تنظيمية متوازنة لمواجهة تحديات المنافسة، والاستفادة من فرصها، وتحقيق النجاح الاستراتيجي في البقاء والتكيف والنمو والتنفيذ الفعّال للاستراتيجية.

2. إدارة الأزمة (Crisis Management):

المقصود بالأزمة أحداث أو اتجاهات أو اضطرابات تهدد بقاء المؤسسات التي تحدث فيها (Evans & Bahrami, 2020: P209)، وإدارة الأزمة فتُعرّف بأنها نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة العليا من التنبؤ باتجاهات وأماكن الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها من خلال اتخاذ الاحتياطات اللازمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المؤسسة (Bundy, et al, 2017: P31)، بينما عرفها (Ali & Anwar, 2021: P34) بأنها الاستراتيجيات، والعمليات، والإجراءات، والتدابير التي يتم التخطيط لها ووضعها حيز التنفيذ للتعامل مع الأزمة لضمان فعالية إدارتها بكفاءة وفاعلية في المؤسسات، بينما عرف (آل عياش، 2023، ص287) إدارة الأزمة الصحية بأنها سلسلة من الإجراءات الإدارية الهادفة للسيطرة على الأزمات والتحديات الصحية، والحد من ازديادها وتفاقم نتائجها، وذلك بهدف المحافظة على المصالح الحيوية للمؤسسة الصحية، وحمايتها باستخدام (إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، وتغيير المسار، والاحتياط التعبوي) في المؤسسة الصحية.

3. الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence):

بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في مختلف أنشطتها وعملياتها لتحقيق أهدافها المسطرة، فعملت على المواءمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى، وسعت إلى تدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية أكبر لتتمكن من استباق الأزمات والتهيؤ لها قبل وقوعها (Service, 2006: P61)، وعرّف (أبو الغنم، 2016: ص149) الذكاء الاستراتيجي بأنه قدرة المديرين على توظيف معارفهم، ومهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات واستراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمؤسساتهم، ويتمثل بالاستشراف، والرؤية، والتفكير النظمي، والشراكة، والحدس، وأورد (المنزوع، 2020: ص134) تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في أنه يوفر الفرص للمؤسسة لتعزيز نجاحها، ويزيد من قدرتها على التعامل مع التحديات المستقبلية، ويحلل الأهداف المستقبلية للمنافسين بغية معرفة استراتيجياتهم الحالية، علاوةً

على ذلك يضيف (صارة، 2021: ص440) أنه يرسخ السمات القيادية، ويدعم صناعة القرارات وإجراءات وعمليات التغيير التنظيمي.

4. الارتجال الاستراتيجي (Strategic Improvisation):

يُعد الارتجال الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة المهمة الذي ساهم في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تحقيقه للبيئة الديناميكية والقدرة على التكيف معها، وهو من أساسيات المرونة بالمؤسسات (Bakar, et al, 2015: P475)، ويُعرّفه (الباشقالي، 2019: ص101) بالتعبير عن منهج مفتوح ومتطور تتبناه القيادة العليا لتمكين المؤسسة من الاستجابة والتكيف مع المواقف غير المتوقعة بذكاء وفاعلية من أجل إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل الاستراتيجية في إطار توجهها الاستراتيجي، وأورد (Ibrahim, et al, 2016: P746) يلعب الارتجال الاستراتيجي دورًا مهمًا في التعامل مع الأحداث غير المتوقعة التي تحدث في بيئة سريعة التغير، فالارتجال ضروري في بيئة المؤسسات الخدمية، حيث يتم تخطيط الأنشطة وتنفيذها في وقت واحد استجابةً للتعقيد والديناميكيات، ومن ناحية أخرى تُعد عملية التغلب على الظروف المضطربة التي تواجهها المؤسسات من خلال استخدام المعلومات المتاحة والهيكل الموجود تحت تصرفهم كما أنها عبارة عن اندماج متعمد وموضوعي للتصميم والتنفيذ بجودة وتميز وإتقان عالٍ.

5. التكيف الاستراتيجي (Strategic Resilience):

يمثل التكيف الاستراتيجي مفهومًا حديثًا يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات في البيئة بشكل مستمر، وإعادة تصميم استراتيجياتها وخرائطها الاستراتيجية وفقًا للتغيرات المتوقعة، فأصبح التكيف الاستراتيجي ضرورة حيوية للمؤسسات للبقاء متينة في وجه التحديات والأزمات المختلفة (المعايطة والمحاسنة، 2023، ص614)، ويشير (Bradley, 2016: P42) إلى أن التكيف الاستراتيجي حالة مستمرة ومتواصلة من التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية من خلال طرائق وأساليب تمكن المؤسسة من تحمل ظروف بيئتها المحيطة لتحقيق التوافق الاستراتيجي، وعرّفه (Harrison & Lock, 2017: P200) بأنه قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغييرات الرئيسة في بيئتها الخارجية من خلال تخصيص الموارد اللازمة لتلك التغييرات، وإعادة التفكير بالاستمرار بالاستراتيجية الحالية وتعديلها أو التنقل بين الاستراتيجيات البديلة للتكيف مع التغييرات

المستمرة، بينما عرّفه (Cristensen, et al, 2020: P31) بأنه حالة من الانسجام بين الاستراتيجية والبيئة والمؤسسة لتحقيق الاستغلال الأمثل للفرص البيئية واستثمارها لصاح المؤسسة.

6. النظرية المستخدمة لتفسير العلاقة بين متغيرات البحث:

اعتمادًا على النظرية الموقفية ونظرية الطوارئ التي نص أحد مرتكزاتها على أن التغيرات البيئية والتنظيمية والمواقف الصعبة التي تمر بها المؤسسات تحتاج إلى قيادة متميزة تتكيف مع الأزمات والمواقف الصعبة (آل قماش، 2020، ص396)، ونتاجاً للتغيرات السريعة في بيئة عمل المؤسسات الصحية في الآونة الأخيرة– برزت القيادة الاستراتيجية عاملًا مهمًا في إدارة الأزمات الصحية؛ بما يضمن تجنب عواقبها وآثارها السلبية (الرقب، 2022: ص64)، كونها تُعد من أهم الأنماط القيادية المعاصرة التي تمنح المؤسسات القوة التي تضمن لها البقاء والاستمرار والتطور والتكيف مع التغيرات والتطورات المعاصرة والمتسارعة، وذلك بفضل قدرتها الكبيرة على التأثير في الآخرين، ومرونتها الهائلة في التعامل مع الأحداث، وقدرتها على ترسيخ مبادئ المبادرة والابتكار والإبداع كوسائل فاعلة في تدعيم فاعلية القرار، وجلب القوة الاجتماعية، وتزويد العاملين بالطاقات الفاعلة واللازمة للتعبئة العملية (Al-Mughrabi, 2015: P66)، كما أن القيادة الاستراتيجية تركز على بناء مستقبل المؤسسات عامة والمؤسسات الصحية خاصة (حميد والحيدري، 2022: ص155).

ثانيًا. الدراسة الميدانية:

1. إجراءات الدراسة الميدانية

1.1. مجتمع الدراسة الميدانية:

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين بوزارة الصحة بالولاية الشمالية، والبالغ عددهم (3241)، والجدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة في وزارة الصحة بالولاية الشمالية

البيان	داخل الهيئة (الموظفين)	خارج الهيئة (العمال)	الجملة
العدد	2228	986	3241

المصدر: (موسى، 2026)

2.1. عينة الدراسة الميدانية: الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية البسيطة كونها النوع المناسب للدراسة الحالية، وفي الدراسة الحالية تم اعتماد التقسيم حسب المسمى الوظيفي، وبعد تحديد مجتمع الدراسة، تم تحديد حجم العينة بالاستعانة بمعادلة (Thompson, 2012: P308) التالية:

$$n = \frac{Np(1-p)}{(n-1)(d^2/z^2)+p(1-p)}$$

حيث أن: n : حجم العينة؛ N: حجم المجتمع؛ p: القيمة الاحتمالية 0.50؛ d: نسبة الخطأ المعياري وتساوي 0.05؛ z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96، وقد بلغت عينة الدراسة وفقاً للمعادلة (343) مفردة، وقد تم توزيع عدد 360 استمارة تحوطاً لأخطاء التوزيع وتفريغ استمارات الاستقصاء، وقد تم استعادة 350 استمارة صالحة للتحليل وبنسبة 97% من الاستمارات الموزعة.

3.1. أداة الدراسة:

بعد تناول أدبيات متغيرات الدراسة تم تطوير استبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (25) عبارة توزعت على خمسة محاور للدراسة تناول محورها الأول القيادة الاستراتيجية ويتكون من (5) عبارات استنادًا على دراسة (الرقب، 2022)، أما ثاني محاورها فتناول إدارة الأزمة ويتكون من (5) عبارات استنادًا على دراسة (سلام والحكيمي، 2023) بينما تناول محورها الثالث الذكاء الاستراتيجي ويتكون من (5) عبارات استنادًا على دراسة (عبد الله، 2025)، بينما تناول محورها الرابع الارتجال الاستراتيجي ويتكون من (5) عبارات استنادًا على دراستي (حسين، 2021)، و(عجاج وشريف، 2024)، فيما تناول محورها الخامس التكيف الاستراتيجي ويتكون من (5) عبارات استنادًا على دراستي (المعايطة والمحاسنة، 2023)، و(الزعبي، 2019).

4.1. الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات:

تم استخدام برنامجي (SPSS)، و(AMOS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائيًا من خلال عدد من الأساليب الإحصائية منها: معامل كرونباخ ألفا، واختبار Skewness، والتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار T لعينة واحدة، وتحليل المسار،

واستخدام معالج الانحدار (SPSS Macro Process Version 4.2) لاختبار التعديل، واستخدام أداة (Dawson, 2014) لتمثيل علاقات التعديل وتحديد ميل الخط المستقيم.

5.1. اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

لاختبار الثبات الداخلي والصدق الذاتي لعبارات الاستبانة، تم تقويم تماسك الاستبانة بحساب قيمة (α) لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التربيعي لقيمة (α) لحساب معامل الصدق الذاتي (ريان، 2013: ص211)، وبالرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (α) لكن من الناحية التطبيقية يعد (α≥0.60) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول (2) يوضح معامل الثبات والصدق لمحاور الاستبانة (كرونباخ ألفا).

جدول (2) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمحاور الاستبانة لعينة الدراسة الميدانية

المحور	عدد العبارات	قيمة (α) ألفا	معامل الصدق الذاتي
القيادة الاستراتيجية	5	0.819	0.905
إدارة الأزمة	5	0.962	0.981
الذكاء الاستراتيجي	5	0.881	0.934
الارتجال الاستراتيجي	5	0.908	0.953
التكيف الاستراتيجي	5	0.923	0.961
الاستبانة ككل	25	0.961	0.980

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرتها على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي (0.961) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.980) ويقعان في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها في وزارة الصحة بالولاية الشمالية.

6.1. الصدق الظاهري:

وتحقق الباحث منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد خمسة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال وحرص على أن يُنجز ملئها بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب توضيحها، مما زاد التأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

7.1. الصدق البنائي

بعد أن تأكد الباحث من الصدق الظاهري، قام بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه بعدد (25) مفردة، واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين العبارات، وذلك لمعرفة التوزيع الطبيعي للبيانات، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً (2004) Malhotra وكما بالجدول (3).

جدول (3) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة للعينة التجريبية

المتغير	المحور	Skewness	Error	القرار الإحصائي
المستقل	القيادة الاستراتيجية	+0.554	+0.130	يتبع التوزيع الطبيعي
التابع	إدارة الأزمة	+0.257	+0.130	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط 1	الذكاء الاستراتيجي	-0.040	+0.130	يتبع التوزيع الطبيعي
الوسيط 2	الارتجال الاستراتيجي	+0.690	+0.130	يتبع التوزيع الطبيعي
المعدِّل	التكيف الاستراتيجي	+0.293	+0.130	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (1±) والخطأ المعياري له (0.130+) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

8.1. تقييم النموذج القياسي للدراسة:

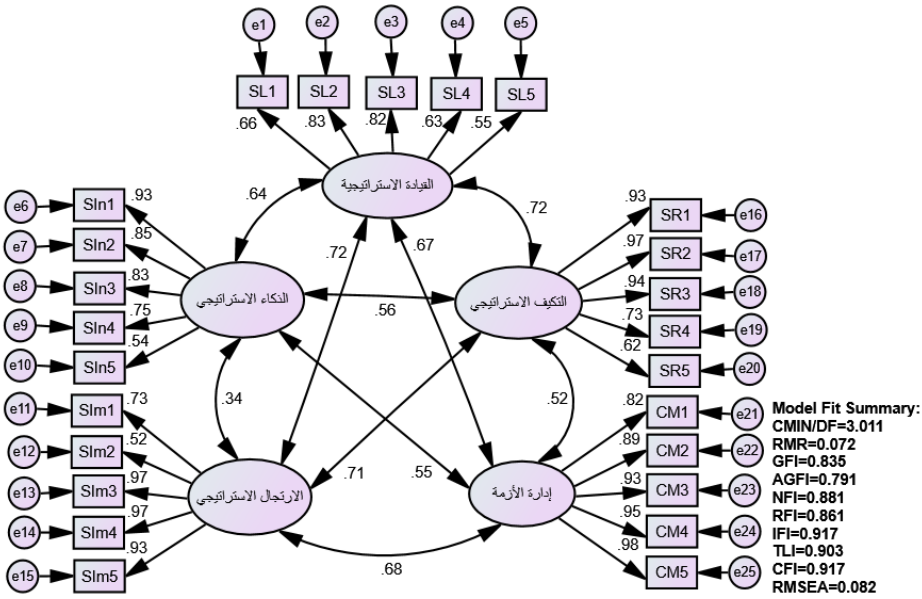
يتم استخدام تقييم نماذج قياس الدراسة للتأكد من مدى ملاءمة هذه المقاييس وما تحتويه من عبارات تقيس ما تم الإعداد من أجله، وذلك من خلال التحليل العاملي التوكيدي لقياس صدق (التقارب، والتمايز) لجميع مقاييس الدراسة، ويوضح الشكل رقم (1) نتائج اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة من خلال معاملات الأوزان المعيارية لأبعاد كل مقياس، وكذلك معاملات الارتباط بين مقاييس الدراسة، وأيضاً مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها كما بالجدول (4):

الجدول (4) مؤشرات المطابقة ودلالة جودتها

المؤشر	القيم المقبولة	القيم الممتازة	المؤشر	المقبولة	الممتازة
CMIN/DF	<5	<2	RFI, IFI, GFI	0 to1	≤0.90
RMR	0.06 to 0.1	<0.06	CFI, TLI, NFI	0 to1	≤0.90
RMSEA	0.06 to 0.08	<0.06	AGFI	0 to1	≤0.80

المصدر: (Kim, et al, 2015: P157)

الشكل (1) التحليل العاملي التوكيدي للنموذج القياسي



المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

واضح من الشكل رقم (1) أن الأوزان الانحدارية للعبارات تدعم صدق التقارب؛ حيث أشار Hair et al (2016) أن الأوزان المعيارية لابد من أن تكون أكبر من أو تساوي (0.40) لكي تدعم صدق التقارب، وقد تراوحت تلك الأوزان بين (0.52) و(0.98)، وفيما يخص مؤشرات جودة المطابقة فإن النتائج تدعم جودة هذه المؤشرات؛ حيث جاء جميعها ضمن القيم المقبولة وأغلبها قريبة من القيمة الممتازة، الأمر الذي يشير إلى مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات الميدانية، كما أن معاملات الارتباط التبادلية بين مقاييس الدراسة لا يتعدى (0.85)، وقد تراوحت تلك المعاملات بين (0.34) و(0.72)، حيث أشار Awang et al (2015) إلى أنه في حالة زيادة معاملات الارتباط التبادلية عن (0.85) يعد ذلك ارتباطاً تاماً وأن المقاييس تقيس نفس الشيء أي أن المقياس هو نفسه المقياس الآخر.

2. التحليل واختبار الفرضيات:

1.2. وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

جدول (5) توزيع مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية

المتغير		التكرار	%	المتغير		التكرار	%
الكادر	طبي	203	%58	الكادر	إداري	147	%42
العمر	أقل من 30	35	%10	سنوات الخبرة	أقل من 7	49	%14
	30 إلى 40	105	%30		7 إلى 13	126	%36
	41 إلى 50	154	%44		14 إلى 20	112	%32
	51 فأكثر	56	%16		21 فأكثر	63	%18

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

2.2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

استخدمت الدراسة الوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي حسب الجدول (6):

الجدول (6) التقدير والأوزان الترجيحية والنسبية

الدلالة اللفظية	ضعيف جدًا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن الترجيحي	1	2	3	4	5
الوزن النسبي	1.8-1	2.6-1.81	3.4-2.61	4.2-3.41	5-4.21

المصدر: (فرحان، 2025: ص38).

تم احتساب الوزن النسبي من خلال استخراج المدى بين أعلى وأدنى قيمة (5-1=4)، ومن ثم قسمة الناتج (4/5=0.80)، ثم ضبط الفئة بالواحد مضاف إليها طول الفئة.

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لمتغيرات الدراسة الخمسة

المتغير	المتوسط	الانحراف	قيمة T	Sig. T	الوزن النسبي	الترتيب
القيادة الاستراتيجية	2.88	1.032	-2.102	0.036	متوسط	الثاني
إدارة الأزمة	286	1.262	-2.135	0.033	متوسط	الثالث
الذكاء الاستراتيجي	3.15	1.000	2.770	0.006	متوسط	الأول
الارتجال الاستراتيجي	2.79	1.118	-3.549	0.000	متوسط	الرابع
التكيف الاستراتيجي	2.39	1.084	-10.562	0.000	ضعيف	الخامس

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

أظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة الخمسة، وكان أعلاها لمتغير الذكاء الاستراتيجي، يليه متغير القيادة الاستراتيجية، يليه متغير إدارة الأزمة، يليه متغير الارتجال الاستراتيجي، وأدناها لمتغير التكيف الاستراتيجي، وجميعها ضمن الوزن النسبي مرتفع وضعيف.

3.2.اختبار الفرضية الأولى: يتوسط الذكاء والارتجال الاستراتيجيين معًا العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة:

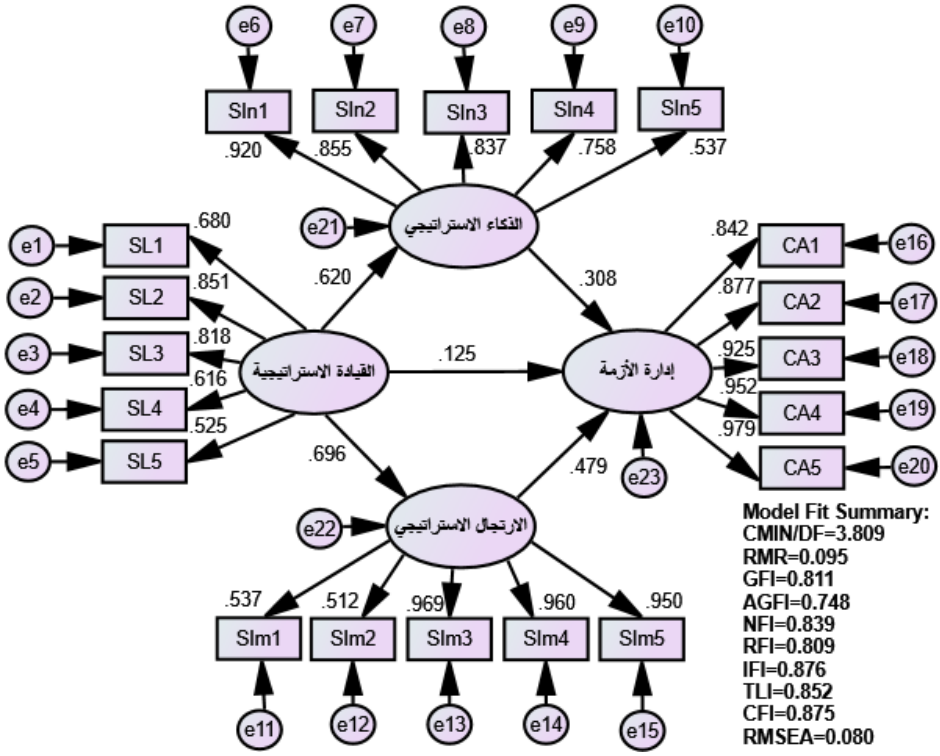
لاختيار هذه الفرضية تم استخدم تحليل المسار بتوظيف نموذج المعادلة المهيكلة (SEM) من خلال برنامج (AMOS)، حيث اتضح من الشكل رقم (2) أن جميع مؤشرات جودة المطابقة جاءت ضمن القيمة المقبولة، وأغلبها قريبة من القيمة الممتازة وهو ما يدل على جودة النموذج البنائي الثاني للدراسة، واتضح من الجدول رقم (8) وجود علاقات تأثير مباشرة بين المتغير المستقل والمتغيرين الوسيطين، وبين المتغيرين الوسيطين والمتغير التابع عند مستوى معنوية أقل من (0.001)، كما لا توجد علاقة تأثير مباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة حيث بلغت قوة التأثير غير المعيارية (0.191) عند مستوى دلالة معنوية (0.105) وهو أكبر من (0.05)، وتؤكد هذه النتيجة عدم معنوية العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تبين وجود تأثير غير مباشر (وسيط) إيجابي معنوي (0.524) للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمة من خلال توسط متغيري (الذكاء والارتجال الاستراتيجيين) معًا، حيث أن إجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمة بلغ (0.649)، وبالتالي يتضح أن الذكاء والارتجال الاستراتيجيين معًا يتوسطا العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة بشكل كلي حيث إن التأثير المباشر بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوي، ومما سبق يتضح صحة الفرضية الأولى للدراسة.

الجدول (8) نتائج تحليل المسار لبيان توسط متغيري الذكاء والارتجال الاستراتيجيين

المسار		القيم غير المعيارية				القيم المعيارية للتأثير		
		β	S.E.	C.R.	P	مباشر	غ. مباشر	كلي
قيادة	ارتجال	0.561	0.074	7.602	(***)	0.696	-	0.696
قيادة	ذكاء	0.784	0.087	9.018	(***)	0.620	-	0.620
قيادة	أزمة	0.191	0.105	1.810	0.07	0.125	0.524	0.649
ذكاء	أزمة	0.372	0.062	5.990	(***)	0.308	-	0.308
ارتجال	أزمة	0.908	0.133	6.835	(***)	0.479	-	0.479
(***) دال إحصائيًا عند مستوى دلالة أقل من (0.001)								

المصدر: الدراسة الميدانية، دنقلا، 2026.

الشكل (2) النموذج الهيكلي للمتغيرين الوسيطين



المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

2.2. اختبار فرضيتي التعديل:

وفقًا للدراسات التي قام بها Hayes (2017) فإن المتغير المعدِّل هو أداة جيدة في اختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والذي يقدم لنا إجابة عن: متى يسبب أو يؤثر المتغير المستقل بشكل كبير أو ضعيف في المتغير التابع، حيث أن المتغير التفاعلي يُعدِّل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط/ التابع، فهو أشبه بالمفتاح الذي يزيد أو يخفف من إضاءة المصباح، ولذلك فإن المتغير المعدِّل هو أداة معقولة للإجابة على أسئلة مثل ما هي الظروف التي يحدث فيها المتغير المستقل تأثير بدرجة ما على المتغير التابع؟ وتم اختبار التأثير المعدِّل اعتمادًا على النموذج الثامن من معالج الانحدار (SPSS Macro Process 4.2)، وأداة (Dawson, 2014) لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند القيم المختلفة للمتغير للمُعدِّل، وتحديد ميل الخط المستقيم (http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm) كما يلي:

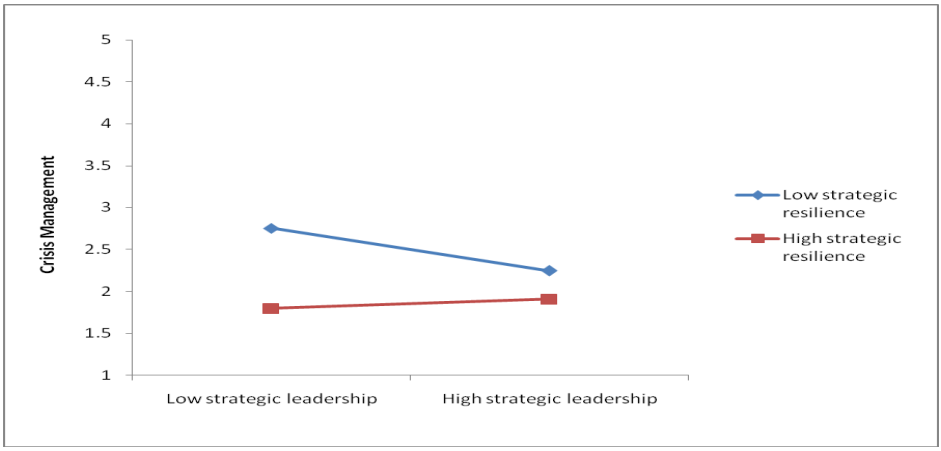
جدول (9) تحليل الانحدار باستخدام (Model Number 8) للفرضية الثانية: يُعدِّل التكيف الاستراتيجي العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة

المتغيرات	Coeff	Se	T	p	LLCI	ULCI
الثابت (Constant)	2.887	0.441	6.541	0.000	2.019	3.755
القيادة الاستراتيجية	-0.443	0.105	-4.218	0.000	-0.650	-0.237
الذكاء الاستراتيجي	0.313	0.052	5.995	0.000	0.210	0.415
الارتجال الاستراتيجي	0.399	0.064	6.255	0.000	0.273	0.524
التكيف الاستراتيجي	-0.298	0.146	-2.043	0.042	-0.584	-0.011
التفاعل (التكيف*القيادة)	0.144	0.034	4.216	0.000	0.077	0.211
الكادر	-0.825	0.089	-9.229	0.000	-1.001	-0.649
العمر	0.267	0.063	4.263	0.000	0.144	0.391
سنوات الخبرة	-0.275	0.051	-5.345	0.000	-0.376	-0.174
F	R^2		R^2 Change		F Change	
92.827	0.828		0.016		17.772	

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

اتضح من جدول (**9**) أن التأثير التفاعلي للتكيف الاستراتيجي مع القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة كان معنويًا بمقدار (R^2 Change=0.016)، وهو ما يشير إلى قدرة التكيف الاستراتيجي على تعديل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة، وبلغت قيمة (معامل الانحدار لمتغير التفاعل بين التكيف الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية) (0.144) عند فترتي الثقة الأعلى والأدنى (ULCI, LLCI) المقدرة عند مستوى 95% (0.211, 0.077)، وحيث أن كلا الفترتين تحمل إشارة الموجب فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترتين قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينهما، وهو ما يؤكد معنوية التأثير التفاعلي، كما يتضح معنوية تأثير المتغيرات الضابطة (الكادر، العمر، سنوات الخبرة) على إدارة الأزمة وهو ما يعني اختلاف التأثير التفاعلي باختلاف تلك المتغيرات الضابطة، وفي السياق ذاته يوضح شكل (3) أنه في ظل انخفاض مستوى التكيف الاستراتيجي فإن زيادة ممارسات القيادة الاستراتيجية ستؤدي إلى ارتفاع مستوى إدارة الأزمة بينما في ظل ارتفاع مستوى التكيف الاستراتيجي فإن زيادة ممارسات القيادة الاستراتيجية ستؤدي إلى ارتفاع بدرجة أقل في مستوى إدارة الأزمة، وبالتالي تؤيد هذه النتائج صحة الفرضية الثانية لهذه الدراسة أي يُعدِّل التكيف الاستراتيجي العلاقة المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة.

شكل (3) الدور المُعدِّل للتكيف الاستراتيجي لعلاقة القيادة الاستراتيجية بإدارة الأزمة



المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

الفرضية الثالثة: يُعدِّل التكيف الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة من خلال الذكاء والارتجال الاستراتيجيين كمتغيرين وسيطين:

يوضح جدول (12) التالي تحليل الانحدار الخاص باختبار التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة من خلال توسط متغيري الذكاء والارتجال الاستراتيجيين وذلك في ظل انخفاض وارتفاع مستوى التكيف الاستراتيجي.

جدول (12) التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة من خلال الذكاء والارتجال

التكيف الاستراتيجي	مسار (المستقل، الوسيط 1، التابع)		مسار (المستقل، الوسيط 2، التابع)	
	القيم الدنيا	القيم العليا	القيم الدنيا	القيم العليا
Effect	0.072	0.125	0.089	0.064
Boot SE	0.026	0.026	0.035	0.030
Boot LLCI	0.026	0.077	0.032	0.017
Boot ULCI	0.127	0.178	0.165	0.132

المصدر: الدراسة الميدانية، 2026، دنقلا.

توضح النتائج الواردة في جدول (12) معنوية التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة عبر الذكاء الاستراتيجي في ظل وجود التكيف الاستراتيجي كمتغير مُعدِّل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات التكيف الاستراتيجي (B=0.072) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات التكيف الاستراتيجي (B=0.125)، كما يتضح أن فترات الثقة

الأعلى والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (0.127, 0.026)، و(0.077 ,0.178)؛ وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة الموجب فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينها، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير، كما توضح النتائج الواردة في ذات الجدول معنوية التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة عبر الارتجال الاستراتيجي في ظل وجود التكيف الاستراتيجي كمتغير مُعدِّل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار في ظل انخفاض مستويات التكيف الاستراتيجي (B=0.089) بينما بلغت قيمة نفس المعامل عند ارتفاع مستويات التكيف الاستراتيجي (B=0.064)، كما يتضح أن فترات الثقة الأعلى والأدنى (Boot ULCI, Boot LLCI) المقدرة عند مستوى 95% هي (0.165, 0.032)، و(0.132, 0.017)؛ وحيث إن كلا الفترتين تحمل إشارة الموجب فإن ذلك يعني عدم تضمين تلك الفترات قيمة الصفر نتيجة عدم تقاطع الصفر بينها، وهو ما يؤكد على معنوية ذلك التأثير، وبالتالي تؤيد هذه النتائج صحة الفرضية الثالثة والأخيرة لهذه الدراسة أي يُعدِّل التكيف الاستراتيجي العلاقة غير المباشرة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة من خلال الذكاء والارتجال الاستراتيجيين كمتغيرين وسيطين.

خاتمة:

استهدفت الدراسة بدايةً احتساب الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، حيث جاءت متغيرات الدراسة بوزن نسبي متوسط وضعيف، وكان أعلاها للذكاء الاستراتيجي، ثم القيادة الاستراتيجية، ثم إدارة الأزمة، ثم الارتجال الاستراتيجي، وأخيراً التكيف الاستراتيجي، واتفقت مع نتيجة دراسة (عبد الله، 2025)، واختلفت مع نتائج دراسات (عجاج وشريف، 2024)، و(أبوزيادة، 2023)، و(الرقب، 2022)، ثم سعت لقياس التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمة من خلال توسيط الذكاء والارتجال الاستراتيجيين، وهو ما تم تحقيقه من خلال النموذج الهيكلي الأول والموضح بالشكل (2)، واتفقت جزئيًا مع نتيجة دراستي (عبد الله، 2025)، و(حسين، 2021) اللتان اختبرتا الدور الوسيط للذكاء والارتجال الاستراتيجيين بين متغيرات أخرى، ثم سعت الدراسة نحو قياس التأثير التفاعلي للتكيف الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة، وهو ما تم التوصل إليه من خلال الشكل (3)، تم سعت الدراسة نحو قياس التأثير غير المباشر للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة عبر الذكاء والارتجال الاستراتيجيين بوجود التكيف الاستراتيجي كمتغير مُعدِّل وهو ما تم التوصل إليه من خلال الجدول (12)، ولم يتم استكشاف الدور المعدّل ودور الوسيط المعدل من قبل الدراسات السابقة – وذلك في حدود اطلاع الباحث –.

التوصيات والمقترحات:

1. أن تضع وزارة الصحة بالولاية الشمالية خطة استراتيجية لمجابهة الطوارئ والكوارث الصحية ذات رؤية ورسالة وأهداف محددة، واستراتيجيات إدارة أزمة فعّالة معضدة بمؤشرات قياس مناسبة.
2. زيادة اهتمام وزارة الصحة بالولاية الشمالية بممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال تطبيق برامج خاصة تعزز ثقافة الذكاء والارتجال وتمكن قادتها من إدارة الأزمات التي تتعرض لها بحرفية.
3. ضرورة تعميق ممارسة قادة وإداريي وزارة الصحة بالولاية الشمالية للتكيف الاستراتيجي بمهنية لدوره المهم في التعامل المستدام مع الأزمات الصحية وتقليل آثارها السلبية إلى حدها الأدنى.
4. كما يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات التي تبين التفاعلات بين المتغيرات المستقلة والوسيطة والمعدِّلة والتابعة لحقول إدارة الأعمال الأخرى.

قائمة المراجع:

- المراجع باللغة العربية:

1. أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز، (2016)، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة- دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5)، 139-172.
2. أبوزيادة، زكي عبد المعطي، (2023)، الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 30(2)، 321-371.
3. آل عياش، سلطان أحمد مبارك، (2023)، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية بمنطقة عسير، رماح للبحوث والدراسات، العدد (75)، الجزء الثاني، 271-336.
4. الباشقالي، محمود محمد أمين، وسلطان، حكمت رشيد، (2021)، دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 95-128.
5. جاد الرب، سيد محمد، (2022)، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، مطابع الدار الهندسية، مصر.
6. الجفري، مازن مهدي عيدروس، (2024)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(2)، 438-467.
7. حسين، رقية كاظم حمزة، (2021)، الدور الوسيط للارتجال الاستراتيجي في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والتفوق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة للأسمنت العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بابل، بابل، العراق.
8. حميد، هدى أديب، والحيدري، دعاء أنمار، (2022)، المقومات الأساسية للتخطيط الاستراتيجي لنجاح استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في دائرة صحة الكرخ بغداد، مجلة كلية التراث الجامعة، 1(34)، 154-168.
9. الرقب، توفيق زايد محمد، (2022)، التأثير المعدِّل للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والرشاقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(44)، 63-103.

10. ريان، عادل محمد، (2013)، بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، مطبعة الصفا والمروة، أسيوط، مصر.
11. الزعبي، عروة، (2019)، أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الاقتصادية في ظل الحرب (الحالة السورية من عام 2011 إلى 2018)، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 17(2)، 278-295.
12. السعدون، صفوان خالد حمود، (2021)، الارتجال الاستراتيجي وتأثيره في إدارة الأزمات التنظيمية لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركتي آسيا سل وزين للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العراقية.
13. السعدني، علي، (2013)، كيفية إدارة الأزمات السياسية والاستراتيجية، دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
14. سلام، فهمي محمد عبده، والحكيمي، وائل سلطان، (2023)، أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة، نجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(1)، 93-123.
15. صارة، بوربيع، (2021)، الدور الوسيط لمتغير الرشاقة الاستراتيجية لأثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة حالة مجمع (سيم *SIM*)، 7(3)، 436-456.
16. عبد الله، وفاء عبد الخالق رشدي، (2025)، الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
17. عجاج، حسام سعدي، وشريف، اثير انور، (2024)، أثر القيادة الرؤيوية في الارتجال الاستراتيجي، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، 6(2)، الجزء الثاني، 941-961.
18. فرحان، عبد الله ثابت، (2025)، أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، اليمن، 3(5)، 27-49.
19. المعايطة، عبيدالله عبدربه، والمحاسنة، محمد عبد الرحيم، (2023)، أثر ممارسة التكيف الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الأزمات الأمنية: دراسة تطبيقية في جهاز الأمن العام الأردني، دراسات: العلوم الإنسانية والاجتماعية، 50(5)، 613-631.
20. المنزوع، زايد علي عبد الخالق، (2020)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مجلة جامعة البيضاء، 2(2)، 130-146.
21. موسى، الطيب كرار مرسي، (2026)، مقابلة شخصية مع مدير عام ديوان شئون الخدمة بوزارة المالية والقوى العاملة بالولاية الشمالية بعنوان القوى العاملة بوزارة الصحة بالولاية الشمالية.
22. اليافعي، إبراهيم عبده مصلح، (2018)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة إب، اليمن.

- المراجع باللغة الأجنبية:

23. Ali, B. J., & Anwar, G., (2021), Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science, 7(6), 31-41.
24. Anggraeni, R. D., Ismail, T., Lestari, T., & Ramdhani, D., (2023), The Relationship between Strategic Leadership, Competitive Advantage and Intellectual Capital: Evidence from Hotel in Tangerang Indonesia, Britain International of Humanities and Social Sciences (BIoHS) Journal, 5(2), 100-112.

25. Awang, Z., Afthanorhan, A., & Asri, M. A. M., (2015), Parametric and non Parametric Approach in Structural Equation Modeling (SEM): The Application of Bootstrapping. Modern Applied Science, 9(9), 58-76.
26. Bakar, H. A., Mahmood, R., & Ismail, N. N. H. N. (2015), Fostering Small and Medium Enterprises through Entrepreneurial Orientation and Strategic Improvisation, Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(4), 481-487.
27. Bradley, G., (2016), Benefit Realisation Management: A practical guide to achieving benefits through change. CRC Press.
28. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T., (2017), Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, Journal of Management, 43(6), 1661-1692.
29. Chanyasak, T., Koseoglu, M. A., King, B., & Aladag, O. F., (2022), Business Model Adaptation as a Strategic Response to Crises: Navigating the COVID-19 Pandemic, International Journal of Tourism Cities, 8(3), 616-635.
30. Christensen, T., Lægreid, P., & Røvik, K. A., (2020), Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture, and Myth, Routledge.
31. Evans, S., & Bahrami, H., (2020), Super-Flexibility in Practice: Insights from a Crisis. Global Journal of Flexible Systems Management, 21(3), 207–214.
32. Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M., (2016), A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Sage Publications, New York, United States of America.
33. Harrison, F., & Lock, D., (2017), Advanced Project Management: A Structured Approach. Routledge
34. Hayes, A. F., (2017), Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process analysis: A Regression-Based Approach, Guilford Publications.

http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm **.35**

36. Ibrahim, N., Mahmood, R., & Bakar, M., (2016), Linking Strategic Improvisation and Entrepreneurial Self-efficacy to Corporate Entrepreneurship in Nigerian Higher Education Institutions (HEIs), Management Science Letters, 6(12), 745-752.
37. Kebelek, E., KOÇER, E., BÜYÜKURVAYLI, M., ġAHĠN, G., TOPAÇ, S., AKÇAY, Ġ., & ÇOĞAġ, M. Z., (2020), Organizational Crisis and it's Management: A Research to Determine the Opinions of Ankara University, Faculty of Health Sciences staff, SAĞLIK HĠZMETLERĠNDE KURAM VE UYGULAMA DERGĠSĠ, 1(1), 26-35.
38. Kim, S., Sturman, E. & Kim, E. S. (2015). Structural Equation Modeling: Principles, Processes and Practices, In: K. D. Strang (Ed.), The Palgrave Handbook of Research Design in Business and Management, 153-172.
39. Malhotra, N. K., (2004), Marketing Research, Prentice Hall, New Jersey, USA.
40. Al-Mughrabi, R., (2015), Strategic Leadership Practices and Its Relation with Administrative Innovation from The Top Managerial Leaders Perspective in The Palestinian Universities in Gaza Strip, Unpublished Master Thesis, Alazhar University, Gaza, Palastine.
41. Service, R. W., (2006). The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective. Internationat Journat of Management, 23(1), 61-78.
42. Syafitri, R., Ahadiat, A., & Hayati, K., (2021), The Effect of Strategic Leadership on Employees Creativity by the Mediation of Voice Behavior, SSRG International Journal of Economics and Management Studies, 8(1), 91-97.
43. Thompson, S. K., (2012), Sampling, 3rd Edition, John Wiley & Sons Publishing Company, USA.

الملاحق:

ملحق 1: استبانة لموضوع

الدور الوسيط للذكاء والارتجال الاستراتيجيين في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمة: الدور المُعدِّل للتكيف الاستراتيجي

القسم الأول: البيانات الشخصية:

المتغير	الفئة	الاختيار	المتغير	الفئة	الاختيار
الكادر الوظيفي	طبي		الكادر الوظيفي	إداري	
العمر	أقل من 30		سنوات الخبرة	أقل من 7	
	30 إلى 40			7 إلى 13	
	41 إلى 50			14 إلى 20	
	51 فأكثر			21 فأكثر	

القسم الثاني: البيانات الموضوعية

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية (المتغير المستقل)

العبارة	5	4	3	2	1
تعمل القيادة العليا على تطوير الرؤية الاستراتيجية على المدى البعيد					
تستثمر القيادة العليا في رأس المال البشري من خلال التدريب المستمر					
تعمل القيادة العليا على جعل ثقافة الجودة والتميز بمثابة هوية للوزارة					
تلتزم القيادة العليا بالمعايير الأخلاقية واللوائح القانونية المعتمدة بالوزارة					
تضع القيادة العليا أنظمة سيطرة ورقابة تنظيمية متوازنة للوزارة					

المحور الثاني: إدارة الأزمة (المتغير التابع)

العبارة	5	4	3	2	1
لدى الوزارة القدرة على مواصلة عطائها وتقديم خدماتها رغم الظروف التي تعيشها البلاد					
تقوم الوزارة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمات الصحية عن طريق توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة					
تقوم الوزارة بإعداد سيناريوهات مناسبة ومعضدة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمات الصحية					
تعمل الوزارة على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمات والكوارث الصحية والحد من استمرار حدوثها					

تقوم الوزارة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها					

المحور الثالث: الذكاء الاستراتيجي (المتغير الوسيط الأول)

العبارة	5	4	3	2	1
تعمل قيادة الوزارة على مسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنتظمة					
لدى قادة الوزارة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال					
يعتمد قادة الوزارة منهجية دقيقة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها					
تدفع القيادة العاملين إلى تحقيق هدف مشترك (تحسين مستوى الأداء)					
تسعى القيادة العليا بالوزارة لعقد تحالفات خارجية للاستفادة من خبرات وتجارب العمل المتميزة					

المحور الرابع: الارتجال الاستراتيجي (المتغير الوسيط الثاني)

العبارة	5	4	3	2	1
يقدم القادة أفكارًا تطويرية للمهام التي يكلفون بها					
يمتلك قادة الوزارة مؤهلات وقدرات ذهنية يمكن استخدامها في تطوير العمل الصحي					
يؤدي تصرف القادة العفوي إلى حماية الوزارة من الأخطاء					
يمتلك قادة الوزارة قدرات ذهنية للتصرف بعفوية عندما يكون الوقت عنصرًا نادراً					
يتعامل قادة الوزارة مع الأحداث غير المتوقعة على الفور					

المحور الخامس: التكيف الاستراتيجي (المتغير المعدِّل)

العبارة	5	4	3	2	1
لدى الوزارة القدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية					
تمتلك الوزارة كوادر بشرية مؤهلة لمواجهة الطوارئ الصحية					
تتبنى الوزارة إجراءات مرنة تساعد على الاستجابة للتغيرات البيئية					
لدى الوزارة هيكل تنظيمي مرن يدعم سرعة الاستجابة للأزمات					
تستجيب الوزارة للأزمات والكوارث الصحية بسرعة					