

# Strategic Awareness And Its Role In Improving Crisis Management: An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Security Leaders In The National Security Agency / National Directorate Of Security In Anbar

**Namir Ghanem Hadi, Assistant Professor Dr. Basem Faisal Abd**

University of Fallujah, College Administration and Economics, Department of Public Administration, Iraq

DOI: 10.37648/ijps.v19i01.003

<sup>1</sup>Received: 03/05/2024; Accepted: 27/07/2024; Published: 17/01/2025

---

## ABSTRACT

The current research aims to test the effect of strategic awareness in its dimensions (customer service awareness, product promotion awareness, service awareness, competitive environment awareness, administrative awareness) in crisis management in its dimensions (detecting warning signs, preparation and prevention, (containing damage, restoring activity and learning)) in The National Security Directorate in Anbar, and given the importance of the two variables investigated for the Directorate from its future perspective, and the interest of the research community and its sample in the various administrative fields, phenomena with the aim of increasing the effectiveness of its management of crises when they occur, and on this basis the research problem was embodied in its main question: Is the National Security Directorate in Anbar Governorate ( Who invests strategic awareness in improving crisis management?) This question will be a starting point for the research goal, which is choosing the descriptive analytical method as the most appropriate in this research direction, preparing a questionnaire for the research based on solid scientific standards adopted by previous studies, and making appropriate modifications to it by some professors. And expert arbitrators, so that the research community is represented by the leaders of the National Security Directorate in Anbar, as their number reached (194) leaders from the first, second and third levels. A Mascarin table was adopted for small samples, where the researcher chose (129) to be the research sample, and the questionnaire was distributed to them, to retrieve 125 questionnaires, of which the valid number for statistical analysis was (121) to represent a stratified random sample of the leaders of the senior and middle directorates, and it was analyzed using the statistical program ( SPSS V.28) and using appropriate statistical methods (normal distribution tests, testing scale's validity and stability, confirmatory factor analysis, arithmetic mean, standard deviation, relative importance, relative coefficient of variation, Pearson correlation coefficient, multiple regression), and the most prominent results of research were presence of a significant effect. Strategic awareness in crisis management and its adoption as an input for the National Security Directorate in Anbar.

**Keywords:** *strategic awareness; crisis management; National Security Directorate*

---

<sup>1</sup> How to cite the article: Hadi N.G., Abd B.F.(January 2025); Strategic Awareness And Its Role In Improving Crisis Management: An Exploratory Study Of The Opinions Of A Sample Of Security Leaders In The National Security Agency / National Directorate Of Security In Anbar; International Journal of Professional Studies; Jan-Jun 2025, Vol 19, 19-38; DOI: <http://doi.org/10.37648/ijps.v19i01.003>

## الوعي الاستراتيجي ودوره في تحسين ادلة الامات

رواسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في جهاز الأمن الوطني / مديرية الأمن الوطني في الانبار

الأستاذ المساعد الدكتور: باسم فيصل عبد

الباحثين ندير غانم هادي

جامعة الفلوجة – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم الإدارة العامة

## المستخلص:

هدف البحث الحالي الى اختبار تأثير الوعي الاستراتيجي بأبعاده (الوعي بخدمة الزبائن ، الوعي بترويج المنتجات ، الوعي بالخدمة ، الوعي بالبيئة التنافسية ، الوعي الاداري) في ادارة الازمة بأبعاده ( اكتشاف اشارات الانذار ، الاستعداد والوقاية ، احتواء الاضرار ، استعادة النشاط ، التعلم ) في مديرية الامن الوطني في الانبار ، ونظراً لأهمية المتغيرين المبحوثين للمديرية من توجه مستقبلي واهتمام مجتمع البحث وعينته بمختلف الظواهر الإدارية الرامية الى زيادة فاعلية ادارتها للامات حال وقوعها ، وعلى هذا الأساس، تجسدت مشكلة البحث بتساؤلها الرئيس هل استطاعت مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار من استثمار الوعي الاستراتيجي في تحسين ادارتها للامات؟ ، ليكون التساؤل منطلقاً لغاية بحثية تكاملت باختيار المنهج الوصفي التحليلي ، لتعد استبانة من دراسات سابقة ، واجري عليها تعديلات مناسبة من قبل بعض الأساتذة الخبراء والمحكمين ، ليكون مجتمع البحث ممثلاً بقيادات مديرية الامن الوطني في الانبار، إذ بلغ عددهم (194) قائداً من المستوى الاول والثاني والثالث ، إذ اختار الباحثين (129) لتكون عينة البحث ، وتم توزيع الاستبانة عليهم ، ليسترد 125 استبانة ، بلغ الصالح منها (121) لتمثل عينة عشوائية طبقية من قيادات المديرية العليا والوسطى ، وتم تحليلها باعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V.28) واستخدام الاساليب الإحصائية المناسبة ، وتمثلت ابرز نتائج البحث بوجود تأثير معنوي للوعي الاستراتيجي في ادارة الازمات وتبنيه كمدخل لها في مديرية الامن الوطني في الانبار.

المبحث الأول : الجانب المنهجي ودراسات سابقة

## اولاً: مشكلة البحث:

تتخذ المنظمات الحكومية اليوم أسلوباً استراتيجياً لبلوغ الغايات والاهداف التي تحقق رضا مجتمعها ورضا مؤسسيها، فتعتمد الى تبني ممارسات الوعي الاستراتيجي ، لتحسين إدارة الازمة التنظيمية ، فضلاً عن مزاوتها لأعمالها الأمنية من منظور استراتيجي تركز من خلاله على إيجاد فرصاً تمنحها لها البيئة الخارجية، وابداعاً تهيه لها بينتها الداخلية ، فيكون تحديد الفرص جزءاً لا يتجزأ من ادراك قيادتها العليا لجهود الابداع وتوحيد الأنشطة والفعاليات والمهام بشكل تأزري ، لتعظيم الاستفادة من فرص النجاح وتسخيرها لبلوغ الأهداف، في ظل سعيها للحصول على مزية تنافسية والبقاء والنمو والتطور والازدهار ومواكبة التغيير، فضلاً عن تحقيق التميز وتحسين نمط التفكير والتجديد لخوض مخاطرة اختيار البدائل المنتخبة ، وبما تمتلك من القدرة على التشخيص والتواصل والابداع والتعلم المستمر في مختلف اقسامها، فكانت مشكلة البحث تنقسم بين منظور نظري ، لذلك كانت فجوة البحث المعرفية من خلال النقص المعرفي المتمثل بالاتي:

أ. جاءت الدراسات السابقة متفككة على ان لا تبحث المتغيرين في انموذج فرضي موحد، سواء كانت مجتمعة او على مستوى متغيرين، ولم تطبق بمنظمة واحدة أمنية.

ب. لم تقدم الدراسات السابقة التي بحثت في إمكانية مواجهة الازمة وادارتها الية محددة، فضلاً عن محدودية الدراسات التطبيقية التي تعنى بالوعي الاستراتيجي.

ت. التوصل الى أفكار وطروحات بتنوع الإجراءات البحثية، وبحسب الطروحات النظرية والنماذج التي استعرضها الباحثين السابقين، لاسيما وان مشكلة البحث لم تكن مسبقة.

ث. محاولة تحديد الفجوات المعرفية، من جمع المعلومات الى التدرج في تحليل الفجوة من خلال توضيح المشكلة البحثية التطبيقية وصولاً الى وضع النتائج الصحيحة التي من المؤمل ان تجسر الفجوة من خلال القراءة والتحليل عن الوعي الاستراتيجي وإدارة الازمة.

ومن كل ما طرح ، أصبحت الحاجة الى التعمق في دراسة (الوعي الاستراتيجي، إدارة الازمة) ، فضلاً عن محاولة في تحديد المضامين والخصائص الرئيسية ، والتركيز عليها كونها من المتغيرات الحديثة والحاسمة في حياة المنظمات الامنية ، فضلاً عن اطلاع الباحثين على الادبيات ذات العلاقة بالمتغيرات وتوصيات الباحثين السابقين ، سواء بتقاربهم في المداخل الفلسفية او باختلاف منطلقاتهم الفكرية، مما جعل الجدل واسعاً ومسارات البحث تستمر وصولاً الى فك التشابك المعرفي وتوضيحه بشكل ادق ليتلاءم مع البيئة العراقية ، وعلى حد علم الباحثين من خلال المسح الاولي للدراسات السابقة ، لم يستطع من إيجاد عنوان او مخطط يجمع بين المتغيرين، ولقد تجسدت المشكلة النظرية بالتساؤلات الاتية :

- أ- ما أبرز الإسهامات الفلسفية للفكر الإداري عبر الأدبيات المترجمة والجهود النظرية حول متغيرات البحث؟
- ب- ما درجات فهم مفاهيم المتغيرات وعلاقتها مع المسؤوليات الملقاة على عاتق منظمات الاعمال؟
- ت- هل توجد دراسات نظرية رابطة بين متغيرات البحث (الوعي الاستراتيجي، إدارة الازمة؟).

وفي الجانب التطبيقي يُعنى بممارسات وأدراك المنظمة المقصودة بالبحث في ممارسة متغيرات البحث بإبعاده، وفقراته، فضلاً عن إمكانية اختبار العلاقة التي يوطرها عنوان البحث الحالي، فكانت مشكلة البحث العملية على النحو الاتي:

ينضح من خلال المعايشة الميدانية وجود فجوات متباينة من القوة والضعف في تبني وممارسة المديرية لمتغيري البحث واباعدهما اذ يتضح وجود ضعف نسبي في تطبيق متغيري البحث ، اذ ان استهدف بالاستقصاء الاولي من خلال التساؤلات التي تضمنتها المقابلات حول متغيرات البحث (الوعي الاستراتيجي، إدارة الازمة) لدى قيادات مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار، كونهم العنصر الحيوي ، مما تطلب تطوير امكانياتهم ومهارتهم وخبراتهم ، بعد ان توجه اليهم الباحثين بالسؤال عن ماهية كل متغير من المتغيرين وماذا يمثل لهم ، فكانت اجاباتهم تتم عن محدودية معرفة ودراية ، فيعزى ذلك لمحدودية اطلاعهم وحدثة متغيرات البحث ، أضف لذلك تجسدت مشكلة البحث بتساؤل رئيس تمثل بـ (هل استطاعت مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار من استثمار الوعي الاستراتيجي في تحسين ادارتها للازمة؟) ، كما لوحظ من خلال المقابلة محدودية الاهتمام بقدرات التعلم ، والاستعداد والوقاية والوعي بالبيئة التنافسية ، والوعي بخدمة الزبائن، ولكنه استطاع التعرف على وجود افراد يقدمون مقترحات لحل الازمة غير موثقة ساهمت في تميز الأداء الأمني للمديرية واستثمار الازمات بتحويلها الى ميزة تنافسية، فيما أفرزت المقابلات توجهها المحدود الى تبني الوعي الإداري (التنسيق) ، وإيجاد بنك للمعرفة والخبرة بأنواعها لدعم الوعي الاستراتيجي، وان تعمق الباحثين في دراسة مفاهيم المتغيرتين (الوعي الاستراتيجي، إدارة الازمة) ، وادراكه لتأثيرهم في البنية التنظيمية للمديرية، جعلته يحدد بعض الملامح للتساؤلات ، فضلاً عن الدافع الذاتي للباحث بالتمسك بهذه التوليفة وخوض غمار البحث فيها ، وقد وضع الباحثين عدد من التساؤلات يسعى الى الإجابة عنها، تمثل بالاتي :

1. هل المتغيرين مجرد إجراءات ومبادئ يستلزمها العمل التنظيمي فحسب، ام انها التزام بتحقيق أهمية واهداف كل منها، ام انها تشير الى التزام بقواعد وانماط عمل استراتيجي منفرد وجماعي، اذ تحمل في طياتها جوانب قيمة تؤثر في إدارة الازمة كما ونوعاً؟

2. ما مستوى تبني مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار بالوعي الاستراتيجي واباعده (الوعي بخدمة الزبائن، الوعي بترويج الخدمات، الوعي بالخدمة الأمنية، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي الإداري / التنسيق؟).

3. ما مستوى تبني مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار بإدارة الازمة وابعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم؟).
4. هل ترتبط (الوعي الاستراتيجي، إدارة الازمة) وابعادها مع بعضها البعض بعلاقات مباشرة؟ ما نوع واتجاه تلك العلاقات؟ وما مستوى قوة توفرها في مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار؟
5. هل يؤثر (الوعي الاستراتيجي وابعاده في إدارة الازمة؟)، وما مدى تفسير هذه المتغيرات لأي اهتمام بأحدها، وكيف سينعكس في الاخر في مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار؟

#### ثانياً: أهمية البحث الحالي:

1. جسد البحث محاولة موضوعية لتسليط الضوء على التطور المتسارع في المفاهيم الادارية الحديثة، سيما مفهوم الوعي الاستراتيجي الذي أصبح من الاساليب الادارية الفاعلة في مجال تعزيز مستقبل المنظمات.
2. تشخيص مستوى توجه واهتمام مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار بالوعي الاستراتيجي واهميته، والتعرف على أي ابعاده أكثر اهتمام وممارسة.
3. التعرف على اهتمام مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار بإدارة الازمة، واي ابعاده الأكثر اهتماماً وممارسة وتبني.
4. اختبار علاقة الارتباط بين الوعي الاستراتيجي وابعاده، مع ادارة الازمة وابعاده، والتعرف الى نوع العلاقة ومستوى قوتها في مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار.
5. التعرف على تأثير الوعي الاستراتيجي وابعاده في ادارة الازمة من خلال الخبرة التسويقية وابعادها.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

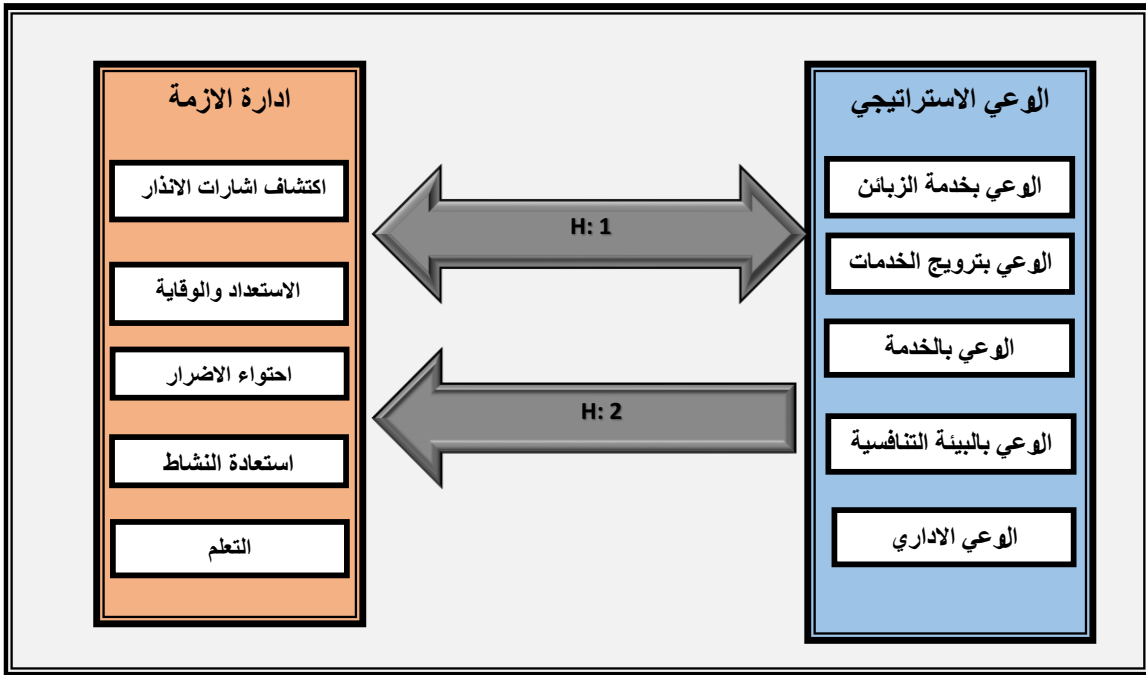
- 1- تمثل المتغيرات (الوعي الاستراتيجي، ادارة الازمة) من أبرز متغيرات الادارة، والتي تؤثر بشكل مباشر في بيئة مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار بشكل خاص، والمنظمات الأمنية الاخرى بشكل عام.
- 2- التعريف بإبعاد الوعي الاستراتيجي، وتحديد أولوية ممارستها من قبل مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار، فضلاً عن تشخيص مستوى ادارة الازمة من خلال ابعاده، وتحديد أولوية الاهتمام والتبني والتطبيق.
- 3- تقديم واختبار عدد من المقاييس المستعملة في بيئة عالمية مختلفة لمتغيري الوعي الاستراتيجي وادارة الازمة، في بيئة المنظمات العامة العراقية والمتمثلة بمديرية الامن الوطني في محافظة الانبار.
- 4- تحديد مدى مساهمة الوعي الاستراتيجي في ادارة الازمة في مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار، فضلاً عن إمكانية تعزيز عملها بتوصيات يزيد من أدائها كماً ونوعاً.
- 5- يمكن البحث الحالي مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار بشكل عام وقيادتها وفرادها بشكل خاص من استثمار الوعي الاستراتيجي من تحفيز المديرية على تحسين ادارتها للازمة.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يهدف المخطط الفرضي الى تكوين كيان بحثي متنوع ومتماusk بشكل مخطط فقدم الباحثين مخطط فرضي مقترح يُجسد من خلاله تلك العلاقات كما في الشكل (1)، وبحسب المتغيرات الاتية:

1. المتغير المستقل (IV) : اذ تمثل بالوعي الاستراتيجي وقيس من خلال ابعاده (الوعي بخدمة الزبائن، الوعي بترويج الخدمات الأمنية، الوعي بالخدمة الأمنية، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي الاداري) وقد اعتمد الباحثين مقياس ( Davis et al.,2012).

2. المتغير المعتمد (D V) : وقد تجسد بإدارة الازمة وقيست من خلال أبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم من الازمة) وقد اعتمد الباحثين مقياس (خضر، 2018).



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

#### خامساً: فرضيات البحث:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي وإدارة الازمة.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الاستراتيجي في إدارة الازمة.

#### سادساً: منهج البحث

توجهت استراتيجية البحث المختارة الى المنهج الوصفي الاستطلاعي، اذ يمنح للباحث بصيرة لا يمكن الحصول عليها الا من خلال التدقيق والتحليل للظواهر داخل المنظمات، فضلاً عن الرصد والمتابعة وتوثيق الملاحظة، بأسلوب كمي وكيفي.

#### سابعاً: الجهد المعرفي واسهامات الدراسات السابقة

أ. حسين، 2019 (الوعي الاستراتيجي ودوره في تشخيص التحديات الأمنية)

هدفت الدراسة: الى توضيح مفهوم الوعي الاستراتيجي والتحديات الأمنية، فضلاً عن تحديدها ابعاد كل منهما وإيجاد العلاقة بينهما في مقر قيادة شرطة النجف، فيما كان مجتمع البحث القيادات العليا في مديرية شرطة محافظة النجف، اما عينة البحث (82) من تلك القيادة، وقد استعملت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ودعمت بالمقابلات الشخصية، فيما كانت ابرز نتيجة للدراسة وجود بيئة معاصرة تتطلب قيادة واعية استراتيجياً وتستطيع اسناد تابعيها ومتابعيهم وتوجيههم نحو تحسين قدراتهم على مواجهة التحديات.

ب. الجنابي، 2023 (الوعي الاستراتيجي وتأثيره في الازدهار التنظيمي بتوسيط جودة حياة العمل)

هدفت الدراسة: الى اختبار تأثير الوعي الاستراتيجي بأبعاده في الازدهار التنظيمي بأبعاده بتوسيط جودة حياة العمل في دائرة صحة الانبار، معتمدة بذلك على المنهج الوصفي التحليلي، اذ كان مجتمع البحث قيادات الدائرة والبالغ عددهم (97) ، فيما كانت عينة البحث قصدية بلغت (92)، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية ودعمت بالمقابلات الشخصية ، فيما كانت ابرز نتيجة للبحث هي اعتماد دائرة صحة الانبار الوعي الاستراتيجي كداعم رئيس لتحسين ازدهارها التنظيمي بوساطة كلية لجودة حياة العمل.

ت. خضر: 2018 (القوة التنظيمية وتأثيرها في ادارة الازمة بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في وزارة الكهرباء).

هدفت الدراسة: الى اختبار علاقة وتأثير القوة التنظيمية كمتغير مستقل في ادارة الازمة كمتغير معتمد، عبر توسط استراتيجيات الموارد البشرية ، فضلاً عن الوقوف على مستوى تطبيق كل منهم، وانطلاقاً من اهمية البحث للمنظمات المعنية والمجتمع، فكانت العينة 448 موظف من وزارة الكهرباء، ووظفت البرنامج الاحصائي (SPSS V.25) بعد ان جمعت البيانات الأولية من خلال الاستبانة، وخلصت النتائج الى استثمار العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القوة التنظيمية وادارة الازمة بشكلها المباشر وغير المباشر، وممارسة بشكل نسبي لجميع المتغيرات من المرتفع الى المعتدل.

ث. محمد ، 2023 (التراصف الاستراتيجي ودوره في ادارة الازمات)

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير التراصف الاستراتيجي في ادارة الازمات في الكليات التقنية في محافظة السليمانية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة بوصفها اداة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، وتمثل مجتمع البحث بالكليات التقنية في محافظة السليمانية، وتألقت عينة البحث من (45) مستجيباً من القيادات الاكاديمية والادارية العاملة فيها، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير للتراصف الاستراتيجي في ادارة الازمات عند مستوى 0.01.

المبحث الثاني

الجانب النظري

اولاً: مفهوم الوعي الاستراتيجي

ويرتبط الوعي الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بتفسير القضايا التنظيمية من منظور استراتيجي ، ليتأثر بشدة رصد وتفسير كفاءة المديرين ، وعليه يؤثر نشاطهم المعرفي في فكر وعمل مروسيهم من خلال المشترك القائم على التنشئة الاجتماعية والتفاعلات المنظمة (Turkay et al., 2012 : 9190)، ولأن اغلب الافكار والمفاهيم والتصورات التي تعلق في ذهن الفرد قد تنشأ وتتطور في ذهنه نتيجة لتفاعله مع بيئة يعمل ضمن حدودها، وبما يوسع من فكر وثقافة تقدمه لمجتمع بحاجة لمنتجات تلبيها، ويختلف الادراك والوعي تبعاً للمكون المعرفي والثقافي لذلك المجتمع وعلى المستوى الفردي ( الجوادى، 2016 : 11 ).

ومن جانب آخر، يرتبط الوعي بالاستراتيجية بعلاقة تكاملية، إذ توجه الإدارة الاستراتيجية مستشعراتها بوعي والممارس ترايطي، فهي بذلك تصبح عملية تعتمد استيعاب المديرين للعوامل والظروف التي تواجهها المنظمات (الزرفي، 2020 : 25)، وتشمل المعالجة العقلية الواعية التي تعتمد المعرفة وتصورها وتتذكرها وتخزنها وتستدعيها بالوقت المناسب لتحويلها بطريقة ديناميكية الى غايات، ويتطلب الوعي دراية نشطة بمجموعة المعرفة، بما في ذلك إطار عمل يمكنها من التوظيف الافضل بناءً على إشارات بيئية أو عقلية مدركة (Uotila, 2015 : 221).

فمن خلال قدرة التأمل التي يتمتع بها الفرد الواعي، يمكن تطبيق المعرفة في المواقف والحقائق عبر الدراسة الدقيقة الفاحصة والمعززة لفهم حالات ترصين الميزة التنافسية وإخضاع الأدلة والبراهين العقلية والتصورات والخبرات للتدقيق النقدي وصنع معنى لمواقف قبل نسج التفكير الخاص باتخاذ قرار ما، وتمثل الجهود المستمرة ذات الارتباط بتقييم وتفسير الاحداث كجزء لا يتجزأ من فهم القادة للحالات والمواقف، عن طريق لجونهم للتصورات والخبرات والمعلومات لإصدار الاحكام بشأن ما حدث في الماضي، وبما يجري في الوقت الحاضر وبما يسهم في توجيه اعمالهم المستقبلية (الحدراوي وآخرون، 2020 : 507)، فيما يرى الباحثان الوعي الاستراتيجي متجسداً في المهارة المعرفية المستوطنة في عقول قياداتها وتزيد من تمكينهم للتابعين بالتوجه الى تحقيق مقاصد المنظمة وتحسين وضعها التنافسي بشكل استباقي قبل اقرب منافسيها، فضلاً عن الاستجابة الفاعلة لعوامل البيئة ذات التغير المضطرب ومقابلتها بعمليات تعتمد التفكير التحليلي واستشعار الفرص ومواجهة التهديدات، وإنتاج الحلول الأكثر نجاعة، وبما يسهم في معرفة الموقف الكلي للمنظمة وما تطمح ان تكون عليه مستقبلاً.

#### ثانياً: أهمية الوعي الاستراتيجي

يعد الوعي الاستراتيجي بأبعاده المختلفة مرتكزاً ذا أهمية وينال اهتمام مختلف المنظمات، إذ يساعدها على ترشيد القرارات الاستراتيجية وتزويد متخذي القرار بالمعلومات كافة التي تمكنهم من اتخاذ قرارات سليمة وعقلانية، فضلاً عن تحقيق أهدافها (Al-Badayneh, 2021 : 49) ومراجعة الحقائق والملاحظات والنتائج المحتملة قبل اختيار مسار عمل معين، يضاف لذلك تقييم المواقف أو السيناريوهات المحتملة، وصولاً الى تحديد النتيجة النهائية المتوقعة لكل اختيار، إذ يكون خيارها الأخير الذي يعتده صانعو القرار البديل الذي يقدم أفضل نتيجة يمكن التنبؤ بها (Uzonwanne, 2016 : 2)، فضلاً عن فهم طبيعة الاستراتيجية التنظيمية، وتحويلها واقعيًا إلى عمل ذا مغزى، أي معرفة (كيف وأين) والية اسهامها في الانشطة الفردية (الإجراءات- التكتيك) وتحقيق الاستراتيجية التنظيمية على مستوى المنظمة الكلي، فضلاً عن المسح المستمر لبيئة العمل الداخلية والخارجية، وفهم كيفية تأثيرها في انجاز الأعمال، وابداء وتقديم الاستجابة والمرونة من ناحية التغييرات الاستراتيجية التي يتطلبها الموقف (Webb, 2008 : 5) من خلال إدراك الحالة والسمات والديناميات الموقفية ذات الصلة بالبيئة المحيطة، وربط وفهم مختلف تفاصيل الموقف الاستراتيجي ببعضها البعض بشكل شامل، واخيراً توقع التطورات المستقبلية للوضع الحالي ويتم الاستعداد لهذه التغييرات بشكل واعي، خاصة عندما تستند الى التمثيل العقلي للموقف والمنبثق عن وظيفة الفهم (Baumann & Krems, 2009 : 193).

ولأن عملية التخطيط في المنظمة غالباً ما تتأثر بدرجة الوعي البيئي المتصور (Hannon & Atherton, 1998 : 108)، لذا سيساعدها في تقوية القدرات الاستباقية والمعرفية لدى الموارد البشرية، عند التعرض لمواقف استثنائية أو حرجية نتيجة المستجدات التي تواجههم، ويمكن من خلاله استيعاب التغييرات التي تؤثر على المنظمة، وبهذا يعد أحد المحركات الاساسية لاستدامة النجاح الاستراتيجي (بشارة وحسن، 2021 : 116). ونظرًا لأن السلوك الاستراتيجي يميل إلى التأثير بالحساسية والحدس والفراسة، فإن درجة عالية من الوعي السياقي (فيما يتعلق بالوضع الداخلي والخارجي)، إذ يساعد على إيجاد حالة من التكامل بين رؤية وحدس القائد والأهداف الاستراتيجية التي يمكن تحقيقها فعلياً. (Pencarelli et al., 2009 : 83)، كما يسهم الوعي الاستراتيجي مع درجة عالية من التمكين في تعزيز دافعية والتزام الموظفين باستراتيجية المنظمة، مما يسهل عملية التحكم في الموارد وتحسين جودة المخرجات بطريقة تضمن التوظيف الافضل لمواردها التنظيمية (Dyczkowska & Dyczkowski, 2015 : 4)، ويضاف لذلك وجود نظام معلومات شامل يتمكن المدراء من



ادراك ومعرفة الاستراتيجية بشكل مناسب ومتسق من قبل مرؤوسيه، اذ يعد آلية أساسية لمراقبة وتنسيق جهود العمل في المنظمات (Davis et al., 2012 : 324).

وفي ذات السياق، فقد اشار ( الجبوري , 2021 : 39 ) الى ان أهمية الوعي الاستراتيجي تكمن في الجوانب الآتية: (تحسين وعي المديرين بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة، واغتنام الفرص التي تولدها هذه المتغيرات، وتحديد التهديدات ومحاولة تجنب التهديدات، وفهم الوضع الحالي للمنظمة والتنبؤ بالمستقبل، المساعدة ترتيب الأولويات الاستراتيجية، وتوفير معلومات التوجه الاستراتيجي المتعلقة بالمنافسين لفهم ما هي استراتيجياتهم المستقبلية، ويساعد على إنشاء أنظمة معلومات وتحكم فعالة، ويساعد على حماية الموارد التنظيمية والاستفادة منها بشكل أفضل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية)، في حين يرى ( يوسف وطاهر, 2021 : 540 ), الى ان أهمية الوعي الاستراتيجي تتجسد في مساعدة المنظمة على تحديد الأهداف الاستراتيجية من خلال تركيز اهتمام الأفراد على العناصر ذات القيمة والأكثر أهمية في تحقيق النجاح، فضلاً عن كونه مهارة معرفية تمكن الأفراد من التمييز بين الخيارات الناشئة، نتيجة لكونها محررة من جميع التحيزات والتشوهات المعرفية التي تؤثر على قراراتهم ، كما يرى Haggège et al., 2017 ( 12 : ) الوعي الاستراتيجي يعد محركاً أساسياً لضمان مستويات عالية من الاداء من خلال تبني وصقل عقلية منفتحة لاستشعار الفرص في البيئة التي تعمل بها المنظمة وبما يجعلها أكثر استباقية، في تحويل التهديدات المحتملة إلى فرص، فضلاً عن مساهمته في تعزيز الاداء الامثل، كنتيجة للحد من حالات عدم اليقين البيئي.

#### ثالثاً: ابعاد الوعي الاستراتيجي:

ولغرض تحديد ابعاد الوعي الاستراتيجي في البحث الحالي، فقد اعتمد الباحث على مضامين مقياس ( Davis et al., 2012 )، لشمولها على أهم العوامل التي تعد من وجهة نظر الباحث أكثر انسجاماً وموائمة مع بيئة وطبيعة عمل المنظمة المبحوثة ( مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار)، التي يغلب عليها الطابع الامني والخدمي، فهي مسؤولة عن تقديم الخدمات الامنية للمواطنين، واستثمارها لمعطيات مهمة تجسد في الوعي الاستراتيجي من اجل السيطرة بمهاره عالية على الازمة وجعل المجتمع متعافي جسدياً ونفسياً واجتماعياً، وهذا ما يتوافق مع باقي متغيرات البحث وأبعادها الفرعية.

#### أ. الوعي بخدمة الزبائن

شجعت الأدبيات الإدارية منذ أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، ومبادرات التغيير والتطوير قادة المنظمات العامة على إنشاء منظمات "قريبة" و"تستجيب" للزبائن، من خلال استمراريتها في جمع المعلومات حول احتياجات وتطلعات زبائنها ( Paarlberg, 2007 : 201 )، اذ تؤدي الثقافة التنظيمية الموجهة نحو الزبائن إلى توليد القيمة لهم، والتي تتحول لاحقاً إلى رضا وولاء من خلال فهم وتلبية متطلباتهم، ومراقبة التطورات والتغيرات البيئية باستمرار لتوفير المعلومات الأساسية في كيفية التكيف مع الاحتياجات والتطلعات المستقبلية وتقديم الخدمات بأساليب متفوقة ( Mohiuddin, 2018 : 8 ). ويرى ( Luangsakdapich et al., 2017 : 37 ) الوعي بخدمة الزبائن عملية منظمة تبدأ بسياسة واعية تمتلكها الادارة العليا ويستمر الفهم والتنفيذ الكاملين لتلك السياسة من قبل كل فرد في المنظمة، لذلك يجب أن تكون خدمة الزبائن سلوكاً إدارياً وثقافة تنظيمية.

ليأتي دور الادارة العليا في بناء ثقافة تنظيمية تتمحور حول خدمة زبائنها وإيجاد بيئة عمل مرضية تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتوليد الالتزام العالي في جعلهم أكثر استعداداً للعمل بجدية من أجل المنظمة ( Hinson et al., 2020 : 13 )، اذ ينبغي على صانعي القرارات ادراك وفهم المطلب الأساسي عند تطوير السياسات والاستراتيجيات والأهداف التنظيمية ، والمتبلور في تحقيقهم رضا الزبائن وتلبية احتياجاتهم عن طريق بناء الثقة والعلاقات مع زبائن المنظمة الداخليين



والخارجيين، وتعد عملية تعزيز التفاعلات الإيجابية الطريقة الأكثر فاعلية لاتخاذ القرارات وتنفيذ الممارسات التي تسهم في تقديم خدمات متميزة ( Leonard, 2017 : 21 – 22 ).

### ب. الوعي بالخدمة

يقاس نجاح العديد من المنظمات في قدرتها على تقديم خدمات عالية الجودة، تلبي احتياجات وتوقعات زبائنها، والذي يعد جوهرًا مهمًا لاستراتيجية المنظمة في البقاء لمواجهة المنافسة الشديدة مع المنظمات الأخرى ( Solimun & Fernandes, 2018 : 2 )، فالخدمة مجموعة الأنشطة غير الملموسة بشكل أو بآخر تحدث بشكل طبيعي نتيجة التفاعلات بين العاملين والزبائن، إذ يتم توفيرها لتلبية رغبات المستفيدين منها ( Chan et al., 2010 : 8 – 9 )، وأشار Srinivas & Rao, ( 2018 : 10 ) لجودة الخدمة على أنها شكل من أشكال المواقف التي تأتي من المقارنة بين الأداء والتوقعات، أي يمكن وصفها بالفرق بين توقع الزبائن لأداء الخدمة قبل تلقيها وتصوراتهم للخدمة المستلمة، وهذا ما توافق مع ( عباس، 2016 : 84 )، بأنها تعبر عن درجة تلبية الخدمة لاحتياجات وتوقعات الزبائن بشكل نشاط أو منفعة غير ملموسة، وبما يسهم في تحقيق رضاهم وتكوين موقف ايجابي تجاه المنظمة.

### ت. الوعي بترويج الخدمات

أدركت العديد من المنظمات حقيقة ان التواصل الفاعل مع زبائنها، لا يكفي فقط في تقديم خدمات ذات جودة عالية، ولكن لابد من إيجاد وسائل واساليب تجعلهم أكثر دراية بأهداف وأنشطة وعروض المنظمة وتحفيزهم للانضمام ليصبحوا مستفيدين منها ( Gajić, 2012 : 34 )، من خلال عملية تفاعلية تنقيفية تسهم في توليد موقف إيجابي تجاه الخدمات الخاصة بها تدعى (الترويج)، متضمنة جميع صور الاتصال الإقناعي المتعلقة بالخدمات والافكار والمعتقدات وغيرها من أجل كسب رضا الزبائن وولاءهم والمحافظة عليهم ( الزعبي, 2009 : 33 - 34 )، لذلك، يعد الترويج عملية مصممة وهادفة تنطوي على محاولات إقناعية تستهدف استمالة الآخرين ( أحمد وعودة, 2011 : 14 )، فضلاً عن كونه آلية وأسلوب عمل لتزويد الزبائن بمعلومات حول خدمات المنظمة، والتأثير على نظرتهم وموقفهم وسلوكهم بشكل إيجابي، ولكي تكون فاعلة ينبغي على ادارة المنظمة صياغة استراتيجية الترويج بناءً على مفهوم تسويقي يركز على احتياجات الزبائن وتوجيه معظم أنشطتهم لتلبية تلك الرغبات والتطلعات ( Boboev, 2021 : 5 )، وتعتمد معظم المنظمات العامة الخدمية وغيرها العلاقات العامة والمشورات التسويقية، وبدرجة أقل الإعلانات لتنظيف الزبائن حول خدماتها المقدمة، إضافة الى وسائل الاتصال الحديثة، أي شبكات الإنترنت الاجتماعية مثل ( مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي )، كأساس للترويج فهي تمثل استراتيجية فاعلة تهدف إلى إبعال طريقها في مد جسور الثقة بين المنظمة والمستفيدين من خدماتها ( Rosyidah, 2020 : 353 ).

### ث. الوعي بالبيئة التنافسية

تعد المنظمات كيانات اجتماعية لا تنشأ في فراغ، إنما هي وليدة بيئتها وعادةً ما تولد لسد حاجة المجتمع عن طريق الخدمات التي تقدمها، لذا فإن بقاءها مرتبط بقدرتها على اداء هذه الوظيفة بطريقة فاعلة وكفوة، ولكي تحقق المنظمات أهدافها يجب استشرعها وفهمها للتغيرات البيئية، لتحديد الفرص التي يمكن اغتنامها والتهديدات التي يجب مواجهتها أو تجنبها ( رشيد وجلاب , 2015 : 113 )، إذا ما ارادت المنظمة النجاح يجب ان تولي اهتماماً وثيقاً لبيئتها التنافسية، إذ يعد الفحص الدقيق للبيئة التنافسية أمراً ضرورياً لمعرفة وفهم ما يحدث في البيئة المحيطة، ويمكن النظر إلى البيئة التنافسية على أنها الواجهة بين البيئتين الخارجية والداخلية، أي النقطة التي يختلط فيها " ما نفعه" مع ما يفعله " الآخرين" ( Eastwood et al., 2008 : 53 )، ونظرًا لتعقيد البيئة وتقلبها، تتطلب القدرة التنافسية طويلة الامد من المنظمات منفتحة باستمرار على الإشارات المتعلقة بالظروف الحالية والمستقبلية، ويتم تطبيق المعرفة لتعديل أو تغيير سلوكها وتحديد موقعها التنافسي ( Huse et al., 2005 : 317 ).

**ج. الوعي الإداري / التنسيق**

يعد الوعي الإداري بنية معرفية يستخدمها كبار المدراء لتبسيط وتنسيق المهام والأنشطة واكتشاف المشكلات وإيجاد الحلول لها، كونه يمثل عدسات تُفسر من خلالها المعلومات وترجم إلى إجراءات وقرارات تنظيمية، تسهم في انسيابية العمل الإداري ( Walsh, 1995 : 281 )، إذ لا يقتصر الوعي على فهم البيئة المحيطة فقط، ولكن يهتم بالأحداث والظروف الناشئة داخلها، ليوجد فهم وإدراك لما يحدث ويؤثر في بيئة العمل ( Driouchi & Bennett, 2011 : 6 )، فمن الضروري أن تكون المستويات العليا على دراية كافية بالعمليات الإدارية التي تحدث فيها، والتركيز على الأساليب التنظيمية المتعلقة بالإجراءات والممارسات التي تضبط زمام الأمور وتتحكم في بيئة العمل، لجعلها أكثر استعداداً للتعامل والتكيف مع التقلبات البيئية والحد من تأثيرها المباشر على العمل، فضلاً عن إنشاء هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع التطلعات والتوجهات المستقبلية للمنظمة والبيئة المحيطة بها ( ربابعة , 2020 : 20 )، كما يسهم إدراكهم بطبيعة البيئة التنظيمية وتوجيه سلوكهم والانفتاح، وتعزيز العمل الجماعي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة فاعلة وأخلاقية ( Cools & Broeck, 2008 : 104 – 105 ).

**رابعاً: مفهوم إدارة الأزمة**

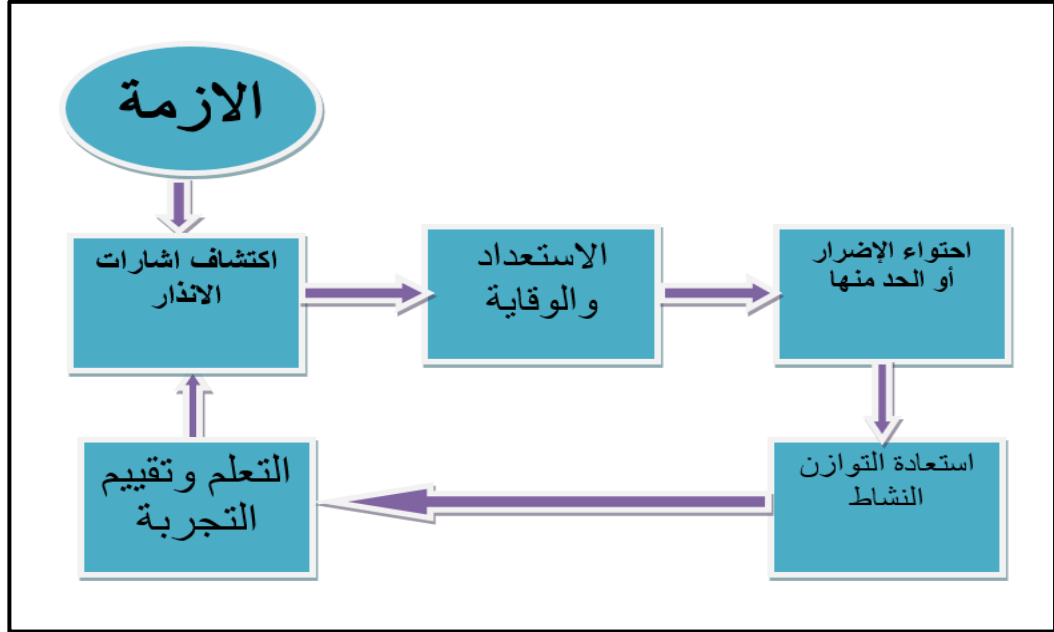
عند مواجهة أزمة ما، من المهم إيجاد طريقة لإدارتها، والأزمات تستلزم التخطيط للأزمة والاستجابة لها والتخلص منها بشكل عام ، وبالتالي فإن إدارة الأزمات بأنها تدابير من جميع الأنواع التي تسمح لمنظمة ما بالتعامل مع خطر يحدث بشكل مفاجئ من أجل العودة بأسرع ما يمكن إلى طبيعة العمل في أبسط أشكاله ، وعليه تدل إدارة الأزمات على الاستعداد قبل وقوع الأزمة والتنفيذ الفعال لخطة إدارة الأزمات خلال الأزمة والعودة إلى سرعة الوضع الطبيعي ( Sarpong, 2018 : 103 ) ، وازداد ( Bennett , 2015 : 22 ) ان الأزمات بطبيعتها غالباً ما تكون سريعة الحركة ، غامضة ، مزعزعة للاستقرار ، أحداث منخفضة الاحتمالية لها القدرة على تدمير المنظمات ، والسمة ، وقيمة المساهمين على الرغم من أن القادة لا يستطيعون عادة التخطيط للأزمات ، إلا أنهم قد يتوقعون حدوثها ، وقد بين ( Deverell & Olsson, 2010 : 116 ) ان إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات تتطلب التكيف مع الظروف المتغيرة وتنطوي الاستجابة للأزمة على استخدام سياسات وإجراءات وإرشادات رسمية، وباختصار جميع ممارسات الإدارة المتعلقة بالظواهر والتطورات غير الروتينية التي تغطي المجالات الإدارية للوقاية والإعداد ، والاستجابة الفورية للأزمات في مجال الاسترداد والتغيير الحساس، ووصف ( Coombs, 2012 : 5 ) إدارة الأزمات تطورت من التأهب لحالات الطوارئ ، وتتكون من أربعة أنشطة رئيسية مترابطة منها الوقاية والتأهب والاستجابة والمراجعة بهدف منع ظهور الأزمات وتقليل الأضرار الناجمة عن أحداث الأزمات.

**ثانياً: أهمية إدارة الأزمة**

يمكن أن تضرب الأزمة في أي منظمة، من المهم أن يكون لديك خطة عمل، يمكن لهذه الخطة أن تصنع المنظمة أو تنهار في أوقات الأزمات ليست المسألة إذا ستواجه المنظمة أزمة ما، انما هي مسألة أين و متى ستحدث الأزمة ( Aljuhmani & Emeagwali, 2017 : 51 ) وتعد أهمية ادارة الأزمات هي نتيجة لعدم كفاية الثقافة التنظيمية ، فضلاً عن عدم الاستعداد الإداري ، مما يمكن نقاط الضعف التنظيمية من التوسع وتتحول لاحقاً إلى أزمات. أحد الأسباب الرئيسية لحدوث الأزمات يرجع إلى عدم كفاية المديرين، الذين يفتقرون إلى الخبرة والمعرفة في الإعداد للأزمات والتعامل معها. تساهم تجربة الأزمات السابقة، وكذلك التعليم والتدريب، بشكل كبير في تحسين الاستعدادات للأزمات التنظيمية. يبدأ التأهب للأزمات التنظيمية بتصور الإدارة العليا بشأن تحمل المخاطر ( Rousaki, 2007 : 28 ) ، إذ لا يمكن لمرونة الأزمات والتأهب للأزمات التنظيمية أن يكونا ناجحين إلا إذا كان المدونون في كل مستوى تنظيمي يدعمون إدارة الأزمات في جميع المراحل ، وخاصة في مرحلة الاستجابة للأزمات ( Sapriel, 2010 : 29 ) وازداد ( Rousaki, 2007 : 30 ) في جوهرها ان دور مدير الأزمات له أهمية أساسية في خلق التأهب التنظيمي للأزمات ، وهذا في حالات غياب التخطيط وعدم كفاية الأزمات يمكن لمديري الأزمات زيادة تصعيد المشاكل ، يمكن للمنظمات أن تتعلم من الأخطاء السابقة وأن تتجنب المواقف نفسها أو ما شابهها في المستقبل من خلال إدراك وتصحيح الظروف التي أدت إلى حدوث أخطاء في المقام الأول.

## ثالثاً: ابعاد إدارة الأزمة

مع اختلاف وجهات النظر في تحديد مراحل ادارة الازمة الا انها تنصب في اطار واحد هو مواجهة الازمة من خلال الاتفاق على خمس مراحل هي وكما مبين بالشكل (2) الاتي :



الشكل (2) مراحل إدارة الأزمة

مرحلة الشعور باحتمال الازمة (اكتشاف اشارات الانذار): من الواضح ان الازمة قبل حدوثها تقوم بأرسال اشارات تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني ان يتم في هذه المرحلة تشخيص التي تنبئ بوقوع ازمة معينة وان الازمة الحقيقية هي تلك الازمة التي تحدث بسبب تجاهل هذه الاشارات او الانتباه لها، كما انه قد يكون من الصعب التقاط هذه الاشارات بصورة صحيحة (Bennett,2015:18).

أ. مرحلة الاستعداد والوقاية: يتم في هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع الخطط للمواجهة، كما يتم تدريب الافراد والجماعات على كيفية مواجهة الازمة مع ملاحظة ان وضع خطة افضل من الارتجال والعشوائية ويبرز هنا دور الخطط الاستراتيجية كما يبرز دور القائد في الاستعداد والتعامل مع الازمة لأنه مهم جدا في محاولة تفادي هكذا ازمات (Rudd,2020:180).

ب. مرحلة مجابهة الازمة (المواجهة والحد من الاضرار): حاول عدم تفاقم الازمة وانتشارها. ومنعه من الانتشار إلى أجزاء أخرى من المنظمة لم تتأثر بعد. ويعتمد نجاح هذه المرحلة على حجم الازمة ودرجة الاستعداد للتعامل معها وطبيعة الازمة نفسها ودرجة التنسيق والتعاون بين كافة الأطراف ولذلك تسمى هذه المرحلة بمرحلة احتواء الضرر (Valackiene,2011:45).

ت. مرحلة استعادة التوازن (استعادة النشاط): بعد مرحلة المجابهة تبرز مرحلة استعادة النشاط بحيث يجب ان تتوفر للمنظمة خطط (قصيرة، متوسطة، طويلة) لإعادة الاوضاع كما كانت بقدر الامكان قبل نشوء الازمة واستعادة مستويات النشاط وبالأغلب تسمى مرحلة. (اسليم, 2017: 56).

ث. مرحلة التعلم وتقييم التجربة: أما المرحلة الأخيرة، وهي مرحلة التعليم، فتشمل الدروس والتجارب التي تعلمتها المنظمة من الأزمة التي مرت بها. كما يقوم بتقييم ما تم إنجازه في مواجهة الأزمة حتى، فإن المنظمات التي تهدف إلى البقاء هي تلك التي لا تقبل التجارب المؤلمة (الدليمي، 2008: 47).

يرى الباحثان وعبر الاطلاع على مراحل ادارة الازمة، ان كثرة المسميات والتصنيفات من الباحثين والكتاب وباختلاف الازمنة للمراحل الا انها تدل على المراحل الخمسة الرئيسية اعلاه والتي تشير مهما اختلفت التسميات الى معنى واحد (ولادة الازمة، استجابتها، تلاشيها).

### المبحث الثالث

#### الجانب التطبيقي

#### أولاً: اختبار ثبات الاستبانة

1. قياس صدق المحتوى: وزعت الاستبانة على المحكمين والخبراء البالغ عددهم (10) من اختصاص إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية، المعرفة، الجودة، المنظمة) للتأكد من صدق المحتوى (الصدق الظاهري) ومطابقة الفقرات للأبعاد والمتغيرات، وقد ادخل عليها بعض التعديلات الطفيفة.
2. قياس الصدق باستعمال معامل الثبات: اعتمد اختبار (كرونبيخ الفا) لمعرفة ثباتها واتساقها ونتائجها، ودرجة ابتعادها عن الخطأ والتحيز والحصول على الثقة بالنتائج، إذ يوضح الجدول (1) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاورها (الوعي الاستراتيجي، ادارة الازمة)، إذ كانت النتائج بحسب الاتي:
  - أ. (الوعي الاستراتيجي): قيس المتغير اجمالاً عبر خمس ابعاد، وعدد (21) فقرة، فحصل الوعي الاستراتيجي على معامل ثبات (0.771)، ليكون معامل الصدق له (0.878).
  - ب. (ادارة الازمة): قيس المتغير اجمالاً عبر خمس وعدد (24) فقرة، ليحصل على معامل ثبات (0.806)، ومعامل الصدق (0.897).
  - ت. كان معامل كرونبيخ الفا للاستبانة اجمالاً (0.873)، وبقيمة صدق بلغت (0.934) وكما موضح بالجدول (1).

الجدول (1) صدق وثبات ابعاد البحث على مستوى إجابات العينة (n=121)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
الوعي الاستراتيجي	StAwr	21	0.771	0.878
ادارة الازمة	CrM	24	0.806	0.897
الثبات الكلي للاستبانة		45	0.873	0.934

المصدر: برنامج (SPSS V.28).

#### ثانياً: الإحصاء الوصفي

قيس المتغير المستقل الوعي الاستراتيجي من خلال الابعاد (الوعي بخدمة الزبائن، الوعي بترويج الخدمات، الوعي بالخدمة، الوعي بالبيئة التنافسية، الوعي الاداري) في مديرية الامن الوطني بالأنبار، إذ حاز الوعي الاستراتيجي على وسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (0.291)، واهتمام نسبي (80.8%)، وبمعامل اختلاف نسبي (7.2%) يشير الى الاتفاق ليضعها

بالترتيب الثاني على مستوى متغيرات البحث، فيما قيست ادارة الازمة من خلال خمس ابعاد (اكتشاف اشارات الانذار، الاستعداد والوقاية ، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم ) في مديرية الامن الوطني في الانبار ، فحازت على وسط محسوب قدره (4.01)،، ويانحراف معياري (0.284)، واهتمام نسبي (80.2%) ، ومعامل اختلاف نسبي (7.1%) يشير الى الانسجام في الآراء لتكون في الترتيب الأول، كما يوضح الجدول (2).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي وترتيب المتغيرات وابعادها بحسب معامل الاختلاف النسبي

الاولوية	الاهمية النسبية%	معامل الاختلاف%	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الثاني	80.8	7.2	0.291	4.04	الوعي الاستراتيجي
2	85.1	10.1	0.429	4.26	الوعي بخدمة الزبائن
3	81	10.8	0.439	4.05	الوعي بترويج الخدمات
4	81	11.5	0.464	4.05	الوعي بالخدمة
1	83.6	10.1	0.423	4.18	الوعي بالبيئة التنافسية
5	79.1	12.5	0.496	3.96	الوعي الاداري
الاول	80.2	7.1	0.284	4.01	ادارة الازمة
2	82	10.3	0.424	4.10	اكتشاف اشارات الانذار
5	81.4	15	0.610	4.07	الاستعداد والوقاية
3	82.6	10.8	0.445	4.13	احتواء الاضرار
4	83.5	10.8	0.449	4.18	استعادة النشاط
1	82	10.2	0.419	4.10	التعلم

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

### ثالثاً: اختبار فرضية الارتباط

ان أي توجه لمديرية الامن الوطني الى بزيادة اهتمام في الوعي الاستراتيجي اجمالاً ، سيؤدي الى الاهتمام باكتشاف اشارات الإنذار ، اذ وجدت علاقة ارتباط بينهما (\*\*0.421)، ومع الاستعداد والوقاية في ظل وجود علاقة ارتباط بينهما مقدارها (\*\*0.352)، واحتواء الاضرار (\*\*0.503)، واستعادة النشاط (\*\*0.282)، والتعلم (\*\*0.659)، وإدارة الازمة اجمالاً (\*\*0.580)، فمن الواضح ان هذه العلاقات كانت من الضعيفة الى المتوسطة والقوية، ومن كل ما سبق يقبل الفرض الرئيس الأول (يرتبط الوعي الاستراتيجي مع ادارة الازمة وابعادها ارتباطاً مقبول احصائياً).

## الجدول (3) علاقات الارتباط بين متغيري البحث

ادارة الازمة	التعلم	استعادة النشاط	احتواء الاضرار	الاستعداد والوقاية	اكتشاف اشارات الانذار	الابعاد
.580**	.659**	.282**	.503**	.352**	.421**	الوعي الاستراتيجي
.000	.000	.002	.000	.000	.000	

P\*\*&lt;0.01, P\*&lt;0.05 , n=121, DF=120,T=1.980

## رابعاً: اختبار فرضية التأثير:

التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر الوعي الاستراتيجي بأبعاده في ادارة الازمة تأثيراً معنوياً:

اكد الاختبار وبناتجه من خلال الجدول (4) بعد استعمال الباحث للانحدار الخطي المتعدد الاتي:

حصل الانموذج المختبر على قيمة (F=14.386) المحسوبة عند درجة الحرية (3,117,120) وهي تزيد عن القيمة الجدولية (3.920) عند درجة الحرية (120)، مما يدعم قبول الفرضية (يؤثر الوعي الاستراتيجي بأبعاده في إدارة الازمة تأثيراً دال احصائياً).، بينما فسر انموذج الوعي الاستراتيجي ما نسبته (25.1%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الازمة، بينما عزيت النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى، اذ كانت قيمة الثابت (2.111) أي وجود القدرة على إدارة الازمة في جهاز الامن الوطني في الانبار، كما اتضح توجيه مديرية الامن الوطني من اعتماد الوعي بخدمة الزبائن في تحسين قدرة المديرية على إدارة الازمة لاسيما وانه يؤثر بنسبة (16.4%) وبقيمة (T=2.929) المحسوبة، بينما كانت نسبة تأثير الوعي بالخدمة بنسبة (13.8%) وبقيمة (T=2.525)، فضلاً عن وجود تأثير للوعي بالبيئة التنافسية بنسبة (15.4%) وبقيمة (T=2.643)، وجميع قيم (T) المحتمسبة تزيد عن القيمة الجدولية (1.980) عند درجة الحرية (120)، اذ لم تتمكن المديرية من توظيف الوعي بترويج الخدمات، والوعي الاداري في تحسين قدرتها على إدارة الازمة، نظراً لكون قيم التأثير غير دالة احصائياً، ومن كل ما سبق يتضح ان معادلة التنبؤ بإدارة الازمة في مديرية الامن الوطني في الانبار بدلالة الوعي الاستراتيجي:

$$\text{إدارة الازمة} = (2.111) + (0.164) * \text{الوعي بخدمة الزبائن} + (0.138) * \text{الوعي بالخدمة} + (0.154) * \text{الوعي بالبيئة التنافسية}$$

الجدول (4) تأثير ابعاد الوعي الاستراتيجي في ادارة الازمة(n=121)

إدارة الازمة							المتغير المستقل
α	Sig.	T	AJ R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	β	F	
2.111	0.004	2.929	0.251	0.269	0.614	14.386	الوعي بخدمة الزبائن
	0.213	1.253			0.131		الوعي بترويج الخدمات



	0.013	2.525			0.138		الوعي بالخدمة
	0.009	2.643			0.154		الوعي بالبيئة التنافسية
	0.203	1.280			0.109		الوعي الاداري

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28)

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات ذات الارتباط بالجانب العملي للبحث

1. تبين الاهتمام المرتفع بالوعي بخدمة الزبائن من قبل مديرية الامن الوطني في الانبار في ظل اهتمامها الواضح بتبني رؤية وخطة واضحة من شأنها تحسين استمرارية تقديم الخدمات والوصول اليها في الوقت المناسب، يضاف لذلك حثها منسوبيها على معاملة المستفيدين من خدماتها وبحسب مستوى ادراكهم ووعيهم.
2. اتجهت مديرية الامن الوطني في الانبار الى الوعي بترويج الخدمات وبما يحسن من مستوى الوعي الاستراتيجي من خلال حرصها على منح الافراد وقتاً وموارد كافية لتقديم الخدمات والترويج عنها، فضلاً عن اعتمادها الوسائل الإعلامية المختلفة لتعزيز دورها في تقديم الخدمات للمستفيدين.
3. لجأت مديرية الامن الوطني في الانبار الى اعتماد الوعي بالخدمة بشكل جيد نتيجة لاعتمادها منح افرادها باقات من الخدمات المجانية وتوفير دور سكنية واطعام مجاني وخطوط النقل، فضلاً عن تقاضيها رسوم رمزية لتخفف الأعباء المالية عن كاهل مستفيديها.
4. اعتمدت مديرية الامن الوطني في الانبار الوعي بالبيئة التنافسية مرتكزاً لتحسن وعيها الاستراتيجي والناجم عن محاكاتها لأساليب تقديم الخدمات الأمنية المتميزة وبمختلف التخصصات، فضلاً عن اجرائها استطلاعات دورية لمعرفة اراء المستفيدين حول الخدمات المقدمة منها.
5. تبنت مديرية الامن الوطني في محافظة الانبار الوعي الإداري بشكل مرتفع نتيجة لمراعاتها تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي عند اسناد المهام والواجبات، واعتمادها سياسات وإجراءات عمل واضحة من اجل تطوير البرامج الخدمية والارتقاء بمستوى الخدمات الأمنية.
6. تبين اهتمام مديرية الامن الوطني في الانبار باكتشاف اشارات الانذار من خلال اكتشافها لمؤشرات الخلل قبل وقوع الازمة، باعتمادها التحليل البيئي الشامل لمعرفة ودراسة تلك المؤشرات.
7. اعتمدت مديرية الامن الوطني في الانبار الاستعداد والوقاية بشكل جيد من خلال توفيرها الدعم المادي والمعنوي لفريق الازمة، فضلاً عن افادتها من أزمات المنظمات الأخرى ضمن خطتها الاستباقية.
8. أظهرت مديرية الامن الوطني في الانبار اهتمام مرتفع باحتواء الاضرار من خلال امتلاكها وسائل اتصالات فاعلة لتعزيز معالجة اثار الازمة، واستعمال أساليب علمية وعملية عند تعاملها مع تلك الازمات.

9. اتضح اهتمام المديرية باستعادة النشاط والناجم عن دعم موظفيها بمكافئات عند مواجهتهم للآزمة، فضلاً عن رفق المواقف المتأثرة بالموارد اللازمة لضمان استمرار أنشطتها.
10. توجهت المديرية الى تبني التعلم من الآزمة، لاسيما وانها تعتمد صياغة خطط جديدة حال مواجهة الآزمات الحالية، فضلاً عن التخطيط بشكل استباقي لبرامج تعليمية موجهة بدقة لمواجهتها.
11. اتجهت مديرية الامن الوطني في الانبار الى تحسين قدرتها على إدارة الآزمة باعتماد الوعي الاستراتيجي بشكل عام، وابعادها الوعي بخدمة الزبائن، والوعي بالخدمة، والوعي بالبيئة التنافسية، فضلاً عن اعتمادها الآتي:
- أ. وظفت الوعي بخدمة الزبائن، والوعي بالخدمة، والوعي الإداري في تحسين قدرتها على اكتشاف اشارات الانذار.
- ب. اعتمدت الوعي بترويج الخدمات، والوعي الإداري في تحسين توجهها نحو الاستعداد والوقاية.
- ت. اعتمدت الوعي بالخدمة والوعي بالبيئة التنافسية والوعي الإداري في تحسين قدرتها على احتواء الاضرار.
- ث. اعتمدت الوعي بالخدمة في تحسين قدرتها على استعادة النشاط.
- ج. ركزت على الوعي بخدمة الزبائن والوعي بترويج الخدمات عند تحسين التعلم.

#### ثانياً: التوصيات واليات التنفيذ:

1. نظراً لتوجه مديرية الامن الوطني في مدينة الانبار نحو تحسين الوعي بخدمة الزبائن، أصبح من الضروري الاهتمام الإضافي ببحث افرادها على معاملة المستفيدين من خدماتها بحسب مستوى ادراكهم ووعيهم، فضلاً عن منح منسوبيها متسعاً من الوقت للاستماع والاستجابة لرغبات واحتياجات المستفيدين من خدماتها.
2. ينبغي الاهتمام بالوعي بترويج الخدمات لما له من دور إيجابي في تحسين الوعي الاستراتيجي من خلال اعتماد الوسائل الإعلامية المختلفة وتعزيز دورها على تقديم افضل الخدمات الأمنية للمستفيدين، مع اعتماد أساليب تتلائم وتقديم تشكيلة متنوعة من خدماتها لمختلف شرائح المجتمع المحلي في الانبار.
3. التوجه الإضافي الى تحسين الوعي بالخدمة لمديرية الامن الوطني في الانبار من خلال الحرص على توفير الخدمات ورفع مستوى جودتها وبما يتلائم والتطورات العلمية والتقنية الحديثة، وإمكانية تقاضي رسوم رمزية لتخفيف الأعباء المالية عن كاهل المستفيدين.
4. على مديرية الامن الوطني في الانبار إيلاء المزيد من الاهتمام بالوعي بالبيئة التنافسية، من خلال رصد سلوك منافسيها من الدوائر الأمنية المحلية او العالمية للمساهمة في تطوير الواقع الأمني، مع اجراء استطلاعات دورية لمعرفة آراء المستفيدين حول الخدمات المقدمة.
5. ضرورة اهتمام المديرية بالوعي الإداري بشكل افضل من الحالي من خلال مراعاة تطبيق مبدأ التخصص الوظيفي لإداء المهام والواجبات واعتماد الآليات الآتية:
- أ. اعتماد إجراءات للحصول على موافقتها في معظم القرارات التي تتخذها.
- ب. اعتماد سياسات وإجراءات عمل واضحة من اجل تطوير البرامج الخدمية والارتقاء بمستوى الخدمات.
6. ضرورة الاهتمام الإضافي باكتشاف اشارات الانذار، من خلال التركيز على التحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الآزمة، فضلاً عن الاهتمام بمواردها المعلوماتية لتحديد مؤشرات الآزمة.

7. تبني أساليب وطرائق تزيد من قدرة المديرية على الاستعداد والوقاية بالإفادة من أزمات المنظمات الأمنية الأخرى وجعلها أساس لوضع الخطط الاستباقية، واستثمار مشاركتها مع خبرات الجهات ذات العلاقة بالزمة.
8. التركيز على احتواء الاضرار كرافد رئيس لتحسين ادارة الازمة من خلال استعمال أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الازمة، فضلاً عن تحديد كلف الوقت عند مواجهة الازمات المتوقعة.
9. على مديريةية الامن الوطني في الانبار من التوجه الى تحسين قدرتها على استعادة النشاط بعد مواجهتها لاي ازمة والاعتماد على توثيق وارشفة ازمتهما والإفادة منها في تجارب مستقبلية.
10. ينبغي منح التعلم من الازمة المزيد من الاهتمام من خلال التخطيط بشكل استباقي لبرامج تعليمية لمواجهة الازمة، وتدريب وتطوير منسوبيها على مختلف تخصصات إدارة الازمة.
11. ضرورة توجه مديريةية الامن الوطني في الانبار الى تحسين قدرتها على إدارة الازمة باعتماد الوعي الاستراتيجي بشكل عام، وابعادها الوعي بخدمة الزبائن، والوعي بالخدمة، والوعي بالبيئة التنافسية، فضلاً عن اعتمادها الاتي:
  - أ. وظفت الوعي بخدمة الزبائن، والوعي بالخدمة، والوعي الاداري في تحسين قدرتها على اكتشاف اشارات الانذار.
  - ب. اعتمدت الوعي بترويج الخدمات، والوعي الاداري في تحسين توجهها نحو الاستعداد والوقاية.
  - ت. اعتمدت الوعي بالخدمة والوعي بالبيئة التنافسية والوعي الإداري في تحسين قدرتها على احتواء الاضرار.
  - ث. اعتمدت الوعي بالخدمة في تحسين قدرتها على استعادة النشاط.
  - ج. ركزت على الوعي بخدمة الزبائن والوعي بترويج الخدمات عند تحسين التعلم.

## المصادر:

1. أحمد، علي توفيق الحاج وعودة، سمير حسين، (2011)، تسويق الخدمات، الطبعة الاولى، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، الاردن - عمان.
2. اسليم، محمد عصام ياسين (2017) دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية، بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة، والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
3. بشارة، محمد خليل وحسين، حسين وليد، (2021). دور ادارة تنوع الموارد البشرية في تعزيز الوعي الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لتقليل الصراع المعرفي، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الثاني، العدد (4).
4. الجبوري، مهران محمود خطاب، (2021). الوعي الاستراتيجي وأثره في التوجهات الاستباقية في منظمات الاعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية لعدد من الشركات الدوائية الاهلية في مدينة سامراء، رسالة ماجستير في علوم الادارة، كلية الادارة والاقتصاد جامعة تكريت.
5. الجوادي، حسن علي، (2016) ، الوعي والادراك - تكسير زجاجة الوهم، الطبعة الاولى ، دار الكفيل للطباعة والنشر، كربلاء - العراق.
6. الحدراوي، رافد حميد عباس والذبحاوي، عامر عبد كريم والزبيدي، حيدر حمودي علي، (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف. مجلة آداب الكوفة، المجلد 43، العدد 1.
7. الدليمي، حامد عبد حمد (2008) إدارة الأزمات في بيئة العولمة، حالة دراسية لأعاده إعمار مدينة الفلوجة، أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع، الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه.
8. ربايع، معاوية موسى ، (2020). أثر الوعي الاستراتيجي في الاداء التنظيمي من خلال التمكين كمتغير وسيط : دراسة تطبيقية على شركة البوتاس العربية العاملة في المملكة الاردنية، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

9. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، احسان دهش، (2015)، الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، الطبعة الاولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن - عمان.
10. الزرفي، تحسين معطي عبد الرضا. (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تطوير معمارية المنظمات الصحية: دراسة استطلاعية في عينة من مستشفيات - محافظة النجف الاشرف رسالة ماجستير في علوم الادارة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
11. الزعبي، علي فلاح، (2009)، ادارة الترويج والاتصالات التسويقية مدخل تطبيقي - استراتيجي، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن - عمان.
12. شنيتر، عبد الرحمن طاهر والوانلي، محسن عروق، (2019). ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي: بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 15 ، العدد 47.
13. عباس، زياد علي، (2016). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمعة التنظيمية بتوسيط الشفافية: بحث تحليلي في بعض دوائر الاسكان والاعمار، رسالة ماجستير في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
14. Al-Badayneh, G. (2021). The Impact of Strategic Awareness on Enhancing Organizational Immunity System: An Applied Study on Jordanian Food Manufacturing Companies. *International Review of Management and Marketing*, 11(2), 47-58.
15. Aljuhmani, Hasanyousef & Emeagwali , Okechukwu , Lawrence (2017) "Organizational Crisis Management , The Cace Of Jorddanian Banking Sector" , *Internation Review Of Management and Marketing* , 7 (3) ,50- 60.
16. Baumann, M. R., & Krems, J. F. (2009). A comprehension based cognitive model of situation awareness. In *International Conference on Digital Human Modeling*, Springer, Berlin, Heidelberg Lncs 5620, pp. 192–201.
17. Bennett-Roger : " Crisis Management Plans and Systems of Exporting.
18. Boboev, L. K. (2021). Modern Concepts of Marketing Strategy of Companies. *Economics and Innovative Technologies*, 2021(5), 2.
19. Chan, T., Fielt, E., Gable, G., & Stark, K. (2010). *Business Service Management, Service and service quality*, Whitepaper No( 2).
20. Cools, E. and Van Den Broeck, H. (2008), "Cognitive styles and managerial behavior: a qualitative study", *Education and Training*, Vol. 50 No. 2.
21. Coombs,bswt (2012) "Ongoing Crisis Commun Ication : Planning" , *Managing and Responding (3rded)* Sage Thousand Oaks, CA.
22. Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 4 pp. 322 – 341.
23. Deverell, E.& Olsson ,E (2010) "Organizational Culture Effects on Strategy and Adaptability In Crisis Management Risk Management" 12(2), 116-134.
24. Driouchi, T., & Bennett, D. (2011). Real options in multinational decision-making: Managerial awareness and risk implications. *Journal of World Business*, 46(2), 205-219.

25. Dyczkowska, J., & Dyczkowski, T. (2015). An Influence of Strategic Awareness on Management Control: Evidence from Polish Micro, Small and Medium-sized Enterprises. *Central European Management Journal*, 23(1).
26. Eastwood, S., Jensen, A. L. R., & Jordon, A. (2008). *Business management for the industry*. John Wiley & Sons.
27. Gajić, J. (2012). Importance of marketing mix in higher education institutions. *The European Journal of Applied Economics*, 9(1), 29-41.
28. Haggège, M., Gauthier, C., & Rüling, C. C. (2017). Business model performance: five key drivers. *Journal of Business Strategy*, Vol. 38 Issue: 2, pp.6-15, [doi: 10.1108/JBS-09-2016-0093](https://doi.org/10.1108/JBS-09-2016-0093).
29. Halis, M., Sariisik, M., & Turkay, O. (2010). Institutional Strategic Consciousness and its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul. *Journal of Global Strategic Management*, (8), 160-170.
30. Hannon, P. D., & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of small business and Enterprise Development*, 5(2), 102-119.
31. Hinson, R. E., Adeola, O., Lituchy, T., & Amartey, A. F. O. (Eds.). (2020). *Customer Service Management in Africa: A Strategic and Operational Perspective*. CRC Press.
32. Huse, M., Neubaum, D. O., & Gabrielsson, J. (2005). Corporate innovation and competitive environment. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 313-333.
33. Leonard, D. J. (2017). *Exploring customer service through hospital management strategies* (Doctoral dissertation, Walden University).
34. Luangsakdapich, R., Jhundra-indra, P., & Muenthaisong, K. (2017). Customer service flexibility strategy and service performance : evidence from cosmetic plastic strategy businesses in Thailand. *Au-Gsb Journal*, 10(1), 34-34.
35. Mohiuddin Babu, M. (2018). Impact of firm's customer orientation on performance: the moderating role of interfunctional coordination and employee commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 26(8), 702-722.
36. Paarlberg, L. E. (2007). The impact of customer orientation on government employee performance. *International Public Management Journal*, 10(2), 201-231.
37. Pencarelli, T., Savelli, E., & Splendiani, S. (2009). Strategic Awareness and Growth Strategies in Small Enterprises, *Integrated Journal of Business and Economics*, Vol. 8, N. 1.
38. Rosyidah, N. (2020). Internationalization in Higher Education: University's Effective Promotion Strategies in Building International Trust. *European Journal of Educational Research*, 9(1), 351-361.
39. Rousaki, Alcott (2007) "Exploring The Crisis Readiness Perceptions Of Hotel Managers In uk", *Tourism and Hospitality Research*, 7 (1) , 27-38.

40. Rudd, M. David & President, (2020) Crisis Management plan, the university of Memphis.
41. Sapriel C. (2010) "Why Do We Keep Making The Same Mistakes" , Commun Cation World . 27(4) , 28-30.
42. Sarpong , Sam ( 2018) "Crisis Management and Marketing Net" , Publication , 3129.
43. Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. Journal of Management Development. Vol. 37 No. 1, pp. 76-87.
44. Srinivas, D., & Rao, N. H. (2018). Service Quality in Commercial Banks: A Study of Public Sector Banks in Warangal District. Journal of Management (JOM), 5(4), 9-17.
45. Uotila, T. P. (2015). Eliciting Managerial Cognitions–The Role of Cognition in Management Research. Journal of Economics, Business and Management, 3(2), 221-225.
46. Uzonwanne, F. C. (2016). Rational model of decision making. Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. Springer International. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2474-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1).
47. Valackiene, Asta (2011) Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization, Kaunas University of Technology, Peaveys Institute Nemuno str. 33, LT-37164, Panevezys, Lithuania.
48. Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. Organization science, 6(3), 280-321.
49. Webb, J. (2008). Strategic information management: A practitioner's guide. Elsevier, Chandos Publishing Oxford – England.