

أثر القيادة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند حدوث الأزمات الاقتصادية دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية

م.م حسام داود عبدالله

hussamsooma894@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند حدوث الأزمات الاقتصادية. وتم تحديد مجتمع الدراسة بالعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في العراق (محافظة بغداد)، وهي إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن. ولتحقيق أغراض الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجرى توزيع استبانة عشوائية طبقية على أفراد المجتمع المبحوث، حيث تم جمع وتحليل (223) استبانة صالحة للتحليل والقياس. أظهرت النتيجة الإحصائية المحورية للدراسة أن الأزمات الاقتصادية تلعب دوراً معدّلاً جوهرياً يضاعف ويعزز من فاعلية وأثر القيادة الاستراتيجية في ترشيد وتوجيه القرارات الإدارية مقارنة بالظروف العادية. واستنتجت الدراسة أن كفاءة وموثوقية صناعة القرار في الأوقات الحرجة ترتفع بالمرونة التكيفية والبصيرة الاستباقية للقائد. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة قيام الشركة المبحوثة بتبني استراتيجيات "تخطيط السيناريوهات" مسبقاً، ليتجاوز دور القيادة مجرد الاستجابة اللحظية للأزمة إلى استباقها ورسم مسارات صنع القرار قبل وقوعها.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، اتخاذ القرارات الإدارية، الأزمات الاقتصادية.

1. المقدمة:

تُشكل القيادة الاستراتيجية حجر الزاوية في توجيه المنظمات المعاصرة نحو تحقيق غاياتها، لاسيما في بيئات العمل الديناميكية والمحاطة بالتعقيد وعدم اليقين. إذ تتجاوز القيادة الاستراتيجية أطر الإدارة التقليدية عبر التركيز على التخطيط بعيد المدى، والتكيف المرن مع المتغيرات البيئية، واستشراف المستقبل لضمان استدامة الأداء المؤسسي؛ الأمر الذي يُمكن القادة من اتخاذ قرارات مدروسة واستباقية تعزز الميزة التنافسية للمنظمة وتكفل مواجهة التحديات بكفاءة عالية.

وتُمثّل عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العمل التنظيمي والركيزة الأساسية لنجاحه، حيث تنطوي على المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار الأمثل منها لتحقيق الأهداف المرسومة. وتتطلب هذه العملية مهارات متقدمة في جمع البيانات وتحليلها، وتقييم المخاطر، وموازنة الخيارات في ظل محدودية الموارد والظروف المتقلبة. وتتضاعف أهمية هذه العملية وحساسيتها إبان الأزمات، حيث تصبح القرارات أكثر تعقيداً ومصيرية، وتتطلب حنكة قيادية استثنائية لضمان استمرارية المنظمة وحماية أصولها.

وعند تقاطع القيادة الاستراتيجية مع عملية اتخاذ القرارات الإدارية، يبرز الدور المحوري للنمط القيادي في توجيه القرارات وتصويبها خلال الأزمات الاقتصادية؛ إذ تُسهم الرؤى الاستراتيجية والسمات القيادية الحكيمة في تمكين المؤسسات من امتصاص الضغوط المالية، وتقليل حدة المخاطر، فضلاً عن قنص الفرص الكامنة في رحم الأزمات. وبذلك، تتحول القيادة الاستراتيجية إلى أداة حاسمة لتعزيز فاعلية القرارات الإدارية وتحقيق الاستقرار في أوقات الاضطرابات المتسارعة.

وانطلاقاً من التحديات الاقتصادية المتعددة والمستمرة التي تواجهها البيئة الاستثمارية والمؤسساتية في العراق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية أثناء الأزمات الاقتصادية، مع اختيار "الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية" كمُنظمة مبحوثة وميدان تطبيقي واقعي؛ نظراً لكونها من كبرى القلاع الصناعية الحكومية التي تواجه ضغوطاً تمويلية وتشغيلية مستمرة، مما يجعلها بيئة مثالية لفهم كيفية استثمار أساليب القيادة الاستراتيجية في تعزيز كفاءة القرارات وضمان استدامة الأداء ومن أجل الإحاطة بأبعاد هذه الدراسة وتحقيق أهدافها، جرى تنظيم هيكليّة البحث الحالي لتتطوّل أولاً من تأطير الإطار العام والمنهجي للدراسة ومحدداتها، يليه استعراض الفلسفة النظرية لمفاهيم القيادة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات والأزمات الاقتصادية. ومن ثم ينتقل البحث لمرحلة التحليل التطبيقي والميداني لبيانات الاستبيان الموزعة بالشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، ليختتم المقال بعرض أبرز الاستنتاجات العلمية والتوصيات الإجرائية المنبثقة من لغة الأرقام".

2. الإطار العام للدراسة

أولاً: مراجعة الدراسات السابقة

تجمع الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن القيادة الاستراتيجية تمثل حيز الزاوية للمؤسسات في مواجهة التقلبات الاقتصادية الحادة، إذ لا يقتصر دور القائد الاستراتيجي على إدارة الموارد المادية فحسب، بل يمتد ليشمل صياغة الاستجابة الذهنية والعملية للأزمة، حيث يرى (Hitt et al., 2017) أن جوهر القيادة الاستراتيجية يكمن في القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في بيئة تتسم بعدم اليقين، حيث تساهم الرؤية الاستراتيجية في تقليل التخبط الإداري وتوجيه الجهود نحو الأهداف طويلة الأمد بدلاً من الانغماس في الحلول المؤقتة. وفي سياق الأزمات الاقتصادية أكدت دراسة (Schoemaker et al., 2013) أن القادة الذين يمتلكون مهارات الاستشعار عن بُعد والقدرة على التحدي الذهني هم الأكثر نجاحاً في اتخاذ قرارات إدارية مرنة تتسم بالسرعة والدقة.

وتشير التوجهات الحديثة في الادبيات مثل دراسة (Haider et al., 2024) إلى مفهوم المرونة الاستراتيجية كمطلب أساسي لاتخاذ القرار، حيث أثبتت النتائج أن القيادة التي تدمج بين التخطيط الاستباقي وتقييم المخاطر تضمن الاستمرارية المالية للمؤسسات في مواجهة التضخم العالمي. ويتوافق هذا مع ما طرحه (Kaplan & Mikes, 2012) حول ضرورة اعتماد نظام إدارة المخاطر الاستباقي الذي يسمح للمديرين باتخاذ قرارات مبنية على سيناريوهات محتملة بدلاً من ردود الفعل العفوية التي قد تزيد من حدة الأزمة.

أما على صعيد الدراسات العربية فقد اكدت دراسة (أبو ناصر، 2021) أن أبعاد القيادة الاستراتيجية (كالتوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال البشري) تؤثر طردياً في جودة القرارات الإدارية، حيث تكون المؤسسات التي تتبنى هذا النمط أكثر قدرة على الصمود المالي بفضل دقة التنبؤ وتفويض الصلاحيات المدروس. وتتفق هذه النتائج مع ما ذهب إليه (مخزوم و بري، 2022) في تأكيدهما على أن نجاح القيادة في مواجهة الأزمات يرتبط بالرشاقة التنظيمية وقدرة القائد على تعديل الاستراتيجيات فوراً. كما بينت دراسة (Sposato, 2024) أن البصيرة الاستراتيجية باتت تمثل الأداة الأهم للقادة لاتخاذ القرارات المصيرية التي تتعلق باستدامة الأعمال في ظل الاضطرابات الجيوسياسية والاقتصادية المتسارعة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة التي يشهدها العالم، وما يرافقها من أزمات مالية وتضخم وتقلبات حادة في الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة للحفاظ على استقرارها واستمرارية أدائها. وتزداد حدة هذه التحديات في البيئات النامية، ومنها العراق؛ حيث تعاني المؤسسات من ضغوط اقتصادية مركبة، إلى جانب قيود تنظيمية وإدارية تحد من كفاءة استجابتها للازمات. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للقيادة الاستراتيجية في توجيه المؤسسات خلال فترات عدم اليقين، إلا أن العديد من المؤسسات العاملة في العراق لا تزال تعتمد على أساليب تقليدية في اتخاذ القرارات الإدارية، مما ينعكس سلباً على جودة هذه القرارات وفعاليتها في مواجهة الأزمات الاقتصادية، كما أن ضعف توظيف مفاهيم حديثة مثل البصيرة الاستراتيجية، والرشاقة التنظيمية يزيد من صعوبة التكيف مع المتغيرات الاقتصادية الراهنة.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة الحالية بشكل أعمق من خلال الزيارة الميدانية المباشرة والمشاهدة الواقعية التي قام بها الباحث لمقر الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في العراق؛ حيث لوحظ وجود فجوة تطبيقية واضحة تتمثل في ارتهان بعض المستويات الإدارية للأنماط التقليدية والمركزية الصارمة عند معالجة الانحرافات التشغيلية والمالية الطارئة، وافتقار آليات العمل اليومي لسياسات المرونة التكيفية وتخطيط السيناريوهات، مما يتسبب في بطء وتشتت عملية اتخاذ القرارات الإدارية الحيوية عند هبوب الاضطرابات الاقتصادية.

وبناءً على هذا التقاطع بين التحديات المحيطة والواقع الميداني الملموس، تتبلور مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الاستراتيجية في ترشيد وتوجيه عملية اتخاذ القرارات الإدارية عند حدوث الأزمات الاقتصادية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أثر القيادة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في العراق؟
2. ما أثر الأزمات الاقتصادية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في العراق؟
3. ما أثر الأزمات الاقتصادية — بوصفها متغيراً معدّلاً — في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في العراق؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من فلسفة إدارية تسعى إلى سد النقص في الأدبيات العربية والمحلية المتعلقة بإدارة القرارات تحت الضغط المالي، إذ لا تهدف الدراسة لمجرد رصد الظواهر بشكل مسطح، بل تطمح لتوفير دليل إجرائي وهيكلية يساعد قادة القطاع العام الصناعي على تطوير استجابات مرنة وسريعة تضمن ديمومة التنافسية. وبناءً على هذه الرؤية المنهجية، تتحدد أهداف الدراسة في النقاط الآتية:

1. قياس وتحديد مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود.
2. تشخيص طبيعة أثر القيادة الاستراتيجية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
3. تقييم الدور التعديلي للأزمات الاقتصادية في العلاقة البيئية والمشاركة بين متغيرات الدراسة.
4. صياغة جملة من التوصيات الإجرائية الموجهة لصناع القرار في الشركة لتمكينهم من مواجهة الأزمات.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في سعيها إلى تقديم نموذج تحليلي موائم يجمع بين الأسس النظرية الحديثة في مجال القيادة الاستراتيجية والتطبيق العملي في بيئة اقتصادية تتسم بالتحديات، كما هو الحال في العراق. فمن الناحية المنهجية، تعتمد الدراسة على توظيف الأدبيات الحديثة بما يساهم في تطوير فهم أعمق للقيادة الاستراتيجية ودورها في دعم عملية اتخاذ القرار في ظل الأزمات الاقتصادية، والانتقال من الطرح الوصفي إلى التحليل الاستباقي.

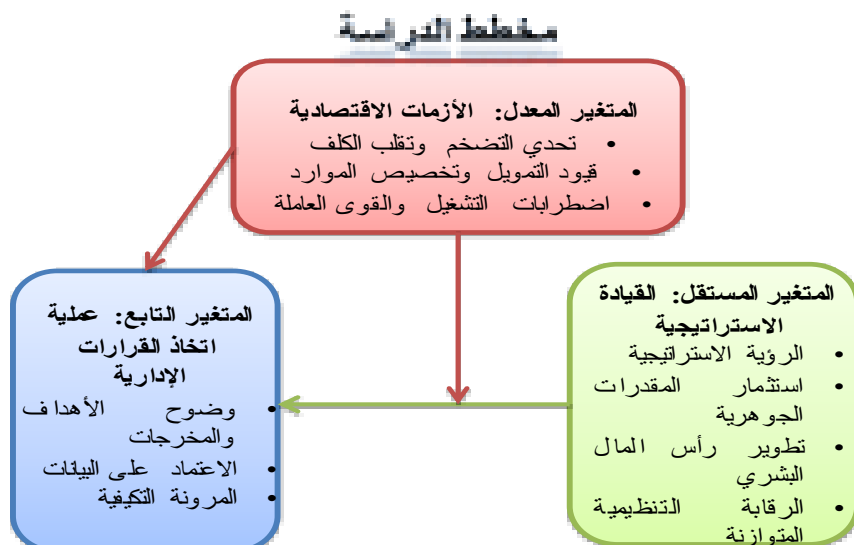
أما من الناحية التطبيقية فتكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تطبيقها على الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود، بما يمثل بيئة واقعية لدراسة مدى فاعلية مفاهيم القيادة الاستراتيجية داخل المؤسسات الحكومية، وتسعى الدراسة إلى استكشاف كيفية توظيفها في تحسين جودة القرارات الإدارية، بما يساهم في مواجهة التحديات الاقتصادية المعاصرة مثل التضخم، والمنافسة مع المنتجات المستوردة.

خامساً: مخطط الدراسة

تم بناء مخطط الدراسة وفق التالي:

- المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية.
- المتغير المعدل: الأزمات الاقتصادية.
- المتغير التابع: عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وتم تمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال المخطط التالي:



الشكل (1): مخطط البحث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على (Hitt et al., 2017) و (Robbins & Coulter, 2018) و (Kaplan & Mikes, 2012).

يستند هذا النموذج إلى قياس المتغيرات عند مستوياتها الكلية الشاملة (Global Dimension) لضمان اتساق القوة التفسيرية للنموذج التفاعلي المعدل، وحيث إن عبارات الاستبانة الـ (24) قد جرى اشتقاقها وتوزيعها بالتساوي (8 عبارات لكل متغير) لتغطي الأبعاد الجوهرية المستخلصة من الأدبيات رصينة، فإن التحليل الإحصائي يركز على الأثر الإجمالي للمتغيرات لتفادي تشتت المخرجات الإحصائية في العينة المبحوثة، وبما يتوافق مع متطلبات اختبار الانحدار التفاعلي الهيكلي.

وقد بنيت عبارات الاستبانة الـ (24) بالاعتماد على مقاييس عالمية رصينة ومكيفة لتناسب البيئة العراقية على النحو الآتي:

- **مقياس القيادة الاستراتيجية:** تم تبني مقياس (Hitt et al., 2017)، وجرى التركيز فيه على أربعة أبعاد أساسية تناسب عينة الدراسة وهي: (الرؤية الاستراتيجية، استثمار المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، والرقابة التنظيمية المتوازنة).
- **مقياس الأزمات الاقتصادية:** تم تطويره بالاعتماد على مؤشرات التكيف المالي في دراسة (Kaplan & Mikes, 2012)، واشتمل على ثلاثة أبعاد ضاغطة وهي: (تحدي التضخم وتقلب الكلف، قيود التمويل وتخصيص الموارد، واضطرابات التشغيل والقوى العاملة).

- **مقياس عملية اتخاذ القرارات الإدارية:** تم اعتماده بناءً على محددات جودة القرار الإداري في أدبيات (Robbins & Coulter, 2018)، وركّز على ثلاثة أبعاد جوهرية وهي (وضوح الأهداف والمخرجات، الاعتماد على البيانات التحليلية، والمرونة التكيفية للقرار).

سادساً: فرضيات الدراسة

بعد الاطلاع على مشكلة الدراسة وأهدافها تم بناء الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العينة المبحوثة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر للزامات الاقتصادية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العينة المدروسة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر للزامات الاقتصادية كمتغير معدل على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

سابعاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات، بالرجوع إلى الأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة، بما في ذلك الكتب والرسائل العلمية والبحوث الأكاديمية، لوصف المتغيرات المتعلقة بالدراسة. وعلى الصعيد العملي، قام الباحث بتطوير استبيان بناءً على الدراسات السابقة بما يحقق أهداف الدراسة الحالية، ووزعه على مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة، ثم قام بتحليلها واختبار الفرضيات لعرض النتائج والتوصيات.

ثامناً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في جمهورية العراق / العاصمة بغداد.

الحدود الزمانية: تحددت الفترة المخصصة لبناء الأداة الميدانية (الاستبانة)، وتوزيعها على أفراد العينة، واستردادها تمهيداً لإجراء عمليات التحليل الإحصائي، في المدة الواقعة من تاريخ 15 كانون الثاني 2026 ولغاية تاريخ 31 آذار 2026.

الحدود البشرية: العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى (مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء شعب ووحدات).

تاسعاً: محددات الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات مما قد يجعل النتائج متأثرة بدرجة صدق استجابات المبحوثين ومستوى وعيهم وقدرتهم لفهم عبارات الاستبانة، كما قد تتأثر إجابات أفراد العينة بالاتجاهات الشخصية أو الخبرات السابقة أو الرغبة في إعطاء إجابات مرغوبة، وهو ما قد يحد من الدقة الكاملة للبيانات، إضافة إلى ذلك، تقتصر نتائج الدراسة على البيئة العراقية، ولا يمكن تعميمها على بيئات أخرى نظراً لاختلاف العوامل الثقافية والتنظيمية.

عاشرأ: الأساليب الإحصائية المعتمدة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها المباشرة والتفاعلية، جرى تفريغ ومعالجة بيانات الاستبانة المستردة من العينة البالغة (223) مفردة بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.25)، وتم تطبيق الأساليب والأدوات الإحصائية الآتية:

1. **معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ):** للتحقق من الصدق الثبات البنائي لأداة الدراسة الكلية وفقراتها الـ 24.
2. **الإحصاء الوصفي (الأوساط الحسابية المتطورة والانحرافات المعيارية):** لتشخيص وتحليل مستويات استجابة أفراد العينة وترتيب الفقرات تنازلياً حسب الأهمية النسبية.
3. **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** لاختبار صحة الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية، وقياس حجم الأثر المباشر والقوة التفسيرية للمتغيرات.

4. تحليل الانحدار التفاعلي المعجل: لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وبيان المعنوية الإحصائية لمتغير التفاعل (القيادة الاستراتيجية × الأزمات الاقتصادية) وتحديد طبيعة الدور التعديلي للأزمة.

3. الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن القيادة هي وسيلة التأثير على الآخرين لفهم ما يجب فعله، والاتفاق عليه، وكيفية تنفيذه، وإيجاد طريقة لتشجيع الجهود الفردية والجماعية. لذا، ننظر إلى القيادة كظاهرة تُسهّل اتخاذ القرارات والإجراءات، وتتضمن حشد الناس وتحفيزهم وتوحيد جهودهم نحو السعي لتحقيق رؤية محددة (Yulk, 2010: 8). وبالنظر في أساليب القيادة ودورها في اتخاذ القرارات الفعالة برزت القيادة الاستراتيجية كأهم نهج قيادي وأكثرها استخداماً، ويُنظر إليها على أنها تحول القيادة من التركيز على الديناميكيات الداخلية للمنظمات إلى التفاعل والتوافق الاستراتيجي مع البيئة الخارجية (Abdow, 2018: 1).

تُعرّف مفهوم القيادة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على استباق التغيرات الاستراتيجية والحفاظ على المرونة التي تُمكن الآخرين من إحداث تغيير استراتيجي، أي بعبارة أخرى، هي القدرة على توليد الدافع لاستمرار وجود المؤسسة (Nyamao, 2016: 3). وتُعرّف القيادة الاستراتيجية بأنها قدرة القائد على تطوير رؤية واتخاذ قرارات حاسمة في بيئة معقدة وغير مؤكدة (Bilgin et al., 2017: 843). وهي "امتلاك الأفراد قدرات متنوعة تمكنهم من التأثير على الآخرين، وبالتالي تحسين سلوكهم وأدائهم" (محمود وآخرون، 2023: 379).

وعرفت بانها "فن صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة، ورسم مستقبلها من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها طويلة المدى، والوصول إلى التميز، وضمان استمرارية نموها" (المغربية ودھليز، 2023: 460). وهي "القدرة على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفويض ودعم الآخرين بطرق تشجع التغيير الاستراتيجي وتحقق النجاح الاستراتيجي" (الجفري، 2024: 447).

ولأن القادة الاستراتيجيين يركزون على بناء موارد المؤسسة وكفاءاتها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق، فإنهم يدركون أن التركيز على الوضع الراهن وتجاهل القضايا الرئيسية المتأثرة بالبيئة المضطربة سيؤدي إلى أزمات تنظيمية، ومن خلال الحفاظ على توازن قوي بين النجاح قصير الأجل والاستدامة طويلة الأجل، يعتبر القادة الاستراتيجيون رأس المال البشري عنصراً أساسياً للابتكار والإبداع (Nyamao, 2016: 16).

استجابة للمنظور الفكري المعاصر، وتقديراً للخلط المفهومي بين الأنماط القيادية داخل بيئة العمل، يلخص الجدول الآتي الفروق الجوهرية والسمات البنائية التي تفصل بين نمط القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية التقليدية:

الجدول (1): مقارنة منهجية بين القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية التقليدية

وجه المقارنة	القيادة الاستراتيجية	القيادة الإدارية التقليدية
المدى الزمني	تركز على المدى الطويل واستشراف المستقبل الأجل.	تنغمس في الأنشطة اليومية والمدى القصير العاجل.
البيئة والمحيط	تركز على التفاعل الديناميكي مع البيئة الخارجية.	تركز على ضبط العمليات واللوائح الداخلية فقط.
آلية اتخاذ القرار	قرارات استباقية (Proactive) مبنية على السيناريوهات.	قرارات علاجية (Reactive) كردود فعل عفوية للأحداث.

التعامل مع المخاطر	تقبل المخاطر المحسوبة وتعتبر الأزمة فرصة للتغيير.	تتجنب المخاطر وتسعى للحفاظ على الوضع الراهن واستقراره.
الهيكل التنظيمي	تدعم المرونة، والرشاقة، وتفويض الصلاحيات الواسعة.	ترتهن للهيكل الجامدة، والمركزية، والبيروقراطية الصارمة.
رأس المال البشري	تعتبره أصلاً استثمارياً ومحركاً رئيساً للإبداع.	تنظر إليه كتكلفة تشغيلية وعوامل إنتاج روتينية.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات (Lear, 2012) و(عبد، 2016) و(Hitt et al., 2017).
 بالتالي يرى الباحث بأنه يمكن تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها: نمط قيادي متكامل يركز على استشراف المستقبل، وإدارة الموارد بمرونة، وتوجيه عملية اتخاذ القرار الإداري بصورة استباقية في ظل الازمات الاقتصادية، بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتقليل آثار عدم اليقين وتحقيق أهدافها طويلة الأمد.

ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها الفعال في صنع القرار، انطلاقاً من رؤيتها التحليلية للمستقبل والبيئات الداخلية والخارجية (محمود وآخرون، 2024: 379)، فهي تُسهم في إعادة هيكلة المؤسسة وتُسهّل حل المشكلات المحتملة، علاوة على ذلك، تُشكّل ثقافة المؤسسة من خلال تفويض السلطة، وتقسيم العمل، وأسلوب الإدارة، مما يؤثر إيجاباً على المعايير الثقافية السائدة (شاتي، 2017: 19). كما تُعدّ القيادة الاستراتيجية المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسة من خلال تنفيذ الاستراتيجية، كما تُعزز خلق الثروة داخل المؤسسات من خلال التمييز بين الرؤية التنظيمية والعمل الإداري (الجادر، 2021: 46).

في حين رأي آخرون بأن أهمية القيادة الاستراتيجية بمثابة حلقة الوصل بين الموظفين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، وبوتقة تُصاغ فيها جميع المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات، كما تعمل على تعزيز نقاط القوة الإيجابية للمؤسسة ومعالجة نقاط ضعفها، وتتولى إدارة وحل المشكلات المتعلقة بالعمل، وتسوية النزاعات، والتوفيق بين الآراء المختلفة (عواد وآخرون، 2024: 10).

كما تتمثل أهمية القيادة الاستراتيجية في امتلاك المهارة والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحويلها إلى واقع من خلال صياغة الأهداف، ووضع الخطط، والتواصل مع المرؤوسين، وإجراء التغييرات اللازمة على هيكل المؤسسة وثقافتها، والاستفادة من الفرص، ومواجهة التهديدات الخارجية (الشهري، 2020: 204).

كما أظهرت دراسات أخرى أهمية القيادة الاستراتيجية في خلق ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالقدرة والمرونة على التعامل مع التغيير وإدارته؛ وتحقيق الاستدامة والجودة الشاملة داخل المؤسسة (الحارثي، 2019: 138)، والقدرة على حل النزاعات، والسيطرة على مشاكل مكان العمل، والتوسط بين الآراء المختلفة؛ والتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة بالمؤسسة والاستفادة منها لصالحها (الغزوي، 2021: 32).

ثالثاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية

من خلال مراجعة الأدبيات المعاصرة التي تركز على موضوع القيادة الاستراتيجية، يتضح أن هناك مجموعة من الأبعاد التي تستند إليها، وهي:

1- الرؤية الاستراتيجية: هي تكوين صورة ذهنية للمستقبل المنشود والمحمّل للمؤسسة، فهي تفصح عن منظور واقعي وموثوق وجذاب لمستقبل المؤسسة، ويشير تحديدها إلى وضع وتوضيح الرؤية طويلة الأجل التي وجدت المؤسسة من أجلها، ويجب إيصالها بوضوح وشمولية إلى جميع الموظفين لضمان مشاركتهم، وتشجيع تبادل المعرفة والتعلم، وتيسير تحقيقها (الجفري، 2024: 448).

2- المقدرة الجوهرية: تشير إلى كفاءة إدارة الأنظمة الفرعية للمؤسسة من خلال دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد في نشاط واحد أو أكثر، وإدارة الروابط بين هذه الأنشطة (زابي وعريوة، 2023: 480)، وهي قدرة المؤسسة على إدارة أنشطتها بطريقة تعزز ميزتها التنافسية بتقديم قيمة أفضل للعملاء مقارنةً بالمنافسين، من خلال الاستثمار في قدرات الأفراد والمؤسسة لتحقيق معايير الإنتاج العالمية (عبد، 2016: 322).

3- رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات وخبرات القوى العاملة في المؤسسة، والتي تُسهم في قيمتها الإجمالية (الجفري، 2024: 448). ويُنظر إلى العاملين على أنهم رأس مال بشري يتطلب الاستثمار، ولذلك فإن الإدارة الفعالة في تطوير رأس المال البشري للمؤسسة هو العنصر الأساسي لقدرتها على صياغة وتنفيذ استراتيجيات ناجحة، وإيجاد مصادر للميزة التنافسية المستدامة (زابي وعريوة، 2023: 480).

4- الثقافة التنظيمية: وصفت بأنها مجموعة معقدة من المعتقدات أو الأيديولوجيات والرموز والقيم الأساسية التي يشترك فيها جميع العاملين في المؤسسة، والتي تؤثر على الطريقة التي تقوم بها المؤسسة بعملها وتوجه عملها (Hitt et al., 2011: 365). وهي أسلوب المؤسسة، المستمد من أسلوب مؤسسها أو قائدها الملهم (الساعاتي والخفاجي، 2014: 237). ويلعب القادة الاستراتيجيون دوراً محورياً في تطوير وتعزيز ثقافة المؤسسة لبناء ثقافة مؤسسية قد تتبنى شعارات وقيماً محددة مثل الإنجاز والشفافية والمبادرة والمشاركة في صنع القرار (عبد، 2016: 323).

5- الممارسات الأخلاقية: هي الإجراءات التي تتوافق مع القيم الأخلاقية التي تؤكد عليها المؤسسة، وتعكس الصورة الإيجابية للسلوك البشري، وتحدد العلاقة التبادلية بين الموظف والمؤسسة من جهة، والعلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية من جهة أخرى (Lupuleac et al., 2012: 922). يستطيع القادة الاستراتيجيون تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال نظام المكافآت والتقييمات، ونظام الانضباط والإجراءات والسياسات، وتزداد كفاءة العمليات الاستراتيجية عندما يتم تنفيذها في إطار الممارسات الأخلاقية (الجفري، 2024: 449).

6- الرقابة التنظيمية المتوازنة: تعتبر الرقابة التنظيمية إحدى المهام الرئيسية للقيادة، والتي من خلالها يمكن للإدارة قياس كفاءة جهازها الإداري والفني في استخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف (عبد، 2016: 323). وتشير إلى الإجراءات التي يعتمد عليها القادة للحفاظ على أنشطة المؤسسة أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذه الطريقة، تُسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية (زابي وعريوة، 2023: 481).

وتتألف الرقابة من نوعين رئيسيين: الرقابة المالية والرقابة الاستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفعال هو من يوازن بين هذين النوعين (الربيعاوي، 2017: 63).

رابعاً: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

تُعدّ اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة، إذ تلعب دوراً محورياً في تنفيذ مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسات، فضلاً عن كونها عملية جوهرية وهادفة في حد ذاتها، غالباً ما تكون أساساً لتحديد نجاح الإدارة أو فشلها، حيث يُدرك المديرون من خلال النتائج عواقب قراراتهم التي تستند إلى حكم سليم، لذا، يُعدّ اتخاذ القرار أداة رئيسية للمديرين للوفاء بمسؤولياتهم (العطرة، 2021: 15).

تُعدّ عملية اتخاذ القرار في جوهرها عملية إدارية تجري على جميع المستويات، وينفذها جميع المديرين والموظفين المعنيين بالمهام التي تتطلب اتخاذ قرارات، وهي تتضمن تقييم مجموعة من البدائل المتاحة لاختيار البديل الذي يحقق هدفاً محدداً (نائب وباقية، 2015: 35). أما القرار، فيُنتج عن طريق تحويل المعلومات إلى مادة جديدة ذات أبعاد ومعاني نظرية وعملية، ويهدف إلى حل مشكلة أو تنفيذ مقترح (توفيق ولعرج، 2022: 24).

وتعرف عملية اتخاذ القرار فهي: نشاط فكري وعقلي موضوعي يسعى إلى اختيار البدائل الأنسب للمشكلة بناءً على مجموعة من الخطوات العلمية المتتالية التي يستخدمها صانع القرار للوصول إلى القرار الأنسب (هلال وكرومي، 2022: 69). وعرفت أيضاً بأنها الاختيار الواعي بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة، شريطة أن يكون هذا الاختيار مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ (العطرة، 2021: 16). ويرى البعض أن عملية اتخاذ القرار هي "اختيار قائم على معايير محددة، مثل زيادة الحصة السوقية، وخفض التكاليف، وتوفير الوقت، وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات. هذه المعايير كثيرة لأن جميع القرارات تُتخذ مع مراعاة بعضها من قبل الشخص الذي يُنفذ العملية. ويتأثر اختيار البديل الأمثل بشكل كبير بالمعايير المستخدمة" (دياب، 2022: 47).

وبعد ما تم عرضه يرى الباحث بأنه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأنها عملية ديناميكية متكاملة تتضمن جمع وتحليل البيانات، وتقييم البدائل في ظل قيود الموارد وعدم اليقين، واختيار وتنفيذ القرار الأمثل، بما يعكس قدرة القيادة على التكيف مع الأزمات الاقتصادية وتحقيق الفاعلية التنظيمية والاستدامة المؤسسية.

خامساً: أهمية عملية اتخاذ القرارات

لا يمكن تنفيذ أي نشاط دون اتخاذ قرار بشأنه، حيث يُعدّ اتخاذ القرار أساس عمل المدير؛ فهو يمكنه من إنجاز جميع أنشطة المؤسسة ورسم مستقبلها، فلا يمكن أداء أي وظيفة داخل المؤسسة (عبد الفتاح والفريخة، 2024: 3).

تلعب عملية اتخاذ القرارات دوراً محورياً في جمع البيانات لجميع الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، مستخدماً أساليب علمية وأدوات تكنولوجية حديثة. كما يُستخدم كوسيلة لتقييم قدرة صانعي القرار على أداء واجباتهم، كاشفاً عن سلوكهم ومدى تأثرهم بالأحداث. وهذا بدوره يُسهّل الرقابة ويُمكن من اتباع نهج علمي أكثر فعالية في إدارة الضغوط (ابراهيم، 2015: 286).

تحدد عملية اتخاذ القرارات الإدارية مستقبل المؤسسة: فهي مرتبطة بالمستقبل على المدى الطويل ولها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها، كما تسهم عملية اتخاذ القرارات في تحسين كفاءة الأداء التنظيمي من خلال اختيار البدائل المناسبة التي تحقق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، حيث ان جودة القرارات الإدارية تنعكس بشكل مباشر على نجاح المؤسسة أو فشلها، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير وعدم الاستقرار (Robbins& Coulter, 2018: 180).

وتزداد أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في ظل الازمات الاقتصادية، حيث تواجه المؤسسات مواقف معقدة تتطلب سرعة الاستجابة ودقة الاختيار بين البدائل المحدودة، فالقادة الذين يعتمدون على أساليب تحليلية ومنهجية في اتخاذ القرارات يمكنهم ذلك من تقليل المخاطر والتعامل مع حالات عدم اليقين بكفاءة (Daft, 2016: 272).

كما تساهم عملية اتخاذ القرارات الإدارية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال دعم الابتكار والتكيف مع التغيرات البيئية، فالمؤسسات التي تعتمد على قرارات إدارية قائمة على التحليل والمرونة التنظيمية تكون أكثر قدرة على مواجهة الاضطرابات الاقتصادية (Garrido et al, 2024: 14).

سادساً: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية

تتأثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بعدة عوامل، داخلية (متعلقة بالمنظمة) وخارجية (متعلقة بالبيئة المحيطة)، ومن أبرز هذه العوامل: (السائح، 2025: 155)

1- جودة المعلومات: تُعد المعلومات الدقيقة والموثوقة والمتاحة في الوقت المناسب من أهم العوامل التي تحدد فعالية القرار الإداري.

2- الكفاءة والخبرة الإدارية: تُسهم خبرة المديرين وكفاءتهم في تحليل المواقف واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة ودقة.

3- الثقافة التنظيمية: تؤثر الثقافة السائدة داخل المنظمة على أسلوب اتخاذ القرار، وتحدد مدى مشاركة الأفراد في العملية، أو ما إذا كانت مركزية.

4- الهيكل التنظيمي: يُحدد توزيع الصلاحيات والمسؤوليات سهولة أو صعوبة اتخاذ القرار، ويؤثر على سرعة وفعالية القرارات.

5- الموارد المتاحة: تشمل هذه الموارد المالية والبشرية والتقنية التي يمكن أن تدعم أو تعيق تنفيذ القرار.

6- البيئة الخارجية: العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية. تؤثر التكنولوجيا على القرارات الإدارية وتحدد درجة المخاطر والفرص المتاحة.

سابعاً: مفهوم الازمات

يعج العالم بالازمات الناجمة عن التغيرات السياسية والاقتصادية والديموغرافية والبيئية، وتشكل هذه السلسلة المتفاوتة في طبيعتها وأسبابها تحديات جسيمة للأفراد والمؤسسات والدول، مما يؤدي إلى تآكل القيم والمعتقدات والموارد؛ لذا، ثمة حاجة ملحة إلى الوعي بهذه الازمات والاستعداد لها (آل مفتاح والخریف، 2024: 70). ويحمل مصطلح "الأزمة" معاني متعددة تُرشد مديري الازمات والقادة في اتخاذ القرارات بشأن

كيفية التعامل مع المواقف الحرجة، لا سيما الفريدة منها (حسن وآخرون، 2022: 8). وتشكل الأزمة تهديداً كبيراً للعمليات، ولها عواقب وخيمة إذا لم تُدار بشكل سليم، حيث تُسبب ثلاثة مهددات رئيسية: التهديدات الأمنية، والخسائر المالية، والإضرار بالسمعة (Zamoum & Gorpe, 2018: 207). فالأزمة حدث غير متوقع نسبياً يكتنفه الغموض بشأن أسبابه وعواقبه، مما يستلزم اتخاذ إجراءات حاسمة تحت ضغط الوقت لضمان استمرارية المؤسسة، ومن ثم يتعين على القائد توجيه المنظمة نحو بر الأمان وتجاوز الأزمة أو استغلالها بفعالية (Tarker, 2018: 17).

وبالتالي فإن إدارة الأزمات هي عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي قد تسببه الأزمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة فيها، وتشمل أهدافها تجنب الأزمات قبل وقوعها، وحماية المنظمة من الضرر، والسيطرة على التداعيات السلبية، ومنع انتشارها، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة (حسن وآخرون، 2022: 8). وتكمن أهمية إدارة الأزمات في دورها كمنهجية تعزز مبدأ المساءلة وتحديد المسؤولين ومقاصاتهم، كما أنها تسهم في وضع خطط واستراتيجيات فعّالة لمعالجة الأزمات التي تعيق عمليات المؤسسة، وتخفيف آثارها، بل والاستفادة منها قدر الإمكان ومنع تكرارها في المستقبل من خلال توحيد الأنشطة وتوظيف مناهج علمية شاملة تضمن تحقيق أقصى استفادة (ابراهيم، 2020: 286).

إدارة الأزمات تعني السيطرة عليها لا القضاء عليها تماماً، فغالباً ما تنشأ الأزمات نتيجة أحداث مفاجئة، لذا فإن هدف هذا النظام هو اتخاذ قرارات مدروسة وواقعية وفي الوقت المناسب تحت الضغط، مع تحسين قدرة المؤسسة على الاستجابة بمرونة وفعالية فور وقوع الأزمة (حسن وآخرون، 2022: 8). ومع ذلك، من الأهمية إدراك أن إدارة أي أزمة ليست مجرد مسألة فنية تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه، بل هي اختبار حقيقي لمرونة المؤسسة وفعالية تفكير قادتها وقدراتهم على مواجهة المواقف الحرجة (حسن وآخرون، 2022: 8).

ثامناً: القيادة الاستراتيجية والتعامل مع الأزمات الاقتصادية لاتخاذ القرارات الإدارية

تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من التعامل مع الأزمات الاقتصادية واتخاذ قرارات إدارية فعالة في بيئات تتسم بعدم اليقين والتقلب، إذ تُمكن القادة من صياغة رؤية واضحة واستشراف المتغيرات المستقبلية، فضلاً عن توجيه الموارد المتاحة بكفاءة بما يتلاءم مع متطلبات المرحلة، فجوهرها يتمثل في قدرة القائد على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة، واتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تعزيز تنافسية المنظمة وضمان استمراريتها في ظل الضغوط الاقتصادية (Hitt et al., 2017: 375).

كما تزداد أهمية القيادة الاستراتيجية في أوقات الأزمات الاقتصادية حيث تتطلب هذه الظروف اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة في ظل نقص المعلومات وارتفاع مستوى المخاطر، فالقادة الفعالون يعتمدون على أساليب تحليلية مرنة في اتخاذ القرار، مما يسهم في تقليل المخاطر ويعزز استجابة المؤسسة للأزمات (Daft, 2016: 276). ومن جهة أخرى، تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية من خلال دعم عمليات جمع المعلومات وتحليلها، وتقييم البدائل المتاحة بشكل منهجي في ظل القيود المفروضة؛ ففعالية اتخاذ القرار الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على نمط القيادة الذي يتيح للمديرين القدرة على التعامل مع المشكلات المعقدة واتخاذ قرارات تتسم بالثبات والمرونة في آن واحد (Robbins & Coulter, 2018: 185).

كما تساعد القيادة الاستراتيجية على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأمد المرتبطة بإدارة الأزمة، والأهداف طويلة الأمد التي تضمن استدامة المؤسسة، مما يعزز قدرة المؤسسة على الاستمرارية وتحقيق الأداء المتميز (Hitt et al., 2017: 376). وتُمثل القيادة الاستراتيجية عنصراً حاسماً في توجيه عملية اتخاذ القرارات الإدارية خلال الأزمات الاقتصادية من خلال تعزيز التماسك التنظيمي، بناء الثقة، تحفيز المشاركة، تحسين جودة القرار، وتحقيق التوازن الاستراتيجي بين الاستجابة الفورية والاستدامة طويلة المدى (Robbins & Coulter, 2018: 188).

ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية لا تقتصر على الاستجابة للأزمات بل تتعداها إلى تبني توجهات استباقية قائمة على التنبؤ بالمخاطر وإعداد سيناريوهات بديلة، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية.

4. الإطار العملي للدراسة:

بعد التطرق للمتغيرات المدروسة، تم في هذا الجزء تناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

أولاً: عينة وأدوات الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا/ الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود في العراق/ بغداد، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من (223) فرد ضمن الفئات الوظيفية المتوسطة والعليا (مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة)، تم تصميم الاستبيان بحيث تغطي (24) عبارة موزعة على ثلاثة متغيرات: (القيادة الاستراتيجية، عملية اتخاذ القرارات الإدارية، الأزمات الاقتصادية).

ثانياً: اختبار صدق وثبات الاستبيان

- **صدق المحتوى:** غُرِضت الاستبانة على عدد من المختصين للتأكد من صلاحية بنودها وملاءمتها. لم يُستبعد أي بند من المقياس، عُدلت صياغة بعض البنود بناءً على توصيات المراجعين لتتوافق مع موضوع الدراسة وأهدافها، وخصائص العينة، واتفق الجميع على إمكانية استخدام المقياس بصيغته الحالية في هذه الدراسة.
- **ثبات الاستبيان:** من أجل اختبار صحة وثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للإجابات، والجدول التالي يبين المعامل حسب كل متغير:

الجدول (2) قيمة معامل ألفا كرونباخ

البيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	النتيجة
القيادة الاستراتيجية	8	0.807	ثابت
الأزمات الاقتصادية	8	0.876	ثابت
عملية اتخاذ القرارات الإدارية	8	0.828	ثابت
جميع عبارات الاستبيان	24	0.872	ثابت

المصدر: من إعداد الباحث.

تظهر نتائج الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة وبلغت القيمة الإجمالية لجميع فقرات الاستبيان لمعامل الثبات (0.872) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1- عرض نتائج القيادة الاستراتيجية: لقياس القيادة الاستراتيجية تم وضع (8) عبارات تمثل أبعاد المتغير بما يتناسب مع الدراسات السابقة، تم استخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 5 لتقدير درجة تأثير المستجيب بكل عبارة، الجدول التالي يعرض العبارات الخاصة بالمتغير المستقل:

الجدول (3) متغير القيادة الاستراتيجية

م	العبارات	Mean	Std. Deviation
1	تضع الشركة رؤية استراتيجية واضحة توجه جميع أنشطتها	3.71	0.529
2	تعمل الشركة على استثمار القدرات الجوهرية لتعزيز مكانتها في السوق	3.68	0.469
3	تستثمر الشركة في تطوير مهارات الكوادر البشرية بشكل مستمر	3.67	0.604
4	تضع الشركة أنظمة رقابية فعالة لضمان الامتثال للسياسات والمعايير	3.75	0.442
5	تعمل الشركة على مراقبة الأداء وتقييمه بشكل دوري لضمان التحسين المستمر	3.76	0.437
6	تسعى الشركة إلى ترسيخ قيم الشفافية والمسؤولية	3.73	0.910
7	تعمل الشركة على تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والابتكار	3.73	0.669
8	تحفز الشركة العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية والمبادرات الجديدة	3.71	0.591
إجمالي القيادة الاستراتيجية		3.72	0.394

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25) بناءً على بيانات الاستبانة الميدانية. يبين الجدول السابق بوجود مستوى مرتفع للقيادة الاستراتيجية حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.72) وهو مستوى مرتفع بانحراف معياري (0.394).

2- عرض نتائج الالتزامات الاقتصادية: لقياس الالتزامات الاقتصادية تم تصميم (8) عبارات تمثل المتغير بما يتناسب مع الدراسات السابقة، تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، الجدول التالي يعرض العبارات الخاصة بالمتغير المعدل:

الجدول (4) متغير الالتزامات الاقتصادية

م	العبارات	Mean	Std. Deviation
1	تؤثر الأزمة الاقتصادية على قدرة الشركة على التخطيط الاستراتيجي	3.75	0.545
2	تزيد الالتزامات الاقتصادية من صعوبة تخصيص الموارد المالية بشكل فعال	3.91	0.517
3	تؤثر الأزمة الاقتصادية على الحفاظ على استقرار الأسعار والتكاليف	3.98	0.511
4	تتطلب الأزم الاقتصادية اتخاذ قرارات سريعة ومرنة لتقليل المخاطر	3.96	0.544
5	تؤثر الظروف الاقتصادية على قدرة الشركة على جذب الاستثمارات الجديدة	4.00	0.445
6	تؤدي الالتزامات الاقتصادية إلى زيادة التركيز على الكفاءة وتقليل الهدر	3.96	0.527
7	تؤثر الأزمة الاقتصادية على قرارات التوظيف وتخطيط الموارد البشرية	3.98	0.532

0.577	3.92	تجبر الأزمة الاقتصادية الشركة على إعادة هيكلة الموازنة وترتيب الأولويات المالية	8
0.326	3.93	إجمالي الازمات الاقتصادية	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25) بناءً على بيانات الاستبانة الميدانية.

يبين الجدول السابق بوجود مستوى مرتفع للاستجابة للأزمات الاقتصادية حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.93) وهو مستوى مرتفع بانحراف معياري (0.326).

3- عرض نتائج عملية اتخاذ القرارات الإدارية: لقياس عملية اتخاذ القرارات الإدارية تم تصميم (8) عبارات تمثل المتغير بما يتناسب مع الدراسات السابقة، تم استخدام مقياس ليكرت من 1 إلى 5، الجدول التالي يعرض العبارات الخاصة بالمتغير التابع.

الجدول (5) متغير عملية اتخاذ القرارات الإدارية

م	العبارات	Mean	Std. Deviation
1	تتسم القرارات الإدارية بوضوح الأهداف والمخرجات المتوقعة	3.54	0.971
2	تستند القرارات الإدارية إلى بيانات وتحليلات دقيقة وموثوقة	3.70	0.705
3	تتميز القرارات الإدارية بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات	3.33	1.157
4	تساهم القرارات الإدارية في تحسين مستمر في أداء الشركة	3.63	1.103
5	تأخذ القرارات الإدارية في الاعتبار مصالح جميع أصحاب العلاقة	3.60	0.733
6	تشارك الإدارة المعنيين في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الشفافية	3.50	0.759
7	تراعي القرارات الإدارية الأبعاد الاستراتيجية طويلة الأمد	3.84	0.365
8	تتسم القرارات الإدارية إلى أفضل الممارسات والمعايير	3.77	0.722
	إجمالي عملية اتخاذ القرارات الإدارية	3.62	0.572

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25) بناءً على بيانات الاستبانة الميدانية. يبين الجدول السابق بوجود مستوى متوسط إلى مرتفع عملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي (3.62) وهو مستوى مرتفع بانحراف معياري (0.572).

رابعاً: اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر للقيادة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العينة المبحوثة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ولتحقيق ذلك تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على المتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات الإدارية)، ويعد تحليل الانحدار من الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس قوة العلاقة

واتجاهها بين المتغيرات، إضافة إلى تحديد مقدار التغير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الناتج عن التغير في مستوى القيادة الاستراتيجية وكانت النتيجة كمايلي:

الجدول (6): اختبار الفرضية الاولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	B	T	Sig	R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig f
القيادة الاستراتيجية	عملية اتخاذ القرارات الإدارية	0.553	0.804	9.870	0.000	0.553	0.306	0.303	97.409	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25) بناءً على بيانات الاستبانة الميدانية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط تأثيرًا ذا دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرار الإداري ضمن العينة المدروسة عند مستوى دلالة 0.05. بلغ معامل الارتباط ($R = 0.553$)، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية طردية متوسطة القوة بين المتغيرين. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.306$)، مما يعني أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تفسير (30.6%) من التباين في عملية اتخاذ القرار الإداري، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج نطاق هذا النموذج. وقد تعززت هذه النتيجة بقيمة F المحسوبة البالغة (97.409) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من 0.05، مما يؤكد الدلالة الإحصائية وصحة النموذج. كما أظهر جدول المعاملات أن معامل التأثير ($B = 0.804$)، مما يعني أن زيادة التركيز على القيادة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار بنسبة (80.4%). بناءً على ما سبق، تُقبل الفرضية القائلة بأن للقيادة الاستراتيجية تأثيرًا على عملية صنع القرار. يشمل ذلك الكادر الإداري في العينة قيد الدراسة.

2- الفرضية الثانية: يوجد أثر لالزامات الاقتصادية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العينة المبحوثة.
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الأزمات الاقتصادية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ولتحقيق ذلك تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لقياس مدى تأثير المتغير المستقل (الأزمات الاقتصادية) على المتغير التابع (عملية اتخاذ القرارات الإدارية)، ويعد تحليل الانحدار من الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات، إضافة إلى تحديد مقدار التغير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الناتج عن التغير في مستوى الأزمات الاقتصادية وكانت النتيجة كمايلي:

الجدول (7): اختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	Beta	B	T	Sig	R	R ²	Adjusted R ²	F	Sig f
الأزمات الاقتصادية	عملية اتخاذ القرارات الإدارية	0.312	0.548	4.879	0.000	0.312	0.097	0.093	23.804	0.000

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25) بناءً على بيانات الاستبانة الميدانية.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأزمات الاقتصادية على عملية اتخاذ القرار الإداري عند مستوى دلالة (0.05)، بمعامل ارتباط ($R=0.312$)، مما يعكس وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المتغيرين. بلغ معامل التحديد ($R^2=0.097$)، مما يعني أن الأزمات الاقتصادية تفسر (9.7%) فقط من التغيرات في عملية اتخاذ القرار ضمن العينة المدروسة، وهي نسبة تأثير منخفضة بينما تعود النسبة الباقية لعوامل أخرى. أكدت قيمة F البالغة (23.804)، عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد صحة النموذج. علاوة على ذلك، كما بلغت قيمة ($T=4.879$, $Sig=0.000$) ما يؤكد التأثير الجوهري للأزمات الاقتصادية في اتخاذ القرارات الإدارية، وأظهر عامل التأثير (B) أن زيادة وحدة واحدة في حدة الأزمات الاقتصادية تؤدي إلى تغيير في عملية اتخاذ القرار بمقدار (0.548)، لذلك، تُقبل فرضية أن للأزمات الاقتصادية تأثيراً على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، على الرغم من أن هذا التأثير محدود.

3- الفرضية الثالثة: يوجد أثر للأزمات الاقتصادية كمتغير معدل على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تهدف الفرضية لدراسة دور للأزمات الاقتصادية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، ويعد المتغير المعدل أداة مهمة لفهم كيفية تغير قوة وتأثير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع عند اختلاف مستوى المتغير المعدل، بمعنى يسعى التحليل لمعرفة ما إذا كان الأزمات الاقتصادية يزيد أو يقلل تأثير القيادة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، واختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي التفاعلي، وكانت النتائج كمايلي:

الجدول (8): اختبار الفرضية الثالثة

البيان	R	R^2	Adjusted R^2	F	Sig F	Beta	B	T	Sig	Std.Error
الثابت	0.544	0.296	0.293	92.903	0.00	-	1.596	7.529	0.000	0.212
التفاعل						0.544	0.138	9.639	0.000	0.014

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS v.25) بناءً على بيانات الاستبانة الميدانية.

يستعرض الجدول أعلاه نتائج اختبار الفرضية الثالثة، حيث أظهرت النتائج أن قيمة ($T=9.639$, $Sig=0.000$) لمتغير التفاعل (القيادة الاستراتيجية × الأزمات الاقتصادية) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يشير بوضوح إلى أن الأزمات الاقتصادية تلعب دوراً معديلاً جوهرياً في التأثير بين المتغيرين المستقل والتابع.

بلغت قيمة ($F=92.903$, $Sig=0.000$) مما يؤكد كفاءة وصلاحيّة هذا النموذج إحصائياً للتنبؤ بالتغيرات في اتخاذ القرارات الإدارية.

بلغ معامل التحديد ($R^2=0.296$) أن التفاعل بين القيادة الاستراتيجية والأزمات الاقتصادية يفسر ما نسبته (29.6%) من التباين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العينة المبحوثة. بالتالي تقبل الفرضية مما يعني

وجود الازمات الاقتصادية كظرف محيط يعدل (يقوي) من فاعلية القيادة الاستراتيجية في توجيه وتحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

خامساً: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة تكاملاً جوهرياً بين المتغيرات الثلاثة (القيادة الاستراتيجية، والأزمات الاقتصادية، وصنع القرار الإداري). أولاً، كشفت النتائج عن تأثير ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات، بقيمة تفسيرية قدرها (30.6%)، مما يؤكد أن الرؤية طويلة الأجل للقادة ومهاراتهم في التحليل الاستراتيجي هما المحركان الرئيسيان لجودة القرار داخل المؤسسات. في المقابل، أظهرت النتائج أن للأزمات الاقتصادية تأثيراً مباشراً ومستقلاً على صنع القرار، بقيمة تفسيرية قدرها (9.7%)، مما يعكس استجابة المؤسسة للضغوط الخارجية والاضطرابات التي يفرضها المناخ الاقتصادي. ومع ذلك، فإن أهم النتائج هو قبول فرضية التأثير المعدّل. فقد أثبتت التحليلات أن الأزمات الاقتصادية لم تكن مجرد عامل ضغط خارجي، بل كانت بمثابة متغير معدّل عزز العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وعملية صنع القرار. ويُعزى ذلك إلى أن الدور الحقيقي للقيادة الاستراتيجية يبرز بشكل أكبر خلال أوقات الأزمات، حيث تصبح القرارات الإدارية أكثر اعتماداً على مهارات القائد وقدرته على المناورة الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاقتصادية. تؤكد هذه النتائج مجتمعةً أن كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في العينة المدروسة هي نتاج تفاعل ديناميكي بين الكفاءة الداخلية للقائد والضغوط الاقتصادية السائدة. فالقيادة الاستراتيجية تجعل من المنظمات صمام أمان ضد تقلبات السوق.

5. النتائج والتوصيات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي الاستدلالي والمخرجات الميدانية التي جرى التوصل إليها في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية، يعرض الباحث الاستنتاجات العلمية وما يترتب عليها من توصيات إجرائية على النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. أثبتت النتائج التطبيقية وجود أثر طردي وذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة الاستراتيجية في كفاءة عملية اتخاذ القرارات الإدارية، بقوة تفسيرية بلغت (30.6%)، مما يدل على أن الرؤية بعيدة المدى والوظيفة الرقابية المتوازنة هما المحركان والضمانة الأساسية لتحويل القرارات داخل الشركة من مجرد ردود أفعال عشوائية إلى خطوات مدروسة ومحسوبة.
2. كشف التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات القرار الإداري عن تراجع واضح وبلوغ مستوى "متوسط" وحرز للفقرة المتعلقة بـ (المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، بوسط 3.33 وأعلى تشتت 1.157)، مما يؤكد وجود جمود تنظيمي وبيروقراطية هيكلية تُكبل القرارات وتفقدها رشاقته التنفيذية فور وقوع أي تقلبات مفاجئة.

3. أظهرت النتائج أن الأزمات الاقتصادية (مثل التضخم وصعوبة جذب الاستثمارات) تفرض واقعاً ضاغطاً وحتمياً يؤثر مباشرة في استقرار كلف وتكاليف منتجات الشركة وقرارات تخطيط قواها العاملة، بقيمة أثر مباشر بلغت (9.7%).
4. بيّن تحليل الانحدار التفاعلي أن الأزمات الاقتصادية تعمل كـ "متغير معدّل" حقّاز يقوي ويفعّل من دور القيادة الاستراتيجية ويوجه القرارات بنسبة تفاعلية واعدة قدرها (29.6%)، مما يثبت أن المهارة الحقيقية للقائد الاستراتيجي والبصيرة الإدارية لا تبرزان ولا تظهر قيمتهما القصوى إلا في أوقات الطوارئ والاضطرابات الماليّة.
5. أفرزت المخرجات تراجعاً نسبياً لبند الاستثمار في الكوادر البشرية الماهرة بالرغم من وعي القيادة التنظيمية التام بالمخاطر المحيطة بالبيئة التشغيلية والصناعية للشركة.

ثانياً: التوصيات

1. يتوجب على وزارة الصناعة والمعادن والشركة المبحوثة الاستثمار النوعي المستدام في تطوير مهارات قادتها الاستراتيجيين، وعقد برامج تدريبية تخصصية متقدمة تتمحور حول ممارسات "التفكير الاستشرافي الاستباقي" وصناعة القرار القيادي الشامل والابتعاد عن النمطية التنفيذية الروتينية.
2. يُوصي الباحث بمنح القيادات الإدارية وصناع القرار في المستويات العليا والوسطى بالشركة صلاحيات استثنائية وأوسع، والحد التام من خطوط السلطة الطويلة والبيروقراطية، بما يمنحهم الرشاقة والحرية لتعديل مسارات القرار والمناورة بالموارد التشغيلية والمالية بمرونة وجرأة.
3. يوصي الباحث بضرورة الإسراع في تطوير وتحديث "أنظمة دعم القرار الذكية" (DSS) وربطها بنظم معلومات إدارية مرنة لتزويد القادة ببيانات مالية وسوقية آنية وموثوقة حول تقلبات الأسعار والطلب، تمكّنهم من مواءمة الخطط التشغيلية بدقة واحتواء الضغوط الخارجية.
4. نوصي الشركة المبحوثة بالانتقال الفوري من الإدارة العلاجية للأزمات إلى عقيدة "إدارة السيناريوهات والتخطيط الاستباقي"؛ وذلك عبر صياغة خطط طوارئ مالية وتشغيلية بديلة ومعدة سلفاً، تتيح للقائد رسم خريطة طريق واضحة لمسارات القرارات المصيرية وهندسة البدائل المتاحة قبل وقوع الأزمة الاقتصادية وتفاقم تداعياتها.
5. ضرورة دمج "وحدة متخصصة لإدارة المخاطر" في الهيكل التنظيمي للشركة وربطها إدارياً بمجلس الإدارة والقيادة العليا مباشرة، على أن تركز مهامها على حماية رأس المال البشري الأثمن والموازنة الديناميكية بين الفرص السوقية والتهديدات المالية القائمة.

المصادر العربية

1. ابراهيم، علي محمد. (2020). واقع استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات العراقية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص، 282-297.

2. أبو ناصر، محمد. (2021). أثر أبعاد القيادة الاستراتيجية في جودة القرارات الإدارية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 89-112.
3. آل مفتاح. فاطمة. الخريف، سعد عبدالله. (2024). أساليب اتخاذ القرارات أثناء الازمات: دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 44(2)، 67-86.
4. توفيق، عثمانية. لعرج، طاهر. (2022). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عنابة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال. 5(2)، 21-41.
5. الجادر، سهير. (2021). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في المسؤولية الاجتماعية. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
6. الجفري، مازن. (2024). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقي النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة الشركة الوطنية لصوامع الغلال المحدودة"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 5(2)، 436-467.
7. الحارثي، سعود. (2019). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في جامعة الطائف. رسالة دكتوراه، كلية الملك عبد الله للدفاع الجوي، الطائف، السعودية.
8. دياب، مفتاح. (2022). اتخاذ القرارات الإدارية وأهميته في مؤسسات المعلومات. المجلة الدولية للدراسات الإنسانية. 1(2)، 44-65.
9. الربيعاوي، سعدون حمود. (2017). الإدارة الاستراتيجية. الطبعة الاولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. زابي، صالح. عريودة، رشيد. (2023). تأثير القيادة الاستراتيجية على الجاهزية للتغيير التنظيمي دراسة حالة مجموعة لافارج هولسيم الجزائر. مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، 12(1)، 476-496.
11. عبد، ضرغام. (2016). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق ريادة الأعمال: دراسة استطلاعية في بعض المصارف التجارية في محافظة النجف الأشرف. مجلة للغري لعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(39)، 313-348.
12. العطرة، قاسمي. (2021). عملية اتخاذ القرار وأثرها على اداء العاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
13. عواد، رامي. غوش، ابهيحيت. شمسي، محمد. (2024). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية داخل المنظمة: دراسة ميدانية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 5(60)، 1-24.
14. الغزاوي، كرار. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي: دراسة استطلاعية تحليلية". رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
15. الساعاتي، عفاف. الخفاجي، ياسر. (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية 76(20)، 220-245.

16. شاتي، علي غالب. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية. رسالة دبلوم العالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
17. السائح، سندس. (2025). دور جودة المعلومات في اتخاذ القرار الإداري: دراسة ميدانية في شركة تقنية ليبيا للأعمال الهندسية طرابلس -ليبيا. مجلة جامعة الزيتونة، 55، 147-166.
18. محمود، سعد. محمد، علي. ضاري، وعد. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الرقابة التنظيمية بحث تحليل في ديوان محافظة الأنبار. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 19(61)، 374-395.
19. مخزوم، علي. وبري، سامر. (2022). دور الرقابة التنظيمية في تعزيز أداء المنظمات خلال الأزمات الاقتصادية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، 14(2)، 210-235.
20. المغيرة، فاطمة. دهليز، خالد. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 3(8)، 451-471.
21. نائب، عبد الواحد. باقية، انعام. (2015). نظرية القرارات: نماذج وأساليب كمية محسوبة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. الأردن.
22. هلال، نسيم. كرومي، سعيد. (2022). مدى وعي مسؤولي المؤسسات الجزائرية بأهمية التفكير الاستراتيجي ودوره في تعزيز جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسبائك. مجلة مجاميع المعرفة، 8(1)، 62-81.
23. عبد الفتاح، محمد. الفريخة، هالة. (2024). اتخاذ القرارات الإدارية في الإدارات العامة في العراق. مجلة الجامعة العراقية، 3(59)، 1-11.

7. المصادر الأجنبية:

1. Abdow, Abdikarim Ibrahim, (2018), Influence of Strategic Leadership on Organizational Change in the Petroleum Industry in Kenya, Doctor Thesis of Philosophy in Business Administration, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
2. Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I., (2017), Strategic leadership in civil society organizations: research on Turkish charities performing international operations. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.
3. Daft, R. L. (2016). Management. (12th ed). Cengage Learning,
4. Garrido, A., Martin, R.,& Garcia, V, J. (2024). The Key Role of Innovation and Organizational Resilience in Improving Business Performance: A Mixed Methods Approach, International Journal of Information Management, 77, 102777.

5. Haider, S. A. Katom A. I., & Iskander, Y. (2023). Strategic Resilience and Financial Sustainability in Turbulent Economic Environments. *Journal of Business Strategy and Development*, 15(2), 45-68.
6. Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R. E., (2011), " Strategic management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)", (9th ed) Thomson.
7. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases Competitiveness and Globalization*. (12th ed). Cengage Learning.
8. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing Risks: A New Framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
9. Lupuleac, Z. L., Lupuleac, S., & Rusu, C., (2012), Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations. *Procedia Economics and Finance*, 3, 921-927.
10. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*, (14th ed), Pearson.
11. Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, 91(1), 131-134.
12. Sposato, P. (2024). *Strategic Foresight and Organizational Agility: Navigating Global Disruptions in 2025*. Oxford University Press.
13. Tarker, Daniel A., (2018), *Executive Leadership and Crisis Management at Community Colleges: An Exploratory, Narrative Study*, A Dissertation Doctor of Education, Oregon State University .
14. Yulk, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall .
15. Zamoum, K., & Gorpe, T. S. (2018), *Crisis Management - Theory and Practice*, (1th ed), Intech Open publishing, UK .

The Impact of Strategic Leadership on the Administrative Decision-Making Process Upon the Occurrence of Economic Crises: A Case Study of the Iraqi General Company for Textile and Leather Industries

¹ Assis. Lec. Hussam Dawood Abdullah
hussamsooma894@gmail.com

Abstract:

This study aimed to determine the impact of strategic leadership on the administrative decision-making process upon the occurrence of economic crises. The study population comprised personnel in top and middle management levels at the Iraqi General Company for Textile and Leather Industries in Baghdad, a subsidiary of the Ministry of Industry and Minerals. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. A structured questionnaire was distributed using a stratified random sampling technique, resulting in (223) valid questionnaires retrieved for statistical analysis.

The pivotal statistical result revealed that economic crises play a significant moderating role that intensifies and enhances the impact of strategic leadership on streamlining administrative decision-making compared to normal conditions [0.6.15 ÷ 0.6.22]. The study concluded that decision-making efficiency during critical times depends strictly on the leader's adaptive capacity and proactive foresight [0.6.5., 0.6.21]. Accordingly, the study recommends that the investigated company proactively adopt "scenario planning" strategies, ensuring that leadership moves beyond mere reactive crisis response to anticipating and mapping decision-making paths before crises unfold.

Keywords: Strategic leadership, administrative decision-making, economic crises.

¹ Assistant Lecturer: Ministry of Higher Education and Scientific Research