

دور القيادة الاستباقية في تقليل الازمات بالتطبيق على إدارة المشاريع الخاصة في المسجد

الحرام

إعداد الطالب

عبير عطا الله عطوة ماضي

إشراف

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول

٢٠٢٥

جدول المحتويات

II	جدول المحتويات
III	قائمة الأشكال
٢	١. الفصل الأول: المقدمة
٢	١,١ مقدمة:
٤	٢,١ مشكلة البحث:
٤	١,٢,١ الفجوات النظرية:
٥	٢,٢,١ الفجوات العملية:
٥	٣,١ أهمية البحث:
٥	١,٣,١ الأهمية النظرية:
٦	٢,٣,١ الأهمية العملية:
٦	٤,١ أهداف البحث
٧	٥,١ فرضيات البحث
٧	٦,١ نموذج البحث
٨	٧,١ الدراسة الميدانية
٨	٨,١ منهجية البحث:
٩	٩,١ هيكل المشروع:
١١	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري
١١	١,٢ المقدمة:
١٣	٢,٢ المبحث الأول: مدخل إلى القيادة الاستباقية
١٣	أولاً: مفهوم القيادة الاستباقية:
١٤	ثانياً: أهمية القيادة الاستباقية:
١٤	ثالثاً: مرتكزات القيادة الاستباقية:
١٦	رابعاً: أبعاد القيادة الاستباقية:
٢٠	خامساً: القدرات التي تتميز بها القيادة الاستباقية:
٢٠	سادساً: خصائص القيادة الاستباقية:
٢١	سابعاً: عوامل تؤثر في القيادة الاستباقية:
٢٥	٣,٢ المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات
٢٥	أولاً: مفهوم الأزمات وإدارة الأزمة:
٢٦	ثانياً: خصائص الأزمة:
٢٧	ثالثاً: أسباب الأزمة:

٢٨.....	رابعاً: نظام إدارة الأزمات الصحية وفق نموذج Timothy Coombs:
٣٢.....	خامساً: التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات:
٣٣.....	سادساً: أبعاد ومراحل إدارة الأزمة:
٣٦.....	سابعاً: النشأة والتطور لنظرية الأزمة:
٣٨.....	ثامناً: متطلبات إدارة الأزمة:
٣٩.....	٤,٢ المبحث الثالث: أثر القيادة الاستباقية في الحد من الأزمات: دراسة تطبيقية على إدارة المشاريع في المسجد الحرام
٣٩.....	أولاً: القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في المسجد الحرام:
٣٩.....	ثانياً: ممارسات القيادة الاستباقية في إدارة مشاريع المسجد الحرام للحد من الأزمات:
٤٠.....	ثالثاً: دور القيادة الاستباقية في الحد من الأزمات أثناء تنفيذ المشاريع الخاصة في المسجد الحرام:
٤١.....	رابعاً: أثر القيادة الاستباقية في تعزيز جاهزية مشاريع المسجد الحرام خلال الأزمات الصحية:
٤٢.....	خامساً: فاعلية القيادة الاستباقية في مواجهة الأزمات الصحية وتأثيرها على مشاريع المسجد الحرام:
٤٣.....	سادساً: العلاقة بين القيادة الإستباقية وإدارة الأزمات:
٤٤.....	٥,٢ الخاتمة
٤٤.....	أولاً: نتائج الدراسة:
٤٥.....	ثانياً: أثار البحث المستقبلية:
٤٥.....	ثالثاً: المساهمات الإجمالية للبحث:
٤٧.....	قائمة المراجع
٥١.....	الملاحق
٥٢.....	استمارة البحث

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(١)	العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)	٧
(٢)	منهجية البحث المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)	٩
(٣)	هيكل المشروع المقترح المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)	٩

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٥	مرتكزات القيادة الاستباقية المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)	(٤)
١٧	أبعاد القيادة الاستباقية المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)	(٥)
٣٠	نظام إدارة الأزمات الصحية وفق نموذج Timothy Coombs المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)	(٦)
٣٦	مراحل إدارة الأزمة المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)	(٧)

الفصل الأول: المقدمة

١. الفصل الأول: المقدمة

١,١ مقدمة:

تُعد إدارة الأزمات من أهم الركائز الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لضمان استمراريتها واستقرارها في ظل ما تشهده بيئات العمل من تغيرات سريعة وغير متوقعة. فالأزمة بطبيعتها حدث مفاجئ يهدد موارد المنظمة وسمعتها وبقاءها في السوق، وغالبًا ما تنتج عن أسباب داخلية مثل الأخطاء الإدارية، أو أسباب خارجية كالتغيرات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو الأحداث الطارئة، ومن هنا، برزت الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في الأزمات تمتلك خططًا استباقية واستراتيجيات وقائية تهدف إلى التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والاستعداد الجيد للتعامل معها، والتقليل من أثارها السلبية عند حدوثها، وتتجلى أهمية إدارة الأزمات في كونها منهجًا إداريًا وقائيًا وعلاجيًا في الوقت ذاته، فهي لا تقتصر على التعامل مع الأزمة أثناء وقوعها فحسب، بل تشمل جميع المراحل التي تسبقها وتلها، بدءًا من مرحلة التنبؤ وجمع المعلومات وتحليل المخاطر، مرورًا بمرحلة التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمة، وصولًا إلى مرحلة ما بعد الأزمة التي تهدف إلى استخلاص الدروس وتحسين الأداء المستقبلي. فالمنظمات التي تمتلك خططًا واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على احتواء المواقف الحرجة وتقليل الخسائر المادية والبشرية والمعنوية. (المونس، ٢٠٢٥)

وتلعب القيادة الاستباقية دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات والتعامل معها بفعالية، حيث أوضحت دراسة (شاكر، ٢٠٢٣) أن القيادة التي تتسم بالاستباقية تمتلك من الرؤية المستقبلية، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر، والتخطيط المسبق، واتخاذ المبادرات الوقائية ما يجعلها عنصرًا فاعلًا في تحسين أداء إدارة الأزمات بمختلف مراحلها؛ بدءًا من اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة ومرورًا بمرحلة الاستعداد والوقاية والاحتواء والحد من الأضرار، وصولًا إلى استعادة النشاط والتعلم من التجارب السابقة، في حين أشارت دراسة (صالح، ٢٠٢٤) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيادة الاستباقية واستراتيجيات إدارة الأزمات بجميع مراحلها، حيث أوضحت النتائج أن ممارسة القيادة الاستباقية بدرجة مرتفعة أسهمت في رفع كفاءة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، من خلال تمكين القادة من التخطيط المسبق، وتحديد المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع الأزمة، بالإضافة إلى تحسين قدرتهم على التعامل مع الأزمات عند وقوعها، واستعادة النشاط بعدها بفاعلية، كما بيّنت الدراسة أن القادة ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى ممارسة مستويات أعلى من القيادة الاستباقية، مما يعزز قدرتهم على تطبيق إدارة الأزمات

بشكل أكثر كفاءة واستدامة. وتؤكد هذه النتائج أن القيادة الاستباقية تمثل متغيرًا تنبؤيًا مهمًا في نجاح عمليات إدارة الأزمات داخل المؤسسات، لما توفره من رؤية مستقبلية ومهارات تنبؤية واستعداد تنظيمي مسبق يسهم في تحقيق المرونة المؤسسية والاستقرار الإداري في مواجهة الأزمات المفاجئة.

وعلى الرغم من الجهود البحثية المتزايدة التي سعت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في مختلف القطاعات، 'لا أن هذه الدراسات لا تزال تترك فراغًا بحثيًا واضحًا في تناول هذا الموضوع في بيئات إدارية ذات طبيعة خاصة واستثنائية، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات التعليمية أو الصحية أو المؤسسات الحكومية التقليدية، التي تختلف في هيكلها التنظيمي وطبيعة أنشطتها عن بيئات العمل الحساسة مثل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام، والتي تُعد من أكثر البيئات تعقيدًا من حيث التنظيم والإدارة نظرًا لقدسيتها، وكثافة الأنشطة والمشاريع المنفذة فيها لخدمة ملايين الزوار والحجاج والمعتمرين، كما اهتمت الأدبيات السابقة بدراسة مستوى ممارسة القيادة الاستباقية أو العلاقة الإحصائية بينها وبين إدارة الأزمات، لكنها لم تتعمق في تحليل الآليات العملية أو الأساليب القيادية التي يمكن أن تسهم فعليًا في تقليل الأزمات ومنع تصاعدها في البيئات الحرجة، ولم تدرس الدور التطبيقي للقيادة الاستباقية في توجيه فرق العمل، وتحقيق الاستعداد المسبق، واتخاذ القرارات السريعة والدقيقة أثناء تنفيذ المشاريع الكبرى، وبذلك، تظل هناك فجوة معرفية وميدانية تتعلق بفهم كيفية توظيف مبادئ القيادة الاستباقية في إدارة المشاريع ذات الأبعاد الدينية والتنظيمية المعقدة، مثل تلك التي يشرف عليها المسجد الحرام، والتي تتطلب نوعًا خاصًا من القيادات القادرة على الاستشراف، والتنبؤ، وإدارة المخاطر قبل تحولها إلى أزمات فعلية.

تواجه المشاريع الخاصة في المسجد الحرام تحديات متزايدة نتيجة تعدد الأزمات المحتملة وتشابكها، سواء كانت تنظيمية أو تشغيلية أو بشرية، وهو ما ينعكس سلبًا على كفاءة الأداء واستمرارية تنفيذ المشاريع وفق الخطط الزمنية المحددة. وبرغم الجهود المبذولة لتعزيز التخطيط والرقابة من قبل مديري المشروعات، إلا أن ضعف توظيف الأساليب القيادية الحديثة، وبخاصة القيادة الاستباقية، ما زال يمثل عائقًا أمام الحد من الأزمات والتعامل الفعال معها في مراحلها الأولى. وتكمن مشكلة البحث في غياب إطار إداري متكامل يوضح كيف يمكن لممارسات القيادة الاستباقية أن تُسهم في تحسين إدارة الأزمات في بيئة حساسة ودقيقة كالبينة التشغيلية للمسجد الحرام؛ مما يستدعي دراسة علمية معمقة توضح آليات هذا التأثير وتقدم حلولًا عملية تعزز من قدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ القرارات الوقائية، وضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية. (الخاجة، ٢٠٢٥)

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع ومجال التطبيق؛ إذ يُعد المسجد الحرام من أكثر البيئات التنظيمية حساسية ودقة في العالم الإسلامي، ويشهد تنفيذ مشاريع ضخمة تتطلب أعلى درجات الكفاءة والتخطيط المسبق، ومن هنا، تبرز أهمية دراسة دور القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة هذه المشاريع؛ لما تمثله من عنصر حيوي في ضمان استمرارية الأعمال دون تعطيل لخدمات الزوار والمعتمرين، كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من محاولتها سد فجوة بحثية تتعلق بتوضيح العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في بيئة دينية مقدسة لم تحظَ بالبحث الكافي سابقًا، بينما تظهر أهميتها العملية في تقديم نموذج إداري تطبيقي يمكن أن يُسهم في تطوير أساليب القيادة داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام، من خلال تعزيز مهارات التنبؤ بالمخاطر، والتخطيط الوقائي، واتخاذ القرار السريع، بما يدعم تحقيق الاستدامة التشغيلية ورؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير الحرمين الشريفين.

٢,١ مشكلة البحث:

تُعد المشاريع الخاصة في المسجد الحرام من أكثر البيئات تعقيدًا وحساسية؛ نظرًا لطبيعة المكان وقديسيته وحجم المشاريع المنفذة فيه لخدمة ملايين الزوار سنويًا، وهو ما يجعلها عرضة لأنواع متعددة من الأزمات التنظيمية والتشغيلية والبشرية. وبرغم الجهود المبذولة في التخطيط والرقابة لضمان انسيابية العمل، إلا أن ضعف توظيف القيادة الاستباقية ما زال يمثل تحديًا أمام الحد من الأزمات والتعامل الفعال معها في مراحلها المبكرة، ومن هنا تتضح مشكلة البحث في غياب إطار إداري متكامل يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات القيادة الاستباقية أن تُسهم في تحسين إدارة الأزمات داخل هذه البيئة الدقيقة؛ بما يعزز قدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ القرارات الوقائية، وضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية.

١,٢,١ الفجوات النظرية:

تتمثل الفجوة النظرية للبحث في ضعف التكامل بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في بيئات المشاريع الدينية الحساسة؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات التعليمية أو الصحية أو الحكومية، بينما لم تتناول بعمق العلاقة بين القيادة الاستباقية وآليات إدارة الأزمات في مشاريع المسجد الحرام رغم خصوصيتها التنظيمية والدينية، بالإضافة إلى غياب الأطر النظرية التي تشرح الآليات العملية لتطبيق القيادة الاستباقية في الوقاية من الأزمات؛ إذ انصبت الدراسات السابقة على الجوانب القياسية دون تحليل عملي لكيفية ممارسة القادة لمهارات التنبؤ والتخطيط

الوقائي والمبادرة القيادية، كما أن هناك في نقص النماذج النظرية التي تربط بين سمات القائد الاستباقي ومراحل إدارة الأزمات (الاستعداد، المواجهة، التعافي)؛ مما يستدعي بناء إطار إداري متكامل يوضح دور القيادة الاستباقية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات في البيئات الحرجة كالمسجد الحرام.

٢,٢,١ الفجوات العملية:

تتجسد الفجوة العملية في الافتقار إلى ممارسات قيادية استباقية واضحة داخل إدارة المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام، حيث تظل الجهود محصورة في التخطيط والرقابة دون ترجمة ملموسة لمبادئ التنبؤ والوقاية من الأزمات، كما أن هناك ضعف في تطبيق أدوات التنبؤ وإدارة المخاطر المبكرة؛ إذ لا توجد أنظمة فعالة لرصد المؤشرات التحذيرية للأزمات قبل وقوعها، بالإضافة إلى غياب البرامج التدريبية المتخصصة التي تُنمي مهارات القيادة الاستباقية لدى القيادات الإدارية بالمشاريع؛ مما يقلل من جاهزيتهم لمواجهة الأزمات وتعزيز استمرارية العمل بكفاءة عالية.

وتتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"كيف تسهم القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام؟"

٣,١ أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من تناوله لأحد الموضوعات الإدارية الحيوية في بيئة عمل تُعد من أكثر البيئات حساسية وتعقيداً، وهي إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام؛ إذ تواجه هذه المشاريع تحديات مستمرة تتطلب قيادات قادرة على الاستشراف، واتخاذ قرارات وقائية قبل تفاقم الأزمات، ومن هذا المنطلق، تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على دور القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات، باعتبارها مدخلاً حديثاً يسهم في رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية العمل بفعالية. وتنقسم أهمية البحث إلى جانبين أساسيين: نظري وعملي، كما يلي:

١,٣,١ الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في سد الفجوة البحثية المتعلقة بضعف التكامل بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في البيئات الدينية الحساسة؛ إذ تهدف الدراسة إلى تطوير إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين سمات

القائد الاستباقي وآليات إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد، المواجهة، التعافي)، مع توضيح الدور الذي تلعبه الرؤية المستقبلية، والتخطيط الوقائي، والمبادرة القيادية في تقليل الأزمات وتحسين الأداء التنظيمي في البيئات الحرجة كالمسجد الحرام. كما تضيف الدراسة إلى الأدبيات الإدارية بعداً جديداً من خلال تحليل القيادة الاستباقية في سياق ديني وتنظيمي فريد لم يتم تناوله بالشكل الكافي في البحوث السابقة.

٢,٣,١ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية للدراسة من قدرتها على تقديم رؤى تطبيقية تساعد صُنَّاع القرار في إدارة المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام على تبني أساليب قيادية استباقية فعالة تُعزز من القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة السريعة للأزمات. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة الاستباقية لدى القيادات التنفيذية والمشرفين على المشاريع؛ مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة العمليات التشغيلية. وبذلك، تُسهم الدراسة في تحسين منظومة إدارة الأزمات داخل المسجد الحرام بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير الحرمين الشريفين وتحقيق التميز في إدارة المشاريع والخدمات المقدمة للزوار والمعتمرين.

٤,١ أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في:

تحديد أثر القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.

ويندرج من الهدف الرئيسي مجموعه من الأهداف الفرعية تتمثل في التالي:

- الكشف عن أثر الشخصية الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.
- تحديد أثر السلوك الاستباقي في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.
- توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الاستباقية والمستوى الفعلي لتقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.

٥,١ فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.

الفرضيات الفرعية

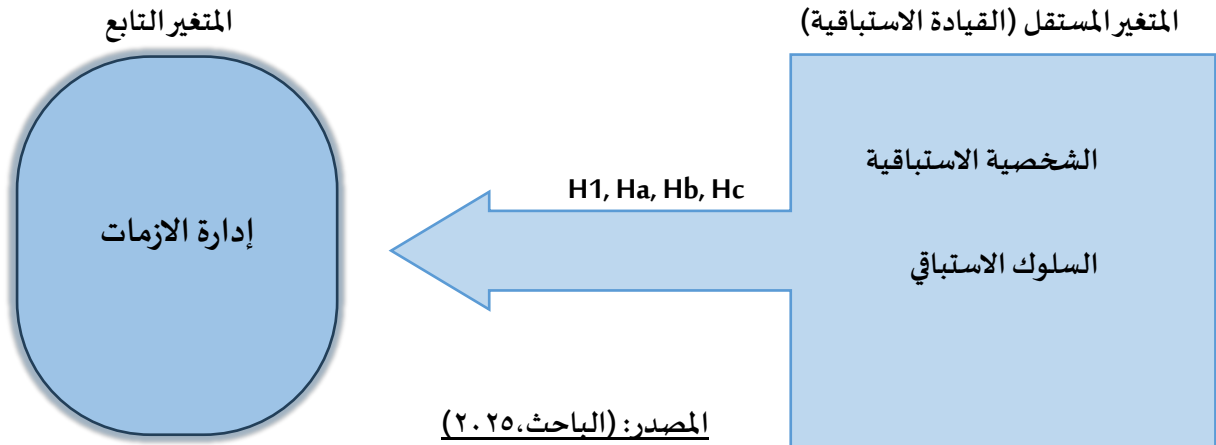
- الفرضية الفرعية الأولى: Ha: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشخصية الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.
- الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للسلوك الاستباقي في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.
- الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستباقية ومستوى تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.

٦,١ نموذج البحث

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

الشكل رقم (١)

يوضح العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث



٧,١ الدراسة الميدانية

ملخص عن مكان تطبيق البحث ومتغيراته

تُعد إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام إحدى الإدارات الحيوية التابعة للرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، حيث تتولى الإشراف على عدد من المشروعات التشغيلية والتنموية والخدمية التي تستهدف رفع كفاءة العمل داخل المسجد الحرام وتحقيق أعلى مستويات الجودة والسلامة والجاهزية التشغيلية. وتتميز طبيعة العمل داخل هذه الإدارة ببيئة ديناميكية تتطلب قرارات سريعة ودقيقة، نظراً لضخامة أعداد المستفيدين، وتنوع الأنشطة التشغيلية، وارتباطها المباشر بخدمات الحجاج والمعتمرين والزوار؛ مما يجعلها بيئة معرضة لاحتمالية نشوء أزمات تشغيلية أو تنظيمية إذا لم تُدار بشكل استباقي ومحكم.

ظهر دور القيادة الاستباقية كأحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، نظراً لقدرتها على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، وتحليل الظروف المحيطة، واتخاذ المبادرات الوقائية التي تسهم في معالجة أسباب الأزمات قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. ويندرج تحت القيادة الاستباقية بُعدان رئيسيان هما: الشخصية الاستباقية التي تعبر عن السمات الفردية للقائد وقدرته على اتخاذ المبادرات، والسلوك الاستباقي الذي يعكس ممارساته العملية الهادفة إلى الحد من احتمالات وقوع الأزمات. ويسعى البحث إلى تناول دور القيادة الاستباقية بأبعادها (الشخصية الاستباقية، السلوك الاستباقي) في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام، معتمداً على تحليل الأدبيات والنماذج النظرية المرتبطة بالقيادة الاستباقية وإدارة الأزمات.

٨,١ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: المسحية.

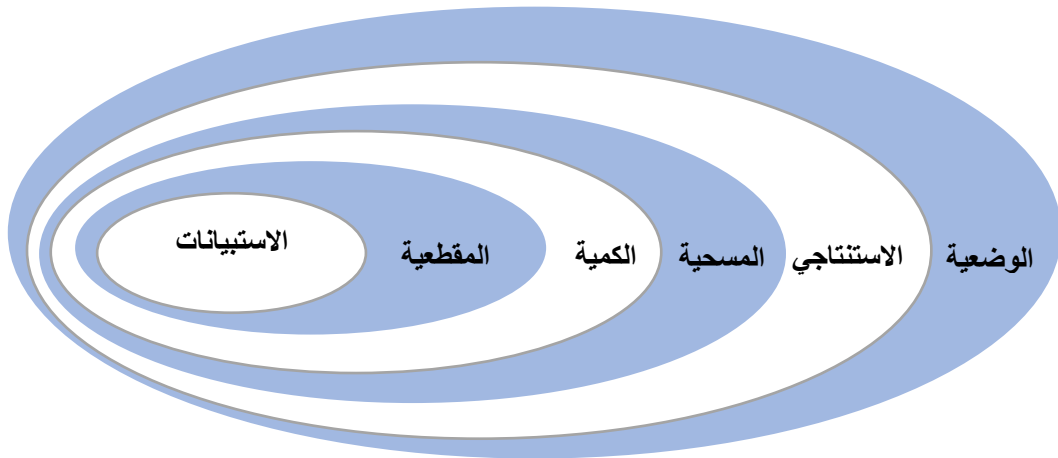
نوع البحث: الكمية.

الأفق الزمني: المقطعية.

طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات.

الشكل رقم (٢)

يوضح منهجية البحث

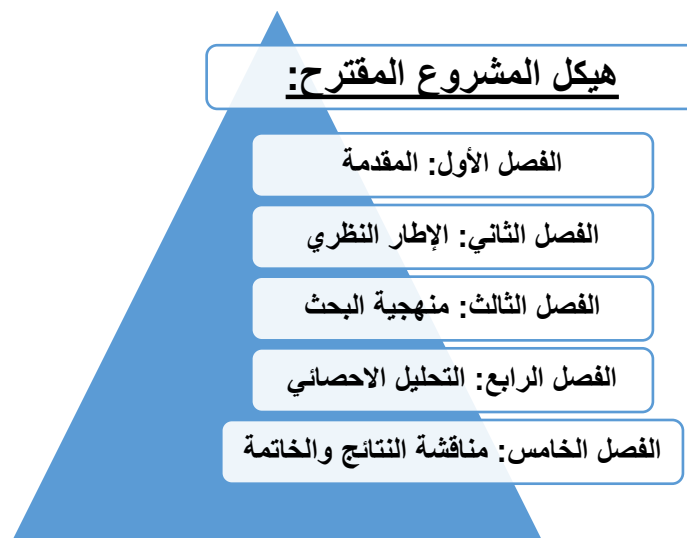


المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)

٩,١ هيكل المشروع:

الشكل رقم (٣)

يوضح هيكل المشروع المقترح



المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)

الفصل الثاني: الإطار النظري

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

١,٢ المقدمة:

تعد القيادة الاستباقية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي برزت استجابة للتحويلات والمتغيرات المتسارعة التي تشهدها الجامعات المعاصرة. ويقوم هذا النمط على تبني سلوكيات وإجراءات ذات نظرة مستقبلية تهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة التعليمية، من خلال القدرة على قراءة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمستجدات بدقة، واستشراف المخاطر المحتملة وإدارتها بشكل استباقي قبل وقوعها، وقد أشارت الأدبيات إلى أن القيادة الاستباقية تتميز بمرونتها العالية في التعامل مع الأزمات والتغيرات، وبفاعليتها في دعم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم، كما حدث خلال جائحة (COVID-19)، كما تسهم في تمكين القيادات الأكاديمية من توجيه الموارد البشرية، واكتشاف القدرات الكامنة لدى العاملين وتطويرها، وتعزيز التحسين المستمر. (الفهي، ٢٠٢٤)

وفي هذا السياق، تواجه المؤسسات المعاصرة عددًا متزايدًا من الأزمات نتيجة المتغيرات المتسارعة والانفتاح العالمي والالتزام بنظم الجودة ومواجهة الظروف الطارئة المتعددة، الأمر الذي يجعل قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات عنصراً حاسماً لاستمرارها ونجاحها. ففي بيئة تتسم بعدم الاستقرار وارتفاع مستوى المخاطر، لم يعد بإمكان المديرين والموظفين التعامل مع الأزمات بأساليب تقليدية أو قرارات مبنية على التجربة البسيطة، بل يتطلب الأمر رؤية مستقبلية وقدرة على استشراف الأحداث والتعامل مع المواقف المفاجئة بمرونة وكفاءة. كما أصبحت الأزمات جزءاً لا يتجزأ من واقع المؤسسات، مما يفرض عليها تطوير قدراتها في الاستجابة السريعة، والتحليل الدقيق للمخاطر، واتخاذ الإجراءات التي تحد من تأثيرها السلبي، وفي ظل تعدد الأزمات وتعقدها، تبرز الحاجة إلى تبني ممارسات فعالة في إدارة الأزمات تضمن حماية المؤسسة والمحافظة على استقرارها وتعزيز قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة. (جعفر، ٢٠١٧)

وعليه، تلعب القيادة الاستباقية دوراً محورياً في الحد من الأزمات قبل وقوعها، إذ تعتمد على القدرة على رصد إشارات الإنذار المبكرة التي تنذر بوجود مخاطر محتملة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية اللازمة لإجهاض الأزمة قبل تفاقمها، ويقوم هذا النمط القيادي على التنبؤ بالمستقبل واستشراف التغيرات، مما يتيح للمنظمات التعامل مع المواقف الطارئة بفعالية أكبر وتقليل أثارها السلبية، كما تسهم القيادة الاستباقية في تحويل المخاطر المحتملة إلى فرص للتطوير

من خلال تبني ممارسات مبنية على التخطيط المسبق، الأمر الذي يعزز قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات بكفاءة ويحد من تأثيرها على استقرارها واستمراريتها. (شاكر، ٢٠٢٣)

وتكتسب الدراسات السابقة المتعلقة بدور القيادة الاستباقية في الحد من الأزمات أهمية بالغة، إذ تمثل الأساس المعرفي الذي يستند إليه الباحثون في بناء أطروهم النظرية وتحديد منهجياتهم التطبيقية. فهذه الدراسات توفر رؤية شاملة حول المفاهيم الأساسية للقيادة الاستباقية، ونماذجها التفسيرية، والعلاقات السببية التي تناولتها البحوث السابقة في سياقات مختلفة، مما يساعد على الكشف عن الثغرات البحثية، وصياغة أسئلة جديدة ذات قيمة علمية ومهنية. كما تساهم هذه الأدبيات في توضيح الاتجاهات المحلية والعالمية في تطبيق ممارسات القيادة الاستباقية وتأثيرها في تعزيز قدرات المؤسسات على إدارة الأزمات، والحد من أثارها، ورفع مستوى الجاهزية التنظيمية، وبذلك، فإن مراجعة وتحليل الأدبيات السابقة تمكن الباحث من المقارنة بين البيئات الإدارية، واستخلاص أفضل الممارسات القيادية، وتقديم توصيات مبنية على الأدلة تدعم صُنَّاع القرار في تبني أساليب قيادية فعَّالة قادرة على مواجهة الأزمات قبل وقوعها.

وتتمحور هذه الدراسة حول متغيرين رئيسيين، حيث يمثل المتغير المستقل القيادة الاستباقية بوصفها نمطاً قيادياً يركز على التنبؤ بالمخاطر، واستشراف التغيرات، واتخاذ إجراءات وقائية قبل تحولها إلى أزمات، أما المتغير التابع فهو إدارة الأزمات، التي تُعد أحد أهم المحاور الحيوية في المؤسسات ذات الطبيعة الحساسة، مثل إدارة المشاريع في المسجد الحرام، والتي تتطلب أعلى درجات الكفاءة في التخطيط، والاستجابة، والجاهزية، لضمان استمرارية الأعمال وعدم تعطيل الخدمات، وتركز الدراسة على تحليل أثر القيادة الاستباقية في الحد من الأزمات، انطلاقاً من أهميتها في تعزيز اتخاذ القرارات الوقائية، ورفع القدرة التنظيمية على التعامل مع المواقف الطارئة، وتقليل احتمالات تفاقم الأزمات، بما يدعم كفاءة وجودة الأعمال التشغيلية في المشاريع القائمة في المسجد الحرام.

وفي ضوء ما سبق، سوف يتناول هذا الفصل ثلاثة أجزاء، وذلك على النحو التالي:

١ - المبحث الأول: مدخل الى القيادة الاستباقية.

٢ - المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات.

٣ - المبحث الثالث: أثر القيادة الاستباقية في الحد من الأزمات: دراسة تطبيقية على إدارة المشاريع في المسجد الحرام.

٢,٢ المبحث الأول: مدخل الى القيادة الاستباقية

أولاً: مفهوم القيادة الاستباقية:

تعرف القيادة الاستباقية بأنها عملية توليد وابتكار إجراءات رائدة ذاتية المبادرة، تركز على المستقبل، وتهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية ومستمرة في بيئة العمل، وهي نمط قيادي يعتمد على الاستشراف المبكر للفرص والتهديدات، واتخاذ خطوات استباقية قبل وقوع الأحداث، بما يضمن تحسين الأداء وتوجيه المؤسسة نحو التطوير المستدام. (الكرعاوي، ٢٠١٨)

تعرف القيادة الاستباقية بأنها القيادة التي تتبنى رؤية طويلة المدى في إدارة الأعمال، من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية والاحترازية قبل وأثناء حدوث تعطل العملية. ويعكس هذا التعريف جوهر القيادة التي تستشرف المشكلات المحتملة وتتدخل بشكل مبكر للحد من آثارها، بما يضمن استمرارية العمليات ورفع كفاءة الأداء التنظيمي. (شاكر، ٢٠٢٣)

تعرف القيادة الاستباقية بأنها قدرة القائد على الانتقال من التعامل مع أزمة قائمة إلى التنبؤ بالمخاطر المحتملة، والمبادرة باتخاذ إجراءات وقائية، ووضع حلول استراتيجية تساهم في منع الأزمات المستقبلية أو الحد من آثارها واحتوائها. (الختلان، ٢٠٢٢)

القيادة الاستباقية هي أسلوب قيادي يركز على المستقبل، ويعتمد على المبادرة الذاتية في استشراف الفرص والتحديات قبل وقوعها، واتخاذ إجراءات مبتكرة ووقائية تهدف إلى منع الأزمات أو الحد من آثارها، ويتميز القائد الاستباقي بقدرته على التهيؤ لمواجهة المواقف، والتأقلم مع المتغيرات، وتوظيف مهارات التخطيط والدعم الفعال لخلق واقع تنظيمي أفضل وتحقيق نجاح مستدام. (كاظم، ٢٠٢٤)

ويعرفها الباحث على أنها تشخيص يتصف بصفات تميزه عن القادة التقليديين، يمتلك القدرة على خلق التحولات المطلوبة التي يراها مناسبة لمنظّمته وبما تنسجم رؤيتها ونقلها إلى حقيقة باعتماد طريقة الاستباقية، وهذا هو ما تحتاجه المنظمات كي تتطور وتتلاءم مع البيئة المحيطة الديناميكية وضمان الاستمرار فيها.

ثانياً: أهمية القيادة الاستباقية:

تعد القيادة الاستباقية أحد الأنماط القيادية الحديثة التي تزداد أهميتها مع تسارع التغيرات العالمية وتزايد التحديات المفاجئة. فهي تقوم على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد المسبق للتعامل مع الفرص والمخاطر قبل وقوعها، مما يجعلها أداة فعالة في تحسين الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية تضمن استمرارية نجاح المؤسسات. وبعد مراجعة الأدبيات ذات الصلة، يمكن تحديد أهمية القيادة الاستباقية في المؤسسات من خلال النقاط الآتية: (العميري، ٢٠٢٥)

- تقليل التأثيرات السلبية الناتجة عن المشكلات أو الأزمات المحتملة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية، عبر الاستعداد المسبق لاتخاذ إجراءات فعالة.
- القدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وما يترتب عليها من تعزيز إمكانيات المؤسسة في معالجة المشكلات قبل ظهورها.
- تحليل الوضع واتخاذ القرارات الرشيدة، حيث تساعد القيادة الاستباقية على دراسة البدائل المتاحة واختيار القرار الأكثر جدوى للمؤسسة.
- تعزيز ثقة العاملين بقدرة المؤسسة على تجاوز التحديات والتعافي من الأزمات بسرعة، مما يعزز الروح المعنوية ويقوي الانتماء المؤسسي.
- تحديد المشكلات المحتملة ومعالجتها بشكل سريع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة، ويرفع مستوى رضا العملاء وولائهم.
- دعم التطوير المستمر والتغيير الإيجابي في بيئة العمل بما يتوافق مع الأهداف المؤسسية، إلى جانب تعزيز الإبداع، والتعاون، والتكيف النفسي والاجتماعي للعاملين.

ثالثاً: مرتكزات القيادة الاستباقية:

ترتكز القيادة الاستباقية على مجموعة من الأسس السلوكية والتنظيمية التي تميز القائد القادر على استشراف المستقبل وإحداث التغيير البناء داخل المؤسسة. وتنبع هذه المرتكزات من التفاعل بين الشخصية الاستباقية والسلوك الاستباقي، إذ يشكلان القاعدة التي ينطلق منها القائد في توجيه الأفراد وقيادة التغيير. ويمكن تلخيص أبرز هذه المرتكزات على النحو الآتي: (الكرعاوي، ٢٠١٨)

الشكل رقم (٤)

يوضح مرتكزات القيادة الاستباقية



المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)

١. المبادرة الذاتية وتوليد التغيير:

يعدّ الأخذ بالمبادرة أحد أهم مرتكزات القيادة الاستباقية؛ إذ يمتلك القائد القدرة على استشعار الفرص والمشكلات قبل وقوعها، ويتخذ إجراءات رائدة تستهدف تحسين البيئة الحالية أو تطوير الأفراد والعمليات التنظيمية. وتقوم القيادة هنا على إحداث التغيير بدلاً من انتظار الظروف لتفرضه.

٢. التوجيه المستقبلي وصنع الأهداف الاستباقية:

يستند القائد الاستباقي إلى رؤية مستقبلية واضحة، تسمح له بوضع أهداف استباقية وتحويلها إلى خطط عملية. ولا تقتصر الاستباقية على المبادرة فقط، بل تمتد إلى قدرة القائد على تصميم أهداف متقدمة وتحقيقها عبر آليات قيادية فعّالة تتجاوز حدود الشخصية الفردية.

٣. تعزيز السلوك الاستباقي لدى الأفراد والفرق:

من أهم مرتكزات القيادة الاستباقية تشجيع الأفراد على الانخراط في سلوكيات استباقية، مثل تحسين أساليب العمل، والتفكير في المستقبل، والسعي لتغيير الوضع القائم نحو الأفضل. ويعمل القائد على خلق بيئة تتيح حرية المبادرة دون الخوف من الأخطاء، مما يدعم الأداء الفردي والجماعي.

٤. إدارة الذات والتمكين:

ترتبط الاستباقية بنظريات التنظيم الذاتي التي تؤكد قدرة الفرد على التحكم في توجيه أدائه وتطوير مساره المهني. ويقوم القائد الاستباقي بتمكين الأفراد، ومنحهم مساحة لاتخاذ القرارات، وتشجيعهم على التعلم الذاتي والمثابرة لتحقيق التحسين المستمر.

٥. التأثير الفعال والقدرة على تحفيز التغيير:

تعتمد القيادة الاستباقية على تأثير القائد في محيطه من خلال رؤية واضحة وكاريزما إيجابية، لكن هذا التأثير يتجاوز السمات الشخصية ليشمل القدرة على قيادة التغيير فعلياً. ويتميز القائد الاستباقي بقدرته على توجيه الجهود، وتحفيز الأفراد، والمحافظة على الزخم اللازم لمواصلة التغيير.

٦. استبصار المخاطر والفرص وإدارتها بفعالية:

تُعنى القيادة الاستباقية برصد التهديدات المحتملة والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، مما يساعد في تقليل المخاطر التنظيمية ورفع مستوى الجاهزية. ويُعد هذا المرتكز جوهرياً في البيئات شديدة التغير التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار ومرونة في الاستجابة.

٧. دعم العمل الجماعي وتطوير القدرات التنظيمية:

تلعب الاستباقية دوراً مهماً ليس فقط على مستوى الفرد، بل أيضاً على مستوى الفرق؛ إذ يوجه القائد العمل الجماعي نحو التكيف، والابتكار، وتحسين العمليات، ما يعزز الأداء التنظيمي ويحقق فعالية أكبر في مواجهة الأزمات.

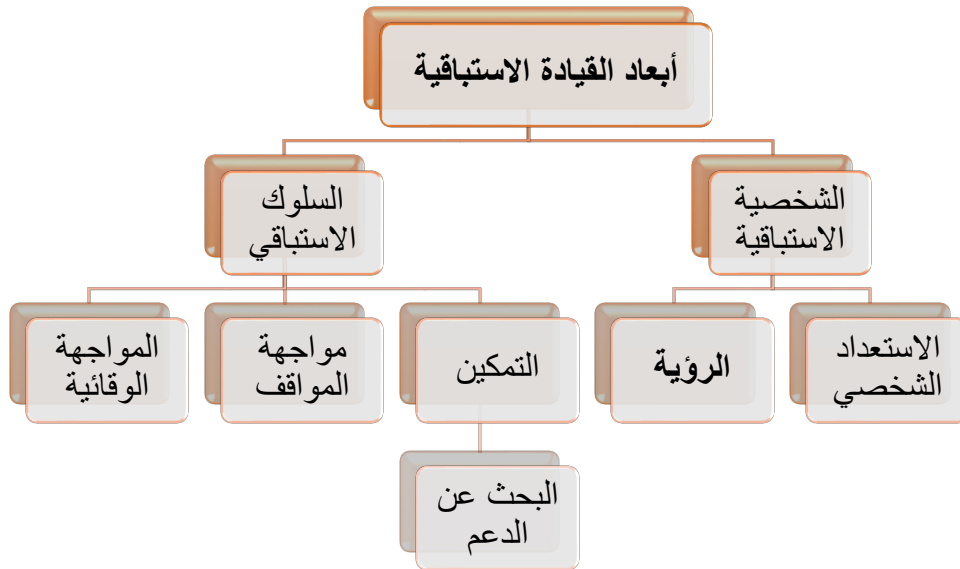
رابعاً: أبعاد القيادة الاستباقية:

تعددت الأبعاد التي تناولتها الأدبيات الحديثة عند تناول مفهوم القيادة الاستباقية، إذ أشارت دراسة (Alkhatlan, 2021) إلى عدد من الأبعاد تمثلت في: الحدس، والمرونة، والمبادرة، والإبداع، واتخاذ القرار، والتطوير. كما عرضت دراسة (العنزي، ٢٠٢٣) أبعاداً مشابهة ركزت فيها على الرؤية الاستراتيجية، وتمكين العاملين، والإبداع، واتخاذ القرار وتقويمه.

بينما طرحت دراسة (فرج والحارثي، ٢٠٢٢) بعددين رئيسيين هما: الشخصية الاستباقية بأبعادها (التهيؤ لمواجهة المواقف، ومواجهة المواقف)، وممارسات القيادة الاستباقية بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، المواجهة الوقائية، البحث عن الدعم). أما دراسة (الكرعاوي، ٢٠١٨) فقد تناولت بعدي الشخصية الاستباقية والسلوك الاستباقي. وبناءً على ما ورد في الأدبيات السابقة، تستخلص الدراسة الحالية أبعاد القيادة الاستباقية في بعددين رئيسيين يتفرع منهما عدد من المحاور كما يلي: (الفهي، ٢٠٢٤)

الشكل رقم (٥)

يوضح أبعاد القيادة الاستباقية



المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)

البعد الأول: الشخصية الاستباقية:

تُعد الشخصية الاستباقية من المفاهيم المحورية في مجال القيادة الحديثة، إذ تصف الأفراد الذين يتسمون بالمبادرة ويسعون بشكل مستمر لإحداث التغيير دون انتظار الظروف أو الاستجابة لضغوط خارجية، وينطلق هذا السلوك من وعي داخلي يستند إلى قيم الفرد وقناعاته، حيث يميل الشخص الاستباقي إلى البحث عن الفرص، وتحمل المسؤولية، والتأثير في البيئة من حوله من خلال القدرة على التخطيط والتوقع والسعي الدائم للتطوير.

محاوور الشخصية الاستباقية:

١. الرؤية

تشكل الرؤية المحور الأساس للشخصية الاستباقية، إذ تمثل الإطار الذي يحدد التوجهات المستقبلية طويلة المدى. ويتميز الأفراد الاستباقيون بامتلاك رؤية واضحة تساعد على استكشاف فرص التغيير، وتحليل البيئة، والتنبؤ بالمتغيرات المحتملة. كما يمتلك القائد الاستباقي القدرة على استشراف المخاطر والتحديات، ووضع البدائل المناسبة، وتصميم خطط تطويرية تتسق مع رؤيته الاستراتيجية.

٢. الاستعداد الشخصي

يمثل الاستعداد الشخصي قدرة الفرد على تحقيق مستويات عالية من الأداء وامتلاك مهارات المبادرة والمثابرة. ويتضمن هذا الاستعداد توقع العقبات قبل حدوثها، والقدرة على تحليل المواقف وجمع البيانات وتوظيفها، إلى جانب امتلاك ثقافة واسعة وذهنية شمولية. ويظهر هذا المحور من خلال قدرة القائد الاستباقي على تحمل المسؤولية وتحويل الصعوبات إلى فرص وخبرات بناءة، واتخاذ خطوات مبكرة لتحقيق الأهداف.

البعد الثاني: السلوك الاستباقي:

يعبر السلوك الاستباقي عن المبادرة في تحسين الأوضاع القائمة أو خلق أوضاع جديدة تتجاوز حدود الاستجابة السلبية أو التكيف فقط. ويُعد هذا السلوك نمطاً موجهاً نحو التغيير الإيجابي، يعكس قدرة الفرد أو القائد على التعامل مع بيئة ديناميكية وغير مستقرة، من خلال توقع التغيرات المستقبلية واقتناص الفرص. وينقسم السلوك الاستباقي إلى سلوك استراتيجي يهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع محيطها، وسلوك يركز على تحسين كفاءة العمل الداخلي، وسلوك يسعى إلى تحقيق الملاءمة بين قدرات الفرد ومتطلبات الموقف.

محاوّر السلوك الاستباقي:

١. التمكين

يمثل التمكين أحد المحاور الأساسية للسلوك الاستباقي، فهو يقوم على إشراك العاملين في عمليات التخطيط ومنحهم مساحة لاتخاذ القرارات. ويسهم ذلك في تعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية، وتقوية التعاون، وتمكين الأفراد من مواجهة المشكلات وتحليلها وتطوير حلول فعّالة لها. كما يعد التمكين إحدى الاستراتيجيات التي تساعد في رفع كفاءة الأداء وضمان تطويره المستمر.

٢. مواجهة المواقف

يقوم هذا المحور على الجهود المبذولة للتعامل مع المواقف الضاغطة من خلال اتخاذ خطوات عملية وسريعة وفعّالة. ويعتمد القائد الاستباقي على دراسة الموقف وتحليل نتائجه المحتملة، والبحث عن الحلول البديلة، واتخاذ القرار الأكثر ملاءمة في الوقت المناسب.

٣. المواجهة الوقائية

تتركز المواجهة الوقائية على الاستعداد المبكر للتعامل مع التهديدات المحتملة قبل تطورها. ويسعى القائد الاستباقي إلى توقع مصادر الضغط والتعامل معها في مرحلة مبكرة، والحفاظ على الموارد، وضمان استمرارية الأداء عند ظهور الإشارات الأولى للمشكلة. ويُظهر هذا المحور قدرة القائد على التقاط الإنذارات المبكرة والاستفادة منها لتفادي الأزمات.

٤. البحث عن الدعم

يمثل البحث عن الدعم أحد الأساليب المهمة للتعامل مع المشكلات من خلال التواصل الفعّال مع الآخرين، وتبادل الخبرات، والحصول على المعلومات التي تسهم في تحسين جودة القرارات. ويحرص القائد الاستباقي على بناء علاقات تعاون إيجابية، والاستماع لوجهات نظر مختلفة، وتعزيز شبكات الدعم لضمان تحقيق أفضل النتائج عند مواجهة التحديات.

خامساً: القدرات التي تتميز بها القيادة الاستباقية:

إن القائد عندما يتولى زمام المبادرة لتحضير الأحداث بدلاً من أن يقوم بردّ فعل عليها، فإنه غالباً ما يتمتع بخصائص القيادة الاستباقية. ومن أهم القدرات التي تميّز هذا النوع من القيادة نذكر ما يأتي: (كاظم، ٢٠٢٤)

- الإمكانية الخاصة بالتعامل مع المخاطر.
- إمكانية التعامل مع الأخطاء.
- القدرة على تصور الحقائق في المستقبل.
- القدرة على إدارة الضغوط في الأجل القصير.
- القدرة على الابتكار.
- القدرة على الإدارة بشكل مرّن.
- القدرة على تحديد مهارات وقدرات الأفراد.
- القدرة على تنمية القدرات لدى الأفراد وتطويرها.

سادساً: خصائص القيادة الاستباقية:

تعد القيادة الاستباقية أحد الأساليب القيادية التي تسهم في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات، ورفع مستوى الأداء، وتحسين القدرة على التنبؤ بالتحديات المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً. ويمكن إبراز أهم خصائص القادة الاستباقيين على النحو الآتي: (العميري، ٢٠٢٥)

- روح المبادرة والمثابرة: يتميز القادة الاستباقيون بقدرتهم على طرح أفكار جديدة قابلة للتطبيق، والسعي المستمر لتطوير أساليب العمل وتحسين الوضع القائم. ويحرصون على إيجاد حلول مبتكرة تعزز مستوى الأداء داخل المؤسسة.

- الاستعداد المسبق لمواجهة التحديات: يمتلك القائد الاستباقي قدرة واضحة على توقع التغيرات المحتملة والاستعداد لها قبل وقوعها. فهو لا يبحث عن أعذار، بل يتعامل مع المشكلات عبر التحليل والتخطيط المسبق من أجل تجاوز العقبات بكفاءة.
- الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية: يتمتع القادة الاستباقيون بقدرة على التفكير بعيد المدى، وإعادة تشكيل المواقف بما يتوافق مع رؤيتهم المستقبلية. كما يجيدون اتخاذ قرارات إستراتيجية تدعم الأهداف طويلة الأجل، مما يجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع بيئات العمل التنافسية.
- السلوك الواعي والمدرّس: يركز القائد الاستباقي على ضبط سلوكياته والتعامل مع الآخرين بهدوء ومرونة، بما يعزز قدرته على التفكير بعمق واتخاذ قرارات متوازنة. بينما يؤدي التفاعل الانفعالي إلى خلق بيئة مليئة بالتوتر والصراع.
- مهارات التخطيط والتنظيم: يعتمد القادة الاستباقيون على تنظيم المهام وتحديد الأولويات بوضوح، وتطوير عادات عملية تساعد على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد. كما يمتلكون الإرادة اللازمة لتنفيذ المهام المعقدة أو الطارئة.
- التركيز على المجالات القابلة للتحكم: يوجه القادة الاستباقيون جهودهم نحو الجوانب التي يمكنهم التأثير فيها، ويتجنبون الانشغال بالعوامل الخارجة عن السيطرة. كما يستخدمون أساليب متعددة في التعامل مع المشكلات، مثل الإقناع والمواجهة البناءة.
- تمكين فرق العمل وتفويض الصلاحيات: يدرك القادة الاستباقيون أهمية العمل الجماعي ودور الفريق في حل المشكلات، لذلك يسعون إلى تنمية مهارات العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة. كما يفضلون تفويض المهام عندما يكون ذلك أكثر كفاءة لتحقيق الأهداف.

سابعاً: عوامل تؤثر في القيادة الاستباقية:

تتأثر القيادة الاستباقية بعدة عوامل أساسية تسهم في تعزيز فاعليتها داخل المؤسسات. وعندما تتوافر هذه العوامل مجتمعة وتتفاعل فيما بينها، فإنها تمكن المؤسسة من العمل بكفاءة عالية، وتساعد على مواجهة المخاطر والأزمات قبل وقوعها، ومن أبرز هذه العوامل: (العنزي، ٢٠٢٣)

١. القيادة الاستباقية والإبداع:

تواجه المؤسسات في العصر الحديث موجة متسارعة من التغيرات وما يصاحبها من مشكلات غير متوقعة، الأمر الذي يجعل التفكير التقليدي غير كافٍ لمواجهة هذه التحديات. وهنا يظهر دور الإبداع بوصفه أحد أهم العناصر التي تدعم القيادة الاستباقية.

فالإبداع يمثل القدرة على توليد أفكار جديدة، وتطوير حلول غير مسبقة للمشكلات، وإيجاد بدائل مبتكرة تتناسب مع طبيعة المواقف المتغيرة. ويُعد القائد الاستباقي قائداً مبدعاً عندما يمتلك القدرة على قراءة الواقع، واستشراف المستقبل، ووضع البدائل والحلول التي تتيح للمؤسسة التعامل بسرعة وفعالية مع الظروف الطارئة. كما يتطلب الإبداع مستوى عالياً من الجرأة، والثقة بالنفس، والقدرة على اتخاذ القرار، والتفكير خارج الأطر التقليدية. ويظهر الإبداع لدى القائد في صورة فكرة مبتكرة، أو طريقة جديدة للعمل، أو تطوير خدمة أو منتج، أو إعادة صياغة العمليات بما يرفع كفاءة الأداء.

وتبرز أهمية الإبداع في دوره في:

- دعم التخطيط الاستباقي ووضع المسارات البديلة.
- تخفيف احتمالية وقوع الأزمات من خلال إيجاد حلول استباقية.
- خلق قيمة جديدة للمؤسسة عبر خدمات أو أساليب عمل مبتكرة.
- رفع مستوى الحماس عند العاملين من خلال شعورهم بوجود رؤية مستقبلية واضحة.

إذاً، يشكل الإبداع الركيزة الأساسية التي تمكّن القيادة الاستباقية من التنبؤ، ومن ثم اتخاذ خطوات عملية للتعامل مع التهديدات المحتملة قبل حدوثها.

٢. القيادة الاستباقية والتمكين:

يعد التمكين أحد أهم المداخل الإدارية التي تساهم في رفع فاعلية القيادة داخل المؤسسات. فهو يمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة، ويتيح لهم المشاركة الفاعلة في معالجة المشكلات. ويساعد التمكين في بناء الثقة بين القيادة والأفراد، ويعزز القدرة على مواجهة المخاطر، خاصة عندما يُمنح العاملون مساحة كافية للتصرف واتخاذ المبادرات. كما يساهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، ويزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

وتتمثل أهمية التمكين في دعمه للقيادة الاستباقية من خلال:

- تسريع عملية اتخاذ القرار عند حدوث مواقف طارئة.
- استثمار خبرات العاملين وتوظيفها في مواجهة المشكلات.
- تعزيز الإبداع والعمل الجماعي.
- تقليل اعتماد العاملين على الإدارة العليا، ورفع مستوى المشاركة في إيجاد الحلول.

كما يتطلب التمكين وجود أهداف واضحة للمؤسسة، وثقافة تشجع على المشاركة، وأنظمة تحدد الأدوار والصلاحيات، إضافة إلى توفير الحماية والدعم للعاملين عند اتخاذهم القرارات، وبذلك يصبح التمكين أداة جوهرية تساعد القائد الاستباقي على مواجهة التحديات بفعالية عبر فريق مؤهل يمتلك القدرة على التصرف بثقة ومسؤولية.

٣. القيادة الاستباقية وتشكيل فرق العمل:

يُعد العمل الجماعي عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسات، وهو من أهم الممارسات التي تدعم القيادة الاستباقية. فوجود فرق عمل فعالة يساهم في تعزيز التعاون وتبادل الخبرات وتوليد أفكار إبداعية تساعد في معالجة المشكلات بشكل أسرع وأكثر دقة.

وتساهم فرق العمل في:

- تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المشتركة بفاعلية.
- إيجاد حلول متنوعة للمشكلات المحتملة أو القائمة.
- تطوير مهارات الأفراد وصقل خبراتهم.
- تحسين التواصل والانسجام داخل المؤسسة.
- رفع مستوى المرونة في مواجهة الأزمات.

كما تتيح القيادة الاستباقية لفرق العمل المشاركة في تحليل المخاطر واستشراف المشكلات المحتملة، وتوظف المعرفة المتنوعة لدى الأفراد للوصول إلى حلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي.

وتبرز أهمية تشكيل فرق عمل ضمن القيادة الاستباقية في:

- تحقيق استجابة سريعة للمواقف المفاجئة.
- تعزيز التنبؤ بالمخاطر ووضع خطط وقائية.
- دعم اتخاذ قرارات جماعية أكثر دقة.
- توفير بيئة تساعد على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة.

وبذلك يصبح تشكيل فرق العمل مكوناً رئيساً في بناء قيادة استباقية فعّالة، تعتمد على المشاركة والتعاون والتخطيط المسبق لمعالجة المخاطر المحتملة.

٣,٢ المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم الأزمات وإدارة الأزمة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة، حيث يُنظر إليها عادةً كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة التي تعمل في إطارها المنظمات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية. وينتج عن ذلك وقوع أزمات تتطلب من المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية، بهدف الحد من آثارها السلبية والاستفادة من فرصها الإيجابية، ففي أحد التعريفات، تُعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري، وتُمثل مشكلة صعبة أمام متخذ القرار، حيث يجد نفسه في دائرة من عدم اليقين، مع محدودية المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج، وتصادد التداعيات التي تزيد من درجة المجهول فيما قد يترتب على الأزمة، كما يُعرف البعض الأزمة بأنها تحول فجائي عن السلوك المعتاد، حيث تنشأ سلسلة من التفاعلات المفاجئة التي تهدد القيم أو المصالح الجوهرية للدولة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وتحت ظروف من عدم اليقين، وذلك لمنع انفجار الأزمة، وتُعد الأزمة أيضًا خللاً يؤثر تأثيرًا ملموسًا على النظام ككل، ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها، وتتميز غالبًا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت، ونقص المعلومات، إضافة إلى تهديدات مادية وبشرية محتملة، تم تعريف إدارة الأزمات على أنها مجموعة الأساليب العلمية والإدارية التي تهدف أساسًا إلى التغلب على الأزمات، والحد من آثارها السلبية، والاستفادة من نتائجها الإيجابية. ويُنظر إلى علم إدارة الأزمات على أنه علم يختص بإدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة، ودراسة آثارها في جميع المجالات، كما تُعرف إدارة الأزمات بأنها اتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة، سواء كانت داخلية أو خارجية، لحل المشكلات الناشئة عن الأزمة. وقد تنتج هذه المشكلات عن أسباب مباشرة أو عن تراكم آثار وسلبات البيروقراطية والإهمال، مرورًا بالعواقب المتتالية للأزمة، سواء على الصعيد النفسي أو العملي (الحفني، ٢٠١٧، ص ٤).

ثانياً: خصائص الأزمة:

الأزمة حالة من الخلل تصيب من يتعرض لها، سواء كان فرداً أو مجتمعاً أو دولة بدرجة عالية من الخوف والشلل الفكري والتخبط، وتكبدته خسائر بالغة في الأرواح والممتلكات، وتهدد معنويات وثوابت ومركزات الأمة، إلا أن الأزمة تشمل في تكوينها على خصائص عدة، وفيما يلي ذكر لأهم خصائص

١. المفاجأة، فهي حدث غير متوقع، يتسم بالغموض وعدم وضوح الرؤية وتعقيد وتداخل وتشابك العوامل والأسباب، ويثير القلق والاضطراب في حياة الأفراد.

٢. التهديد الشديد للمصالح والأهداف، فالأزمة تسبب حالة رعب من المجهول الذي تتجه نحوه، إضافة إلى تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية.

٣. نقطته تحول أساسية؛ حيث ينتقل خطر الأزمة من الحاضر للتأثير في مجريات المستقبل، وتسبب الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية، والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة.

٤. تسود فيها ظروف عدم التأكد، وتحدث حالة من الارتباك والضياح بسبب نقص المعلومات، وعدم وضوح الرؤية بالنسبة للإجراءات التي ينبغي اتخاذها بشأن الأزمة.

٥. ضغط الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، والحاجة إلى إتخاذ قرارات سريعة وفعالة وصائبة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة، أحيانا القدرة على السيطرة على الموقف واستيعابه جيداً، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

٦. تتسبب الأزمة في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية، وتستقطب اهتمام المتصلين بها، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات، الأمر الذي يضاعف من صعوبة إتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي على قدر من المخاطرة.

٧. الأزمة تفرض نفسها وتخلق واقعاً مرعباً يتطلب تدخلاً سريعاً لإنهاءها أو تخفيف تأثيرها، وكذلك إتخاذ الإجراءات الكفيلة لعدم تكرارها، ويعرف قرار الأزمة بأنه قرار عادي في ظروف استثنائية، تؤثر سلباً على ما ينبغي توفره في الظروف العادية من بيانات وتحليل هادئ وصياغة بدائل متأنية، لاختبار البديل الأفضل منها حيث تتطلب مهارات إدارة الأزمة القيادية، واتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية إلى جانب مهارات الاتصال ومهارات التفكير الإبداعي (أحمد، ومحمد، ٢٠٢٢، ص ٢٢).

ثالثاً: أسباب الأزمة:

كما أن لكل شيء سبباً، فإن هناك عوامل تسبب الأزمة وهي كثيرة وتصنف أسباب نشوؤ الأزمات على النحو التالي:

■ متطلبات إدارة الأزمات

تستند إدارة الأزمات الفعالة إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تُمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة والمنظمة عند حدوث الأزمات، وتضمن الحدّ من آثارها السلبية واستعادة الاستقرار بأقصى كفاءة. وتشمل أهم هذه المتطلبات ما يلي: (صالح، ٢٠٢٥، ص ٣١١-٣١٣)

- وجود بنية تنظيمية واضحة: لإدارة الأزمات، تتضمن تحديد الأدوار والمسؤوليات وتشكيل فريق متخصص قادر على اتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب.
- توفير غرفة عمليات مجهزة: بوسائل الاتصال الحديثة وأنظمة الرصد والتحليل، بما يدعم مراقبة الأحداث لحظة بلحظة وإدارة الموقف باحترافية.
- نظام اتصال فعال وآمن: يضمن تبادل المعلومات بين وحدات المؤسسة بسرعة ووضوح، مع حماية تامة للرسائل من الاختراق أو التشويش.
- خطط وسيناريوهات مسبقة: للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات، تشمل إجراءات واضحة للتدخل، وأساليب بديلة للتشغيل، ونقاط اتخاذ القرار.
- آليات دقيقة للرصد والإنذار المبكر: تسمح باكتشاف بوادر الأزمة في بدايتها، وتقييم مستوى خطورتها واتخاذ إجراءات استباقية للحد من انتشارها.

- تدريب وتأهيل مستمر: لأفراد الفريق وجميع العاملين على كيفية التعامل مع الطوارئ، وتنفيذ محاكاة دورية لاختبار الجاهزية.
- إدارة إعلامية رشيدة: تضمن التواصل الشفاف مع الجمهور ووسائل الإعلام، واحتواء الشائعات، وبناء ثقة المجتمع في قدرة المؤسسة على السيطرة على الموقف.
- توفير الدعم النفسي واللوجستي: للعاملين خلال الأزمة وبعدها لضمان قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وتخفيف الضغط النفسي المصاحب للمواقف الحرجة.

رابعاً: نظام إدارة الأزمات الصحية وفق نموذج Timothy Coombs:

يعتمد نموذج تيموثي كومبز لإدارة الأزمات الصحية على أربع مراحل مترابطة، هي: مرحلة ما قبل الأزمة (التخطيط)، ومرحلة المواجهة والاستجابة، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة ما بعد الأزمة (التقويم)، إضافة إلى التغذية الراجعة التي تربط بين التقويم والتخطيط لضمان تحسين الأداء المستقبلي. ويمكن تفصيلها على النحو الآتي: (بوراس، بلخير، ٢٠٢١، ص ٣٨)

١. مرحلة التخطيط (ما قبل الأزمة)

- تفعيل أنظمة الإنذار الصحي المبكر: لرصد أي مؤشرات أولية على حدوث أزمة صحية.
- تعزيز التنسيق: بين مركز إدارة الأزمات وكل الجهات المعنية بالصحة العامة، بما في ذلك وزارة الصحة والمؤسسات الرسمية المركزية واللامركزية، بهدف بناء استراتيجيات مشتركة للتنبؤ بالأزمات والاستجابة لها بسرعة.
- تدريب العاملين في القطاع الصحي: على مهارات واستراتيجيات إدارة الأزمات لضمان الجاهزية المسبقة.
- تهيئة المتحدثين الرسميين: على مهارات الاتصال أثناء الأزمات، مثل تجنب عبارة "لا تعليق"، والتواصل بوضوح وشفافية مع وسائل الإعلام والجمهور.

٢. مرحلة مواجهة الأزمة (الاستجابة الأولية)

- جمع المعلومات الدقيقة: من الهيئات الصحية الوطنية والإقليمية والدولية لفهم طبيعة الأزمة وأبعادها.
- التنسيق مع الأجهزة السياسية والإدارية: ذات العلاقة لضمان توحيد القرارات والإجراءات.

- تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمة الصحية: ووضع هيكل تنظيمي يحدد أدواره ومسؤولياته، مع التركيز على تحليل أسباب الأزمة .
- إعداد خطة طارئة لاحتواء الأزمة: تهدف إلى حماية حياة المواطنين، ورفع جاهزية المستشفيات وأطقم الإسعاف، ومنع انتشار الأزمة الصحية.

٣. مرحلة التنفيذ (Cheng, et al, 2023, p119)

- اتخاذ قرارات علمية مدروسة: اعتمادًا على التشخيص الدقيق وتحليل أسباب الأزمة.
- تحديد طبيعة المهام ومجالات التدخل: بشكل واضح للفريق الأزموي، بما يشمل الأهداف والطرق المتاحة لتنفيذها.
- عرض الخرائط والبيانات والخطط: خلال اجتماعات القيادة لتوضيح توزيع المهام والأنشطة وعلاقاتها ببعضها، بما يسهل اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة.

٤. مرحلة التقويم (ما بعد الأزمة)

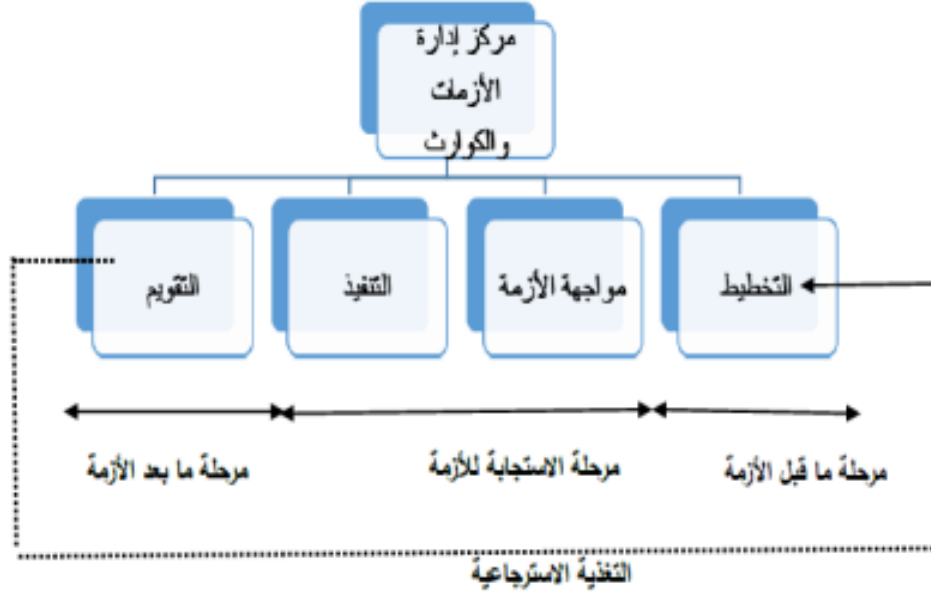
- تحليل: قوة وضعف خطط التعامل مع الأزمة.
- تقييم: أداء جميع الجهات الصحية والأطقم والأنظمة.
- تحديد: أسباب الأزمة ووضع إجراءات لتجنب تكرارها.

٥. التغذية الراجعة

- نظام اتصال تفاعلي ومنظم: بين جميع الأطراف المعنية بالأزمة.
- استخدام نتائج التقويم: لتحديث الخطط والسياسات وتطوير مهارات الفرق الأزمية.
- تعزيز التنسيق المؤسسي: لضمان جاهزية أعلى في مواجهة الأزمات المستقبلية.

الشكل رقم (٦)

يوضح نظام إدارة الأزمات الصحية وفق نموذج Timothy Coombs



المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)

■ أسباب كارثية:

- طبيعية، كالزلازل والبراكين والفيضانات والتصحر وشح المياه.
- صناعية، كالتسرب الإشعاعي وتسرب الغازات السامة.
- بشرية، كالحروب والصراعات المسلحة.

■ أسباب اجتماعية:

- الظلم الاجتماعي والتفرقة.
- التوترات الطائفية والعرقية والأمنية.
- بشرية، كالحروب والصراعات المسلحة.
- الانفجار السكاني.

■ أسباب اقتصادية:

- الفقر
- البطالة
- انخفاض مستوى دخل الفرد
- غلاء المعيشة
- عدم توزيع الثروة بعدالة.
- عدم استقرار السوق وتذبذب الاقتصاد.

■ أسباب سياسية:

- الصراع السياسي على السلطة
- الصراع بين مراكز القوى والنفوذ
- التوترات الحدودية
- الصراعات المسلحة
- المتغيرات الإقليمية والدولية

■ أسباب فنية:

- سوء الإدارة.
- سوء الفهم.
- سوء التقدير والتقييم.
- تعارض المصالح والأهداف.
- الأخطاء البشرية.
- عدم استيعاب المعلومات المتوافرة (اليعیش، ٢٠٢٤، ص ١٩).

خامساً: التطور التاريخي لعلم إدارة الأزمات:

انبثقت إدارة الأزمات، منذ القدم، من خلال الممارسة العملية؛ فكانت مظهراً من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة، التي يواجهها، في إطار مسميات مختلفة، مثل: الحنكة، والخبرة الدبلوماسية، وكفاءة القيادة. وكانت هذه الممارسات، هي الاختبار الحقيقي لقدرته على مواجهة الأزمات، وتعامله مع المواقف الصعبة، التي تتمخض بتفجير طاقاته الإبداعية. ولقد اهتمت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها إلى أسلوب آخر غير الصراع والتنافس؛ يمكنها من المحافظة على بقائها واستمرارها وتطورها. وإذا كان مبدأ البقاء للأقوى، قد ساد المراحل الأولى لنشأة الإنسانية، وأودى ببعض الجماعات المتصارعة على المراعي ومصادر المياه؛ فإن الإنسان، قد تبى. ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة؛ وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، والظروف الطارئة، مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق، والصراعات المسلحة، والحروب الشاملة. وما لبث أن نما، بصفته علماً، ولاسيما في مجال العلاقات الدولية؛ للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية، في مواجهة المواقف الدولية المتوترة. وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة، بكونه أسلوباً جديداً، تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة؛ لإنجاز مهام عاجلة، وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة. ومن خلال تحقيق تلك المهام، ظهرت إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات، الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة، المتفجرة؛ فهي، إذا، إدارة أزمات، تمثل أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العلمية. وتبلى أسلوب إدارة الأزمات، بدأت تتضح إمكانية تحويله إلى نمط متكامل، ذي وحدة وظيفية متكاملة لمعالجة مواقف محددة، تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة، ليصبح بذلك، نمطاً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته الخاصة، لمواجهة تلك المتعددة، والمتتالية، والمتزامنة منها، أن التعاون، واقتسام الموارد المتاحة، هما أفضل من الصراع، الذي يعرض الإنسانية لخطر الفناء، ولقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة؛ وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، والظروف الطارئة، مثل: الزلازل والفيضانات والأوبئة والحرائق، والصراعات المسلحة، والحروب الشاملة. وما لبث أن نما، بصفته علماً، ولاسيما في مجال العلاقات الدولية؛ للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية، في مواجهة المواقف الدولية المتوترة. وسرعان ما ازدهر في إطار علم الإدارة، بكونه أسلوباً جديداً، تبنته الأجهزة الحكومية، والمنظمات العامة؛ لإنجاز مهام عاجلة، وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة. ومن خلال تحقيق تلك المهام، ظهرت إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات، الرامية إلى إدارة المشاكل الحادة، المتفجرة؛ فهي، إذا، إدارة أزمات، تمثل أحد فروع أو آليات الإدارة، مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العلمية. وتبلى أسلوب إدارة الأزمات، بدأت تتضح إمكانية

تحويله إلى نمط متكامل، ذي وحدة وظيفية متكاملة لمعالجة مواقف محددة، تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة ليصبح بذلك، نمطاً إدارياً محدد الخصائص، له آلياته الخاصة، لمواجهة تلك المتعددة، والمتتالية، والمتزامنة منها (حسن، ٢٠١٩، ص ٢)

سادساً: أبعاد ومراحل إدارة الأزمة:

تتميز إدارة الأزمة بعدة أبعاد وحسب طبيعة موضوع الأزمة الرهوان،

١. **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدة الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها في المستقبل، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلاً.

٢. **البعد الموضوعي:** ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع.

٣. **البعد التأثيري:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة.

٤. **البعد المكاني:** ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.

٥. **البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

٦. **البعد المؤسسي:** يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.

٧. **البعد البيئي:** يقصد به التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلاً

ويمكن إضافة أبعاد أخرى لإدارة الأزمات كالإنذار المبكر وغرفة عمليات الأزمة، بالإضافة إلى وضوح الرؤيا، والاستخدام الأمثل للموارد، إيجاد البدائل، توفر المعلومات، الرضا الوظيفي، وتحديد النظم والبرامج (جعفر، ٢٠١٧، ص ٣٠٢).

وتمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، فإذا فشل المدير المسؤول عن إدارة الأزمة في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل، فإنه يكون مسئولاً عن وقوع الأزمة، وتفاقم أحداثها.

ويوضح الشكل رقم (٧) مراحل إدارة الأزمة حيث تكون الإدارة مبادرة للأزمة إذا أدارت بنجاح عمليتي اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية، فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات وتشير مرحلتها احتواء الأضرار أو الحد منها وأيضا استعادة النشاط) إلى طابع رد الفعل، حيث يتم تنفيذ الأنشطة التي تشملها بعد أن تقع الأزمة، أما التعلم فإنه يشير إلى الإدارة الفعالة للأزمة والتي يندر القيام بها في المنظمة ويمكن أن يتم التعلم عقب حدوث الأزمة أو بعد أن تنقضي بوقت كاف.

(Pearson, & Mitroff 2019) يتبين للباحث من الشكل السابق رقم (٦) أن مراحل إدارة الأزمات على النحو التالي:

أ- اكتشاف إشارات الإنذار ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة. ومالم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات وفهمها وإدراكها فمن المحتمل أن تقع الأزمة. حيث أن المديرين بالمنظمات يختلفون في مدى تلقيهم واستقبالهم لإشارات الإنذار، فمنهم من يعتقد أن المهارة هي حجب إشارات الإنذار التي تنبئ بوقوع الأزمات، بل لا يقتصر الأمر على ذلك، بل يعاقبون من يحمل الأخبار السيئة وشعارهم no news, good news، بينما يتوافر لدى بعض المديرين أيضا مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى ولو كانت خافتة.

وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة، حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، والتفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حده، فقد تكون الرسومات على الحوائط أو الكتابة في الأماكن الخاصة تعبير عن الغضب من بعض العاملين، أو إشارة إلى التذمر وعدم الرضا، وقد لا تحمل ذلك على الإطلاق، وقد تكون بعض الأعطال المفاجئة في الآلات، أو فقد المواد والأدوات إنذار مبكر للتخريب الداخلي المتعمد إن من المهام المطلوبة لإدارة الأزمات والإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعقبها وتحليلها.

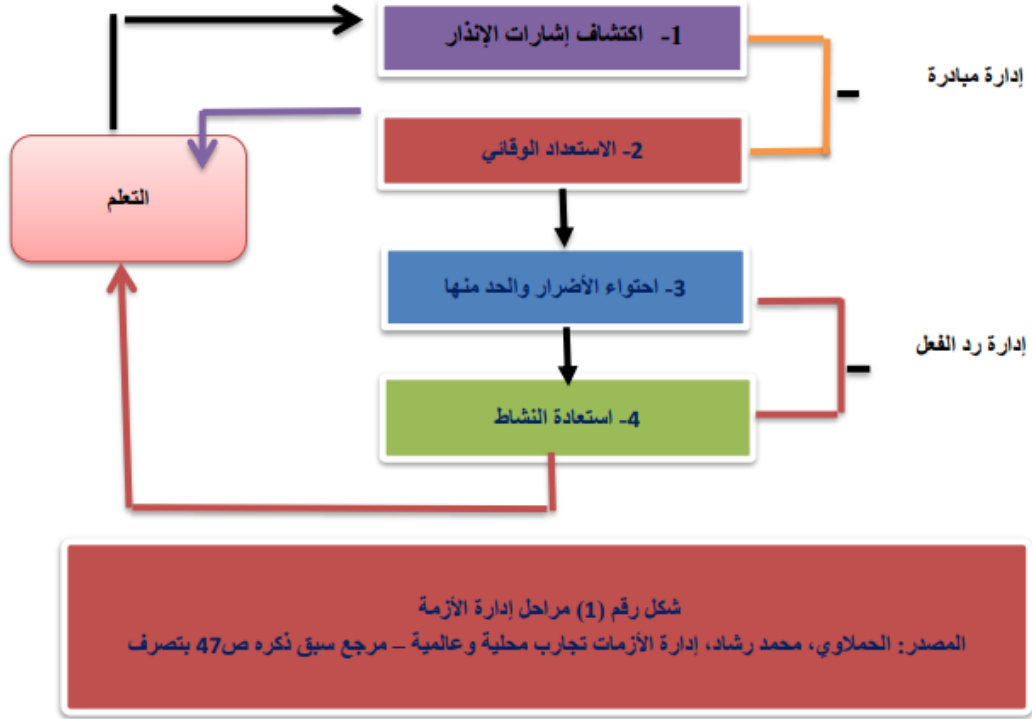
ب- الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المنظمة أساليب كافية للوقاية من الأزمات وهو ما يؤكد أهمية الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر، حيث من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تتوقع احتمال وقوعه، وهذا يفسر انخفاض كفاءة عمليات الإنقاذ التي جرت عقب زلزال ١٢ أكتوبر ١٩٩٢، حيث لم يكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق الانهيار يدخل في دائرة المخاطر المحتملة حيث قدر المسؤولون في مصلحة الدفاع المدني أن الحرائق، والسيول وانهيارات المباني القديمة تعد أهم الكوارث التي تتعرض لها مصر، حيث أن عند وقوع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة لأحداث أزمة نتخيلها، واختيار ذلك كله وتدريب كل فرد على دور معين حتى يكون مألوفاً لديه تماماً.

ت- احتواء الأضرار والحد منها لا شك أن الميول التدميرية في كافة النظم الحية تعد خاصية طبيعية، لذا من المستحيل منع الأزمات لذا فإن المرحلة التالية لإدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، وعلى سبيل المثال فإن كارثة العبارة سالم اكسبريس، والسلام ٩٨ وغرقهما السريع جعل مسألة حماية أرواح من غرقوا أمراً صعباً.

ث- استعادة النشاط تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر مسبقاً فإن من الصعب الاستجابة ووضع حلول مناسبة عندما تنفجر الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، وتتوقف نجاح هذه المرحلة على مدى الاستعداد المسبق، وتحديد الخطوات والأمانات المادية والبشرية، وتحديد المسؤوليات بدقة بما يتعامل بنجاح مع نتائج الأزمة الداخلية والخارجية وتأثيرها على جميع الأطراف. هـ التعلم إن التعليم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلقتها الأزمة (يوسف، ٢٠٢٣، ص ١٨١).

الشكل رقم (٧)

يوضح مراحل إدارة الأزمة



المصدر: (الباحث، ٢٠٢٥)

سابعاً: النشأة والتطور لنظرية الأزمة:

ظهرت مجموعة من الكتابات في بدايات هذا القرن ، يمكن ان تندرج تحت ما يسمى (نظرية الازمات)، وكانت بداياتها الأولى فيما كتبه هانز هارتمان، واريك اريكسون ، وجين بياجيت والتي لفتت النظر الى ما يواجه الانسان أثناء مراحل النمو المختلفة من مشكلات رئيسية ، واطلقوا عليها أزمات نفسية واثرت هذه الازمات على الفرد ، ثم توماس اليوت الذي كتب عن الازمات الاسرية وحاول تصنيفها ، وفي عام ١٩١٨م بدأت بيرتا رينولدز في وضع وتنفيذ برنامج لتدريب الاخصائيين الاجتماعيين على التعامل مع الازمات التي تواجه الجنود المصابين في الحرب، وقد كان للكساد العالمي في الثلاثينيات من هذا القرن ضحايا كثيرون من الافراد والاسر يواجهون مواقف متأزمة، وهو ما جعل الخدمة تتبلور وتصلق أساليب تعاملها مع الموقف، وقد كان لظهور المدرسة الوظيفية في خدمة الفرد أثر كبير في بلورة أساليب التدخل في الازمات، ومن بحث أجرى في الستينيات من هذا القرن تبين عدم تجاوب العملاء مع المدى الزمني الطويل العملية المساعدة في الاتجاه

التقليدي، حيث ظهر من هذا البحث ان ٣٣ من الحالات لا تعود الى المؤسسة بعد المقابلة الأولى ، وان ٨٠٪ من الحالات تنقطع عن المؤسسة بعد المقابلة الخامسة ، مما أدى الى البحث عن نماذج علاجية أخرى أكثر نجاحاً ، وهو ما دفع الكثيرين من رواد خدمة الفرد الى تبني نمو التدخل في الازمات الذي اصبح يلاقي رواجاً وانتشار كبير في مجالات متعددة منها المجال النفسي المجال الأسري المجال الاحداث المنحرفين المجال التعليمي - المجال الطبي)، ويعتبر بحث ليندمان ١٩٤٤ Lindman عن أعراض وإدارة الحزن الشديد أول بحث أزمة حقيقي، بعد دراسته لردود أفعال الحزن الشديد للأشخاص الذين قتل أقربائهم في حريق نادي بوسطون؛ حيث قدمت ملاحظاته المنظمة والمفصلة إطاراً نظرياً سيكوديناميكياً ؛ قام "كابلان" بتطويره (١٩٦٤، ١٩٦١) ويعمل نظرية كاملة تشبه نظرية ليندمان من حيث قيامها على مفاهيم التحليل النفسي، إلا أنه كان على دراية بالعوامل الأسرية والاجتماعية والثقافية التي لها تأثير على نتيجة الأزمات، ويرى كيران أوها جان . Kiran Hagan (١٩٩٤) أن تركيز رواد الأزمات كان ضيقاً جداً مقارنة بما يتحمله الأخصائيون الاجتماعيون اليوم؛ لأن هؤلاء الرواد كانوا أساس علماء في الطب النفسي الأمريكي في الأربعينات والخمسينات حيث أطلقوا عليها مصطلح التدخل في الأزمة وقاموا بعدها بتطور الطريقة، وكذلك اتفق معه مالكوم باين Malcolm Payne (١٩٩٧) حيث رأى أن الصيغة الكلاسيكية للتدخل في الأزمة كأسلوب هي صيغة "كابلان" في الطب النفسي الوقائي (١٩٦٥) ولذلك فإن أصول هذه الطريقة توجد في الصحة العقلية وفي الوقاية من المرض وليس العلاج منه، و ترى كل من جولان Golan وسليكيو Slaikou أن نظرية الأزمة تقوم على سبع فرضيات أساسية هي:

١- إنه من الشائع بالنسبة للأفراد أن يمروا بحالة من عدم الاتزان العاطفي الحاد وتفكك النظام الاجتماعي في وجود عوائق ضاغطة حالية وأحداث متأزمة في حياتهم، يعتبر الضغط الموقف الحاد خبرة حياة عادية وخيبة أمل في حالة عاطفية عادية لا جسمية. وتحتل أن تحدث في الغالب لجميع الناس في وقت ما من حياتهم، الأشخاص الذين يمرون باختلال عاطفي يثابرون لكي يستعيدوا الاتزان العاطفي (داخل حياتهم)، أثناء الصراع لاستعادة الاتزان العاطفي فإن الفرد يكون في حالة محدودة الزمن من الضعف النفسي، أثناء هذه الحالة من الضعف النفسي فإن عامة الأفراد يكونون قابلين للتدخل النفسي، يمكن أن تتسم الاستجابة العاطفية الناتجة بمراحل عامة لرد الفعل لهذه الأزمة والذي يمر به كل الأفراد بغض النظر عن طبيعة الحدث الواقع، يمكن لمثل هذه الأزمات أن تنمو وتتطور كما يمكن أن ينتج عنها سلبية أيضاً (الفريدي، ٢٠٢٠، ص ٣).

ثامناً: متطلبات إدارة الأزمة:

تحتاج إدارة الأزمة إلى مجموعة من المتطلبات نوضحها بالآتي:

١. تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها: وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح. ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

٢. التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

٣. التخطيط: إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة الإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات (عبوي ٢٠٠٧، ٥٤)

٤. التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.

٥. تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك. (جعفر، ٢٠١٧، ص ٣٠١).

٤,٢ المبحث الثالث: أثر القيادة الاستباقية في الحد من الأزمات: دراسة تطبيقية على إدارة المشاريع في المسجد الحرام

أولاً: القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في المسجد الحرام:

تُعد الأزمات من المواقف غير المتوقعة التي تهدد تحقيق الأهداف أو قد تؤثر على استمرارية العمل داخل المسجد الحرام، خاصة في ظل الطبيعة الحساسة لموقعه وما يشهده من كثافة بشرية عالية وتنوع كبير في جنسيات وثقافات الحجاج والمعتمرين. وتتسم الأزمات في هذا السياق بقدر كبير من الغموض والمخاطر، مما يستلزم من القيادات العاملة في المسجد الحرام اتخاذ تدابير احترازية واستباقية للتعامل مع هذه المواقف الطارئة والمحافظة على أمن وسلامة قاصدي البيت الحرام، وتُشير الأدبيات إلى أن العبء الأكبر في هذا المجال يقع على عاتق القيادة، من خلال قدرتها على الحد من المخاطر المصاحبة للأزمة، وتوفير بيئة داعمة للعاملين، عبر تهيئتهم وتحفيزهم وتزويدهم بالمعلومات الدقيقة خلال الأزمات، بما يضمن استجابتهم الفعّالة وسرعة تعاملهم مع أي طارئ، وفي هذا الإطار، تُعد القيادة الاستباقية أحد أنماط القيادة المحفزة والموجهة نحو التغيير، حيث يعمل القائد الاستباقي على التنبؤ بالمشكلات المحتملة داخل المسجد الحرام، والسعي لجمع المعلومات والتصرف بشكل مبكر قبل تفاقم الأحداث. ويتميز القادة الاستباقيون بقدرتهم على إحداث تغييرات جوهرية في بيئة العمل، وتوجيه الجهود نحو منع الأزمات أو الحد من تكرارها مستقبلاً، من خلال سرعة التدخل وحل المشكلات بشكل فعّال، ويظهر أثر القيادة الاستباقية بوضوح في تعزيز الأداء المؤسسي داخل المسجد الحرام، حيث تحرص الجهات المشرفة على العمليات التشغيلية على تبني السلوكيات الاستباقية لدى العاملين، وتشجيعهم على المشاركة في رصد المؤشرات المبكرة للأزمات والتنبؤ بالمخاطر والاستجابة المهنية لها. ويسهم انتشار هذه السلوكيات في بيئة العمل في تحقيق نواتج إيجابية، تُمكن العاملين من التعامل السليم والفعّال مع أي أزمة قد تواجه إدارة المسجد الحرام، بما يضمن استمرار الخدمات بأعلى معايير الجودة والسلامة (سليمان، ٢٠٢٥، ص ٣٣٣).

ثانياً: ممارسات القيادة الاستباقية في إدارة مشاريع المسجد الحرام للحد من الأزمات:

تمثل الأزمات إحدى أكثر المواقف صعوبة في بيئات العمل المعقدة، مثل المشاريع المنفذة داخل المسجد الحرام، نظراً لكونها تظهر غالباً بصورة مفاجئة، وتحمل قدرًا كبيرًا من الغموض والمخاطر، وقد تهدد استمرارية العمل وجودته. ومن ثمّ تبرز أهمية القيادة الاستباقية التي تعتمد على توقع المشكلات قبل وقوعها، واتخاذ التدابير الوقائية التي تسهم في حماية المشروع ورفع مستوى جاهزيته للتعامل مع مختلف الظروف الطارئة، وفي مشاريع المسجد الحرام، تُترجم القيادة

الاستباقية هذه المبادئ إلى مجموعة من الممارسات العملية التي تُعزّز قدرة المشاريع على الحد من الأزمات، ومن أهمها: (سليمان، ٢٠٢٥، ص ٣٣٣)

- تحقيق الرصد المبكر للمشكلات المحتملة: عبر المتابعة اليومية الدقيقة للأعمال، ومراقبة المؤشرات التي قد تعكس بداية أزمة أو تعطل.
- الاستجابة السريعة: من خلال تمكين الفرق الميدانية من اتخاذ إجراءات فورية لحل المشكلات قبل تأثيرها على سير العمل.
- خلق بيئة تنظيمية مرنة تشجع العاملين: على المبادرة والإبلاغ عن أي خلل أو خطر محتمل دون تأخير.
- رفع جاهزية العاملين: من خلال التدريب المستمر على خطط الطوارئ، وأساليب التعامل مع التحديات التشغيلية خلال مواسم الذروة.
- توظيف التقنيات الحديثة: في التنبؤ بالأزمات مثل أنظمة تحليل الحشود، وأدوات المتابعة الذكية، والمحاكاة الرقمية لمناطق الضغط.
- ترسيخ ثقافة السلوك الاستباقي: بحيث يصبح التنبؤ بالمشكلات وتقديم الحلول قبل حدوثها جزءاً من الممارسة اليومية لجميع مستويات العمل.

وتسهم هذه الممارسات في تعزيز قدرة مشاريع المسجد الحرام على العمل بكفاءة عالية، والحد من الأزمات قبل وقوعها، وتحقيق أعلى مستويات السلامة والجودة، بما يضمن استمرارية العمليات وانسيابية الخدمات المقدمة للزوار والمعتزمين.

ثالثاً: دور القيادة الاستباقية في الحد من الأزمات أثناء تنفيذ المشاريع الخاصة في المسجد الحرام:

تعد القيادة الاستباقية أحد أهم المداخل الحديثة التي تسهم في الحد من الأزمات داخل بيئات العمل ذات الحساسية العالية، مثل مشاريع المسجد الحرام، حيث تتطلب طبيعة هذه المشاريع دقة عالية، وتخطيطاً متقدماً، واستجابة فورية لأي متغيرات تشغيلية أو إنشائية، وتعمل القيادة الاستباقية من خلال: (مرسي، وآخرون، ٢٠٢٢، ص ٩)

- تعزيز الجاهزية التنظيمية المسبقة: عبر وضع سيناريوهات محتملة للأزمات وتحديد الإجراءات الوقائية التي تقلل من تأثيرها قبل حدوثها.

- إرساء نظام إنذار مبكر للأحداث الطارئة: يعتمد على تقييم المخاطر المتغيرة داخل مواقع المشاريع، بما يسمح بتوقع نقاط التعطل قبل وقوعها.
- تنسيق الجهود بين الجهات المنفذة: لضمان توحيد القرارات وتجنب تضارب الإجراءات أثناء تنفيذ الأعمال في بيئة المسجد الحرام الحساسة.
- دارة الموارد بكفاءة استباقية: من خلال إعادة توزيع العمالة والمعدات قبل فترات الضغط بهدف منع تراكم الاختناقات التشغيلية.
- تعزيز مرونة خطط العمل: بحيث تتضمن بدائل تشغيلية يمكن تفعيلها مباشرة عند حدوث أي تغيير طارئ في موقع المشروع أو في ظروف التشغيل.
- تشجيع العمل التشاركي: بتمكين العاملين من الإسهام في صياغة الحلول المقترحة للمشكلات المتوقعة، مما يزيد من وعيهم التنظيمي وقدرتهم على الاستجابة.
- رفع مستوى الرقابة على جودة التنفيذ: عبر مراجعات استباقية مستمرة للتأكد من مطابقة الأعمال للمعايير قبل الانتقال إلى مراحل تالية قد يصعب تعديلها.
- الاهتمام بالتواصل الفعال مع فرق المشروع: من خلال توجيهات واضحة ومنظمة تمنع سوء الفهم وتضمن انسجام الجهود أثناء الأزمات المحتملة.

رابعاً: أثر القيادة الاستباقية في تعزيز جاهزية مشاريع المسجد الحرام خلال الأزمات الصحية:

القيادة الاستباقية تمثل ركيزة أساسية في تقليل الأزمات داخل بيئة المشاريع الحساسة في المسجد الحرام، ظهرت جائحة كورونا الأهمية الجوهرية لتبني القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات، خصوصاً في البيئات الحساسة كالمشاريع المرتبطة بالمسجد الحرام، فقد بينت التجربة أن القيادة القائمة على سرعة الاستجابة، ووضوح التواصل، والقدرة على التكيف، تمثل عناصر حاسمة في الحد من تأثير الأزمات على سير المشاريع الحيوية، في هذا السياق، أثبتت الإجراءات السريعة التي تعتمد على التدخل المبكر لإعادة تنظيم مسارات الحركة، وتطبيق التدابير الاحترازية داخل المواقع الإنشائية، وضبط الكثافات التشغيلية قدرتها على الحفاظ على استمرارية العمل وتقليل احتمالات التعطل، كما برزت أهمية التواصل الشفاف والمتواصل بين القيادات والعاملين والمقاولين لضمان فهم موحد للتعليمات، وتعزيز مستوى الثقة، ودعم الالتزام

بالإجراءات. (Celestin, 2020, p 136)

وقد انعكست هذه الممارسات إيجاباً على إدارة مشاريع المسجد الحرام، إذ ساهمت القيادة الاستباقية في تحقيق قدر عالٍ من المرونة التشغيلية، مما مكن الفرق العاملة من تعديل خطط التنفيذ بسرعة وفقاً للمتغيرات الصحية، وضمان اتساق الأعمال مع معايير السلامة، كما أسهم اعتماد نهج قيادي قائم على التعاطف ودعم العاملين في الحفاظ على استقرار القوى العاملة وتقليل معدلات الانقطاع، وهو ما يعد عاملاً محورياً في المشاريع التي تتميز بطبيعتها المعقدة وحساسيتها الزمنية والمكانية، وبناءً على ذلك، يتضح أن القيادة الاستباقية المتمثلة في القدرة على التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ إجراءات استباقية، وإدارة الاتصال بفاعلية، وتعزيز الثقة داخل بيئة العمل تشكل إطاراً متكاملًا أسهم في تقليل حدة الأزمات وضمان استمرار العمل في مشاريع المسجد الحرام خلال جائحة كورونا وغيرها من الظروف الطارئة، هذا النهج لا يقتصر على مواجهة الأزمات فحسب، بل يعزز أيضاً من كفاءة التنفيذ ويرفع مستوى الاستعداد المؤسسي لمواجهة أي تحديات مستقبلية. (Hassankhani, et al, 2021, p 13)

خامساً: فاعلية القيادة الاستباقية في مواجهة الأزمات الصحية وتأثيرها على مشاريع المسجد الحرام:

تشير دراسة (Rim, et al, 2020, p 548) إلى أن فعالية القيادة الاستباقية قد تختلف باختلاف نوع الأزمة التي تواجهها المؤسسات، وخاصة في المشاريع الحساسة ذات البعد الديني والمكاني، مثل المشاريع المرتبطة بالمسجد الحرام، فالاستجابة الاستباقية—من خلال التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ إجراءات وقائية مبكرة، وتعزيز التواصل الواضح عادة ما تُسهم في الحد من تأثيرات الأزمات الصحية، إلا أن درجة فعاليتها تتغير وفق طبيعة الأزمة ومستوى المسؤولية المنسوب للجهات القائمة على المشاريع، كما تبرز الأزمات الصحية كجائحة كورونا كنموذج واضح يمكن من خلاله تحليل التفاعل بين طبيعة الأزمة وفعالية القيادة الاستباقية، ففي مثل هذه الأزمات، تُعد الجهات المشغلة والمشرفة على مشاريع المسجد الحرام طرفاً متضرراً أيضاً من الظروف الاستثنائية، إذ لا تتحمل مسؤولية مباشرة عن نشوء الأزمة، وإنما تتأثر بنتائجها ومتطلباتها، في هذه الحالة، يسهم تبني القيادة الاستباقية في رفع مستوى الجاهزية وتقليل الاضطرابات التشغيلية من خلال اتخاذ إجراءات وقائية مسبقة، مثل إعادة تصميم بيئات العمل، وضبط تدفقات الحركة البشرية، وتطبيق بروتوكولات صحية مشددة داخل المواقع الإنشائية والخدمية.

ومع ذلك، تختلف قوة تأثير القيادة الاستباقية عند مقارنة الأزمات الصحية التي تصنف ضمن الأزمات غير المتسبب بها داخلياً بالأزمات الناشئة من قصور أو أخطاء تنظيمية، ففي الأزمات الصحية، لا تتجه أصابع اللوم نحو الجهات القائمة على المشاريع، مما يجعل القيادة الاستباقية مؤثرة بدرجة أساسية في تعزيز الثقة العامة وضمان الالتزام بالإجراءات

الوقائية، أما في الأزمات الناتجة عن تقصير إداري داخلي، فتكون القيادة الاستباقية أكثر أهمية من الناحية التصحيحية، إذ تلعب دوراً في تخفيف اللوم، واستعادة المصداقية، وتحسين صورة الكيان المسؤول، وانطلاقاً من ذلك، يُتوقع أن يكون تأثير القيادة الاستباقية في مشاريع المسجد الحرام أكثر وضوحاً في الأزمات الصحية مقارنة بالأزمات المرتبطة بسوء الإدارة، نظراً لطبيعة المسؤولية المنخفضة في الأزمات الصحية، فالقيادة الاستباقية في سياق الجائحة لا تعمل على رفع مستوى الثقة فحسب، بل تساهم أيضاً في استمرار الأعمال الحيوية، وتدعيم الشعور بالطمأنينة لدى العاملين والزوار، مما ينعكس بدوره على كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامتها. (Hassankhani, et al, 2021, p 13)

سادساً: العلاقة بين القيادة الإستباقية وإدارة الأزمات:

هناك علاقة ايجابية قوية بين (القيادة الاستباقية) و (إدارة الأزمات) يبدأ (إدارة الأزمات) باكتشاف إشارات الإنذار المبكرة لحدوث أزمة محتملة ، وهو ما يتلائم مع مضمون نمط القيادة الاستباقية ؛ أي أن القيادة الاستباقية تبدأ ممارساتها قبل حدوث الأزمة، تعمل القيادة الاستباقية (على تعزيز ممارسات (إدارة الأزمات) والعمل على إجهاض الأزمات قبل حدوثها من خلال اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة والعمل على تلافي حدوث تلك الأزمة أو الإستفادة منها وتحويلها إلى فرصة، عدم وجود دراسات في البيئة المصرية بشكل خاص والعربية بوجه عام تناولت العلاقة بين القيادة الاستباقية و إدارة الأزمات ، مما يلزم تناول تلك العلاقة بالبيئة المصرية الأمر الذي من شأنه رفع كفاءة وفعالية أداء المستشفيات الحكومية نتيجة لتسليط الضوء على هذه العلاقة ومعرفة طبيعتها والخروج بعدة نتائج ووضع عدد من التوصيات والتي تعمل على تحسين ممارسات إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية (شاكر، ٢٠٢٣، ص ١٠٣٨).

٥,٢ الخاتمة

أولاً: نتائج الدراسة:

في ضوء ما تناولته هذه الدراسة من إطار نظري وتحليل للدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الاستباقية، أظهرت النتائج عدة مؤشرات مهمة تمثل إضافة نوعية في فهم العلاقة بين القيادة الاستباقية وتقليل الأزمات في بيئة المشاريع الدينية الكبرى:

- (١) تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر: أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب استباقية لديهم قدرة أعلى على رصد المؤشرات المبكرة للأزمات، مثل: الازدحام المفاجئ، تعثر التنفيذ، أو تغيرات الظروف التشغيلية، مما يمنح إدارات المشاريع وقتاً كافياً للتدخل المبكر وتقليل الآثار المحتملة.
- (٢) تحسين كفاءة إدارة المشاريع: بيّنت الدراسة أن تطبيق القيادة الاستباقية يحدّ من التعثرات التي قد تواجه المشاريع في الحرم، خاصة المشاريع الهندسية والتطويرية المتعلقة بتوسعات المطاف والساحات والمسارات. فالتخطيط الاستباقي يساهم في تنظيم سير العمل والحد من توقفه أو تأخره.
- (٣) تعزيز التنسيق بين الجهات العاملة في الحرم: من النتائج المهمة أن القادة الاستباقيين يميلون إلى بناء جسور اتصال فعّالة بين الإدارات المختلفة (الهندسية، التنظيمية، الأمنية، الخدمية)، مما يقلل من تضارب الإجراءات ويعزز التكامل التشغيلي.
- (٤) تحسين سرعة الاستجابة للأزمات: اتضح أن وجود خطط بديلة معدّة سلفاً، وتدريب العاملين عليها، يساهم في الاستجابة الفورية للأزمات في بيئة المسجد الحرام التي تتطلب سرعة عالية نظراً لكثافة الأعداد البشرية وحساسيتها.
- (٥) تعزيز ثقافة السلامة والوعي التنظيمي: ساهمت القيادة الاستباقية في غرس ثقافة واعية بالمخاطر بين العاملين والمشرفين، مما انعكس في انخفاض مستوى الارتباك أثناء الأزمات وارتفاع مستوى الالتزام بالخطط التشغيلية.

ثانياً: آثار البحث المستقبلية:

تفتح نتائج هذه الدراسة آفاقاً جديدة لبحوث مستقبلية يمكن أن تسهم في تطوير منظومة إدارة الأزمات في المسجد الحرام وفي البيئات الدينية ذات الكثافة البشرية الكبيرة، ومن أهم هذه الاتجاهات:

- (١) دراسة تأثير التقنيات الذكية على القيادة الاستباقية: مثل استخدام الذكاء الاصطناعي، أنظمة التنبؤ بالحشود، والطائرات بدون طيار لرصد الكثافات داخل الحرم، ومدى قدرة هذه التقنيات على تعزيز الدور الاستباقي للقادة.
- (٢) التوسع في دراسة القيادة الاستباقية في المواسم الكبرى: كالحج ورمضان، حيث تتضاعف أعداد الزائرين وتزداد احتمالات الأزمات، مما يجعل البيئة مناسبة لاختبار نماذج قيادية أكثر تطوراً.
- (٣) دراسة الفروقات بين الأنماط القيادية المختلفة داخل الحرم: ومقارنة القيادة الاستباقية بقيادات أخرى، مثل القيادة التحويلية أو القيادة التشاركية، لمعرفة أي منها أكثر تأثيراً في بيئة المشاريع المقدسية.
- (٤) التعمق في تحليل جانب إدارة الموارد البشرية: وخاصة تطوير مهارات العاملين في بيئة المسجد الحرام ليصبحوا قادرين على دعم النهج الاستباقي في مواجهة الأزمات.
- (٥) بناء نموذج رياضي أو هيكلي للتنبؤ بالأزمات في الحرم: يركز على المتغيرات البشرية والهندسية والإدارية ويستخدم كأداة لاتخاذ قرارات استباقية مستقبلية.

ثالثاً: المساهمات الإجمالية للبحث:

- (١) مساهمة علمية: قدّم البحث إثراء معرفياً في مجال القيادة الاستباقية من خلال ربطها بسياق إداري شديد التعقيد والحساسية وهو المسجد الحرام، وهو سياق لم تُتناول فيه هذه القيادة بالقدر الكافي في الأدبيات السابقة.
- (٢) مساهمة تطبيقية: وفر البحث إطاراً عملياً يساعد القادة والمشرفين في الحرم على تبني أساليب أكثر فاعلية في إدارة المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين.
- (٣) مساهمة منهجية: اعتمد البحث على تحليل يرتبط بسياق تشغيلي واقعي، مما يعزز قيمته كمرجع للباحثين الذين يرغبون في تطوير أدوات قياس أو نماذج تقييم مرتبطة بالقيادة الاستباقية.
- (٤) مساهمة تنظيمية: يساهم البحث في تعزيز كفاءة التخطيط وإدارة الأزمات، ويدعم جهود الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي والمؤسسات المنفذة للمشاريع في رفع الجاهزية التشغيلية وتقليل المخاطر.
- (٥) مساهمة إنسانية ودينية: من خلال تحسين إدارة المشاريع داخل المسجد الحرام، يُسهم البحث بشكل غير مباشر في رفع جودة تجربة الزائرين، وضمان سلامتهم، وتيسير أداء الشعائر بسهولة وطمأنينة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المحلات والدوريات العلمية:

- أمانى مساعد الختلان، "درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها"، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٨(٦)، (٢٠٢٢)، ٢٥٠-٢٦٦.
- توفيق بوراس، اسيا بلخير، إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: دراسة أزمي الكوليرا (٢٠١٨)، وكورونا (٢٠٢٠)، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، (٢٠٢١)، ١٠، (٠٣)، ٣٤-٤٩.
- حنان عبدالمعز يوسف، إدارة الأزمات ودورها في مواجهة الأزمات البيئية بهيئة الإسعاف المصرية، مجلة العلوم التجارية والبيئية، كلية الدراسات العليا للبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مجلد ٢ عدد ١، ٢٣، ٢٠١٧-١٩١.
- حيدر حسن كاظم، دور القيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ١٩(٦٩)، (٢٠٢٤)، ٣٤٤-٣٥٩.
- خديجة بنت سلطان بن عليان الفهري، "القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز"، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، (٧٣)، (٢٠٢٤)، ٤٤٨-٤٧٥.
- رفيف أحمد عبدالرحمن اليعيش، إدارة الأزمات في المؤسسات الاجتماعية مجلة الخدمة الاجتماعية، مجلد ٨٠، عدد ٤٤، ٢٠٢٤، ١٥-٤٢.
- سامح أحمد ذكي الحفني، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٠١٧، ١-٢٣.
- سعيد عبد الله المونس، "إدارة الأزمات وأثرها على أداء المستشفيات: دراسة ميدانية على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض"، مجلة البحوث التجارية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، (١)٤٧، ٢٠٢٥.
- شدى إبراهيم فرج، وإيمان عبد الله الحارثي، القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، ٥٩(٦)، (٢٠٢٢)، ١-٢٨.

- طاهر حسن، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات الفصل الثامن أسباب وأشكال نشوء الأزمات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، ٢٠١٩، ١-٢٠.
- عبده احمد علي صلاح، متطلبات إدارة الأزمات، مجلة الشرق الأوسط للدراسات القانونية والفقهية، ٥(٢)، (٢٠٢٥) ٣٠٣، ٣٣٤.
- غيثي أحمد، مريخي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات - دراسة حالة- التعليم عن بعد خلال أزمة كورونا من وجهة نظر طلبة معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، ٢٠٢٢، ١-٨٦.
- فيبي نحصي راغب سليمان، تبني سلوكيات العمل الإستباقية كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات بالتطبيق على جامعة بورسعيد، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مجلد ١٢، عدد ١، ٢٠٢٥، ٣٢١-٣٥٠.
- محمد ثابت الكرعوي، تبني مركاتز القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين دراسة تطبيقية لعينة من مدراء اقسام شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقاله، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، (٢٣)، (٢٠١٨)، ١٤٧-١٧٤.
- منصور الفريدي، نظرية الأزمة، ٢٠٢٠، متاح على الرابط التالي: <https://www.scribd.com>
- هايدي أنيس إبراهيم عثمان شاكر، "دور القيادة الاستباقية في ممارسات إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٩(١٦)، ٢٠٢٣.
- يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، مجلد ٢١، عدد ١، ٢٠١٧، ٣٢٤-٣٩٣.
- يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين، ٢١(١)، (٢٠١٧)، ٢٩٣-٣٢٤.

ثانياً: المذكرات والأطروحات:

- إسماعيل محمد الخاجة، "دور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة حالة على استجابة دولة الإمارات العربية المتحدة لأزمة جائحة كوفيد – ١٩"، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، ٢٠٢٥.
- لانا عبد المولى خلف العنزي، درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، ٢٠٢٣.
- ناريمان يوسف صالح، "القيادة الاستباقية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين"، رسالة دكتوراه، جامعة القدس، فلسطين، ٢٠٢٤.
- هيلة بنت يوسف بن محمد العميري، القيادة الاستباقية مدخل لتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير، جامعة القصيم، كلية التربية، ٢٠٢٥.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Amani Musaed Saad Al-Khatlan. The Degree Availability of Proactive Leadership Dimensions for Faculty Members, From the Point of View of Postgraduate Students, In Light of the COVID-19 Virus Crisis. Psychology and Education Journal, 58 (5), (2021), 5783- 5811.
- Hyejoon Rim, et al. Proactive Versus Reactive CSR in a Crisis: An Impression Management Perspective, International Journal of Business Communication, 57(4), (2020), 545-568.
- Mahnoosh Hassankhani, et al, Smart City and Crisis Management: Lessons for the COVID-19 Pandemic, Int. J. Environ. Res. Public Health, (18), (2021). 1-18
- Yang Cheng, Glen T. Cameron. Contingent organization public relationships and their application in organizational crises. The Handbook of Crisis Communication, Second Edition. Edited by W.

Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, John Wiley, Sons Ltd. Published 2023 by John Wiley, Sons Ltd, (2023), 113- 126.

- Yasmin Alaa El-din Ali, et al. Crisis Management Master Class: Leadership Lessons from The Pandemic, Indo American Multidisciplinary Web Conference on Arts, Science, Engineering and Technology, Organized by Sidhartha Educational and Research Federation, New Delhi, https://www.researchgate.net/profile/Prof-Celestin/publication/385898814_CRISIS_MANAGEMENT_MASTER_CLASS_LEADERSHIP_LESSONS_FROM_THE_PANDEMIC/links/673a8c024a70511f072800a6/CRISIS-MANAGEMENT-MASTER-CLASS-LEADERSHIP-LESSONS-FROM-THE-PANDEMIC.pdf

الملاحق

استمارة البحث

في إطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة البكالوريوس بعنوان: "دور القيادة الاستباقية في تقليل الازمات بالتطبيق على إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام" واستكمالاً للجانب التطبيقي من البحث. ومن أجل معرفة مدى مساهمة الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد داخل المؤسسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم لحسن تعاونكم

المعلومات الشخصية

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

١- الجنس

☐

أنثى:

☐

ذكر:

٢- العمر

☐

٤٠-٤٩ سنة

☐

أقل من ٤٠ سنة

☐

٦٠ سنة فأكثر

☐

٥٠-٥٩ سنة

٣- إجمالي عدد سنوات الخبرة

☐

من ٢ إلى أقل من ٥ سنوات

☐

أقل من سنتين

☐

من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة

☐

من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

☐

١٥ سنة فأكثر

الاستبيان الأول:

بيانات خاصة بأبعاد القيادة الاستباقية:

البعد الأول (الشخصية الاستباقية):

١. يمتلك القائد رؤية واضحة ومحددة تساعد على استشراف المخاطر المحتملة في المشاريع، بما يسهم في الوقاية

من الأزمات وتحقيق استقرار الأداء التنظيمي.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٢. يسعى القائد إلى تحديد الفرص المستقبلية واستثمارها بشكل فعال بما يعزز قدرة المشاريع على مواجهة الأزمات

وتقليل أثارها السلبية.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٣. يحرص القائد على إعداد خطط وقائية واستراتيجيات بديلة تُسهم في تقليل حدة الأزمات وتعزيز استمرارية

المشاريع.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٤. يتعامل القائد مع الأزمات باعتبارها فرصاً للتعلم والتحسين المستمر، بما يعزز مرونة المشاريع وقدرتها على

التكيف مع التغيرات.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

البعد الثاني (السلوك الاستباقي):

١. يبادر القائد بجمع المعلومات وتحليل المؤشرات المبكرة لتوقع الأزمات المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية

المناسبة.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٢. يتخذ القائد قرارات فورية وتصحيحية عند ظهور إشارات خطر بما يحدّ من تفاقم الأزمات داخل المشاريع.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٣. يتحمل القائد مسؤولية التأثير الإيجابي في بيئة العمل من خلال نشر ثقافة الوقاية والتخطيط الاستباقي لتقليل الأزمات.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٤. يطور القائد إجراءات وخططاً مبتكرة تعزز من استقرار المشاريع وتدعم فاعلية إدارة الأزمات في البيئات الحساسة مثل مشاريع المسجد الحرام.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

الاستبيان الثاني:

بيانات خاصة بإدارة الأزمات:

١. يعمل القادة في المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام على استشراف الظروف الاستثنائية المحتملة ووضع خطط مسبقة للتعامل معها بما يقلل من احتمالية وقوع الأزمات.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٢. يظهر القادة شجاعة ومسؤولية عالية عند اتخاذ القرارات الصعبة خلال الأزمات، بما يضمن حماية الموارد واستمرارية سير العمل.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٣. يلتزم القادة بتحقيق الأهداف التنظيمية ويثابرون في تنفيذ المهام رغم الظروف الطارئة، مما يعزز استقرار المشاريع ويحدّ من تفاقم الأزمات.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٤. يتمتع القادة بكاريزما وشخصية قوية تمكّنهم من كسب ثقة الفريق وتحفيزه على تجاوز الأزمات بفاعلية.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٥. يطبق القادة أساليب القيادة التكيفية التي تعتمد على الإبداع وحل المشكلات بشكل فوري أثناء الأزمات لتعزيز استجابة المشاريع بسرعة.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٦. يتبنى القادة نهج القيادة التمكينية الذي يمنح فرق العمل حرية اتخاذ القرارات المناسبة خلال الأزمات بما يعزز

سرعة التعامل معها.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٧. يتخذ القادة قرارات مدروسة قائمة على تحليل دقيق للبيانات المتاحة أثناء الأزمات بما يساهم في تقليل أثارها

السلبية على المشاريع

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

٨. يعتمد القادة على التفكير الديناميكي والتخطيط الوقائي في مواجهة المواقف الطارئة بما يدعم استمرارية

العمل ويحدّ من المخاطر المستقبلية.

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐