

تأثير النمط القيادي على إدارة ازمات المشاريع بالتطبيق على بنك الإنماء  
بالمملكة العربية السعودية بمدينة مكة المكرمة

أسم الطالب  
وفاء فؤاد المصري

مشروع تخرج-١  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## جدول المحتويات

|   |                                   |       |
|---|-----------------------------------|-------|
| ٢ | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | ١     |
| ٣ | المقدمة:                          | ١.١   |
| ٥ | مشكلة الدراسة                     | ١.٢   |
| ٥ | فجوات على المستوى النظري          | ١.٢.١ |
| ٥ | فجوات على المستوى التطبيقي        | ١.٢.٢ |
| ٦ | أهمية الدراسة                     | ١.٣   |
| ٨ | على المستوى النظري:               | ١.٣.١ |
| ٨ | على المستوى التطبيقي:             | ١.٣.٢ |
| ٩ | قائمة المراجع                     |       |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١ . المقدمة:

يعيش العالم مرحلة حرجية تموج بالتطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة للانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، وتلعب فيها الجودة والتميز الدور الحاسم في النجاح، ومن هذا المنطلق فإن المؤسسات بمختلف أنواعها ينبغي عليها اللحاق بركب الدول المتقدمة وترك التمسك بالنماذج الإدارية التقليدية، والاتجاه نحو تطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة للتوافق مع العالم الخارجي. وتُعد القيادة التعليمية الفعالة من أهم الركائز الأساسية لنجاح النظام التعليمي في تحقيق الأهداف المرجوة منه، وللتأكد من جودة المؤسسة التعليمية وكفاءتها وجودة مخرجاتها، يُنظر أولاً إلى قيادتها وما يتوافر لديها من قدرات وإمكانات ووعي متكامل للأدوار المطلوبة منها ولدور المؤسسة التعليمية في المجتمع، ويُخطئ من يظن أن قيادة المؤسسات التعليمية سهلة وميسرة أو أن ظروفها تتشابه مع غيرها من المؤسسات الأخرى (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣،

تناول البحث تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات دراسة حالة على جامعة أم القرى ومن خلاله تم تأثير النمط القيادي الحديث المتمثل بالنمط القيادي "التحويلي والتبادلي" في إدارة الأزمة في المنظمات اعتماداً على قدرتها في التكيف لشتى المواقف والأزمات بما ينعكس إيجابياً على المنظمة والمجتمع. وبناء على ذلك يهدف البحث قياس مدى تأثير متغير النمط القيادي الحديث في إدارة الأزمة حيث إن القيادة هي أساس العملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأنها تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها، فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى هذا تكون القيادة ضرورية لأي عمل ناجح في أي مؤسسة؛ وذلك لأنها تحفز الأفراد على العمل الجاد والكفاح من أجل تحقيق هذه الأهداف، لذا فهي عملية تأثيرية تحدث ما بين القائد وتابعيه وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للقيادة للارتقاء بالمؤسسة والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، فهي الأداة القادرة على صنع المستقبل وتجويده (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

يعيش العالم اليوم في دوامة وسلسلة من الأزمات التي تعصف وتهدد استقرار المنظمات والأفراد في مختلف المجالات ويبرز هنا دور القيادة الفعالة والقادرة على العمل بروح الفريق لتجاوز هذه

الأزمات ومواجهتها وإدارتها والتغلب عليها من خلال اتخاذ قرار صحيح في الوقت المناسب وبسرعة. (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

وتتطور الأزمات منذ قديم الزمان، لأنها أصبحت في العصر الحديث جزء من حياتنا، وقد تنعدم المعرفة في كيفية إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية مما يعمق الأزمة ويعقدها لتكون أشد تدميرًا. (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

وتمثل إدارة مخاطر الكوارث والأزمات تحديات عالمية يمكن استثمارها وتحويلها لفرص يمكن أن تساهم في التنمية الوطنية للدولة التي تتعرض للأزمات، وبدأت تعي الدول ضرورة وأهمية التخطيط الفعال وتطوير الأفكار المرتبطة بالخطط الوطنية وخطط المنظمة وخطط الحد من مخاطر الأزمات لحماية المنظمة والمجتمع من الخسائر المادية والبشرية والمادية الفادحة. (مجموعة مؤلفين ، ٢٠٢٢)

ويؤكد لنا الواقع أن الكثير من القيادات العليا ومتخذي القرارات يعتمدون على أسلوب الإدارة بمبدأ رد الفعل وليس المبادرة والمبادأة بسبب ضعف المعرفة والعلم والمهارة في كيفية إدارة الأزمات مما يجعل الأزمات أشد عمقًا وأكثر تعقيدًا وأكثر تدميرًا لذا فإن القيادات العليا بحاجة ماسة وضرورية لتشكيل منظومات متكاملة على أسس علمية للتعامل مع الأزمات بمبدأ المبادأة والمبادرة والحد من خسائرها (محمد محمد سعيد فريوان ، ٢٠٢٢) .

لاشك أن القيادة تمثل المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانه كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية؛ لكي يكون قادرا على مواصلة حياته العملية فيما بعد (محمد محمد سعيد فريوان ، ٢٠٢٢)

## ١.٢. مشكلة الدراسة

أن وضع إطار جيد لإدارة الأزمات أمر ضروري إلا أن التنفيذ الفعال هو أكثر أهمية، ومن الضروري إجراء محاكاة للأزمة بشكل منتظم من أجل زيادة الاستعداد لإدارة الأزمة، وبهذا الخصوص فإن وجود فريق لإدارة الأزمات محدد الأدوار والصلاحيات وبحيث يكون من ضمن أعضائه أشخاص من ذوي الخبرة في هذا المجال أمراً هاماً، ويقوم بنك الإنماء حالياً بإعداد دليل شامل لإدارة الأزمات المصرفية.

### ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

الفجوة النظرية : يعتبر تحديد وجود مشكلة لدى البنك وإيجاد حل لها أمراً هاماً لضمان سلامة البنك، وتحقيق الاستقرار في النظام المالي ككل، لأن البنوك تعتبر المكون الرئيسي للنظام المالي كما أن تعثر أي بنك ستكون آثاره السلبية كبيرة على الاقتصاد بشكل عام مما يؤدي إلى زعزعة الاستقرار المالي.

### ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

الفجوة العملية : إن الإدارة الناجحة لأزمة البنك تحد من احتمالات إخفاق البنك ومن حدوث الأزمات المصرفية بشكل عام فضلاً عن تقليل تكاليف الحل، وبالتالي فإن وضع إطار شامل وواضح ومبادئ توجيهية للتعامل مع مشاكل البنوك هو أمر بالغ الأهمية، وبناءً على ذلك فإن معظم السلطات الرقابية بدأت تولي اهتماماً بالغاً لموضوع إدارة الأزمات وذلك بهدف تحليل إطار وعملية تحديد المشكلة التي قد يواجهها البنك بالإضافة إلى توقيت وكيفية التدخل، وبالتالي فإن التعامل مع الأزمات المصرفية يجب أن يبدأ بالرقابة الحصيفة على البنوك إفرادياً وكذلك بإيجاد إطار للتعامل مع المخاطر النظامية على المستوى الكلي والتي في كثير من الأحيان يصعب تحديدها وقياسها وإدارتها من خلال الرقابة على البنوك بشكل إفرادي والتي تتطلب مهارات ومنهجيات مختلفة، وبالتالي فمن الضروري تبني الرقابة الاحترازية الكلية وذلك لتحديد ومراقبة والحد من المخاطر على النظام المالي ككل.

إذا سنجيب في هذه الدراسة عن التساؤل الرئيسي التالي:

" ما هو تأثير النمط القيادي على إدارة الازمات بالتطبيق على بنك الإنماء بالمملكة العربية السعودية بمدينة مكة المكرمة "

### ١.٣. أهمية الدراسة

أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في وضع خطة إدارة أزمات متعلقة بهيكلية وطبيعة المؤسسة المالية هو القيادي الإداري الديمقراطي. أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يوفر البدائل في حالة تعطل عمل المؤسسة المالية أثناء الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي. النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في قيادة فريق مُدرب للتعامل مع الأزمات ويمكن أن يؤسس خطة إدارة الأزمة طبقاً " لإجراءات حل الأزمة ويسهم في تحديد الأولويات والمسئوليات والأدوار والتنسيق بينها داخل فريق إدارة الأزمة هو القيادي الديمقراطي. أن النمط القيادي الإداري الذي يسهم في ضمان التعاون بين مسؤولي الإتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة الأزمة ويسهم في توفير دليل إرشادي للمؤسسة المالية ويوضح كيفية التعامل مع الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي. النمط القيادي الإداري الذي لديه القدرة على التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة المصرفية الي ماكانت عليه قبل الأزمة هو النمط القيادي الديمقراطي . تمثل القيادة دوراً هاماً ومحورياً في إدارة الأزمات داخل المنظمات ، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة و تبعاتها ، حيث يرى الكثير من الباحثين والمتخصصين وقادة على أرض الواقع أن نجاح المنظمة من نجاح قياداتها ، وفشلها من فشلهم.

ان العلاقة التي تربط القيادة بإدارة الأزمات داخل المنظمات معقدة ومتشعبة ، نظراً لاختلاف طبيعة القيادة داخل كل منظمة لما لها من خصوصيات واستعدادات وخبرات ، هذا من جهة ومن جهة أخرى لصعوبة التنبؤ بشكل وحجم الأزمات التي تتعرض لها منظماتهم ، وذلك بالطبع لكون الأزمات والبيئة التي تحدث فيها تتميز بالتغير والتجدد ، وأن الأزمات قد تتجر عنها أزمات أخرى لم تكن في الحسبان ، وهو ما يوحي ويؤكد صعوبة الوصول إلى تعميمات وطرح حلول جاهزة تقضي على المشاكل والأزمات بصورة جذرية ، ويكمن السبب وراء ذلك كون تلك الأزمات مصدرها الرئيسي هو الإنسان وما يصدر عنه من سلوكيات و أفعال لا يمكن التنبؤ بها بصورة دقيقة ، لكن ذلك لا يمنع من وجوب وضروة العمل على تجنب الأزمات والمشاكل التي يتعرض لها أي تنظيم ، تماشياً مع المبدأ الذي يرى أن تصور وبناء مستقبل أفضل لا يتم إلا من خلال التحرر من قيود الحاضر وآلام الماضي ، وذلك من خلال وجود قيادة إدارية تمتلك نظرة مستقبلية وقادرة على مواجهة تلك الظروف التي لا يمكن النأي عنها ، ولا بد أن تمتلك هذه القيادات الحد الأدنى للمقومات والمتطلبات القيادية الأساسية ، وذلك حتى يكون بمقدورها تذليل

مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه منظماتهم. وفي نفس السياق حاولت هذه الدراسة أن تؤكد على أهمية دور القيادة ذات النمط غير الروتيني وذات أن تجعل من منظماتها منظمات مبادرة المؤهلات الإبداعية الخاصة في إدارة الأزمات ، حتى يكون بالإمكان ومستعدة لتجاوز للأزمات وليست منظمات مستهدفة لها ، ولأن الأزمات التي تصيب المنظمات تلقي بضررها على كافة مكونات ومستويات المنظمة ، والتي من بينها القادة ، حيث تعترضهم الكثير من المشكلات في سعيهم لحلحلة الأزمات ، كان لا بد من التفكير دوماً في أساليب وكيفية الخروج منها بأقل الخسائر والأضرار ، ذلك أن الأزمات بقدر ما تحمل بذوراً للحياة والنماء بقدر ما تحمل في ثناياها جذوراً للاندثار والفناء ، وعلى القادة الأكفاء دوماً البحث عن السلوك والمنهج الذي يكفل السيطرة على الأزمات ولا بد أن يدركوا أن الأزمات لا تحمل في طياتها فقط جوانب سلبية بل لا بد أن يدركوا أن معنى الأزمة هو كما أيا كان حجمها ووقوعها ، و فرصة خطر. فهمها الصينيون، أي انطلاقاً مما ورد، توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات حول كل من القيادة وإدارة الأزمات وكذا العلاقة التي تربطهما في هذا الموضوع، وهي دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمة ، حيث نورد أهم ما خلصنا إليه كما يلي : - القيادة كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو. الحلقة الأساسية ضمن عناصر القيادة الإدارية داخل المنظمة. - القادة هم صناع النجاح داخل المنظمات، و أن تعقد الأزمات وتواليها وتجدها فرض الحاجة إلى البحث دوماً عن أنجع وأحدث الأساليب والمناهج التي من أن توفر قدراً من الوقاية للمنظمات أمام الأزمات أو الخروج منها بأقل الخسائر. أن أساليب التعامل مع الأزمات يتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة والإحاطة بأسبابها وكذا على طبيعة النمط القيادي داخل المنظمة. - أن الأزمات لا يمكن تجنبها تماماً ، ذلك أن تأثيراتها تختلف من أزمة إلى أخرى ، فهناك الأزمات التي تصيب كيانات إدارية عديدة في نفس الوقت ، ومرد ذلك أن بعض المنظمات تتأثر ببعضها كما أن أسبابها لم تكن متوقعة. - أن البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف، فالبينة الحالية سواء الداخلية أو الخارجية التي تميز المنظمات والتي توصف بالمتغيرة والمتجددة والمعقدة، تدفع دائماً نحو البحث والتعلم واكتشاف القادة الأكفاء الذين تجاوزوا مختلف التحديات والأزمات ، لذا تبين أن منظمات اليوم - بصفة عامة - في حاجة إلى أن تقاد باحتراف بدل أن تدار فقط.

### ١.٣.١. على المستوى النظري:

الاهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المنظمات بصفة عامة وفي الوقت الراهن بصفة خاصة، إذ جاءت لتوضح وتسلط الضوء على دور القيادة في إدارة الأزمات، حيث تساهم القيادة الفعالة في ترشيد إدارة الأزمات ودورها في مواجهة وإيجاد الحلول الناجحة للأزمات من أجل الحفاظ على المنظمات وضمان بقائها واستمرارها. بصفة عامة وعلى جامعة أم القرى بصفة خاصة.

محاولة سد نقص المراجع العلمية التي تربط القيادة الفعالة وبين إدارة الأزمات بصفة عامة وفي المجتمع السعودي وبنك الانماء بصفة خاصة.

### ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

الاهمية التطبيقية: تنبع أهمية البحث من أهمية القطاع المطبق عليه وهو بنك الانماء من جانب ومن أهم البنوك في المملكة العربية السعودية من جانب آخر، وبالمطبع تؤثر الأزمات عليها بشكل سلبي وتعرقل تحقيقها لأهدافها، ومن ثم فإن إنقاذ القطاع التعليمي أو تقليل تأثير الأزمات عليه يمثل هدفاً أساسياً لصانعي القرار في الدولة، للنهوض بالدولة وتقوية مكانتها على المستوى المحلي والمستوى العالمي.

تسليط الضوء على أهمية دور القيادة في إدارة الأزمات والتعامل معها.

يحاول هذا البحث تفعيل دور القيادة في إدارة الأزمات والتعامل معها ومواجهتها بأسلوب علمي وعملي.

ونظراً لشدة حساسية هذا القطاع للأزمات يسعى هذا البحث إلى التعرف على القيادة الفعالة في إدارة الأزمات في كافة مراحلها والتأكيد على دورها في اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة الأزمات بكفاءة وفعالية ومن ثم التعامل مع الأزمات بمبدأ المبادرة والمبادأة بدلاً من رد الفعل وذلك من خلال التشخيص السليم وتقليل حجم الأزمات وآثارها السلبية على الجامعة وتقصير مدة استمرار الأزمة والاستفادة من الإيجابيات التي تطرحها الأزمة والتي قد لا تتوفر في الأوقات العادية، ومن ثم الحفاظ على ثروات المجتمع وزيادة استقرار المجتمع مما يعود بالاستقرار ودفع عجلة التنمية للأمام .

## قائمة المراجع

١. رياض عبد الحكيم جاد، غ. (٢٠١٥). مقومات النجاح الوظيفي لمديري البنوك في ضوء نمط القيادة التحويلية وأثرها على إدارة المشروع. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣١(١)، ٧٠-١٠٧.
٢. عبد الفتاح الزكي، أ.، & أحمد. (٢٠١٢). درجة توافر عناصر إدارة أزمات بالإدارة المشاريع في قطاع البنوك. مجلة بحوث التربية النوعية، ٢٠١٢(٢٧)، ٢٩-٧٥.
٣. فايز بن ظفره، س. ع.، & سعدال عزام/. (٢٠٢٣). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في البنوك بالتطبيق على إمارة منطقة مكة المكرمة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٤(٢)، ٢٦٧-٢٩٩.
٤. مجموعة مؤلفين. (٢٠٢٢). إدارة المشاريع بين النظرية والتطبيق: الاستجابة الاستراتيجية لدولة قطر لأزمة الحصار. المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
٥. محمد محمد سعيد فريوان، م. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التربوية الإبداعية لدى مديري البنوك الأساسية الحكومية من وجهة نظر الإداريين في لواء بني كنانة. مجلة كلية التربية (أسيوط)، ٣٨(١٠.٢)، ١٧٩-٢٠٦.
٦. عطية عبد المعطي، ر. (٢٠٢٢). دور المرونة التنظيمية في الاستجابة لتحديات (COVID19) في المؤسسات المصرفية: دراسة تطبيقية على عينة من البنوك وإدارتها. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٦(٢)، ٢١-٥٠.

- أ. محمد أحمد الشerman، & أ. د. علي محمد جبران. (٢٠١٨). درجة ممارسة ادارة المشاريع بالتجوال لدى مديري البنوك في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للاداريين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢٥).
٧. عبيد مختار سويقي. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة ازمات المشاريع على الصحة التنظيمية دراسة ميدانية على العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٣(٢)، ٩٨-٦٥.
٨. النعيمي، & مبارك جبر مبارك المفرح. (٢٠٢٣). استراتيجية إدارة الأزمات والمخاطر" دراسة حالة الإدارة بنك قطر الدولي الإسلامي لأزمة جائحة كورونا" ( Master's thesis).