



عنوان البحث
دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات دراسة
ميدانية على شركة الاتصالات السعودية

إعداد الطالب/
سليمان السعود
الرقم الجامعي : 241002561

إشراف/

العام الدراسي:
2023

مقدمة:

تعد القيادة الناجحة التي تعمل على استغلال ما توفر لديها من طاقات بشرية وإمكانات مادية وأفكار تنظيمية وتوجيهها بالاتجاه الصحيح مفتاح التقدم والنهضة المنشود، حيث الدول المقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم في شتى المجالات إلا بفضل القيادة الناجحة.

لذا تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة لما لها من تأثير واضح في نجاح المنظومة وتسيير دفة العمل فيها، حيث يشير علي إلى أن القيادة هي عملية التأثير وزيادة الحماس عند أفراد المنظومة للقيام بعملهم بجد دون استخدام السلطة الرسمية، والقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وقدرته على التعامل مع الآخرين بطريقة تشكل الدافع الداخلي لديهم لتحقيق أهداف المنظومة، وذلك من خلال حفز الهمم وبناء الثقة وتعزيز الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى العاملين وتمثل القيادة الإستراتيجية أحد أنماط القيادة الذي يقدم الرؤية المستقبلية والاتجاه نحو التطور والتوسع والنجاح للمنظومات مع ضرورة توافر مهارات وسمات القائد الاستراتيجي لصياغة وتطبيق الإستراتيجية بالاتجاه المطلوب، إذ تعد القيادة الإستراتيجية اليوم أساس نجاح المنظومات التربوية على اختلاف أنواعها، لذلك تسعى المؤسسات إلى تطوير أدائها من خلال الإصلاح الشامل بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وغاياتها وفق تحقيق متطلبات القيادة الإستراتيجية من تطوير المجال التنظيمي وحشد الطاقات البشرية والمادية لذلك.

كما ينظر للقيادة الإستراتيجية بأنها هي قيادة الرؤية الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين، وتشكل الإستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغيرات الجذرية استجابة

لتغير توقعات المجتمع، وذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغيرات.

هذا والقيادة الإستراتيجية دور فعال في تطوير المنظومات، لتحقيق أهدافها، ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة، من خلال قدرتها على التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث.

مشكلة الدراسة:

تُعتبر الشركات عامة وشركات الاتصالات حلقة الوصل بين العملاء والهيئة الإدارية لها ، لذلك تأتي القيادة الإستراتيجية لتمثل السلوك القيادي الأكثر ملائمة لتحقيق نجاح الشركات ومساعدتها في التغلب على أزماتها وذلك من خلال تحقيق متطلباتها التنظيمية والبشرية والمادية.

حيث أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الإستراتيجية لها دور فاعل في تنفيذ الإستراتيجية للمنظومة من خلال ممارساتها المتفاعلة، والتي منها: إدارة موارد المؤسسة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة منظومة فاعلة، استغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية

ونظراً لما جاء في تقرير وزارة الاقتصاد والتخطيط من أن المنظومة الإدارية في المملكة العربية السعودية تحتاج إلى تطوير مستمر، بما يعزز تفاعل مكوناتها تحسين أدائها. ، لذا فإن الدراسة الحالية تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:
ما دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية؟

أهمية الدراسة:

يُمكن صياغة أهمية الدراسة على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

- 1) تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها حيث تتناول موضوعاً ومحوراً هاماً وهو القيادة الاستراتيجية كأحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تطوير الشركات والمؤسسات
- 2) أهمية العمل على تطوير أساليب إدارة الأزمات بما يتوافق مع أهداف الشركات

الأهمية التطبيقية:

- تقدم الدراسة الحالية مقترحات لتوضيح الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الكشف متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين.
- الكشف عن واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين.
- التعرف على الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

تساؤلات الدراسة

تمحورت أسئلة الدراسة في الآتي:
ما دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية؟

- ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:
- ما أبرز متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
 - ما واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
 - ما طبيعة الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟

فروض الدراسة:

- تتمثل فروض الدراسة على النحو التالي:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركات في المملكة العربية السعودية تُعزى (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)

الدراسات السابقة:

في إطار المرجعية العلمية أمكن للباحث الحصول على الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية وتم تناولها على النحو التالي:

دراسة فلانته (2018). بعنوان " درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة أداة الدراسة وتم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة لمحدودية عددهن والبالغ (73) وكيلة . وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات قائدات مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية مرتفعة.

وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال للقيادة الإستراتيجية في مجالي تطوير رأس المال البشري والتأكيد على الممارسات الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح القائدات اللاتي يحملن درجة البكالوريوس. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال للقيادة الإستراتيجية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

دراسة النفار (2015) بعنوان: ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظة غزة.

هدفت دراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية لبعض القيادات في الجامعات، وتم تطبيق الدراسة على عينة عنقودية مكونة من (320) من الأكاديميين والإداريين لقياس توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية، وعينة عنقودية أخرى مكونة من (382) من الطلبة لقياس مستوى تطبيق الجودة الشاملة بالجامعات الفلسطينية، وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين تطبيق الجودة الشاملة وبين ممارسات القيادة الإستراتيجية، واقترحت الدراسة إطاراً لدور ممارسات القيادة الإستراتيجية في

تحقيق الجودة الشاملة، بحيث يمكن من خلال تطبيق مراحله المختلفة أن يساهم في تطوير الجودة الشاملة بالجامعات.

دراسة الحبيب والفايز (2014): بعنوان "إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ومتطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم بإدارة التربية والتعليم بمدينة الرياض، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة، والتي طبقت على (148) من مديري المدارس، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: من أهم متطلبات إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام هي منح مديري المدارس الصلاحيات، وإعداد دليل للتعامل مع الأزمات المدرسية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية:

من خلال ما سبق نؤكد أن القيادة الإستراتيجية أول ما عرفت في النواحي العسكرية ومن ثم انتقلت إلى إدارة الأعمال، وذلك للتغيرات التي طرأت نتيجة الثورة الصناعية والتوسع في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري الحديث.

ويمثل مصطلح القيادة الإستراتيجية المصطلح الجوهري في هذه الدراسة، وهو كغيره من المصطلحات الإنسانية التي لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف موحد له، وذلك لتعدد الفلسفات وتعدد وجهات النظر ولتنوع الاهتمامات في تناولها، ومن ضمن التعريفات الأكثر حضوراً في هذا السياق:

و القيادة الإستراتيجية : "هي القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة"

والقيادة الإستراتيجية بأنها : القيادة التي تمتلك مهارات وضع تصور استراتيجي واضح وملائم بناءً على أهداف إستراتيجية محددة تتناسب مع ثقافة المنظمة لتطوير وتنمية قدرات ومهارات جميع العاملين والتمسك بالقيم والأخلاق والابتكار والتي من خلالها تستطيع المنظمة التميز بالمنظمة على المستويين المحلي والعالمي.

ويمكن التمييز بين القيادة والقيادة الإستراتيجية من خلال عنصرين من حيث المستوى واهتمام البحوث، فالقيادة بالنسبة للقائد في أي مستوى بينما في القيادة الإستراتيجية يتمثل في القيادة العليا، أما بحوث القيادة فتركز على العلاقة بين القائد والتابعين بينما في القيادة الإستراتيجية تركز على تنفيذ العمل. و القيادة الإستراتيجية جزء هام في تنمية القدرات التنظيمية للمنظمة، من خلال استثمار الفرص ونقاط القوة وتجنب التهديدات ونقاط الضعف فالقيادة الإستراتيجية تعمل على تسهيل القرارات الإستراتيجية، من خلال إيجاد رؤية مستقبلية، وتنمية قدرات الهياكل التنظيمية والحفاظ على صورة المنظمة ومستواها بين المنظمات.

أن القيادة الإستراتيجية هي " قدرة الأفراد على التفكير والتخطيط الاستراتيجي، بواسطة إعطاء تصور واقعي للمؤسسة وتوقع الابتكار، وتشجيع الآخرين على تبني التغيير."

و أن القيادة الإستراتيجية هي : " القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف

والفرص المتاحة وفق مرونة وتحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة".

مما سبق يتضح لنا أن القيادة الإستراتيجية تهتم بالوقوف على الوضع الحالي للمنظمة من خلال استقراء الماضي وتصور التوجه الاستراتيجي المستقبلية في حياة المنظمة واتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للوصول بها إلى مخرجات في أعلى جودة.

تسعى كل منظمة بغض النظر عن حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعتها عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وذلك بسبب التطورات المتسارعة التي تفرض على أصحاب القرار دراسة الماضي بتفاصيله، والتفاعل مع الحاضر بمعطياته، والاستعداد للمستقبل بتوقعاته، وعليه تبرز أهمية القيادة الإستراتيجية التي تعد الأقدار على استشراف وتلبية احتياجات المنظمة استراتيجياً، وهي بذلك:

1. **مصدر للابتكارات:** وهذا يعني بامتلاك المنظمة القدرات المعرفية المتطورة في كافة الجوانب والمتلاحقة مع أحدث الاختراعات والتجديدات من خلال التفكير الاستراتيجي لبقاء المنظمة في الصف الأول، وذلك يتحقق من خلال قدراتها التنظيمية في القيادات البشرية في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة
2. **تطوير أداء العاملين:** فهي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإستراتيجية للتغيير من الواقع المعاش
3. **استقطاب كفاءات إدارية مبدعة:** وذلك بجلب الخبراء المبدعين من ذوي الخبرات العالية في كافة المجالات والتخصصات لمواجهة التحديات الطارئة لوضع الحلول الإبداعية لها
4. **تحقيق التوازن الاستراتيجي:** إن القيادة الإستراتيجية مسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها من خلال تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات من خلال رؤيتها المستقبلية
5. **تحقيق التفوق والتطور للمنظمة:** وذلك بالتخلص من الأدوار التقليدية للقيادة، والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الأرحب، فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث ولديها القدرة بأخذ الاحتياطات اللازمة بسرعة فائقة دون التعرض لأي مشكلة

المحور الثاني: إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات علم له أسس وقواعد يُسهم تطبيقها في حماية المؤسسات على اختلاف طبيعتها الثقافية والاجتماعية والخدمات التي تقدمها؛ لذا فإن إدارة الأزمات هي عملية للإدراك والتحكم في المخاطر والتهديدات والمشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة التعليمية من خلال تهيئة المناخ المناسب واتخاذ التدابير الوقائية بهدف تجنبها، والحد من أثارها السلبية وسرعة إعادة التوازن للنظام واستئناف النشاط واستخلاص الدروس المستفادة منها لمنع تكرارها وتحسين الطرق للتعامل معها هي المحاولة التنظيمية من الأفراد في المؤسسات لتجنب الأزمة وإدارتها بشكل فعال.

لما لإدارة الأزمات من تأثير كبير على المؤسسات، وخاصة التعليمية منها كونها تُسبب خللاً في سير العمل؛ فإن هناك عدداً من المراحل التي تمثل نموذجاً علمياً للتعامل مع الأزمات، والخروج منها بأقل الخسائر، واستعادة التوازن بأسرع وقت، وهذه المراحل على النحو التالي:

– **اكتشاف إشارة الإنذار:** إن النقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة يعني

اكتشاف الأزمة قبل حدوثها؛ حيث إن الأزمة غالباً ما تكون مسبقة بعدد من

الإنذارات التي في حالة عدم اكتراث المسؤولين في المؤسسات لها؛ فإنه من الاحتمالية الكبيرة أن تزداد احتمالات وقوع الأزمة، وتزداد تكاليف إدارتها، وعلى الرغم من أولية تلك المرحلة إلا أنها تؤدي دوراً مهماً في عملية إدارة الأزمة؛ فبقدر نجاح المؤسسة وفريق إدارة الأزمات بها في اكتشاف واستشعار تلك الإنذارات بقدر ما تكون قادرة على التعامل المبكر مع الأزمة قبل حدوثها وتقعدها وتفاعلها مع البيئة المحيطة.

– **الاستعداد والوقاية:** ويعني أنه يجب أن يتوافر لدى إدارة المؤسسات التعليمية استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف، ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع الخطط المناسبة لاحتمالات وقوع الأزمة؛ حيث إن هذه المرحلة تعتمد على رسم خطط مختلفة لمواجهة الأزمات المحتملة وكيفية التعامل معها، والحد من مخاطرها.

– **احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة أو الحد منها:** وهذه المرحلة تكون عندما تقع المؤسسة في الأزمة، وتفشل في الحد منها وكبح جماحها؛ حيث يتم في هذه المرحلة التركيز على احتواء الأضرار والآثار الناتجة عنها، وتقليل الخسائر الناجمة عنها، ولعل من الملاحظ أن هذه المرحلة ترتبط بمدى الاستعدادات في المراحل السابقة، وتوافر الأجهزة والأدوات التي تدعم الجهود البشرية للحد من الأزمة.

– **استعادة النشاط:** تركز هذه المرحلة على إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة وهي أقرب إلى عملية الترميم للآثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وتتطلب تلك المرحلة توافر برامج وخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل لدى المؤسسة لإعادة التوازن للمؤسسة في أقرب وقت ممكن، كما تتطلب هذه المرحلة التعاون بين المؤسسة والمؤسسات والجهات التي من الممكن أن تقدم لها الدعم في البرامج المنفذة من قبل المؤسسة لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة.

– **التعلم:** وهي المرحلة المرتبطة بدراسة وتحليل الأحداث المصاحبة للأزمة، واستخلاص النتائج والدروس سواءً من تجربة المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي مرت بأزمة مشابهة؛ حيث تتطلب هذه المرحلة تقييم الخطط والاستراتيجيات المتبعة، وتحديد مساراتها، والوقوف على مواطن الخلل في الأداء ومواضع القصور والتقصير مما يُتيح الفرصة للتغيير والتطوير.

– **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** تتضمن هذه المرحلة الإشعارات التي تُنذر بوقوع الأزمة، وتتمثل في الإجراءات التي تُتبع للحد من الأزمة والتقليل من مخاطرها؛ حيث ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقتٍ طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتكررة ومتتالية.

– **الاستعداد والوقاية:** ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة لها؛ حيث يتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة خططاً واقعية وشاملة وإعداد فريق لإدارة الأزمات؛ من خلال تدريب اقتراضي لأعضاء المنظمة على مواجهة الأزمة.

– **احتواء الأضرار والحد منها:** تعتمد كفاءة وفعالية هذه المرحلة على مرحلة الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنع انتشارها في كافة أرجاء المنظمة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة لضمان سير العمل بشكل عادي دون تأثير على الأداء داخل المنظمات، وذلك من خلال تنفيذ خطط المواجهة والاستعداد التي تم وضعها في المرحلة السابقة.

– **استعادة النشاط:** وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها الإدارة من أجل إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، ومعالجة الآثار التي قد تنتج عن الأزمة بغرض استعادة المؤسسة لتوازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها قبل حدوث الأزمة.

– **التعلم:** وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل إدارة الأزمات، وتهدف إلى التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، والاستفادة من الدروس السابقة من خلال استخلاص العبر والدروس المستفادة من الخبرات التي مرت بها المنظمة أثناء الأزمة، وتتطلب هذه المرحلة قدرات علمية لتحليل وضع المنظمة، وتشخيص أحوالها وتحديد السبل التي يمكن بها تلافي الأزمات مستقبلاً.

المنهجية وطرق البحث:

في ضوء أهداف الدراسة الحالية، يستخدم الباحثة المنهج الوصفي، الذي يُعرف بأنه: "منهج يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها، وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة وظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع" كما يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وصفاً دقيقاً، يُعبر تعبيراً كيفياً أو كمياً عنها، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى

أدوات الدراسة:

عمد الباحث إلى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها، ومجتمعها، وللإجابة على تساؤلاتها. وتعتبر الاستبانة إحدى أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقتنة، والأكثر صدقاً وثباتاً.

1- بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها تم بناء الأداة (الاستبانة)، وقد تكونت الأداة من ثلاثة أقسام في صورتها النهائية:

1- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

2- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).

3- القسم الثالث: ويتكون من (18) عبارة، موزعة على ثلاث محاور أساسية

4- المحور الأول: متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

5- المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

6- المحور الثالث: طبيعة الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

تصور مقترح لمحاور أداة الدراسة

المحور الأول: أبرز متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد موافق	غير موافق	غير موافق بشدة
1	بناء خطة استراتيجية واضحة للشركة					
2	صياغة رؤية ورسالة وأهداف الشركة بصورة قابلة للقياس					
3	التفاعل بين القيادات في الشركة وبين المستويات الإدارية المختلفة					
4	قدرة القيادات العليا في الشركة على التعامل مع المشكلات التي تؤثر على سير العمل في الشركة					

5	تطوير أساليب قيادية وإدارية تُسهم في تطوير العمل الإداري في الشركة				
6	تعزيز القيادات العليا في الشركة لمهارات الابداع والابتكار للمستويات الإدارية				

المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل القيادات العليا على إعادة التكيف لبيئة العمل بعد حدوث الأزمة					
2	تكتشف القيادات العليا مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشر لحدوث أزمة					
3	توفر القيادات العليا قائمة بالمخاطر التي قد تكون سبباً في حدوث الأزمة					
4	تهيء القيادات العليا وسائل الأمن والسلامة من المخاطر والأزمات قبل حدوثها					
5	تقدم القيادات تحليلاً شاملاً للأزمات التي وقعت بالشركة					
6	تهتم الشركة بالبرامج والدورات التدريبية في مجال التكيف مع الأزمات					

المحور الثالث: طبيعة الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استشراف الأزمات قبل حدوث لتحديد الآليات المحتملة لمواجهتها					
2	رفع الجاهزية القصوى والوعي لكافة الأشخاص والإدارات المعنية بالتعامل مع الأزمة					
3	تحفيز الموارد البشرية لتحقيق المستهدف من إدارة الأزمة					
4	تطوير الثقافة التنظيمية من خلال معالجة الفجوات الناتجة عن الأزمات					

5	توظيف نتائج الأزمة لتحقيق الممارسات الأخلاقية وتحويلها لمنهج مستدام					
6	متابعة ورصد الآثار المترتبة على الأزمة وأثرها على العمل في الشركة					

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة). ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات، والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد الدراسة، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean"؛ وذلك للتعرف على متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحاور، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- 3- المتوسط الحسابي "Mean"؛ وذلك لمعرفة مدى ارتفاع، أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- 4- الانحراف المعياري "Standard Deviation"؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها.
- 5- تم استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتها التي تنقسم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

حدود الدراسة :

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات
- **الحدود البشرية:** سيتم تطبيق الدراسة على موظفي شركة الاتصالات السعودية
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي للعام الجامعي 1446هـ
- **الحدود المكانية:** سيتم تطبيق الدراسة في شركة الاتصالات السعودية في المملكة العربية السعودية

المراجع:

- أحمد، أخيارهم. (2013). **التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات. دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر
- أشرف السعيد والفقيه، محمد هادي (2011)، **القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية "دراسة ميدانية بجامعة نجران"**، **مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر**، الجزء (1)، العدد (146)، ص 573 – 615.
- الأسمري، نوره عبد الله عوضه (2017)، **ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها، مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد (18)، الجزء (8).
- بن عز، عفيفة (2019م). **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم: الجزائر.
- الحربي، سعيد صلاح حمدي (2018): **استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، المجلد (42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.
- الجهني، عبد الله. (2018). **أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. رسالة التربية وعلم النفس بجامعة الملك سعود.** ع(60). ص45-65.
- حمود، حلا علي (2018)، **أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة دراسة حالة وزارة التعليم العالي – الإدارة المركزية**، رسالة

- ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية.
- الخطيب، محمد شحات. (2020). إدارة أزمة جائحة كورونا لدى الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود وولي عهده صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود. **المجلة العربية للنشر العلمي**. ع (21). ص 82-106.
- الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018): القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، المجلد (42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.
- سالم، هاني، وأحمد، أميرة (2017). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في بعض المتغيرات الديموغرافية كما يدركه المعلمون. **مجلة الإرشاد النفسي**. جامعة عين شمس. مركز الإرشاد النفسي ع (53).
- سليمان، منى محمد محمد (2017)، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد، **مجلة البحث العلمي كلية التربية**، جامعة عين شمس، العدد (18)، ج (9)، 195-230.
- الطوق، سناء عبد العزيز. (2011). **معوقات إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة الرياض**. الرياض: معهد الإدارة العامة الرياض.
- الظفر، أمل بنت إبراهيم. (٢٠١٩). إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات. **مجلة البلقاء للبحوث والدراسات**. جامعة عمان الأهلية. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي. (22) ع (2).
- العساف، صالح حمد. (2016). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. دار الزهراء للنشر والتوزيع. الرياض.
- عواودة، وليد؛ الزيود، حسين (2015)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، **مجلة المنارة للبحوث والدراسات**، الأردنية مجلد (21)،
- فلاته، عائشة بنت بكر آدم (2018). درجة ممارسة قائدات مؤسسة رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية**، المجلد (10)، العدد (1)، 403 – 45.
- القحطاني، ريم. (2018). **تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- المحمودي، محمد. (2015). **مناهج البحث العلمي**: دار الكتب.
- المشيقي، جوزاء محمد. (2020). معوقات إدارة لأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس. **مجلة العلوم التربوية والنفسية** ع (43). ص 61 – 80
- مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2010). **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- مكاوي، حسن. (2011). **دور الإعلام في معالجة الأزمات**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع.
- الموسى، ناهد عبد الوهاب. (2015). **إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض**. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك

سعود. الرياض: المملكة العربية السعودية.
الهاجري، محمد دخیل الله. (2020). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية ع* (186). ص 211- 241.

- Allabobyleva, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. Internationalization in Higher Education: **Management of Higher Education and Research**, Vol 3, N.1, 23-35
- Carcia, B. (2015). **Crisis Leadership: The roles university presidents and managers play in higher education- a case study of the state university system of Florida** (PhD dissertation), Florida International University, Miami, U.S.A
- Hossinzadeh, B. (2020). Modeling the effect of agility on organizational sustainability with the mediating role of organizational Culture in principals and deputies of public schools in the first period of high school. **Journal of Process Engineering**, 7(13), 1-20.
<https://cutt.us/hVUD>
- Kleelung, T (2015). Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand. **The Business and Management Review**, Vol. 7, No.1, pp. 206-217
- Leming, R. (2010). **Stress sources and coping strategies of secondary - public-school principals**. Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Denver, U.S
- Shiri, A. (2014). A study on Relationship between Conflict Management .Style and Organization Agility, **Management Science**, 4
- Shrabi, B. (2014). **Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility**. Doctor Dissertation, University of Louisville
- Omidvar, A., Zahed Babelan, A., Moeinikia, M., & Khaleghkhah, A. (2020). The relationship between organizational agility and innovative work behaviors with job satisfaction of secondary school teachers in Ardebil. **Journal of School Psychology**, 9(4), 47-59. <https://cutt.us/DHRAx>
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. **Journal of the association for information systems**, 18(9), 1
- Wageeh, A. (2015). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. **International Business Research**, 9(3), pp97-110
- Wendler, R. (2013). **The Structure of Agility from Different Perspective**, .Federated Conference on Computer Sciences and Information System
- Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, Mohammad (2012). **The Effect of IT on Organizational Agility"**, In the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Istanbul, Turkey <https://ieomsociety.org/ieom2012/pdfs/590.pdf>
- Young.A.G.. (2013). **Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility**. partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development. Pepperdine University

