

أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة
العربية السعودية

The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management in the Industrial
Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

يمنى ناصر خرمي

الرقم الجامعي: 233000138

هيله سعود السالم

الرقم الجامعي: 233001040

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ

أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾



صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

اهداء

لم يكن الطريق سهلاً ولا الرحلة قصيرة، ولكن بفضل كرم الله وتوفيقه، تمكنت من الوصول إلى ما أطمح إليه وتحقيق أهدافي إلى ذاتي الطموحة اليوم اكمل مسيرتي برفق بعد أن قضيت وقتاً طويلاً انتظر تحقق الحلم و أخيراً أدركت أنه لا يفوتني شيء قد كتبه الله لي ، اللهم لا تجعله آخر عمدي من العلم و أجعلها خير بدايه و بارك في عملي و علمي و أنفعني بما علمتني وزدني علماً

إلى والدائي

إلى من زرعوا فيني ان سلاح المرء الدين والعلم والعمل ، إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً بهم ، إلى من غمروني بالدعوات اناء الليل واطرافه النهار ، إلى المعطائين بلا شروط وحدود ، شكراً بحجم تضحياتكم

إلى اخواني واخواتي

إلى ضلعي الثابت و أمان أيامي الداعمين لي في حياتي و الواقفين خلف خطواتي المتعثرة ، إلى من شددت بهم عضدي اشكر وجودكم حولي و ممتننه على كل الحب والدعم

أتمنى ان يساهم هذا البحث في إثراء المعرفة للمستقبل في وطني المملكة

العربية السعودية

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي أمدنا بالصبر الجميل
لإتمام هذه الدراسة.

اتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أساتذتي الدكتور (الفیصل عبد الحمید) والدكتور
(فايز جراد) لتفضلهم بقبول الإشراف على رسالتي وما بذلوا من جهد وعلى ما قدموا لي
من نصائح وتوجيهات مكنتني من تخطي المصاعب التي واجهتني في هذه الدراسة وكذلك
اتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة الجامعة لما قدموا لي طيلة فترة الدراسة.

واتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها الموقرين
المحترمين لقبولهم مناقشة هذه الرسالة وعلى ما سيبدونه من ملاحظات.

ملخص الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية، ويمكن للقيادة الاستراتيجية تحسين قدرة الشركات على التنبؤ بالأزمات، الاستجابة لها، والتعافي منها بفعالية. حيث انه في ظل التغيرات السريعة والضغط الاقتصادي التي يواجهها القطاع الصناعي، تصبح القيادة الاستراتيجية عنصرًا حيويًا لضمان استمرارية العمل وتعزيز الاستدامة.

ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الاستراتيجية تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي أثناء الأزمات. فقد تبين أن الشركات التي تعتمد على استراتيجيات قيادة فعالة تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، مما يمنحها ميزة في اتخاذ التدابير الوقائية المناسبة. كما أظهرت النتائج أن هذه الشركات تتمتع بمرونة أعلى في التكيف مع التحديات، مما يعزز من قدرتها على الاستجابة السريعة والتعافي من الأزمات بكفاءة أكبر.

وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تطوير مهارات القيادة الاستراتيجية داخل الشركات الصناعية. ويجب على الشركات أن تعمل على تحسين استراتيجيات القيادة من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني لقادتها. كما تُوصى بإدخال نظم تقييم دورية للأزمات وتحديث استراتيجيات إدارة الأزمات بانتظام لتتماشى مع المتغيرات البيئية والاقتصادية. علاوة على ذلك، يجب على الشركات تعزيز التعاون بين مختلف الأقسام وتطوير خطط استجابة للأزمات تكون شاملة وقابلة للتنفيذ في أوقات الطوارئ.

Abstract

This study seeks to identify the impact of strategic leadership on crisis management in the industrial sector in the Kingdom of Saudi Arabia. Strategic leadership can improve companies' ability to predict crises, respond to them, and recover from them effectively. In light of the rapid changes and economic pressures facing the industrial sector, strategic leadership becomes a vital element to ensure business continuity and enhance sustainability.

The results of the study showed that strategic leadership plays a pivotal role in improving institutional performance during crises. It has been shown that companies that rely on effective leadership strategies are more able to predict crises before they occur, which gives them an advantage in taking appropriate preventive measures. The results also showed that these companies have greater flexibility in adapting to challenges, which enhances their ability to respond quickly and recover from crises more efficiently.

Based on these results, the study recommends the need to enhance investment in developing strategic leadership skills within industrial companies. Companies must work to improve leadership strategies through continuous training and professional development for their leaders. It is also recommended to introduce periodic crisis assessment systems and regularly update crisis management strategies to be consistent with environmental and economic variables. Furthermore, companies must enhance collaboration between various departments and develop crisis response plans that are comprehensive and actionable in times of emergency.

الفهرس

2	الاية.....
3	اهداء.....
4	شكر وتقدير.....
9	المقدمة.....
10	مشكلة الدراسة.....
10	تساؤلات الدراسة.....
11	أهمية الدراسة.....
12	أهداف الدراسة.....
12	الدراسات السابقة.....
19	منهج البحث.....
19	فرضيات الدراسة.....
20	حدود الدراسة.....
20	منهجية الدراسة.....
21	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية.....
22	ماهية القيادة الاستراتيجية.....
23	أهمية القيادة الاستراتيجية.....
24	أبعاد القيادة الاستراتيجية:.....
26	العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية.....
28	سمات القيادة الاستراتيجية:.....
29	عناصر القيادة الاستراتيجية.....
31	معوقات القيادة الاستراتيجية:.....
32	أنماط القيادة الاستراتيجية.....
35	نظريات القيادة الاستراتيجية.....

40	الفصل الثاني: الاطار النظري لإدارة الازمات
41	المفهوم العام للأزمات:
42	مفهوم ادارة الأزمات:
43	أبعاد ومراحل ادارة الأزمة:
44	مراحل ونماذج إدارة الأزمات
48	استراتيجيات إدارة الأزمة:
50	الفصل الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات
51	صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر والأزمات:
51	دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات :
54	إطار القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر الأزمات :
56	سلوك القائد مع المخاطر والازمات:
57	دور القيادة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر والأزمات وفق أنواعها
59	دور القيادة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر والازمات في مختلف مراحلها
62	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
74	النتائج والتوصيات
76	المراجع
81	ملاحق البحث

المقدمة

منذ فجر التاريخ يعصف بالإنسان أنواع وأشكال من الأزمات، وتعتبر الأزمات أمراً غير محبب لنفس الإنسان؛ وذلك لأنها تشعره بحالة من عدم الاستقرار والأمان نتيجة التغيرات المفاجئة؛ لذا فهو بدوره يحاول وبكل جهد أن يخضع كل شيء للسيطرة والتحكم حتى يبتعد عن المفاجئة، وعلى الرغم من كل ذلك تزداد الأزمات. وهذه حقيقة ظاهرة لما يشهده العالم من أزمات متنوعة تختلف بتأثيرها وشدتها ودرجة تكرارها. وهذا ما جعل القيادات والإدارات بكافة مستوياتها تدرك بأن إدارة الأزمات هي حقيقة الحياة.

وكما أن للأزمات تهديد وتأثير على الإنسانية ككل، فلها تأثير على مؤسسات المجتمع حيث إنها تشكل تهديد لاستمراريتها وبقائه وتعطيل وظائفه، حيث أن الأزمات خلل يؤثر سلباً على النظام المؤسسي بأكمله ويهدد الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، هذا مما جعل عديداً من المفكرين والعلماء يبحثون في وسائل اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ومعرفة طرق الوقاية منها ومن تبعاتها ، ودعي مؤسسات المجتمع بعدم الاكتفاء بانتظار حدوث الأزمات للتعامل معها للتقليل من التأثير السلبي لضغط الوقت والمفاجئة والارتباك، حيث تم التأكيد على تبني استراتيجية لإدارة الأزمات والسعي بتنبؤ الأزمات المحتملة ووضع الخطط ورسم السيناريوهات المسبقة ورصد الإمكانات للتعامل مع الأزمات بناء على الاتجاهات الإدارية المعاصرة في هذا المجال.

أن الطبيعة المعقدة وغير المستقرة للبيئة العالمية جعلت المنظمات عرضة للأزمات والصعوبات التي تختلف أسبابها ومستوياتها وشدّة تأثيرها، مما يشكل خطراً إضافياً على بقاء واستمرارية هذه المنظمات، في الوقت ذاته قد تحث هذه الأزمات المنظمات على تطوير وتحسين رؤيتها وأساليبها تجاه إدارة الأزمات، بما يتماشى مع متطلبات وشروط بيئة العمل الجديدة. مما زاد في الاهتمام بإدارة الأزمات لمواجهتها والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة، إذ يمكن للقيادة الاستراتيجية الفعالة التنبؤ بالأزمات وإدارتها من خلال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وبالتالي الاستعداد المسبق لمواجهتها واحتوائها والتقليل من أثارها قدر الإمكان، بل واستثمارها في بعض الأحيان لما يملكه القائد من تفكير استراتيجي وسمات شخصية تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحرجة.

وتعتبر القيادة الاستراتيجية هي العامل الحاكم في قدرة المؤسسات على استشراف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات على المستوى الداخلي (التحديات) أو على المستوى الخارجي (التهديدات) التي تكون بالتبعية

الهدف المركزي لمتخذ القرار لاعتبارات الوقت - التكلفة، فهي محرك تصاعد الأزمات؛ فالوقت يمثل العد التنازلي لتحور الأزمة وامتدادها أو انحسارها، والتكلفة تمثل تصاعد الخسائر أو النزول بها للحد الأدنى لذلك فقد كانت ومازالت القيادة هي العامل الحاكم في ظل تصاعد الأزمات وعولمة الأسواق وازدياد معدلات التنافسية مما دفع المنظمات حول العالم للتركيز على دراسة القيادة الاستراتيجية كمدخل لمواجهة تلك التحولات والتحديات بطرق غير تقليدية وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية إلا أن هناك حالة من الإجماع بين العديد من الباحثين حول القيادة الإدارية باعتبارها المدخل القديم - الحديث الذي يعمل علي التفاعل مع ما يشهده العصر الحالي من معدلات متسارعة للتحولات والمتغيرات.

مشكلة الدراسة

ان ما تعاني منه البيئة الصناعية من أزمات متنوعة ومتعددة ، وعلى كافة المستويات ، ويكاد يكون موضوع إدارة الأزمات هو موضوع الساعة ، ذلك ان استمرارية الأزمات ونموها وتجدها كانت ولا تزال بمثابة التهديد الذي يمكن أن يطال مختلف المجتمعات البشرية والمنظمات مما يستدعي التأمل في الكيفية التي يمكن بها الحيلولة دون وقوع الأزمات ودرء مخاطرها ومواجهتها، غير أن هذه التدابير ظلت في إطار القيادة التقليدية التي تنتظر الحدث ثم تتعامل معه، ولم تستقد من قدرة القيادة الاستراتيجية التي تستبق الحدث من خلال التفكير الاستراتيجي وتستطيع الاستعداد المنظم لمواجهة التحديات والمخاطر الداخلية والخارجية التي تهدد كيانات ذلك المجتمع أو المنظمات، ولما تعانيه بعض المنظمات الصناعية من ضعف القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات ومنع حدوثها ، مما ادى الى تراجع مستوى ذلك الشركات والنقل من ارباحها واصبحت شركات خاسرة بعد ان كانت شركات رابحة ، لذلك تكمن مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس (هل يوجد تأثير للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية ؟) وفي هذا الصدد ولغرض الإحاطة بمشكلة البحث اثير السؤال التالي : ما هو اثر دور القيادة الاستراتيجية على ادارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية .

تساؤلات الدراسة

تتمثل تساؤلات الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

◀ ما هو اثر دور القيادة الاستراتيجية على ادارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي متطلبات إدارة الأزمات ؟
- ما هو دور القيادة في اتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات؟
- ما هي استراتيجية القيادة في ادارة الازمات؟

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية :

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من الأهمية الكبيرة لموضوع البحث ذاته، حيث يتناول البحث موضوعاً حديثاً نسبياً يفتقر إلى الدراسات الموسعة. وتُعد قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع عاملاً دافعاً لتعزيز الفهم والبحث فيه بشكل أعمق. وعلاوة على ذلك، تُعتبر هذه الدراسة امتداداً لأحدث الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع، مما يُضفي عليها قيمة إضافية عبر المساهمة في بناء المعرفة وتطويرها في هذا المجال.

كما تسهم الدراسة في إثراء المجتمع الأكاديمي بمعلومات جديدة وقيمة، ما يساعد الباحثين الآخرين على بناء دراساتهم المستقبلية على أساس معرفي متين.

2. الأهمية العملية :

تكتسب هذه الدراسة أهمية عملية بالغة نظرًا لأنها تركز على تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات داخل القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية. ومن بين الأهمية العملية التي تقدمها الدراسة ما يلي:

- من خلال فهم العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، يمكن للمؤسسات الصناعية تحسين أدائها العام وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية للتعامل مع الأزمات.
- تساهم الدراسة في مساعدة الشركات على تعزيز استدامتها وزيادة مرونتها في مواجهة الأزمات المختلفة، مما يؤدي إلى تقليل الخسائر وزيادة القدرة على التعافي السريع.

- توفر نتائج الدراسة قاعدة معرفية تساعد الشركات الصناعية وصناع القرار على تطوير سياسات وإجراءات أفضل لمواجهة الأزمات والتعامل معها بفعالية.
 - تسلط الدراسة الضوء على أهمية تطوير القيادات الاستراتيجية داخل الشركات الصناعية، مما يعزز من قدرة هذه القيادات على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة في أوقات الأزمات.
 - يمكن للشركات التي تتبنى مبادئ القيادة الاستراتيجية بفعالية أن تحقق ميزة تنافسية من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع التحديات والمخاطر التي تواجهها في السوق.
 - تسهم الدراسة في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تدريب وتطوير للقيادات الحالية والمستقبلية، مما يرفع من كفاءة وفعالية هذه القيادات في إدارة الأزمات.
- من خلال هذه الفوائد العملية، تسعى الدراسة إلى تقديم إسهامات ملموسة لتعزيز قدرة القطاع الصناعي في المملكة العربية السعودية على مواجهة الأزمات والتغلب على التحديات بفعالية وكفاءة.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الهدف الرئيسي التالي:

التعرف على اثر دور القيادة الاستراتيجية على ادارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

ويتفرع من الهدف الرئيسي الاهداف الفرعية التالية:

- التعرف على متطلبات إدارة الأزمات
- التعرف على دور القيادة في اتخاذ القرار أثناء الكوارث والأزمات
- إيضاح استراتيجية القيادة في ادارة الازمات

الدراسات السابقة

دراسة (حسين، 2020)

يهدف البحث إلى تشخيص واقع متغيرات البحث القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة الأزمات في الشركة العامة للصناعات الفولاذية لما لها من دور مهم في درء الأزمات والتقليل من حدوثها للشركة

المبحوثة بصورة خاصة والشركات الأخرى بصورة عامة التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن، فضلا عن توضيح المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث إذ تضمن الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث ومنها (هل هناك تأثير للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات)، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إنجازه وقام باختيار عينة قصدية من الإدارة الوسطى المتمثلة بـ(مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب بالإضافة إلى المدير العام للشركة ومعاون المدير العام)، والاستبانة كأداة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالبحث، ووزعت على (125) موظفا لتكون عدد الاستمارات النهائية الصالحة للتحليل (112) مستجيبا. ولتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS v.23) وبرنامج (Amos v.23)، بالإضافة لأدوات التحليل الإحصائي من الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد. وقد أفرز البحث عددا من الاستنتاجات لعل من أبرزها، وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وصحة تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات. كما اشتمل البحث أيضا على عدد من التوصيات أهمها ضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بزيادة اهتمامها بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها لما لها من دور مهم في القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير الاستراتيجي عند الضرورة والذي يؤدي إلى جعل الشركة في مقدمة الشركات المنافسة من حيث زيادة أرباحها.

دراسة (عيسى، 2023)

يهدف البحث إلى إبراز مفهوم إدارة الأزمات، ودور القيادة ونظم معلومات الأزمة في درئها؛ حيث وقف الباحث على أنواع الأزمات والمراحل التي تمر بها، مبينا أهمية أن تكون قيادة المؤسسات ذات خبرة في التعامل مع الأزمات، وشخصية فعالة مؤثرة في البيئة المحيطة به، وتسخير كل المعلومات والبيانات في سبيل السيطرة على الأزمات واحتوائها، خاصة أن المؤسسات والهيئات تعمل -في وقتنا الحالي- ضمن ظروف متغيرة بشكل سريع جدا؛ مما يزيد من احتمال تعرضها لأزمات تهدد بقاءها، أو تعرضها لخسائر مادية كبيرة. اعتمد الباحث في تناول موضوعه على المنهج التحليلي الاستقرائي، ثم ختم دراسته بخاتمة جاءت بعدد من النتائج والتوصيات؛ وكان من أهم النتائج: أن إدارة الأزمة إدارة ناجحة تبدأ من تشخيص الأزمة، والتخطيط المحكم؛ لمواجهتها، ومعالجتها؛ من أجل التحول نحو الاتجاه الإيجابي. تحتاج القيادة إلى شخصية فاعلة ومؤثرة على المؤسسة التي تعمل بها. يجب على القيادة أن تتكيف مع ظروف الأزمة، وأن تستخدم نظم معلومات الأزمة في تطويق الأزمة، والسيطرة عليها. وأوصى الباحث بتقديم

دراسات متسلسلة ومواكبة لموضوع إدارة الأزمة؛ حتى تتناسب إدارة الأزمة مع ما تتعرض له المؤسسة من أزمات جديدة ومستجدة، وتبني أن يكون التخطيط للأزمات جزءا مهما من التخطيط الاستراتيجي لكل مؤسسة.

دراسة (عصمي، 2022)

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القدرات الاستراتيجية لدى القيادات في تعزيز إدارة الأزمات في شركة مصافي الشمال/ مصفى الصمود/ يبجي (المنظمة المبحوثة)، وذلك من خلال قياس مستوى المتغيرات التي تمثل، القدرات الاستراتيجية التي تنقسم إلى (القدرات التنظيمية، والقدرات الشخصية)، ومعرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للمنتسبين من حيث (الجنس، التحصيل الدراسي، الخبرة، عدد سنوات الخدمة) على مستوى إدارة الأزمات في المؤسسات التي يعملون فيها. وماهية طبيعة هذه العلاقة؟ من حيث السمات والخصائص الشخصية الإيجابية والسلبية، والمساهمة في تطوير القدرات الاستراتيجية لدى القيادات، ومواجهة الأزمات في المنظمة المبحوثة. وتمثلت عينة الدراسة (81 فردا، وأظهرت النتائج المتعلقة من وجهة نظر القيادات في شركة مصافي الشمال /يبجي أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات القدرات الاستراتيجية، كما دلت النتائج على وجود أبعاد للقدرات الاستراتيجية لدى القيادات في المنظمة المبحوثة، وأن درجة توافر جميع القدرات الاستراتيجية مرتفع وتوصلت الدراسة من خلال نتائجها إلى ضرورة الاهتمام بمسألة القدرات الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، من خلال زيادة مسؤولياتهم وتوسيع الأعباء الوظيفية لديهم والعمل على تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام والتحديات التي يتطلبها إنجاز العمل، لأن من شأن ذلك كله تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

دراسة (بيداويد، 2019)

يهدف البحث إلى التعرف على مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، وأعتمد البحث مخططا افتراضيا حدد من خلاله فرضياته لبلوغ أهدافه واستخدم المنهج الوصفي والتحليلي لغرض تحليل النتائج، وتمحورت مشكلة البحث حول هل هناك تصور واضح لدى المديرين والعاملين في معمل سمنت بأدوش التوسيع عن مكونات استراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات وطبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري البحث، واستخدمت الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني من البحث، وتم اختيار معمل سمنت بأدوش التوسيع مجتمع التطبيق البحث واختبار فرضياته، وتكونت عينة البحث من 75 مجيبا ، وشملت كل من مدير المعمل ومعاونيه ومديري الأقسام

والشعب كافة ومجموعة من العاملين في المعمل، وقد تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي spss، وخرج البحث بعدد من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين مكونات استراتيجية العمليات وفاعلية إدارة الأزمات في المعمل المبحوث، وبناء على الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة المعمل بمكونات استراتيجية العمليات لما لها دور في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، من حيث اتخاذ قرارات سليمة لمواجهة الأزمات التي تحدث بصورة مفاجئة.

دراسة (العصيمي، 2017)

تهدف الدراسة إلى توضيح مفهوم تطوير القيادة الإدارية ومفهوم تطوير القائد الإداري. كما تهدف إلى تقديم نموذج نظري مقترح لاستراتيجية تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي. وقد خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية: 1- يتطلب التحول في مفهوم تطوير القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية من التركيز على المهارات الفردية للقائد الإداري إلى تشكيل نموذج قيادي يعتمد على التشاركية والتكامل مع باقي القيادات في المنظمات المناظرة برؤية شاملة تتجاوز حدود المنظمة. 2- أهمية المحتوى البيئي لتأطير تطوير القيادة الإدارية، فما يناسب منظمة أو بلد ما قد يكون غير ملائم لسواهما، لذلك لا بد من بناء استراتيجية تطوير القيادة الإدارية انطلاقاً من الثقافة العربية ومعززات الإرث الاجتماعي المترسخ من خلال منظومة القيم الحميدة. 3- لم تعد المنظمات الحكومية تعمل بشكل منعزل، لاسيما مع تزايد الأزمات والكوارث وارتفاع سقف متطلبات جمهور المستفيدين من الخدمات الحكومية، الأمر الذي يحتم العمل بشكل تكاملي من خلال علاقات بينية تساهم في تبادل المعلومات بين متخذي القرارات. 4- استراتيجية تطوير القيادة الإدارية تبنى على أساس التحديات الراهنة والمستقبلية، ومنها يتم تحديد المهارات اللازمة للقيادات الإدارية، وليس الاقتصار على برامج تدريب الموارد البشرية ذات الطابع الثابت والمتكرر. 5- ترتبط المنظمات الحكومية بالسياسات العامة وتعمل في محيطها، ويظل دور القيادات الحكومية المشاركة في صناعة وتنفيذ السياسة العامة. 6- توفر مهارات وقدرات التفكير الاستراتيجي لدى القائد الإداري مطلب نجاح تطبيق استراتيجية تطوير القيادة الإدارية. 7- الوعي بالذات لدى القائد الإداري مرتبط أساسي في المستوى الفردي من استراتيجية تطوير القيادة الإدارية. 8- يعد تكوين شبكات اجتماعية ذات علاقة تبادلية بين القيادات الإدارية في المنظمة مرتبط أساسي في مستوى الإدارة من استراتيجية تطوير القيادة الإدارية. 9- تركز استراتيجية تطوير القيادة

الإدارية في مستوى الإدارة أيضا على القضايا التي من شأنها رسم المسار الاستراتيجي للمنظمة وإحداث التغيرات للتأقلم مع الأزمات أو المستجدات في سبيل استدامة ثابتة تقدم من خلالها المنظمات الحكومية الخدمات العامة بكفاءة وفعالية. 10- تركز استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في مستوى القطاع على بناء الثقة والعمل بشكل متناغم بين المنظمات الحكومية نحو القضايا الحرجة في مجال الخدمات العامة، وأيضا تأسيس شراكة مصيرية مع القطاعات الأخرى (الخاص، والخيري). وأخيرا، قدمت الدراسة عدة توصيات من شأنها تحسين مفهوم تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية.

دراسة (الموسى، 2006)

وهدف الى التعرف على إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، واستهدفت الدراسة التعرف على أنماط إدارة الأزمات المدرسية، وقم تم اعتماد المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة طبقت على نصف مجتمع الدراسة من مديري ومديرات المدارس في جميع المراحل الدراسية، ومما أكدته الدراسة أن القائمين على العملية التعليمية لا يزالون يعتمدون الطرق التقليدية لإدارة أزمات المدرسة، مع غياب الخطط والتصورات لإدارة الأزمات. وكانت على قائمة الأزمات الاعتداءات البدنية مع حدوث ارتفاع عدد الأزمات في البنين أكثر من البنات، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها تقديم نموذج مقترح يتناول الخطط والمهارات اللازمة لمديري المدارس لإدارة الأزمات.

دراسة (الفهد، 2006)

وهدف الى التعرف على التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات وهي دراسة مسحية للجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية، وهدفت التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات، والتعرف على الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الاستبانة على عينة مقدارها (232) عاملاً بغرف العمليات ومشرفاً على الأجهزة الأمنية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تنسيق عال بين الأجهزة الأمنية وذلك لإدراك المسؤولين بأهمية التنسيق وحرصهم على الاتصال المباشر فيما يتعلق بمواجهة الأزمة. كما أشارت النتائج إلى وجود معوقات تحد بدرجة كبيرة من التنسيق ومن أبرزها إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وعدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة تكامل مستويات التنسيق المختلفة بين الأجهزة لمواجهة الأزمات، إضافة إلى توجيه المزيد من الاهتمام بدعم برامج التدريب على مواجهة الأزمات، وإعطاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوار

المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، مع توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طريق الإنترنت، وإيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات.

دراسة (كردم، 2005)

وهدف إلى التعرف على اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات وهي دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن، وتحديد المعوقات التي تعترض عملها، إضافة إلى التعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية، واستخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشارك في هذه الدراسة (152) مبحوثاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن محور مدى نهوض اللجان الأمنية بالوظائف والمهام ذا متوسط حسابي مرتفع جداً وأهم البنود إعداد خطط مسبقة وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار. وأظهرت النتائج أن أهم المعوقات التي تعترض عمل اللجنة هو وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة، وتعدد الجهات المعنية بإدارة الأزمة مع عدم وضوح الأدوار، وعدم تكامل المعلومات، بالإضافة إلى عدم وجود مكان للاجتماعات مخصص بأحدث الوسائل التكنولوجية، وأخيراً المركزية في اتخاذ القرار. والتصورات المقترحة لتحسين أداء وقابلية اللجان في إدارة الأزمات هي: الاستفادة من نتائج مواجهة الأزمات السابقة، وتطوير برامج تدريبية نظرية وعملية، وإيجاد خطط بديلة وسيناريوهات لمواجهة تطورات الأزمة، واستقطاب الكوادر المؤهلة المتخصصة، واستخدام التقنيات الحديثة، وكذلك إنشاء إدارة مستقلة تعني بإدارة الأزمات.

دراسة (هاشم محمد الحمود، 2012م)

وهدف إلى التعرف على الإبداع الإداري في إدارة الأزمات ب الشركات السورية (دراسة مستقبلية، وهدفت الدراسة أيضاً على الوقوف على مفهوم إدارة الأزمات ومراحلها وخصائصها وأسبابها وأنواعها واستراتيجياتها. وكذلك التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته ومراحل وأساليبه وتنمية ومعوقاته، وأخيراً رصد وتحليل واقع الإبداع الإداري في إدارة الأزمات ب الشركات السورية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي مع الاستعانة بأسلوب التحليل البيئي (SWOT)، كما استخدم الباحث أسلوب دلفاي للتعرف على الإبداع الإداري في إدارة الأزمات في الشركات السورية مستقبلاً.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاستفادة من نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف و الاستفادة من الفرص الخارجية والعمل على مواجهة التهديدات والتحديات التي تواجه الشركات السورية عند تطبيق الإبداع الإداري في إدارة الأزمات، وعقد دورات تدريبية وورش عمل ومخابر علمية، وتبني مشاريع من أجل تطوير الكادر الأكاديمي والإداري عبر إقامة ندوات ودورات تتيح لهم الإطلاع على الأساليب الحديثة في مجال إدارة الأزمات، و العمل على إنشاء مركز لإدارة الأزمات ب الشركات من أجل نشر ثقافة الإبداع في المجتمع السوري، وتقديم إستراتيجية مقترحة لتطبيق الإبداع الإداري في إدارة الأزمات ب الشركات السورية.

دراسة (هدى سالم المبسلي، 2011م)

وهدف الى التعرف على السلوك القيادي للإداريين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في التعامل مع الأزمات والتخطيط لمواجهتها (تصور مقترح، وهدفت الدراسة ايضا الى التوصل إلى أهم أسباب وقوع الأزمات من جهة نظر الإداريين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان والكشف عن السلوك القيادي لدى الإداريين بمدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في التعامل مع الأزمات عند وقوعها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقامت بتطبيق أداتين هما استمارة مقابلة مع بعض مديري مدارس التعليم الأساسي، وكذلك تطبيق استبيان عن السلوك القيادي للمديرين للتعرف على كيفية تعاملهم مع الأزمات المدرسية، وتوصلت الدراسة إلى إن من أهم الأسباب التي تعرقل دور المدير في إدارة الأزمة هي قلة وجود نظم إنذار مبكر تساعد على التنبؤ والاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات، وكذلك اللامبالاة من قبل قسم الصيانة وإهمالها في الإشراف على المباني، قصور في عمليات التدريب على استخدام وسائل الدفاع المدني للتعامل مع الأزمات وندرة وجود دليل إرشادي في كيفية إعداد الخطط الملائمة لإدارة الأزمات في المدارس. ،و اتضحت أهمية العلاقات الإنسانية والصبر وإشاعة جو من الأمن والطمأنينة والتعاون بين العاملين بالمدرسة والطلبة بعد حدوث الأزمة كسلوكيات لابد من مراعاتها في الإدارة بشكل عام وإدارة الأزمات بشكل خاص، ومن اجل تقادي الأزمات وأضرارها تتضح أهمية العمل بروح الفريق الواحد عند مواجهة الأزمات وضرورة التأكد من توفر جميع ما يلزم من أدوات وتجهيزات

(إسعافات أولية – الإطفاء..) المعنية على تقادي إضرار الأزمة والإسراع في وضع حلول مؤقتة وعدم التهوين أو التهويل في إدارة الأزمة مهما كان حجمها.

التعقيب على الدراسات السابقة

على الرغم من قيمة الدراسات السابقة في استعراض متغيرات الدراسة الحالية ، إلا أنها لم تتطرق الى تسليط الضوء على أثر القيادة الاستراتيجية على ادارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية وهو ما يمثل فجوة بين ، مما يستلزم المزيد من البحث والدراسة عنها ، وهو ما سنتناوله الباحثة لمحاولة سد هذه الفجوة .

منهج البحث

يرتكز منهج البحث على ما يلي :-

□ المنهج الاستقرائي: وذلك بهدف دراسة وإستقراء بعض الكتابات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث وكيفية الاستفادة منها في معالجة مشكلة البحث.

□ المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة ووصف وتحليل موضوع الدراسة

فرضيات الدراسة

ترتكز الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرض الرئيسي: توجد علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية وبين ادارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

ويتفرع من الفرض الرئيسي الفرضين الفرعيين التاليين:

الفرض الفرعي الاول: تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستجابة السريعة لها في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

الفرض الفرعي الثاني: تعزز القيادة الاستراتيجية المرونة التنظيمية وقدرة الشركات على التعافي السريع من الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة

◀ الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية لهذه الدراسة على شركات القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.

◀ الحدود الزمنية: تقتصر الحدود الزمنية لهذه الدراسة على 2024. وسترکز جمع البيانات وتحليلها خلال هذا الإطار الزمني ولن يتم التطرق خارج هذا النطاق

◀ الحدود الموضوعية: تم وضع الحدود الموضوعية لهذه الدراسة لضمان إجراء فحص شامل ومستهدف لأثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

ترتكز الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بهدف وصف وتحليل أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: الشركات بالمملكة العربية السعودية

- العينة: تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية طبقية من العاملين شركات القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

أداة الدراسة

ترتكز الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع بيانات كمية ونوعية من المشاركين، والتي يمكن تحليلها باستخدام التوزيعات النسبية، واختبارات المتوسطات، وتحليل البيانات النوعية

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تحليل البيانات الثانوية مثل التقارير والإحصاءات المنشورة باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي وتحليل الاتجاهات. ولتحليل البيانات بشكل أكثر تقدماً، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، لاختبارات الفرضيات

**الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة
الاستراتيجية**

ماهية القيادة الاستراتيجية

ان القيادة تعد محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة، وبخاصة في اطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الاعمال تغييراً كبيراً في مجمل نواحي العمل المنظمي ولا سيما العقد الاخير من القرن الماضي، مما دعى وجود القيادة الحكيمة والقادة ذاتي المهارات لتبني الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير ، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقيائها ، وقد ظهرت الحاجة لوجود القيادة الاستراتيجية في المنظمات لترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم امورهم (حسين، 2020)

يعد مفهوم القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية ، وترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى النظم العسكرية، غير أنه سرعان ما حظي بأهمية في الأعمال الإدارية أكثر من أي وقت مضى، ويعود السبب في ذلك إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب المنظمات نفسها، (الجهني، ٢٠١٥، ٤٠)،

وقد ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة على يد (Kotlr,1982)، (Mintzberg,1989)، إشارة للمدير التنفيذي أو رئيس الشركة، وكما أشار (Nechman, 1989)، إلى أن بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا بعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات، (رحمة، ٢٠١٢، ٢٥١)، ومن هذه التعريفات للقيادة الاستراتيجية:

وتعرف القيادة الاستراتيجية على انها: القيادة التي تؤثر على قدرات العاملين وإدارة رأس المال البشري عبر الهيكل التنظيمي لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وتخصيص الموارد لتجسيدها على أرض الواقع(جاد الرب، ٢٠١٢). أو هي: القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض من وجود المؤسسة وتجديد ذلك مع تغير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير (شمس الدين، ٢٠١٤).

وهي عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية والخدمية بالمنظمة بهدف تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال صياغة رؤية واستراتيجيات عملية وهيكل سياسة العمل والاندماج في تدريب الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل التكيفي والتوليدي الجديد "(الجهني، ٢٠١٥، ٤٢)

وهي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة، وبذات الصدد فإن اتخاذ القرار يؤخذ عبر مختلف الثقافات، والوكالات، وجداول الأعمال، والشخصيات، والرغبات ويتطلب ابتكار الخطط العملية المرغوب فيها والمقبولة لدى الأفراد والمنظمة" (الطائي، 2011: 7). ويعرفها Pisapia (2009: 7) "بأنها" القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات الغموض أو عدم التأكد". وتعرف الاستراتيجية: بأنها "القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي" (Mungonge, 2007: 5). وقد ذكر (جاد الرب) أن القيادة الاستراتيجية: "هي القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين، نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة" (جاد الرب، 2012: 49).

كما ويشير Wanasika (2009: 29) إلى أن القائد الاستراتيجي: "هو الشخص الذي له القدرة على التشارك، له رؤية، يحافظ على المرونة، يفكر استراتيجياً، ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة".

ويتضح اتفاق التعريفات على انصاف القائد الاستراتيجي بالرؤية المستقبلية للأحداث والمتغيرات، الأمر الذي يمنح قدرةً على التنبؤ بالظروف التي قد يتعرض لها مجتمع ما.

أهمية القيادة الاستراتيجية

تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية فيما يلي: (Anwar, K. 2017)

- 1_ أنها حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2_ هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 4_ تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- 5_ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، ويتخذ الأفراد من القائد قدوة لهم.
- 6- تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج.
- 7_ القيادة ليست علاقة بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموحدة في المؤسسة.

8- تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات والإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب والاهتمام بالأفراد اجتماعيا.

9_ تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثيرا فعالا في حياة المجتمع حيث أنها ظاهرة اجتماعية هامة تتأثر بظروف المجتمع السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والثقافية، ولكل مجتمع نوع من القيادة التي تلائم ولا تلائم غيره.

10_ الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية المعنوية المتاحة لتحقيق الأهداف العامة.

11_ تدعيم السلوك الإيجابي.

12_ تنمية مهارات وقدرات الأفراد في المنظمة.

أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تعددت النماذج المفسرة لممارسات وأبعاد القيادة الاستراتيجية، الا أن نموذج Hitt يعد أحد أهم تلك النماذج وأكثرهم شهرة ومقاربة حيث يتناول النموذج أبعاد القيادة الاستراتيجية وفق لدراسة (Bilgin et al) (2012, Lear, 2017) (Cabrales et al., 2017) كالتالي:

تحديد الاتجاه الاستراتيجي:

يمكن وصف تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، في إطار جزء من توقعات القادة الاستراتيجيين لمستقبل المؤسسة ، وعملية تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية التي ترغب المنظمة في أن تكون عليها وكيف تصل إلى هذه النقطة، وينطوي على تطوير رؤية طويلة الأجل للقصد الاستراتيجي، والرؤية هي عنصر حاسم لأي قائد استراتيجي؛ لأنه ينسجم بشكل وثيق مع الأهداف المستقبلية، فالتوجه الاستراتيجي ببساطة نظرة على ما يود المرء أن يكون عليه بالمستقبل، ليتحول لتوصيف تفصيلي مجدول زمنيا في مدة سنتين أو خمس سنوات أو أكثر أما القصد والغاية الاستراتيجية فتعني تعزيز قدرات الموارد الداخلية للمنظمة، والقدرات الجوهرية لتحقيق ما قد يبدو في البداية أهدافا غير قابلة للتحقيق، التي تجبر المنظمات تعظيم الاستفادة من الموارد ،وتحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتشكيل رؤية المنظمة لتصبح بمثابة إيديولوجية إدارية للمنظمة التي من شأنها تحفيز التابعين لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة تحت مظلة توجه القيادة الاستراتيجية (Bilgin et al., 2017).

استكشاف الكفاءات الأساسية:

تحديد الكفاءات الأساسية يعني تحديد المصادر، والقدرات التي ستوفر مزايا للمنظمة على المنافسين وجعلها أكثر قوة ضد المنظمات الأخرى (al.,2017 Bilgin et) ويتعين على القادة الاستراتيجيين تحديد ما هي الكفاءات الأساسية التي يجب تطويرها بشكل أكبر أو ما هي الكفاءات الجديدة التي يجب أن تُصنع لجعل منظماتهم رائدة في مجال عملها يجب أن تمتلك أربع سمات: الندرة، والقيمة، وعدم القدرة على التقليد، وعدم القدرة على الاستبدال (Plessiset al.,2016)

تطوير رأس المال البشري:

يشير رأس المال البشري إلى المعرفة، ومهارات الموارد البشرية بكامل قوتها، ويعد رأس المال البشري، والاجتماعي مصدرًا للميزة التنافسية المستدامة للتنظيم، ولذلك يجب أن يعمل على تنميته وتطويره بعناية. وجوهر القيادة الاستراتيجية هو إدارة رأس المال البشري والاجتماعي و يشير تطوير رأس المال البشري إلى تطوير القوة العاملة لمنظمة ما ومعرفة قدرات أعضائها (Bilgin et al.,2017) فالقادة الاستراتيجيون يحتاجون إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لزيادة قدرات منظماتهم، وهذه القدرة يمكن أن تساعد القادة على إدارة، وتطوير، ورعاية قدرات مرؤوسيهـم (Plessis et al.,2016) من خلال برامج التدريب، والتقييم، والممارسات التعويضية التي تضمن استمرارية المعرفة أجل إحداث تأثير إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Cabral et al.,2017).

ثقافة تنظيمية فعالة:

إن دور القيادة الاستراتيجية في خلق القيم التنظيمية، والثقافة أحد مقومات النجاح الاستراتيجي للمنظمة فنظام القيم المشتركة تحدد ما هو مهم أما المعايير تحدد المواقف المناسبة والسلوكيات لأعضاء المنظمة أي كيف يشعر وكيف يتصرف (al.,2017 Cabrales et) وتعتبر المنظمة الناجحة اذا تكونت من مجموعة متجانسة من الأفراد ذوي الثقافة التنظيمية والأفكار، والأهداف المشتركة التي تعمل معاً في نظام مرن للتنظيم يستخدم خبراتهم، ومعرفتهم الخاصة في التطوير التنظيمي لذا يتوجب على القادة الاستراتيجيين رصد، وفهم وأداره الثقافة بفاعلية في منظماتهم (Azbari et al.,2015).

الممارسات الاخلاقية:

تتمثل الممارسات الأخلاقية في مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح. وعادة ما يستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفه مقياساً لأخلاقيته، فالأخلاق في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها، لكون القيم الشخصية التي يحملها القائد الاستراتيجي ستؤثر على معتقدات المنظمة، وسلوكها، وقراراتها، ونتيجة لذلك، يُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية معياراً أساسياً للقيادة الاستراتيجية وأن نجاح المنظمة على المدى الطويل يحدده شخصية القائد، وهو يلعب دوراً مهماً في جعل المنظمة موثوقاً بها، وإثبات ثقة الجهات المعنية في المنظمة. (Bilgin et al., 2017)

نظام متوازن للرقابة الاستراتيجية :-

يعد وجود نظام للرقابة ضرورة من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمات قد حققت الأهداف المرجوة أم لا؟ وهو جزء مهم من تنفيذ الاستراتيجية، ويوجد نوعان من الرقابة مالية، واستراتيجية، وتركز الرقابة المالية على النتائج المالية القصيرة الأجل، في حين أن الرقابة الاستراتيجية تتعامل مع محتوى الإجراءات الاستراتيجية بدلاً من مخرجاتها، وينبغي على القادة الاستراتيجيين إنشاء نظام

تنظيمي متوازن، من الناحية المالية، والاستراتيجية لتمكين الموظفين من المحافظة على المرونة والابتكار (Bilgin et al., 2017).

العوامل المؤثرة على القيادة الاستراتيجية

لا شك أن القيادة الاستراتيجية هي علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين لهم. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الاستراتيجية إيجابياً أو سلبياً. وأهم هذه العوامل ما يلي: (عايب، مروة، 2020)

1_ السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه: ونعني بذلك صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية والنفسية والسلوكية.

2_ صفات وشخصيات المرؤوسين: وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

3_ أهداف المنظمة: سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.

4_ نوع المنظمة: سواء من حيث حجمها أو هيكلها التنظيمي أو إنتاجها أو الأساليب التنظيمية أو نوع القرار فيها ونوع المهام والحوار وجماعة العمل.

5_ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل: أي ما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية.

6- التعليم: حيث أن الأفراد الأعلى تعليماً يفضلون نمط العلاقات الاجتماعية والإنسانية أكثر من نمط القيادة المهتم بالعمل والذي يركز على الإنتاج. أما ذوي التعليم المنخفض قد يناسبهم نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج.

7_ السن: فإن أجيال العاملين الجدد ذوي السن الصغير يفضلون ويتجاوبون مع النمط المشارك للقيادة وإن كبار السن ذوي القيم التقليدية يتجاوبون أكثر مع النمط الموجه.

8- حجم الجماعة: كلما كانت الجماعة صغيرة الحجم أمكن القائد أن يعطي إهتماماً للعلاقات الإنسانية أما إذا كانت الجماعة كبيرة الحجم فلا يجدي هذا النمط. ويكون نمط القيادة الأفضل هو المهتم بالعمل والإنتاج.

9_ خصائص الجماعة: كلما كانت الجماعة متماسكة ومستقرة ومنضبطة أمكن للقائد أن يستخدم أساليب العلاقات الإنسانية والمشاركة أكثر من الجماعات المفككة والمتنازعة.

10_ وضوح المهام: كلما كانت مهام وأنشطة العمل صعبة وغامضة، كلما كان من الأفضل أن يكون نمط القيادة موجهاً على العمل، لأن هذا النمط يساعد على توضيح العمل وإجلاء الغموض عنه وبالإضافة إلى هذا لو أن القائد يعاني من انخفاض مستواه الفني مقارنة بالمرؤوسين فعليه أن يركز على العلاقات الإنسانية وليس على الإنتاج، لأن ذلك يشجع مساهمتهم التي تساعد على تطوير العمل وتساعد القائد في تحديد الإجراءات والقواعد.

11_ طبيعة هدف التنظيم: فكلما كان هدف التنظيم محدداً وواضحاً وكمياً مثل حجم الأرباح وكميات الإنتاج وحجوم المبيعات، كلما كان نمط القيادة الموجه والمهتم بالعمل والإنتاج أفضل، أما إذا كان هدف التنظيم أو القسم أو الإدارة هدفاً نوعياً ويهتم بالجودة كان من الأفضل إتباع نمط القيادة المشارك والمهتم بالعلاقات الإنسانية.

12_ الموقف والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة ذلك أن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات

المروسين وكذلك تلعب الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لإتخاذ القرار دورا في ميل القائد إلى الإنفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المروسين.

لذلك نجد أن القيادة الاستراتيجية الفعالة هي تلك التي تراعي كل هذه العوامل المحيطة بها، هذا بالإضافة إلى القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية والشخصية والخبرة العلمية والعملية، وقدرته على الإتصال ودرجة الثقة لديه، وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللمروسين. هذه العوامل مجتمعة تؤثر في قدرة القائد على التأثير. (Emad Ali kasasbeh,2014)

سمات القيادة الاستراتيجية:

توجد الكثير من السمات التي تتحلى بها القيادة الاستراتيجية الناجحة والتي يمكن ملاحظتها من خلال تصرفات وأفعال القادة ومنها (الثقة بالنفس، والقدرة على التصرف، والصدق والنزاهة، والقدرة العالية على تحمل ضغوط العمل، والشجاعة في اتخاذ القرارات، والمرونة والتكيف، وتشجيع الذات، الحزم، والاستقرار العاطفي، الحماس وسوف نتبنى في هذا البحث من هذه السمات التي قد يتفق الكثير ما هو قيد الدراسة بضرورة توافرها في القيادات الإدارية الناجحة وهي: (أطحيشات ، فتحية خليل،2019)

أ-المرونة والتكيف: القائد هو الشخص الذي سهل عملية التغيير ومن هنا يتعين على القائد ان يكون مرنا وأحسن التكيف لكي يواكب التغيير، وقد اعتبر الباحثين منذ عهد بعيد المرونة أو القدرة على التكيف مع مختلف المواقف خاصية هامة جدا من خصائص القادة الناجحين، فالذين يتصفون بهذه الخاصية قادرون على حسن التصرف بما يتلائم مع مطالب كل موقف على حده.

ب-الثقة بالنفس والقدرة على التصرف: يتحلى القائد الناجح بقدر كبير من الثقة بنفسه وعلى نحو واقعي فالقائد الواثق من نفسه دون غرور، أو مغالاة يكسب ثقة أعضاء الفريق مما يؤهله على القدرة على ادارة المنظمة بشكل صحيح، وهذه السمة هي من أولى السمات القيادية التي أكد عليها، الباحثون في أبحاثهم الحديثة التي أجريت على قادة في مواقف عديدة، ولا يكفي أن يتمتع القائد بميزة الثقة. بالنفس والقدرة على التعرف بل عليه، أن يبرز هذه السمات أمام الجماعة، وهو يستطيع ان يفعل ذلك في أغلب الاحيان باستخدامه ،عبارات واضحة لا لبس فيها، واتخاذ الوضع الجيد الثابت وقيامه بالتصرف السليم في المواقف المختلفة.

ج-المبادرة: يستجيب القادة الناجحون للوقائع والأحداث، فأنهم يصنعون خياراتهم وينفذون العمل الذي يفضي الى التغيير، هذا يعني أن زمام المبادرة أو العمل، أن يقوم المرء بالعمل تلقائيا ودون دعم أو تحفيز من الآخرين فالمبادرة تعد الجانب الحيوي، والنشط في القيادة، والشخص الذي يضع نصب عينيه منصبا قياديا يجب أن يدرك، أن من بين السمات القيادية القدرة على اتخاذ، زمام المبادرة التي لها علاقة بالمقدرة على معرفة المشاكل والأزمات قبل وقوعها.

د-الشجاعة: يحتاج القادة الى الشجاعة لمواجهة تحديات المجازفات الاحترازية، واتخاذ زمام المبادرة عموماً، وينبغي عليهم أيضا أن يكونوا على قدر المسؤولية، الملقاة على عاتقهم، والقائد بحاجة الى الشجاعة من أجل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، والسرعة المناسبة لمواصلة أي من المواقف الطارئة.

هـ -تشجيع الذات: يجب أن تتوافر في القائد الاداري الناجح صفة الاتزان، اذ أن العاملين غالبا ما يسلطون الضوء على سلوكه، ويقع دائما تحت وطأة الانتقاد، وقد يقاس انترانه ونزاهته كذلك بقدر رغبته للحصول على المنافع الشخصية بشكل سريع، من دون الاكتراث بالدور القيادي الذي يمارسه والذي ينبغي أن يتضمن تشجيع الذات ،والتحكم بالانفعالات وهذه القدرة تسمح للقائد من التوازن والتوجه نحو الأداء المتميز في أي مجال، وما يميز هؤلاء القادة الانتاجية ،العالية والكفاءة في أي عمل يقومون به، ويمكن تشجيع الذات من خلال تحمل مسؤولية أكبر وقدرة أكبر على التركيز والانتباه للمهمة، المطروحة وإندفاع اقل وتحكم اكبر بالذات . (أطحيشات ، فتحية خليل،2019)

عناصر القيادة الاستراتيجية

للقيادة الإدارية عناصر أساسية والتي تجعلها فعالة وذلك لأنها عملية تكاملية حيث أن هذه العناصر تتفاعل فيما بينها حيث يؤثر كل منها على الآخر وتنقسم هذه العناصر إلى ما يلي:

◀ وجود جماعة من الناس: وهي مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بطريقة متحدة اتجاه البيئة التي تجمعهم وذلك من خلال عاملين هما:

- أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة

- أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلا قويا ونشيطا

◀ القائد: ويتميز بقدرته على توجيه النشاط والجهود للجماعة في اتجاه معين ويحقق الأمن والطمأنينة في العمل ويعتمد في ذلك على مجموعة من العوامل الأساسية وهي :

- خلق جو من الرضا والقبول في العلاقة بينه وبين مجموعة عمله، وبهذا يبتعد عن مظاهر المقاومة والعداء

- وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل ويوفر جو من الاستقرار

- توفر المعرفة للفرد بما يتوجب عليه من عمل حتى لا يقع في الخطأ .

◀ الهدف: تحقيق الأهداف المرغوبة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بالأفراد التنظيم وأخرى

خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العليا التي تسعى الجماعة لتحقيقها

◀ الموقف: وهو البيئة الذي تمارس فيه القيادة، إذ لابد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في

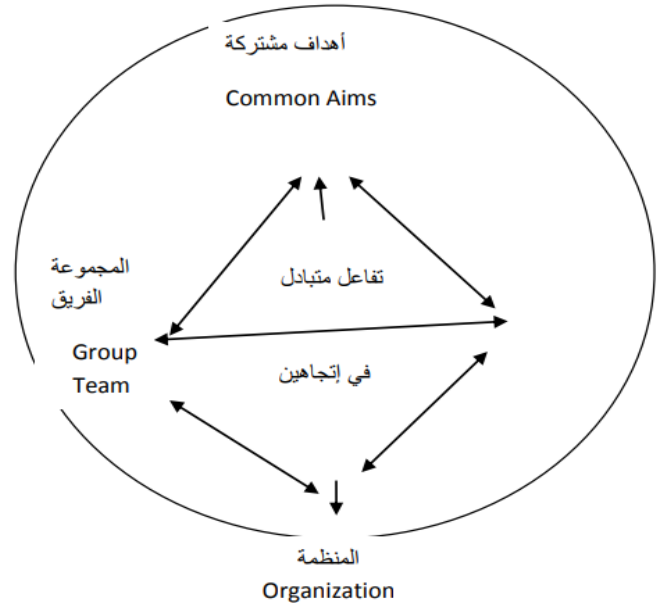
قيادة هذه المجموعة من الأشخاص وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير

◀ التأثير: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو الأفراد الجماعة بهدف ناتج عن السلوك

الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه والتأثير عنصر

أساسي في القيادة .

وهناك من يرى أن عناصر القيادة الاستراتيجية على النحو التالي :



المصدر: (أبو النصر، مدحت محمد، 2012)

معوقات القيادة الاستراتيجية:

رغم الدراسات الواسعة التي أجريت في مجال القيادة الاستراتيجية قد أحرزت تقدماً في تحديد وتوضيح معناها، إلا أن هناك بعض الصعوبات أو المعوقات التي واجهت الباحثين في تحديد معنى القيادة، وأدت بالتالي إلى تأخير الوصول على نظرية متكاملة للقيادة وتطور منهج دراستها، وتتمثل هذه الصعوبات والمعوقات فيما يلي:

- الصعوبة النابعة بين الخلط بين معنى القيادة والتنظيم والتي ظهرت من خلال الدراسات الواسعة والكتابات التي تمت حول موضوع القيادة، وتفسير ذلك أن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها اقتضى تحديد معنى الجماعة التي تعتبر شرطاً أساسياً لوجود القيادة. كما أن معنى الجماعة اقتضى التمييز بين معنى الجماعة العادية والجماعة المنظمة الذي يعتبر التنظيم شكلاً من أشكالها.

- عدم اتفاق الباحثين على تعريف مقبول لاصطلاح "القائد" و"القيادة" فالبعض يرى أن القيادة خصيصة من خصائص الجماعة وهي لذلك مرادفة في معناها للمكانة والوظيفة أو القيام بنوع من النشاط للجماعة، لكن بعض الآخر يرى أن القيادة خاصية من خصائص الفرد فالقائد في نظرهم هو الذي يتسم بسمات شخصية، وأدى كل ذلك إلى أن التعريفات التي وضعت للقيادة كانت تركز على جانب معين من جوانبها مما افتقد هذه التعريفات الشمول وترتب عليه بالتالي عدم وجود تعريف شامل للقيادة.

- وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري، أحدهما: يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز للسلطة، ويمثل الثاني النظريات السلوكية التي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة العاملة في التنظيم والتي تنظر للقيادة الإدارية على أنها من مظاهر العلاج الاجتماعية، وأدى اختلاف بين الاتجاهين إلى اختلاف حول معنى القيادة.

- رد فعل الذي تكون لدى علماء الاجتماع ضد المفاهيم والمبادئ الاستبدادية التي ظهرت من خلال المناقشات التي دارت بين الكتاب حول موضوع التنظيم، والتي انعكست آثارها على مفهوم القيادة الاستراتيجية وأساليبها. وأدى ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لدى علماء الاجتماع حول معنى القيادة وخصائصها، وانعكس ذلك على معنى القيادة لدى علماء الإدارة الذين استعانوا بمجهودات وأبحاث علماء الاجتماع لإلقاء الضوء على مفهوم القيادة ومعناها.

- التشابك القائم بين القيادة الاستراتيجية كل نواحي النشاط في التنظيم هدفا وسياسة، وتخطيطا وتنفيذا، وتوجيها ورقابة، سلطة ومسؤولية، أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العلمية الإدارية ومهمة المدير القائد ودوره فيها. وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الاستراتيجية ومعناها. (بلخامسة رانية، بوربونة مريم، 2023)

أنماط القيادة الاستراتيجية

إن أنماط القيادة هي التي تحدد فعالية القائد ومدى تسيره للمؤسسة فالقائد الناجح هو من يمتاز بالإتزان في إتخاذ القرارات الصائبة فهو يركز على تحقيق أهداف المنظمة ومن جهة أخرى التركيز على حاجات الأفراد ورغباتهم ومن هذه الأنماط القيادية نذكر كل على حسب مصدرها : (بوعامر، بوحفص، 2019)

نمط القيادة بناءً على مصدر السلطة: يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاثة للسلطة والتي حددها ماكس فيبر Max Weber وتبعاً لذلك قسمت إلى:

(أ)- النمط التقليدي : هذا النوع من القيادة يركز على نوع من الوقار والاحترام حيث يولي جماعة من الناس هذه الصفة لشخص معين يتصف بالفطنة والحكمة وكبر السن بحيث يفصل في أمور معيشتهم وقراراتهم وينتشر هذا النمط أكثر في القبيلة والحي.

(ب)- النمط الجذاب (الملمه) : ينطبق هذا النوع من القيادة على الشخص الذي يتميز بشخصية محبوبة وحذابة حيث يراه التابعين له أنه شخص مثالي ملمه، كما يمكنه القيام بما لا يستطيعون عمله إلا أن هذا النوع من القيادة لا يصلح في المنظمات الرسمية

(ج)- النمط العقلاني: يستمد فيه القائد سلطته بناءً على مركزه الوظيفي حيث يكون الارتكاز هنا على تطبيق القوانين والأنظمة بالمقابل يكون نفس رد الفعل من المرؤوسين "إن مثل هذا النمط يتصف بأنه غير شخصي وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها في المؤسسة

أنماط القيادة بناء على نوع السلوك القيادي المتبع :

(أ)- القيادة الديمقراطية: يلجأ القائد الديمقراطي إلى مشاورة مرؤوسيه وإشراكهم معه ، ليس في دراسة المشكلات فحسب ولكن في إتخاذ القرارات كذلك وهو بالإضافة إلى ذلك يعين مرؤوسيه على حسن

التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج و يعتمد كذلك إلى تدريبهم على حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج كذلك إلى تدريبهم على تحمل المسؤولية و يأخذ بأيديهم إلى طريق النمو الإداري .

وتشير الدراسات إلى أن هذا النمط من القيادة هو أحسن الأنماط كونه يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والإهتمام بالجانب الإنساني للمنظمة .

ب)- القيادة الدكتاتورية (الإستبدادية): يهتم فيه القائد بإصدار الأوامر وتنفيذها دون نقاش بكل إستبداد مستعملا الإرغام وأسلوب التخويف صحيح أن هذا النمط مفيد لإنجاز الأعمال في فترة وجيزة لكن يعود هذا بالسلب على جماعة العمل من ما يزيد من الصراع وتدني الروح المعنوية والحماس وفي حالة غياب هذا القائد فإن العمل يتوقف لأنه لا يتم برغبة منهم بل يتم تحت الضغط.

ج)- القيادة الأوتوقراطية: تعرف بالقيادة السلبية لأنها تقوم على أساليب التخويف والتهديد ،فالقائد فيها يتخذ القرار بنفسه مستخدما أسلوب التواب والعقاب مهملًا الجوانب الإنسانية إلا أنها أقل تسلطا من القيادة الديكتاتورية ،ومنها ثلاثة أنواع هي : (بوعامر، بوحفص، 2019)

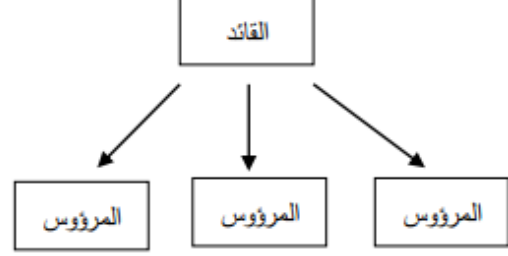
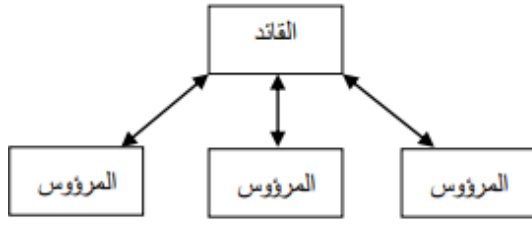
- الأوتوقراطي المتشدد : يعطي الأوامر الصارمة مستخدما أسلوب التواب والتخويف همه هو الإنتاج مقنعا مرؤوسيه بالقرارات

- الأوتوقراطي الخير : لضمان التابعين له يستخدم الثناء وجانبا من العقاب .

- الأوتوقراطي المناور : يوهم الأفراد بإشراكهم في اتخاذ القرار وهو أقل تشدداً.

د)- القيادة الترسلية: هي القيادة التي يمتاز فيها القائد بالامبالاة في تسيير شؤون العمل فيترك المرؤوسين يتصرفون كل حسب معرفته وذلك نظرا لعدم قدرته على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته لأساليب التسيير والتوجيه . (بوعامر، بوحفص، 2019)

هـ : القيادة الحرة أو الفوضوية : ويطلق على هذا النوع أيضا بالقيادة المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية، حيث يترك القائد حرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل الرئيس القسم مع نشاطات الأكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة . (مولودي امينة، 2020) والمخطط التالي يوضح أنماط القيادة الاستراتيجية :

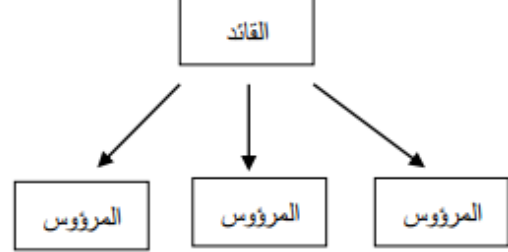
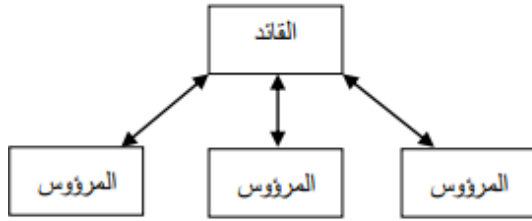


-النمط الأبوي: القائد يستمع لمروؤوسيه

-النمط الأوتوقراطي: القائد يصدر الأوامر

يسمح لهم بالتحاور

لا يستمع لمروؤوسيه ولا يتحاور



-النمط الأبوي: القائد يستمع لمروؤوسيه

-النمط الأوتوقراطي: القائد يصدر الأوامر

يسمح لهم بالتحاور

لا يستمع لمروؤوسيه ولا يتحاور

← تدفق مستمر للمعلومات، لكن من جهة واحدة (علاقة أحادية الطرف)

↔ علاقة ثنائية ومعلومات متبادلة

←----> علاقات ضعيفة ومعلومات منقطعة

وهناك ثلاثة أساليب قيادية يتبعها القائد الإداري عند تعامله مرؤوسيه ويمكن توضيحها كما يلي :

(مولودي امينة، 2020)

- الأسلوب الديكتاتوري: يعتمد هذا الأسلوب على استخدام القائد التهديد، والتأثير بالخوف لحمل العاملين على الالتزام بالعمل ولامتناعهم عن معارضة القرارات التي يتخذها القائد وهذا الأسلوب محفز للقائد ومحبط للمروؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبررا كافيا لاتخاذها.
- الأسلوب الديمقراطي: يعتمد هذا الأسلوب على مناقشة الأمور من خلال الترغيب وليس التخويف واعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة إصدار القرار فالقائد يستشير المروؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات إلا أن توجيهه ورقابته لازمتين في توجيهه وترشيد المناقشات ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد حيث تنعدم روح العداء بين العاملين.

- الأسلوب المتساهل: يتميز هذا الأسلوب بتذبذبه ويظهر فيه الهزل والتسيب رغم حرية العاملين وتساهل الإدارة فإن رضا العاملين على أعمالهم يكون منخفضاً لأن التساهل والتهاون يشبط من عزيمة الناشطين الذين قد يرون تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم والتساهل الكبير يجعل القائد يترك سلطة اتخاذ القرارات للمرؤوسين ويصبح في حكم المستشار.

نظريات القيادة الاستراتيجية

نظرية الرجل العظيم (Great Man Theory):

سادت نظرية الرجل العظيم الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 18 الميلادي، افتراضاتها:

- ✓ القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.
- ✓ تفترض أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية ، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات.
- ✓ ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها البطل حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد.
- ✓ ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة.
- * هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة ، ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

نظرية السمات (القيادة الموروثة) (Traits Theory):

تفترض :

- ✓ وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية
- ✓ السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم.
- ✓ العوامل الوراثية مسؤولة عن تحديد صفات القائد (فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً).

النظرية السلوكية (Behavioral Theory):

افتراضاتها :

- ✓ انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ، ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة.
- ✓ الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل، وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معاً، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف زيادة الإنتاج من خلال الإشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية .

النظرية الوظيفية (Functional Theory):

- ✓ تعتمد على: معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة لتحقيق أهدافها.
- ✓ القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له ، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب.
- ✓ ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي . لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية:
أولهما : القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام .
وثانيهما : القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم ومهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب علمي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم.
- ✓ تشير إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده :
أ -أهداف التنظيم: وضع السياسات العامة، وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال ، وتوزيع الأدوار والاتصالات، والتنسيق بين جهود العاملين وتشجيع تعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.
- ب -أهداف العاملين: قيام القائد بحل المشكلات الفردية، وتحقيق مطالب الأفراد وإشباع حاجاتهم ، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثماره في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

ج -أهداف القائد الشخصية: إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتنفيذ المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. ويسهل تحقيق ذلك خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية .

نظرية الموقف (Situational Theory):

الافتراضات :

✓ الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين .

✓ المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقًا لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات ."

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعليماته تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود.

✓ عدم وجود أسلوب قيادي مثالي . وإنما ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب للقيادة، مثل (صعوبة المهمة، والصفات ، ونضج العاملين ، وحاجات العاملين، واتخاذ القرار الجماعي ، والعلاقة بين القائد والأعضاء ، ومصادر قوة القائد) .

النظريات المصاحبة لنظرية الموقف منها:

1- نموذج فلدز :

كشف أن القيادة تختلف باختلاف ثلاثة عوامل موقفية هي :العلاقة بين القائد والمرؤوس ، وهيكل العمل ، وقوة المركز الوظيفي وتحدد العلاقة بين القائد والأعضاء مدى تقبل الجماعة للقائد ، وهذا النقب من أهم محددات فعالية القيادة ، فالقائد الذي يتمتع بعلاقات جيدة مع أعضاء الفريق لا يميل إلى الاعتماد على السلطة الرسمية في أداء العمل.

صنف فدلر أنماط القيادة إلى :

أولاً : نمط القيادة الذي يركز على مهام العمل

ثانيا : نمط القيادة الذي يركز على الفرد العامل (المرؤوسين).

2- نظرية المسار والهدف ل روبيرت هاوس (Robert House):

هذا النموذج لا يقدم صيغة مثلى للقيادة، وإنما يحاول تفسير " لماذا يكون نمط قيادي فعالا في موقف معين ن وغير فعال في مواقف أخرى "

النظرية التفاعلية: (Interactional Theory)

- ✓ انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف
- ✓ تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي.
- ✓ فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي

- ✓ ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية هي : شخصية القائد، وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية .
- ✓ النجاح في القيادة مربوط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم

- ✓ الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة:
- أ -المجموعة العاملة من حيث (عددها، واستقرارها ، ومرونتها ، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).

- ب -المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق وتشجيعه العمل المنتج ، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

- ج -درجة الألفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين .

- د -مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم

النظرية التبادلية (Exchange Theory):

✓ العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيهـم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم .

✓ التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء

✓ التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء ، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونه لهؤلاء الأعضاء وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين ، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة.

الفصل الثاني: الاطار النظري لإدارة الازمات

المفهوم العام للأزمات:

مصطلح الأزمة (Crisis) يكاد يكون انشقاق من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To decide)، ورغم قدم التوصيف اللفظي إلا أنه لا يوجد اتفاق موحد على تعريف الأزمة حيث تعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز (سعيد، ٢٠٠٦) وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات الخاصة بمصطلح الأزمة فقد تناول لويس كمفورت L. Komfort الأزمة على أنها ثلاث خصائص تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي (البارودي، ٢٠١٩):

• عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty.

• عامل التفاعل: Interaction.

• عامل التشابك والتعقيد: Complexity.

وفي نفس السياق تناول (حواش، ٢٠٠٨) الأزمة على أنها: "نقطة تحول، أو موقف

مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت

قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير

مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة".

كما عرف (Pauchant & Douville 1993) الأزمات بأنها مواقف مركبة تواجه المنظمة أو النظام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثة وتؤدي فيما بعد لاستجابات دقيقة للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء النظام.

هذا وقد تناول (عثمان، ٢٠٢٠) الأزمة بكونها عبارة عن خلل يؤثر ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة من رد الفعل ويفرز آثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسين والتعلم، و يشير (مسعود، ٢٠١٧) أن الأزمة هي "موقف مفاجئ يواجه متخذ القرار، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك فيه النتائج مع الأسباب مما يؤثر على متخذ القرار في السيطرة عليها أو على تطوراتها المستقبلية، وتحت ظروف التهديد الخطير لمصالح وأهداف الدولة أو المنظمة والوقت المحدود المتاح

أمام متخذ القرار لاتخاذ قرار سريع وصائب"، وهنا يصبح للأزمة خصائص ثلاث علاوة على غموض المعلومات وتضاربها في أحيان كثيرة متمثلة في:

أ- المفاجأة.

ب- تهديد المصلحة أو القيم.

ج- ضيق الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

على أنه يجب الوضع في الاعتبار عدم الخلط بين مفهوم الأزمة الذي يحمل الصفات الثلاث السابقة وبين المصطلحات الأخرى المتشابهة معها كالنزاع والصراع والمشكلة والكارثة والصدمة والخلاف والتحدي. ويلاحظ مما سبق أن اختلاف التعريفات يرجع إلى اختلاف منظور التعامل مع ظاهرة الأزمة وتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام.

مفهوم ادارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات بمثابة تطبيق لاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها (الجمال، ٢٠٢١) ونظراً لتعدد التعريفات فيمكننا استعراض المفهوم من أكثر من منظور من خلال التعريفات التالية:

فقد عرف الرفاعي (٢٠١٨) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع تكرارها و تطوير استراتيجيات التعامل معها مستقبلاً كما قام (الجمال، ٢٠٢١) بتعريفها بأنها العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب في حين تؤكد دراسة (Sjir et al, 2018) أن فريق إدارة الأزمات لابد أن يتكون من مهنيين ذوي خبرة عالية يجمعون بين التخصص والخبرات الخاصة من حيث الانضباط من أجل الاستجابة السريعة للمواقف الحرجة التي

تتميز بمستويات عالية من عدم اليقين والتقييد والديناميكية، وذلك حتى يستطيعوا التعامل مع البيئات الخارجية المضطربة بشكل متزايد، والتي تنتج حالات معقدة تفرض العديد من التحديات التي تشكل سلوكيات متخذي القرارات.

أبعاد ومراحل إدارة الأزمة:

لمعظم الأزمات مراحل أساسية، تتفاقم أحداثها. واكتشاف إشارات الإنذار، الصادرة عن الأزمة، والإجراءات الوقائية منها، هما الإدارة المبكرة لها. وإذا أمكن النجاح في هاتين المرحلتين، تأتي منع العديد من الأزمات. أما مرحلة احتواء الأضرار والحد منها، ومرحلة استعادة النشاط، فتمثلان رد الفعل، إذ تُنفذ فيهما الأنشطة كافة، بعد أن تتضح معالم الأزمة. أما المرحلة الأخيرة، وهي التعلم، فتلي انقضاء الأزمة؛ إنها، إذاً، مرحلة إدارتها الفاعلة نموذج (بيرسون وميتروف – C. Person & I. Mitroff)

ويعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي كالتالي (Azoutar,2021):

اكتشاف إشارات الإنذار:

ترسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جدا وقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل القادة العديد من أنواع الإشارات الحقيقية والهامة والمتداخلة بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات إنذار خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، ومن ثم فإن إحدى الوظائف الهامة لفريق إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها (Sjir et al,2018).

الجاهزية والوقاية:

يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة للأزمات المحتملة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وأساليب الوقاية من الأزمات لاكتشاف نقاط الضعف في الكيان ومعالجتها، قبل أن تنشأ الأزمة (الجمال، ٢٠٢١).

احتواء الأضرار والحد منها:

مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار: (Azoutar,2021)

استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة وسبق اختيارها مسبقاً) قصيرة وطويلة الأجل. لا استعادة النشاط لتكون تلك المرحلة بمثابة تأسيس إلى مرحلة ما بعد الأزمة -PostCrisis هذا وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب التي فقدت والملاحظ أن المديرين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات، والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية، للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما نتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً. (الجمال، ٢٠٢١)

التعلم:

تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراساتها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية، من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة واتخاذ إجراء فاعل. أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمة تتخفف حدة الموقف إلا أن واقع الأزمة أنها تستقر عند مستوى أعلى من بدايتها الأولى إذا لم تتعلم المؤسسة من الأزمات السابقة. (Sjir et al,2018)

مراحل ونماذج إدارة الأزمات

إذا فشلت المنظمة في إجهاض الأزمة فليس أمامها إلا إدارة دورة حياة الأزمة، وبمعدل أسرع من

معدل تفاقمها وتطورها، وقد قدم بعض الكُتّاب نماذج عملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها، والاستفادة من ايجابياتها وفيما يلي بعض هذه النماذج:

أولاً: نموذج ستيف البريخت: تنقسم دورة حياة الأزمة في علاقتها بالمؤسسة إلى المراحل التالية التي يمكن من خلالها إدارة الأزمة:

مرحلة ما قبل الأزمة: تركز جهود الإدارة على أداء المهام التالية:

- مسح البيئة واستشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات وتقييم درجة خطورتها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع ولادة الأزمة.
- أخذ العبرة من خبرات الآخرين.

مرحلة تفاقم الأزمة: تتفاقم الأزمات من تلقاء نفسها دون حاجة لمساعدة الإدارة، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها وتتميز هذه البيئات بالسمات الآتية:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل
- بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية
- ضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة
- إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الاستراتيجية

مرحلة إدارة الأزمة: ويمكن أن يطلق عليها أيضا مرحلة "احتواء الأزمة"، وهي تشمل المهام التالية:

- الاعتراف بالأزمة.
- تخصيص موارد معينة وفريق بعينه للتعامل المباشر مع الأزمة.
- حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة.
- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع.

مرحلة ما بعد الأزمة:

- التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على التغذية الراجعة من الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية.
- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل.

ثانياً: نموذج جونستون وستبانوفك: قدم الباحثان وليام جونستون وباول ستبانوفك نموذجاً عملياً لإدارة الأزمات، يتكون من ثلاث مراحل تمر بها إدارة الأزمة في المؤسسة وهي:

1. (planning) التخطيط: في هذه المرحلة يجب على المنظمة أن تخطط للأزمات المحتملة من خلال الاعتماد على الأساليب الوقائية في الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتشمل تلك الأساليب الوقائية ربط التخطيط للأزمة بعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، وكذلك تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتوفير برامج التدريب والتطوير المناسبة لأعضاء الفريق.

2. (acting) العمل : في هذه المرحلة تواجه المنظمة أزمة حقيقية تتطلب من الجميع العمل على التعامل معها بفاعلية وكفاءة، ويعد دعم الإدارة العليا للجهود المبذولة نقطة الانطلاق لهذا التعامل الناجح مع الأزمة. ومن المهم أيضاً في هذه المرحلة أن تتوفر قنوات اتصال جيدة وذلك لضمان تنسيق العمل بين الأطراف المختلفة في المنظمة وتوجيهه نحو إدارة الأزمة بشكل فعال والخروج بأقل الخسائر.

3. (Learning) التعلم : تعتبر هذه المرحلة فرصة للمنظمة وذلك بالاستفادة من الأزمات التي واجهتها في الماضي في رفع قدرتها وكفاءتها في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

ثالثاً: نموذج بيرسون ومتروف: يعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوضحها التي قدمها الباحثان ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمر بها إدارة الأزمة وهي:

1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة: تُرسل الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو أعراض قد تنبئ باحتمال حدوث الأزمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جداً وقوع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة حيث يستقبل المديرون العديد من

أنواع الإشارات الحقيقية والهامة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات إنذار خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، ومن ثم فإن إحدى الوظائف الهامة لفريق إدارة الأزمات الإشراف على عمليات اكتشاف إشارات الإنذار وتعبئها وتحليلها.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية: يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، والهدف من إدارة الأزمات في هذه المرحلة هو محاولة منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها، وذلك من خلال تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة وتوزيع الأدوار بشكل يتحقق معه الهدف الأساسي من إدارة الأزمات وهو التعامل مع الأزمة بكفاءة وفاعلية.

3. مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها: في بعض الأحيان يكون من الصعب منع الأزمات من الوقوع، فهذه المرحلة تهدف إلى إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة بشكل واضح، وذلك باتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار، وتمنعها من الانتشار، لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.

4. مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة وسبق اختيارها مسبقاً قصيرة وطويلة الأجل. وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية، التي فقدت والملاحظ أن المديرين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات، والأفراد الذين هم على درجة من الأهمية، للقيام بالعمليات اليومية، ويستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاثر الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5. مرحلة التعلم: تتضمن هذه المرحلة استرجاع الأحداث ودراساتها دراسة متعمقة ومستفيضة واستخلاص الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك لرفع كفاءة المنظمة في التعامل مع الأزمات المستقبلية، من ثم تعميم تلك الدروس على جميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.

استراتيجيات إدارة الأزمة:

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة. ومن هذه الاستراتيجيات:

1. التعامل العنيف مع الأزمة: غالباً ما تتبع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة، التي لا معلومات كافية عنها، وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ. إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات، وفي إطار هذه الاستراتيجية، تنفذ عدة تكتيكات منها:

- التدمير الداخلي للأزمة: يكون من خلال تحطيم مقوماتها، والتأثير في تفكير محركيها، والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة للأزمة، ومحاولة استقطاب بعضها.
- التدمير الخارجي للأزمة: يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها.

2. الحد من نمو الأزمة: في إطار هذه الاستراتيجية، يقبل بالأمر الواقع ويمنع تدهور الموقف ومن تكتيكاتها:

- أ. التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.
 - ب. تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحدودة. العمل على تخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه.
 - ج. تقديم الدعم والمساعدة إلى القوى المعارضة للأزمة.
3. تقسيم الأزمة: قوام هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير، إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها، ومن تكتيكاتها:
- إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.
 - عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.

4. التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة: تحاول هذه الاستراتيجية إضعاف القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة، وتتبع عدة تكتيكات، هي:

- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمها.

- محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطا "ضعيفا بفكر الأزمة.

- السعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه.

5. دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة.

6. تغيير اتجاه الأزمة: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر وتتمثل التكتيكات في:

- التنحي بعيدا عن الأزمة والسماح لها بالظهور.

- التحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال.

- العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة.

هناك قواعد يجب مراعاتها عند وضع استراتيجية لإدارة الأزمة، منها: القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية. وخلق مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية على المستوى الإداري أو المركزي، والمرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي للمؤسسة وإعادة تنظيمها. العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المتعلقة بإدارة الأزمة. كما ويجب صياغة التشريعات المتعلقة بإدارة الأزمة. والعمل على تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمة. وتحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمة. كما ويجب بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات. واستقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة. القدرة على تحديد الأسبقيات وتوجيه الاهتمام، أخيرا تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود.

الفصل الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في
إدارة الازمات

صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر والأزمات:

تشكل الأزمات أهم المحركات الاستراتيجية التي تكشف نجاح النمط القيادي ومواءمته مع الموقف الذي يعترض مسيرة المنظمة. وكثيرا ما يجد القائد نفسه حيال موقف غير مألوف يتطلب سرعة معالجة، والتخلي عن النمط القيادي المعتاد عليه، إذ يمثل السلوك القيادي هنا بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والنفسية للقائد حتى يمكن أن يتواءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي. ويترجم السلوك القيادي إلى مظهرين: الأول، ملموس يتمثل في عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تبني موقف إيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين، والثاني، غير ملموس يتمثل في التفكير والتأمل والإدراك.

لقد استقطبت الصفات الشخصية اهتمام الباحثين في علم القيادة وخاصة السمات اللازمة لإدارة الأزمات. ويمكن توضيحها كما يلي:

- 1- الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطرة.
- 2- التفاؤل بالقدرة في التغلب على الأزمة.
- 3- امتلاك زمام المبادرة.
- 4- الرغبة في مساعدة الغير والثقة بإمكانيات وقدرات فريق الأزمات.
- 5- العمل على تماسك المجموعة.
- 6- المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق .
- 7- الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف.
- 8- القدرة على توقع الأزمات والتحليل .
- 9- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات :

أشار القريوتي في دراسة؛ (الصافي، ٢٠١١: ١٩٨)، أن العملية القيادية تعد محورا مهما في العملية الإدارية وممارستها، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح في تحقيق أهدافها واستمرار نموها وازدهارها اذا ما أتقنت بكافة أبعادها، وهي سلعة قيمة في سوق يتميز

بالندرة، فهي تستند إلى قواعد ومبادئ إضافة إلى كونها فن يجب أن يتسلح بها القائد ليصل إلى الوضع الذي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم المرغوب، والقائد هو الذي يمتلك القدرة على التأثير الآخرين من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته ومخاطبته للناس. كما يبرز دور القيادة الاستراتيجية في الجانب الإنساني حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين، وأن القائد هو الذي يمتلك المهارة التمييزية لنقاط القوة والضعف في المرؤوسين، وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف فهذه من أهم المهارات القيادية، (عباس، ٢٠٠٣، ١٢٠).

وتتمثل المسؤولية الرئيسة للقيادة الاستراتيجية في تجميع الحقائق عن الأزمة، واتخاذ الإجراءات والوسائل الفعالة لإيقاف الخسائر البشرية والمادية، وتشخيص الواقع قبل المعالجة، وكذلك التنبؤ بالمستقبل وبالتحديات التي تواجه الشركات في الحاضر، والمستقبل، وذلك تحقيقاً للأهداف المنشودة.

(أ) أهمية أدوار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: أشارت دراسة؛ (آل سعود، ٢٠١٣)، إلى هذه الأهمية كالآتي :

- العمل على غرس روح الفريق بين العاملين في الوقاية من الأزمات .
 - اختيار أفضل الطرق والوسائل في الوقاية من الأزمات .
 - اتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم مصلحة الشركات من الوقاية من الأزمات .
- ومن ناحية أخرى أضاف، كالهام، (Callahan, 2000)، أهمية دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من حيث :
- مساعدة العاملين على التنبؤ بالأزمات المحتملة.
 - استخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها . التعامل مع الأزمات لابد من أن يتم بشكل فوري وسريع وقوع الأزمة.
 - مساعدة قادة الشركات على إعداد فرق الأزمات وتدريبهم التدريب الكافي للتعامل مع الأزمات المختلفة.

(ب) المتطلبات المساعدة لتفعيل دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، كالآتي:

تظهر الأزمات في المؤسسات التربوية نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية، أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية الداخلية، أو ضعفا في أداء المهام (الدور)، بحيث ينتج عن ذلك عدم توافق بين مجموعة من المتغيرات، أو المؤثرات في المجالات السياسية، أو التكنولوجية، أو الاقتصادية السريعة، والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها، أو مواكبتها والتعامل معها، ولذلك تأتي المتطلبات المساعدة لتفعيل الدور لإحداث التوازن بين الدور المطلوب وحجم الأزمة، ومن هذه المتطلبات المساعدة :

- ١) التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة. (بن عبدالله، ٢٠٠٣).
- ٢) تحديد فريق إدارة الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة الذي يمكن أن تواجه المنظمة، ووضع الخطط والأدوار والمسؤوليات مدن أجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة .
- ٣) وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات للتعامل مع الأزمة، والتواصل مع الجهات ذات العلاقة لمنع الأزمة أو الحد من آثارها المدمرة .
- ٤) تقدير الموقف الأزموي : لابد أن يشتمل تقدير القادة للموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيقاً وشاملاً للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، وتقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث وإمكانية السيطرة عليها، (أبو شامة، ١٩٩٥، ٣٠٠).
- ٥) تحديد الأولويات: ويكون تحديد الأولويات بناءً على تقدير القادة للموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، وعليهم وضع الخطط والبدائل التي سيتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة، (أبو شامة، ١٩٩٥، ٣٠١).

٦) تفويض السلطة : ويتطلب تفويض السلطات من قبل القادة منح كل فرد من أفراد الفريق مهاماً مناسبة به لمعالجة الأزمة، وعلى الفرد أن يعرف المهام، والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها، (الخضير، ٢٠٠٣، ٢٤٧-٢٥٠).

٧) التواجد المستمر في مواقع الأحداث: على القادة الاستراتيجيين أن يضعوا في الحسبان أنه لا يمكن معالجة الأزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لديهم، لذا فإن تواجدهم في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبين أساسيين هما :

- التواجد السري في موقع الأحداث .

- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية في إدارة الأزمات، (الحملوي، ١٩٩٥، ٧٢).

٨) توعية المواطنين (العاملين): في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، كما أنه يتطلب حملة إعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل وأساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي ينتظر المواطنين تقديمها، (حواش، ١٩٩٩، ٦٥).

٩) عداد الخطة الإعلامية في الأزمة : تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات، والضرورة تحتم على القادة وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، لأن الإعلام له أهمية كبرى في إدارة الأزمات، وعندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، لذا ينبغي الحصول على متحدث رسمي يكون على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة، بحيث يتولى الإلقاء بكافة التصريحات عن الأزمة، ولتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها، (توفيق، ٢٠٠٤، ٦٤-٦٥).

١٠) سرية المعلومات: يجب على القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمة أن تحافظ على سرية العمليات والاتصالات، والأخذ في الاعتبار أن الإفراط في السرية يؤدي إلى حجب المعلومة، لذلك يجب على القيادة في إدارة الأزمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعاً لذلك ووفقاً لمعايير أمنية سليمة.

إطار القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر الأزمات :

يجب أن يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة المخاطر والأزمات من خلال التوقع، الإعداد، تخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة. وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتندمج بطريقة فعالة في إدارة الأزمة وذلك من خلال الخطوات التالية: (أبو حجير، طارق مفلح جمعه، 2014)

الخطوة الأولى:

التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة وهذا يعتمد أساساً على فلسفة وقيم المنظمة. فالقيادة يجب أن تساعد فريق الإدارة العليا نحو وضع المخططات التمهيدية لسياسات

وإدارة الأزمات، وهذا يتم من خلال تحديد المصطلحات العامة المستخدمة وتحديد المستويات المختلفة للأزمة في المنظمة، إن سيطرة القيادة من خلال هذا التعهد مع تعزيز قدرة البيئة التنظيمية يساهم في الإدارة الفعالة للأزمة.

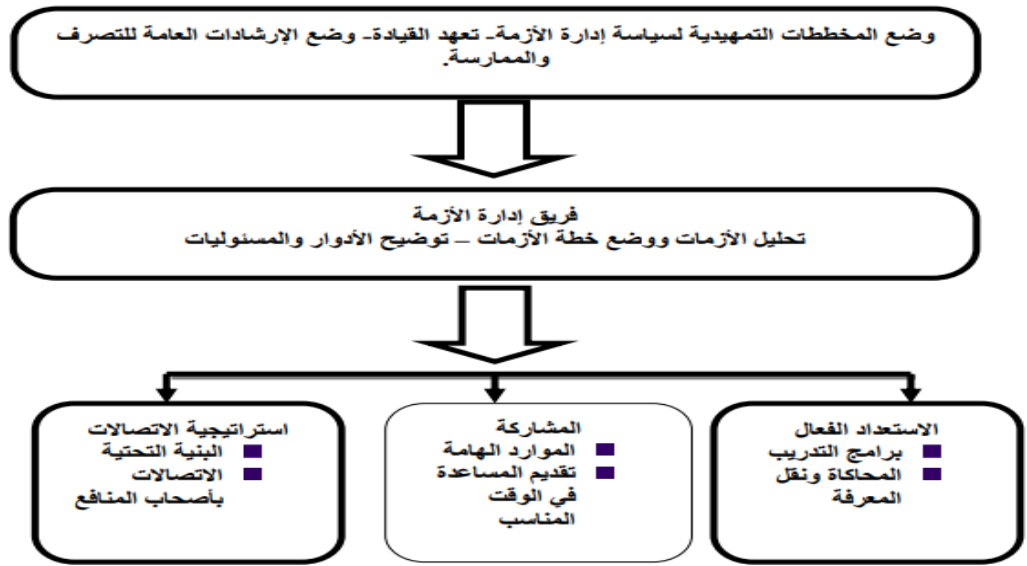
الخطوة الثانية:

هي تحديد فريق إدارة الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها، ووضع الخطط والأدوار والمسؤوليات من أجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة، إن دور القيادة في هذه المرحلة هو دعم للفريق الرئيس لإدارة الأزمة وأيضا تحليل الأزمة من مختلف الاتجاهات مثل الصناعة، الموقع، العمليات، ضغوط البيئة السوقية وغيرها.

الخطوة الثالثة:

وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات وللبنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تتربط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات .

إن تحقيق عملية المشاركة مع الوكالات الخارجية هي أحد الأدوار الاستراتيجية للقيادة، وذلك حتى يتاح للمنظمة المعرفة والموارد الطبيعية ذات الصلة أوقات حدوث الأزمة . كما أن القيادة تهتم وتركز وتنفذ برامج تدريبية على إدارة الأزمات والاستعداد التنظيمي ، وذلك لنقل المعرفة بالأزمات إلى الأفراد العاملين في المنظمة حتى يكونوا قادرين على مواجهة الأزمة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب ، ويوضح الشكل التالي إطار القيادة لإدارة الأزمات:



(أبو حجر ، طارق مفلح جمعه، 2014، ص88)

سلوك القائد مع المخاطر والازمات:

إن القائد الذي يستشعر بوادر الأزمة قبل حدوثها، ويحدد عوامل الأزمة لمواجهةها سيكون سلوكه بناءً في إزاحة عوائق تقدم منظمته، في حين أن من يسلك الطريق المألوف ويشعر بالراحة سيجد نفسه على بركان ساخن يُطيح به وبمنظمته. ومن الطبيعي أن يقابل القائد أثناء عمله كثيرا من المشكلات، لكن الفرق بين القائد الحقيقي والقائد الشكلي ليس فيمن لديه حجم أكبر من المشكلات ، وإنما في كيفية التعامل مع كل منها بكفاءة. ويحتاج القائد سلوكا محددا لمواجهة الأزمات مضافا إلى السلوك الذي اعتاد عليه في الظروف الطبيعية، ويتضمن السلوك المواجه للأزمات ما يأتي: (أبو حجر ، طارق مفلح جمعه، 2014)

- (1) استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات الاعتيادية.
- (2) استخدام ما يتوافر للقائد من مهارة الابتكار.
- (3) المرونة والانفتاح على الاقتراحات والآراء التي تطرح عليه بسرعة وتوظيفها لمواجهة الأزمة.
- (4) تخفيض الآثار السلبية على الأزمة إلى أقل ما يمكن.
- (5) عدم تكثيف الطلبات على الأفراد من ذوي الخبرة والتدريب المتدنيين، وبالذات فيما يختص بتكليفهم بممارسة أشياء جديدة عليهم.

(6) العمل على إعداد قيادات تتوب عنه أو تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة.

(7) العمل على التدريب للتعامل مع الأزمة في ظل نقص المعلومات.

(8) المحافظة على الهدوء ورباطة الجأش والتأني.

(9) توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف دقيق وواضح.

(10) مراقبة الإنجازات والاستمرار في توزيع المسؤوليات.

(11) ترجيح الحكم العقلي / العلمي على العاطفة.

(12) عدم القبول بالمغامرة غير المحسوبة النتائج.

(13) المناورة في اختيار البدائل الاستراتيجية وعدم التمسك بالمواقف الغامضة.

دور القيادة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر والأزمات وفق أنواعها

يمكن إيضاح مهام القائد في مختلف أنواع الأزمات كما يلي:

1. التعامل مع أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة: إذا حدثت هذه الأزمة فإنه على القائد أن يولي اهتماما كبيرا بالأخبار السيئة أو السلبية التي تنشر عن المنظمة، وأن لا يتركها دون توضيح، وأن لا يترك أيا منها عرضة للإشاعات والتخمين، وإذا كان هناك أي دليل يدافع عن المنظمة، فإنه ينبغي الإسراع في نشر الرد على ما يقال ويشاع والإعلان عنه بالصورة المناسبة.

2. التعامل مع أزمة فشل المنتجات: عند حدوث هذا النوع من الأزمات فإنه لا بد على القائد أولا أن يستعين بأحد أفراد دائرة التسويق أو حتى مستشار تسويقي، لأن عملية سحب المنتج فورا من السوق قد يؤدي إلى تهديد وجود المنظمة وتمديد بقائها وعليه يتعين على القائد مراعاة عدة نقاط أهمها:

- المحافظة على خطوط وقنوات الاتصال مفتوحة.

- إعلام طاقم البيع بتفصيلات عملية السحب.

- عدم ترك الزبائن والجمهور في عزلة وفي جهل لما يحدث بخصوص سحب هذا المنتج والتوقف عن إنتاجه.

- أن يكون جاهز للإجابة على أية استفسارات من الزبائن والجمهور بخصوص هذا المنتج، وينصح بتخصيص جهة للرد، وأيضاً بتخصيص خط مجاني لذلك.

- السعي إلى التعاطي مع الأزمة انطلاقاً من فلسفة تقليل الخسائر والضرر إلى أدنى حد ممكن.

3. التعامل مع أزمة علاقات العمل: على القائد في إدارته لأزمة علاقات العمل أن يراعي الأمور الآتية:

- بناء رؤية واضحة عن حقيقة ما يجري.

- دراسة و تحليل الجوانب المعنوية للعاملين.

- مراجعة سريعة لنظام التعويضات (أجور - حوافز).

- مراجعة آخر العروض المقدمة من المنظمة إلى العاملين.

- دراسة وتحليل الفجوة بين ما تُعرضه المنظمة و طلبات نقابة العاملين.

- دراسة و تحديد السبل الكفيلة بحصر الفجوة النقدية و غير النقدية بين المنظمة و مطالب العاملين. ومن جانب آخر، ينبغي أن يظهر رغبته في مناقشة هذه الأزمة والتفاوض مع العاملين، و ينبغي التوصل إلى اتفاق مع العاملين (أو النقابة) بعد جولة من المفاوضات.

4. التعامل مع أزمة تغيير النظم القانونية للأعمال: حتى ينجح القائد في تحقيق بقاء واستمرار نشاط المنظمة في ظل هذا النوع من الأزمات، فإنه عليه أن يدير هذه الأزمة بالاعتماد على الأسس العلمية والعملية لإدارة الأزمات، وأن يستفيد من خبرات المنظمة السابقة في كيفية العمل في ظل هذه البيئة الجديدة وفي ظل التحديات التنافسية المتزايدة. وعليه ينبغي أن يبني القائد إستراتيجية تراعى فيها احتمالية التغيرات في النظم القانونية التي تحكم وتنظم أعمال المنظمات، وأن تجرى صياغة هذه الإستراتيجية بحيث تكون قادرة على التأقلم والتكيف مع الاحتمالات المختلفة، وينبغي أن يقوم فريق إدارة الأزمات بإجراء الدراسات والبحوث عن الآثار المتوقعة على المنظمة عند حصول تغييرات في النظم القانونية التي تضعها الدولة.

5. التعامل مع أزمة الحوادث الصناعية: عند حصول هذا النوع من الأزمات، فإنه على قيادة المنظمة القيام بما يأتي:

- يجب عدم التكرار من التسبب في وقوع هذه الأزمة الصناعية.
- حصر الضحايا من هذه الأزمة الصناعية.
- تحمل المسؤولية المالية وغير المالية تجاه الضحايا (قتلى، جرحى،).
- عمل كل ما يلزم للتخلص من حالة الفوضى .
- محاولة الرجوع إلى مواكبة وممارسة الأعمال بصورة اعتيادية . (قهواجي امينة، 2022)

دور القيادة الاستراتيجية في التعامل مع المخاطر والازمات في مختلف مراحلها

إن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تسيّر العمل وفق ما خططته، محققة الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة وهذا يتطلب أن يتمتع القائد بقدرة مهنية عالية حتى يتمكن من التصرف مع الأحداث واتخاذ القرارات السريعة والهادفة والتي تضمن العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للآزمات المختلفة، ولذا يبرز دور القائد في التعامل مع الآزمات قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة في الآتي:

1. قبل وقوع الأزمة:

- وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المنظمة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع للأزمة تقريبا.
- بناء قاعدة معلومات جيدة عن المنظمة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.
- بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الآزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقا لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة.
- تحديد وسائل الاتصال بدقة.
- إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات القادة والأفراد الموجودون في المنظمة.
- وضع احتمالات واضحة للمنظمات المحيطة بالمنظمة والتي يمكن أن تقدم يد المساعدة في حالة وقوع الأزمة.
- وضع برنامج تدريبي واضح ، حيث يتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة.

- عمل تحليل كيميائي وكمي للمعلومات على أن يتم تقدير الموقف في حدود المقاييس العلمية المندرجة على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانات المتاحة.

- إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.

2. أثناء وقوع الأزمة:

- تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلا أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.

- الاتصال السريع بالمنظمات والهيئات المحيطة بالمنظمة والمحتمل أن تساعد فعلا مع تقليل مخاطر وآثار الأزمة.

- استخدام معلومات الوعي الوقائي لخفض التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية.

- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة.

- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، وعمل التعديل المناسب.

- الاتصال الجيد بالإعلام وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة.

- المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

3. بعد حدوث الأزمة:

- تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة.

- استرجاع واستعادة الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة لتكون محورا لانطلاق وتطوير الأداء بالمنظمة.

- اتخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق التي أصابت الأفراد.

- استشارة مشاركة الأفراد للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقع الأزمة.

- وضع برنامج لإدارة الأزمات و إعداد فريق من الأفراد يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على فترات مناسبة على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات.

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ووضع الإجراءات الوقائية لكل مكسب تكنولوجي في حالة سوء استخدامه.

- محاربة التواكلية والتفكير الخرافي، لأن التفكير العلمي في حد ذاته يقلل من الخسائر ويحقق التوازن في حالة وقوع الأزمات. (قهواجي امينة، 2022)

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية

استكمالاً للفائدة المرجوة من البحث، ولربط الجوانب النظرية بالجوانب العملية، كان من الضروري التأكد من صحة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية واختبار فروض البحث، وذلك من خلال إعداد قائمة استبيان تستطلع فيها الباحثة آراء عينة من الأطراف المرتبطة بموضوع الدراسة، حول ما توصلت إليه الدراسة النظرية، وتحليل هذه الآراء لاستخلاص النتائج والتوصيات التي قد تساعد في تحقيق الهدف من البحث.

فروض الدراسة

تم صياغة فروض الدراسة من خلال فرضية رئيسية ويتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيتان فرعيتان ويتضح ذلك على النحو التالي :-

الفرض الرئيسي : توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين ادارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية

ويتفرع من الفرض الرئيسي فرضين فرعيين :-

- الفرض الفرعي الأول: تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستجابة السريعة لها في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
 - الفرض الفرعي الثاني: تعزز القيادة الاستراتيجية المرونة التنظيمية وقدرة الشركات على التعافي السريع من الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.
- وباختبار صحة الفرضيتين الفرعيتين يتم اثبات صحة الفرضية الرئيسية

اداه الدراسة

اعتمدت الدراسة على اعداد وتوزيع قوائم الاستقصاء لتجميع البيانات، وتم إعداد قائمة الاستقصاء ولقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المغلقة والتي تضمنت عبارات يتعين على المشارك الإجابة عليها باستخدام مقياس ليكرث الخماسي الأوزان .

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الفئات تعكس الأطراف المتعلقة بمشكلة البحث وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة الإحصائية التالية:

$$\text{حجم العينة (ن)} = \frac{Z^2}{\chi^2} \times \text{ف} (1 - \text{ف})$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية عند مستوى ثقة معين وهي في جميع أحوال الأبحاث تأخذ أحد رقمين هما :

Z = 1.96 عند مستوى دلالة 0.05 أو مستوى ثقة 95%

Z = 2.58 عند مستوى دلالة 0.01 أو مستوى ثقة 95%

خ م : الخطأ المعياري المسموح به وهو أيضاً في جميع أحوال الأبحاث يأخذ أحد قيمتين هما :

خ م = 0.05 عند مستوى ثقة 95%

خ م = 0.01 عند مستوى ثقة 95%

ف : هي درجة الاختلاف بين مفردات المجتمع الإحصائي وقد اصطلح العلماء على وضعها بقيمة ثابتة أي أن قيم ف = 0.5 دائماً .

$$(ن) = \frac{Z^2 \times \text{ف} \times (1 - \text{ف})}{\chi^2} = \frac{1.96^2 \times 0.05 \times (1 - 0.05)}{0.5} = 384 \text{ مفردة}$$

وبالتالي فإن حجم العينة هو (384) فرد

خطوات تنفيذ الدراسة الميدانية

تم إعداد قائمة استقصاء، وروعي بكل منها عدة اعتبارات أهمها: احتواء كل قائمة على نبذة مختصرة عن موضوع الدراسة، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة الخاصة لاختبار صحة الفروض. وقد تم توزيع الاستقصاء بشكل مباشر بالإضافة إلى إرسالها عبر الانترنت 192 ممارساً للمهنة، وبعد تجميع وفحص الاستمارات واستخراج البيانات الواردة بها بلغت اجمالي الاستجابات 186 والاستجابات الصحيحة المقبولة 134 أي بنسبة 70% من حجم العينة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة والمقبولة للتحليل (مجتمع الدراسة وحجم العينة)

الاستبيانات	العدد	نسبة الاستبيانات المقبولة الى الموزعة
الاستبيانات الموزعة	384	%100
الاستبيانات المستردة	367	%95.5
عدد الاستبيانات المقبولة	260	%67.7

الخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة

الخاصية	الفئة	التكرارات	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	119	%45.7
	ماجستير	76	29.23
	دكتوراه	65	25
	المجموع	260	%100
المركز الوظيفي	مدير عام	28	%10.76
	مدير قسم	47	%18
	مدير عمليات	185	%71
	المجموع	260	%100

35%	91	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
23.84%	62	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	
22.30%	58	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	
11.15%	29	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	
7.69%	20	20 سنة فأكثر	
100%	260	المجموع	

وفيما يلي بيان تفصيلي للخصائص الديموغرافية والشخصية لعينة الدراسة:

1- المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
45.7%	119	المؤهل الجامعي (بكالوريوس)
29.23%	76	ماجستير
25%	65	دكتوراه
100%	260	الاجمالي

2-المركز الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المركز الوظيفي
10.76%	28	مدير عام
18%	47	مدير قسم
71%	185	مدير عمليات
100%	260	الاجمالي

3-عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة)

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
35%	91	اقل من 5 سنوات
23.84%	62	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
22.30%	58	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات
11.15%	29	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات
7.69%	20	20 سنة فأكثر
100%	260	الاجمالي

وبعد مراجعة وتصنيف استمارات الاستقصاء المستلمة ، تم توكيد الأسئلة ، وإدخال إجاباتها على الحاسب بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) The Statistical Package For the Social ،

وقد إعتد الباحث على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية Tests Descriptive والأساليب التحليلية في إستخراج وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

أسلوب جمع البيانات وتصميم قائمة الاستقصاء

اعتمد الباحث في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة الميدانية واختبار فروض البحث على تصميم قائمة استقصاء، وقد تم تصميم القائمة في ضوء فروض الدراسة لتلائم معها وتقي بالغرض منها في ذات الوقت، وتنقسم قائمة الاستقصاء إلى الأجزاء التالية:

- 1- نبذة مختصرة عن موضوع الدراسة: لتوضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الواردة بالدراسة.
 - 2-البيانات العامة (الشخصية) : يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية للمستقضي منهم مثل المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
 - 3- مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالدراسة: لاختبار صحة فروض الدراسة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات :

اعتمد الباحث على مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية بالإضافة إلى مجموعة من الإختبارات التحليلية الملائمة لهدف الدراسة في إختبار فروض الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة هي:

❖ اختبار ألفا كرونباخ (α Cronbach): وذلك لقياس ثبات وصدق محتوى استقصاءات الدراسة، وذلك من خلال استخدام معامل الثبات والصدق الذاتي.

❖ مجموعة المقاييس الإحصائية الوصفية: وتتمثل في المتوسط او الوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويهدف الباحث من الإعتماد على تلك المقاييس تحديد سمات مفردات عينة البحث، وتوصيف متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

❖ الإختبارات التحليلية : ويتمثل في اختبار t-test لعينتين مستقلتين (Two Independent Samples)، لقياس معنوية الفروق بين عينتي الدراسة لكل من الأكاديميين والمهنيين .

❖ وقد تم إعداد قائمة الاستقصاء باستخدام مقياس Likert المكون من خمس فئات متساوية (موافق تماماً، موافق، موافق بدرجة كبيرة، غير موافق، غير موافق على الإطلاق)، وقد تم استخدام مقياس Likert كما يلي :

فئات المتوسط المرجح وفقاً لمقياس ليكرت

الفئة	الاتجاه
1-1.79	تميل الإجابات الى غير موافق على الاطلاق
1.8-2.59	تميل الإجابات الى غير موافق
2.6-3.39	تميل الإجابات الى موافق الى حد ما
3.4-4.19	تميل الإجابات الى موافق
4.2-5	تميل الإجابات الى موافق جداً

اختبار صدق اداة الدراسة

يقصد بالثبات درجة الاتساق الداخلي بين العبارات المختلفة التي تقيس متغير ما، ويعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريباً عند إعادة استخدام أداة القياس تحت نفس الظروف في كل مرة يتم فيها إعادة القياس، ولبيان مدى ثبات قائمة الاستبيان، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان، لبحث مدى إمكانية تعميم نتائج الدراسة، ويقصد باختبار الصدق الاختبار الذي يقيس ما أعد لقياسه، حيث يرتبط صدق الاختبار بأكمله بصدق كل سؤال فيه ، وقد تم حساب معاملي الثبات والصدق لأسئلة قائمة الاستبيان المتعلقة بفروض البحث، سواء على مستوى كل مجموعة من الأسئلة المستخدمة في القائمة أو على مستوى القائمة ككل، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي. وقد ظهرت النتائج كما يلي:

معامل الثبات والصدق باستخدام معامل ألفا كرونباخ

المصادقية	الثبات	الفقرات	
0.9356	0.88746	1 القيادة الاستراتيجية قادرة على التنبؤ بالآزمات المحتملة قبل وقوعها.	
0.9329	0.8542	2 تعزز استراتيجيات القيادة من سرعة الاستجابة للآزمات بفعالية.	
0.9342	0.8637	3 تعزز القيادة الاستراتيجية من المرونة التنظيمية والتكيف مع الآزمات.	
0.9258	0.8531	4 تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على التعافي السريع بعد الآزمات.	
0.9364	0.8673	5 تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة خطط استجابة الآزمات وتحديثها بشكل دوري.	
0.9375	0.8744	6 تعمل القيادة الاستراتيجية على تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة أثناء الآزمات.	
0.9293	0.8758	7 تساعد القيادة الاستراتيجية في تعزيز استخدام أدوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي لتقييم الآزمات.	
0.9281	0.8762	8 تساهم القيادة الاستراتيجية في تطوير استراتيجيات استجابة للآزمات تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية.	
0.9359	0.8760	اجمالي الثبات والصدق للعينة الاجمالية	

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق : أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة لعينة الدراسة قد بلغ (0.8760) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة، الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (0.9359).

تحليل نتائج الدراسة واختبار الفروض

الإحصاء الوصفي

التحليل الاحصائي الوصفي واختبار T

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1.	القيادة الاستراتيجية قادرة على التنبؤ بالآزمات المحتملة قبل وقوعها.	4.0455	0.51472	20.12
2.	تعزز استراتيجيات القيادة من سرعة الاستجابة للآزمات بفعالية.	4.0893	0.52837	23.34
3.	تعزز القيادة الاستراتيجية من المرونة التنظيمية والتكيف مع الآزمات.	4.1331	0.54202	26.56
4.	تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على التعافي السريع بعد الآزمات.	4.1769	0.55567	29.78
5.	تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة خطط استجابة الآزمات وتحديثها بشكل دوري.	4.2207	0.56932	33
6.	تعمل القيادة الاستراتيجية على تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة أثناء الآزمات.	4.2645	0.58297	36.22
7.	تساعد القيادة الاستراتيجية في تعزيز استخدام أدوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي لتقييم الآزمات.	4.3083	0.59662	39.44
8.	تسهم القيادة الاستراتيجية في تطوير استراتيجيات استجابة للآزمات تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية.	4.3521	0.61027	42.66
	المتوسط العام	3.4325	1.0782	31.41

المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

□ يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أظهرت مفردات عينة البحث الخاصة بالدراسة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة بدرجة كبيرة على العبارات الخاصة بالدراسة وذلك بمتوسط حسابي (3.4325) ومعامل اختلاف معياري (31.41) .

خلاصة اختبار صحة الفروض

الفرض	نص الفرض	نتيجة اختبار الفرض
الفرض الفرعي الاول	توجد علاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين ادارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية	تم قبول الفرض
الفرض الفرعي الثاني	تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على التنبؤ بالأزمات والاستجابة السريعة لها في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.	تم قبول الفرض
الفرض الرئيسي	تعزز القيادة الاستراتيجية المرونة التنظيمية وقدرة الشركات على التعافي السريع من الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية.	تم قبول الفرض

النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

1. تحسين التنبؤ بالأزمات: أظهرت الدراسة أن الشركات التي تعتمد على قيادة استراتيجية فعالة تمتلك القدرة على التنبؤ بالأزمات بشكل أفضل. هذه الشركات تستخدم أدوات تحليل متقدمة وتستفيد من رؤى قادتها الاستراتيجيين لتحديد التهديدات المحتملة قبل وقوعها.
2. تبين أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات قيادة قوية تستجيب للأزمات بسرعة وفعالية أكبر مقارنة بتلك التي لا تعتمد على استراتيجيات قيادة واضحة. تساهم هذه الاستجابة السريعة في تقليل الأضرار المترتبة على الأزمات وتعزيز الاستقرار المؤسسي.
3. تسهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز مرونة الشركات الصناعية، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات الطارئة والتعافي بسرعة أكبر من الأزمات. الشركات التي تتمتع بمرونة عالية تكون أكثر قدرة على إعادة بناء عملياتها واستعادة أدائها بعد الأزمات.
4. كشفت الدراسة أن الشركات التي تركز على تطوير استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل دوري تكون أكثر استعداداً لمواجهة التحديات. هذه الشركات تقوم بتحديث خططها استجابة للتغيرات البيئية والاقتصادية، مما يعزز من قدرتها على التعامل مع الأزمات بشكل أكثر كفاءة.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما سبق من نتائج توصي الدراسة بالتوصيات التالية:

1. توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية مخصصة للقادة لتعزيز مهاراتهم في القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. يجب أن تتضمن هذه البرامج تطوير القدرات التحليلية والتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى مهارات اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات.
2. من الضروري أن تقوم الشركات بتطبيق أنظمة تقييم دورية للأزمات لتحديث استراتيجيات إدارة الأزمات بانتظام. هذه الأنظمة يجب أن تتضمن مراجعات مستمرة للخطط وتقييم فعاليتها بناءً على التجارب السابقة وأحدث التطورات في بيئة الأعمال.

3. ضرورة تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل الشركات لتحسين فعالية استراتيجيات إدارة الأزمات. يجب أن تتضمن الخطط استراتيجيات للتواصل والتنسيق بين فرق العمل المختلفة لضمان استجابة منسقة وفعالة للأزمات.
4. ينبغي على الشركات تطوير خطط استجابة للأزمات تكون شاملة وقابلة للتنفيذ. يجب أن تشمل هذه الخطط استراتيجيات للتعامل مع مختلف أنواع الأزمات وتحديد المسؤوليات والإجراءات التفصيلية التي يجب اتخاذها في كل حالة.
5. من الضروري أن تعمل الشركات على تعزيز مرونتها التنظيمية من خلال تحسين استراتيجياتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات الطارئة. يجب أن تتضمن الاستراتيجيات المرونة في العمليات والموارد البشرية والتقنية لضمان استدامة الأداء المؤسسي خلال الأزمات.

قائمة المراجع

اولا: المراجع العربية

- إبراهيم، علي محمد (2020)، واقع استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات العراقية- دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد خاص، ص 282- 297.
- إبراهيم، محمد خليل ومصطفى، علاء عبد السلام، (2020)، دور التفكير الاستراتيجي في تحسين الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر القيادات الإدارية في شركة نفط ميسان، مجلة كلية الكوت الجامعة، العدد 1، ص 11- 27.
- بسيوني، هيثم عادل، (2023)، أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث.
- بيداويد، ابتسام إسماعيل حنا (2019). مكونات استراتيجية العمليات ودورها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل سميت بادوش التوسيع ،تنمية الرافدين، جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد،مج38، ع123،العراق .
- الجبوري، مهدي عطية وكاظم، حسين حظي، (2020)، تأثير القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات: دراسة تحليلية في مديرية شرطة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 12، العدد 3، ص350-374.
- الحربي، قاسم بن عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة. الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- حسين، ساجد ناصر (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية: بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن ،الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد ،مجلة الإدارة والاقتصاد،ع126
- حسين، ساجدة ناصر وعليين شفاء محمد، (2020)، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن، العدد 126، ص 87-104.
- الحوامدة، نضال (2003). إدارة الأزمات من منظور منهج دراسة الحالة: المنظمة التعاونية الأردنية دراسة وصفية تحليلية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 19، 1.

- الخشالي، شاكر، والقطب، محي الدين (2007). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 3، 1.
- الخفاجي، عثمان إبراهيم، (2010)، تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- دانوك، أحمد عبد الله، (2015)، تقويم واقع التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية/ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد (1)، ص 21-43.
- الدليمي، عراك عبود، (2020)، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل الإبداعية لمنظمات الأعمال- بحث ميداني في عينة من المصارف العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 30، ص 247-268.
- رحيمة، سلمى، (2008)، تأثير الرؤية الاستراتيجية في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- سعيد، عباس محمد، (2012)، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات- دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- سلمان، فاضل حمد ومهاوي، رافد عبد الواحد، (2016)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (94)، ص 182-203.
- سليمان، فاضل حمد والناصري، طارق كاظم، (2016) ريادة المنظمات في إطار القيادة الاستراتيجية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (22)، ص 191-212
- العامري، فراس محمد وحسين، وجدان ناصر، (2019)، انعكاس القيادة الاستراتيجية على التجديد التنظيمي - بحث تطبيقي في مديرية ماء ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة البصرة، العدد 22، ص 300-334.

- عصمي، عمار أحمد (2022). دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصطفى الصمود / بيجي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، مج18، ع57.
- العصيمي، عايد بن عبدالله (2017). استراتيجية تطوير القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج37، ع1، مصر.
- عطا، خالدية مصطفى، (2018)، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحد من الاغتراب الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن، مجلة دنانير، العدد الرابع عشر، ص266-314.
- علي، احمد، (2021) ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالتطبيق على شركات إنتاج الكهرباء المصرية، المجلة العلمية للدراسات المالية والإدارية، العدد2،.
- علي، أمل عبد محمد والشهيب، محمد حيدر علي، (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للأجهزة الأمنية - دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، العدد 4، ص 182 - 204.
- عيسى، فرج علي رمضان (2023). دور القيادة ونظم المعلومات في استراتيجية إدارة الأزمات، مجلة جامعة المدينة العالمية، ع46، ماليزيا.
- قهواجي امينة، (2022)، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، جامعة امحمد بوقرة بومرداس.
- مناف، انتصار، (2015): اندماج المعرفة الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمة التشخيصية دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأطباء الاختصاص العاملين في المستشفيات والمراكز لدائرة صحة ذي قار، بحث دبلوم، جامعة الكوفة.
- نادر، علاء محمد وجاسم، باسم عبد الحسن، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنظيمي - بحث ميداني في شركة الفارس العامة، مجلة علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 25.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Kwan Ismael. (2017). Administrative leadership and its role on achieving success strategies.

- Elhadi Aissa, (2020),The role of administrative leadership in crisis management, The jornal of Teacher Researcher of Legal and political Studies –vol 07 – N1.
- Emad Ali kasasbeh ,Yoshifumi Harada, (2014), The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An Applicative Study on the industrial companies (Mining and Extraction) in Jordan.
- Bayad Jamal Ali, Govand Anwar, (2021), Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS).
- Talim, S.R., Ali, B.J., Top, C. (2021). Elaborating the Antecedents of Purchase Intentions in Second–Hand Car Industry: Case Study in Kurdistan Region of Iraq. Journal of Contemporary Issues in Business and Government. Anwar, K., & Ghafoor, C. (2017). Knowledge management and organizational performance: A study of private universities in Kurdistan. International Journal of Social Sciences & Educational Studies.
- Ali, B. J., Saleh, Akoi, S., Abdulrahman, A. A., Muhamed, A. S., Noori, H. N., Anwar, G. (2021). Impact of Service Quality on the Customer Satisfaction: Case study at Online Meeting Platforms. International journal of Engineering, Business and Management . Hameed, A. A., & Anwar, K. (2018). Analyzing the Relationship between Intellectual Capital and

Organizational Performance: A Study of Selected Private Banks in Kurdistan. International Journal of Social Sciences & Educational Studies.

Jamal Ali, B., Akoi, S., Fadel Saleh, P., & Sardar, zhilwan .(2021) .Factors Shaping Customer Satisfaction with Residential Flats: Evidence from Sulaymaniyah City. Black Sea Journal of Management and Marketing.

- Akoi, S., Jamal Ali, B., Fadel Saleh, P., Najmalddin, B., Sabah Mustafa, R., Rzgar Abdulmajid, M., & Rebwar Hama, A. (2021). Elaborating the Characteristics that Affect Buyers in Online Shopping: The Case of Generation Z Girls in Kurdistan Region of Iraq. Black Sea Journal of Management and Marketing.
- Anwar, K. (2017). The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan. Qalaai Zanist Scientific Journal
- Ahmed, Ali. (2021). Understanding the Impact of Trust, Perceived Risk, and Perceived Technology on the Online Shopping Intentions: Case Study in Kurdistan Region of Iraq. Journal of Contemporary Issues in Business and Government.

ملاحق البحث

ملحق البحث

قائمة الاستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية".

ونظراً لأننا نؤمن بأن خبرتكم الواسعة ومساهمتم القيمة ستكون لهما أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. لذا، نرجو من سيادتكم التفضل بالمساهمة في هذه الدراسة من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

الباحثة

Researcher@gmail.com

أولاً: نبذة مختصرة عن موضوع الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف "أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية". ويهدف البحث إلى فهم كيفية تأثير القيادة الاستراتيجية على قدرة الشركات الصناعية على التنبؤ بالأزمات، والاستجابة لها، والتعافي منها بفعالية.

وتعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً حيوياً في توجيه المؤسسات نحو النجاح والاستدامة، خصوصاً في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة التي تتسم بالتغيرات المستمرة والأزمات المحتملة. ومن خلال هذه الدراسة، نسعى إلى تحليل الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية وتعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة.

وتستند الدراسة إلى جمع البيانات من خلال استقصاءات ومقابلات مع قادة ومدراء في القطاع الصناعي، بالإضافة إلى تحليل البيانات المستخلصة لتقديم رؤى وتوصيات يمكن تطبيقها عملياً لتحسين استراتيجيات إدارة الأزمات.

وستساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم إطار عملي يمكن للشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية استخدامه لتطوير سياسات وإجراءات أكثر فعالية في إدارة الأزمات، مما يعزز من استدامتها ويقلل من تأثير الأزمات على عملياتها وأدائها العام.

ثانياً: بيانات شخصية

1-المؤهل العلمي: برجاء وضع (√) امام المؤهل العلمي لسيادتكم:

مؤهل جامعي (بكالوريوس)	ماجستير	دكتوراه

2-المركز الوظيفي: برجاء وضع (√) امام المركز الوظيفي لسيادتكم:

مدير مالي	مدير عام	مدير قسم	مدير عمليات

3-عدد سنوات ممارسة المهنة (سنوات الخبرة): : برجاء وضع (√) امام سنوات خبرة سيادتكم:

اقل من 5 سنوات	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنوات	من 15 سنوات الى اقل من 20 سنوات	20 سنة فأكثر

ثالثاً : أسئلة خاصة بموضوع الدراسة

برجاء من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم بشأن كل جملة من الجمل التالية بوضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

م	الاسئلة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
1.	القيادة الاستراتيجية قادرة على التنبؤ بالأزمات المحتملة قبل وقوعها.					
2.	تعزز استراتيجيات القيادة من سرعة الاستجابة للأزمات بفعالية.					
3.	تعزز القيادة الاستراتيجية من المرونة التنظيمية والتكيف مع الأزمات.					
4.	تساهم القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة على التعافي السريع بعد الأزمات.					
5.	تساهم القيادة الاستراتيجية في تحسين جودة خطط استجابة الأزمات وتحديثها بشكل دوري.					
6.	تعمل القيادة الاستراتيجية على تحسين التنسيق بين فرق العمل المختلفة أثناء الأزمات.					
7.	تساعد القيادة الاستراتيجية في تعزيز استخدام أدوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي لتقييم الأزمات.					
8.	تسهم القيادة الاستراتيجية في تطوير استراتيجيات استجابة للأزمات تتماشى مع المتغيرات الاقتصادية والبيئية.					