

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

أسم الطالب  
وفاء فؤاد المصري

مشروع تخرج-١  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| ٢  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| ٢  | ١.١. المقدمة:                                    |
| ٤  | ١.٢. مشكلة الدراسة                               |
| ٥  | ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري                  |
| ٥  | ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| ٥  | ١.٣. أهمية الدراسة                               |
| ٧  | ١.٣.١. على المستوى النظري:                       |
| ٨  | ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:                     |
| ٨  | ١.٤. أسئلة الدراسة                               |
| ٩  | ١.٥. أهداف الدراسة                               |
| ٩  | ١.٦. فرضيات الدراسة                              |
| ٩  | ١.٧. نموذج الدراسة                               |
| ١٠ | ١.٨. منهجية الدراسة                              |
| ١٠ | ١.٩. الدراسة الميدانية                           |
| ١١ | ١.١٠. مخطط المشروع المقترح                       |
| ١٢ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| ١٣ | ٢.١. المقدمة:                                    |
| ١٥ | ٢.٢. المتغير المستقل                             |
|    | 2.2.1. التعريف : ١٥                              |
|    | 2.2.2. التطور : ١٧                               |
|    | 2.2.3. الابعاد : ١٨                              |
|    | 2.2.4. النظريات : ١٩                             |
| ٢١ | ٢.٣. المتغير التابع                              |
|    | 2.3.1. التعريف : ٢١                              |
|    | 2.3.2. التطور : ٢٢                               |
|    | 2.3.3. الابعاد : ٢٣                              |
|    | 2.3.4. النظريات : ٢٥                             |
| ٢٦ | ٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| ٢٩ | ٢.٥. الخاتمة                                     |
| ٣١ | قائمة المراجع                                    |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### ١.١. المقدمة:

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

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

يعيش العالم اليوم في دوامة وسلسلة من الأزمات التي تعصف وتهدد استقرار المنظمات والأفراد في مختلف المجالات ويبرز هنا دور القيادة الفعالة والقادرة على العمل بروح الفريق لتجاوز هذه الأزمات ومواجهتها وإدارتها والتغلب عليها من خلال اتخاذ قرار صحيح في الوقت المناسب وبسرعة. (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

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

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

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

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

## ١.٢. مشكلة الدراسة

أن وضع إطار جيد لإدارة الأزمات أمر ضروري إلا أن التنفيذ الفعال هو أكثر أهمية، ومن الضروري إجراء محاكاة للأزمة بشكل منتظم من أجل زيادة الاستعداد لإدارة الأزمة، وبهذا

الخصوص فإن وجود فريق لإدارة الأزمات محدد الأدوار والصلاحيات وبحيث يكون من ضمن أعضائه أشخاص من ذوي الخبرة في هذا المجال أمراً هاماً، ويقوم بنك الإنماء حالياً بإعداد دليل شامل لإدارة الأزمات المصرفية.

### ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

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

### ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

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

إذا سنجيب في هذه الدراسة عن التساؤل الرئيسي التالي:

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

### ١.٣. أهمية الدراسة

أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في وضع خطة إدارة أزمات متعلقة بهيكلية وطبيعة المؤسسة المالية هو القيادي الإداري الديمقراطي. أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن

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

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

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

### ١.٣.١. على المستوى النظري:

الأهمية النظرية: تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المنظمات بصفة عامة وفي الوقت الراهن بصفة خاصة، إذ جاءت لتوضح وتسلط الضوء على

دور القيادة في إدارة الأزمات، حيث تساهم القيادة الفعالة في ترشيد إدارة الأزمات ودورها في مواجهة وإيجاد الحلول الناجحة للأزمات من أجل الحفاظ على المنظمات وضمان بقائها واستمرارها. بصفة عامة وعلى جامعة أم القرى بصفة خاصة.

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

### ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

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

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

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

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

### ١.٤. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي " ماهو تأثير النمط القيادي على ادارة الازمات؟"

١/ ماهو تأثير القيادة الأوتوقراطية على مرحلة الاكتشاف والانداز المبكر ؟

٢/ ماهو تأثير القيادة الديمقراطية على مرحلة الاستعداد والوقاية ؟

٣/ ماهو تأثير نمط القيادة الحرة على مرحلة احتواء الاضرار ؟

٤/ ماهو تأثير القيادة الديمقراطية على ادارة الازمات ؟

## ١.٥ . أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي " الكشف عن تأثير النمط القيادي على ادارة الازمات؟"

١/ معرفة كيفية تأثير القيادة الأوتوقراطية على مرحلة الاكتشاف والانذار المبكر.

٢/ الكشف عن تأثير القيادة الديمقراطية على مرحلة الاستعداد والوقاية.

٣/ قياس مدى تأثير نمط القيادة الحرة على مرحلة احتواء الاضرار.

٤/ معرفة مدى تأثير القيادة الديمقراطية على ادارة الازمات.

## ١.٦ . فرضيات الدراسة

H توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تأثير مباشر للنمط القيادي على ادارة الازمات

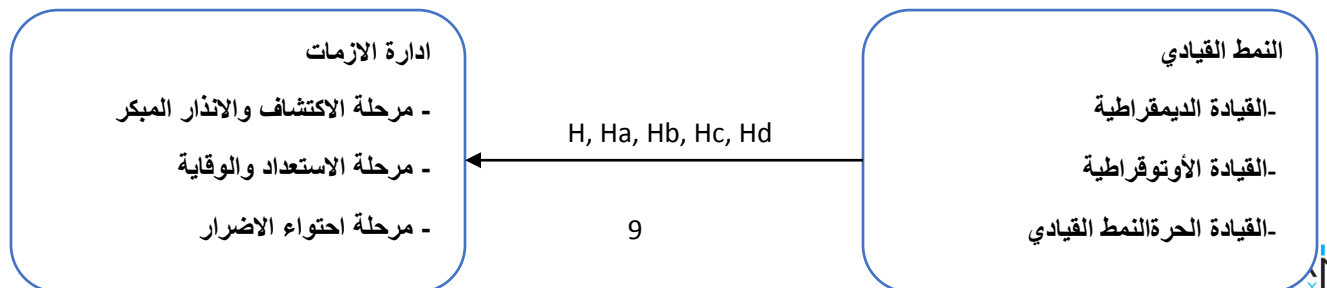
Ha توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تأثير القيادة الأوتوقراطية على مرحلة الاكتشاف والانذار المبكر.

Hb توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تأثير القيادة الديمقراطية على مرحلة الاستعداد والوقاية.

Hc توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تأثير نمط القيادة الحرة على مرحلة احتواء الاضرار.

Hd توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين تأثير القيادة الديمقراطية على ادارة الازمات.

## ١.٧ . نموذج الدراسة



الشكل ١: نموذج البحث المصدر له الطالب.

## ١.٨. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

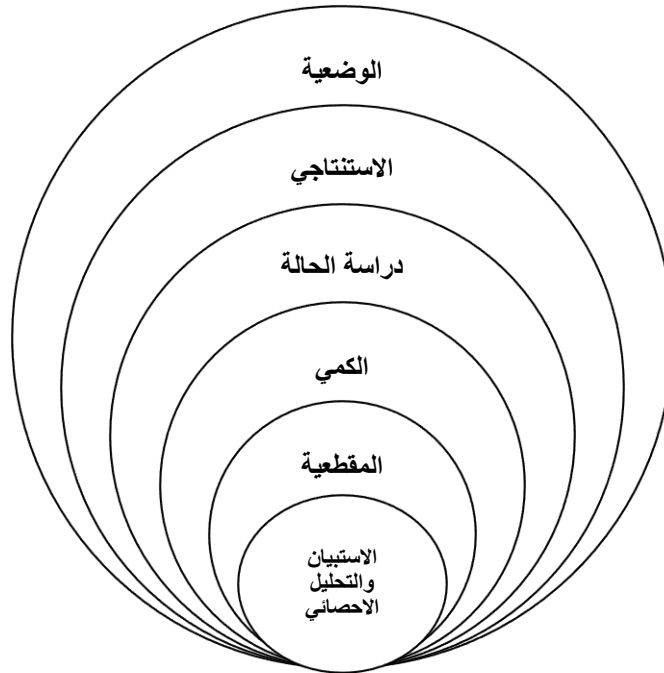
الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.

الشكل ٢: منهجية البحث المصدر لها الطالب.

## ١.٩. الدراسة الميدانية

تم اجراء الدراسة على بنك الانماء في مكة المكرمة وهو مصرف سعودي يمارس الأعمال المصرفية



ومقره الرئيسي مدينة الرياض، ويعتبر أحدث بنك سعودي حيث بدأ عمله في ٢٠٠٨

تتمثل أغراض المصرف في مزاولة الأعمال المصرفية والاستثمارية المتوافقة مع الأحكام والضوابط الشرعية. لدى المصرف حالياً أكثر من ١٠٠ فرعاً للرجال والنساء منتشرة في جميع المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية.

أسس مصرف الإنماء، شركة مساهمة سعودية بموجب المرسوم الملكي رقم (م/١٥) وتاريخ ١٤٢٧/٢/٢٨ هـ (الموافق ٢٠٠٦/٣/٢٨ م)، وقرار مجلس الوزراء رقم (٤٢) وتاريخ ١٤٢٧/٢/٢٧ هـ (الموافق ٢٠٠٦/٣/٢٧ م)، طبقاً لأحكام نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي الكريم رقم (م/٦) وتاريخ ١٣٨٥/٣/٢٢ هـ ونظام مراقبة البنوك وقرار مجلس الوزراء رقم (٢٤٥) وتاريخ ١٤٠٧/١٠/٢٦ هـ، وكذلك الأنظمة الأخرى السارية في المملكة العربية السعودية، وتتمثل أغراض المصرف في مزاولة الأعمال المصرفية والاستثمارية، المركز الرئيسي للمصرف هو مدينة الرياض. وفي العام ٢٠٢٣ قفزت أرباح "مصرف الإنماء" السعودي ٣٤.٥% إلى ٤.٨ مليار ريال (١.٣ مليار دولار) بحسب إفصاح للمصرف على موقع تداول.

وتم اجراء الدراسة على تأثير النمط القيادي على ادارة الازمات في البنك بشكل خاص

## ١.١٠. مخطط المشروع المقترح

|                                       |
|---------------------------------------|
| الفصل الأول: الإطار العام للبحث       |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة        |
| الفصل الثالث: منهجية البحث            |
| الفصل الرابع: التحليل الاحصائي        |
| الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة |

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢.١. المقدمة:

تتعدد النظريات والدراسات في موضوع القيادة، فمن الدراسات ما يعتبر القيادة علما وفنا يمكن أن تدرس وتكتسب سماتها، ومنها ما يرى أن القائد يولد بالفطرة بخصائص وسمات شخصية تؤهله للقيادة، فظاهرة القيادة تجمع بين التركيب السلوكي والنبوغ الفردي.

وتبدو ظاهرة القيادة أكثر أنواع الصور الاجتماعية تعقيدا وتركيبا ورفضاً لعملية التحليل في معناها المتداول فالظاهرة القيادية ظاهرة اجتماعية، وفردية، ونفسية ونظامية (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

وتبين الدراسات أن ٢٠% من الناس يولدون قادة بالفطرة، ولا يحتاجون لمساعدة خارجية، وربما نجد في تاريخنا أمثلة لهؤلاء مثل خالد بن الوليد، وعمر بن العاص، رضي الله عنهما، يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه : "لا ينبغي لعمر أن يسير على الأرض إلا أميرا" (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

كما أن هناك ٢٠% من الناس لا يصلحون للقيادة ابتداء، وذلك إما لضعف في الشخصية أو النفسية، أو لإعاقة بدنية أو فكرية؛ فعن أبي ذر الغفاري رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: (يا أبا ذر، إني أراك ضعيفا، وإني أحب لك ما أحب لنفسي، لا تأمرن على اثنين، ولا تولين مال يتيم) ؛ أي إذا كنت مع شخص آخر فهو الأمير وليس أنت، مع أن أبا ذر رضي الله عنه من أعلى الصحابة مكانة وفضلا (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

إن اكتساب صفة القائد الحقيقي أمر دقيق جدا ويحتاج إلى ملكات فيزيولوجية بارزة تولد مع المرء، وإلى ملكات مكتسبة، يحصل عليها الإنسان من خبرة الحياة والمجتمع، وهذه الملكات تختلف من شخص إلى آخر وهناك من يميز بين القيادة والإدارة، في حين بعض النظريات ترى أن مفهوم القيادة يتبين من خلال الموقف، ومن خلال القدرة على التأثير في المرؤوسين أو الأتباع.

تعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت أحد مواضيع البحث وقامت بتقديم معلومات ساهمت في تطوير البحث العلمي وتقدمه. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خلد حول موضوع البحث العلمي الذي يقوم به.

وتوفر الدراسات السابقة الوقت والجهد على الباحث لأنها تمنحه فكرة عامة عن موضوع بحثه العلمي.

وللدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي، وتكمن هذه الأهمية في مجموعة الأمور التي سنتحدث عنها من خلال سطور مقالنا هذا ومنها

١. تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجيبه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه.

٢. تساعد الدراسات السابقة الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين، لأنهم تجعلهم يطلعون على أخطائهم. (محمد محمد سعيد فريوان ، ٢٠٢٢)

٣. يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقين، ويتعرف على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي.

٤. من خلال الدراسات السابقة سيطلع الباحث على موضوع البحث العلمي، ويتعرف على النقاط التي تناولوها في الدراسة، وبالتالي سيكون قادرا على تجنب النقاط التي درست بكثرة، والبحث عن نقاط جديدة للدراسة تساهم في تطور العلم وتقدمه. (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

٥. من خلال الآراء التي كتبها الباحثون السابقون يستطيع الباحث الحصول على إجابات لأسئلة قد تشغل باله.

٦. تقدم الدراسات السابقة شرحا واضحا ومفسرا لموضوع البحث العلمي، مما يجعل الباحث يأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.

٧. توجه الدراسات السابقة الباحث نحو الطريق الصحيح لأنها تظهر الفائدة والأهمية التي تقدمها هذه الدراسة للتراث الثقافي العالمي.

٨. من خلال الدراسات السابقة تصبح مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث، كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة البحث العلمي. (محمد محمد سعيد فريوان ، ٢٠٢٢)

٩. توفر الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي والتي تساعد الباحث على إنجاز البحث العلمي بشكل صحيح.

١٠. تظهر الدراسات السابقة أهمية البحث العلمي الذي يقوم به الباحث، مما يعطيه حافزاً كبيراً لإكماله.

١١. تألفت الدراسات السابقة نظر الباحث لمجموعة من الأفكار التي قد تكون غائبة عن ذهنه.  
(فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

## ٢.٢. المتغير المستقل

### 2.2.1 التعريف :

النمط القيادي : تعد القيادة في عالم الأعمال والتجارة من أهم النقاط التي يجب على إدارة الشركات الاهتمام بها. لأن القائد الجيد لديه قدرة عالية. تمكنه من إدارة وتحمل مسؤولية جميع الموظفين بكافة مستوياتهم داخل الشركة.

ويمكن تعريف القيادة بأنها قدرة الشخص على إلهام وإثارة اهتمام من حوله وكسب ثقتهم وولائهم واحترامهم سواء كانوا زملاء أو موظفين وتحفيز طاقاتهم بطريقة فعالة وحماسية لتحقيق جميع أهدافهم (محمد محمد سعيد فريوان ، ٢٠٢٢).

إن القيادة ترتبط بالتأثير وإمكانية بلورة رؤية معينة تجمع حولها العاملون في المنظمة. ويتبعون تلك الرؤية بشكل طوعي مع توفير البيانات والمعلومات. وطرق تحقيق تلك الرؤية. والتنسيق بين مصالح أعضاء المنظمة. وبقية أصحاب المصالح. علماً أن تعريف القيادة تشتمل على العديد من الأبعاد منها (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

توفر قائد وبالتالي وجود مرؤوسين يتبعونه

القدرة على التأثير في الآخر بمختلف انواع القوة فمنها المرجعية أو الشرعية أو العقاب أو الثواب

محاولة تحقيق أهداف المنظمة وأعضائها

تحكم مفهوم القيادة مجموعة من المتغيرات كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والثقافية والاجتماعية. والنظام القومي في المجتمعات. والأهداف المراد تحقيقها. لذلك لا يد من قيادة قوية فالقيادة عامل مهم يسلح بقاعدة عريضة من الأساليب والمداخل والأسس. فضلاً عن استخدام النمط المناسب في الموقف المناسب

والنمط القيادي هو سلوك القائد ضمن المؤسسة أو المنظمة بأسلوبه المتبع. في تفسير قضايا المنظمة وأمورها والتأثير على موظفيها (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

كما أن النمط القيادي هو عامل مهم يؤثر بشكل كبير على سلوك الاتباع أو المرؤوسين داخل المجموعات.

هناك نماذج متعددة للنمط القيادي. وتختلف تبعاً لاختلاف العلاقة بين القائد والعاملين لديه من مرؤوسين. ويمكن تصنيف هذه الأنواع بين القيادة الاستبدادية التسلطية والقيادة الديمقراطية وما بينها القيادة التساهلية وعدم التدخل (محمد محمد سعيد فريوان ، ٢٠٢٢)

أولاً- النمط القيادي التحكيمي أو الاستبدادي (الأوتوقراطي).

يتسم باتخاذ القرارات بشكل مستقل دون مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار أو ما يسمى الاستبداد بالرأي.

يمكن أن يؤدي إلى إرغام المرؤوسين إلى الامتثال لأوامره. ويقلل من إشراكهم في إبداء المقترحات ويحكم السلطة في يديه

وفي هذا النمط يتولد فجوة بين القائد والمرؤوسين مما يسبب إثارة الخلاف في بعض الأحيان. بسبب عدم إيمان القائد الأوتوقراطي بأهمية مشاركة العاملين ويعتبر نفسه دوماً على حق. إلا أن ذلك يسبب خلق نوع من المقاومة التي تحد من التغيير الصحيح وتمنع الإبداع في العمل لدى المرؤوسين (عبير مختار سويقي، ٢٠٢١)

ثانياً - النمط القيادي الديمقراطي التشاركي أو التبادلي.

في هذا النمط القيادي. يشارك القائد المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الالتزام والمشاركة من قبل الأتباع في تحقيق الأهداف. حيث يشعرون بأن أفكارهم وآراؤهم محترمة ومهمة .

على سبيل المثال. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم صوت في عملية اتخاذ القرارات وتطوير الخطط. فإنهم عادة ما يكونون أكثر استعداداً لتقديم جهود إضافية لتحقيق الأهداف المحددة. (عبير مختار سويقي، ٢٠٢١)

يشجع القائد على علاقة التبادل الاقتصادية بينه وبين المرؤوسين من خلال التشاركية في عملية اتخاذ القرارات وتطوير الفرق. ويتم ذلك بإعطاء المكافآت العرضية سواء الإيجابية أو السلبية.

يقوم القائد بالاعتماد على التعزيز غير المشروط. فهو يتشارك مع المرؤوسين. ويساهم في ضبط أعمالهم حتى يحققوا ما يريد منهم. مما يعزز من روح الفريق والولاء. وبالتالي يؤثر عليهم عن طريق منح المكافآت أو العقوبات. بشكل عفوي تبعاً لكفاءة الأداء للمرؤوسين

وهذا النمط يعتمد على بث روح المسؤولية بين العاملين الأتباع والمرؤوسين بواسطة مشاركتهم في عملية صنع القرار. وهذا يرفع من الروح المعنوية للمرؤوسين العاملين في المنظمة. ويلتزمون بمسؤولياتهم تجاه المشكلة التي يتم طرحها من قبل القائد. ( أ. محمد أحمد الشerman، & أ. د. علي محمد جبران، ٢٠١٨)

ويطلب منهم اقتراحات وآراء لحل المشكلة ليتخذ القرار في ضوء ذلك. وهذه الديمقراطية تتفاوت بين أنماطها كالديمقراطية المعتدلة

ثالثاً - النمط القيادي التحويلي أو التساهلي أو عدم التدخل.

يميز هذا النمط أن القائد يعطي قدراً من الحرية لمروسيه. مع التركيز على تحفيزهم لتحقيق أهدافهم. مع توجيه عينيه نحو تحقيق الأهداف بالتزامن مع إعطاء الحرية الكاملة للاتباع

يؤثر إيجابياً على أعضاء المجموعة من خلال منح كل مرؤوس الحرية في اختيار أسلوب عمله. مع توجيهه نحو تحسين أدائه وتطوير مهاراته بالتعاون مع بقية أعضاء المجموعة. ولكن هذا النمط من القيادة قد يتحول لقيادة لينة متسامحة. تعطي لأتباعها درجة استقلالية عالية أثناء القيام بمهامها .

وقد يصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل وانخفاض الأداء. لأن القيادة هنا أصبحت شكلية فقط. وتنفيذ القرارات تخضع للتأجيل. وليس هناك تحفيز للمروسين وإشباع حاجياتهم (عبير مختار سويفي. ٢٠٢١)

## 2.2.2 التطور :

تطور النمط القيادي: رحلة من الاستبداد إلى التحول

تطور النمط القيادي على مر العصور بشكل ملحوظ، متأثراً بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. لقد انتقلنا من أنماط قيادية تقليدية تعتمد على السلطة والسيطرة إلى أنماط أكثر مرونة وتشاركية.

### الأنماط القيادية التقليدية:

القيادة الاستبدادية: كان هذا النمط سائداً في الماضي، حيث يركز القائد على اتخاذ القرارات بشكل منفرد دون استشارة المرؤوسين. يعتمد هذا النمط على الخوف والطاعة، وقد حقق بعض النجاح في بيئات عمل ثابتة.

القيادة الديمقراطية: ظهر هذا النمط كبديل للقيادة الاستبدادية، حيث يشجع القائد على المشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آراء الفريق. يساهم هذا النمط في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية.

### الأنماط القيادية الحديثة:

القيادة التحويلية: يركز هذا النمط على تحفيز المرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة، من خلال بناء الثقة والرؤية المشتركة.

القيادة الخدمية: يركز القائد على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ويزيد من ولاء الموظفين.

القيادة المرنة: يتكيف القائد في هذا النمط مع التغيرات المستمرة، ويستخدم مجموعة متنوعة من الأساليب القيادية لتحقيق الأهداف. (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

العوامل المؤثرة في تطور النمط القيادي:

التغيرات التكنولوجية: أدت التطورات التكنولوجية إلى زيادة التعقيد في بيئة العمل، مما يتطلب قادة قادرين على التعامل مع التغيير والتكيف معه.

العولمة: أدت العولمة إلى زيادة التنوع الثقافي في مكان العمل، مما يتطلب قادة قادرين على إدارة فرق عمل متنوعة.

التغيرات في قيم الموظفين: يبحث الموظفون الحديثون عن معنى في عملهم وفرص للتطور، مما يتطلب قادة قادرين على تلبية هذه الاحتياجات. (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

أهمية تطوير النمط القيادي:

زيادة الإنتاجية: القيادة الفعالة تحفز الموظفين على بذل أقصى جهد لتحقيق الأهداف.

الابتكار: تشجع بيئة العمل الإيجابية على الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة.

الاحتفاظ المواهب: يجذب القادة الفعالون المواهب ويحتفظون بها.

تحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين: يؤدي التواصل الجيد والشفافية إلى بناء علاقات قوية بين الإدارة والموظفين. (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

التحديات التي تواجه تطور النمط القيادي:

المقاومة للتغيير: قد يواجه القادة مقاومة من الموظفين للتغيير في أنماط القيادة.

نقص المهارات القيادية: لا يمتلك جميع القادة المهارات اللازمة للقيادة الفعالة.

الضغوط الخارجية: قد تواجه الشركات ضغوطاً خارجية تؤثر على قدرتها على تطبيق أنماط قيادة جديدة. (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

### 2.2.3 الابعاد :

#### ١. البعد السلوكي:

أسلوب اتخاذ القرار: هل القائد يتخذ القرارات بشكل فردي أم يشرك الفريق في عملية صنع القرار؟

أسلوب التواصل: هل يفضل القائد التواصل بشكل مباشر أم غير مباشر؟ هل يستمع لآراء الآخرين؟

أسلوب التحفيز: كيف يحفز القائد فريقه؟ هل يستخدم المكافآت المادية أم المعنوية؟ هل يركز على الأهداف أم على العمليات؟

أسلوب المراقبة: كيف يتابع القائد أداء فريقه؟ هل يركز على النتائج أم على العملية؟ (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

٢. البعد الشخصي:

السمات الشخصية: تشمل الصفات الشخصية مثل الثقة بالنفس، الرؤية، الشغف، الذكاء العاطفي، والمرونة. القيم: المبادئ والمعتقدات التي توجه سلوك القائد وتؤثر على قراراته.

الدوافع: ما الذي يحفز القائد لتحقيق الأهداف؟ هل هو الطموح الشخصي، الرغبة في خدمة الآخرين، أم تحقيق رؤية معينة؟ (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

٣. البعد السياقي:

الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على سلوك القائد والموظفين. طبيعة العمل: طبيعة العمل والمهام التي يقوم بها الفريق تؤثر على الأسلوب القيادي الأنسب. المرحلة التي تمر بها المنظمة: المرحلة التي تمر بها المنظمة (نمو، استقرار، تغير) تؤثر على احتياجات القيادة. (عبد الفتاح الزكي، ٢٠١٢)

٤. البعد الاستراتيجي:

الرؤية: القدرة على رسم رؤية واضحة للمستقبل وتوجيه الفريق لتحقيقها. التخطيط: القدرة على وضع الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف. التغيير: القدرة على إدارة التغيير وتكييف المنظمة مع المتغيرات البيئية. (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

٥. البعد العلائقي:

العلاقات مع الموظفين: بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام مع الموظفين. العلاقات مع الرؤساء: بناء علاقات عمل فعالة مع الرؤساء. العلاقات مع العملاء: بناء علاقات قوية مع العملاء. (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

## 2.2.4 النظريات :

نظريات النمط القيادي: فهم الأسس العلمية للقيادة

تعتبر نظريات النمط القيادي حجر الزاوية في فهم كيفية تأثير سلوك القادة على أداء الأفراد والمنظمات. تسعى هذه النظريات إلى تحديد السمات والأنماط السلوكية التي تميز القادة الناجحين، وكيفية تفاعل هذه السمات مع البيئة التنظيمية لتحقيق الأهداف.

أهم النظريات التي تناولت النمط القيادي:

نظرية السمات:

تفترض هذه النظرية أن القادة يولدون وليسوا مصنوعين، أي أنهم يمتلكون صفات شخصية مميزة تجعلهم مؤهلين للقيادة.

الانتقادات: ركزت بشكل كبير على شخصية القائد وتجاهلت دور البيئة والتحديات التي تواجهه.

أمثلة على السمات: الذكاء، الثقة بالنفس، القدرة على التواصل، الرؤية. (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)  
نظرية السلوك:

تركز هذه النظرية على سلوك القادة بدلاً من سماتهم الشخصية.

أنماط السلوك:

القيادة الاستبدادية: يركز القائد على اتخاذ القرارات بشكل منفرد.

القيادة الديمقراطية: يشرك القائد الفريق في اتخاذ القرارات.

القيادة المتساهلة: يمنح القائد الحرية الكاملة للموظفين.

الانتقادات: لم تأخذ في الاعتبار السياق الذي يحدث فيه السلوك القيادي. (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)  
نظرية الطوارئ (الوضع)

تفترض هذه النظرية أن الأسلوب القيادي الأمثل يعتمد على الموقف والظروف المحيطة.

الانتقادات: صعوبة تحديد الموقف المناسب لكل أسلوب قيادي.

نظرية العلاقات:

تركز هذه النظرية على العلاقة بين القائد والموظفين.

أهمية الثقة: تؤكد على أهمية بناء الثقة بين القائد وفريقه.

الانتقادات: لم تأخذ في الاعتبار العوامل البيئية الأخرى التي تؤثر على العلاقة. (رياض عبد الحكيم جاد، ٢٠١٥)

القيادة التحويلية: تركيز على تحفيز الموظفين لتحقيق أهداف مشتركة.  
القيادة الخدمائية: يركز القائد على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم.  
القيادة المرنة: يتكيف القائد مع التغيرات المستمرة. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

## ٢.٣. المتغير التابع

### 2.3.1 التعريف :

إدارة الأزمات : الاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث. لا يخفى على المتابع لسير الأحداث خاصة السياسية منها وما للأزمات بكل أنواعها من دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها أن المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفاءة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودًا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبًا مغايرًا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفًا مع بؤر الصراع والتوتر ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها

( أ. محمد أحمد الشerman، & أ. د. علي محمد جبران، ٢٠١٨ ) ، فالأزمات الظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار. في الأحداث التاريخية الكبرى نجد أنه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبًا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرًا مقبلًا آخر، وكان لنمو واتساع المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من أزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جديدة من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. وتعتبر الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة. (النعمي، & مبارك جبر مبارك المفرح. ٢٠٢٣)

### 2.3.2 التطور :

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصرا أساسيا وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظرا لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموما، فإن أغلب الأفكار في هذا المضممار تصب في نفس السياق تقريبا. لذلك فقد ارتأى الباحث تحديد مراحل الأزمة كما يلي:

مرحلة ميلاد الأزمة؛

مرحلة نمو الأزمة؛

مرحلة نضج الأزمة؛

مرحلة انحسار الأزمة؛

مرحلة تلاشي الأزمة.

أ. مرحلة ميلاد الأزمة

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم يندر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساسا إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهةها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبر هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتا دون أن تصل حداثها لمرحلة الصدام. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

ب. مرحلة نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣،

### ج. مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوماً. ( أ. محمد أحمد الشرمان، & أ. د. علي محمد جبران، ٢٠١٨ )

### د. مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجياً. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه. لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي. ( أ. محمد أحمد الشرمان، & أ. د. علي محمد جبران، ٢٠١٨ )

### هـ. مرحلة تلاشي الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي. (النعمي، & مبارك جبر مبارك المفرح. ٢٠٢٣)

### 2.3.3 الابعاد:

البعد الاستباقي:

التخطيط المسبق: وضع خطط طوارئ وتحديد الأدوار والمسؤوليات قبل وقوع الأزمة.

تحديد المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها.

بناء العلاقات: بناء علاقات قوية مع الجهات الخارجية مثل وسائل الإعلام والسلطات الحكومية. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

البعد التفاعلي:

الإدارة الفورية للأزمة: اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة للسيطرة على الأزمة وتقليل آثارها.

الاتصال الفعال: التواصل الشفاف والمباشر مع جميع الأطراف المعنية.

تقديم الدعم: تقديم الدعم النفسي والمادي للمتضررين. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

البعد الاستراتيجي:

تحليل الأزمة: تحليل أسباب الأزمة ودروسها المستفادة.

تطوير الاستراتيجيات: تطوير استراتيجيات للتعافي من الأزمة وتحسين قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المستقبلية.

إعادة بناء الثقة: إعادة بناء الثقة مع العملاء والموظفين والشركاء. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

البعد البشري:

القيادة: دور القيادة في اتخاذ القرارات وتوفير الدعم للموظفين.

التعاون الجماعي: العمل الجماعي بين مختلف الأقسام في المنظمة.

التركيز على الموظفين: توفير الدعم النفسي للموظفين المتأثرين بالأزمة. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

البعد التكنولوجي:

استخدام التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الأزمات مثل برامج إدارة العلاقات مع العملاء وأنظمة الاتصال.

أمن المعلومات: حماية المعلومات الحساسة للمنظمة. (فايز بن ظفره، ٢٠٢٣)

#### 2.3.4 النظريات : نظرية دورة حياة الأزمة:

تصف هذه النظرية الأزمة كمجموعة من المراحل المتتالية تبدأ من الحدث المسبب للأزمة وتنتهي بالتعافي.

المراحل: اكتشاف الأزمة، الإعداد للاستجابة، الاستجابة الفعلية، التعافي وإعادة البناء.

الأهمية: تساعد هذه النظرية في تحديد الإجراءات المناسبة لكل مرحلة من مراحل الأزمة. (محمد محمد سعيد فريوان، ٢٠٢٢)

نظرية الإطار:

تركز هذه النظرية على كيفية تأثير الإطار العقلي للقادة على استجابتهم للأزمة.

الإطار العقلي: هو الطريقة التي يفكر بها القادة في الأزمة وتأثيرها على المنظمة.

الأهمية: تساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير تصورات القادة على قراراتهم. (محمد سعيد فريوان، ٢٠٢٢)

نظرية التعلم التنظيمي:

تفترض هذه النظرية أن المنظمات تتعلم من الأزمات وتتطور من خلالها.

الاستفادة من الدروس: تحليل الأزمات السابقة لاستخلاص الدروس وتطوير خطط طوارئ أفضل.  
الأهمية: تساعد هذه النظرية في تحسين قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المستقبلية. (محمد محمد سعيد فريوان، ٢٠٢٢)  
نظرية الشبكات الاجتماعية:

تركز هذه النظرية على دور العلاقات الاجتماعية في إدارة الأزمات.  
أهمية العلاقات: بناء علاقات قوية مع الشركاء والعملاء والجمهور لتسهيل إدارة الأزمات.  
الأهمية: تساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير العلاقات على سمعة المنظمة. (محمد محمد سعيد فريوان، ٢٠٢٢،

#### ٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في وضع خطة إدارة أزمات متعلقة بهيكلية وطبيعة المؤسسة الرياضية هو القيادي الإداري الديمقراطي.  
أن النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يوفر البدائل في حالة تعطل عمل المؤسسة الرياضية أثناء الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي.  
النمط القيادي الإداري الذي يمكن أن يسهم في قيادة فريق مُدرب للتعامل مع الأزمات ويمكن أن يؤسس خطة إدارة الأزمة طبقاً " لإجراءات حل الأزمة ويسهم في تحديد الأولويات والمسؤوليات والأدوار والتنسيق بينها داخل فريق إدارة الأزمة هو القيادي الديمقراطي ( أ. محمد أحمد الشerman، & أ. د. علي محمد جبران، ٢٠١٨).

أن النمط القيادي الإداري الذي يسهم في ضمان التعاون بين مسؤولي الإتصال والعلاقات العامة لإنجاز إدارة الأزمة ويسهم في توفير دليل إرشادي للمؤسسة الرياضية ويوضح كيفية التعامل مع الأزمة هو القيادي الإداري الديمقراطي.

النمط القيادي الإداري الذي لديه القدرة علي التخطيط لإعادة الأمور داخل المؤسسة الرياضية الي ماكانت عليه قبل الأزمة هو النمط القيادي الديمقراطي. (النعمي، & مبارك جبر مبارك المفرح. ٢٠٢٣)

و للقيادة دور فعال في إدارة الأزمات والمخاطر داخل المنظمة من خلال اتباع إجراءات وأساليب وقائية لمنع حدوث الأزمات ومواجهتها بأقل التكاليف والأضرار والخسائر وكذلك يقوم قائد إدارة الأزمات بتدريب العاملين وتوجيههم وإرشادهم والتخطيط المسبق المحكم للتنبؤ بأي أزمة والسيطرة عليها وهناك وسائل وأدوات تُساعده في ذلك أهمها توافر نظام معلومات فعال وجيد يتم تحديثه بشكل دوري ومستمر ووسائل اتصال حديثة فعالة وذلك لضمان تبادل المعلومات في الوقت المناسب وتنسيق الجهود والتحكم في الأمور وإدارة الأزمة بأقصى كفاءة وفعالية. (أ. محمد أحمد الشerman، & أ. د. علي محمد جبران، ٢٠١٨)

وأكد ( phengetd ) ، ١٩٩٩ أنه بصرف النظر عن نوع الأزمة ومدى قوتها وشدتها فإن القيادة الإدارية الناجحة لها دور في إدارة الأزمة بصورة جيدة وبأقصى درجات من الكفاءة والفعالية.

ويتعاطف دور القيادة في إدارة دور الأزمة، حيث يؤدي ظهور الأزمة إلى تعظيم دور القيادة رغم الظروف المختلفة سياسيًا واقتصاديًا واجتماعيًا، وينتج تعظيم دور القائد لأسباب عديدة تتمثل فيما يلي:

إدارة الأزمات تتطلب السرعة في اتخاذ القرار في ظل المفاجأة وضيق الوقت.

مواجهة التهديد على كافة المستويات.

تحقيق الانسجام بين كافة الأهداف والمصالح المتعارضة.

تعظيم المنافع واستغلال الفرص والحد من الخسائر.

العمل على توفير القيادة البديلة أو الصف الثاني بالتدريب والتأهيل.

الاعتماد على توفير أكبر قدر من المعلومات والعمل على تحليلها ونجاح القائد في إدارة الأزمة يعتمد على إلمامه بالمعلومات اللازمة. (أ. محمد أحمد الشerman، & أ. د. علي محمد جبران، ٢٠١٨)

وتحتاج إدارة الأزمة إلى مدير وقائد، فالإدارة تعتمد على التخطيط ومحاولة الحد من عنصر المخاطرة، و تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والدفع والتحفيز المستمر مما يُساعد على تفجير الطاقات الكامنة. (عبير مختار سويفي، ٢٠٢١)

و تُعد الأزمة منبهاً لظهور أنواع مختلفة من السلوك ومن ثم استجابات مختلفة تجاه الأزمات، حيث إن المنظمات تتعرض إلى أزمات مختلفة يتبع فيها القائد أنماط وسلوكيات مختلفة ومن الطبيعي أن يتعامل القائد مع كل أزمة تحدث بأنماط وأسلوب مختلف وفقاً لطبيعة الأزمة وطبيعتها ونوعها ومدى تأثيرها فما يُناسب لإدارة أزمة قد لا يُناسب لأزمة أخرى وحتى لا يُناسب أزمة مشابهة من فترة زمنية لفترة زمنية أخرى، وهنا تظهر قدرة قائد إدارة الأزمات على سرعة الفهم الصحيح لطبيعة الأزمة وأبعادها وتأثيراتها ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب لإدارتها. (النعمي، & مبارك جبر مبارك المفرح، ٢٠٢٣)

ويؤدي التعاون والاحترام دوراً هاماً بين القائد والعاملين وفيما بينهم مما يسهل عملية احتواء الأزمة، حتى يتم التوصل إلى النمط القيادي الأمثل كما يمكن استخدام أكثر من نمط في الوقت نفسه إذ لا يوجد نمطاً قيادياً ثابتاً أو أمثل يتبعه القائد في كافة المواقف (النعمي، & مبارك جبر مبارك المفرح، ٢٠٢٣)

ويمكن توضيح أنواع أنماط السلوك القيادي ورؤيته للأزمات في الجدول التالي:

القيادة الشورية: وتتميز هذه القيادة في وقت الأزمات بأنها تنتظر للأزمة بواقعية من حيث المخاطر والتهديدات والفرص ويقوم القائد بتشجيع وحث الجميع على المبادرة والمبادأة وتوفير جو من التعاون والحب والاحترام ويعتمد على التفكير الإبداعي في البدائل المناسبة لحل الأزمة وإدارتها بكفاءة وفعالية. (عبير مختار سويفي، ٢٠٢١)

القيادة المتسببة: يتسم القائد بهدوء ظاهري ويتجاهل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة ويكون غير قادر على اتخاذ القرارات ويترك التصرف والتعامل مع الأزمة للعاملين مما يؤدي إلى زيادة الإضراب والفوضى والخلل وزيادة الخسائر المادية والبشرية والمعنوية في الوقت الحالي وفي المستقبل. (عبير مختار سويفي، ٢٠٢١)

القيادة المستجدة: القائد يبالغ في التوتر وحجم الأزمة ويهدف للخروج منها بسرعة لأنه يرى أن الأزمة خطر يهدد كيان المنظمة وبقائها واستمرارها، ويتخذ القرارات بنفسه بمفرده وبسرعة ومن ثم الفشل في إدارة الأزمة وزيادة المخاطر والتهديدات (مريم بودوشة، ٢٠١٧).

القيادة المتعامية: تنكر وجود أية أزمة وتحاول التغطية والتعتيم على ظواهرها.

القيادة المنفصلة: تلقي اللوم على الغير وتحاول التخلص من مسؤوليتها القيادية اتجاه الأزمة وتفوض العاملين بحرية التصرف واتخاذ القرار.

القيادة المسوفة: تؤجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمة وإدارتها بشتى الطرق المتاحة.

القيادة المستسلمة: لا تحرك ساكناً وبانتظار النهاية ومجريات الأمور.

القيادة المهنية: تتعامل مع الأزمة كواجب إداري يجب القيام به دون انتظار النتائج.

القيادة الخبيرة: تتعامل مع الأزمة استناداً إلى الخبرة السابقة.

القيادة الملهمة: تتعامل مع الأزمة بفاعلية وكفاءة محفزة ومشجعة للعاملين على العمل بتنسيق وانسجام وثقة مطلقة (عبير مختار سويقي، ٢٠٢١).

## ٢.٥. الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت تأثير النمط القيادي على إدارة أزمات المشاريع في سياق بنك الإنماء بمدينة مكة المكرمة، تتجلى بوضوح الأهمية القصوى للقيادة الفعالة في ضمان استمرارية ونجاح المشاريع، لا سيما عند مواجهة التحديات غير المتوقعة. لقد كشفت النتائج أن الدور الذي يضطلع به قائد المشروع يتجاوز بكثير مجرد الإشراف الفني؛ فهو يمتد ليشمل صياغة الاستراتيجيات، وتوجيه الفرق، وتوفير الدعم اللازم لعبور الأزمات بأقل الخسائر الممكنة.

لقد أظهرت هذه الدراسة أن الأنماط القيادية المرنة والمبادرة، التي تتمتع بالقدرة على التفكير النقدي وسرعة البديهة في اتخاذ القرارات الحاسمة تحت الضغط، هي الأكثر نجاحًا في تحويل الأزمات التي تعترض مسار المشاريع من عقبات كأداء إلى فرص استثنائية للنمو والتطوير المؤسسي. فعندما يمتلك قائد المشروع رؤية واضحة، ويتحلى بالثقة بالنفس، ويتبنى نهجًا تواصلًا مفتوحًا، فإنه يعزز من قدرة فريقه على التكاتف والابتكار لإيجاد حلول مبتكرة للأزمات. هذا النوع من القيادة لا يقتصر تأثيره على احتواء الأزمة فحسب، بل يمتد ليشمل بناء ثقافة تنظيمية داخلية قوية تقدر التحديات وتراها محفزًا للتطور.

إن إدراك قادة المشاريع لأهمية التخطيط الاستباقي للمخاطر، وتحديد السيناريوهات المحتملة، ووضع خطط استجابة متعددة المستويات، أصبح أمرًا لا غنى عنه في بيئة الأعمال المصرفية المعاصرة. فالأزمات، وإن بدت مفاجئة، غالبًا ما تترك مؤشراتها الأولية التي يمكن لقائد المشروع اليقظ رصدها. القدرة على إدارة توقعات أصحاب المصلحة، سواء كانوا داخليين أو خارجيين، والحفاظ على قنوات اتصال شفافة وفعالة، هي ركيزة أساسية لامتصاص الصدمات وتقليل حالة عدم اليقين التي تفرضها الأزمات على المشروع. كما أن تمكين فرق العمل ومنحهم الصلاحيات الكافية للتعامل مع المواقف الطارئة ضمن إطار محدد، يعزز من سرعة الاستجابة ويقلل من الحاجة إلى التصعيد المستمر، مما يوفر وقتًا ثمينًا في لحظات الأزمة.

يؤكد هذا البحث أن بنك الإنماء، ومعه القطاع المصرفي السعودي ككل، يقع على عاتقه مسؤولية كبرى في تعزيز قدرات قادة المشاريع لديهم. يجب أن يتجاوز التركيز مجرد الجوانب الفنية والمنهجية لإدارة المشاريع ليشمل تطوير المهارات القيادية الجوهرية. يتطلب ذلك استثمارات مستمرة في برامج التدريب المتخصصة في القيادة تحت الضغط، وإدارة الأزمات ضمن المشاريع، وصقل مهارات التواصل الفعال، وتعزيز القدرة على بناء فرق عمل عالية الأداء والمرونة. إن بناء جيل من قادة المشاريع القادرين على قيادة مشاريعهم بنجاح عبر أي عاصفة، لا يمثل إضافة قيمة للمشروع فحسب، بل يعزز من المرونة التنظيمية الشاملة للمؤسسة وقدرتها على الصمود والنمو المستدام في بيئة اقتصادية تتسم بالتغيرات المتسارعة والمخاطر المتجددة. هذا هو جوهر العلاقة بين القيادة وإدارة المشاريع في أوقات الأزمات، وهو ما يمكن البنك من الحفاظ على مكانته الريادية وثقة عملائه.

## قائمة المراجع

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

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