

بحث بعنوان

دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية.

The Role of Strategic Leadership in Crisis Management - A Field Study on the Saudi Telecom Company.

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (برنامج مشروع التخرج)

اعداد

الرقم الأكاديمي

241002561

اسم الطالب

سليمان السعود

بإشراف / د.

الفصل الدراسي

1446هـ - 2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مستخلص البحث

هدف البحث إلى: الكشف عن متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، والتعرف على الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين.

وكشفت النتائج أن:

- أنه لتطبيق القيادة الاستراتيجية بفعالية في شركة الاتصالات السعودية هو الأداة الإدارية الحديثة لمساعدة الشركة على تجاوز الأزمات
- هناك العديد من المتطلبات التي لابد من توافرها (كبناء خطة استراتيجية واضحة، والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة) بهدف التغلب على الأزمات

وتوصل البحث إلى التوصيات التالية:

- (1) الاهتمام بالإعداد المهني للقيادات الإدارية في المؤسسات بهدف تدريبهم على التعامل مع الأزمات
- (2) توفير الإمكانيات المادية والبشرية في الشركات التي تُساعد الشركات على التغلب على الأزمات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	البسمة
3	مستخلص البحث
4	فهرس المحتويات
5	فهرس الجداول
10-7	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
19-12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
24-21	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
30-25	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات البحث ومناقشة نتائجه
33-31	الفصل الخامس: خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته ومقترحاته
38-34	المراجع
41-39	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
22	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي	(1-3)
22	توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة	(2-3)
26	استجابات أفراد عينة البحث حول أبرز متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين	(1-4)
28	استجابات أفراد عينة البحث واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين	(2-4)
29	استجابات أفراد عينة البحث حول طبيعة الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين	(3-4)

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

مشكلة البحث

أهداف البحث

أسئلة البحث

أهمية البحث

فروض البحث

مصطلحات البحث

حدود البحث

مقدمة البحث

تعد القيادة الناجحة التي تعمل على استغلال ما توفر لديها من طاقات بشرية وإمكانات مادية وأفكار تنظيمية وتوجيهها بالاتجاه الصحيح مفتاح التقدم والنهضة المنشود، حيث الدول المقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم في شتى المجالات إلا بفضل القيادة الناجحة. لذا تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة لما لها من تأثير واضح في نجاح المنظومة وتسيير دفة العمل فيها، حيث يشير علي إلى أن القيادة هي عملية التأثير وزيادة الحماس عند أفراد المنظومة للقيام بعملهم بجد دون استخدام السلطة الرسمية، والقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها من شخصية القائد وقدرته على التعامل مع الآخرين بطريقة تشكل الدافع الداخلي لديهم لتحقيق أهداف المنظومة، وذلك من خلال حفز الهمم وبناء الثقة وتعزيز الروح المعنوية وخلق الدافعية لدى العاملين

وتمثل القيادة الإستراتيجية أحد أنماط القيادة الذي يقدم الرؤية المستقبلية والاتجاه نحو التطور والتوسع والنجاح للمنظومات مع ضرورة توافر مهارات وسمات القائد الاستراتيجي لصياغة وتطبيق الإستراتيجية بالاتجاه المطلوب، إذ تعد القيادة الإستراتيجية اليوم أساس نجاح المنظومات التربوية على اختلاف أنواعها، لذلك تسعى المؤسسات إلى تطوير أدائها من خلال الإصلاح الشامل بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وغاياتها وفق تحقيق متطلبات القيادة الإستراتيجية من تطوير المجال التنظيمي وحشد الطاقات البشرية والمادية لذلك. كما ينظر للقيادة الإستراتيجية بأنها هي قيادة الرؤية الإستراتيجية في مستوى الإدارة العليا أو المديرين التنفيذيين، وتشكل الإستراتيجية جوهر هذه القيادة، إضافة إلى الدور الأساسي للقيادة هو إدخال التغيرات الجذرية استجابة لتغير توقعات المجتمع، وذلك يتطلب النجاح في كسب تعاون جميع أصحاب المصالح مع هذه التغيرات.

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

مشكلة البحث:

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

حيث أكدت العديد من الدراسات أن القيادة الإستراتيجية لها دور فاعل في تنفيذ الإستراتيجية للمنظومة من خلال ممارساتها المتفاعلة، والتي منها: إدارة موارد المؤسسة بفاعلية تضمن تنمية رأس المال البشري، المساهمة في تأسيس الاتجاه الاستراتيجي، تنشئة منظومة فاعلة، استغلال الكفايات الجوهرية، واستخدام أنظمة رقابة تنظيمية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية ونظراً لما جاء في تقرير وزارة الاقتصاد والتخطيط من أن المنظومة الإدارية في المملكة العربية السعودية تحتاج إلى تطوير مستمر، بما يعزز تفاعل مكوناتها تحسين أدائها، لذا فإن الدراسة الحالية تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية؟

أسئلة البحث:

تمت صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما أبرز متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
- 2) ما واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
- 3) ما طبيعة الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1) الكشف متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين.
- 2) الكشف عن واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين.
- 3) التعرف على الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

أهمية البحث:

يمكن صياغة أهمية البحث على النحو التالي:

الأهمية النظرية:

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

الأهمية التطبيقية:

- (1) تُقدم الدراسة الحالية مقترحات لتوضيح الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال عرض المتطلبات الواجب توافرها في المؤسسات والشركات لتحقيق التوافق بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

فروض البحث.

يقوم البحث على الفروض التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركات في المملكة العربية السعودية تُعزى (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)
- توجد علاقة بين توظيف الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

1. مصطلحات البحث:

1- القيادة الاستراتيجية:

اصطلاحاً: القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة وتحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة

2- إدارة الأزمات:

اصطلاحاً: عملية للإدراك والتحكم في المخاطر والتهديدات والمشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة التعليمية من خلال تهيئة المناخ المناسب واتخاذ التدابير الوقائية بهدف تجنبها، والحد من آثارها السلبية وسرعة إعادة التوازن للنظام واستئناف النشاط واستخلاص الدروس المستفادة منها لمنع تكرارها وتحسين الطرق للتعامل معها و هي المحاولة التنظيمية من الأفراد في المؤسسات لتجنب الأزمة وإدارتها بشكلٍ فعال

حدود البحث:

يتحدد البحث بالحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات
2. **الحدود الزمانية:** طُبق البحث في الفصل من العام الدراسي 2024
3. **الحدود البشرية:** اقتصر البحث الحالي على موظفي إدارة شؤون الموظفين
4. **الحدود المكانية:** طُبق هذا البحث في شركة الاتصالات السعودية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- أولاً: الإطار النظري
- ثانياً: الدراسات السابقة والتعليق عليها

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يتكون الفصل الثاني من الإطار النظري الذي جاء بمبحثين المبحث الأول تناول القيادة الاستراتيجية ومن ثم المبحث الثاني والذي تناول إدارة الأزمات، ثم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث والتعليق عليها وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإطار النظري:

المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

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

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

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

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

ويمكن التمييز بين القيادة والقيادة الإستراتيجية من خلال عنصرين من حيث المستوى واهتمام البحوث، فالقيادة بالنسبة للقائد في أي مستوى بينما في القيادة الإستراتيجية يتمثل في القيادة العليا، أما بحوث القيادة فتركز على العلاقة بين القائد والتابعين بينما في القيادة الإستراتيجية تركز على تنفيذ العمل.

والقيادة الإستراتيجية جزء هام في تنمية القدرات التنظيمية للمنظمة، من خلال استثمار الفرص ونقاط القوة وتجنب التهديدات ونقاط الضعف فالقيادة الإستراتيجية تعمل على تسهيل القرارات الإستراتيجية، من خلال إيجاد رؤية مستقبلية، وتنمية قدرات الهياكل التنظيمية والحفاظ على صورة المنظمة ومستواها بين المنظمات.

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

و أن القيادة الإستراتيجية هي : " القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة وتحقيق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المستويين القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة".

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

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

1. **مصدر للابتكارات:** وهذا يعني بامتلاك المنظمة القدرات المعرفية المتطورة في كافة الجوانب والمتلاحقة مع أحدث الاختراعات والتجديدات من خلال التفكير الاستراتيجي لبقاء المنظمة في الصف الأول، وذلك يتحقق من خلال قدراتها التنظيمية في القيادات البشرية في قيمهم واتجاهاتهم بما يدعم تطوير ثقافة المنظمة

2. **تطوير أداء العاملين:** فهي العنصر القادر على إدخال وإحداث التغيير والتطوير في أداء التابعين، كما أن إدارة وتقويم وتطوير الأداء عملية تنبع من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيلية متكاملة لدى القيادات الإستراتيجية للتغيير من الواقع المعاش

3. **استقطاب كفاءات إدارية مبدعة:** وذلك بجلب الخبراء المبدعين من ذوي الخبرات العالية في كافة المجالات والتخصصات لمواجهة التحديات الطارئة لوضع الحلول الإبداعية لها

4. **تحقيق التوازن الاستراتيجي:** إن القيادة الإستراتيجية مسؤولة عن نجاح المنظمات أو فشلها من خلال تحقيق التوازن الاستراتيجي بين التطلعات والحاجات، كما أنهم المسؤولون عن التميز والمنافسة، وهم الذين يتولون التخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي بهدف تطوير المنظمات من خلال رؤيتها المستقبلية

5. **تحقيق التفوق والتطور للمنظمة:** وذلك بالتخلص من الأدوار التقليدية للقيادة، والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى الأفق الأرحب، فالقيادة الإستراتيجية تفهم مغزى الأحداث ولديها القدرة بأخذ الاحتياطات اللازمة بسرعة فائقة دون التعرض لأي مشكلة

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

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

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

- **اكتشاف إشارة الإنذار:** إن النقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة يعني اكتشاف الأزمة قبل حدوثها؛ حيث إن الأزمة غالباً ما تكون مسبقة بعدد من الإنذارات التي في حالة عدم اكتراث المسؤولين في المؤسسات لها؛ فإنه من الاحتمالية الكبيرة أن تزداد احتمالات وقوع الأزمة، وتزداد تكاليف إدارتها، وعلى الرغم من أولية تلك المرحلة إلا أنها تؤدي دوراً مهماً في عملية إدارة الأزمة؛ فبقدر نجاح المؤسسة وفريق إدارة الأزمات بها في اكتشاف واستشعار تلك الإنذارات بقدر ما تكون قادرة على التعامل المبكر مع الأزمة قبل حدوثها وتوقعها وتفاعلها مع البيئة المحيطة.
- **الاستعداد والوقاية:** ويعني أنه يجب أن يتوافر لدى إدارة المؤسسات التعليمية استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وذلك عن طريق تحديد نواحي الضعف، ومعالجتها حتى لا تتحول إلى أزمة، ويتطلب ذلك وضع الخطط المناسبة للاحتتمالات وقوع الأزمة؛ حيث إن هذه المرحلة تعتمد على رسم خطط مختلفة لمواجهة الأزمات المحتملة وكيفية التعامل معها، والحد من مخاطرها.

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

- **استعادة النشاط:** تركز هذه المرحلة على إعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة وهي أقرب إلى عملية الترميم للأثار السلبية الناجمة عن الأزمة، وتتطلب تلك المرحلة توافر برامج وخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل لدى المؤسسة لإعادة التوازن للمؤسسة في أقرب وقتٍ ممكن، كما تتطلب هذه المرحلة التعاون بين المؤسسة والمؤسسات والجهات التي من الممكن أن تُقدم لها الدعم في البرامج المنفّذة من قِبَل المؤسسة لاستعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة.
- **التعلم:** وهي المرحلة المرتبطة بدراسة وتحليل الأحداث المصاحبة للأزمة، واستخلاص النتائج والدروس سواءً من تجربة المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي مرّت بأزمة مشابهة؛ حيث تتطلب هذه المرحلة تقييم الخطط والاستراتيجيات المتبعة، وتحديد مساراتها، والوقوف على مواطن الخلل في الأداء ومواقع القصور والنقصير مما يُتيح الفرصة للتغيير والتطوير.
- **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** تتضمن هذه المرحلة الإشعارات التي تُنذر بوقوع الأزمة، وتتمثل في الإجراءات التي تُتَّبع للحد من الأزمة والتقليل من مخاطرها؛ حيث ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقتٍ طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتكررة ومتتالية.
- **الاستعداد والوقاية:** ترتبط هذه المرحلة بالمرحلة السابقة لها؛ حيث يتطلب الاستعداد لمواجهة الأزمة خُططاً واقعية وشاملة وإعداد فريق لإدارة الأزمات؛ من خلال تدريب افتراضي لأعضاء المنظمة على مواجهة الأزمة.
- **احتواء الأضرار والحد منها:** تعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة على مرحلة الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنع انتشارها في كافة أرجاء المنظمة، وتهدف هذه المرحلة إلى إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة لضمان سير العمل بشكلٍ عادي دون تأثير على الأداء داخل المنظمات، وذلك من خلال تنفيذ خطط المواجهة والاستعداد التي تم وضعها في المرحلة السابقة.
- **استعادة النشاط:** وهي عبارة عن العمليات التي تقوم بها الإدارة من أجل إعادة الأمور إلى ما كانت عليه قبل حدوث الأزمة، ومعالجة الآثار التي قد تنتج عن الأزمة بغرض استعادة المؤسسة لتوازنها ومقدرتها على ممارسة أعمالها ونشاطاتها قبل حدوث الأزمة.
- **التعلم:** وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل إدارة الأزمات، وتهدف إلى التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، والاستفادة من الدروس السابقة من خلال استخلاص العبر والدروس المستفادة من الخبرات التي مرّت بها المنظمة

أثناء الأزمة، وتتطلب هذه المرحلة قدرات علمية لتحليل وضع المنظمة، وتشخيص أحوالها وتحديد السبل التي يمكن بها تلافي الأزمات مستقبلاً.

ثانياً: الدراسات السابقة

في إطار المرجعية العلمية أمكن الحصول على الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي وتم تناولها من حيث (الهدف والعينة والأدوات والنتائج) وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم والتعليق عليها وتوضيح أوجه الاستفادة منها في البحث الحالي وذلك على النحو التالي:

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة أداة الدراسة وتم تطبيقها على جميع أفراد مجتمع الدراسة لمحدودية عددهن والبالغ (73) وكيلة . وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسات قائدات مؤسسات رياض الأطفال الحكومية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية مرتفعة. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال للقيادة الإستراتيجية في مجالي تطوير رأس المال البشري والتأكيد على الممارسات الأخلاقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح القائدات اللاتي يحملن درجة البكالوريوس. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة قائدات مؤسسات رياض الأطفال للقيادة الإستراتيجية تعزى لعدد سنوات الخبرة.

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

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

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

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

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

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

- منهج البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أداة البحث
- صدق أداة البحث
- أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً لمنهجية البحث، وإجراءاته التي استخدمت؛ لتنفيذ البحث وتحقيق أهدافه، بدءاً بتوضيح المنهج المستخدم، ومن ثم التعرف على مجتمع وعينة البحث وما تميزت به من خصائص، بالإضافة إلى توضيح كيفية تصميم أداة جمع البيانات، وآلية التحقق من صدقها وثباتها، وأخيراً التطرق إلى إجراءات تطبيقها، وختم الفصل بعرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو الآتي:

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته استخدم المنهج الوصفي المسحي؛ وهو بأنه المنهج "الذي يتم بواسطة استجواب جميع مفردات مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً"، والذي يعتبر من أكثر المناهج ملاءمةً للبحث الحالي، لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة ومن ثم تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي موظفي إدارة شؤون الموظفين في شركة الاتصالات السعودية وعددهم (200) موظف

عينة البحث:

نظراً لكون مجتمع البحث الحالي كبير (200) موظف وموظفة فقد تم اختيار 50% من مجتمع البحث ليمثلوا عينة البحث

الحالي.

خصائص أفراد عينة البحث:

تم تحديد عدد من المتغيرات لوصف أفراد عين البحث وهي (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج البحث، بالإضافة إلى أنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد عينة البحث، وتساعد على إرساء الدعائم التي تُبنى عليها التحليلات المختلفة المتعلقة بالبحث، وتفصيل ذلك فيما يلي:

1- المؤهل العلمي:

جدول (3-1) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
26.6	20	ثانوي فأقل
15.6	60	بكالوريوس
57.8	20	دراسات عليا
%100	100	المجموع

يتضح من الجدول (3-1) السابق أن (20) من أفراد عينة البحث يحملون مؤهل ثانوي فأقل، و(60) منهم يحملون مؤهل بكالوريوس وهي النسبة الأكبر في عينة البحث الحالي، وهناك (20) من أفراد عينة البحث يحملون مؤهل دراسات عليا.

3- عدد سنوات الخبرة:

جدول (3-2) توزيع أفراد عينة البحث وفق متغير عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة
26.6	20	أقل من 5 سنوات
15.6	17	من 6 إلى أقل من 10 سنوات
57.8	63	11 سنة فأكثر

المجموع	100	%100
---------	-----	------

يتضح من الجدول (3-2) السابق أنَّ (20) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة أقل من (5) سنوات وهذا مستوى مناسب في حال كان المؤهل العلمي ثانوي فأقل أو بكالوريوس حديث التخرج، ونجد أن (17) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة من (6 إلى 10) سنوات، بالإضافة إلى أن هناك (63) من أفراد عينة البحث لديهم خبرة (11 سنة فأكثر) وهذا المستوى من الخبرة يدل على أن هناك اهتمام كبير بأساليب الإدارة الحديثة لدى الموظفين وقدرتهم على توظيف التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات

أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ وذلك نظرًا لمناسبتها لأهداف البحث ومنهجه، ومجتمعه، وللإجابة على تساؤلاته. وتعتبر الاستبانة إحدى أهم وسائل جمع البيانات والمعلومات المقننة، والأكثر صدقًا وثباتًا.

أ- بناء أداة البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وفي ضوء معطيات وتساؤلات البحث وأهدافه تم بناء الأداة (الاستبانة)، وقد تكونت الأداة من ثلاثة أقسام:

- 1- القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- 2- القسم الثاني: يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بأفراد الدراسة، والمتمثلة في: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة).
- 3- القسم الثالث: ويتكون من (18) عبارة، موزعة على ثلاث محاور أساسية

- المحور الأول: متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين
- المحور الثاني: واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين
- المحور الثالث: طبيعة الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين

أساليب المعالجة الإحصائية:

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

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

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

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي توصل إليها البحث الحالي، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وفق

المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه، وذلك على النحو التالي:

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

للإجابة عن أسئلة هذا المحور، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب

لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (1-4) استجابات أفراد عينة البحث حول أبرز متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في شركة الاتصالات السعودية من وجهة

نظر الموظفين مرتبة حسب المتوسطات

م	الفقرات	درجة الممارسة للكفايات الأدائية الكلية					الدرجة	بحسب المتوسطات
		المتوسط	المعياري	الانحراف	الوزن النسبي	القيمة		
7	بناء خطة استراتيجية واضحة للشركة	3.94	0.977	78.89	8.202	0.000	كبيرة	1
8	صياغة رؤية ورسالة وأهداف الشركة بصورة قابلة للقياس	3.72	1.051	74.44	5.830	0.000	كبيرة	2
15	التفاعل بين القيادات في الشركة وبين المستويات الإدارية المختلفة	3.72	0.938	74.44	6.535	0.000	كبيرة	3
10	قدرة القيادات العليا في الشركة على التعامل مع المشكلات التي تؤثر على	3.67	1.007	73.33	5.617	0.000	كبيرة	4

م	الفقرات	درجة الممارسة للكفايات الأدائية الكلية					الدرجة	بحسب المتوسطات ترتيباً جيد
		المتوسط	المعياري	الانحراف	الوزن النسبي	القيمة		
	سير العمل في الشركة							
11	تطوير أساليب قيادية وإدارية تُسهل في تطوير العمل الإداري في الشركة	3.67	1.061	73.33	5.329	0.000	كبيرة	5
13	تعزيز القيادات العليا في الشركة لمهارات الابداع والابتكار للمستويات الإدارية	3.67	0.822	73.33	6.880	0.000	كبيرة	6
	جميع الفقرات	3.49	0.775	69.86	5.402	0.000	كبيرة	

يتضح من الجدول (4-1) السابق أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة كبيرة على أن أبرز متطلبات تطبيق القيادة الاستراتيجية في الشركة هو قدرة الشركة على بناء خطة استراتيجية واضحة حيث أشارت استجابات عينة البحث إلى وجود الخطة الاستراتيجية الواضحة ليس كافياً دور وجود دور للقيادات العليا في التعامل مع المشكلات التي تعوق العمل في الشركة

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

للإجابة عن أسئلة هذا المحور، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (2-4) استجابات أفراد عينة البحث واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب

المتوسطات

م	الفقرات	درجة الممارسة للكفايات الأدائية					الدرجة	ترتيب جديد بحسب
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	القيمة	القيمة الاحتمالية		
3	تعمل القيادات العليا على إعادة التكيف لبيئة العمل بعد حدوث الأزمة	3.78	0.923	75.56	7.153	0.000	متوسطة	1
8	تكتشف القيادات العليا مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشر لحدوث أزمة	3.56	1.124	71.11	4.192	0.000	متوسطة	2
1	توفر القيادات العليا قائمة بالمخاطر التي قد تكون سبباً في حدوث الأزمة	3.50	0.904	70.00	4.694	0.000	كبيرة	3
6	تهيء القيادات العليا وسائل الأمن والسلامة من المخاطر والأزمات قبل حدوثها	3.50	0.964	70.00	4.400	0.000	كبيرة	4
2	تقدم القيادات تحليلاً شاملاً للأزمات التي وقعت بالشركة	3.39	1.069	67.78	3.087	0.003	كبيرة	5
7	تهتم الشركة بالبرامج والدورات التدريبية في مجال التكيف مع	3.39	1.262	67.78	2.614	0.011	كبيرة	6

الأزمات							
جميع الفقرات	3.41	0.825	68.19	4.213	0.000	كبيرة	

يتضح من الجدول (4-2) السابق أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة كبيرة على أن هناك عدداً من المظاهر التي تدل على إدارة الأزمات في الشركة حيث أكدت أفراد عينة البحث على أن من أبرز تلك المظاهر قدرة القيادة على العمل على إعادة هيكلة العمل بعد حدوث الأزمة والاهتمام بالمخاطر والمؤشرات التي قد تدل على حدوث الأزمة وتقديم دليلاً شاملاً عن الإجراءات المتبعة في الشركة للحد من الأزمة

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

للإجابة عن أسئلة هذا المحور، تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة البحث، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (4-3) استجابات أفراد عينة البحث حول طبيعة الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة الاتصالات

السعودية من وجهة نظر الموظفين مرتبة حسب المتوسطات

م	الفقرات	درجة الممارسة للكفايات الأدائية					الدرجة	ترتيب جيد بحسب
		المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	القيمة	القيمة الاحتمالية		
6	استشراف الأزمات قبل حدوث لتحديد الآليات المحتملة لمواجهتها	3.78	1.141	75.56	5.784	0.000	متوسطة	1
7	رفع الجاهزية القصوى والوعي لكافة الأشخاص والإدارات المعنية بالتعامل مع الأزمة	3.72	0.996	74.44	6.152	0.000	كبيرة	2

م	الفقرات	درجة الممارسة للكفايات الأدائية					الدرجة	ترتيب جيد بحسب
		المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	القيمة	القيمة الاحتمالية		
8	تحفيز الموارد البشرية لتحقيق المستهدف من إدارة الأزمة	3.72	1.051	74.44	5.830	0.000	كبيرة	3
5	تطوير الثقافة التنظيمية من خلال معالجة الفجوات الناتجة عن الأزمات	3.67	0.751	73.33	7.537	0.000	كبيرة	4
2	توظيف نتائج الأزمة لتحقيق الممارسات الأخلاقية وتحويلها لمنهج مستدام	3.61	0.897	72.22	5.782	0.000	كبيرة	5
3	متابعة ورصد الآثار المترتبة على الأزمة وأثرها على العمل في الشركة	3.61	0.761	72.22	6.815	0.000	كبيرة	6
جميع الفقرات		3.65	0.634	72.92	8.645	0.000	كبيرة	

يتضح من الجدول (4-2) السابق أن أفراد عينة البحث موافقون بدرجة كبيرة على للقيادة الاستراتيجية دور هام في إدارة الازمات في الشركة يتمثل هذا الدور في استشراف الازمات قبل حدوثها للتعامل الاستباقي معها من خلال التخطيط الاستراتيجي لها، تحفيز الموارد البشرية لتحقيق الهدف المستدام من إدارة الازمات في الشركة.

الفصل الخامس
خلاصة البحث وتوصياته
ومقترحاته

الفصل الخامس

خلاصة البحث وتوصياته ومقترحاته

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على خلاصة البحث، وأبرز ما توصل إليه من نتائج، يليها عرض لأهم التوصيات في ضوء تلك النتائج، وختاماً تمت الإشارة إلى جملة من المقترحات لدراسات مستقبلية.

خلاصة البحث:

ضم البحث في طياته خمسة فصول، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول، ويشمل: مقدمة البحث، ومشكلته، وأسئلته، وأهدافه، وأهميته، وحدوده، وأهم مصطلحاته.

الفصل الثاني، ويشمل:

1- الإطار النظري.

2- الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث

الفصل الثالث، ويشمل: منهجية البحث وإجراءاته، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للبحث. كما تم في هذا الفصل توضيح لكيفية بناء الاستبانة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفصل الرابع، ويشمل: عرضاً مفصلاً لنتائج البحث، وتحليلها، وتفسيرها.

الفصل الخامس، ويشمل: ملخص البحث، وأبرز ما انتهى إليه من نتائج، والتوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والمقترحات للدراسات مستقبلية.

أبرز نتائج البحث:

توصل البحث إلى عدد من النتائج أبرزها:

- أنه لتطبيق القيادة الاستراتيجية بفعالية في شركة الاتصالات السعودية هو الأداة الإدارية الحديثة لمساعدة الشركة على تجاوز الأزمات

- هناك العديد من المتطلبات التي لابد من توافرها (كبناء خطة استراتيجية واضحة، والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة) بهدف التغلب على الازمات

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يُمكن صياغة التوصيات التالية:

- (3) الاهتمام بالإعداد المهني للقيادات الإدارية في المؤسسات بهدف تدريبهم على التعامل مع الأزمات
- (4) توفير الإمكانيات المادية والبشرية في الشركات التي تُساعد الشركات على التغلب على الأزمات

مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. إجراء دراسات مستقبلية حول أهمية توظيف التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الأزمات (الإدارة بالتجوال)

مراجع البحث

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (1) أحمد، أخيارهم. (2013). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات. دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر. بسكرة. الجزائر
- (2) أشرف السعيد والفقير، محمد هادي (2011)، القيادة الإستراتيجية لرؤساء الأقسام الأكاديمية "دراسة ميدانية بجامعة نجران"، مجلة كلية التربية- جامعة الأزهر، الجزء (1)، العدد (146)، ص 573 - 615.
- (3) الأسمرى، نوره عبد الله عوضه (2017)، ممارسة القيادة الإستراتيجية لدى قائدات مكتب الإشراف التربوي بمدينة أبها، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (18)، الجزء (8).
- (4) بن عز، غيففة (2019م). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم: الجزائر.
- (5) الحربي، سعيد صلاح حمدي (2018): استراتيجية مقترحة لتطوير أداء مديري مكاتب التعليم ومساعدتهم في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد (42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.
- (6) الجهني، عبد الله. (2018). أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية. رسالة التربية وعلم النفس بجامعة الملك سعود. ع(60). ص45-65.
- (7) حمود، حلا علي (2018)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة دراسة حالة وزارة التعليم العالي - الإدارة المركزية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الافتراضية السورية.
- (8) الخطيب، محمد شحات. (2020). إدارة أزمة جائحة كورونا لدى الحكومة السعودية بقيادة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود وولي عهده صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود. المجلة العربية للنشر العلمي. ع (21). ص82-106.
- (9) الزهراني، إبراهيم بن حنش سعيد (2018): القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي "دراسة ميدانية بجامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد(42)، العدد (2)، جامعة الإمارات.

- 10) سالم، هاني، وأحمد، أميرة (2017). النموذج البنائي للعلاقات بين الذكاء التنظيمي والإبداع وإدارة الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية في بعض المتغيرات الديموغرافية كما يدركه المعلمون. *مجلة الإرشاد النفسي*. جامعة عين شمس. مركز الإرشاد النفسي ع(53).
- 11) سليمان، منى محمد محمد (2017)، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة الإستراتيجية لعمداء كليات جامعة الملك خالد، *مجلة البحث العلمي كلية التربية*، جامعة عين شمس، العدد (18)، ج(9)، 195-230.
- 12) الطوق، سناء عبد العزيز. (2011). *معوقات إدارة الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مدينة الرياض*. الرياض: معهد الإدارة العامة الرياض.
- 13) الظفر، أمل بنت إبراهيم. (٢٠١٩). إسهام صلاحيات القيادة المدرسية في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائادات. *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*. جامعة عمان الأهلية. عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي. (22) ع(2).
- 14) العساف، صالح حمد. (2016). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. دار الزهراء للنشر والتوزيع. الرياض.
- 15) عواودة، وليد؛ الزيود، حسين (2015)، أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، الأردنية مجلد (21)،
- 16) فلاته، عائشة بنت بكر آدم (2018). درجة ممارسة قائدات مؤسسة رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإستراتيجية من وجهة نظر وكيلات الروضات الحكومية، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد (10)، العدد (1)، 403 - 454س.
- 17) القحطاني، ريم. (2018). *تصور مقترح لدور فرق العمل للتعامل مع الأزمات المدرسية بالمرحلة الثانوية للبنات*. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
- 18) المحمودي، محمد. (2015). *مناهج البحث العلمي*: دار الكتب.
- 19) المشيقح، جوزاء محمد. (2020). *معوقات إدارة لأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية* ع (43). ص 61 - 80
- 20) مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2010). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

- 21) مكاي، حسن. (2011). دور الإعلام في معالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع.
- 22) الموسى، ناهد عبد الوهاب. (2015). إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض. أطروحة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض: المملكة العربية السعودية.
- 23) الهاجري، محمد دخيل الله. (2020). واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية ع (186). ص 211- 241.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1) Allabobyleva, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. Internationalization in Higher Education: **Management of Higher Education and Research**, Vol 3, N.1, 23-35.
- 2) Carcia, B. (2015). **Crisis Leadership: The roles university presidents and managers play in higher education- a case study of the state university system of Florida** (PhD dissertation), Florida International University, Miami, U.S.A
- 3) Hossinzadeh, B. (2020). Modeling the effect of agility on organizational sustainability with the mediating role of organizational Culture in principals and deputies of public schools in the first period of high school. **Journal of Process Engineering**, 7(13), 1-20. <https://cutt.us/hVUD>
- 4) Kleelung, T (2015). Organizational agility and firm performance: evidence from information and communication technology (ICT) businesses in Thailand. **The Business and Management Review**, Vol. 7, No.1, pp. 206-217
 - Leming, R. (2010). **Stress sources and coping strategies of secondary public-school principals**. Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Denver, U.S.
- 5) Shiri, A. (2014). A study on Relationship between Conflict Management Style and Organization Agility, **Management Science**, 4.
- 6) Shrabi, B. (2014). **Relationships between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility**. Doctor Dissertation, University of Louisville
- 7) Omidvar, A., Zahed Babelan, A., Moeinikia, M., & Khaleghkhah, A. (2020). The relationship between organizational agility and innovative work behaviors with job satisfaction of secondary school teachers in Ardebil. **Journal of School Psychology**, 9(4), 47-59. <https://cutt.us/DHRAx>

- 8) Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. (2017). The role of business intelligence and communication technologies in organizational agility: a configurational approach. **Journal of the association for information systems**, 18(9), 1.
- 9) Wageeh, A. (2015). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. **International Business Research**, 9(3), pp97-110.
- 10) Wendler, R. (2013). **The Structure of Agility from Different Perspective**, Federated Conference on Computer Sciences and Information System.
- 11) Yeganegi, Kamran and Saber Zahiri, Mohammad (2012). **The Effect of IT on Organizational Agility", In the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, Istanbul, Turkey <https://ieomsociety.org/ieom2012/pdfs/590.pdf>
- 12) Young, A.G.. (2013). **Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility**. partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Organization Development. Pepperdine University.

ملاحق البحث

أداة الدراسة

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

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	بناء خطة استراتيجية واضحة للشركة					
2	صياغة رؤية ورسالة وأهداف الشركة بصورة قابلة للقياس					
3	التفاعل بين القيادات في الشركة وبين المستويات الإدارية المختلفة					
4	قدرة القيادات العليا في الشركة على التعامل مع المشكلات التي تؤثر على سير العمل في الشركة					
5	تطوير أساليب قيادية وإدارية تُسهم في تطوير العمل الإداري في الشركة					
6	تعزيز القيادات العليا في الشركة لمهارات الابداع والابتكار للمستويات الإدارية					

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

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعمل القيادات العليا على إعادة التكيف لبيئة العمل بعد حدوث الأزمة					
2	تكتشف القيادات العليا مظاهر الخلل التي قد تكون مؤشر لحدوث أزمة					

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	توفر القيادات العليا قائمة بالمخاطر التي قد تكون سبباً في حدوث الأزمة					
4	تهيء القيادات العليا وسائل الأمن والسلامة من المخاطر والأزمات قبل حدوثها					
5	تقدم القيادات تحليلاً شاملاً للأزمات التي وقعت بالشركة					
6	تهتم الشركة بالبرامج والدورات التدريبية في مجال التكيف مع الأزمات					

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

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	استشراف الأزمات قبل حدوث لتحديد الآليات المحتملة لمواجهتها					
2	رفع الجاهزية القصوى والوعي لكافة الأشخاص والإدارات المعنية بالتعامل مع الأزمة					
3	تحفيز الموارد البشرية لتحقيق المستهدف من إدارة الأزمة					
4	تطوير الثقافة التنظيمية من خلال معالجة الفجوات الناتجة عن الأزمات					
5	توظيف نتائج الأزمة لتحقيق الممارسات الأخلاقية وتحويلها لمنهج مستدام					
6	متابعة ورصد الآثار المترتبة على الأزمة وأثرها على العمل في الشركة					