

عنوان البحث

**القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات بمؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية**  
(دراسة تطبيقية على كليات عنيزة وكليات الخليج في الفترة من (مارس 2024 حتى أغسطس 2024م)

د. امنة الناجي موسى<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مساعد، كليات الخليج بحفر الباطن، المملكة العربية السعودية.

بريد الكتروني: anmn@Gulf.EDU.SA

HNSJ, 2024, 5(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj59/27>

تاريخ القبول: 2024/08/17م

تاريخ النشر: 2024/09/01م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات التعليمية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على كليات عنيزة وكليات الخليج في الفترة من مارس 2024 حتى أغسطس 2024م). وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية الإنسانية، حيث يعد المنهج الوصفي أداة وطريقة لتحليل ووصف القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية بالسعودية التي تعاني من في المخاطر والأزمات؟ وبلغ حجم العينة (150) مفردة، وقد كانت عينة تطبيقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كرمز إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات؟ حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي وتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار القدرات الاستراتيجية - تنمية وتطوير راس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية - تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والنتائج هناك إدراك تام من إدارات مؤسسات التعليم بأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في تطوير الأداء ومتابعة المعايير التي تصدرها هيئة التعليم العام والمؤسسات التعليمية الأخرى، واوصت الدراسة متابعة التطورات الحديثة في أساليب ونظم إدارة المخاطر والأزمات والتعرف على المعايير الدولية التي تحكم الأداء التعليمي وتضمن سلامته وقدرته على المنافسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، إدارة المخاطر والأزمات

## RESEARCH TITLE

# Strategic Leadership and its role in Risk and Crisis Management in Education Institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. Applied study to Onayza and Gulf private colleges from March-August 2024

Dr. Anna Elnagi Musa Dawood<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor of Business Administration, Saudi Arabia

Email: anmn@Gulf.EDU.SA

HNSJ, 2024, 5(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj59/27>

Published at 01/09/2024

Accepted at 17/08/2024

## Abstract

The objective of the study to identify strategic leadership practices and its role in managing risks and crises in educational institutions in the Kingdom of Saudi Arabia (an applied study on Onayza and Gulf colleges from March 2024 to August 2024). The study relied on the analytical descriptive curriculum as one of the most widely used in the study of social humanitarian phenomena, where the descriptive curriculum is a tool and a way to analyze and describe strategic leadership in educational institutions in Saudi Arabia that suffer from risks and crises. The size of the sample was

(150), a random application sample, the statistical analysis program (spss) was used as a statistical package for data entry and processing and hypothesis testing, and the problem of research can be crystallized into the following main question: Is there a role and influence of strategic leader practices in risk and crisis management?

The researcher tested a set of practices available to the Strategic Leader, namely: (defining strategic direction; investing strategic capabilities; developing human capital; strengthening organizational culture through ethical practices; implementing balanced regulatory control; and continuing learning) in dealing with risks and crises in all stages

The study also recommended following up on recent developments in methods and systems for managing risks and crises, as well as recognizing the international standards that govern educational performance and ensure its safety and competitiveness. The study also recommended the following up on the latest developments in methods and systems for managing risks and crises, and the recognition of international standards that govern educational performance which ensure its safety and ability for competition.

**Key Words:** Strategic leadership, Risk and Crisis Management

**المقدمة:**

تشهد العصر الحالي تطورات مستمرة في جميع المجالات، وتعتبر إدارة المخاطر والازمات من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات والمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة. ففي ظل التقلبات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أصبح من الضروري على المنظمات تبني استراتيجيات فعّالة للتعامل مع المخاطر والازمات وتحقيق أهدافها بنجاح. تعتبر المملكة العربية السعودية من بين الدول التي اتخذت خطوات جادة نحو تحقيق التنمية والازدهار الاقتصادي والاجتماعي، وتتبنى رؤية 2030 كخارطة طريق لتحقيق أهدافها المستقبلية. ومن بين الجوانب الحيوية التي تشكل أساس نجاح هذه الرؤية هي القيادة الاستراتيجية ودورها الرئيسي في إدارة المخاطر والازمات وتحقيق التنمية المستدامة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر وإدارة الازمات، وتحليل كيفية تطبيقها وتنفيذها وفقاً لرؤية المملكة 2030. سيتم استكشاف أهمية ودور القيادة الاستراتيجية في تحديد وتقييم المخاطر وتخفيف الازمات المحتملة، ووضع الاستراتيجيات الملائمة للتعامل معها، بما يسهم في تحقيق أهداف الرؤية وضمان استدامة التنمية على المدى الطويل. وتسلط الضوء على السياسات والممارسات الفعالة التي يمكن اعتمادها لتحقيق الأهداف المستقبلية وتحقيق التنمية المستدامة بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030. استناداً إلى ما تقدم ذكره شملت الدراسة على خمس محاور الأول منهجية الدراسة، المحور الثاني الدراسات السابقة، والمحور الثالث الجانب النظري، والمحور الرابع الجانب العملي، والمحور الخامس النتائج والتوصيات.

**مشكلة الدراسة:**

من خلال الدراسة التي اجراها البحث طبيعة المخاطر والازمات التي قد تعاني منها المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص . هناك حاجة إلى قيادة استراتيجية قوية لإدارة هذه المخاطر والازمات وضمان تحقيق أهدافها. يرى الباحث أنه من خلال المهارات المختلفة المتوفرة لدى القائد الاستراتيجي التي تناولتها الدراسات السابقة، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

**هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات؟**

حيث يقترح الباحث اختبار مجموعة من الممارسات المتوفرة لدى القائد الاستراتيجي وتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار القدرات الاستراتيجية - تنمية وتطوير رأس المال البشري- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية - تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات. وعليه تحدد مشكلة الدراسة وبدقة أكبر في التساؤلات التالية:

1/ هل توجد علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية المختلفة؟

2/ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والازمات على الرضا الوظيفي لدى مؤسسات التعليم كليات الخليج وكليات عنيزة بالسعودية المحتلة من وجهة نظر متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي) إذ سيعزز ذلك من التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.

**فرضيات الدراسة:**

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات.
- 2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.
- 3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية (السياسية والقانونية /الاقتصادية /الاجتماعية والثقافية /البيئة المباشرة - جماعات الضغط -)

**اهداف الدراسة:**

تتجسد أهداف البحث فيما يلي :-

- 1- التعرف على طبيعة المخاطر والأزمات التي تعيشها دولة السعودية والتي تؤثر على أداء المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة .
- 2 - التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وما تتمتع به من سمات وخصائص ومدى مساعدتها للوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية والتعليمية الخاصة في السعودية في إدارة المخاطر والأزمات بفعالية .
- 3- التعرف على الفرق بين الممارسات القيادية الحالية وممارسات القيادة الاستراتيجية المطلوبة في مواجهة المخاطر و الأزمات. فيما يتعلق (بالجنس، سنوات الخبرة في العمل، المؤهل العلمي).
- 4 - التعرف على القيود التي قد تعيق تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية كلياً أو جزء منها في المؤسسات التعليمية السعودية والمؤسسات التعليمية الخاصة والحكومية مما يؤثر على فعالية إدارة المخاطر والأزمات.
- 5- تقديم إطار مقترح و بعض التوصيات التي قد تساهم في فعالية إدارة المخاطر والأزمات مما يعزز أداء المؤسسات التعليمية السعودية.

**أهمية الدراسة:**

**1/الأهمية العلمية:**

- أ/ تعتبر القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها
- ب-/نظراً لأهمية إدارة المخاطر والأزمات في ظل المتغيرات السريعة التي نعيشها في العصر الحالي، يعتبر البحث محاولة لإضافة الأكاديمية في هذا المجال
- ج/ - يستمد البحث أهميته من حيث إنه في حدود علم الباحث يعتبر من أوائل الأبحاث التي تربط ما بين نمط القيادة الاستراتيجية وما تتسم به من السمات، ودورها في إدارة المخاطر والأزمات.

**2/ الأهمية التطبيقية (العملية):**

- أ - يعتبر نمط القيادة الاستراتيجية ذات سمات وخصائص هامة تساعد في تطوير أداء المؤسسات لذلك يجب التعرف عليها لتطوير أسلوب القيادة التقليدية المتبعة خاصة
- ب - لقاء الضوء على المخاطر والأزمات التي تعاني منها المؤسسات التعليمية والخاصة السعودية والتي تعيق تنفيذ مهامها كي تضع الخطط المناسبة لمواجهتها.
- ج - يكتسب هذا أهميته من أهمية الدور التعليمي والوظائف الإشرافية فيه في إدارة المخاطر والأزمات، خاصة وان الحكومات السعودية المتعاقبة والتي يتوجب عليها الصمود والبقاء كونها تمثل نواة الدولة السعودية المرتقبة تعيش حالة أزمة بشكل دائم ومستمر .
- هـ - يتطلع الباحث في ان تساهم النتائج والتوصيات التي يتوصل اليها البحث في توجيه نظر القائمين على المؤسسات التعليمية السعودية وغيرها الي أهمية اتباع نمط القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات لتعزيز مواجهتها بفعالية.

## نموذج الدراسة:

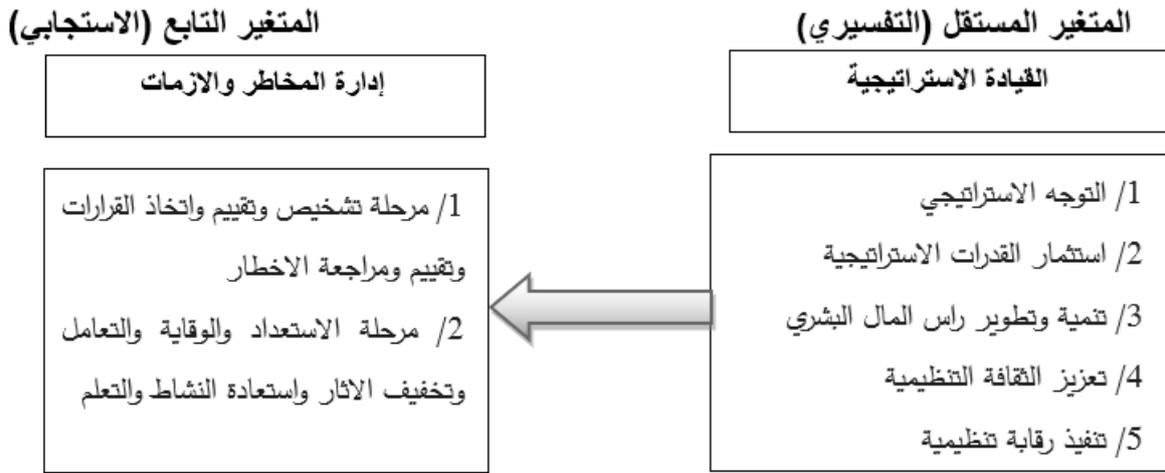
تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة تحقيق أهدافها وأهميتها على وفق مشكلة الدراسة وفرضياتها تصميم أنموذج افتراضي يوضح التأثيرات بين متغيرات الدراسة المتمثلة كآتي:

1/ المتغير المستقل: هو القيادة الاستراتيجية ويتم قياسه بأبعاده المختلفة:

2/ المتغير التابع هو إدارة المخاطر والأزمات ويتم قياسه بأبعاده المختلفة:

ويوضح الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة الافتراضي (المعرفي) كالتالي:

شكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة الافتراضي (المعرفي)



المصدر: إعداد الباحثة، بالرجوع الي الدراسات السابقة، 2021م.

مصادر بيانات الدراسة:

المصادر الأولية: تمثلت في الاستبيان والملاحظة والمقابلة.

المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب والنشرات والبحوث والدراسات السابقة والمجلات العلمية إضافة إلى مراكز المعلومات السعودية ومركز الإحصاء السعودي ومواقع الأنترنت المختلفة ذات الصلة بالموضوع.

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: شمل مجتمع الدراسة جميع الفئات من العلياء الي الدنيا (وعددهم 1683)

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة على موظفي كليات عذيزة وموظفي كليات الخليج السلطة السعودية في قطاع التعليم الخاص بمنطقة حفر الباطن ومنطقة القصيم.

الحدود الزمنية: يمتد تطبيق الدراسة زنيا بدءا من مارس 2024م حتى أغسطس 2024 م، كما أن غالبية المعلومات الواردة في الدراسة ضمن هذه الفترة الزمنية

حدود الموضوعية: انحصر البحث على تناول القيادة الاستراتيجية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية من خلال التعرف على وجهة نظر العاملين بمؤسسات التعليم وعلاقتها مع مواضيع استبانات البحث.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة لتحديد دراسة واقع مشكلة الدراسة ومتغيراتها واختيار فرضياتها وبيان أهميتها وأهدافها والوصول إلى نتائجها وتوصياتها.

مجتمع وعينة الدراسة:

بما أن هدف الدراسة هو التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات. فإن مجتمع الدراسة سوف

يتمثل في (الفئة العليا والفئة الدنيا) أعضاء هيئة تدريس وموظفين واداريين وفنيين وغيرهم (وعددهم 1683 في المؤسسات التعليمية وتوزيعهم موضح بالجدول)

جدول يوضح مجتمع البحث حسب الوظائف وأعداد الموظفين

م	المسمى الوظيفي	عضو هيئة التدريس	اداريين	فنيين	اخرى	المجموع
	مجموع عدد الموظفين	164	53	13	1453	1683

اعداد: الباحث

قد قام الباحث باحتساب حجم عينة الدراسة حيث بلغت (150) موظف وتكونت من مجموعة من العاملين في الفئات المذكورة سلفا من المؤسسات التعليمية السعودية بمحافظة بجر الباطن ومحافظة القصيم محل الدراسة، حيث سيتم أخذ تلك العينة بطريقة طبقية عشوائية، وذلك لتمثل مجتمع الدراسة الكلي غير المتجانس، ولكن له إطار.

#### التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إدخال البيانات جميعها على الحاسوب ومعالمتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والدراسات الانسانية (SPSS) للقيام بالمعالجات الإحصائية والتي اشتملت على:

- أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، التكرارات، والنسب المئوية)، وذلك لوصف الخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة.
- رسم المتغيرات الديموغرافية.
- الأساليب التحليلية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم.
- تصنيف وتبويب البيانات، وتحليل الثبات، وإجراءات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي (الاستنتاجي) لاختبار الفروض بمستوى دلالة (0.05).

#### تحليل ثبات وصدق الاستبيان:

- صدق الاستبيان يعني تمثيل للمجتمع المدروس بشكل جيد أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة.
- تم اختيار صدق وثبات الاستبيان بمعامل ألفا - كرونباخ Alpha s'Cronbach وهذه المعامل تأخذ قيماً بين الصفر والواحد، نلاحظ التالي:

جدول رقم (1) يوضح قيم معاملات ألفا لمحاور الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	البيئة الخارجية	14	0.926	0.962
2	البيئة الداخلية (التنظيمية)	12	0.923	0.961
3	ادارة المخاطر والازمات	12	0.946	0.973

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن قيم معامل الثبات تتراوح بين 0.926 و0.946 لكل محاور الدراسة، وهذه القيم مقبولة وتدل على ثبات أداة الدراسة. قيمة معامل الثبات لألفا - كرونباخ لكل المحاور تساوي (0.968)، وبأخذ جذر معامل الثبات نحصل على معامل الصدق الذي يساوي (0.984). وبالتالي يمكننا القول بأن معامل الثبات لألفا - كرونباخ لمحاور الدراسة عالية جداً، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، ومن ثم يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة. الإطار العام والمنهجية اعداد الباحث

## الدراسات السابقة

## 1/ دراسة (الماضي 2000)

بعنوان: " العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي - دراسة بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة "

. اهداف الدراسة

هدفت الدراسة الي معرفة اثر اتباع أنماط القيادة الاستراتيجية باعتبارها متغيرا مستقلا علي المتغيرات التنظيمية الأخرى وهي (التوجه الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والعلاقة بين مجلس الإدارة والقائد الاستراتيجي) .

- اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: توصل الباحث الي ما يلي:

أ - في الفترة ما بين (1990 - 1995)، كان النمط السائد للقيادة الاستراتيجية اقرب للتحدي وتحمل المخاطر مع القليل من الميل للتحكم والسيطرة والتوسع في التفويض والمشاركة في الأداء .

ب - في الفترتين (1990 - 1995) و (1995 - 2000) اختلف التوجه الاستراتيجي للمركز باختلاف نمط القيادة الاستراتيجية بشكل جوهري. حيث كان المناخ التنظيمي السائد مناخا إيجابيا موجه بالابتكار والابداع وضرورة تعميم مقاييس واختيارات لقياس النمط القيادي الاستراتيجي للأشخاص المرشحين لتولي مناصب قيادية.

ج - ان اختيار القيادات الجامعية يحتاج مهارات إدارية وقيادية متعمقة لذلك ال بد من الفصل بين التميز العلمي وبين تولي مناصب إدارية معينة فهي أقرب لمنظمات الأعمال في هذا الجانب

## 2/ دراسة (لمياء إبراهيم 2012)

بعنوان "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوي الأداء - دراسة ميدانية

. اهداف الدراسة:

دفت الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الأداء بالشركات محل الدراسة (الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية) ، وقد تم التطرق إلى العوامل التي تزيد من كفاءة وفعالية القيادة الاستراتيجية والتعرف على ترتيب عناصر هذه العوامل من الناحية النسبية بما يؤدي إلى زيادة الأداء . كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي قد حدثت من أداء القيادة الاستراتيجية وبالتالي تؤثر سلبا على الأداء .

- اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة: توصلت الدراسة إلى ترتيب عناصر هذه العوامل) قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي - إدارة التغيير التنظيمي - الاهتمام بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية - القدرة على الإبداع والابتكار -نظم إعداد وتقييم القادة - العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القيادة الاستراتيجية (من الناحية النسبية وتأثيرها على الأداء) .

## 3/ دراسة (Ellen F. Goldman, 2012)

. اهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تشجع ثقافة

التفكير الاستراتيجي حيث عقد الباحث مناقشات مع أكثر من 100 من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الأمريكية من خلال ندوات تعليمية استخلصت أنه يوجد ما يقارب 42 ممارسة تشجع على التفكير الاستراتيجي. تم تقييم هذه الممارسات من خلال حلقات دراسية شارك فيها 447 عضو، برز من خلالها اختلافات متفاوتة في نسب استخدام هذه الممارسات تعزى للاختلافات الديمغرافية.

- اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

أ - برز من خلال الدراسة ممارستين هما الأكثر استخداما وهي الاستثمار في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي اللتان

تحفزان على التفكير الاستراتيجي..

ب - عززت الدراسة أهمية ممارسة التفكير الاستراتيجي من قبل كافة العاملين ونصحت بتعزيز الثقافة التنظيمية بهذه الممارسة كما أوصت بتطبيقها في صناعات أخرى وبلدان أخرى وبإجراء دراسات حالة للحصول على نتائج أفضل

#### 4/ دراسة (الجدلي ، 2006)

بعنوان: " واقع إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية "

- اهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في ثالث مستشفيات حكومية بغزة (مستشفى الشفاء، مستشفى ناصر، المستشفى الأوروبي) ، وذلك لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع به هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات..

- اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

أ - من نتائج هذه الدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الثالث في كل مرحلة من م ارحل النظام والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وأظهرت الدراسة أيضا عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فعالية نظام إدارة الأزمات فيها..

ب - أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية وفي المستشفيات الرئيسة الكبرى وبضرورة الاعتماد على أشخاص مؤهلين في إدارة الأزمات.

ج - أوصت أيضا بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

#### 5/ دراسة (اليحيوي، 2006)

بعنوان: "إدارة الازمات في المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة "

- اهداف الدراسة: - هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات) قادة فرق الأزمات (لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة..

- اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

حيث أظهرت الدراسة أن الأفراد عينة الدراسة) فريق الأزمات (يرين أن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات وكل عملية من العمليات بدرجة متوسطة، لذا توصي الباحثة مديرات المدارس بضرورة اتباع. التالي في إدارة الازمات :-

التخطيط للازمات: حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الازمات، والحد من اثارها السلبية.

التنظيم للازمات: حيث يجب على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة.

التوجه في الازمات: حيث يتعين على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم للتعامل مع الأزمة.

#### 6/ عدي عبد الأمير غياض (2014)

بعنوان: " تأثير المتطلبات التدريبية في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية " دراسة استطلاعية في بعض كليات جامعة بغداد

- هدف الدراسة: لمعرفة الأثر الذي يمكن ان يحدثه التدريب على ممارسات القيادة الاستراتيجية

مدي قدرة إمكانيات تحمل المسؤولية ومواجهة التحديات والتغيرات. منهج الدراسة واداتها: اعتمد الأسلوب الاستطلاعي الاختباري والمنهج التحليلي للبيانات والتي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلات الشخصية. اعتمد أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي - موقع الدراسة وعينتها: كليات دخلت في برنامج تدريبية (كلية التمريض، كلية ابن الهيثم، كلية الطب البيطري)، كليات لم تدخل البرنامج (كلية الصيدلة، كلية ابن راشد ، كلية الطب) .

- اهم نتائج الدراسة: - خلصت الدراسة الي ان جميع علاقات الارتباط والتأثير للمتطلبات التدريبية في ممارسات القيادة الاستراتيجية كانت قوية وذات دلالات معنوية. مما يشير الي دور التدريب ومتطلباته في تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية.

#### 7/ دراسة: مشاعر، (2020م):

هدف البحث إلى التعرف على كيفية بين إدارة المخاطر في العقود المستقبلية ومعرفة فائدة عقود الخيارات على الأداء المالي، معرفة مدى تأثير عقود المبادلات على عملية تقويم الأداء المالي. تمثلت مشكلة البحث في أنه نتيجة للتطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية اقتضت الحاجة إلى ضرورة إضافة أنواع أخرى لعمليات التمويل مما أدى إلى دراسة أثر تطبيق المشتقات المالية لإدارة المخاطر في تقويم الأداء المالي وبناءً على ذلك يمكن السؤال الرئيسي للبحث فيما يلي: هل يوجد أثر لتطبيق المشتقات المالية على تقويم الأداء المالي؟ لتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضيات التالية: الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر في العقود المستقبلية وتقويم الأداء المالي، الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر في عقود الخيارات وتقويم الأداء المالي، الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر في عقود المبادلات وتقويم الأداء المالي.

#### 8/ دراسة (الياسري، والعباس، 2020) بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز ."

اختبرت الدراسة تأثير القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التركيز على الزبون، الكفاءة التشغيلية، تطوير العمل، الإبداع المنظمي) في الاداء المتميز، ومن خلال استبانة جرى توزيعها على عينة مكونة من (165) فردا العاملين في قناة كربلاء الفضائية العراقية، وتوصلت بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها في أهم نتائجها إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الاستراتيجية في الاداء المتميز.

#### 9/ دراسة (البيافي، 2018) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية ."

هدفت الدراسة إلى اختبار دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية من حيث مراحل الأزمات قبل الأزمة وأثناء الأزمة وبعد الأزمة (والاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في مواجهتها للأزمات الحالية والمحتملة الحدوث في المستقبل وعبر توزيع استبانة للقيادات الإدارية وبعبئة ممثلة لها للجامعات اليمنية المبحوث، وتوصلت الدراسة بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها في أهم نتائجها إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

#### 10/ دراسة (2017) ZIA – UD – DIN – al et ، بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين:"

#### "IMPACT OF STRATEQIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE"

اختبرت الدراسة أثر توسيط ارتباط العاملين في العالقة بين القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من (120) من مدرء الإدارة العليا والوسطى في منظمات صناعة الغزل والنسيج في فصل أباد في باكستان، وتوصلت الدراسة في أهم نتائجها بعد التحليل الإحصائي لفرضياتها إلى وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في أداء العاملين ووجود أثر متوسط معنوي لارتباط العاملين في العالقات بين القيادة الاستراتيجية وأداء العاملين.

## الإطار النظري

**أولاً: القيادة الاستراتيجية:** تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وتحفل اليوم بتراث كبير من التعريفات والنظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة وما زالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير. فمازالت دوريات الإدارة تتناول ظاهرة القيادة بطريقة توحى أن التراث الإداري الواسع في دراستها ما زال غير كافي لإحاطة بها وتجلياتها المتجددة باستمرار. ان القيادة الاستراتيجية الحكيمة الواعية تعمل على ترشيد سلوك الافراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم امورهم وتوجههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

سوف يتناول الباحث في هذا المبحث تطور نظريات القيادة ثم سيفرق ما بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ليتناول بعد ذلك مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها وأخيرا سوف يستعرض نماذج أدوارها ليصل إلى نموذج خاص

ينسجم مع هذه الدراسة. اعداد الباحث

تطور نظريات القيادة: اعداد الباحث

والتي تعد من أقدم مفاهيم القيادة تتبنى هذه (The create man theory) 1/ نظرية الرجل العظيم:

النظرية الاعتقاد بان القادة يولدون ولا يصنعون ويكونون عادة من الذكور الذين لديهم سمات موروثه وقدرات طبيعية للسلطة والتأثير ففي المنظمات الاجتماعية يتم تصوير القيادة على انها (رجل عظيم) واحد يجمع كل شيء معا ويؤثر على الاخرين ليتبعوه بناء على قوة سماته، صفاته، وقدراته.

( هذه النظرية هي التي حفزت الدراسات للبحث عن السمات (2/ trait theory) نظرية السمات:

المختلفة التي تحدد القائد. قرر الباحثون التقصي لمعرفة ما اذا كان للقادة سمات او خصائص معينة، مثل الذكاء او الشجاعة الذي قد يميزهم عن غيرهم ويساهم في نجاحهم فقد كانوا يعتقدون انه اذا كان من الممكن تحديد السمات فيمكن توقع القادة وعلي الرقم من ذلك، فشل البحث في انتاج قائمة من السمات التي تضمن دائما نجاح القادة، ولكن استمر الاهتمام بخصائص القيادة حتي يومنا هذا.

ادي الفشل في تحديد مجموعة عالمية من سمات القيادة الي (3/ Behavior theory) نظرية السلوك:

تحفيز باحثين لبدء النظر فيما يفعله القائد بدلا من شخصه. ركز البحث على ما يفعله القادة في الوظيفة، مثل الأنشطة الإدارية المختلفة والادوار والمسؤوليات. بالطبع هذه الدراسات سرعان ما تم توسيعها لمحاولة تحديد مدي اختلاف القادة الفعالين في سلوكهم من غير الفاعلين.

( بدا الباحثون في النظر في السياقات والظروف (4/ Contingency THEORY) نظرية الطواري:

المتغيرة مثل خصائص التابعين وخصائص بيئة العمل والبيئة الخارجية التي تؤثر على السلوكيات القيادية ومن الممكن ان تكون فعالة، الفكرة هي ان القادة يمكنهم تحليل مواقفهم وتكييف سلوكهم لتحسين فعالية القيادة. تؤكد هذه النظرية على ان القيادة لا يمكن فهمها بشكل منفصل عن عناصر المجموعة المختلفة او الوضع التنظيمي لبيئة العمل.

تدرس هذه النظرية عمليات التأثير بين القادة والتابعين، (5/ Influence Theory) نظرية التأثير:

فأحد الموضوعات الأساسية للدراسة هو القيادة الكاريزمية، والذي يشير الي ان تأثيرها لا يعتمد على المنصب او السلطة الرسمية، ولكن بدلا من ذلك، تأثيرها يكون علي صفات القائد وشخصيته، لذلك لديهم قدرة التأثير علي الناس للتغيير من خلال توفير رؤية ملهمة للمستقبل وتشكيل الثقافة والقيم اللازمين.

ركزت العديد من أفكار القيادة على جانب العلاقات، (6/ Relational Theory) نظرية العلاقات:

بمعني كيف يتفاعل القادة والاتباع ويؤثرون على بعضهم البعض. فبدلا من ان ينظر الي القيادة علي انها شيء يفعله القائد لاتباعه، يجب ان ينظر اليها علي انها عملية مشتركة تشارك جميع الأطراف بشكل هادف وتمكنهم من المساهمة

في تحقيق رؤية العمل، وأيضا تعتبر الصفات والعلاقات الشخصية من اهم الجوانب التي يحتاجها القائد لبناء علاقات فعالة، مثل النزاهة والعاطفي، والنزاهة والمعايير الأخلاقية والشجاعة بالإضافة الي ذلك، يبني القائد علاقته من خلال التحفيز والتمكين، والتواصل، وتبني التنوع.

ختاما ليست جميع النظريات ملائمة للعمل بها فكل نظرية زمان ومكان معين، ولكنها امتداد لدراسات تطبق وتنفذ بشكل فعال حتى يومنا هذا. من ناحية اخري، يمكن ان تستخدم هذه المهارات والنظريات القيادية، ولكن مع الاخذ بعين الاعتبار ما يتناسب مع متطلبات واحتياجات المنظمة.

يري الباحث أهمية مواكبة التطور في التفكير القيادي والتحول الي القيادة الجديدة لما له من مساهمة في إدارة المخاطر والأزمات، كما يمكن ابراز اختلاف أدوار القيادة الاستراتيجية (أحد أنماط القيادة الحديثة) عن الأدوار التي تمارسها القيادة التقليدية . اعداد الباحث

### القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:

يري (سعد ياسين) ان الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الهامة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة. وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية

تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد وهو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية. أما لنطاقه ولأبعاده الإدارة الاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعا إغناء، لأبعاده الإدارة الاستراتيجية دارة البيئة في دارة الموارد وادارة الثقافة

التنظيمية، ID تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي TDV نفس الوقت، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا.

يرلندا2002، فان القيادة تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية Ireland& Hitt ووفقا لدراسة هيت وايرلندا، و بجم مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها .وحتى تؤدي المداخل الاستراتيجية دورها بكفاءة فإنها بحاجة لقادة قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر واحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية، والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى لذلك تأتي القيادة الاستراتيجية لتمثل النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتحقيق نجاح المداخل الاستراتيجية في العمل التنظيمي.

ويمكن استعراض مراحل الإدارة الاستراتيجية الأربع بالقيادة الاستراتيجية في الآتي :-

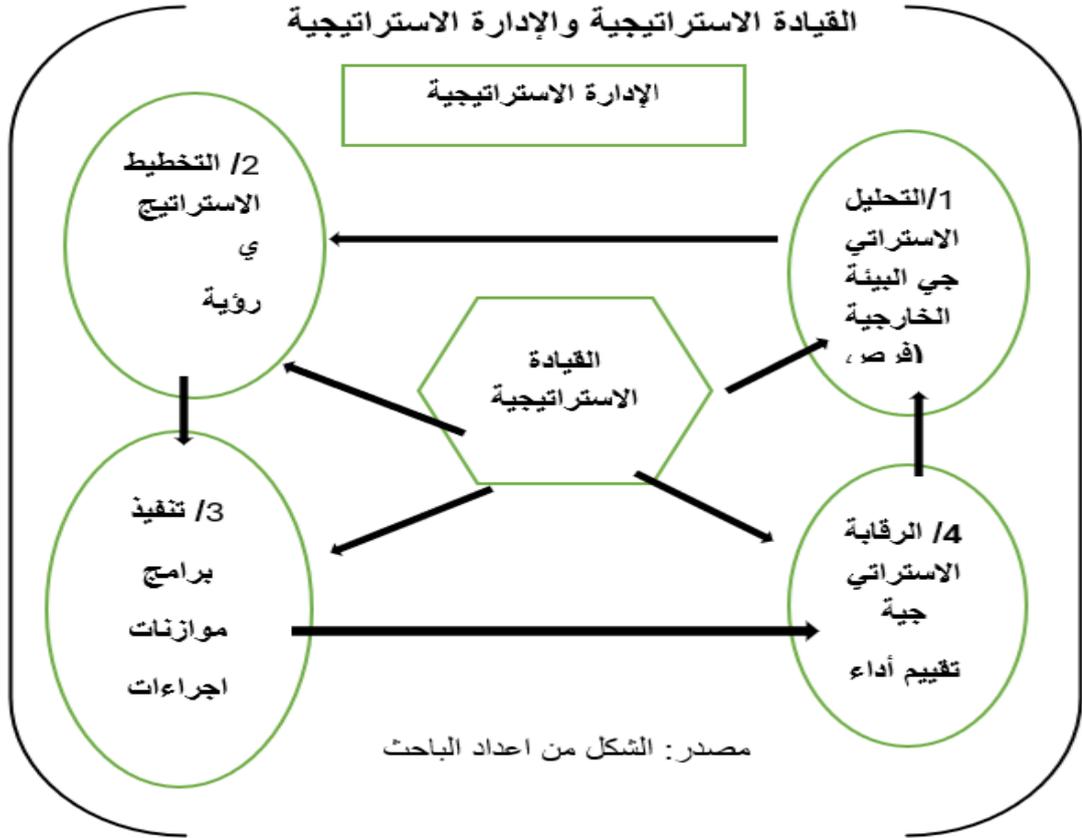
1/ مرحلة التحليل الاستراتيجي

2/ مرحلة التخطيط الاستراتيجي

3/ مرحلة التنفيذ

4/ مرحلة الرقابة الاستراتيجية

## الشكل رقم ( 4 )



كما يري الباحث أهمية تناول المرحلة الأولى (التحليل الاستراتيجي) في هذه الدراسة بشيء من التفصيل والتي تشمل تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية نظرا لارتباطها بمصادر المخاطر والأزمات الخارجية والتنظيمية.

أولاً: تحليل البيئة الخارجية: تشمل البيئة العامة: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:-

أ- المتغيرات الاقتصادية: وتشمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة الي السياسات المالية.

ب - المتغيرات السياسية: وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الاعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

ج - المتغيرات الاجتماعية: وتتكون من التقاليد والقيم والاطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.

ث - المتغيرات التكنولوجية: وتشمل كل المتغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الالية.

د - البيئة الخارجية المباشرة: وهي البيئة الخاصة التي تشمل المتعاملين المباشرين مع المنظمة (موردين، مستهلكين، نقابات، منافسين.....)

ونظرا لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلا بد أن يقوم المسؤولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها ) من مصادر داخلية أم خارجية ( ومن ثم تنظيمها وتحليلها ال الاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ،

والتهديدات التي تواجهها ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتتمثل الأحداث المحتملة، والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة .

ثانياً: دراسة البيئة الداخلية: الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة القوة والضعف في المنظمة، أي تحديد العوامل التي يمكن يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة بالإضافة الي تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها او معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف، ومتغيرات البيئة الداخلية هي (البناء التنظيمي للمؤسسة، الثقافة التنظيمية السائدة فيها، الموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

أ - البناء التنظيمي: حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والاعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي انه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق اهداف المنظمة. كما انه الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عاملاً متغيراً، يتغير بناء على متطلبات الاستراتيجية، أي انه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فان الهيكل التنظيمي لابد ان يغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأى تغيير فيها يؤدي الي تغيير مماثل في الهيكل.

ب - الثقافة التنظيمية: وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد من التأكد من ان الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على احداث التغيير فيها إذا لزم الامر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

ج - الموارد المتاحة: ان المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة ان يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدي المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

ف نجد ان البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

ويرى الباحث بعد هذا التفصيل للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية كما يلي: يوجد علاقة وثيقة بين القيادة الاستراتيجية وهذه التغيرات فيما يتعلق بإدارة المخاطر والأزمات، حيث ان رصد متغيرات

البيئة الخارجية يساعد في عملية التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة وبالتالي العمل على التهيؤ لها والوقاية منها. كما ان العلاقة مع متغيرات البيئة الداخلية لها شقين: الأول يتمثل في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. وبالتالي معرفة مصادر الازمات التنظيمية الداخلية. والثاني هو معرفة التغيرات المطلوبة في المتغيرات الداخلية (البناء التنظيمي وموارد المنظمة) لمواءمة الاستراتيجية المتبعة .

**مفهوم القيادة الاستراتيجية:** لقد برع كتاب هذا العلم في الإعلان عن ولادة فكرة حديثة بدل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمدد للمستقبل آفاق وتوجهات القيادة الاستراتيجية) إنها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي، فهي تجسد العقل الإداري والحكمة والابداع. (

ان القيادة الاستراتيجية هي إحدى الموارد اللاملموسية الأساسية للمؤسسة، انها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه

المؤسسة على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملائمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه. انها تشير الي كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار المؤسسة وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها. انها القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض من وجود المؤسسة وتجديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغير وبالاستناد الي كل هذه المفاهيم يجتهد الباحث في صياغة التعريف التالي للقيادة الاستراتيجية:

هي القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في استشراف المستقبل والتهيؤ له بما يوائم متغيرات البيئة الخارجية المختلفة وعبر الاستثمار الأمثل لكافة القدرات المتاحة المادية والمعنوية مع التركيز على المواهب البشرية والعمل على التطوير المستمر من خلال الابتكار والابداع وصولاً للأهداف المتجددة التي تبقي المنظمة في وضع تميز تنافسي .

**خصائص القيادة الاستراتيجية:** حسب (يونس 2012) فان الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي

عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية: -

أ. قدرته على حيازة المواد النادرة او اقتنائها: يعد المال عماد الاعمال ويمثل وسيلة مهمة يضيف

الي القائد قدرة تأثيرية في الوسط الذي يعيشه.

ب - المركز الوظيفي: لا شك ان المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة يضع القائد في دائرة

القيادة الاستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي، فضلا عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية، التي تحمل موقعا بين هيكل القرارات المنظمة ائبه بمهمة القائد ودور افراد التنظيم.

ج - مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة: تظهر هذه المساهمة من خلال القرارات

التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

د - مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير: تشير القدرة هنا الي مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فان فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خيارا استراتيجيا للجماعة المنقادة وليس تنفيذا لأوامر وتعليمات او قوانين. ويحصل هذا الامر عند حصول قناعة المجتمع التنظيمي بسداد راي القائد ونزاهته.

هـ - إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء كان ذلك من داخل المنظمة او خارجها بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها الاستراتيجي الي دعم وحماية الأطراف التي تسعى لأقامتها.

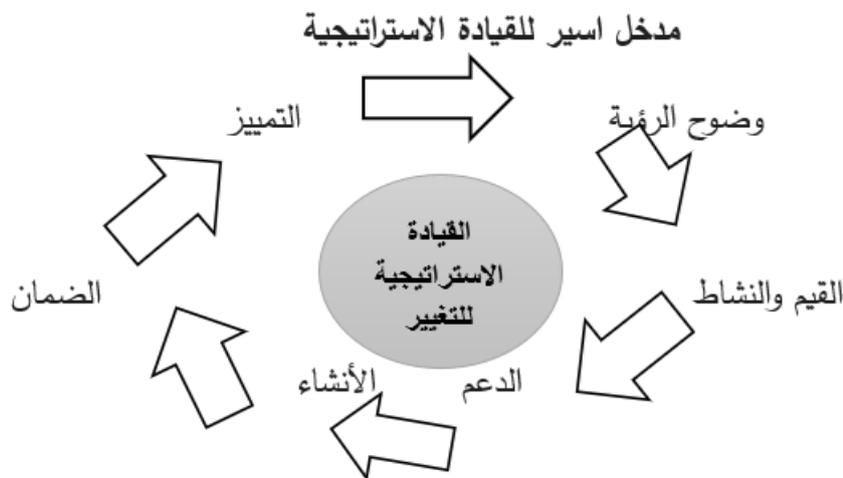
والخريطة العقلية المعرفية: يمثل الادراك لدي الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ

القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها. ويشير الي ان البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة الي شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ ان الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين.

HUSSEY الذي طرحه (EAS1998) وفي هذا السياق يمكن عرض خصائص القيادة الاستراتيجية من خلال

مدخل(التسمية مأخوذة من الاحرف الاولي لأسماء مراحل المدخل الست) وهذا المدخل يقوم علي ست مراحل وهي :-

## الشكل رقم ( 5 )



- 1/ وضع الرؤية: إنها عملية تطوير الرؤية عن المستقبل وتحديد أهداف المؤسسة فيه.
- 2/ القيام بالنشاط: يتعلق بمهمة ضمان الآخرين في الشركة: 'يفهمون، يدعمون، ويتقاسمون نفس الرؤية'.
- 3/ الدعم: تقديم الدعم لتحفيز والهام الأفراد لإنجاز ما هو أكثر مما اعتادوا عليه. ان هذا الدعم يرفع الروح المعنوية.
- 4/ الانشاء والتكوين: ان هذه العملية هي عملية تطوير الخطط التفصيلية لتمكين القيادة الاستراتيجية من التوجه لتنفيذ استراتيجيتها والرقابة عليها. إنها عملية إيجاد الوسائل لتحقيق الاستراتيجية.
- 5/ الضمان: ضمان وتأمين الهياكل والخطط والسياسات بما يساعد على ترجمة الاستراتيجية من أجل التنفيذ.
- 6/ التمييز: وهذا التمييز يتعلق بالذين يشاركون في العملية بشكل إيجابي أو سلبي.

## نماذج القيادة الاستراتيجية وأدوارها

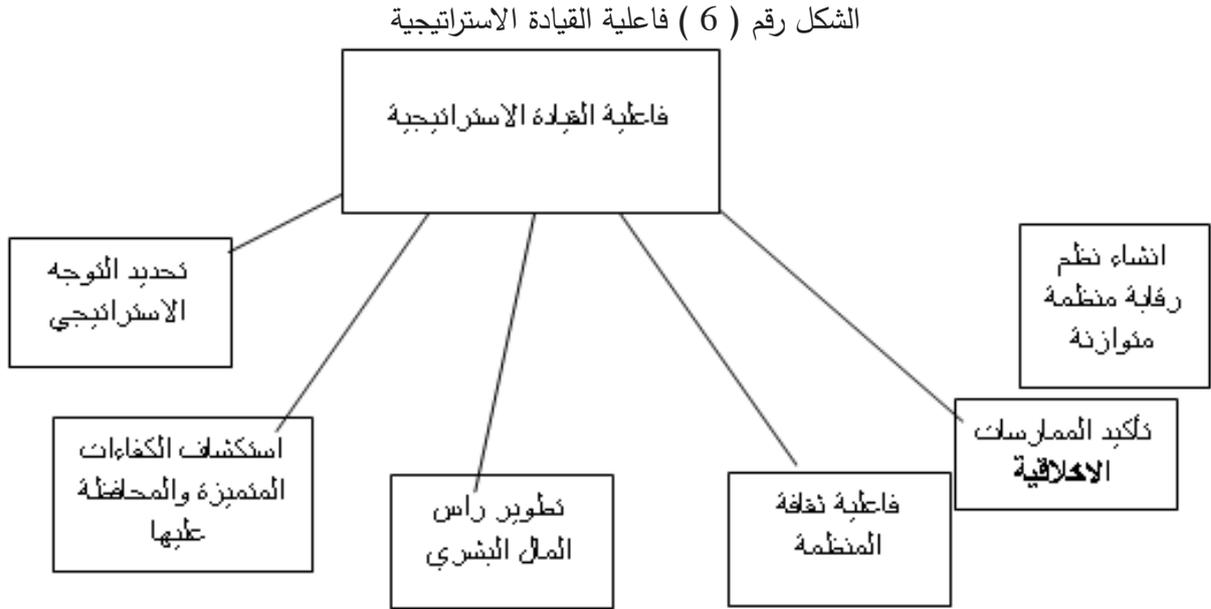
بالاطلاع علي الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية وبالرجوع الي المراجع المتعلقة بالموضوع تم اختيار جزء من النماذج السائدة والتي اكثر حداثة قد تطرقت الي أدوار متقاربة لهذا النمط القيادي وقد قام الباحث بصياغتها وتوثيقها بشكل الجدول التالي:

## نموذج (Hitter al, 2001)

نموذج HITTER AL, 2001	
Strategic vision Direction	1/ توجيه الرؤية الاستراتيجية
Human Capital Development Effective	2/ تطوير راس المال البشري
Keeping	3/ المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة
competitive Advantage	4/ تحقيق الميزة والمحافظة عليها
Ethics Roles Emphasis	5/ التأكد من الممارسات الاخلاقية
Balance Organizational Control System	6/ إقامة نظام رقابة متوازن

هو من أكثر النماذج شمولية. وهو ما يوكده تناول هذا النموذج في المراجع, Hitti, al, 2001 وقد لاحظ الباحث ان نموذج العربية الحديثة (الخفاجي، الفكر الاستراتيجي، قراءات معاصرة 2008)

حيث أبرزه في الشكل التالي:



اعداد: الباحث

**إدارة المخاطر والأزمات:** هناك اهتمام متزايد على مستوى القيادة والقطاع الحكومي للنظر في مجموعة من القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر مدعوماً بالمبادرات المنبثقة من رؤية المملكة، 2030 وتجاوباً مع المخاطر المصاحبة لها ومتغيرات الأحداث على الصعيد المحلي والدولي. على ضوء ذلك وسعيًا من وزارة المالية على دعم هذا التوجه، تم إعداد دليل المختصر لتلبية الحاجة لوجود إرشادات للممارسات الجيدة والقائمة على المبادئ السليمة لإدارة المخاطر، وذلك لتوضيح الخطوات الأساسية لبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر بما يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستغلال مجموعة من الفرص الجديدة التي توفرها التغيرات التقنية والبيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدث في العالم بشكل أفضل..

نوصي بشكل عام على التنبؤ المبكر لإدارة المخاطر ليس كمسألة امتثال وإنما كممارسة مثلى تتماشى مع الحوكمة الرشيدة، بهدف اتخاذ جميع الخطوات اللازمة من خلال الوقاية النشطة، ومراقبة العمليات التشغيلية، وتوجيه سلوكيات الأفراد والمسؤولين وقراراتهم نحو المعايير المرغوبة، ودمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة الرئيسية للجهة لتحقيق النتائج المرجوة. اعداد الباحث

**أولاً : إدارة المخاطر:** ضمن عملية صناعة القرار في أي منظمة، خاصة في عالم المنافسة المتزايدة يجب أن تؤخذ المخاطر بالاعتبار وبصورة أكثر جديدة وهذا يتطلب وعيدا في إدارة المخاطر التي تمثل جزءا أساسيا في الإدارة الاستراتيجية، لذا أصبح القادة يخصصون وقتا وجهدا أكثر من ذي قبل لإدارتها يمكن تعريف الخطر بأنه حسب احد الكتاب المخاطرة هي "ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين . وهناك مفاهيم عديدة للخطر نذكر منها:

أ - التباين بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة. ب - التشتت بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة. ج - احتمال اختلاف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة او المأمولة.

وفي المقابل فان المخاطرة تشير دائما الي ما هو سيء وهي احتمال حدوث شيء سيء في المستقبل. ان الخطة الجيدة او القرار الجيد الذي يكون فعالا في تجنب المخاطر

**1- أنواع المخاطر:** ان اهم المخاطر التي تتعرض لها شركات الاعمال ما يلي:

- المخاطر التي تمس منتجات الشركة والمتعاملين معها في هذا المجال.
- المخاطر التي تهدد سمعة الشركة ومصداقيتها وتتل من ثقة المتعاملين معها.
- المخاطر التي تحدث في الشركة على المستويين الداخلي والخارجي.
- تقلبات أسعار النفط: تعتمد المملكة العربية السعودية بشكل كبير على صادرات النفط، مما يجعلها عرضة لتقلبات أسعار النفط.

- الاضطرابات السياسية في المنطقة: تقع المملكة العربية السعودية في منطقة مضطربة سياسياً، مما قد يؤثر على استقرارها وأمنها.
- التغييرات الاقتصادية: السياسات الاقتصادية الحكومية المتبعة تشير الي فرص تحسين الأداء.
- التغييرات المناخية: تواجه المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة بسبب التغييرات المناخية، مثل شح المياه والتصحر.
- التغييرات الاجتماعية والقانونية: تشجيع الثقافة المجتمعية المؤسسية ودورها في نجاحها وتدعيم قيم المجتمع المحلي وتسانده وتوفير مناخ قانوني جيد
- التحديات الاجتماعية: تواجه المملكة العربية السعودية تحديات اجتماعية، مثل ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب.
- التحديات التكنولوجية: تواجه المملكة العربية السعودية تحديات تكنولوجية، مثل الحاجة إلى مواكبة التطورات كما بالإمكان تقسيمها الي :-

1/ مخاطر مفاجئة: تحدث بشكل غير متوقع أي دون سابق انذار وتشكل ازمة.

2/ مخاطر كامنة: مصاحبة للنشاط ويمكن توقعها.

ويري الباحث مما سبق يتضح لنا ان بعض الاخطار قد تنتج عن اخطار داخلية واخطار خارجية معا ويمكن تقسيمها الي أكثر من نوع من الاخطار، استراتيجية، مالية، تشغيلية وبيئية . اعداد الباحث

**2 - إدارة المخاطر: (المفهوم / المهام)****أ / مفهوم إدارة المخاطر:**

معهد إدارة الخطر 2002: هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لاي مؤسسة. وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محافظة كل الأنشطة.

Cooper ad other , 2005:

جزء من ثقافة المؤسسة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من اجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عليها.

: Williams and Heinz

تقليل الآثار السلبية للمخاطرة الي الحد الأدنى باقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها  
Costo \* ,2004

تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول او القدرة الايرادية للمشروع .

المصدر من اعداد الباحث، بالاستعانة بالمراجع الموثقة

ب / مهام إدارة المخاطر: اما مهام إدارة المخاطر فيمكن ابرازها بما يلي :

1/ وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدات العمل.

- 2/ التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر .
- 3/ بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مدع مختلف الوظائف فيمدا يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها.
- 4/ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- 5/ اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط.
- 6/ تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى . المصدر : الباحث
- 7/ قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.
- 8/ اختياراً انسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد او المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

### 3 - توجهات حديثة في إدارة المخاطر :

ويتم الإشارة هنا إلى إدارة المخاطر المعلوماتية والتنافسية :-  
أ/ إدارة المخاطر المعلوماتية:

لقد طالب العالم بوضع استراتيجية لمواجهة المعلومات. ومنها الولايات المتحدة التي دعت القطاع الخاص الي التعاون مع الحكومة الامريكية وأيضاً التعاون في التنسيق لحماية امن الامة من خلال وضع استراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات تعتمد علي:

- تعزيز القوانين لمنع ومحاكمة المعتدين علي المعلومات ومجالاتها.
- وضع خطة لفهم النتائج الكامنة للتهديدات ونقاط الضعف الممكنة.
- تحسين إجراءات شبكة المعلومات وفروعها.
- تعزيز استخدامات أنظمة السيطرة الرقمية الموثوقة.
- تقليص وتقوية برامج الكمبيوتر ضد الهجمات والفيروسات.
- تحسين أمن أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات.
- تقديم أهمية بحوث أمن المعلومات الفيدرالي وبرامجه التنموية.
- تقييم وتأمين الأنظمة المعلوماتية الناشئة.

ان طلب الولايات المتحدة لتطبيق إدارة المخاطر في مجال المعلومات هو بال شك توجه جديد لخطر قائم يهم الجميع.  
ب - إدارة المخاطر التنافسية:

تهدف إلى تخفيض التكاليف المترتبة علي مواجهة المخاطر أو تقليص المدة الزمنية لتجاوزها . تساعد إدارة المخاطر التنافسية على تعظيم قيمة المنظمة من خلال:

- استخدام فريق عمل ذو تخصصات معرفية متعددة لتحديد المخاطر المربحة وتقديم الحلول المناسبة.
- توفير معلومات إحصائية دقيقة لإيجاد حلول تنبؤيه حول المخاطر المربحة.
- إيجاد فرص الربح للمنظمة. وهناك عدة طرق لتطبيق إدارة المخاطر التنافسية: -
- دعم إدارة المخاطر للعمليات في المنظمة في تحديد المخاطر وكيفية إدارتها والتعامل معها.
- وضع رسالة للمنظمة وتبني استراتيجية ضمن رؤية شاملة ومتكاملة.
- تعزيز الاتصال بين الإدارة العليا وإدارة المخاطر والإدارة الأخرى لفهم مهمة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات والاهداف.
- تكوين فرق عمل لمعالجة المخاطر من مختلف مجالات المعرفة والعلم من الداخل والخارج للمنظمة لمواجهة تلك المخاطر.
- تدريب وتطوير فرق العمل للمخاطرة في كيفية التعامل مع تلك المخاطر.

- وضع معايير دقيقة لقياس وتعميم استخدامها من قبل المعنيين بالأمر.
  - لمشاركة الفعالة في عملية التعلم من الدروس السابقة في إدارة المخاطر. اعداد الباحث
- ثانيا: إدارة الازمات:

سيتم خلال التطرق لإدارة الازمات استعراض مفهوم الازمة وأسباب نشوئها وانواعها وخصائصها ومراحل تطورها لنصل الي مفهوم ومراحل إدارة الازمات ليختم الباحث بنموذج لإدارة الازمة ينسجم مع دراسته.

### 1/ مفهوم إدارة الازمة وأسباب نشوئها:

والتي تعني الحكم Krisisi مستمد من الكلمة اليونانية Crisis كلمة أصل يري بعض الباحثين منهم: او الاختيار او القرار

**Barton , 1993 : الباحث:**

هي تلك الحدث الهام وغير المتوقع الذي يجلب لنا او يمكن ان يكون ذا احتمالية ان يجلب لنا مؤسسة تعيش في حالة تمزق وتصدع وان تكون ذات مستقبل معرض للمخاطر، وهو ذلك المستقبل الخاص بمستوي الأرباح بها وبمعدل نموها، بل أيضا بإمكانية بقاء تواجدها.

**Mindszenty et al , 1988:**

الازمة من الممكن ان تكون اية تهديدات او احداث تعمل على خلق الفوضى والاضطراب وعادة المعاناة. كما عرفها (أبو قحف، 2002): هي حدث او موقف مفاجئ يهدد قدرة الافراد والمنظمات على البقاء. وعرف (سيد جاد، 2011) : الازمة بانها تعرض المنظمة لمواقف او احداث تترك ادارتها العليا وتؤثر علي المنظمة سواء في الاجل القصير او الاجل الطويل، وبالرغم من الغموض المحيط بالأزمة فعلي الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج الازمة او علي الأقل تدنيه تأثيراتها السلبية الي ادني حد وأيضا تعظيم الاثار الإيجابية منها. ان نشوء اية ازمة من المؤكد له أسباب معينة وتتعدد هذه الأسباب حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب، كما قد يكون للازمة أكثر من مسبب في نفس الوقت. ويعتبر معرفة وتحديد سبب الازمة عاملا هاما في نجاح الإدارة في مواجهتها او التعلم منها.

### 2/ أنواع الازمات:

يشير الباحثون ن إلى العديد من التقسيمات لأنواع الأزمات، حيث يقوم كل باحث بطرح تقسيم مدن زاوية معينة ويمكن اجمال هذه التقسيمات اما حسب النوع: سياسية، اقتصادية، امنية، إدارية، اجتماعية ، او حسب التأثير: تنظيمية ، محلية ، قطاعية ، إقليمية ، عالمية . او حسب التوقع: متوقعة، مفاجئة.

اما (ماهر، 2006) فقد قسم الازمات كما يلي: -

الازمات المادية، او المعنوية: الازمات المادية ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس اما الازمات المعنوية فهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، الازمات البسيطة، او الحادة: هي الازمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع أزمات جزئية، او عامة أزمات وحيدة، او متكررة.

### 3/ مراحل تطور الازمة

يري الخضيرى ان هناك خمس مراحل لتطور الازمة

أ / مرحلة الميلاد: تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور الوليدة مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء مدا يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غيد محدد المعالم، أو الاتجاه، أو الحجم أو المدى الذي سيصل اليه. والازمة غالبا لا تتشا من فراغ

وانما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

**ب / مرحلة النمو والانتعاش:** وهي نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش.

**ج / مرحلة النضج:** بذلك تصل الأزمة الي أقصى قوتها وعنفها، وتصبح قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة او المشروع الذي يعمل فيه.

**د / مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا هاما من قوتها. الا ان هناك بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع اخري، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الازمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

**هـ / مرحلة الاختفاء:** وتصل الأزمة الي هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها او لعناصرها حيث تتلاشي مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، الا انه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

#### 4/ إدارة الازمات: (المفهوم / المراحل)

أ/ مفهوم إدارة الأزمة: طرح (سيد جاد، 2011) عدة مفاهيم لإدارة الأزمة:

- يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى معاني ومفاهيم عديدة منها التخطيط لمنع حدوث الأزمات، أو وضع الخطط للاستجابة للأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها، وبالرغم من شيوع هذا المفهوم بوفرة في مجال العلاقات الدولية إلا أنه امتد ليشمل جميع مناحي الحياة والدول والمنظمات.

- إن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة مدن مداخل ثالث هي: (منع الأزمة / الاستعداد للأزمة وقت حدوثها / إجراءات ما بعد الأزمة ) .

اما (توفيق) فقد عرف إدارة الازمات بانها : فن القضاء علي جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم اكبر في مصيرك ومقدراتك "انها " التخطيط لما قد لا يحدث " .

ب / مراحل وخطوات إدارة الازمات التنظيمية:

تناول الباحثون نماذج متقاربة لإدارة الازمات ويمكن الاطلاع علي بعضها:

: Gladu, 2004

1/ التنظيم: تحديد المشاكل والأوضاع الحرجة،

تقدير الاخطار الأكثر احتمالا.

2/ الاستعداد (التهيئة): وضع خطة العمليات والاتصالات، تكوين فريق الاستجابة، تعيين الشركاء

3/ الاستجابة: تقدير الوضع الحالي، تفعيل خطط العمليات، تفعيل خطة الاتصالات، الاستفادة من وسائل الاعلام،

4/ استعادة النشاط: الإعلان الرسمي بان الأزمة انتهت، إبقاء الاتصال بوسائل الاعلام والمنظمات ذات العلاقة، تقديم الدعم للعاملين، تقدير الدروس المستنبطة .

Ritche, 2004

1/ التطوير: اتخاذ التدابير الوقائية من خلال عمليات المسح والتطوير.

2/ التنفيذ: تطبيق الاستراتيجيات عند حدوث الأزمة.

3/ التقييم : تقييم كفاءة الاستراتيجيات المطبقة لأجراء التحسينات المستمرة في استراتيجيات إدارة الأزمة .

: OCal et al,2005

- 1/ إدارة ما قبل الازمة : تحليل المشاكل ، تحديد الأسباب للازمات المحتملة .
- 2/إدارة اثناء الازمة : تشكيل فرق العمل ، تطبيق أساليب (العصف الذهني - شجرة القرارات - أسلوب دلفي ) لاتخاذ القرارات ، تجنب التأثير السلبي علي معنويات العاملين .
- 3/ إدارة ما بعد الازمة : تحليل الوضع الحالي للمنظمة ، التوجهات الحديثة للمنظمة يجب ان تقرر من خلال تحليل تأثيرات الازمة علي المنظمة ، استخدام معلومات التغذية العكسية حول الأداء لتحديد السياسات الجديدة للمنظمة .

: Runyan,2006

- 1/ الوقاية من الازمة: أنشطة التلطيف والتخطيط اللازمة.
- 2/ الاستجابة للازمة: كافة القرارات والجهود المبذولة للتخفيف من اثار الازمة.
- 3/ إعادة التوازن: الأنشطة المتعلقة بالبحث لتقليل تأثيرات الازمة والتعلم من الاحداث .

COOms,2007

- 1/ ما قبل الازمة: إشارات الإنذار (تحديد إشارات الإنذار المبكرة ، جمع وتحليل المعلومات ) - الوقاية من الازمة (تقليل إشارات الخطر ، معرفة مستوى الخطر) - الاستعداد للازمة (تطوير خطط الازمات واختبارها وتحديثها ، اختيار وتدريب فريق الازمة ، تحديد هيكله الاتصالات) .
- 2/خلال الازمة: الاعتراف بالأزمة (تحديد الازمة) - الاستجابة للازمة (اعتماد خطط وإجراءات لتقليل اثارها الجانبية ) .
- 3/ بعد توقف الازمة : استعادة التوازن (التصرفات المتخذة لحل المشاكل الناتجة عن الازمة ) - تقويم إدارة الازمة (ادراك ومعاينة الازمة لمنعها من الاستمرار ، دراسة الأخطاء للتعلم منها ) - تحسين الأداء والاستعداد للازمة القادمة .
- المصدر: من اعداد الباحث بالرجوع للمراجع الموثقة.
- بعد استعراض هذه النماذج المتقاربة يقترح الباحث النموذج التالي لإدارة الازمة:

مرحلة إدارة ما قبل الازمة:

(الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)

1/ انشاء وحدة (او فريق) لإدارة الازمات.

2/ اعداد السيناريوهات المتوقعة للازمة.

3/ وضع خطط للمواجهة.

4/ التدريب لإدارة الازمات مع توفير إمكانيات المواجهة.

5/ الاعتماد على أنظمة انذار مبكر.

مرحلة إدارة التعامل مع الازمة:

(المواجهة وتخفيف الأثار)

1/ تنفيذ خطط الازمات.

2/ قيادة مركز الاحداث.

3/ تنظيم المعلومات والاتصالات.

4/ اتخاذ القرارات بأسلوب علمي واشراك العاملين (العصف الذهني - شجرة القرارات - أسلوب دلفي)

5/ التعامل مع الاعلام.

مرحلة إدارة ما بعد الازمة:

## (استعادة النشاط والتعلم)

- 1/ اصلاح الاضرار واجراء التغييرات اللازمة.
- 2/ التقييم والدروس المستفادة.
- 3/ اجراء الدراسات والأبحاث والتدريب.
- 4/ وضع الضوابط لعدم التكرار.

المصدر: اعداد الباحث بالرجوع والاستناد الي النماذج السابقة

**دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات**

يربط هذا المبحث بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم فيه تناول صفات القيادة الاستراتيجية فدي مواجهة المخاطر والأزمات، ثم سيتم الحديث عن إطار القيادة في إدارة الأزمات مع توضيح سلوك القائد مع الازمة ، بعد ذلك سيتم التطرق بالتفصيل لدور ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات ليصل الباحث إلى عرض إطار مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات ومرحل تطبيقه . .

**أولاً: صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر والأزمات:**

تشكل الأزمات أهم المحكات الاستراتيجية التي تكشف نجاح النمط القيادي ومواءمته مع الموقف الذي يعترض مسيرة المنظمة. وكثيراً 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 مدع متطلبات موقفه القيادي . ويترجم السلوك القيادي إلى مظهرين: الأول، ملموس يتمثل في عملية توجيه سلوك إيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين، والثاني، غير ملموس يتمثل في التفكير والتأمل والادراك . لقد استقطبت الصفات الشخصية اهتمام الباحثين في علم القيادة وخاصة السمات اللازمة لإدارة الازمات. حيث أوردها كل من (زيدان، 2003) و(السيد، 2006) كما يلي :

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

**ثانياً : اطار القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات :**

يجب ان يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة المخاطر والأزمات من خلال التوقع ، الاعداد ، تخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة . وللتأكد علي كفاءة إدارة الازمة فان الية القيادة هي ان تدعم وتندمج بطريقة فعالة في إدارة الازمة وذلك من خلال الخطوات التالية :

**الخطوة الاولى:** التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطوة إدارة الأزمة وهذا يعتمد أساساً علدي فلسفة وقيم المنظمة فالقيادة يجب ادارة الازمات أن تساعد فريق الإدارة العليا نحدو وضع المخططات التمهيدية لسياسات وا دارة الازمات وهذا يتم من خلال تحديد المصطلحات العامة المستخدمة وتحديد المستويات المختلفة للازمة في المنظمة ، ان سيطرة القيادة من خلال هذا التعهد مع تعزيز قدرة البيئة التنظيمية يساهم في الإدارة الفعالة للازمة .

**الخطوة الثانية :** هي تحديد فريق إدارة الازمة وذلك لتحديد كل الازمات المحتملة التي يمكن ان تواجه المنظمة او أي من وحداتها ، ووضع الخطط والادوار والمسئوليات من اجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة ، ان 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 ويتم استخدامها عند حدوث الأزمة ، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تترايط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والاقوات . ان تحقيق عملية المشاركة مع الوكالات الخارجية هي احد الأدوار الاستراتيجية للقيادة ، وذلك يتاح للمنظمة المعرفة والموارد الطبيعية ذات الصلة أوقات حدوث الأزمة . كما ان القيادة تهتم وتركز وتنفذ برامج تدريبية علي إدارة الازمات والاستعداد التنظيمي ، وذلك لنقل المعرفة بالأزمات الي الافراد العاملين في المنظمة حتي يكونوا قادرين علي مواجهة الازمة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب ،

**ثالثا : سلوك القائد الاستراتيجي مع الازمة :** ان القائد الذي يستشعر بوادر الازمة قبل حدوثها، ويحدد عوامل الازمة لمواجهةها سيكون سلوكه بناء في إزاحة عوائق تقدم منظمته، في حين ان من يسلك الطريق المألوف ويشعر بالراحة سيجد نفسه علي بركان ساخن يطيح به وبمنظمته. ومن الطبيعي ان يقابل القائد اثناء عمله كثيرا من المشكلات، لكن الفرق بين القائد الحقيقي والقائد الشكلي ليس قيمن لديه حجم أكبر من المشكلات، وانما في كيفية التعامل مع كل منها بكفاءة. ويحتاج القائد سلوكا محددًا لمواجهة الازمات مضافا الي السلوك الذي اعتاد عليه في الظروف الطبيعية، ويتضمن السلوك المواجه للازمات ما يأتي

- 1/ استنفاً 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 الازمة.
- 4/ تخفيض الآثار السلبية على الازمة الي اقل ما يمكن.
- 5/ عدم تكثيف الطلبات على الافراد من ذوي الخبرة والتدريب المتدنيين، وبالذات فيما يختص بتكليفهم بممارسة أشياء جديدة عليهم. /6 العمل على اعداد قيادات تنوب عنه او تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الازمة.
- 7/ العمل على التدريب للتعامل مع الازمة في ظل نقص المعلومات. /8 المحافظة على الهدوء ورباطه الجأش والثاني.
- 9/ توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف دقيق وواضح.
- 10/ مراقبة الإنجازات والاستمرار في توزيع المسؤوليات.
- 11/ ترجع الحكم العقلي / العلمي على العاطفة. /12 عدم القبول بالمغامرة غير المحسوبة النتائج.
- 13/ المناورة في اختيار البدائل الاستراتيجية وعدم التمسك بالمواقف الغامضة.

رابعا: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الازمات:

(Richard and Katherine ,2005) أشار

الي انه في اطار العمل في منظمات الاعمال اليوم يبدو العمل اكثر صعوبة ويحتاج الي التفاعل مع الافراد داخل المنظمة وخارجها بشكل اكبر، كما يتطلب التفاوض والتسويق بين الأطراف المتعددة وذلك بفعل العديد من العوامل منها (سرعة التغيير، اتساع حالة عدم التأكد، الغموض والتعقيد المتزايدان)، الامر الذي استدعي الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية.

لقد استخلص الباحث من خلال التطرق الي مساهمات الكتاب والباحثين في تأطير ممارسات القيادة الاستراتيجية في المبحث الأول ان الممارسات التالية لها تعتبر الأبرز: (تحديد التوجه الاستراتيجي - استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية - تنمية وتطوير راس المال البشري - تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية - تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة - التعلم

المستمر) . ومن خلال الدراسات السابقة

التي تطرقت للعديد من الأدوار للقيادة الاستراتيجية حاول الباحث تجميع هذه الأدوار ضمن الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية.

ويري الباحث دورا مهما لتحديد التوجه الاستراتيجي للقيادة من حيث التفكير، الرؤية، القرارات الاستراتيجية في عصر البيئة المتسمة بعدم التأكد والتغيرات المتسارعة، كما تبين له مدي إمكانية مساهمتها في توقع واستشراق المخاطر والأزمات قبل حدوثها وبالتالي الاستعداد لها او اتخاذ القرارات الجوهرية اللازمة حال حدوثها لتخفيف اثارها بالإضافة الي الاستفادة من التجربة ما بعد مرورها. ويخلص الباحث الي ان توفير البيئة الإبداعية والابتكارية في كافة مستويات المنظمة يوجد مناخا جيدا للتعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها فهو يشكل عاملا هاما لمعالجة بوادر أي إشكاليات قد تتفاقم لتولد ازمة كما ان المشكلات غير الروتينية بحاجة للحلول الإبداعية والابتكارية لمعالجتها.

ويخلص الباحث الدور الوثيق لإدارة المعرفة في إدارة المخاطر والأزمات في الاتي:

1/ تساعد القائد في تحديد ابعاد المشكلة الحقيقية وبالتالي تشخيص الإشارات والاندازات لحدوث الازمة بشكل ادق. 2/ تتيح إدارة المعرفة توفير البيئة الابتكارية لتشكيل الأفكار الإبداعية لحل المشكلات. 3/ تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة من بين البدائل المتنوعة لمعالجة الازمة.

اما فيما يتعلق بالاتصالات فلها دور بارز في التعامل مع الازمات في كافة مراحلها وعند حدوث الازمة يجب ان تصل رسالة مطمئنة لأصحاب بالمنافع، فالعاملون بالمنظمة يحتاجون لمعرفة ماذا يفعلون، وسائل الاخبار سوف تحصل علي معلومات غير مؤكدة، والافراد سوف يتحدثون عن الازمة علي طريقتهم، لذا فعلي قيادة الازمة التحرك وإبلاغ المعلومات اللازمة عن الازمة لوسائل الاعلام وأصحاب المنافع والمجتمع .

يري الباحث ان للاتصالات دورا هاما في إدارة المخاطر والأزمات يمكن عرضه فيما يلي:

1/ ان للاتصالات المباشرة مع الأطراف الخارجية والداخلية دورا في الحد من تفاقم مشكلات سببها معلومات غير مؤكدة لم يتم التحقق منها.

2/ عند حدوث الازمة يجب إيصال الرسائل لكافة الأطراف وبشكل متواصل مما يساعد ذلك في تهيئة مناخ لإيجاد حلول للازمة وعدم تفاقمها.

3/ للتعامل والتواصل مع الاعلام دور مهم في إدارة الازمة ومعالجتها مما يكسب المنظمة المصداقية اللازمة لبقائها وتميزها.

ويؤكد الباحث علي الدور الهام لفرق العمل في إدارة المخاطر والأزمات فيما يلي:

1/ يمثل انشاء فريق لإدارة الازمات من كافة الاختصاصات عاملا جوهريا في قدرة المنظمة على مواجهة الازمة حيث يتم توفير كافة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

2/ يري الباحث ضرورة ان يكون هذا الفريق دائم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يوفر له كافة الإمكانيات ليقوم بدوره في كافة مراحل إدارة الازمة.

ويري الباحث ان القائد الاستراتيجي لابد ان يكون قائدا أخلاقيا لكي يعزز ويغرس المفاهيم الأخلاقية التي سبق الإشارة اليها مما يدعم القدرة على مواجهة أفضل للمخاطر والأزمات المتوقعة. كما ان عكس ذلك أي اتباع ممارسات غير أخلاقية قد يكون عاملا جوهريا في الفشل في القيادة مما يؤدي الي عدم استمرارية وبقاء المنظمة.

**خامسا: اطار مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات ومراحل تطبيقه:**

في ضوء الدراسات السابقة ومن خلال الإطار النظري الذي تم فيه استعراض ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي أكدت

على أنها تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية وبعد استعراض النماذج المختلفة لخطوات إدارة المخاطر الجزء الأصيل من الإدارة الاستراتيجية ونماذج إدارة الأزمات. وبعد أن اجتهد الباحث في تطوير وصياغة النماذج الخاصة بالدراسة الحالية لكل من) القيادة الاستراتيجية - إدارة المخاطر - إدارة الأزمات (يطرح الباحث إطاراً مقترحاً لدعم دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات ويتمثل في المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تشخيص الوضع الحالي (المسح البيئي) .

المرحلة الثانية: التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة.

المرحلة الثالثة: تطبيق الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية.

المرحلة الرابعة: وضع قواعد وإجراءات اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات.

المرحلة الخامسة: المراجعة الدائمة وتصحيح الانحرافات.

مراحل تطبيق الإطار المقترح:

**المرحلة الأولى: تشخيص الوضع الحالي (المسح البيئي) :**

يتم دراسة الوضع الحالي للمؤسسة من خلال المسح البيئي لمتغيرات البيئة الخارجية المختلفة:

- البيئة السياسية والقانونية. - البيئة الاقتصادية. - البيئة الاجتماعية والثقافية.

- البيئة المباشرة (جماعات الضغط).

والتعرف من خلال ذلك على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة للعمل على اقتناص الأولى

ومحاولة تجنب الثانية أو التقليل من آثارها، كما يتم دراسة البيئة الداخلية (التنظيمية) التي تتكون من المتغيرات التالية:

- البناء التنظيمي. - الثقافة التنظيمية. - موارد المنظمة وامكانياتها.

للاطلاع على نقاط القوة ومحاولة تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

**المرحلة الثانية: التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة:**

بعد إجراء عملية المسح البيئي والتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف يكون بالإمكان في ضوء هذه

المعلومات التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، ومن خلال إجراء التحليل الرباعي يتم صياغة كل من: - (رؤية المؤسسة.

- الرسالة. - اهداف المؤسسة. - الاستراتيجيات الملائمة)

ذلك بما يلائم البيئة المحيطة من مختلف جوانبها حيث يمثل ذلك خطوة مهمة لتحسين المؤسسة

من الأخطار الخارجية التي تمثل مصدر ا للزامة أو نقاط الضعف الداخلية التي قد تشكل في حال تطورها أزمة تنظيمية.

**المرحلة الثالثة: تطبيق الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية:**

إن اختيار وتطبيق الاستراتيجية المثلى يتم من خلال القيادة الاستراتيجية حيث تقوم بوضعها موضع التنفيذ من خلال

السياسات والقواعد والإجراءات المناسبة وهنا تركز القيادة على إدارة المخاطر والأزمات من خلال وضع القواعد اللازمة

التباع المراحل الأساسية لهذه العملية في سبيل إدارتها بالطريقة المثلى كما يكون للممارسات الفعالة للقائد الاستراتيجي

دور مهم في هذا الجانب يتمثل في الآتي:

1/ تحديد التوجه الاستراتيجي: حيث يعمل كل من التفكير الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، اتخاذ القرارات الاستراتيجية،

على استشراف المستقبل وما قد يحمل من مخاطر فيبدأ بالتهيؤ والاستعداد لها كما أن إدارة الأزمات بحاجة لقرارات

استراتيجية في لحظة من اللحظات لما لها من تأثير كبير على مستقبل المنظمة.

2/ استثمار القدرات الاستراتيجية: تقوم القيادة الاستراتيجية على الاستثمار الأمثل للقدرات المميزة التي تختلف من

مؤسسة إلى أخرى وفي سبيل إدارة المخاطر والأزمات بفعالية يستثمر القائد ما لدى المنظمة من قدرات بشرية تدع وتبتكر

فتسهم في وضع الحلول في كافة المراحل بدءاً بالتنبؤ بالمخاطر والأزمات ورصد مؤشراتهما مروراً بوضع الخطط الملائمة التي قد تحتاج لمهارات إبداعية وانتهاءً بالتطوير المعرفي الذي يساعد على اتخاذ قرارات مستقبلية أفضل. كما تمثل المعرفة التنظيمية - وهي محصلة جميع الخبرات التنظيمية - قدرات استراتيجية تسهم بشكل كبير في فعالية إدارة المخاطر والأزمات فتسهم في التشخيص الدقيق لأبعاد المشكلة وطرح البدائل المختلفة لمعالجتها واختيار الأمثل منها.

أو تمثل قدرات استراتيجية مادية كمنظومة معلومات واتصالات لها دور كبير في دعم القرارات والتواصل بين كافة الأطراف الداخلية ومع مختلف الجهات الخارجية مما يهيئ أفضل الظروف للتعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها.

3/ تنمية وتطوير راس المال البشري: يدعم القائد الاستراتيجي رأس المال البشري فيقوم بتمكين العاملين وتشكيل فرق العمل وهيئة عداد القادة المستقبليين و كل ذلك يسهم في إدارة أفضل للمخاطر والأزمات. ان تمكين العاملين يسهم في الاستفادة أكثر من مهاراتهم وخبراتهم كما يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة وتحل الكثير من المشكلات على المستوى التشغيلي. كما يعتمد القائد الاستراتيجي على دارة المخاطر والأزمات بحاجة لفريق فرق العمل التي تتضافر جهودها فتنتج قارات أفضل و من جميع التخصصات ويفضل أن يأخذ صبغة الديمومة فيكون ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوفر له كافة الإمكانيات ليقوم بدوره في كافة مراحل إدارة الأزمة.

لليعلم القائد الاستراتيجي أن المنظمة وجدت لتبقى وبقاؤها يمثل أسمى إنجازاته لذا فهي بحاجة لقيادة الحق، لها من الكفاءة ما يسهم في الخروج من أي أزمة. لذلك فهو يعمل على ته عداد القادة لمستقبليين الذين يكونون قادرين على أخذ زمام المبادرة من بعده فال يشكل غيابه خطراً على استمرارية المؤسسة.

4/ تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية: يعتبر الكثير من الكتاب ان سمات القائد الاستراتيجي هو انه قائد أخلاقي وبالتالي يغرس هذه الصفة في اتباعه كونه يمثل قدوة لهم، كما انه يعمل علي تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية من خلال تبني دستور أخلاقي للمؤسسة والتشجيع علي الالتزام به ، وما من شك ان الممارسات غير الأخلاقية مصدر للمشكلات واذا ما فتشت في المؤسسة قد تهدد سمعتها وتسبب لها الازمات . لذا تمثل الممارسة الأخلاقية عاملاً وقائياً هاماً، كما ان التعامل مع كافة الأطراف خلال الازمة بهذه الخاصية يهيئ ظروفاً أفضل للخروج من الازمة وعدم تفاقمها.

5/ تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة: توازن القيادة الاستراتيجية بين أهدافها الاستراتيجية والنتائج المرحلية فتتبع الرقابة على الأداء (حيث تتأكد من سيرها باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية) الي جانب الرقابة المالية حيث ان الرقابة المالية هي تعبير عن الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة (غالبا سنة) لذا فهي تساعد على تقييم أفضل لحالة المؤسسة. حيث ان المؤسسة قد تتعرض في لحظة من اللحظات لانتكاسة سببها عوامل خارجية كحالة ركود اقتصادي عام او ظرف سياسي معين يسبب تراجع في المؤشرات المالية للمؤسسة لكنه لا يعكس بالضرورة انخفاضاً في الأداء. لذا فالرقابة التنظيمية المتوازنة تساعد أكثر في تقييم الازمات وطريقة التعامل معها.

6/ التعلم المستمر: وتبرز أهمية التعلم المستمر ان الازمات تمثل فرصة لاكتشاف في: -

- يتم من خلال التجربة إعادة اكتشاف الافراد وقدراتهم ومهاراتهم.

- تبرز قدرة القيادة في المواجهة واتخاذ القرارات السليمة.

- تمثل اختبار لمنظومة الاتصالات والمعلومات والمعارف الموجودة بالمؤسسة.

يجب العمل على التعلم والاستفادة من التجربة فيتم إعادة تأهيل وتدريب العاملين والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي

والثقافة التنظيمية إضافة الي التطوير المعلوماتي والمعرفي. والتعلم المستمر لأيقق فقط على الاستفادة من التجارب الخاصة، بل يجب ان يشمل تجارب الاخرين أيضا فيتم الاطلاع عليها واستخلاص العبر منها.

### المرحلة الرابعة: وضع قواعد وإجراءات اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات

تتم هذه الخطوة من خلال تأكيد القيادة الاستراتيجية على السياسات والقواعد والإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر والأزمات فيتم اتباع ثلاث مراحل في إدارة المخاطر: -

- 1/ تشخيص وتقييم المخاطر، من خلال (التنبؤ بالمخاطر المحتملة - وصف المخاطر - توقع الاثار والاستعداد لها).
  - 2/ اتخاذ القرار والمواجهة، من خلال (اتخاذ أحد القرارات: تحمل المخاطر - تنويع المخاطر - تجنب المخاطر او تقليلها - تحويل المخاطر).
  - 3/ تقييم ومراجعة المخاطر، من خلال (التأكد من ان المعلومات كانت ملائمة - التحقق من ان الإجراءات حققت النتائج المطلوبة - التثبت من ان التطوير المعرفي ساعد في الوصول الي قرارات أفضل).
- اما بالنسبة لإدارة الازمات فتشمل مراحلها ما يلي: -

- 1/ الاستعداد والوقاية واكتشاف مؤشرات حدوث الازمة، من خلال (انشاء وحدة او فريق لإدارة الازمة - اعداد السيناريوهات المتوقعة - وضع خطط للمواجهة - التدريب لإدارة الازمة - توفير إمكانيات المواجهة - الاعتماد على أنظمة انذار مبكر).
- 2/ المواجهة وتخفيف اثارها، من خلال (تنفيذ خطط الازمات - قيادة مركز الاحداث - تنظيم المعلومات والاتصالات - اتخاذ القرارات بأسلوب علمي واشراك العاملين . التعامل مع الاعلام) .
- 3/ استعادة النشاط والتعلم من الازمة، من خلال (اصلاح الاضرار واجراء التغييرات اللازمة - التقييم والدروس المستفادة . اجراء الدراسات والأبحاث والتدريب - وضع الضوابط لعدم التكرار)

### المرحلة الخامسة: المراجعة الدائمة وتصحيح الانحرافات

ان هذه العملية تتسم بالدورية فالبيئة المحيطة بالمؤسسة في عصرنا الحالي تتسم بالتغير المتسارع وعدم الثبات مما يجعل كافة الإجراءات بحاجة للمتابعة والتقييم وتصحيح الانحرافات، كما يجب التأكد بشكل مستمر من تطبيق القواعد والإجراءات لكافة مراحل إدارة المخاطر والأزمات مما يدعم نجاح تطبيق هذا النموذج.

## الدراسة الميدانية

## الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تم عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات والنسب المئوية والرسومات البيانية لمتغيرات الاستبيان الديموغرافية، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية:

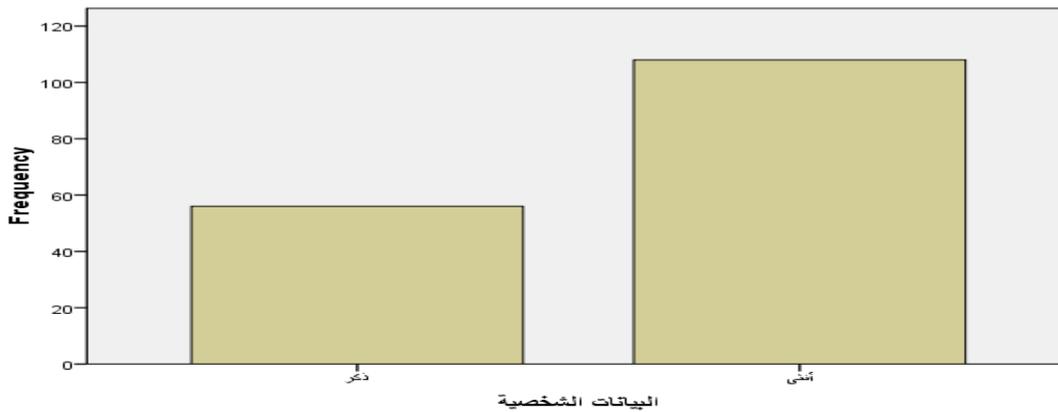
## 1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	56	% 34.1
أنثى	108	% 65.9
المجموع	164	% 100.0

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

البيانات الشخصية



شكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يتبين من الجدول رقم (2) والشكل رقم (1) أن النسبة الأعلى للأفراد هي نسبة الذكور، حيث بلغ عددهم (56) فرد بنسبة (34.1%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (108) فرد بنسبة (65.9%) من أفراد العينة.

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب الجهة التي ينتمي إليها الشخص (المبحوث):

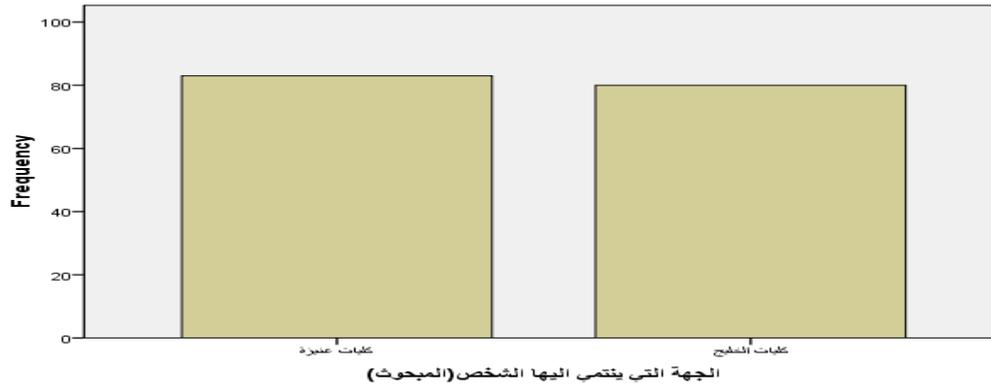
جدول رقم (3) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجهة التي ينتمي إليها الشخص (المبحوث)

الجهة التي ينتمي إليها الشخص (المبحوث)

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
50.9	50.9	50.6	83	كليات عنيزة
100.0	49.1	48.8	80	كليات الخليج
	100.0	99.4	163	Total
		.6	1	System Missing
		100.0	164	Total

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

الجهة التي ينتمي اليها الشخص (المبحوث)



شكل رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجهة التي ينتمي اليها الشخص (المبحوث) يتبين من الجدول رقم (3) والشكل رقم (2) أن النسبة الأعلى الجهة التي ينتمي اليها الشخص (المبحوث) في كليات عنيزة ، حيث بلغ عددهم (83) فرد بنسبة (50.6%) من أفراد العينة، في حين بلغ عدد كليات الخليج (80) فرد بنسبة (48.8%) من أفراد العينة.

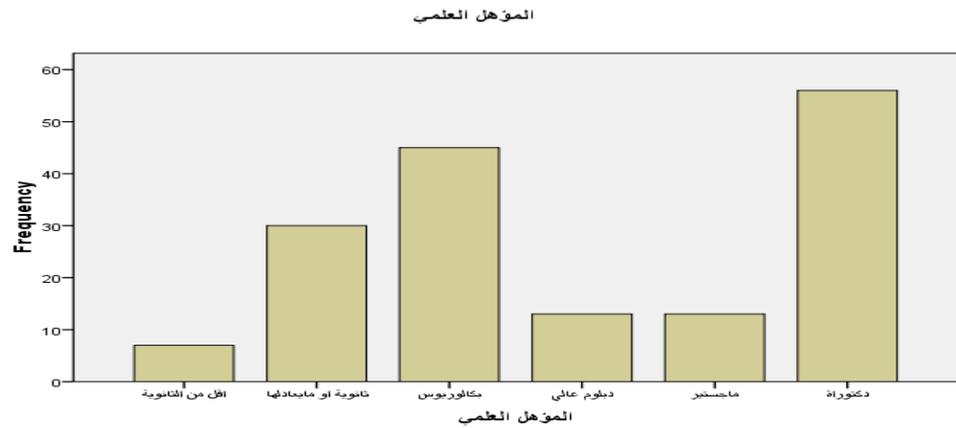
### 3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

#### المؤهل العلمي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
4.3	4.3	4.3	7	اقل من الثانوية
22.6	18.3	18.3	30	ثانوية او مايعادلها
50.0	27.4	27.4	45	بكالوريوس
57.9	7.9	7.9	13	Valid دبلوم عالي
65.9	7.9	7.9	13	ماجستير
100.0	34.1	34.1	56	دكتورة
	100.0	100.0	164	Total

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

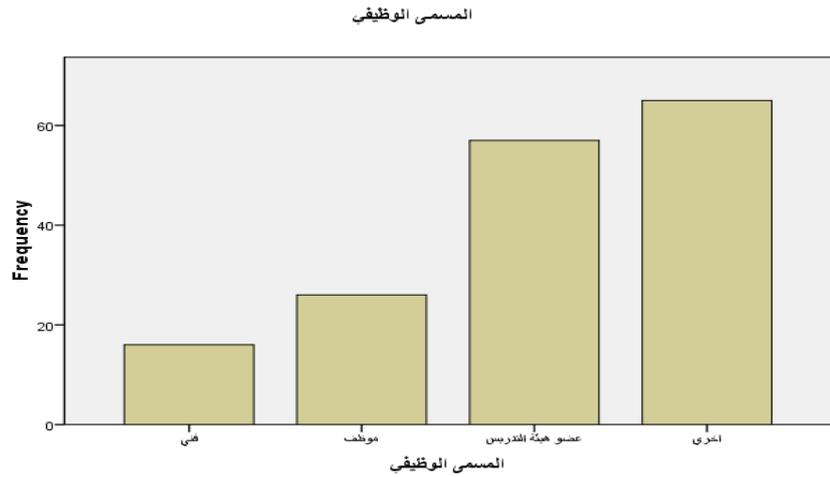


شكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي يتضح من الجدول رقم (4) والشكل رقم(3) أن نسبة (34.1%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراة، ثم يليهم نسبة (27.4%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، يليهم نسبة المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024 المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024 (18.3%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية او ما يعادلها، بينما نسبة (7.9%) مؤهلهم العلمي ماجستير ودبلوم عالي. وهذا يفسر وجود أكثر من نصف عينة الدراسة من حملة الدكتوراة. المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024 المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024 4- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

#### المسمى الوظيفي

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
9.8	9.8	9.8	16	فني
25.6	15.9	15.9	26	موظف
60.4	34.8	34.8	57	Valid عضو هيئة التدريس
100.0	39.6	39.6	65	اخرى
	100.0	100.0	164	Total



شكل رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي يتضح من الجدول رقم (5) والشكل رقم (4) أن نسبة (34.8%) من عينة الدراسة هم اعضاء هيئة التدريس، ثم يليهم نسبة (15.9%) من عينة الدراسة موظفين، يليهم نسبة (9.8%) من عينة الدراسة فني، بينما نسبة (39.6%) اخرى.

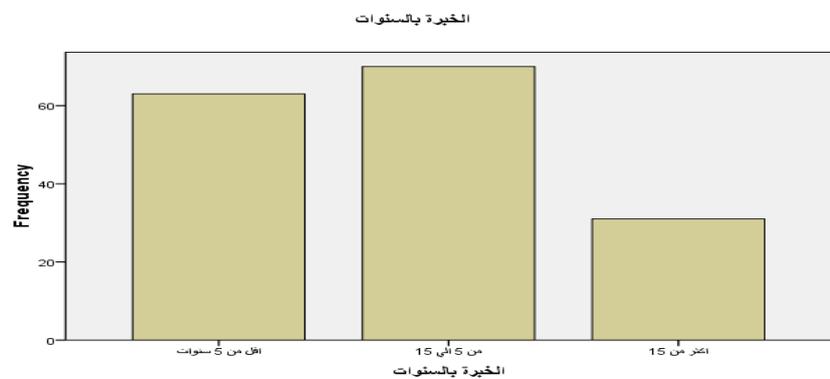
#### 5- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة بالسنوات:

جدول رقم (6) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة بالسنوات

#### الخبرة بالسنوات

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
38.4	38.4	38.4	63	اقل من 5 سنوات
81.1	42.7	42.7	70	من 5 الي 15
100.0	18.9	18.9	31	اكثر من 15
	100.0	100.0	164	Total

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م



شكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة بالسنوات

يتضح من الجدول رقم (6) والشكل رقم(5) أن نسبة (42.7%) من عينة الدراسة خبراتهم المهنية من 5 إلى 15 سنة ، وأن نسبة (38.4%) تتراوح خبراتهم المهنية أقل من 5 سنوات.  
عرض نتائج الدراسة:

يتم في هذا الجزء عرض نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها، ومعالجتها إحصائياً وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي وصولاً إلى النتائج وتفسيرها.

### 1. متغيرات الدراسة:

اشتملت الاستبيان على المتغيرات التالية:

#### 1.1 المتغيرات المستقلة:

تتضمن المحاور التالي:

- البيئة الخارجية
- البيئة الداخلية (التنظيمية)
- ادارة المخاطر والازمات

#### 1.2 المتغير التابع:

وتتمثل في القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات.

#### 1.3 تصحيح المقياس:

استخدم في الدراسة مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء غير موافق بشدة (1) ، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5) ، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

جدول رقم (7) يوضح المتوسط المرجح

من 1	إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80	إلى 2.59	غير موافق
من 2.60	إلى 3.39	محايد
من 3.40	إلى 4.19	موافق
من 4.20	إلى 5	موافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2024م

النتائج المتعلقة بالمحور الأول (البيئة الخارجية):

الجدول التالي يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح والانحراف المعياري لفقرات المحور الأول (البيئة

الخارجية):

## جدول رقم (8) يوضح تحليل فقرات المحور الأول (البيئة الخارجية)

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الأول - (البيئة الخارجية)
موافق بشدة	0.685	4.55	0	3	9	46	106	التكرار	التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح.
			0.0	1.8	5.5	28.0	64.6	النسبة	
موافق بشدة	0.802	4.38	0	4	21	47	92	التكرار	التطورات الإقليمية والدولية ستوفر مناخ قانوني جيد.
			0.0	2.4	12.8	28.7	56.1	النسبة	
موافق بشدة	0.852	4.3	0	8	18	55	83	التكرار	التشريعات والقوانين المتبعة مناسبة لتحقيق اهداف المؤسسة.
			0.0	4.9	11.0	33.5	50.6	النسبة	
موافق	0.956	4.07	0	11	36	47	70	التكرار	المؤشرات الاقتصادية الحالية جيدة وتدعم أداء المؤسسة.
			0.0	6.7	22.0	28.7	42.7	النسبة	
موافق	0.903	4.13	0	7	36	49	72	التكرار	يدعم البيئة الاقتصادية تطبيق استراتيجية واضحة بالمؤسسة.
			0.0	4.3	22.0	29.9	43.9	النسبة	
موافق	0.833	4.13	0	3	38	57	66	التكرار	السياسات الاقتصادية الحكومية المتبعة تشير الي فرص لتحسين الأداء.
			0.0	1.8	23.2	34.8	40.2	النسبة	
موافق	0.816	4.15	0	2	38	58	66	التكرار	يوجد نمو اقتصادي سيوفر مناخ جيد لعمل المؤسسة.
			0.0	1.2	23.2	35.4	40.2	النسبة	
موافق بشدة	0.815	4.3	0	6	19	59	80	التكرار	تشجع الثقافة المجتمعية بوضع اهداف استراتيجية.
			0.0	3.7	11.6	36.0	48.8	النسبة	
موافق بشدة	0.811	4.26	0	5	23	61	75	التكرار	الاتجاهات المجتمعية تعزز دور المؤسسة وتساهم في نجاحها.
			0.0	3.0	14.0	37.2	45.7	النسبة	
موافق بشدة	0.789	4.32	0	5	18	61	80	التكرار	القيم المجتمعية تدعم العمل المؤسسي وتسانده.
			0.0	3.0	11.0	37.2	48.8	النسبة	
موافق بشدة	0.78	4.19	0	3	28	68	65	التكرار	المؤشرات الديمغرافية تشير الي فرص مستقبلية لتحسين الأداء.
			0.0	1.8	17.1	41.5	39.6	النسبة	
موافق	0.872	4.18	0	5	35	50	74	التكرار	للغرف التجارية ومنظمات المجتمع المدني دور إيجابي عند اتخاذ القرار بالمؤسسة.
			0.0	3.0	21.3	30.5	45.1	النسبة	
موافق	0.907	3.92	0	7	53	50	54	التكرار	يديم جماعات المصالح الخاصة عند صياغة استراتيجية المؤسسة.
			0.0	4.3	32.3	30.5	32.9	النسبة	
موافق	0.91	3.93	0	9	47	55	53	التكرار	يراعي توقعات المواطنين عند صياغة استراتيجية المؤسسة.
			0.0	5.5	28.7	33.5	32.3	النسبة	
موافق بشدة		4.20							المتوسط المرجح للمحور الأول

مصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (8) أن استجابات عينة الدراسة لمحور (البيئة الخارجية) للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر

والأزمات علي مؤسسات التعليم كانت موافقة بشدة على معظم الفقرات ما عدا الفقرات رقم (4) ، (5) ، (6) ، (7) ، (12) ، (13) ، (14) جاءت (موافق).

لذا نجد أن قيمة المتوسط المرجح للمحور الأول لمحور (البيئة الخارجية) للقيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والأزمات علي مؤسسات التعليم بلغت (4.20) ، وهذه النتيجة تؤكد أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول رقم (9) يوضح تحليل فقرات المحور الثاني (البيئة الداخلية (التنظيمية))

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات المحور الثاني (البيئة الداخلية (التنظيمية))
موافق بشدة	0.83	4.5	0	9	9	36	110	التكرار	يعكس الهيكل التنظيمي السائد الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد
			0.0	5.5	5.5	22.0	67.1	النسبة	
موافق بشدة	0.86	4.4	0	8	18	45	93	التكرار	يوجد وضوح في السلطات والصالحيات الممنوحة للموظفين
			0.0	4.9	11	27.4	56.7	النسبة	
موافق بشدة	0.85	4.4	0	10	9	47	98	التكرار	يوجد هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل المتبع
			0.0	6.1	5.5	28.7	59.8	النسبة	
موافق بشدة	0.76	4.5	0	5	12	51	96	التكرار	يدعم البناء التنظيمي القائم تنفيذ استراتيجية المؤسسة
			0.0	3	7.3	31.1	58.5	النسبة	
موافق بشدة	0.82	4.3	0	6	19	56	83	التكرار	يعزز قيم المؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية
			0.0	3.7	11.6	34.1	50.6	النسبة	
موافق بشدة	0.87	4.3	0	8	22	55	79	التكرار	معتقدات المؤسسة يدعم الادارة العليا في اتخاذ قراراتها
			0.0	4.9	13.4	33.5	48.2	النسبة	
موافق بشدة	0.89	4.2	0	8	28	54	74	التكرار	يدعم ثقافة المؤسسة التغيير المطلوب لتحسين الأداء
			0.0	4.9	17.1	32.9	45.1	النسبة	
موافق بشدة	0.93	4.1	0	10	36	52	66	التكرار	تتوافق ثقافة المؤسسة مع التغييرات الطارئة من البيئة الخارجية
			0.0	6.1	22	31.7	40.2	النسبة	
موافق بشدة	0.82	4.4	0	6	18	53	87	التكرار	لدي المؤسسة نظم إدارية ومعلوماتية اتخاذ القرار
			0.0	3.7	11	32.3	53	النسبة	
موافق بشدة	0.63	4.6	0	2	6	54	102	التكرار	تمتلك المؤسسة قدرات بشرية وفكرية ومعرفية جيدة
			0.0	1.2	3.7	32.9	62.2	النسبة	
موافق بشدة	0.83	4.2	0	3	33	51	77	التكرار	القدرات المالية للمؤسسة كافية لتنفيذ استراتيجياتها
			0.0	1.8	20.1	31.1	47	النسبة	
موافق بشدة	0.61	4.6	0	0	10	51	103	التكرار	تم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تسيير أعمال المؤسسة.
			0.0	0.0	6.1	31.1	62.8	النسبة	
موافق بشدة		4.36	المتوسط المرجح للمحور الثاني						

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (9) أن استجابات عينة الدراسة لمحور (البيئة الداخلية (التنظيمية)) للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات علي مؤسسات التعليم كانت موافقة بشدة على معظم الفقرات ما عدا الفقرة رقم (8) جاءت (موافق). لذا نجد أن قيمة المتوسط المرجح للمحور الأول لمحور (البيئة الداخلية (التنظيمية)) للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات علي مؤسسات التعليم بلغت (4.36) ، وهذه النتيجة تؤكد أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

جدول رقم (10) يوضح تحليل فقرات المحور الثالث إدارة المخاطر والازمات

عبارات المحور الثالث إدارة المخاطر والازمات	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	
1	يتم اتباع الأساليب العلمية للتعويض بالمخاطر المحتملة	التكرار	82	58	22	2	0	4.34	0.755	موافق بشدة
		النسبة	50	35.4	13.4	1.2	0.0			
2	نقوم بتنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة.	التكرار	76	60	24	4	0	4.27	0.8	موافق بشدة
		النسبة	46.3	36.6	14.6	2.4	0.0			
3	يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية	التكرار	73	63	25	3	0	4.26	0.78	موافق بشدة
		النسبة	44.5	38.4	15.2	1.8	0.0			
4	نعمل على وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر	التكرار	74	68	20	2	0	4.3	0.73	موافق بشدة
		النسبة	45.1	41.5	12.2	1.2	0.0			
5	يحدث تعاون بين كافة المستويات في المؤسسة في مواجهة المخاطر.	التكرار	82	54	24	4	0	4.3	0.809	موافق بشدة
		النسبة	50	32.9	14.6	2.4	0.0			
6	نعمل على التطوير المعرفي للمساعدة على قرارات أفضل لمواجهة المخاطر وإطلاع ذات الصلة علي التقارير النهائية	التكرار	73	68	16	7	0	4.26	0.805	موافق بشدة
		النسبة	44.5	41.5	9.8	4.3	0.0			
7	يقوم بتشكيل وتدريب فرق مختصة لجمع واكتشاف مؤشرات الازمة	التكرار	71	66	22	5	0	4.24	0.798	موافق بشدة
		النسبة	43.3	40.2	13.4	3.0	0.0			
8	يوجد تعاون للاستعداد للازمة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة	التكرار	71	66	23	4	0	4.24	0.784	موافق بشدة
		النسبة	43.3	40.2	14	2.4	0.0			
9	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة	التكرار	73	66	21	4	0	4.27	0.776	موافق بشدة
		النسبة	44.5	40.2	12.8	2.4	0.0			
10	ياخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة لتقليل الأضرار	التكرار	66	70	22	6	0	4.2	0.805	موافق بشدة
		النسبة	40.2	42.7	13.4	3.7	0.0			
11	يقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها	التكرار	66	70	22	6	0	4.2	0.805	موافق بشدة
		النسبة	40.2	42.7	13.4	3.7	0.0			
12	يعمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداد للأزمات اللاحقة.	التكرار	74	68	21	1	0	4.31	0.714	موافق بشدة
		النسبة	45.1	41.5	12.8	0.6	0.0			
							4.27		موافق بشدة	

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (10) أن استجابات عينة الدراسة لمحور إدارة المخاطر والالتزامات للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات علي مؤسسات التعليم كانت موافقة بشدة على معظم الفقرات.

لذا نجد أن قيمة المتوسط المرجح للمحور الأول لمحور إدارة المخاطر والالتزامات للقيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات علي مؤسسات التعليم بلغت (4.27) ، وهذه النتيجة تؤكد أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

#### 1-4 الاختبارات الإحصائية:

جدول رقم (11) يوضح نتائج حساب معاملات الارتباط بين جميع المحاور لدراسة وجود علاقة بين المحاور ومعرفة أي محورين الأقوى ارتباطاً وأيهما الأقل ارتباطاً.

#### Correlations

إدارة المخاطر والالتزامات	البيئة الداخلية (التنظيمية)	البيئة الخارجية	
.710**	.725**	1	Pearson Correlation البيئة الخارجية Sig. (2-tailed) N
.000	.000	164	
164	164	164	
.808**	1	.725**	Pearson Correlation البيئة الداخلية (التنظيمية) Sig. (2-tailed) N
.000	.000	164	
164	164	164	
1	.808**	.710**	Pearson Correlation إدارة المخاطر والالتزامات Sig. (2-tailed) N
.000	.000	164	
164	164	164	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تم دراسة المتغيرات المستقلة وذلك باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:  
معادلة الانحدار الخطي للجهة التي ينتمي اليها الشخص (المبحوث) = المقدار الثابت + المحاور

## جدول رقم (12) يوضح نتائج معامل الانحدار المتعدد

Coefficients<sup>a</sup>

Sig.	t	Standardize	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std. Error	B	
.000	6.734		.298	2.003	(Constant) 1
.019	2.361	.276	.098	.231	البيئة الخارجية
.003	-3.045	-.422	.116	-.353	البيئة الداخلية (التنظيمية)
.910	.114	.016	.111	.013	إدارة المخاطر والازمات

Dependent Variable: الجهة التي ينتمي اليها الشخص(المبحوث)

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 <sup>a</sup>	.081	.064	.485

Predictors: (Constant), إدارة المخاطر والازمات, البيئة الخارجية, البيئة الداخلية (التنظيمية)

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.301	3	1.100	4.674	.004 <sup>b</sup>
Residual	37.435	159	.235		
Total	40.736	162			

Dependent Variable: الجهة التي ينتمي اليها الشخص(المبحوث)

Predictors: (Constant), إدارة المخاطر والازمات, البيئة الخارجية, البيئة الداخلية

(التنظيمية)

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجة تقدير أفراد عينة الدراسة إلى متغيرات (الجنس - العمر - المؤهل العلمي).

تم إجراء اختبار (T) لعينتين مستقلتين للكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة مجموعتين من البيانات.

وذلك بوضع فرض العدم ( $H_0$ ) لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للجنس. وذلك في دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات علي مؤسسات التعليم وفقاً للجنس.

## جدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين

م	محاور الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط	قيمة "t"	الدلالة الإحصائية
1	البيئة الخارجية	ذكر	56	4.19 13	-0.142	0.360
		أنثى	108	4.20 57		
2	البيئة الداخلية (التنظيمية)	ذكر	56	4.34 38	-0.172	0.467
		أنثى	108	4.36 03		
3	إدارة المخاطر والازمات	ذكر	56	4.16 67	-1.420	0.172
		أنثى	108	4.31 71		

## Group Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	البيانات الشخصية
.08319	.62257	4.1913	56	ذكر
.05691	.59142	4.2057	108	أنثى
.07606	.56921	4.3438	56	البيئة الداخلية ذكر
.05933	.61658	4.3603	108	أنثى (التنظيمية)
.08974	.67157	4.1667	56	إدارة المخاطر ذكر
.05627	.58477	4.3171	108	أنثى والازمات

يتبين من الجدول رقم (13) التالي:

- أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في محور البيئة الخارجية، حيث بلغت قيمة "t" (-0.142) بدلالة إحصائية (0.360).
- أما فيما يتعلق بمحور البيئة الداخلية (التنظيمية) يشير النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في مجال إدارة المخاطر والازمات، حيث بلغت قيمة "t" (-0.172) بدلالة إحصائية (0.467).

## Descriptives

Maxi mum	Minim um	95% Confidence Interval for Mean		Std. Error	Std. Deviation	Mean	N	
		Upper Bound	Lower Bound					
4.93	3.21	4.2780	3.2526	.20954	.55438	3.7653	7	البيئة الخارجية
5.00	3.21	4.3654	3.8869	.11698	.64071	4.1262	30	اقل من الثانوية او ثانوية مايعادلها
5.00	3.29	4.4489	4.1003	.08647	.58008	4.2746	45	بكالوريوس
5.00	3.07	4.5645	3.8311	.16832	.60690	4.1978	13	دبلوم عالي
4.93	3.07	4.3973	3.6576	.16975	.61205	4.0275	13	ماجستير
5.00	2.86	4.4335	4.1201	.07818	.58507	4.2768	56	دكتوراة
5.00	2.86	4.2934	4.1082	.04688	.60036	4.2008	164	Total
4.83	3.75	4.5440	3.8132	.14932	.39508	4.1786	7	البيئة الداخلية
5.00	2.83	4.5787	4.1213	.11183	.61253	4.3500	30	اقل من الثانوية او ثانوية مايعادلها (التنظيمية)
5.00	2.92	4.6224	4.2961	.08097	.54316	4.4593	45	بكالوريوس
5.00	2.50	4.7426	3.7959	.21726	.78333	4.2692	13	دبلوم عالي
5.00	3.00	4.6574	3.8169	.19288	.69543	4.2372	13	ماجستير
5.00	2.67	4.5019	4.1826	.07967	.59622	4.3423	56	دكتوراة
5.00	2.50	4.4471	4.2623	.04678	.59912	4.3547	164	Total
4.83	3.08	4.7157	3.4509	.25845	.68381	4.0833	7	إدارة المخاطر والازمات
5.00	2.58	4.5128	4.0427	.11492	.62947	4.2778	30	اقل من الثانوية او ثانوية مايعادلها
5.00	3.00	4.5223	4.1407	.09466	.63502	4.3315	45	بكالوريوس
5.00	3.08	4.6229	3.8771	.17115	.61708	4.2500	13	دبلوم عالي
5.00	3.08	4.5373	3.7704	.17598	.63451	4.1538	13	ماجستير
5.00	3.00	4.4212	4.0967	.08096	.60588	4.2589	56	دكتوراة
5.00	2.58	4.3610	4.1705	.04825	.61788	4.2658	164	Total

- وأظهرت النتائج الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في محور إدارة المخاطر والازمات، حيث بلغت قيمة "t" (-1.420) بدلالة إحصائية (0.172).

تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي. وذلك بوضع فرض العدم ( $H_0$ ) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات العينة تبعاً للمؤهل العلمي.

جدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وفقاً للمؤهل العلمي

## ANOVA

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.236	1.377	.491	5	2.454	Between Groups
		.356	158	56.297	Within Groups
			163	58.751	Total
.742	.546	.199	5	.993	Between Groups
		.364	158	57.516	Within Groups
			163	58.509	Total
.908	.308	.120	5	.600	Between Groups
		.390	158	61.630	Within Groups
			163	62.230	Total

## نتائج وتوصيات الدراسة

## أولاً: - نتائج الدراسة

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة المخاطر وأدراه الأزمات.
- 2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) استجابات أفراد العينة الدراسة في محور البيئة الخارجية، حيث بلغ معامل الارتباط (0,142). بدلالة إحصائية (0,360) .
- 3 - في محور البيئة الداخلية تشير النتائج الي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الافراد في عينة الدراسة في مجال إدارة المخاطر والأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0,172) بدلالة إحصائية (0,467).
- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في محور إدارة المخاطر والأزمات، حيث بلغ معامل (1.420). بدلالة إحصائية (0.172). (الارتباط
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي متوسطات إجابات العينة تبعاً للمؤهل العلمي.
- 6- هناك إدراك تام من ادارات مؤسسات التعليم بأهمية القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في تطوير الاداء ومتابعة المعايير التي تصدرها هيئة التعليم العام والمؤسسات التعليمية الأخرى.

## ثانياً: التوصيات:

بناءً على ما توصل إليه البحث من نتائج يوصي الباحث بالآتي: -

- 1- تطوير قيام ادارات القيادة الاستراتيجية بمؤسسات التعليم ومدتها بالإمكانيات البشرية والمادية التي تمكنها من اداء مهامها في المتابعة وتحسين الاداء المالي بهذه المؤسسات
- 2- تأهيل العاملين بإدارات المخاطر القائمة وتدريبهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم في اكتشاف الانحرافات المالية وغير المالية والتصدي لعمليات الاختلاس والنزاهة التعليمية
- 3- متابعة التطورات الحديثة في اساليب ونظم ادارة المخاطر والأزمات والتعرف على المعايير الدولية التي تحكم الاداء التعليمي وتضمن سلامته وقدرته علي المنافسة.
- 4 - متابعة التطورات الاقتصادية والمالية ومؤشرات النمو الداخلية والعالمية ومعدلات التضخم واسعار الصرف واسعار الفائدة ومعدلات الادخار والاستهلاك وأثرها علي الاداء
- 5 - تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات التعليمية بالسعودية من خلال عقد عطاء المزيد ندوات ومؤتمرات متخصصة ومزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية.
- 7- يجب تشجيع القيادة على تعزيز مفهوم الممارسات الأخلاقية واعتبارها جزءاً أصيلاً من الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة إذ أن لها دوراً هاماً في ترسيخ العالقات الإيجابية الداخلية والخارجية مما يهيئ لإدارة أفضل للمخاطر والأزمات في كل مراحلها. 8- فيما يتعلق بتنمية وتطوير راس المال البشري فقد بينت الدراسة اهتمام القيادة بعقد الدورات التدريبية عداد فرق المتنوعة للموظفين وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على مجالات إدارة المخاطر والأزمات وعمل مختصة لذلك كما يجب تدعيم تطوير ر أس المال البشري عبر زيادة تحفيز الكفاءات ذوي التقديرات العالية عدادهم كقادة للمستقبل.
- 9- اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة، فبالنسبة لإدارة المخاطر يتوجب على القيادات في مرحلة كل من التشخيص واتخاذ القرار وتقييم الاخطار اما فيما يتعلق بالأزمات الاستعداد والوقاية، وتخفيف الآثار، واستعادة النشاط والتعلم.
- 10- يوصي الباحث بتطبيق الإطار المقترح في هذه الدراسة لزيادة فعالية إدارة المخاطر والأزمات.
- 11 - يوصي الباحث الدارسين في مجال الإدارة بمزيد من الدراسات العلمية حول موضوع القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات.

## قائمة المراجع والمصادر

## أولاً: - المراجع العربية: -

## أ- الكتب

- 1- إبراهيم أحمد أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج "، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م
- 2- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012 م
- 3- بن علي بلع، عبد الكريم عنذور وعبد الرازي جبار، إدارة المخاطر، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2013م.
- 4- عبد الباردي درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2003م.
- 5- سعيد الخطيب، قياس إدارة المخاطر بالبنوك، الاسكندرية: منشأة المعارف، 2005م.
- 6- رضوان وسعيد عبد الحميد، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أداو شا، القاهرة، دار النشر للجامعات، 2005م.

- 7- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار اليازوري ، ط1 ، 1998م.
- 8 - هاني حامد الضمور، أحمد عطا الله القطامين، " الإدارة الاستراتيجية"، عمان ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، ط1 ، 2005م .
- 9- هاني السعيد، اتجاهات إدارية حديثة، مطبعة العشري.
- 10- نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008م.
- 11- نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2011م .
- 12 - شقيري موسى، محمود نور، وسيم الحداد، سوزان ذيب، إدارة المخاطر دار المسيرة: عمان، 2011م .
- 13- طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- مصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية ط1 ، 2007م .
- 14 - خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، ط1، 2011م
- 15- طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2012م، ط12
- 16- عبدالسلام أبو قحف، دليل المدير في تفويض السلطة- ملامح الإصلاح الإداري- إدارة الأزمات، الإسكندرية، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر 2012م.
- 17- أحمد ماهر: "إدارة الأزمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1، 2006م .
- 18- محسن أحمد الخضير، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2 2003م.
- 19 - ممدوح زيدان، تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، القاهرة: مجموعة النيل العربية 2003
- 20- السعيد السيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006
- ب - الرسائل العلمية:
- 1- امنة الناجي موسى ، إدارة المخاطر ودورها في تحسين الأداء المالي السودان ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة النيلين بالسودان ، دراسة تطبيقية علي المصارف السودانية في الفترة ما بين 2015-2020م
- 2- أحمد عزمي زكي عبد العزيز، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية ،جامعة قناة السويس .
- 3- نس خليل محمد المبيضين، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة المال والأعمال بجامعة آل البيت، الأردن، 2011 .
- 4 - إيمان صالح عبد الفتاح، السلوك القيادي في منظمات الأعمال في مصر في ظل المتغيرات العالمية- دراسة تطبيقية في قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ببور سعيد ،جامعة قناة السويس .
- 5- ربحي الجدلي، واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية، رسالة ماجستير، غزة: الجامعة الإسلامية،
- 6- صالح بن سعد المرعي، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه - قسم العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية،
- 7 - لمياء عيد عطا إبراهيم ، دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء - دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس ، .
8. ماجدة أبو زنت ، العالقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، دراسة حالة اتحاد عمال الأردن،

رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن 2009

ج - الدوريات:

أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيم -1- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد، 2011م، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، مجلد 1، إصدار 2 ..

2- سيد محمد جاد الرب، أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثاني، المجلس العلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، القاهرة 4-7، إبريل 2000

3- صبرية اليحيوي، إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، بحث محكم، جامعة الملك فهد الرياض 2006 م .

4. علي الزعبي، بلال السكارنة، دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي (دراسة استطلاعية) ، عمان.2007م .

5. محمد المحمدي الماضي، العالقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي- دراسة بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الرابع والعشرون - العدد الثاني، جامعة المنصورة، 2000. م .

6- نجم عبود نجم و محمد عبد العال النعيمي، الذكاء القيادي : رؤية في القيادة الاستراتيجية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة " جامعة الزيتونة ، عمان 2012 م .

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- 1 - Ellen F. Goldman, "Leadership practices that encourage strategic thinking", Journal of Strategy and Management, Vol. 5 Iss: 1, 2012, PP25-40.
- 2- Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane (2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, Journal of Leadership &Organizational Studies, 9, No. 1.P142
- 3-Hitt,M.A. Ireland,R.D. Hoskission,R.E., Op-cit,PP497-513
- 4 -Date Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker, "project risk management guidance", London: acid-free paper, 2005, P3
- 5-The Institute Of Internal Auditors, "IIA Position Paper: The Role Of Internal Auditing In Enterprise-Wide Risk Management ", USA, 2009, P13
- 6 -Poimenidis,Ioannis& Priporas, Vasilios ,Services Managers of crisis management: attitudes and preparation, innovative marketing, Vol (4),Issue(3), 2008, PP37-42
- 7 – coal, Emin,Oralm, Emel Laptali& Erdis , Ercan , Crisis Management in Turkish Construction Industry, Building and Environment (41), 2006, PP1498-1503. www. Science direct.com
- oimenidis, Ioannis& Priporas , Vasilios, Op-cit,PP37-42
- 8 – Coombs, W. Timothy, Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding, 2nd ed ,Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage,2007
- 9- Richard L , Hughes and Katherine Colarelli Beatty , Becoming a Strategic Leader John Wily and Sons, Inc. San Francisco, 2005,P