



**دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات :دراسة**

**تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية**

**The role of effective strategic leadership in crisis management: an  
applied study on administrative leaders in Saudi  
telecommunications companies**

إعداد

**ماجد موسى الشريف**

**Majed Musa Al-Sharif**

**ريان عبدالله الحكي**

**Rayan Abdullah Al-Hakami**

**د/ سعيد أبوبكر التيس**

**Dr. Saeed Abu Bakr Al-Tees**

كلية الأعمال - جامعة جدة

**Doi: 10.21608/ajahs.2024.365881**

استلام البحث ٦ / ٦ / ٢٠٢٤

قبول البحث ١٤ / ٦ / ٢٠٢٤

الشريف، ماجد موسى و الحكي، ريان عبدالله و التيس، سعيد أبوبكر (٢٠٢٤). دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات :دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، مصر، ٨(٣٢)، ٤٥١ – ٤٩٨.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

## دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات :دراسة تطبيقية على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية

### المستخلص:

يهدف البحث إلى دراسة دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. ويعتبر هذا البحث من الدراسات الوصفية التحليلية التي تمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات دقيقة توضح واقع المشكلات بهدف التوصل إلى تصور محدد للمشكلة من خلال رصد وتحليل وتفسير البيانات التي يتم الحصول عليها من المستجيبين، حيث يتم جمع البيانات وتحويلها إلى بيانات كمية لتسهيل عملية الوصف والتحليل، وذلك من أجل التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث، وذلك بالاستعانة بأداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ويتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية؛ وتم أخذ عينة منه تحمل خصائصه وتتجانس معه من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية بلغ عددهم (٢١١)؛ ليمثل هذا العدد عينة البحث. وتوصل البحث إلى العديد من النتائج؛ أهمها: قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، كما توصل البحث أيضاً إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين دور القيادة الاستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. وتوصل البحث إلى العديد من التوصيات؛ ومن أهمها مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية لتطوير الإطار الأخلاقي والقيمي لدعم الأداء المؤسسي في المنظمة.

### Abstract

The research aims to study the role of effective strategic leadership in learning from past crises and preventing future crises among administrative leaders in Saudi telecommunications companies. This research is considered one of the descriptive analytical studies that enable the researcher to obtain accurate information and data that explain the reality of the problems with the aim of arriving at a specific perception of the problem through monitoring, analyzing and interpreting the data obtained from the respondents, where the data is collected and converted

into quantitative data to facilitate The process of description and analysis, in order to identify the role of effective strategic leadership in crisis management in Saudi telecommunications companies. The descriptive analytical method was used to achieve the research objectives, using the questionnaire as the main tool for collecting data. The research community consists of administrative leaders in Saudi telecommunications companies. A sample of it that bore its characteristics and was homogeneous with it was taken from the administrative leaders of Saudi telecommunications companies, numbering (211). Let this number represent the research sample. The research reached many results: The most important of which is: accepting the first main hypothesis, which states that there is a positive, statistically significant relationship between the role of strategic leadership and learning from past crises among administrative leaders in Saudi telecommunications companies. The research also reached acceptance of the second main hypothesis, which states that there is a positive relationship. Statistically significant between the role of strategic leadership and preventing upcoming crises among administrative leaders in Saudi telecommunications companies. The research reached many recommendations: The most important of which is the contribution of strategic leadership practices to developing the ethical and value framework to support institutional performance in the organization .

#### المقدمة

تحتل القيادة الاستراتيجية أهمية بالغة الأثر في تطوير التعلم والأداء التنظيمي للمؤسسات، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات متعددة في ظل متغيرات العصر المتنوعة التي تفرض عليها تطوير القدرات وإحداث تغيير مستمر يواكب طبيعة البيئة المتغيرة والمعقدة وطبيعة البيئة التنافسية. وإن الأزمات ضرورة حتمية لا بد من وقوعها، فالأزمات والمشكلات لا يمكن أن تنتهي، فهي ممتدة من تجارب الماضي وأخطائه، وينبغي الاستفادة من الدروس السابقة والتجارب الماضية مروراً بالحاضر والواقع وما واجهنا من عراقيل وصعوبات، ومعوقات وتحديات وعلينا

اليقظة للمستقبل متنبئين لما قد يحدث لمؤسساتنا من مخاطر محتملة الحدوث (الحريري، ٢٠١٢، ص ٢٥).

ولذلك تحتل القيادة الاستراتيجية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المنظمات، وذلك لقدرتها في التأثير في سلوك العاملين، بما يحقق أهداف المنظمات باستثمار الفرص المتاحة، والتعامل الإيجابي مع الأزمات، ويقوم القائد بالتأثير في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدرة والحفز الإيجابي (السلمي، ٢٠٠١، ص ٥٢٦).

ويتوقف التعامل مع المخاطر والأزمات على دور القيادة الاستراتيجية في إدارتها بدءاً بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها، وانتهاءً بمعالجة نتائجها والاستفادة منها، واتخاذ الأساليب الناجعة في مواجهتها، حيث يخضع بعض القادة تعاملهم مع الأزمة للعشوائية وسياسة رد الفعل، الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة وبقائها (جاد الرب، ٢٠١٢، ص ٣٧٩).

ويتطلب النجاح في إدارة الأزمات إعداد برامج متقدمة للتعامل السليم والفاعل مع الأزمات، بحيث يستند على التدريب العملي المستمر وبناء السيناريوهات والنماذج المناسبة لإدارة الأزمات، وذلك لصفق مهارات القيادة الاستراتيجية الفعالة وتنمية أدائها، والوصول إلى فرق متخصصة ذات أدوار محددة في التعامل مع الأزمات والذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والالتزان الانفعالي والقدرة على التفكير الإبداعي؛ والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة؛ حسب متطلبات الموقف المتأزم وضمن الظروف التي تُملئها لهم البيئة.

#### مشكلة البحث

تتفق الأبحاث المهمة بالقيادة في المنظمات المعاصرة على أن القيادة الاستراتيجية هي أساس نجاح أي منظمة، وذلك بقدرتهم على التعامل مع العقبات والتحديات وصناعة القرارات، وأن القيادة الاستراتيجية هي أداة فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة. كما أنّ القيادة الاستراتيجية من خلال ممارستها السليمة تؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها في نطاق استراتيجيات هذه المنظمات وأهدافها وخططها وبرامج العمل بها، بما يتطلب ضرورة وجود مهارات عالية لدى هؤلاء القادة تمكنهم من تحقيق انسجام واقع المنظمات مع التطورات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمة والتفاعل الصحيح مع آثارها المتعددة (مخدوم، ٢٠٢١، ص ١٥٤).

ويرى صويص والقبح (٢٠٢١، ص٨٧) أنّ القيادة الاستراتيجية تعمل على خلق بيئة عمل تتضمن مشاركة العاملين في تحديد وتحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وطرحها للأفكار الجديدة والإبداعية وتهيئة الظروف التي تسهم في التغلب على المشكلات الصعبة التي يفرضها واقع المنافسة، وكذلك تعلم أساليب التأثير على العنصر البشري باعتباره المحور الرئيس في مؤسسات الأعمال من خلال تفعيل مجموعة الممارسات الاستراتيجية ذات الدور البارز في زيادة أدائه، والوصول إلى مستوى متميز في الأداء.

وإنّ مواجهة وإدارة الأزمات يُعدّ أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، ويُعدّ التعامل معها محكاً رئيساً يظهر من خلاله كفاءة الإدارة ومعرفة التعامل مع الأزمات، حيث تتضمن العديد من الأنشطة (السالم، ٢٠٠٩).

ومن هنا تبرز أهمية البحث التي تكمن في دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال دراسة المتغيرات في الواقع الحاضر، ومعرفة الأزمات قبل وقوعها، وكيفية التعامل مع الأزمات الطارئة، وتجنب المؤسسات وقوع الأزمات، أو التخفيف من أثارها المدمرة قدر الإمكان. ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي الآتي: **ما دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في التعلم من الأزمات الماضية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية؟ أهمية البحث**

يكمن أهمية البحث في تقديم عرضاً نظرياً لإدارة الأزمات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين لمواجهتها، وطبيعة العلاقات بين الاستراتيجيات المعتمدة من قبل القادة الإداريين في مواجهة الأزمات ونوع وشدة وأسباب حصولها. كما قد تساعد الدراسة القيادات والمدراء بشركات الاتصالات السعودية في إلقاء الضوء على دور القيادة الاستراتيجية في مجال الإدارة الاستراتيجية، حيث أشار العديد من الباحثين والمهتمين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها.

كما تتمثل أهمية الدراسة في دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية؛ والمتمثل في ضرورة التنبؤ بالأزمات الحالية والمستقبلية، والعمل على منعها، أو مواجهتها، والتخفيف من تأثيراتها السلبية من خلال التدريب على كيفية التعامل معها، واتخاذ الطرق والاستراتيجيات المتبعة لحلها. كما يؤمل أن تكون هذه الدراسة نواةً لدراسات أشمل في مجال فعالية القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

وفي هذا البحث، سوف نتناول موضوع دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات؛ بالتطبيق على القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، ويستهل البحث بمقدمة تحتوي على الإطار العام والأهمية وإشكالية البحث. ويتم تقسيم

البحث إلى أربعة فصول، يستعرض الفصل الأول مراجعة الأدبيات، وكذلك العناصر النظرية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الازمات. ويخصص الفصل الثاني لفرضيات البحث، بينما الفصل الثالث يستعرض طرق البحث (طريقة جمع البيانات - والقياسات). أما الفصل الرابع والأخير فيخصص للنتائج والمناقشة (النتائج الأولية- اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج)، وفي ختام البحث؛ التوصيات، ونواقص البحث، ومن ثم مجالات البحث المستقبلية.

### أدبيات الدراسة

#### ١. مفهوم القيادة الاستراتيجية وأهميتها

لقد بات جلياً أن المفهوم الاستراتيجي في علم الإدارة والقيادة بدأ يأخذ درجات أعلى من الاهتمام والمتابعة، وذلك في ظلّ التطور التكنولوجي السريع، وكذلك مع ازدياد حالات عدم التأكد والاستقرار المجتمعي نتيجة المتغيرات المتلاحقة، وهو ما بدأ من خلال التركيز على التفكير والرؤية والتصورات المستقبلية لنتائج الأعمال، ونبين أنّ مفهوم القيادة الاستراتيجية له عدد من المحدّات التي تميزه عن غيره من المفاهيم والأنماط الأخرى (عبدالرحيم، ٢٠١٩، ص ١٥٠).

والاستراتيجية: " تعني الخطة، والقيادة الاستراتيجية هي تفكير واتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتنفيذ الخطة، وأنّ اتخاذ القرار يؤخذ عبر مختلف الثقافات، والوكالات، وجداول الأعمال، والشخصيات، والرغبات، ويتطلب ابتكار الخطط العملي المرغوب فيها والمقبولة لدى الأفراد والمنظمة" (الطائي، ٢٠١١، ص٧)؛ كما يعرفها جاد الرب بأنّ: " القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي يكون لها سبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي، وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة" (جاد الرب، ٢٠١٢، ص٤٩).

وتركز أغلب التعريفات على أن القيادة الاستراتيجية توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتعددت جهات النظر حول هذا المفهوم على النحو التالي: القدرة على وضع المنظمة في المستقبل من خلال توجيه المنظمة نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إذ تظهر ممارسات استراتيجية حقيقية واضحة من خلال الاستجابة الدائمة والسريعة وذات الكفاءة والفاعلة لكافة المتغيرات والتطورات البيئية المتسارعة ولتفاعل مع رغبات كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة؛ باستخدام شبكة معلومات موسعة ومنظمة، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وأهداف كافة العاملين فيها والمتعاملين معها (عوض، ٢٠١٤، ص٥٠).

كما تعني قدرة الشخص على التوقع، والرؤية، والمحافظة على المرونة والتفكير الاستراتيجي والعمل بمشاركة الآخرين للبدء بعمل التغييرات التي تساعد على خلق مستقبل جيد وقابل للتطبيق للمنظمة (Terry Thomas & Others,2004: 57).

كما أنها تتمثل في القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى أفضت الحاجة، وأنها تعني الإدارة من خلال الآخرين، وإدارة المنظمة ككل بدل إدارة الوحدات الوظيفية الفرعية، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي (صوبص)، والقبح، ٢٠٢١، ص ٨٨).

كما توصلت دراسة فيرا وكروسان (2005) أن هناك فروق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة، فالقيادة الاستراتيجية ذات حساسية إلى تجاه الماضي وحالمة بالمستقبل وتركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي، أما القيادة فهي تتعلق بأي مستوى من مستويات المنظمة وتركز على العلاقة بين القائد وأتباعه.

وبالتالي يستنتج الباحثين مما سبق؛ أن القيادة الاستراتيجية تتمثل بتلك العملية التي تهتم بالتكيف الذكي؛ والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات من خلال التخطيط المنظم والمدروس والتشاركية في العمل لتأسيس التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المنظمة.

## ٢. أدوار وأنماط القيادة الاستراتيجية

تشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على فهم العناصر الرئيسية للتفكير الاستراتيجي الإبداعي وخطوات عملية التخطيط الإبداعي وتنفيذها، وكذلك فهم وتدوين الخطة الاستراتيجية. تلعب القيادة الاستراتيجية دورًا مؤثرًا في عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال العديد من الممارسات أو الإجراءات القيادية، وقبل مراجعة هذه الممارسات القيادية التي من المفترض أن تكون استراتيجية. من الضروري تحديد المسؤول عن قيادة المنظمة بشكل استراتيجي. وهنا يمكن القول أن هناك طرفين يتحملان مسؤولية التوجيه الاستراتيجي والقيادة للمنظمة، وهما: المديرين التنفيذيين الرئيسيين، والإدارة العليا.

ذكر الفيسي (٢٠١٥) خمسة أدوار قيادية يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة وهي: التعرف ومن مواقعهم العليا على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة، وإرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي)، والعمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وتوليد الأفكار الجديدة، ويتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة، الممارسات الجديدة، والمنتجات الجديدة، وقيادة عملية تطوير القابليات الجديدة من

خلال الاستجابة الكفوة لرغبات العملاء المتغيرة والظروف التنافسية المعقدة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية، وقيادة عملية التغيير؛ من خلالها التعامل مع التغيير المخطط (التغيير التنظيمي)، وذلك عن طريق ثلاثة استراتيجيات رئيسية (استراتيجية القوة - استراتيجية الإقناع- استراتيجية المشاركة). وهناك أنماط للقيادة الاستراتيجية كثيرة ومتنوعة وقد أشار إلى بعضها (يونس، ٢٠٠٢، ص٤٧) كالنمط القيادي والنمط التشاركي، والنمط التشريعي، والنمط التنفيذي، والنمط الفوضوي.

### ٣. خصائص وعناصر ومهارات القيادة الاستراتيجية

إن القائد الاستراتيجي هو الذي يضطلع بتحديد التوجه الاستراتيجي، وتوظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية، والمحافظة عليها، وإدامة ثقافة المنظمة الفعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا، كما هو واضح فإن هذا التعريف يحدد أربع خصائص للقائد الاستراتيجي (نجم، ٢٠١١، ص١٤٠) كالتالي: تحديد التوجه الاستراتيجي، توظيف الجدارات الجوهرية، إدامة ثقافة المنظمة الفعالة، أحد أفراد الإدارة العليا. وقد بين (نجم، ٢٠١١) الخصائص الأساسية للقائد الاستراتيجي، وهي: الرؤية المتميزة إن الشركات تولد لتبقى في المدى البعيد، وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف، وليس الاستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتي بقدر من الجدة والتميز.

القدرة على تحقيق التوافق وتشير هذه الخصيصة إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط المنظمة مع الرؤية الاستراتيجية، بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل المنظمة. إن التغيرات والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجحاً في السياسات والخطط، ومن ثم تذبذباً وتأرجحاً في الاستراتيجية، وتحت وطأة نفس الظروف، تتحول المنظمة من منظمة مقادة بالرؤية الاستراتيجية للقائد إلى منظمة استجابات وتعقب الظروف في السوق.

ويخلص الباحثين إلى أن ما يميز القائد الاستراتيجي عن القادة الآخرين هو أن لديه رؤية واضحة ومحددة، ولديه تفكير استراتيجي يعطيه اتخاذ قرارات عقلانية، ويحدد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ويؤثر على الآخرين، بل ويتجاوز ذلك. له تأثير خارج المنظمة، ولديه شبكة من العلاقات التي يتكيف معها من أجل تنفيذ رؤيتها الاستراتيجية.

كما تزداد الثقة بقدرات القائد وقدراته في عمله بإثبات جدارته العلمية التي اكتسبها، ومن خبرته العملية ومهاراته التي وظفها في إدارته للأعمال. يعرف كنعان



المهارة على أنها: "القدرة على القيام بعمل ما بطريقة تتميز بالدقة والسهولة والتحكم في جهد الفرد ووقته" (كنعان، ٢٠٠٢، ص ٣٥٠).

يتضح مما سبق؛ المهارات المتعلقة بالقائد الاستراتيجي هي دوائر متصلة والحاجة إليها متساوية، مما يعني أن فقدان القائد الاستراتيجي لإحدى المهارات يؤثر سلبيًا على كفاءته الإدارية وكذلك جودة مخرجاته الفنية. كلما اتقن القائد الاستراتيجي تلك المهارات؛ وكلما تحسن أدائه تنوعت أساليبه وزادت جودة مخرجاته. وعليه يجب على القائد الاستراتيجي العمل بشكل مستمر لتطوير مهاراته بشكل دوري، خاصة وأن النموذج الاستراتيجي مرتبط بالرؤية المستقبلية بعيدة المدى، الأمر الذي يضع عليه مسؤولية مراقبة وتقييم تلك المهارات (أسلم ٢٠١٧، ص ٢٣).

#### ٤. فوائد ومعوقات القيادة الاستراتيجية

القيادة الاستراتيجية تعتمد على وضوح الرؤية من خلال مراحل متتابعة، فهي تقضي على الغموض، وتقلل من الأزمات المحتملة من خلال تقييم هذه المراحل، واكتشاف الأخطاء لحظة وقوعها، كما أن القيادة الاستراتيجية تقوي الثقة بالنفس، وتعمل على فتح أفكار جديدة لفريق التخطيط، وخاصة فيما لو تحققت خطواته ومراحلها وأنها تجعل الإنسان يشعر بالإنجاز، وخصوصاً في حال نجاح الخطة، فالإنجاز يعتبر أساس للنجاح على أسس علمية وحكيمة، وتؤدي القيادة الاستراتيجية إلى استكشاف وإصلاح الأخطاء؛ مما يشعر الإنسان بضرورة التفكير العميق في أهمية الحياة وأدائها الكثيرة للوصول إلى نتائج أفضل، وبأقل التكاليف الممكنة، كما تعمل أيضاً القيادة الاستراتيجية على توسيع مدارك الفكر من خلال تنظيم الأفكار، واستخدام الأساليب والوسائل الممكنة، والاختيار بين البدائل وغيرها.

كما تناولت دراسة (Lear (2012، بعنوان القيادة الاستراتيجية ودرجة التوافق مع الأداء العالي للمنظمات، حيث توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على التوافق الاستراتيجي وعلى أداء المؤسسات.

ومن معوقات القيادة الاستراتيجية: الكرخي (٢٠٠٩، ص ٥٠-٥١):

**التغير السريع في البيئة** بما ان الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة الي استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية الي مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي الي تعثرها وربما فشلها.

**عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية** بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية القيادة والتخطيط الاستراتيجي وصورت هولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطته التنفيذية، حيث أن الخطة هي أولاً وأخيراً تعبر عن إمكانية المنظمة الذاتية وإن استعانت بالتغيير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

**مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير** أن من أولى مهام القيادة والتخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها الي رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

#### ٥. أبعاد القيادة الاستراتيجية

تشير دراسة (Hidayah and Others 2015) ، والتي تهدف إلى تحليل أبعاد القيادة الاستراتيجية وكيف لهذه الأبعاد أن تؤثر على القيادة الاستراتيجية، حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الاستراتيجية، البعد الذي يعطي أكبر مساهمة للقيادة الاستراتيجية هو الخيار الاستراتيجي، ثم خبير التغيير، وأخيراً القائد المستقبلي، وتضمنت النتائج أنه لتحسين فعالية القيادة الاستراتيجية يجب على القائد أن يكون خبيراً استراتيجياً ثم خبيراً للتغيير ولديه القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للتعليم العالي.

#### ٦. التفكير الاستراتيجي

يُشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة للفرد للارتقاء بإجراءات بيئية استراتيجية متنوعة، وتنفيذ إجراءات تنبؤات مستقبلية دقيقة مع إمكانية صياغة استراتيجيات واتخاذ قرارات تكيفية في ظروف التطبيق والقدرة على الفوز بالمراكز الأكثر تنافسية، بالإضافة إلى إدراك الأبعاد الحرجة والمحورية في الحياة للمنظمة والاستفادة من شح مواردها (جمال الدين، ٢٠٠٢، ص٣٨).

#### الوظائف الأساسية للقيادة الاستراتيجية

تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ورسالتها وفلسفتها وقيمتها وأهدافها، إجراء التحليل الداخلي والذي يوضح ظروف المنظمة الداخلية وامكاناتها، تقييم البيئة الخارجية للمنظمة من حيث بيئة التنافس والظروف البيئية العامة تحليل البدائل الاستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمنظمة والبيئة الخارجية، تحديد البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنظمة، الاختيار الاستراتيجي لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنظمة، تنمية عدد من برامج العمل التي تتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد واعداد الموازنات وتحقيق التوافق بين الاستراتيجية وكل من (الافراد- الهيكل التنظيمي- ثقافة المنظمة - النظم الإدارية)، مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الاستراتيجية (جاد الرب، ٢٠١٢، ص١٢-١٣).

### عوامل نجاح تطبيق القيادة الاستراتيجية

تناولت دراسة عبدالرحيم (٢٠١٩)، أهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء، وأهميته في تحقيق النضج المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد معايير خاصة لاختيار القيادات الاستراتيجية وإعداد قيادات الصف الثاني، كما قدمت الدراسة رؤية مقترحة حول كيفية اكتشاف القيادات الاستراتيجية، وإعدادها وتجهيزها، مع اقتراح مجموعة معايير يجب على المؤسسة أن تأخذها في الاعتبار عند إعداد وتدريب القيادات في المؤسسة، وكذلك استخدامها عند اختيار الأفراد لشغل المواقع القيادية.

### القيادة الاستراتيجية الفعالة

تعتبر القيادة الاستراتيجية الفعالة هي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات والعمل على تطورها، لتحقيق أهدافها، وتزداد الطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وبالتالي نجاح القيادة يتطلب أهميتها في المنظمات العامة نظر أن يكون لدى القائد مجموعة من المواصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئة المتغيرة، فلم يعد الوضع الآن كما كان في السابق نتيجة التطورات العاملة والمتغيرات السريعة، وبالتالي أصبح من الضروري أن يتميز القائد اليوم في المؤسسة العامة بمواصفات ومعايير لم تكن تأخذ في الاعتبار من قبل.

وتعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً فعالاً في تطوير المنظمات، ويتركز نشاطها في خمسة محاور وهي تحديد الاتجاه، ووضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، وتمكين الموظفين، وتحديد العناصر الفعالة، وتطوير الاستراتيجية (Davies and Davies:2006, p121-139).

وتناولت دراسة لميه (٢٠١٩) دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية والتي هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى توافر القيادة الفعالة ومستوى اعتماد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية، كما سعت للوقوف على علاقة ودور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع البتر وكيموايات. وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج؛ أهمها: توافر مقبول جداً للقيادة الفعالة، دور إيجابي ملموس للقيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في مؤسسات الدراسة.

والقيادة الاستراتيجية الفعالة هي عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم، والعمل على إثارة دافعيتهم نحو تنفيذ الاستراتيجية، وتركز القيادة الاستراتيجية على تبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها (Hitt and Reland 1999: P43-57). وتعرف بأنها القدرة على التوقع والتصور والمرونة

والتفكير بمنهجية استراتيجية والعمل مع الآخرين بهدف إحداث تغيير يعمل على بناء مستقبل يحقق النمو والازدهار للمنظمة (Chen and Lee, 2007: P1028).

ويُستنتج مما سبق؛ أن القيادة الاستراتيجية تلعب دوراً فاعلاً ومهم من خلال إدارة موارد المنظمة بطريقة فعالة، وتنمية رأس امال البشري، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة وبناء ثقافة تنظيمية، والاستخدام الأمثل للإمكانيات واستخدام أنظمة رقابية فعالة وتأسيس ممارسات أخلاقية. وترجع أهمية القيادة الاستراتيجية في إنها تحقق نتائج للمنظمة، هذه النتائج ترتبط بالقيم في الأجل الطويل والأجل القصير، حيث يركز القادة انتباههم على بناء الموارد والقدرات والكفاءات لضمان المحافظة على الميزة التنافسية في تحديد طريق واتجاه المؤسسة حيث تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً أساسياً ومهم وبناء الثقافة التنظيمية، وتوجه القيادة الاستراتيجية عملية إنتاج المعرفة التنظيمية من خلال تكامل قدرات الأفراد والمجموعات والاستراتيجيات التنظيمية لتوليد الابتكار التكنولوجي والتنظيمي المطلوب لتعزيز أداء المنظمة في المستقبل.

#### الباب الثاني: إدارة الأزمات

##### ١. مفهوم إدارة الأزمة

تتمثل بقدرة المنظمة في التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية لتقليل المخاطر قدر المستطاع، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة، وتقلل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة (أوفارة، ٢٠٠٩، ص ٥٩)، وقد تتمثل بالقدرة على التنبؤ المنظم والتهيؤ لمشكلات سواء كانت خارجية أم داخلية، والتي تهدد بجديّة سمعة المنظمة وربحيّتها ووجودها، ويمكن عدها استعمال منظومات إدارية خاصة لضمان عمل المنظمة بشكل منظم في ظل الظروف الغير اعتيادية وتقليل الخسائر الاقتصادية والخسائر المتوقعة من جراء الأزمة. وقد تكون بشكل استراتيجيات وخطط وأساليب تتبعها المنظمات وإدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية التي تهدد أهداف وأنشطة المنظمة (اللوزي، ٢٠٠٠، ص ١٩٩)؛ فيما تُعد نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكّن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها (أحمد، ٢٠١٣، ص ٣٠-٣١).

فإدارة الأزمات والكوارث هي أسلوب إداري من أساليب مواجهة الكوارث وتأثيراتها، ذا طبيعة خاصة تميزه عن غيره من الأساليب الإدارية، تمارس فيه مجموعة من الأنشطة والوظائف والاجراءات قبل وأثناء وبعد وقوع الكوارث لمواجهةها في مراحلها المختلفة بهدف منع حدوثها أو تكرارها كلما كان ذلك ممكناً، والتقليل أو الحد من أضرارها عند حدوثها، وإزالة آثارها بعد وقوعها وانتهائها

(الهاشمي، ٢٠١٧، ص ٨٥). وقد قسّم بعض الباحثين مراحل إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل كالتالي: مرحلة ما قبل الأزمة وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما؛ وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها. مرحلة التعامل مع الأزمة: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة. مرحلة ما بعد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة (زهرا، ٢٠٢٠، ص ٩٤١).

أما دراسة الياضي (٢٠٢٠) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية" والتي هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، من حيث مراحل الأزمات (قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة)، وكذلك معرفة الأساليب والاستراتيجيات التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية المحتملة الحدوث وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير إيجابي لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات لدى الجامعات اليمنية، سواءً في الأزمات الحالية أو المستقبلية، وذلك من خلال التنبؤ بالأزمات والعمل على منعها أو مواجهتها أو التخفيف من حدتها.

بناءً على المعطيات السابقة استنتج الباحثان تعريفاً لإدارة الأزمة وهو ان إدارة الأزمة هي عبارة عن عمليات إدارية وتقنيات علمية تمكّن المنظمة من الاستشعار بالأزمات المتوقع حدوثها بغية تجنب المنظمة الأضرار الكبيرة جراء الأزمات والاستفادة من إيجابياتها وسلبياتها لتعلم منها مستقبلاً.

## ٢. أهمية وأهداف ومتطلبات إدارة الأزمة

تُعد إدارة الأزمة العامل الحيوي لنجاح بيئة الأعمال المتسمة بعدم التأكد، لكونها تزود المديرين بقدرات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية الاستباقية ومواجهة التحديات من أجل الربح والبقاء والنمو. وأن الاستثمار في الاستعداد للأزمة يبرر بالكلفة العالية للمنظمات من ناحية الخسائر المالية والفرص السوقية الضائعة والإضرار بالسمعة، وتوضح أهمية إدارة الأزمة في بناء الوعي والالتزام لدى إدارة المنظمة بهذا النهج الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات من خلال الاستجابات المرنة والمنظمة لظروف الأزمات، فضلاً عن توليد التوازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، المركزية لا تُعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر. أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات واسعة ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازن بينهما (الوليد، ٢٠١٠، ص ١١٩ - ١٢٠).

ويتم تحديد أهداف الأزمة في منظمات أعمال اليوم من خلال تشخيص الأزمة وتخطيط الاستجابة لها ومواجهتها ومن ثم حلها (Ocal etal,2005, p1499) والتخطيط للأزمات المتوقعة واحتواء إضرارها في حال حصولها (Evans & Elphick,2005,p142)، وتجنب الأزمات بإزالة مسبباتها وتصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها داخل المنظمة (العزاوي، ٢٠٠٩، ص ١١)، واتخاذ القرارات الإدارية في الظروف الاستثنائية بالاعتماد بأفضل الحقائق (Peason,2002,p70)؛ وتوفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ لمصادر التهديد الحالية والمتوقعة، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة (عبد العال، ٢٠٠٩، ص ٣٢)، والعمل للعودة لحالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة (الخفاجي، ٢٠١٠، ص ٩٨)؛ فضلاً عن توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من آثار الأزمة والاستعداد للمواجهة (الطراونة، ٢٠١١، ص ١٨).

### ٣. الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات

تعتبر الأساليب الاجتهادية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة، لتعقدها وتشابكها، ولذلك لم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية في مواجهة الأزمات، حيث إنها الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمات، وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري أو مجتمع الأزمة.

أسلوب فريق العمل: وهي أكثر الطرق شيوعا واستخداما للتعامل مع الأزمات، حيث يشكل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثم تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه بهدف حل الأزمة بالشكل العلمي السليم:

طريقة تصعيد الأزمة: وهو ترك الأزمة تزيد وتحتدم، على الأخص حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح أو الخلفية السياسية أو العرقية، على الأخص في العمل الشعبي والسياسي، ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة إلى نقاط التعارض.

الاحتياط التعبوي للتعامل مع الأزمات: تقوم على أساس تحديد المناطق الضعيفة التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها، ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا وقائيا لمواجهة أي اختراق، لأي من النقاط والحوازر المحددة.

طريقة الوفرة الوهمية: هي أحد الأسباب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار، للتعامل مع الأزمات العنيفة والسريعة والمتلاحقة الأحداث، والتي تنذر بخطر عاصف ومدمر للكيان الإداري، الذي تجتاحه الأزمة، خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب

لها، يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عوامل الأزمة وتجذب إليها قوى جديدة (عبد العال، ٢٠٠٩).

أما دراسة السلطاني، وآخرون (٢٠١٧) بعنوان: "تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات حيث استند البحث على متغيرين هما إدارة الأزمات والقيادة الاستراتيجية، وتركز اهتمامه حول توضيح تباين دور القادة الإداريين تبعاً لنوع الاستراتيجيات المتبناة في مواجهة الأزمات واستند إلى تحديد العديد من الاستراتيجيات التي تمثل حصيلة ما تناولته المصادر العلمية في كيفية مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد أنواع وشدة الأزمات التي تواجهها المنظمات.

#### ٤. دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

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

كما أشارت دراسة آل سعود (٢٠١٣) إلى أهمية أدوار القيادة الاستراتيجية من خلال العمل على غرس روح الفريق بين العاملين في الوقاية من الأزمات واختيار أفضل الطرق والوسائل في الوقاية من الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم مصلحة الجامعات من الوقاية من الأزمات. ومن ناحية أخرى أضاف، كالهام، (Callahan, ٢٠٠٠)، أهمية دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من حيث مساعدة العاملين على التنبؤ بالأزمات المحتملة واستخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها والتعامل مع الأزمات لابد من أن يتم بشكل فوري وسريع وقوع الأزمة ومساعدة قادة الجامعات على إعداد فرق الأزمات وتدريبهم التدريب الكافي للتعامل مع الأزمات.

أن من أهم أدوار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات هو العمل على إيجاد روح من التعاون بين العاملين وتأهيلهم التأهيل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة، والبعد بها عن الأزمات والمخاطر المحمية.

#### ٥. أنواع الأدوار للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دور خاص يتمثل بتنمية برنامج لإدارة الأزمة

إن تنمية أو إعداد برنامج لإدارة الأزمة من قبل القيادة الاستراتيجية في المنظمات يُعتبر من المهام الأساسية والضرورية قبل البدء بالمعالجة، وتلك لمعرفة وإدراكها وتقديرها وصياغة خطة المواجهة، ويجب أن يتضمن هذا البرنامج على خمسة عناصر رئيسة هي: إدراك الأزمة، وإعداد فريق الأزمة، وإعداد خطة، وتنفيذ البرنامج، وتقدير الحصار. ويرى الباحثان أن التدريب المستمر للأزمات يساعد في تنمية مهارات إدارتها، واتخاذ الأساليب المناسبة في حلها، فلا يتحمس للمعالجة

والمبادرة للتعامل مع الأزمات من لم يكن على دراية كافية بها ومخاطرها وآثارها المدمرة للمنظمات.

### دور عام

ويتمثل بتحديد التوجه الاستراتيجي، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، وتنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، والتعلم المستمر (حسوني، ٢٠١٠، ص ١٠). ويستنتج الباحثين أنّ الترابط بين الأدوار الخاصة والعامّة يؤدي إلى فاعلية الدور للقيادة الاستراتيجية حيث تمثل الأدوار الخاصة الجانب النظري، وتمثل الأدوار العامة الجانب العملي، وكل ذلك لإبراز الدور الفاعل، والمهمة المناسبة في مواجهة المخاطر والأزمات المحتملة، فالقائد هو المسؤول عن بلورة التغييرات في البيئة الداخلية لكي يحقق أهدافه بسلاسة.

### ٦. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميتها في إدارة الأزمة

في ظل ما يشهده العالم من كوارث وأزمات أصبحت المنظمات والهيئات المحلية والمؤسسات بحاجة أن تضع جُل اهتمامها على تطوير استراتيجيات مستشرقة لتحقيق الميزة التنافسية في العمل الحكومي أو العمل الخدمي، والمورد الأساسي لتحقيق ذلك هو الموارد البشرية، التي تبذل جهداً لتحقيق الأهداف، والتي بحاجة لإدارة على مستوى عالٍ من الكفاءة والمهارة والإنسانية ولديها المقدرة على ضبط زمام الأمور والتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الخارجية والداخلية.

إدارة الموارد البشرية دائماً تُمثل حلقة الوصل بين الموظفين والإدارة العليا داخل أي شركة أو المنظمة ودورها الأكبر في تحقيق أهداف جميع الأطراف داخل المؤسسة ويظهر هذا الدور بوضوح أكثر في أوقات الأزمات، حيث تُعتبر إدارة الموارد البشرية عضواً فاعلاً في الإدارة العليا تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة أو المؤسسة (السالم، ٢٠١٤، ص ١٤). فعند بدء الأزمات تنهال الضغط على إدارة الموارد البشرية لتنظيم العمل وإدارة الموظفين بطريقة جديدة، وتوفير أدوات لتيسير مرونة العمل المؤسسي والتأكد أن الموظفين لديهم القدرة على التكيف والالتزام والإنجاز لضمان الاستدامة.

فإدارة الأزمات أسلوب للسيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها، وهذا الفن بحاجة لمدير إدارة الموارد البشرية ليُقدم النصيحة والمشورة ويضع السياسات اللازمة خلال فترة الأزمات (الزبيدي، وآخرون، ٢٠١٨، ص ٦٨).



## فرضيات البحث

### ١. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على التعلم من الأزمات الماضية

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

ويرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الكفاءة ارتباطاً وثيقاً، إذ يتوقف على مدى قيام الكفاءات بالدور القيادي والإداري معاً في إنجاح أو إفشال أي منظمة، ذلك أنّ الكفاءة عملية نسبية، فالفرد قد يكون كفاء في موقف وغير كفاء في آخر، فنجاح أي منظمة في أداء مهامها بكلّ فعالية يتوقف على مدى اختيار القادة ذوي الكفاءات القيادية العالية. وإنّ عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تكون من خلال وضع خطط تدريب للكفاءات على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات؛ من خلال تمثيل وقوع الأزمة وتجربتها في أصعب الظروف وأقلّ إمكانيات لمعرفة سرعة التجاوب في حلها، وتدريب الإدارة والعاملين على كيفية مواجهتها، واتخاذ الاجراء المناسب وقت وقوعها والتعود على احتوائها لتجنب وقوع كارثة للمنظمة (مهاوي، ٢٠١٦، ص١٩٣). وأنّ القيادة الاستراتيجية قادرة على دعم قدرات المنظمة على مواجهة التحديات وإدارة الأزمات بفعالية من خلال تكامل الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي وينمي القدرات التنظيمية لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في الحسبان التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمة القدرة على مواكبة التغيير والتميز المستمر (علالي، ٢٠٢٢).

ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على التعلم من الأزمات الماضية؛ في الاستثمار في آثار الأزمة لتعظيم الكفاءات الأساسية من خلال التغذية العكسية. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ١. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٢. تأثير القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) على التعلم من الأزمات الماضية

يُشير رأس المال البشري إلى المعرفة، ومهارات الموارد البشرية بكامل قوتها، ويُعد رأس المال البشري والاجتماعي مصدراً للميزة التنافسية المستدامة للتنظيم، ولذلك يجب أن يعمل على تنميته وتطويره بعناية، وجوهر القيادة الاستراتيجية هو إدارة رأس المال البشري والاجتماعي، ويُشير تطوير رأي المال البشري إلى تطوير القوة العاملة لمنظمة ما، ومعرفة قدرات أعضائها (Bilgin et al.2017).

فالقيادة الاستراتيجية يحتاجون إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لزيادة قدرات منظماتهم، وهذه القدرة يمكن أن تساعد القادة على إدارة وتطوير ورعاية قدرات رؤوسهم (Plessis et al.2016)؛ من خلال برامج التدريب والتقييم والممارسات التعويضية التي تضمن استمرارية المعرفة من أجل إحداث تأثير إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Cabrales et al.,2017). ويُعد تنمية وتطوير رأس المال البشري من المقومات الضرورية والمؤثرة في التعامل بفاعلية مع الأزمات، حيث أشار حبيب (٢٠١١) إلى أن تنمية الموارد البشرية من حيث التدريب والتعلم يساهم في الاستعداد للأزمات لمنع وقوعها، وكذلك القدرة على التعامل الفعال معها في حال وقوعها، كما تؤثر اتجاهات الأفراد المكتسبة من البرامج التدريبية والتعلم على الاستعداد للازمات لمنع وقوعها، وكذلك القدرة على التعامل الفعال معها في حال وقوعها. وتضيف كذلك (Sumedrea,S.(2013)؛ أن القدرات البشرية والمعارف والمهارات والخبرة التي يمتلكها رأس المال البشري للشركة وبصفة خاصة العناصر البشرية المتميزة تمثل عاملاً حاسماً لتطوير الأعمال في وقت الازمة واستحداث إجراءات جديدة تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتعلم. ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) على التعلم من الأزمات الماضية في استثارة المشاركة في استعادة النشاط والتعليم المستمر. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٢. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٣. تأثير القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) على التعلم من الأزمات الماضية

تتمثل الممارسات الأخلاقية في مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح وعادةً ما يُستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفه مقياساً لأخلاقته، فالأخلاق في القيادة أمر حيوي للمنظمة لتحقيق أهدافها، لكون القيم الشخصية التي يحملها القائد الاستراتيجي ستؤثر على معتقدات المنظمة وسلوكها، وقراراتها، ونتيجة لذلك يُعد التأكيد على الممارسات الأخلاقية معياراً أساسياً للقيادة

الاستراتيجية وأن نجاح المنظمة على المدى الطويل يحدده شخصية القائد، وهو يلعب دوراً مهماً في جعل المنظمة موثوقاً بها، وإثبات ثقة الجهات المعنية في المنظمة (Bilgin et al.2017).

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات؛ مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (الشاعر، ٢٠١٧).

ويشير (Singh (2015؛ إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين، حيث أنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمنظمة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية. فالقيادة الفاعلة بإمكانها أن تبث في الهياكل الجامدة روح الحياة من خلال إشعار كل موظف فيها بأنه عضو مسؤول في الجماعة التي تعمل معاً لتحقيق هدف معين في المؤسسة، حيث أنّ الحياة في أيّ منظمة لا تأتي من الهيكل الذي تستند عليه، وإنما تعتمد بشكل أساسي على خصائص القيادة، حيث هذه القيادة يفترض أن تصدر قراراتها بكل يسر وسهولة دون تكليف، فالقيادة القدوة هي التي تتناول والأمور بقوة ليس فيها شدة وليس فيها ضعف، وتتمكن من غرس الفضائل الحميدة في نفوس المرؤوسين، وتخلق الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتحترم الآخرين وتخدم المصلحة العامة، لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها ويتعلمها المرؤوسين.

لذلك لا بدّ من دعم وتحسين السلوك الأخلاقي والقواعد الأخلاقية عبر وضع معايير أخلاقية تؤثر على النسيج الإداري في المنظمة، والتركيز على ثقافة الانفتاح والحوار من خلال العمل وفقاً لأعلى معايير السلوك الأخلاقي، وهذا ما يلزم القادة بضرورة الالتزام بأخلاقيات المهنة (Ruiz, & Others, 2017). ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) على التعلم من الأزمات الماضية في توظيف نتائج الأزمة لتوثيق الممارسات الأخلاقية وتحويلها لمنهج مستدام. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٣. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٤. تأثير القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على التعلم من الأزمات الماضية

يُعد وجود نظام للرقابة ضرورة من أجل تحديد ما إذا كانت المنظمات قد حققت الأهداف المرجوة أم لا؟ وهو جزء مهم من تنفيذ الاستراتيجية، ويوجد نوعان من الرقابة المالية، واستراتيجية، وتركز الرقابة المالية على النتائج المالية القصيرة الأجل؛ في حين أن الرقابة الاستراتيجية تتعامل مع محتوى الإجراءات الاستراتيجية بدلاً من مخرجاتها، وينبغي على القادة الاستراتيجيين إنشاء نظام تنظيمي متوازن من الناحية المالية والاستراتيجية لتمكين الموظفين من المحافظة على المرونة والابتكار (Bilgin et al.,2017).

وتُعد الرقابة التنظيمية من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنها تُساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة، حيث ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية؛ فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ من أجل تحقيق أهداف المنشأة (الشمري، ٢٠٢٢، ص ٧٥٦). وبالتالي ترتبط الرقابة التنظيمية ببقية الوظائف الإدارية ارتباطاً وثيقاً، حيث يؤثران في الرقابة ويتأثران بها، بالنسبة للتخطيط يتم التحقق من مدى تنفيذ الأهداف والخطط الموضوعية، كما أنها ضرورية للتنظيم وصنع القرارات والقيادة لما تقدمه من مساعدة في التحقق ومتابعة تنفيذ الأهداف المطلوب إنجازها، ومن ثمة فقد حُظيت الرقابة التنظيمية باهتمام الباحثين والمنظرين في علوم إنسانية واجتماعية شتى بهدف التعرف على الدور الفعّال الذي تلعبه في ضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة، إضافةً إلى تنظيم العمل وزيادة معدلات الأداء والكفاءة الإنتاجية، وذلك باتباع القوانين والإجراءات الصادرة عن المنظمة، كما أنهم يسعون إلى التعرف على الطرق والأساليب الرقابية وكيفية ممارستها بتبني الإيجابي منها وتقديم المقترحات والحلول البديلة؛ غير أنهم كشفوا عن إمكانية انحراف الكثير من الإدارات عن الصورة السليمة لوظيفة الرقابة (بوسفط، ٢٠١٦، ص ١٣).

ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على التعلم من الأزمات الماضية في متابعة استعادة النشاط ورصد الفجوات والآثار للتأكد من انتهاء الأزمة، كما ترجع جذور العديد من الأزمات إلى نقاط ضعف نظامية أساسية تمر دون أن يلاحظها أحد حتى تصل إلى نقطة الانهيار، فمن خلال دراسة العيوب الهيكلية ونقاط الضعف داخل أنظمتنا، يمكننا تحديد المحفزات المحتملة للأزمات المستقبلية. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٤. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٥. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على منع الأزمات القادمة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية والأساس الذي يقوم عليه نجاح أو فشل أي منظمة، وأول مهمة يتولها القائد هو بناء فريق عمل يسوده التفاهم والتعاون ويمتلك قدرة على مواكبة التغيير ومواجهة التحديات، حيث يستغل القائد مجموعة من الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين الأداء من خلال عملية الاختيار، والتوظيف، والتكوين، وتطوير الكفاءات البشرية حتى تكون قادرة على احتواء التغيير وإدارته (صالح وعموري، ٢٠١٥، ص ٤٥٤).

ويتبين أنّ هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات، حيث أنّ توافر الأدوات التي تعمل على تنمية الموارد البشرية متمثلة في التدريب والأجور وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، والعمل على تنميتهم وتقييم أداء العاملين سيؤثر بشكل إيجابي على إدارة الأزمات، ويمكن توضيحها فيما يلي (علام، ٢٠١٣): تتطلب تنمية الموارد البشرية الاهتمام بالبرامج التدريبية من خلال العمل على زيادة الموازنة المخصصة للتدريب والاستعانة بمدرّبين أكفاء، كما تقوم برامج الرعاية الاجتماعية للعاملين بالمنظمة بالتغلب على الأزمات، وذلك من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تتمثل في التغذية والإسكان والصحة والتأمين الاجتماعي، والعمل على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين لزيادة وعي العاملين باهتماماتهم وإمكانياتهم والعمل على تنميتها، وإنّ جميع عناصر تنمية الموارد البشرية بالمنظمة؛ تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة الأزمات.

وأوضحت دراسة (Manole & Other (2011)؛ أنه عندما تمر المنظمات بالاضطرابات والتغيرات على مختلف المستويات فإنه قد توفر تنمية الموارد البشرية إطاراً مفاهيمياً مفيداً لإدارة المنظمة حول الأزمة. كما تؤكد على أن التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على التغيير الإداري الاستباقي، والذي يُمكن المؤسسات من البقاء في بيئة معقدة بشكل متزايد وغير مستقرة وتنافسية، ويشمل التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية على (تنمية المواهب، التدريب، تطوير المنظمة، تطوير الأداء، وتنمية القيادة). ويلعب التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية دور رئيسي في إدارة الأزمات، حيث يعمل على:

جعل ثقافة المنظمة تركز على الأزمة، ودرجة أعلى من الاستعداد الفردي في حالة الأزمات، وتطوير القدرة على التعلم من الأزمة، وضع النماذج وتحديد أهداف المنظمة في إدارة الأزمات، ارتفاع مستوى الرضا لدى أصحاب المصالح، وتكامل أفضل لجهود إدارة الأزمات وإمكانية وجود خبرات متعددة لمجموعة واسعة من الأفراد داخل المنظمة.

ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) في منع الأزمات القادمة؛ من خلال تعبئة الكفاءات والقدرات بشكل

استباقي لإدارة الأزمة، وذلك وفق معدلات محسوبة لا تستنزف القدرة. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٥. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٦. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على منع الأزمات القادمة

يُشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات العاملين داخل المنظمة، ويتكون من: قيم واتجاهات وعادات الموظفين في المنظمة (عبد، ٢٠١٦)، ويُعد رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات؛ نظراً لكونه يساعد في الاستجابة للتغيرات البيئية بطريقة مبتكرة (العريقي، ٢٠١٦)، ويعرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للموارد البشرية التي تتولد من خلال وجود مؤهلات، ومعرفة وأفكار وطاقة، والتزام تجاه الوظائف التي يشغلونها، والقبالية للنمو والتطور؛ لاكتساب كل جديد (العريقي، ٢٠١٦).

فمن الواضح أنه من خلال اكتساب المهارات والمعارف؛ يتحول الأشخاص العاديون إلى رأس مال بشري للمنظمات، حيث إن الإنسان المدرب هو مفتاح النمو الاقتصادي في معادلة النمو في كل من البلدان المتقدمة والنامية؛ في ظل وجود قيادة استراتيجية تضمن الاستخدام المنتج للقدرة البشرية، وتضمن تطويرها، وتنميتها؛ حتى تصل إلى المستوى الذي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف المنشودة (العريقي، ٢٠٢٠). ويتبين أنّ الهدف الكلي لرأس المال البشري في عملية إدارة الأزمات بصورة عامة هو تحقيق درجة استجابة سريعة بكفاءة وفاعلية وفقاً لظروف المتغيرات السريعة المولدة للأزمة، وذلك من خلال الكثير من الإجراءات مثل الاستعداد المبكر لمواجهة الأزمات بتوفير القائد الاستراتيجي القادر على استقراء مصادر التهديد والمشاكل الواقعة والمحتملة في بيئة مؤسسته الداخلية والخارجية، والاستغلال الأمثل والتأثير الفعال للموارد؛ وذلك بهدف وأد الأزمة قبل ظهورها أو التعامل الفعال معها لإنهائها، إضافةً إلى تمكين القيادة من السيطرة على المواقف والمحافظة على ثقة جميع أفراد فريقه والتأثير فيهم، وتطبيق مفاهيم رأس المال البشري على إدارة الأزمات من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات واستخراج شجرة الأزمات وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات الناتجة عن كل حدثٍ وعن كلّ أزمة من تحديد خطط كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها والرقابة عليها والاستعداد المستمر للتعامل معها، وكذلك احتواء تداعيات الأزمات وآثارها السلبية فور بدء حدوثها ومنعها من التصاعد. (نوير، وسباعي، ٢٠٢٣، ص ١٥٤).

وبناءً على ما سبق؛ فإنّ تطوير رأس المال البشري في المنظمات؛ ينبغي أن يشمل تنمية المعارف والمهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها العاملون في تلك المنظمات؛ بما يمكنها من تطوير أداء المنظمات. ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) في منع الأزمات القادمة؛ من خلال تعبئة رفع معدلات الجاهزية لكوادر الموارد البشرية من خلال المشاركة ومحاكاة سيناريوهات إدارة الأزمة. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٦. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. ٧. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على منع الأزمات القادمة

إنّ القيادة الأخلاقية تُعد بوابة نجاح استراتيجية مركزية لأيّ مؤسسة تتشدّد النمو وتحقيق الغايات، فهي قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجّع العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالمرؤوسين، وتعزيز نموهم، كما أنها عملت على زيادة أهمية مهام الموظفين مما أدّى إلى تحسين الأداء (حمادة، ٢٠٢٢، ص٣٦٥).

ويؤكّد (Al Halbusi & Others (2017)؛ أنّ الخطوات التي يختارها القائد ليحدد الأبعاد والقيم الأخلاقية للمنظمة هي الأفعال والتصرفات التي يقوم بممارستها سواء كان في حياته الشخصية أو الوظيفية أو في تعامله مع الآخرين، فهي تترجم من خلال تصرفاته في الواقع العملي، حيث تظهر في السلوكيات الأخلاقية عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقياً، ولعلّ أكثر السلوكيات الأخلاقية وضوحاً لدى العاملين هي القضايا المتعلقة بالعدالة فيما يخص اتخاذ القرارات وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، وقد أكّدت على ذلك (العبيدي، ٢٠١٢) حين رأيت أنّ القاعدة الأخلاقية تتمثل في كلّ إجراءات التخصيص والتي يجب أن تتوافق مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة.

إنّ ما يميز أغلب القادة العظماء وأكثر القادة جذباً للإعجاب هم أصحاب المبادئ والإيمان العميق بما يحملونه من قيم ويرى (Golestanipou (2016؛ القيادة الأخلاقية تستند إلى الخصائص والصفات الشخصية للقائد التي يعتبرها مرؤوسه مناسبة من الناحية المعيارية، وتشمل هذه الصفات الصدق والرعاية والإنصاف والجدارة بالثقة والتي يمكن للقادة الذين يظهروا هذه السلوكيات أثناء تعاملاتهم الشخصية فيحفزوا تصورات المرؤوسين من خلال معاملتهم باحترام ومساواة وكرامة، كما أكّدوا على أنّ تصرف القادة بطريقة أخلاقية وحرصهم على تحقيق الرفاهية لموظفيهم سيجعل الموظفين أكثر ثقة بمنظمتهم.

ويرى الباحثين أنّ توفر المناخ الأخلاقي داخل المنظمة يُعد مؤشراً صادقاً على جودة الحياة التنظيمية بداخلها لما له من آثار على تحقيق كفاءة وفعالية لاستخدام الموارد المتاحة من خلال شعور الموظف بالعدالة وانعكاسها على رضاه الوظيفي وانتماؤه للمنظمة والتزامه بتحقيق أهدافها، والحد من الأزمات في المنظمة وعلى القيادات أن تحرص على أن تكون كل قراراته واجراءاتها وسلوكياتها تتسم بالعدالة حيث أنّ تطبيق العدالة وقيم النزاهة والحيادية في المنظمة؛ يُعتبر أحد المتطلبات الأساسية للحد من الأزمات، وتلعب القيادة الأخلاقية دوراً أساسياً في تحديد معالم وحيثيات الأزمة، وإيجاد الحلول الناجحة للتعامل معها.

ويُعد حسن اختيار القائد الذي يتسم أسلوب قيادته بالقيادة الأخلاقية أحد المقومات الأساسية في إدارة الأزمات بنجاح، إذ تُعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها، فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة؛ وعليه من الضروري وجود قادة يمتلكون مهارات إدارة الأزمات وإيجاد الحلول الناجحة للتعامل معها.

ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) في منع الأزمات القادمة؛ من خلال تحويل الممارسات الأخلاقية لتُصبح جزء من الثقافة التنظيمية والتبعية تتحول لممارسات ثقة بين الموارد الشرعية والقيادة. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٧. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) ومنع الازمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

٨. تأثير القيادة الاستراتيجية (استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) على منع الأزمات القادمة

تُعتبر الرقابة أحد الوظائف التنظيمية الرئيسية التي يُمكن عن طريقها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بالكيفية المطلوبة (Al-mohsen,2006, p12)، حيث أنّ الرقابة الإدارية تُصبح رقابة استراتيجية عندما تكون الأولى وثيقة الصلة بأهداف واستراتيجيات المنشأة وعوامل النجاح الرئيسة بها.

وتلعب الرقابة التنظيمية دوراً مهماً في تحديد كفاءة الموارد البشرية، ورفع مستوى فعاليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة، وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة لمعرفة مدى قدرة العاملين على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المرجوة؛ فقد تظهر مشكلات أثناء عمليات التنفيذ، وقد تحدث أخطاء وانحرافات في الأعمال المنجزة تعطل من الإنجاز المطلوب، وقد تتكرر نفس المشكلات، فكيف تتخذ التصحيحات اللازمة وكيف يتم علاجها وتقاديها مستقبلاً (بوسطف، ٢٠١٦)



ويُشار إلى الرقابة التنظيمية على أنها مجموعة من الإجراءات التي تعمل بها الإدارة لإنجاز الأهداف، وتقييمها، وهي الآلية لتنفيذ القرارات، والتأكد من سيرها حسب الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، وكذلك التأكد من توافق سلوك الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها (الفرجاني، ٢٠١٥)، كما تعرف بأنها أنظمة رسمية لتحديد الأهداف والقياس والتغذية الراجعة؛ يستخدمها القادة الاستراتيجيون لتقييم ما إذا كانت المنظمة تحقق السلوك المطلوب، وتنفيذ استراتيجيتها بنجاح (القيسي، ٢٠١٥).

وبناءً على ما سبق؛ يمكن القول أن تنفيذ الرقابة التنظيمية في المنظمات تشمل الأنشطة والعمليات التي تمارسها تلك المنظمات؛ للتأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما هو مخطط، ومعالجة الانحرافات فور حدوثها بما يحقق الأهداف الاستراتيجية. ويتمثل دور القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في منع الأزمات القادمة؛ من خلال الرقابة على منظومة الإنذار المبكر والتأكد من معدلات سرعة الاستجابة للمؤشرات. البحث يختبر الفرضية التالية:

الفرضية ٨. توجد علاقة ايجابية بين القيادة الاستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

### طريقة جمع البيانات

#### منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال هذه الدراسة للتوصل إلى الأهداف والإجابة عن التساؤلات التي تم وضعها ومن ثم اختبار الفرضيات. قام الباحثان بتجميع بيانات من عينة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية، وذلك من أجل التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات، وتم وضع أسئلة محددة وصياغتها في شكل استبيان تم توزيعه على أفراد العينة ومن ثم وصف هذه البيانات وتحليلها.

#### أداة الدراسة

تعتبر المرحلة المتعلقة بأداة جمع المعلومات من أهم مراحل الإجراءات المنهجية في البحوث وبواسطتها وعن طريق حسن تحديدها واختيارها وتصميمها يمكن أن تصبح معلومات البحث على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة وأن تخدم أهداف الدراسة وتجب عن أسئلتها المختلفة، لذا فقد رأى الباحثان جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة عن طريق (الاستبانة) والتي تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة المكتوبة بغرض استطلاع الرأي أو جمع المعلومات حول موضوع معين" وهذه الأداة (الاستبانة) تستطيع أن تعكس واقع المشكلة من ناحية، وتجب عن تساؤلات

الدراسة من ناحية أخرى، وبعد أن تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث قام الباحثان ببناء وتطوير الاستبانة بهدف التعرف على دور القيادة الاستراتيجية الفعالة في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية.

### مجتمع الدراسة

الخطوة الأولى في البحوث هو تعريف مجتمع البحث المستهدف بالدراسة. مجتمع البحث هو بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، ٢٠١٤م، ٢٨٦). يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

### عينة الدراسة

العينة هي وحدة جزئية من المجتمع يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد ويحمل خصائص المجتمع الأصلي (ذوقان، عبيدات، ص ١١٠)، وقد تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية بلغ عددهم (٢١١) من القيادات الادارية.

### صدق وثبات الاستبانة

يُعتبر صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة هي من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، وتتبع أهميته من كون أن وجوب توفرها يؤدي إلى صحة نتائج البحث العلمي وتجعل له قيمة علمية، لذلك ينبغي على الباحث الحرص على اختيار أداة تتصف بالثبات والصدق. حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة البُعد الذي تتبع له في كل محور.

الجدول يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة (القيادة الاستراتيجية) حسب الأبعاد بطريقة معاملات بيرسون للارتباط. فنجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تتبع له تراوحت بين (٠.٦٩٢ - ٠.٩٠٨) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبالتالي فإن المحور الأول لأداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل بُعد تقاس ما صُممت من أجله.

جدول رقم (١) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول لأداة الدراسة حسب ابعاد القيادة الاستراتيجية

رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	الدلالة الإحصائية
١/ استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية			٢/ تطوير رأس المال البشري		
1	.692**	0.000	1	.794**	0.000
2	.818**	0.000	2	.766**	0.000
3	.799**	0.000	3	.764**	0.000
4	.736**	0.000	4	.823**	0.000
5	.840**	0.000	5	.810**	0.000
6	.779**	0.000	6	.784**	0.000
7	.769**	0.000	7	.759**	0.000
٣/ تعزيز الممارسات الأخلاقية			٤/ تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة		
1	.759**	0.000	1	.865**	0.000
2	.820**	0.000	2	.829**	0.000
3	.872**	0.000	3	.896**	0.000
4	.754**	0.000	4	.820**	0.000
5	.831**	0.000	5	.846**	0.000
6	.908**	0.000	6	.891**	0.000
7	.624**	0.000	7	.855**	0.000

(\*\*) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

الجدول يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة (إدارة الأزمات) حسب الأبعاد بطريقة معاملات بيرسون للارتباط. فنجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تتبع له تراوحت بين (٠.٨١٧ - ٠.٩٠٠) وجميعها قيم موجبة ومرتفعة وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبالتالي فإن المحور الثاني لأداة الدراسة يمتاز بصدق الاتساق الداخلي وأن العبارات في كل بُعد تقيس ما صُممت من أجله.

جدول رقم (٢) صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني لأداة الدراسة حسب ابعاد إدارة الأزمات

رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	الدلالة الإحصائية	رقم العبارة	معامل بيرسون للارتباط	الدلالة الإحصائية
١/ التعلم من الأزمات الماضية			٢/ منع الأزمات القادمة		
1	.875**	0.000	1	.874**	0.000
2	.889**	0.000	2	.890**	0.000
3	.899**	0.000	3	.861**	0.000

0.000	.862**	4	0.000	.833**	4
0.000	.889**	5	0.000	.877**	5
0.000	.886**	6	0.000	.817**	6
0.000	.900**	7	0.000	.826**	7

(\*\*) معامل الارتباط ذال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)

الجدول يوضح نتائج الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألfa. نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المحورين تراوحت بين (٠.٨٨٨ - ٠.٩٥١)، بينما للمحور الأول ككل بلغ (٠.٩٦٩) وللمحور الثاني ككل بلغ (٠.٩٧٠)، وللاستبيان كاملاً فقد بلغت قيمة ألفا كرونباخ (٠.٩٨٢)، ونلاحظ أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة. مما سبق من نتائج الثبات فإنه يمكن التوصل إلى أن الأداة تمتاز بالثبات، مما يجعل الباحثان مطمئنان لإجابات أفراد العينة على الاستبيان وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستكون موثوقة ويمكن الاعتماد عليها. وللتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

### جدول رقم (٣) معاملات الثبات لأداة الدراسة بطريقة كرونباخ-ألfa

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ-ألfa
١/ القيادة الاستراتيجية	١/ استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	٧	٠.٨٨٨
	٢/ تطوير رأس المال البشري	٧	٠.٨٩٥
	٣/ تعزيز الممارسات الأخلاقية	٧	٠.٩٠٢
	٤/ تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	٧	٠.٩٣٩
٢/ إدارة الأزمات	المحور الأول كاملاً	٢٨	٠.٩٦٩
	١/ التعلم من الأزمات الماضية	٧	٠.٩٤٠
	٢/ منع الأزمات القادمة	٧	٠.٩٥١
	المحور الثاني كاملاً	١٤	٠.٩٧٠
الاستبيان كاملاً		٤٢	٠.٩٨٢

### النتائج والمناقشة

#### النتائج الأولية

#### الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

تم تحديد عدد من المتغيرات الأولية لوصف أفراد عينة الدراسة، وتشمل: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)، والتي تم اختيارها لاحتمالية تأثيرها على نتائج الدراسة، هذا بالإضافة إلى كونها تعطي مؤشرات عامة عن أفراد العينة، وتقصيل ذلك فيما يلي:

جدول رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	188	89.1%
	أنثى	23	10.9%
العمر	من ١٨ - ٢٥ سنة	3	1.4%
	من ٢٦ - ٣٥ سنة	35	16.6%
	من ٣٦ - ٤٥ سنة	93	44.1%
	أكثر من ٤٥ سنة	80	37.9%
المؤهل العلمي	ثانوية أو أقل	28	13.3%
	دبلوم بعد الثانوية	15	7.1%
	بكالوريوس	120	56.9%
	دراسات عليا	48	22.7%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	18	8.5%
	من ٥ - ١٠ سنوات	22	10.4%
	من ١٠ - ١٥ سنة	36	17.1%
	من ١٥ سنة فأكثر	135	64.0%
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	23	10.9%
	رئيس قسم	46	21.8%
	مدير عام	17	8.1%
	إداري	95	45.0%
	مشرف	30	14.2%
المجموع		211	100.0%

بالنسبة للجنس، فيتميز من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة بنسبة (٨٩.١ %) هم ذكور، بينما بلغت نسبة الإناث (١٠.٩ %)، بالنسبة للعمر، فنجد من خلال الجدول أن نسبة ٤٤.١ % من أفراد العينة في الفئة العمرية (من ٣٦ إلى ٤٥ سنة)، وأن نسبة ٣٧.٩ % في الفئة العمرية (أكثر من ٤٥ سنة)، وأن نسبة ١٦.٦ % في الفئة العمرية (من ٢٦ إلى ٣٥ سنة)، وأن نسبة ١.٤ % فقط في الفئة العمرية (من ١٨ إلى ٢٥ سنة)، النسبة للمؤهل العلمي، فنجد أن نسبة ٥٦.٩ % من أفراد العينة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن نسبة ٢٢.٧ % مؤهلهم العلمي (دراسات عليا)، وأن نسبة ١٣.٣ % (ثانوية أو أقل)، وأن نسبة ٧.١ % مؤهلهم (دبلوم بعد الثانوية). والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب.

بالنسبة لسنوات الخبرة، فنجد أن غالبية أفراد العينة بنسبة ٦٤.٠ % تبلغ خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر)، وأن نسبة ١٧.١ % تبلغ خبرتهم (من ١٠ وأقل من ١٥ سنة)، وأن نسبة ١٠.٤ % تبلغ خبرتهم (من ٥ وأقل من ١٠ سنوات)، وأن نسبة ٨.٥ % تبلغ خبرتهم (أقل من ٥ سنوات)، بالنسبة للمسمى الوظيفي، فنجد أن نسبة ٤٥.٠ %

% من أفراد العينة في وظيفة (إداري)، وأن نسبة ٢١.٨ % في وظيفة (رئيس قسم)، وأن نسبة ١٤.٢ % في وظيفة (مشرف)، وأن نسبة ١٠.٩ % في وظيفة (مدير إدارة)، وأن نسبة ٨.١ % في وظيفة (مدير عام).

### اختبار فرضيات البحث ومناقشة النتائج وصف محاور أداة الدراسة

#### مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بشركات الاتصالات السعودية

تم إجراء التحليل الوصفي لعبارات أبعاد المحور الأول لأداة الدراسة عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الأبعاد، وذلك كما يلي:

الجدول عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) حسب الأبعاد، حيث تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد المحور الأول، بلغ المتوسط العام لكامل المحور (٣.٩٦) ويقع داخل الفئة الثانية (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) من مقياس ليكرت الخماسي ويشير إلى مستوى استجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية بلغت (٧٩.٢ %)، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور ككل (٠.٧٣) ويشير إلى مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور بشكل عام، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية يوافقون بنسبة ٧٩.٢ % على وجود مستوى عالي من القيادة الاستراتيجية بشركات الاتصالات السعودية.

من خلال المتوسطات الحسابية، فقد أُعيد ترتيب الأبعاد بشكل تنازلي حسب قيمة المتوسط الحسابي، فنجد أن بُعد (تعزيز الممارسات الأخلاقية) حل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠) وبمستوى استجابة (موافق) ونسبة مئوية كلية (٨٠.٠ %)، ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٩٨) ويقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت ويشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية (٧٩.٦ %)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُعد (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٩٥) ويقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت ويشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية (٧٩.٠ %)، ثم جاء في المرتبة الرابعة بُعد (تطوير رأس المال البشري) حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٩٣) ويقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت ويشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية (٧٨.٦ %).

جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة  
نحو مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بشركات الاتصالات السعودية حسب  
الأبعاد الفرعية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية المنوية	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	أولاً: إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية توفر الشركة كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع الأزمات.	4.00	0.90	80.0	موافق	3
٢	يسمح للعاملين باتخاذ أي إجراء بضمن تحقيق جودة عالية لإدارة الأزمة.	3.68	1.03	73.6		
٣	تستخدم أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين لإدارة الأزمة.	3.92	0.98	78.4		
٤	تهتم الشركة بذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	3.93	0.97	78.6		
٥	تولي إدارة الشركة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.	3.91	0.96	78.2		
٦	تتوفر أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	4.02	0.79	80.4		
٧	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الشركة. المتوسط الحسابي يُعَد إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	4.03	0.76	80.6		
		3.95	0.71	79.0		
٨	ثانياً: تطوير رأس المال البشري تُعد برامج تدريبية لتنفيذ خطط الطوارئ والسناريوهات المعدة.	3.91	0.94	78.2	موافق	4
٩	يتم الاستعانة بخبراء متخصصين عند تشكيل فريق عمل لمواجهة الأزمات.	3.89	0.91	77.8		
١٠	تُمنح الحوافز لتحفيز فريق العمل على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمة.	3.84	1.01	76.8		
١١	تساعد إدارة الشركة عاملها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	4.06	0.85	81.2		
١٢	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.	3.82	0.94	76.4		
١٣	تهتم الشركة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.	3.87	0.97	77.4		
١٤	تخصص إدارة الشركة ميزانية خاصة لتدريب وتطوير الموظفين. المتوسط الحسابي يُعَد تطوير رأس المال البشري	4.09	0.93	81.8		
		3.93	0.73	78.6		
١٥	ثالثاً: تعزيز الممارسات الأخلاقية توجد قواعد أخلاقية ملزمة لكافة أعضاء فريق العمل بالشركة.	4.16	0.73	83.2		
١٦	تشجع الشركة على اتباع القواعد الأخلاقية لإدارة الأزمة.	4.06	0.80	81.2		
١٧	يتم تنفيذ برامج للتدريب على الأخلاقيات في إدارة الأزمة.	3.83	0.95	76.6		
١٨	تتجنب القيادات الممارسات التي تحقق المنافع الخاصة لهم وليست ذات اهتمام بإدارة الأزمة.	3.74	1.01	74.8		

		78.2	0.93	3.91	يُوجد دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي بالشركة.	١٩
		81.0	0.85	4.05	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.	٢٠
		85.4	0.75	4.27	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.	٢١
1	موافق	80.0	0.69	4.00	المتوسط الحسابي لُبُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية	
		78.2	0.88	3.91	<b>رابعاً: تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة</b> تتوفر آليات رقابة واضحة للتحكم في الأزمة.	٢٢
		80.0	0.88	4.00	يتم تصحيح الأخطاء بعد تحديد الانحرافات غير المرغوب فيها.	٢٣
		78.6	0.96	3.93	تُوجد وحدة مستقلة تتابع عملية الرقابة.	٢٤
		84.0	0.79	4.20	هناك اهتمام كبير بالرقابة المالية عند إدارة الأزمة.	٢٥
		76.4	1.00	3.82	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة والتي تنعكس بالإيجاب على مجريات العمل.	٢٦
		79.4	0.90	3.97	يتم التأكد من أنّ الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.	٢٧
		80.0	0.91	4.00	تعتبر الشركة أنّ الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	٢٨
2	موافق	79.6	0.78	3.98	المتوسط الحسابي لُبُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	
	موافق	79.2%	0.73	3.96	المتوسط الحسابي المرجح العام	

#### ستوى توفر إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية

الجدول عبارة عن التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني (إدارة الأزمات) حسب الأبعاد، حيث تم حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من أبعاد المحور الثاني، بلغ المتوسط العام لكامل المحور (٣.٩٠) ويقع داخل الفئة الثانية (٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠) من مقياس ليكرت الخماسي ويشير إلى مستوى استجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية بلغت (٧٨.٠%)، كما بلغ الانحراف المعياري للمحور ككل (٠.٧٨) ويشير إلى مدى تجانس استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور بشكل عام، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية يوافقون بنسبة ٧٨.٠% على وجود مستوى عالي من إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية.

من خلال المتوسطات الحسابية، فقد تم أعيد ترتيب الأبعاد بشكل تنازلي حسب قيمة المتوسط الحسابي، فنجد أن بُعد (التعلم من الأزمات الماضية) حل في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٥) وبمستوى استجابة (موافق) ونسبة مئوية كلية (٧٩.٠%)، ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد (منع الأزمات القادمة) حيث بلغ متوسطه الحسابي (٣.٨٥) ويقع ضمن الفئة الثانية لمقياس ليكرت ويشير إلى مستوى الاستجابة (موافق) وبنسبة مئوية كلية (٧٧.٠%).



جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة نحو مستوى ممارسة إدارة الأزمات بشركات الاتصالات السعودية حسب الأبعاد الفرعية.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الاستجابة	الترتيب
	<b>أولاً: التعلم من الأزمات الماضية</b>					
٢٩	يجري توثيق معلومات الأزمات وطرق التعامل معها وحفظها لاستعادتها عند الحاجة.	4.02	0.79	80.4		
٣٠	تتبنى الشركة الأفكار والطرق الإبداعية في كيفية التعامل مع الأزمات.	3.98	0.91	79.6		
٣١	تدرس الشركة الخطوات التي تمت في التعامل مع الأزمات الماضية.	3.98	0.84	79.6		
٣٢	تستفيد الشركة من الخطط والبرامج التي تنفذها الشركات الأخرى في تعاملها مع الأزمات التي واجهتها.	3.93	0.86	78.6		
٣٣	تعمل الشركة على تقييم الخطط والإجراءات التي نفذت في التعامل مع آثار الأزمات الماضية وإجراء التعديلات اللازمة عليها.	3.95	0.87	79.0		
٣٤	تعمم إدارة الشركة الدروس المستفادة من الأزمة بعد انتهائها.	3.88	0.93	77.6		
٣٥	تولي إدارة الشركة الاهتمام بالدراسات والأبحاث الخاصة بالأزمات.	3.90	0.94	78.0		
1	<b>المتوسط الحسابي لبعدها التعلم من الأزمات الماضية</b>	3.95	0.75	79.0	موافق	1
	<b>ثانياً: منع الأزمات القادمة</b>					
٣٦	يتوفر لدى الشركة القدرات الكاملة لتحديد الأزمات المتوقعة.	3.85	0.92	77.0		
٣٧	تقوم الشركة بمسح دوري لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمات وتحليلها.	3.88	0.88	77.6		
٣٨	تعتمد الشركة على التخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة قبل حدوثها.	3.90	0.91	78.0		
٣٩	يستطيع الفريق الإداري التنبؤ بإمكانية تعرض الشركة لازمة متوقعة.	3.79	0.97	75.8		
٤٠	تقوم إدارة الشركة بتحليل البيئة المحيطة للتنبؤ بالأزمات المحتملة.	3.82	0.92	76.4		
٤١	تعتمد إدارة الشركة على بيانات نظم المعلومات لاستشعار الأزمات.	3.88	0.85	77.6		
٤٢	تستخدم إدارة الشركة مؤشرات الأزمات السابقة للتنبؤ باحتمال وقوع أزمة مستقبلية.	3.83	0.93	76.6		
2	<b>المتوسط الحسابي لبعدها منع الأزمات القادمة</b>	3.85	0.80	77.0	موافق	2
	<b>المتوسط الحسابي المرجح العام</b>	<b>3.90</b>	<b>0.78</b>	<b>78.0%</b>	موافق	

### نتائج التحقق من فرضيات البحث

**الفرضية الرئيسية الأولى** توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (القيادة الاستراتيجية) و (التعلم من الأزمات الماضية). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٩٠٤.١) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (١.٠١٤) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٩٠١) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٨١٢) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغيير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٨١.٢% وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

**جدول رقم (٧) العلاقة بين دور القيادة الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية عن طريق نموذج الانحدار**

#### الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار $\beta$	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.064	0.473	0.637	.901	0.812	904.1
القيادة الاستراتيجية	1.014	30.069	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

**الفرضية الفرعية الأولى** توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الاستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (إستغلال وإستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (إستغلال وإستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والتعلم من الأزمات الماضية، حيث يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (302.9) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار.

كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (إستغلال وإستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.82) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (t) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.769) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.592) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة 59.2%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الاستراتيجية (إستغلال وإستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

**جدول رقم (8) العلاقة بين إستغلال وإستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية عن طريق نموذج الانحدار الخطي البسيط.**

النموذج	معاملات الانحدار $\beta$	اختبار (t)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.74	3.95	0.000	.769	0.592	302.9
إستغلال وإستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية	0.82	17.41	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) و (التعلم من الأزمات الماضية) ، يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٦٦١.١) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (٠.٨٩) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٧٢) ، ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧٦٠) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٧٦.٠% ، وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

جدول رقم (٩) العلاقة بين تطوير رأس المال البشري والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية عن طريق نموذج الانحدار

#### الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار $\beta$	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.44	3.20	0.002	.872	0.760	661.1
تطوير رأس المال البشري	0.89	25.71	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير

المستقل (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) و (التعلم من الأزمات الماضية). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (373.3) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تعزيز الممارسات الأخلاقية) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.88) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.801) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.641) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة 64.1%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية.

جدول رقم (10) العلاقة بين تعزيز الممارسات الأخلاقية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الإنحدار $\beta$	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	اختبار F
الحد الثابت	0.44	3.27	0.019			
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.88	19.32	0.000	.801	0.641	**373.3

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الاتصالات السعودية. لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والمتغير التابع (التعلم من الأزمات الماضية)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) و (التعلم من الأزمات الماضية)، يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٦٥٢.١) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (٠.٨٤) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٧٠) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧٥٧) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٧٥.٧%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

**جدول رقم (١١) العلاقة بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط**

النموذج	معاملات الإنحدار $\beta$	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.59	4.42	0.000	.870	0.757	652.1
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.84	25.5	0.000			

المتغير التابع: التعلم من الأزمات الماضية

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور القيادة الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و (منع الأزمات القادمة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي

بلغت (٥٣١.٢) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) في النموذج (β) والذي بلغ (١.٠١) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٨٤٧) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٧١٦) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٧١.٦% وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين دور القيادة الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٢) العلاقة بين دور القيادة الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الإنحدار β	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.17	0.95	0.344	.847	0.716	531.2
القيادة الإستراتيجية	1.01	23.05	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين القيادة الإستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) و (منع الأزمات القادمة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٢٢٦.٨) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير

المستقل (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (٠.٨٢) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (٠.٧٢١) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (٠.٥٢٠) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة ٥٢.٠% وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

**جدول رقم (١٣) العلاقة بين إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط.**

النموذج	معاملات الإنحدار $\beta$	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.65	2.98	0.003			
إستغلال واستثمار القدرات والمواهب الإستراتيجية	0.82	15.06	0.000	.721	0.520	226.8

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تطوير رأس المال البشري) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) و (منع الأزمات القادمة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٤٥١.٣) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تطوير



رأس المال البشري) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.902) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.827) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (0.683) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغيير في المتغير التابع يبلغ نسبة 68.3% وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تطوير رأس المال البشري) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٤) العلاقة بين تطوير رأس المال البشري ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

النموذج	معاملات الإنحدار $\beta$	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.31	1.82	0.070	.827	0.683	451.3
تطوير رأس المال البشري	0.902	21.24	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) و (منع الأزمات القادمة). يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (240.2) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار. كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تعزيز الممارسات الأخلاقية) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ (0.85) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.731) ويشير إلى علاقة طردية

قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ( $0.535$ ) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة  $53.5\%$ . وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تعزيز الممارسات الأخلاقية) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٥) العلاقة بين تعزيز الممارسات الأخلاقية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار $\beta$	اختبار (ت)	الدلالة الاحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.43	1.94	0.054	.731	0.535	240.2
تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.85	15.49	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين بُعد المتغير المستقل (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والمتغير التابع (منع الأزمات القادمة)، وذلك كما يلي:

يوضح الجدول نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) و (منع الأزمات القادمة) ، يتضح أن قيمة الاختبار (F) والتي بلغت (٦٥٢.١) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار، كما يوضح الجدول معاملات الإنحدار للمتغير المستقل (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في النموذج ( $\beta$ ) والذي بلغ ( $0.84$ ) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الإنحدار في النموذج، هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ ( $0.870$ ) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد ( $0.757$ ) ويشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل في إحداث تغير في المتغير التابع يبلغ نسبة  $75.7\%$ . وبالتالي فإنه يمكن التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه: توجد علاقة موجبة ذات دلالة

احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإستراتيجية (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

جدول رقم (١٦) العلاقة بين تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية عن طريق نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

النموذج	معاملات الإنحدار $\beta$	اختبار (ت)	الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	0.59	4.42	0.000	.870	0.757	652.1
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	0.84	25.5	0.000			

المتغير التابع: منع الأزمات القادمة

### الخاتمة

في ختام هذا البحث، نستعرض ملخصاً بأهم النتائج؛ والتي كانت تتكون عينة الدراسة من (٢١١) من القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية، وأظهرت النتائج أن الغالبية بنسبة (٨٩.١ %) هم ذكور، وأن نسبة ٤٤.١ % في الفئة العمرية (من ٣٦ إلى ٤٥ سنة)، وأن نسبة ٥٦.٩ % مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن الغالبية بنسبة ٦٤.٠ % تبلغ خبرتهم (من ١٥ سنة فأكثر)، وأن نسبة ٤٥.٠ % من أفراد العينة في وظيفة (إداري).

كما توصلت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية يوافقون بنسبة ٧٩.٢ % على وجود مستوى عالي من القيادة الإستراتيجية بشركات الإتصالات السعودية من حيث أبعاد القيادة الاستراتيجية الأربعة وهي تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة استغلال، واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري.

كما توصلت النتائج أيضاً إلى أن أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية يوافقون بنسبة ٧٨.٠ % على وجود مستوى عالي من إدارة الأزمات بشركات الإتصالات السعودية من حيث أبعاد إدارة الأزمات وهي التعلم من الأزمات الماضية، ومنع الأزمات القادمة.

كما توصلت النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور القيادة الإستراتيجية والتعلم من الأزمات الماضية لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية وإلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور القيادة

الإستراتيجية ومنع الأزمات القادمة لدى القيادات الإدارية بشركات الإتصالات السعودية.

### التوصيات

من خلال النتائج التي توصل إليها في هذه الدراسة؛ توصل الباحثان إلى مجموعة من أهم التوصيات ومنها: يتوجب على القادة تخصيص الإمكانيات والموارد الضرورية لتعزيز دور القادة في إنجاح إدارة الأزمات التي يواجهونها، والتنوع أكثر في استعمال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المنظمات، وإعطاء القيادات الإدارية بالمنظمات مزيداً من الصلاحيات لإحداث التغيير المناسب والذي يزيد من فاعلية إدارتهم، وكذلك تقوية العلاقة بين المنظمة والمجتمع المحلي للمساعدة في إحداث التغيير المرغوب حدوثه في المنظمات وخارجها من خلال برامج وآليات مخطط لها بصورة صحيحة، وتوفير حوافز ومكافآت وشهادات تقدير للقيادات الإدارية الذين يتميزون في مجال التخطيط الاستراتيجي ويحققون خططهم بنجاح، وضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا بالمنظمات بحيث تكون مستقلة بشكل مباشر لعلاج الأزمات المحتملة وتكوين فريق لإدارة الأزمات من موظفين متخصصين ومدربين في مجال الأزمات ليكون الفريق جاهز في أي وقت لمواجهة الأزمات التي قد تحدث، وضرورة تطبيق درجة أعلى من المرونة للتعامل مع مكونات وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وما يحدث بهم من تغييرات مما يتطلب رفع درجة الوضوح في التوجه الاستراتيجي خاصة ما يتعلق بمكونات وخصائص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للقيادة الاستراتيجية يتطلب مزيد من ممارسات القيادة الاستراتيجية في المنظمة، وضرورة التخفيف من حدة الأزمات وتقليل أثارها من خلال الاهتمام بنظم المعلومات بمختلف أنواعها سواء كان ما يتعلق بالبيئة الداخلية أو الخارجية كالمعلومات التكنولوجية أو التنافسية بما يشكل ما يعرف بالآليات الإنذار المبكر، وتوفير تدريب وتنظيم لدورات تثقيفية وورش متخصصة في إدارة الأزمات موجّهة إلى العاملين بالمنظمة لزيادة الوعي بمجال إدارة الأزمات، وتشجيع التفاعل بين الإدارة والعاملين لنشر روح الفريق الواحد والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والاقتراحات لإنجاز العمل بسرعة، وضرورة أن تساهم ممارسات القيادة الاستراتيجية لتطوير الإطار الأخلاقي والقيمي لدعم الأداء المؤسسي في المنظمة، وضرورة توجيه اهتماماً وجهداً أكبر في ممارسات القيادة الاستراتيجية إلى ضوابط ومعايير تنفيذ ومتابعة الخطة الاستراتيجية، وأخيراً على المنظمة أن تطور خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات، أخذاً بعين الاعتبار تجاربها السابقة في هذا المجال من خلال الفريق المختص بعقد اجتماعات ونقاشات وورش عمل مع فريق الطوارئ فيها الذي لديه الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات.

## المراجع

### المراجع العربية

أحمد، أخيارهم عبدالله (٢٠١٣). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة نويوتا، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر.

أبوفارة، يوسف أحمد (٢٠٠٩). إدارة الأزمات مدخل متكامل، عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

آل سعود، طلال بن عبد العزيز بن محمد (٢٠١٣). دور القيادات الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات: دراسة تطبيقية على منسوبي الاستخبارات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

بن عبد الله، عادل خير الله (٢٠٠٣). إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، مجلة مستقبل التربية العربية، مج (٩)، عدد (٣٠).

بوسقط، أمال (٢٠١٦). الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال: مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجاً، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

توفيق، عبدالرحمن (٢٠١١). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد يحدث، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٢). القيادة الاستراتيجية، القاهرة: دار الفكر العربي. جامع، علاء الدين حامد (٢٠٠٩). مهارات القائد الاستراتيجي، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود لتنمية المهارات الاستراتيجية للقادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

جعفر، يونس (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات- دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية).

حبتور، محمد صالح (٢٠٠٠). الإدارة العامة: المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الأردن: العربية الدولية للنشر والتوزيع.

حسوني، أنير عبد الأمير (٢٠١٠). ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (١)، إصدار (٢)، جامعة واسط، بغداد.

حواش، جمال الدين محمد (٢٠٠١). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية: المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (٣٨)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.

- الخفاجي، عثمان ابراهيم (٢٠١٠). تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للأزمات التنظيمية، رسالة غير منشورة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد لنيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
- رحيمة، سلمى حنينة (٢٠١٢). دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (٤)، ع (٩)، العراق.
- الركابي، كاظم نزار (٢٠٠٤). الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، ط (١)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزبيدي، غني، الزبيدي، ناظم، عباس، حسين (٢٠١٨)، ادارة الموارد البشرية: مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زهران، سناء محمد (٢٠٢٠). الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الأزمات والكوارث: دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد (٣)، العدد (٥٠).
- السالم، مؤيد (٢٠١٤)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- السلطاني؛ سعاد حاييف، وعلون؛ بشرى محمد، وعلي؛ نغم دايع (٢٠١٧). تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجية مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع.
- صلاح، محمد (٢٠٠٥). إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية.
- صويص؛ محمد ابراهيم، والقبح؛ إيهاب سمير (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، مج (٤١)، ع (٤).
- الطائي؛ علي حسون، وحسين؛ ضياء محمد، ومحمد؛ نسرين جاسم (٢٠١١). دور القيادة الاستراتيجية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط، دارة المشاريع، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ع (٦١)، م (١٧).
- عبد العال، راند. (٢٠٠٩)، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عبدالرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة: رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة، مج (٣٩)، ع (١)، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية

العريفان، أمثال حمد (٢٠١٩). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المنشودة داخل مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، مجلة العلوم التربوية، ع (٣٨)، مصر: جامعة جنوب الوادي، كلية التربية بقنا.

العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠١٦). إدارة الموارد البشرية، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.

العريقي، منصور محمد إسماعيل (٢٠٢٠). طرق البحث في العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.

العزاوي، نجم (٢٠٠٩). أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، بحث منشور، المؤتمر العلمي الدولي السابع، تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.

عساف، محمود عبد المجيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير في أصول التربية بكلية التربية بالجامعة الإسلامية، غزة.

العمر، فؤاد عبد الله (1999)، "اخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور اسلامي"، البنك الاسلامي للتنمية، المعهد الاسلامي للبحوث والتدريب.

فيرا؛ دوسيا، وروسان؛ ماري (٢٠٠٥). القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي: ترجمة: عجلان بن محمد الشهري، مجلة الإدارة العامة، مج (٤٥)، ع (٢)، ص ٣٥٧-٣٩٦.

فهواجي، أمينة (٢٠١٥). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، مجلة أبعاد اقتصادية، ع (٥)، الجزائر: جامعة أمجد بوقرة بومرداس - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

القيسي، تقى إيباد (٢٠٢٢). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة نظرية، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، ١، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية.

القيسي، محمد قاسم (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى: فلسطين، غزة.

القيسي، محمد قاسم (٢٠١٥). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى، جامعة الأقصى: فلسطين، غزة.

- الكرخي، مجيد (٢٠٠٩). التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (٢٠٠٢). القيادة الإدارية، ط (٢)، عمان: مكتبة دار الثقافة.
- لميه، سوامية (٢٠١٩). دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البتروكيمياوية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج (١١)، ع (١).
- اللوزي، موسى (٢٠٠٠). التطوير الإداري، ط ١، الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.
- مخدوم، هند كرامة الله (٢٠٢١). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير، دراسة حالة كلية إدارة الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (٢٩)، ع (٢).
- نجم، عبود نجم (٢٠١١). القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، ط (١)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهاشمي، مصعب حبيب مرحوم (٢٠١٧). دور القوانين والتشريعات الدولية والمحلية في مواجهة أزمات الكوارث، مجلد (١٨)، العدد الأول، مجلة العلوم الإنسانية.
- الوليد، بشار (٢٠١٠). "التخطيط الاستراتيجي، مفاهيم معاصرة"، عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- اليافعي، ابراهيم عبده (٢٠٢٠). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية، رسالة دكتوراه، اليمن: جامعة إب، كلية التربية.
- يونس، طارق شريف (٢٠٠٢). الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

#### المراجع الأجنبية

- Hidayah and Others. (2015). «How to Develop Strategic Leadership In Higher Education Institutions: An Empirical Study in Jakarta, Indonesia», International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol. 3, Issue 5, May, (PP. 1164-1175).
- Lear, Lorraine Wendy. (2012). «The Relationship between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-performing Companies in South Africa», Doctor of Business Leadership, University of South Africa.