

أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات

هيثم عادل بسيوني

إشراف

الأستاذ الدكتور: محمد سيد عبد العال

أستاذ إدارة الموارد البشرية أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

ملخص البحث :

القيادة الاستراتيجية هي العامل الحاكم في قدرة المؤسسات على استشراف مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات، على المستوى الداخلي (التحديات) أو على المستوى الخارجي (التهديدات)، التي تكون بالتبعية الهدف المركزي لمتخذ القرار لاعتبارات (الوقت - التكلفة)، فهي محرك تصاعد الأزمات؛ فالوقت يمثل العد التنازلي لتحوير الأزمة وامتدادها أو انحسارها، والتكلفة تمثل تصاعد الخسائر أو النزول بها للحد الأدنى لذلك فقد كانت ومازالت القيادة هي العامل الحاكم في ظل تصاعد الأزمات وعولمة الأسواق وازدياد معدلات التنافسية مما دفع المنظمات حول العالم للتركيز على دراسة القيادة الاستراتيجية كمدخل لمواجهة تلك التحولات و التحديات بطرق غير تقليدية وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية إلا أن هناك حالة من الإجماع بين العديد من الباحثين حول القيادة الإدارية باعتبارها المدخل (القديم - الحديث) الذي يعمل على التفاعل مع ما يشهده العصر الحالي من معدلات متسارعة للتحويلات والمتغيرات ، لذلك فقد جاءت الورقة البحثية لتناول العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في ضوء الدراسات والجهود البحثية السابقة للتوصل إلى نتائج أولية يمكن البناء عليها لتقديم توصيات عامة للقيادة المؤسسات في ضوء تصاعد الأزمات.

الكلمات المفتاحية :

القيادة الاستراتيجية - إدارة الأزمات - راس المال البشري - الإنذار المبكر

Abstract:

Strategic leadership is the governing factor in the ability of institutions to anticipate early warning indicators of crises, at the internal level (challenges) or at the external level (threats), which, accordingly, is the central goal of the decision-maker for (time - cost) considerations, as it is the engine of the escalation of crises; Time represents the countdown to the transformation, extension or recession of the crisis, and the cost represents the escalation of losses or their reduction to the minimum level. Therefore, leadership was and still is the ruling factor in light of the escalation of crises, the globalization of markets and the increase in competitive rates, which prompted organizations around the world to focus on studying strategic leadership as an entry point to face these transformations. And challenges in unconventional ways, and although there are many factors inside and outside the organization that affect the level of human resources performance, there is a state of consensus among many researchers about administrative leadership as the (old-modern) approach that interacts with what the current era is witnessing. From the accelerating rates of transformations and variables, so the research paper came to address the relationship between strategic leadership and crisis management in the light of previous studies and research efforts to reach preliminary results that can be built upon to provide general recommendations to institutional leaders in light of the escalation of crises.

key words:

Strategic leadership - crisis management - human capital - early warning

مقدمة:

كانت القيادة محل اهتمام مستمر من قبل العديد من الباحثين في حقل العلوم الإدارية والاستراتيجية، خاصة المعنيين بدراسة إدارة الموارد البشرية حيث يجمع خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة من أهم موضوعات العلوم الإنسانية، وقد أفرزت المدراس الحديثة للقيادة عدداً من الأنماط القيادية حيث قدم مفهوم (القيادة الاستراتيجية strategic leadership) بعد ظهور مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات. ظهر هذا المفهوم لأول مرة على يد (Kotter, 1982) وقد تطرق (Crossan, 2004) إلى أن هناك فرق بين القيادة بمفهومها التقليدي والقيادة الاستراتيجية، إذ أن الأولى يمكن أن تتمثل في قيادات الصف الثاني بالمؤسسات بينما القيادة الاستراتيجية تمثل مستوى القمة في المنظمة، والفرق الثاني إن القيادة بمفهومها التقليدي تركز على العلاقة بين القادة والمرووسين في حين تركز القيادة الاستراتيجية على الرؤية المستقبلية للمؤسسة ليس فقط كعلاقات وإنما أيضاً كتوجه استراتيجي وبالتالي تتمثل المهمة الرئيسية للقيادة الاستراتيجية في القدرة على تقديم الكثير من البدائل للتصرف والحلول إما لمواجهة الأزمات بالإضافة إلى تقديم مفاتيح التوجيهات المستقبلية بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار والتطور سواء على مستوى المؤسسة في حالة استخدام بدائل تحقق فاعلية القرار الاستراتيجي (مكاوي، ٢٠١٧) وبهذا الربط في الطرح بين واقع القيادة الاستراتيجية والمستهدف من أدائها المستقبلي لذلك فقد رسخ (Schimmoeller, 2006) لمفهوم القيادة الاستراتيجية عندما قال إن مهام القائد الرئيسية تحقيق التغيير وأن التغيير يتطلب قيادة كما أن القدرة على التعامل مع التغيير يتطلب نمط قيادي قادر على التعامل بفاعلية وسرعة مع هذا التغيير والأزمات المحتملة وعلى ما سبق فقد بدأ الاهتمام الأكاديمي بدراسة إدارة الأزمات مع بداية الستينات من القرن العشرين مرافقا لظهور أزمات كبرى واجهت المجتمع، حيث تصاعدت أزمات الصراعات الدولية والحرب الباردة، وبالتحديد، عندما استخدم وزير الدفاع الأمريكي روبرت ماكنمارا-Robert McNamara في إدارة جون كينيدي John- Kennedy هذا المصطلح أول مرة خلال أزمة الصواريخ الكوبية عام

١٩٦٢ (Azoutar,2021)، ونتيجة لما سبق، فإن عواقب هذا التهديد الخارجي للأزمات وهو ما يتطلب من الجميع ضرورة استيعاب تأثير هذا التهديد على العديد من القرارات الاستثنائية التي تفرض نفسها على قيادات كافة المؤسسات الدول (أبو الفتوح ٢٠٢١) تلك الحالة من التشتت التي تزامنت وربما تسببت في تعقيد وتكرار الجهود البحثية المبذولة للتنظير لإدارة الأزمات على المستوى الاستراتيجي وبالرغم من هذا التباين من حيث منظور التناول لكل تخصص إلا أن هذا التراكم العلمي كان بمثابة تأصيل شامل (عثمان، ٢٠٢٠).

أولاً : الإطار النظري :

سوف يتناول الباحث متغيرات الدراسة (القيادة الاستراتيجية - ادارة الازمات) بالعرض والتحليل النظري على النحو التالي:

المتغير الأول: القيادة الاستراتيجية

١- المفهوم العام للقيادة:

ظلت القيادة كمصطلح موقع اهتمام دائم من الحكام والمؤرخون لفترات طويلة وذلك لاعتبار القيادة الأداة التاريخية التي تحكم شعوب. ورغم هذا الاهتمام البالغ إلا أن دراسة القيادة علمياً لم يبدأ سوي في عام ١٩٠٠ م تقريباً، ومنذ هذا التاريخ ظهرت العديد من المدارس الفكرية للقيادة بسرعة متزايدة حتى وصلت تعريفات القيادة إلى ما يزيد عن ٣٥٠ تعريفاً تقريباً في الوقت الحالي (السلمي، ٢٠١٤)، ونتيجة لذلك نجد رفوف المكتبات العلمية متخمة بدراسات متباينة عن القيادة من حيث منظور تناول مفهوم القيادة بمختلف التخصصات والمجالات العملية (Northouse, 2013).

وعلى هذا يمكننا سرد بعض التعريفات لمفهوم القيادة على النحو التالي:

جاء تعريف (E.N.A, 2016) للمدرسة الوطنية للإدارة الفرنسية E.N.A للقيادة بكونها العمود الفقري لهيكل الموارد البشرية لأي نظام إداري والذي يسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

ويضيف (Durbin, 2016) أن القيادة تتمثل في الفعل الذي يحدث الآخرين على التوحد والاستجابة في اتجاه مشترك مؤكداً أن القيادة سمة مكتسبة وصفة وراثية في آن واحد.

وبشير (Ciulla, 2014) إلى أن القيادة هي القدرة على تأثير وإقناع القائد لتوجيه وحث التابعين على الطاعة والاحترام المتبادل والولاء لرؤية المنظمة والتعاون لتحقيقها. ويضيف (Oterkiil & Ertesvag, 2014) أن القيادة هي أبرز عوامل التميز المؤسسي داخل المؤسسات فهي تمتلك القدرة على التأثير في العوامل الأخرى والعمل على الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.

ويؤكد (Northouse, 2013) أن القيادة هي العملية التي بموجبها يؤثر القائد في مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف مشترك يعبر عن قناعات مشتركة للجميع.

إجمالاً للسرد السابق لمفهوم وماهية القيادة وعناصرها يخلص الباحث إلى مجموعة الافتراضات التالية:

- المحددات وتقدير الموقف هو ما يحدد نمط القيادة الأكثر فاعلية
- القيادة الاستراتيجية قد تكون النمط القادر على التفاعل برؤية مستقبلية مع كل محددات النموذج السابق من متغيرات داخلية وخارجية
- القيادة تورث وتكتسب دون تعارض.
- المرؤوسين هم هدف وقاعدة القيادة.
- بدون قيادة ملهمة لا يمكن تحقيق هدف أي عمل.
- أن القيادة أحد أهم مداخل العلوم الاستراتيجية، وبالرغم من كثرة الجهود العلمية التي تناولتها منذ ثلاثينيات القرن العشرين، إلا أن القيادة الاستراتيجية لا تزال في كثير من تفاصيلها "صندوق أسود" يحتاج مزيد من الجهود العلمية لاستكشاف ما ينبغي أن تكون عليه قيادة القرن الواحد والعشرين.

٢- نظريات وأنماط القيادة:

نظراً للطبيعة المعقدة للقيادة وتعدد مفاهيم وصعوبة وجود تعريف محدد فقد ظهرت العديد من نظريات وأنماط القيادة المختلفة من واقع الدراسات السابقة فقد اختلف

الباحثين حول إيجاد تصنيف موحد لمداخل نظريات وأنماط القيادة. (Oterkiil & Ertesvag, 2014)

١-٢- النظريات المفسرة للقيادة:

هناك العديد من نظريات وأنماط القيادة التي لا يمكن حصرها لتشعبها بين العلوم السلوكية وأن هناك العديد من المدارس في تناول القيادة ولكل منها نظرياتها، وبناء على ذلك ظهرت عدة نماذج وأنماط قيادية مختلفة ومكررة في بعض الاحوال ، إلا أن هنالك تصنيفات مشتركة بينهم (عيد، ٢٠١٥).

ويشير (العمرى، ٢٠٠٨) إلى أن تعدد المداخل والنظريات التي تفسر القيادة اعتمدت على المدخل التقليدي والسلوكي حيث تركز على القائد فضلا عن التابعين وبيئة العمل في حين المدخل الحديث استهدف دراسة عناصر القيادة اما بالتفاعل بينها ويمكننا بيان مداخل النظريات القيادية الأكثر شيوعاً كالتالي:

المدخل الأول: القيادة التقليدية (السمات).

المدخل الثاني: القيادة السلوكية.

المدخل الثالث : القيادة الموقفية.

المدخل الرابع: القيادة الاستراتيجية .

٢-٢- أنماط القيادة Leadership styles:

تناول (السلمى، ٢٠١٤) النمط القيادي " بأنه سلوك القائد المتكرر الدال على سمته في قدرته وتأثيره على التابعين ليكون هو السلوك الغالب على تصرفات القائد اليومية من خلال ممارسته لوظائف التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة وعلى ذلك فلقد عملنا على جمع لأنماط القيادية وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (١): أنماط القيادة

الأنماط القيادية	الدراسة
نمط الأمير ، نمط الرجل المميز ، نمط البطل	(Jennings,1960)
النمط المتسلط الاستغلالي ، النمط المتسلط الخير ، النمط المشارك ، النمط الديمقراطي.	(Likert, 1961)
النمط المتساهل ، النمط السلطوي ، النمط المعتدل ، النمط الاجتماعي ، نمط الفريق.	(Blake & Mouton, 1964)
النمط التسلطي المشتق من نظرية X ، النمط الديمقراطي المشتق من نظرية Y	(McGregor,1966)
نمط العلاقات الإنسانية ، النمط الديمقراطي ، النمط المتسبب ، النمط الأوتوقراطي.	(Lippitt & White, 1985) (Warrick,1981)
نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة التبادلية ، نمط القيادة غير الموجهه.	(Bass, 1985)
نمط الموقفية الشخصية، النمط التفاعلية، النمط التبادلي	(Stogdil,1974)
النمط الاخبارى أو التوجيهي، النمط الإقناعي ، النمط المشارك، النمط التفويضي.	(Hersey & Blanchard,1988)
النمط التعاوني، المشارك، الاستشاري، مشارك، الموجه، غير مشارك ، القهرى، غير المشارك.	(Dunphy & Stace,1990)
نمط القيادة الهيكلية، نمط القيادة الإنسانية	(صبري ، ٢٠١٠)
نمط القيادة الأوتوقراطي ، نمط القيادة الديمقراطي ، نمط القيادة غير الموجه	(السبيعي ، ٢٠١٢ ، Omolayo, 2007;
نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة المتجنبة او السلبية	(Hetland & Sandal,2003 ; Zopiatis & Constanti,2010 ; Bhattacharya, 2011).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نمط القيادة الاستراتيجية ▪ نمط القيادة التحويلية ▪ نمط القيادة التبادلية 	(Podsakoff et al.,1990 ; Den Hartog et al.,1997 ; Avolio et al.,1999 ; Nikezic et al., 2012 ; Yaghoubipoor et al., 2013 ; Odumeru & Ifeanyi, 2013 ; Oterkiil & Ertesvag, 2014).

المصدر : (عيد، ٢٠١٥) بتصريف الباحث.

٣- ماهية وأهمية القيادة الاستراتيجية:

تقع القيادة الاستراتيجية كقاعدة أساس لمستوي الأعلى Upperrelations إداريا ويشير هذا المفهوم إلى أن المؤسسة هي انعكاس لإدراك قيم وفكر القائد في المستوى الأعلى، بحيث إن رؤية ومخزون خبرات وجدارات القائد تؤثر على تقييمه للمحيط واختياراته الاستراتيجية، ومصطلح القيادة الاستراتيجية انبثق من الإدارة الاستراتيجية، لتكون مهمة و دور القائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية وتشير والتأثير على الآخرين للاتخاذ الطوعي للقرارات اليومية لتطوير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، والمحافظة في الوقت ذاته على الاستقرار المالي قصير المدى لذلك تعمل القيادة الاستراتيجية على التركيز على محورين أساسيين هما قدرة القائد على دفع المؤسسة نحو التطوير المستقبلي، وقدرته على اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتأتي القيادة الاستراتيجية كعملية تستخدم من طرف القائد لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية، وذلك عن طريق التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، التوجيه من خلال السياسات والتعليمات، وتكوين الإجماع في ظل محيط متقلب، غير أكيد، معقد، غامض وحافل بالفرص والتهديدات، وبالتالي فإن نشاط القيادة الاستراتيجية ينحصر في تحديد الاتجاه، وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، تمكين العاملين لاستلام الاستراتيجية وتطويرها، تحديد النقاط الفعالة، وتطوير القابلية الاستراتيجية أي أن القيادة الاستراتيجية تتوجه نحو الأهداف الكلية التي تحكم صياغة وتطبيق استراتيجية المؤسسة (العجمي واخرون ، ٢٠١٦).

وإجمالاً لما سبق يمكننا تناول التعريفات المتداولة حول مفهوم القيادة الاستراتيجية كالتالي: فقد تناول (Bilgin et al.,2017) القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة التي تمتلك توجه استراتيجي للقرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، والقدرة على تحديد أهداف المنظمة وصياغة استراتيجية لتفعيلها من خلال وظائف متعددة، تسعى إلى فهم ومواءمة البيئة الخارجية مع البيئة الداخلية.

في حين تناولها (Vajarodaya,2013) بكون القيادة الاستراتيجية توفر اتجاهاً طويل الأجل، مرتبطاً بالسياق التنظيمي في التعامل مع الأزمات، لكونها عملية تربط القيم والرؤى الأساسية بالتخطيط لتحويل الرؤية إلى أفعال.

كما تناول (العجمي واخرون ، ٢٠١٦) القيادة الاستراتيجية بأنها تُطور، وتهتم، وتدعم هيكل المؤسسة، الأفراد، رأس المال الاجتماعي، والقدرات التنظيمية، من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب.

وقد عرف (الرشدي، ٢٠١٤) القيادة الاستراتيجية بأنها تسعى إلى تنمية التابعين ليصبحوا قادة المستقبل من خلال خطة عمل تعبر عن رؤية المنظمة بما يعزز الثقة بين القادة والتابعين ويجعلهم ينظرون إليه من خلال منظور أخلاقي يتصف بالإيثار مع الاعتزاز بالذات مما يجعل القيادة تتوحد مع التابعين وتشجعهم على المشاركة في التطوير من خلال تقديم أفكار وحلول مبتكرة للمشكلات والأزمات.

في حين يري (إبراهيم، ٢٠١٢) توصيف القيادة الاستراتيجية بانها ذلك العلم والفن الذي يساهم في وضع وتنفيذ وتقويم القرارات عبر الوظائف المختلفة مما يجعل المنظمة قادرة على تنفيذ أهدافها.

٤- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

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

٤-١- تحديد الاتجاه الاستراتيجي :

يمكن وصف تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، في إطار جزء من توقعات القادة الاستراتيجيين لمستقبل المؤسسة ، وعملية تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية التي ترغب المنظمة في أن تكون عليها وكيف تصل إلى هذه النقطة، وينطوي على تطوير رؤية طويلة الأجل للقصد الاستراتيجي، والرؤية هي عنصر حاسم لأي قائد استراتيجي؛ لأنه ينسجم بشكل وثيق مع الأهداف المستقبلية،

فالتوجه الاستراتيجي ببساطة نظرة على ما يود المرء أن يكون عليه بالمستقبل، ليتحول لتوصيف تفصيلي مجدول زمنيا في مدة سنتين أو خمس سنوات أو أكثر أما القصد والغاية الاستراتيجية فتعني تعزيز قدرات الموارد الداخلية للمنظمة، والقدرات الجوهرية لتحقيق ما قد يبدو في البداية أهدافاً غير قابلة للتحقيق، التي تجبر المنظمات تعظيم الاستفادة من الموارد، و تحديد الاتجاه الاستراتيجي، وتشكيل رؤية المنظمة لتصبح بمثابة إيديولوجية إدارية للمنظمة التي من شأنها تحفيز التابعين لتحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمة تحت مظلة توجه القيادة الاستراتيجية (Bilgin et al.,2017).

٤-٢- استكشاف الكفاءات الأساسية:

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)

٤-٣- تطوير رأس المال البشري:

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

والممارسات التعويضية التي تضمن استمرارية المعرفة أجل إحداث تأثير إيجابي على أداء الموظفين وإنتاجيتهم (Cabral et al., 2017).

٤-٤-٤ - ثقافة تنظيمية فعالة:

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

٤-٥- الممارسات الأخلاقية:

تتمثل الممارسات الأخلاقية في مجموعة من المعايير الأخلاقية للسلوك الصحيح. وعادة ما يستخدم مدى تصرف سلوك الفرد وفقاً للمعايير المجتمعية بوصفه مقياساً لأخلاقية، 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).

٤-٦- نظام متوازن للرقابة الاستراتيجية: -

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

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

المتغير الثاني: إدارة الأزمات:

١ - المفهوم العام للأزمات:

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

• عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty.

• عامل التفاعل: Interaction.

• عامل التشابك والتعقيد: Complexity.

وفي نفس السياق تناول (حواش، ٢٠٠٨) الأزمة على أنها: " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة".

كما نقل (سعيد، ٢٠٠٧) توصيف وزير خارجية الولايات المتحدة الأسبق

هنري كيسنجر Henry Kissinger عندما وصف الأزمة بأنها عرض Symptom لوصول مشكلة ما إلى المرحلة السابقة مباشرة للانفجار، مما يقتضي ضرورة المبادرة بحلها قبل تفاقم عواقبها. كما عرف (Pauchant & Douville 1993) الأزمات بأنها مواقف مركبة تواجه المنظمة أو النظام كله وتتحدى الافتراضات الأساسية المتعارف عليها وعادة تتطلب تلك الأزمات تصرفات وقرارات عاجلة ومستحدثه وتؤدي فيما بعد لاستجابات دقيقة للنظام والافتراضات الأساسية بواسطة أعضاء النظام.

هذا وقد تناول (عثمان، ٢٠٢٠) الأزمة بكونها عبارة عن خلل يؤثر مادياً على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام ويخرج عن إطار العمل المعتاد ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة من رد الفعل ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم، ويشير (مسعود، ٢٠١٧) أن الأزمة هي "موقف مفاجئ يواجه متخذ القرار، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك فيه النتائج مع الأسباب مما يؤثر على متخذ القرار في السيطرة عليها أو على تطوراتها المستقبلية، وتحت ظروف التهديد الخطير لمصالح وأهداف الدولة أو المنظمة والوقت المحدود المتاح أمام متخذ القرار لاتخاذ قرار سريع وصائب"، وهنا يصبح للأزمة خصائص ثلاث علاوة على غموض المعلومات وتضاربها في أحيان كثيرة متمثلة في:

أ- المفاجأة.

ب- تهديد المصلحة أو القيم.

ج- ضيق الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

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

٢ - مفهوم إدارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات بمثابة تطبيق لاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون

مديراً للأزمة في حال حدوثها (الجمال ، ٢٠٢١) ونظراً لتعدد التعريفات فيمكننا استعراض المفهوم من أكثر من منظور من خلال التعريفات التالية:

فقد عرف الرفاعي(٢٠١٨) إدارة الأزمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتفاعل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة و دراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع تكرارها و تطوير استراتيجيات التعامل معها مستقبلاً

كما قام (الجمال ، ٢٠٢١) بتعريفها بأنها العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب

في حين تؤكد دراسة (Sjir et al,2018) أن فريق إدارة الأزمات لا بد أن يتكون من مهنيين ذوي خبرة عالية يجمعون بين التخصص والخبرات الخاصة من حيث الانضباط من أجل الاستجابة السريعة للمواقف الحرجة التي تتميز بمستويات عالية من عدم اليقين والتقيد والديناميكية، وذلك حتى يستطيعوا التعامل مع البيئات الخارجية المضطربة بشكل متزايد، والتي تنتج حالات معقدة تفرض العديد من التحديات التي تشكل سلوكيات متخذي القرارات .

٣- أبعاد ومراحل ادارة الأزمة:

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

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

٣-١ - اكتشاف إشارات الإنذار:

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

٣-٢ - الجاهزية والوقاية:

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

٣-٣- احتواء الأضرار والحد منها:

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

٣-٤- استعادة النشاط:

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

٣-٥- التعلم:

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

٤- دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات .

تعد القيادة الاستراتيجية الأجدد في صناعة القرارات الحرجة وقت الأزمات بما يضمن استعادة حالة التوازن وذلك من خلال حزمة من الإجراءات خلال المراحل المختلفة للأزمة سواء قبل وقوعها وأثناء وقوعها وبعدها، ويوضح الجدول التالي دور القادة الاستراتيجية في التعامل مع الأزمات كما يلي (العازمي، ٢٠٢١):

جدول (١) دور القادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

القيادة الاستراتيجية	ما قبل الأزمات	خلال الأزمات	ما بعد الأزمات
التوجه الاستراتيجي	استشراف الأزمات وجدولة إشارات الإنذار ضمن كود للأزمات والسيناريوهات المحتملة.	الإدارة الاستباقية للأزمة من خلال تقدير المواقف وإعداد الخطة بسرية وقيادة فريق المواجهة من خلال مركز أزمات لتحديد اتجاه وحجم الأزمة ومتابعة تطوراتها.	مراجعة درجة تأثير الأزمة واستيعابها والعمل على استعادة النشاط.
الثقافة الأساسية	تعبئة الكفاءات والقدرات بشكل استباقي لإدارة الأزمة وذلك وفق معدلات محسوبة لا تستنزف القدرة	رفع الجاهزية القصوى والوعي الوقائي بالفاعلين في الأزمة والتأثير على شبكة المصالح وفق السيناريوهات لاستقطاب قدرات إضافية	الاستثمار في آثار الأزمة لتعزيز الكفاءات الأساسية من خلال التغذية العكسية.
رأس المال البشري	رفع معدلات الجاهزية لكوادر الموارد البشرية من خلال المشاركة ومحاكاة سيناريوهات إدارة الأزمة.	تحفيز الموارد البشرية على تحقيق المستهدف من ادارة الأزمة من خلال التواصل المستمر	استثارة المشاركة في استعادة النشاط والتعليم المستمر.
الثقافة التنظيمي	تعزيز الثقافة التنظيمية المعتمدة على الانتماء التنظيمي يصعب اختراقها والتأثير عليها	تحويل الثقافة التنظيمية إلى قرارات عاجلة في ظل الظروف الصاغطة (والمرتبطة بدقة المهام والأدوار خلال الأزمة).	تطوير الثقافة التنظيمية من خلال سد الفجوات الناتجة عن الأزمة.
الممارسات الأخلاقية	تحويل الممارسات الأخلاقية لتصبح جزء من الثقافة التنظيمية و بالتبعية تتحول لممارسات ثقة بين الموارد البشرية والقيادة.	استدعاء الركائز الأخلاقية في التعامل مع الفاعلين في أزمة والحرص على الحفاظ على الصورة الذهنية	توظيف نتائج الأزمة لتوثيق الممارسات الأخلاقية وتحويلها لمنهج مستدام.
الرقابة الاستراتيجية	الرقابة على منظومة الإنذار المبكر والتأكد من معدلات سرعة الاستجابة للمؤشرات	الرقابة على خرائط تدفق الإجراءات وتوزيع المهام خلال تنفيذ خطة إدارة الأزمة.	متابعة استعادة النشاط ورصد الفجوات والآثار للتأكد انتهاء الأزمة.

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

ثانيا : الدراسات السابقة :

١-الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية.

دراسة (الزهراني، ٢٠٢١) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الحديثة على دور القيادة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية، وما تواجهه من تحديات وعقبات في ظل المتطلبات الحديثة التي يفرضها العصر الرقمي من أجل التكيف معه. كما أوضحت الدراسة متطلبات مهارة جديدة يحتاجها العمل القيادي في المؤسسات التعليمية لتحقيق عوامل الجودة والمنافسة واستخدام في هذا البحث المنهج التحليلي الوصفي، حيث تتم فيه مناقشة الظواهر ووصفها بمنهجية دقيقة مع التحليل، وذلك من خلال عرض دراسات سابقة ومناقشتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات تفيد بأهمية مواجهة التحديات المعقدة لتحقيق التميز التنافسي بين المؤسسات التعليمية، وتفعيل دور أساليب التعليم من خلال تنفيذ استراتيجيات القيادة الاستراتيجية

دراسة (أبو اليزيد، ٢٠٢٠) تستهدف الدراسة تسليط الضوء على القيادة الاستراتيجية في ظل التسارع العالمي والتطور التكنولوجي نحو التطوير الإداري للمؤسسات لكي تقدم أفضل خدماتها للجمهور من خلال دراسة نمط القيادة الاستراتيجية كفاعل في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات في جميع وذلك من خلال قيادة تكون ذات بعد استراتيجي ورؤية لتحقيق أهداف المؤسسات على المدى البعيد وقد أوصت الدراسة بتأهيل القيادات من خلال برنامج تدريبي للقيادة الاستراتيجية يتم اطلاقه بالتنسيق مع أحد الجامعات لرفع مهارات القيادات الاستراتيجية .

دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٩) هدفت الدراسة إلى تقديم القيادة الاستراتيجية كأساس مهم في نجاح المنظمة في تحقيق رؤيتها ورسالتها، وذلك من خال الاستفادة من المهارات والقدرات التي يتميز بها القائد الاستراتيجي، والتي تمكنه من إحداث التغيير لجعل المنظمة متواكبة مع المتغيرات البيئية وتتمثل مشكلة الدراسة في تساؤلات ركزت على ما إذا كانت معايير ونظم اختيار القيادات المستخدمة في المنظمات العامة 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 توصية بمجموعة من المعايير لاختيار القيادات الاستراتيجية.

دراسة **Dodgson, others, 2019** ترصد الدراسة التحديات الرئيسية ومتطلبات المهارات للقيادة الاستراتيجية بالجامعة وخاصة مع نمو أنظمة التعليم العالي في جميع أنحاء العالم في الحجم والنطاق. وتشير الدراسة ان هناك مؤشرات أزمة ثقة تواجه الجامعات بشأن خبرتها في استشرف وإدارة أزمته الداخلية او دعم الدول في تقديم رؤية لإدارة الازمات الوطنية، وتوصي الدراسة بتشجيع قادة الجامعات على تعلم دروس الإدارة الاستراتيجية للأزمات من خلال التعاون مع المراكز المتخصصة عمليا في ادارة الأزمات ليكتمل الجانب التطبيقي مع العلمي لدي قيادات الجامعات وذلك لبناء منظمات مستدامة قادرة على ادارة الأزمات وتجاوزها.

دراسة **(Kem, 2019)** ترصد الدراسة تطوير القيادة الاستراتيجية لضباط الجيش الأمريكي والجنود في بداية الخدمة العسكرية وفي التدريب الأساسي وفي مرحلة ما قبل التكليف. ، وقد طرحت الدراسة قاعدة للقيادة الاستراتيجية مفادها ان كل جندي هو قائد في اطار صلاحيات مستوي القيادة الأعلى وتشير الدراسة أن مبادئ القيادة الاستراتيجية ليست سهلة كما تبدوا فهي القيادة المنوط بها تكوين مستقبل تشكيلات القوات الامريكية طموحة القائم على تقديم رؤية مستقبلية واضحة ، وتطوير اطر التعاون وممارسات والثقة المتبادلة بين كل مستوي من مستويات القيادة وترصد الدراسة التحديات التي تواجه القيادة الاستراتيجية بداية من التعقيد المتزايد للانتشار الواسع جغرافيا خارج الحدود

دراسة **(Boadi, 2019)** ترصد الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق ربحية المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة، حيث توضح الدراسة أن هناك تحدي يواجه تلك الشركات حيث فشلت أغلب الشركات بنسبة ٣٠٪ - ٥٠٪ في تحقيق الربحية. إن افتقار القادة التنفيذيين للفكر لاستراتيجي يقلل من الأداء والنمو الاقتصادي وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج والتوصيات لتحقيق التغيير الاستراتيجي

للمؤسسات العملاقة من خلال القيادة الاستراتيجية لزيادة معدلات الجدوى الاقتصادية .

٢ : الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات:

دراسة (إبراهيم ، ٢٠٢١) تستهدف الدراسة تناول مفهوم " أزمة" وانواعها بالتركيز على الازمات البيولوجية

(أزمة كورونا كحالة) وكيف يمكن إدارتها في حال احتمالية تكرارها في مستقبلا ، كما تناولت الدراسة مراحل الأزمة واستراتيجيات إجهاضها عند أول مرحلة إن أحسن الاستعداد لها، وحال العجز عن إجهاضها يكون متخذ القرار أمام خيار عمل الباحث على وضعه كهدف للدراسة ويتمثل في كيفية إدارة الأزمة بفاعلية وكفاءة، والتي تتطلب قيادة واعية قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة بشكل استباقي .

دراسة (عيد ، ٢٠٢١) تتناول الدراسة تداعيات الفترة التي أنغلق فيها العالم على نفسه وفرض إجراءات إغلاق كامل في بعض دول العالم، جعل رصد التغيرات حيث في الوقت الذي يعاني فيه البشر حول العالم من مخلفات انتشار جائحة كورونا على الصحة العامة والاقتصاد، كانت هناك ضرورة لدراسة أزمة كورونا وتناولت الدراسة بالتحليل مقدمات عدم استعداد الدول والمؤسسات للتعامل مع مثل هذه الأزمات فيما بعد كورونا لاستشراف المستقبل ، مقدمة ذلك حزمة من التوصيات و صياغة سياسات مناسبة للتعامل مع هذا المستقبل ، والتعرف على الانعكاسات الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والاستراتيجية.

دراسة (Brown & others,2019) ترصد الورقة البحثية مسارات ادارة الأزمة المالية العالمية منذ أكثر من عقد من الزمان، وتشير الدراسة ان النجاح في ادارة الازمة قد يغذي إحساساً زائفاً بالأمن الآن مع ظهور تهديدات جديدة في الأفق، وتربط الورقة بين ادارة الازمات كوسيلة الكساد الاقتصادي كحالة لازمة قابلة للتكرار متناولة التحديات التي تواجه البنوك في عصر الابتكار التكنولوجي السريع وتوصي الورقة البحثية الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي بالتركيز على تخصص "إدارة الأزمات المؤسسات البنكية " للاستشراف والسيطرة على الأزمات

المرتقبة. دراسة (Zlatanova and others,2020) ترصد الدراسة تطورت تقنيات إدارة الأزمات والكوارث وأنظمتها بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية، بالتركيز على أنظمة الإنذار المبكر والقيادة والتحكم واتخذ القرار بنجاح في العديد من البلدان والمناطق في جميع أنحاء العالم، ومع ذلك لا تزال العديد من الجوانب المتعلقة بالتجميع والتكامل الفاعل للمعلومات الجغرافية والدلالات التطبيقية، كما أوصت الدراسة الى تفعيل اليات وأدوات محاكاة الإخلاء لتقييم كفاءة سيناريوهات الأزمات وتطويرها بالتركيز على ثلاثة مكونات أساسية: إدارة العمليات، والتطوير القائم على السيناريو، والرؤية المنظمة. والتكامل بينهم لتعزيز قدرة التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بشكل استباقي لإجهاضها.

٣: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الورقة البحثية :

دراسة (حسين، ٢٠٢٢)تستهدف الدراسة تحديد واقع متغيرات البحث القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على ادارة الازمات في شركة الصناعات الفولاذية وذلك لتوضيح المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة من خلال الاجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة وقد تم اعتماد المنهج الوصفي لاختيار عينة من الادارة الوسطى وقد توصلت الدراسة إلى عددا من الاستنتاجات ابرزها وجود ارتباط بين القيادة الاستراتيجية وادارة الازمات بما يثبت صحة تأثير القيادة الاستراتيجية في ادارة الازمات وقد قدمت توصيات لضرورة قيام الادارة العليا بزيادة التركيز على القيادة الاستراتيجية بأبعادها لما لها من دور في التنبؤ وتمكين الكوادر لإحداث تغيير الاستراتيجي لتحقيق المستهدفات.

دراسة (على، ٢٠٢١) تستهدف الدراسة تناول ممارسات القيادة الاستراتيجية ودراسة علاقتها بإدارة الأزمات من خلال دراسة قائمة الاستقصائية لعينة تبلغ ٣٨٤ من القيادات العليا بشركات قطاع إنتاج الكهرباء وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج تفيد بوجود علاقة ذات دلالة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وتوفر ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة لدى القيادات العليا في قطاع إنتاج الكهرباء المصرية كما أشارت الدراسة إلى وجود تطبيق قائم لعملية إدارة

الأزمات في الشركات محل الدراسة بدرجة مرتفعة وقد توصلت الدراسة إلى حزمة من التوصيات لتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية ورفع فاعلية إدارة الأزمات. دراسة (صقر، ٢٠٢١) تتناول الدراسة إدارة الأزمات من منظور الدمج بين منظور علم ومهارة فنية ترتبط بسمات وسيكولوجية القائد والمهارات الدبلوماسية والقدرة على صناعة القرار وتتناول الدراسة التطورات التي شهدتها حقل العلاقات الدولية منذ السبعينيات في إدارة الأزمة من خلال التركيز على كيفية إدارة القادة للأزمات كمدخل لإيجاد مسودة دليل الإرشادي يسهم في صناعة سياسات واستراتيجيات للتعامل مع الأزمات المستقبلية وفي قلب هذا الاهتمام كان التركيز على صناعة القرار ودور القيادة كما تفرض الدراسة حزمة تساؤلات حول مدي انعكاس السمات الشخصية للقائد أو طبيعة النظام السياسي القائم على كيفية ادارة الازمات وصناعة القرار لذلك فقد انصبت الدراسة على دراسة أنماط القيادة وقت الأزمات وسيكولوجية صناعة القرار ودراسة التحديات التي تدفع بتدخل القادة في اتخاذ القرار بما يضمن الخروج من حالة التخبط والتشتت التي تحدث تحت ضغط الأزمات المعقدة .

ثالثا : مشكلة الدراسة :

في ضوء مراجعة نتائج وعلاقات الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة يمكن صياغة مشكلة الورقة البحثية في تساؤل رئيسي يتمثل في :

ما مدي تأثير القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات ؟

رابعا : أهداف الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة يسعى الباحث في هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة عملية التكامل والترابط والتوافق بين أبعاد المتغيرات وبشكل أكثر تفصيلاً يمكن تحديد أهداف الورقة البحثية فيما يلي:

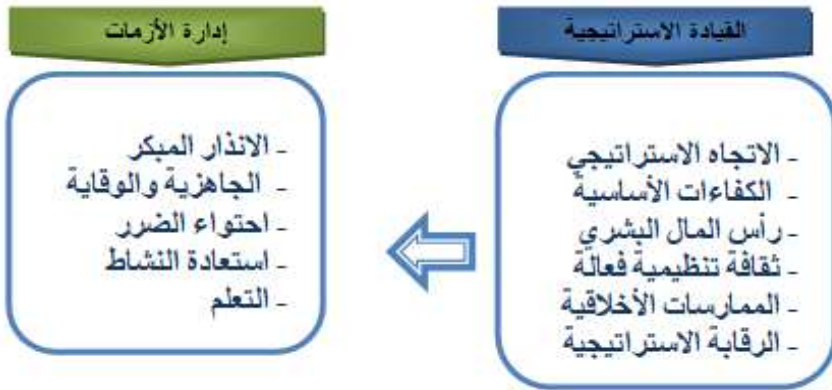
- ١- عرض ممارسات القيادة الاستراتيجية لكونها نقطة ارتكاز لإدارة الأزمات .
- ٢- التعرف على التوجه المستقبلي قدرات القيادة الاستراتيجية
- ٣- تحديد مدي تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية على أبعاد ادارة الأزمات في ضوء الدراسات السابقة.

٤- الخروج من الدراسات السابقة بعدد من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية بمحل الدراسة،
وبالباحثين المهتمين بموضوع هذا البحث.

خامسا : نموذج الدراسة :

بعد استعراض متغيرات الدراسات السابقة ومن خلال الربط مع أهداف الدراسة تمكن الباحث من صياغة نموذج للعلاقة بين متغيرات الدراسة كما بالشكل التالي :

شكل رقم (١): نموذج الإطار المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

استنادا إلى نموذج الدراسة يسعى الباحث إلى للوقوف على واقع الفروض التالية من نتائج الدراسات السابقة :

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية (الاتجاه الاستراتيجي- الكفاءات الأساسية - رأس المال البشري- ثقافة تنظيمية فعالة- الممارسات الأخلاقية - الرقابة الاستراتيجية) على إدارة الأزمات، بدلالة أبعادها

(الانذار المبكر- الجاهزية والوقاية - احتواء الضرر - استعادة النشاط- التعلم) لتتضمن بذلك الفروض الفرعية التالية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على مؤشرات الانذار المبكر يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الجاهزية والوقاية.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على احتواء الضرر يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على استعادة النشاط.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الاستراتيجية على التعلم.

سادسا : أهمية الدراسة :

تأتى أهمية تلك الدراسة، كمدخل نظري للوقوف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات كهدف تسعى أغلب المؤسسات في ظل بيئة أعمال تتسم بالمنافسة، ومن هنا تستمد أهمية تلك الدراسة حيث أنها تلقى الضوء على :

١- المساعدة في سد الفجوة البحثية فيما يتعلق بالربط بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وأبعاد ادارة الأزمات وهو الأمر الذي يحتاج إلى توجيه الكثير من جهود الباحثين إلى هذا الموضوع لمواكبة التوجهات العالمية وخاصة في ضوء تصاعد الأزمات

٢- دراسة طبيعة السلوك القيادي القادر على ادارة الازمات .

٣- التعرف على السمات المميزة للقيادة الاستراتيجية التي تؤثر على فعالية فريق إدارة الأزمات

٤- تساهم الدراسة في التعرف على مراحل إدارة الأزمة و تسلسها وفق الخط الزمني للأزمة.

٥- تقديم حزمة من التوصيات الأولية لرفع كفاءة إدارة الازمات من خلال إتباع نمط القيادة الاستراتيجية.

سابعاً: ملخص النتائج والتوصيات الأولية

من واقع استعراض الاطار النظري و الدراسات السابقة يتضح حزمة من النتائج يمكن البناء عليها لتقديم توصيات أولية كما يلي:

- ١- اختلفت الدراسات في تناول أبعاد نمط القيادة محل الدراسة (القيادة الاستراتيجية)، ما أتاح للباحث التركيز على أكثر تلك الأبعاد ملائمة لموضوع البحث، وهي كالتالي (الاتجاه الاستراتيجي، الكفاءات الأساسية، رأس المال البشري، ثقافة تنظيمية فعالة، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية).
- ٢- اختلفت الدراسات في تناولت أبعاد ومراحل إدارة الأزمات، واختلفت دراسة أبعاده إلا أن الباحث سيتناول الموضوع من خلال الأبعاد (الانذار المبكر، الجاهزية والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، التعلم)، نظراً لأن تلك الأبعاد تعد الأكثر ارتباطاً بنموذج التميز بموضوع البحث محل الدراسة .
- ٣- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد "أساليب البحث" ومنهجه المتبع، وصياغة "فروض البحث" بشكل يحقق هدف الدراسة، كما يساهم في حل مشكلة البحث
- ٤- ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية والتي من شأنها توضيح الارتباط وفق الأدبيات والدراسات السابقة بين التوجه الاستراتيجي للقيادة الاستراتيجية وعلاقته بالجاهزية الاستباقية لإدارة الازمات المتمثلة في الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية .
- ٥- ساهمت الدراسات السابقة في بلورة دور القيادة الاستراتيجية في الازمات بكونها قائمة على الارتكاز على الكفاءات الاساسية وراس المال البشري والذي يسهم في كفاءة فريق إدارة الأزمات داخل المؤسسات .

- وفقا للنتائج الأولية السابقة للدراسات السابقة توصي الورقة البحثية بالتالي :
- 1- تأهيل القيادات المؤسسية في ضوء تصاعد الأزمات العالمية للتحويل لنمط الاستراتيجي القائم على استشراف المستقبل والجاهزية المسبقة للأزمات المحتملة .
 - 2- إنشاء ورش عمل لمحاكاة إدارة الأزمات تحقق عنصر الجاهزية المستدامة للقيادة وفريق الأزمات بما يضمن وجود كود ومحفظة أزمات يتم تجهيزها بشكل مسبق تتضمن استراتيجيات التعامل والمواجهة مع الأزمات المحتملة
 - 3- إجراء دراسات مكثفة حول الاستراتيجيات الذكية المدعومة بالنظم التكنولوجية في إدارة الأزمات .

المراجع

أولا : : المراجع العربية :

(أ) الكتب :

1. السلمى، على(٢٠١٤)، "الإدارة في عصر العولمة والمعرفة" ، الطبعة الأولى، (القاهرة: المجموعة الدولية للنشر والتوزيع).
2. البارودي، منال (٢٠١٩)، "علم استشراف المستقبل" ، مجموعة العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة.
3. بهاء الدين مكاي (٢٠١٧)، "القرار السياسي: ماهيته - صناعته - اتخاذه - تحدياته" ، سلسلة كتيبات برلمانية، البحرين.
4. حواش، جمال (٢٠٠٩) ، "إدارة الأزمات والتفاوض" ، الطبعة الأولى (القاهرة : مكتبة إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع).
5. رفاعي، ممدوح وآخرون (٢٠١٨)، "إدارة الأزمات" ، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
6. سعيد، السيد (٢٠٠٦)، "استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث" ، دار العلوم للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى.

(ب) الدوريات :

١. أبو الفتوح، محمد (٢٠٢١)، "العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة. العدد ٢٢.
٢. السبيعي، فلاح بن فرج (٢٠١٢)، "تأثير أنماط القيادة الادارية على حوكمة الشركات"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد السادس والثلاثون، العدد ٣، (جامعة المنصورة: كلية التجارة)، ص ١٩٤ - ٢٣٨.
٣. الجمل، سمير (٢٠٢١) "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات"، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية، ع ٧.
٤. الشهري وآخرين، (٢٠٢٠)، "القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية .
٥. أبو اليزيد، أحمد (٢٠٢٠)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي"، المجلة العلمية للتربية البدنية، جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية للبنين.
٦. العوضي، فايزة (٢٠١٥)، "تحليل أثر نمط القيادة التحويلية في الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية"، مجلة مستقبل التربية العربية العدد ١٥، مصر .
٧. إبراهيم، لمياء عيد عطا وآخرون (٢٠١٢)، "دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء : دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية مج ٣، ع ١.
٨. العجمي، ناصر محمد (٢٠١٦)، "المحددات العلمية للقيادة الاستراتيجية: رؤية نقدية ووجهة نظر عصرية"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، مج ٢٧، ع ١٠٧.
٩. بسيوني، عادل (٢٠٢١) : " صناعة وإدارة الأزمات.. التزامن - الامتداد - المجال"، دورية القرار الاستراتيجي، العدد ٣ .
١٠. حسن، رخا (٢٠٢١) " ادارة أزمة فيروس كورونا عالميا.. التداعيات والتجارب ". دورية القرار الاستراتيجي، العدد ٤.
١١. زين، أمل (٢٠١٨) " دور القيادة الاستراتيجية في نقل أثر التدريب بالتطبيق علي وزارة الزراعة"، لمجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس - كلية التجارة
١٢. شلبي، سهى (٢٠١٧). " أثر نمط القيادة الاستراتيجية على تطبيق المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على شركات الهاتف المحمول في مصر"، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، ع ١٧.

١٣. سطوحى، دعاء محمد عبد السلام (٢٠١٤)، "العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية ومستويات تمكين العاملين بالتطبيق على قطاع الإسمنت"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة العدد ٧، مصر.
١٤. صبري، هالة عبد القادر، "أنماط قيادة المديرين في مؤسسات الأعمال الأردنية في ضوء قيمهم الثقافية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السادس، العدد الرابع، (الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي، ٢٠١٠)، ص ٤٥٥ - ٤٧٥.
١٥. عبد الوهاب، أحمد جاد (٢٠٠٠)، "هل يمكن تغيير النمط القيادي للمدير؟: تحقيق ميداني فى القطاعين الحكومي والعام بمحافظة الدقهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد ١، جامعة المنصورة: كلية التجارة ص ١-٣٩، مصر.
١٦. عثمان، هيثم (٢٠٢٠) "القرار الاستراتيجي.. دوائر الصناعة والدعم". دورية القرار الاستراتيجي، ابريل ٢٠٢٠، القاهرة، ع ٢.
١٧. عيد، محمد (٢٠٢٠)، "إدارة أزمة كورونا.. متباينة تغيير التوجهات وإعادة ترتيب الأولويات"، دورية القرار الاستراتيجي، العدد ٣.

(ج) الرسائل العلمية :

١. العمري، عبدالله (٢٠٠٨). "تأثير القيادة التحويلية على الثقافة التنظيمية في المنظمات الإماراتية مع التطبيق على قطاع البترول"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، مصر.
٢. الغزالي، حافظ عبد الكريم (٢٠١٢)، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
٣. عيد، علي (٢٠١٥)، "علاقة نمط القيادة التبادلية والتحويلية وسلوكيات القادة للانضباط الإداري في العمل: بالتطبيق على العاملين في المستشفيات العامة بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

A) BOOKS :

1. Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectation, New York, NY: Free Press.
2. Blake, R.; Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co..
3. Durbin, A. J. (2016). Leadership: research findings, practice, and skills th 2ed. Boston, USA: Cengage Learning .
4. Dunphy, D. & Stacey, D. (1990) *Under New Management: Australian Organisations in Transition*, New York: McGraw Hill.
5. John S. Kem,(2019) ,strategic leadership Primer for Senior Leaders, U.S. Army War College.
6. Hersey, P. & Blanchard, K. H.(1988). Management of Organizational Behavior, (5th ED.), Prentice Hall. Inc., Englewood cliffs.
7. Likert, R. (1961) *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill Book Inc.

B) PERIODICALS :

1. Avolio, B.J.; Bass, B.M., and Jung, D.I. (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership Questionnaire, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.72, No.4, pp. 441– 462.
2. Ahyar Diah others (2021). THE IMPACT OF DECISION-MAKING MODELS AND KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE, Academy of Strategic Management Journal Volume 20, Special Issue 2.

3. Ait Yassin.(2017).The Role of Management Information Systems in the Effectiveness of Managerial Decision Making in Greater Irbid Municipality, Arabian Journal of Business and ar A Management Review, Vol.7, Issue.4, PP.1-10
4. Ali Intezari,David J. Pauleen.(2018). Conceptualizing Wise Management Decision Making: A Grounded Theory Approach, A Journal of The Decision Sciences Institute, Vol.49, Issue.2, PP. 335.
5. Alina Stankevich (2017),Explaining the Consumer Decision-Making Process: Critical Literature Review, University of Twente.
6. Ahlam Azoutar(2021), Crisis Management: A Historical and Conceptual Approach for a Better Understanding of Today's Crises, Political Encyclopedia.
7. Ata Elayyan.(2015).The Impact of Decision Making Styles on Organizational Learning: An Empirical Study on the Public Manufacturing Companies in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol.6, No.4, PP.55-62.
8. Bilgin, G.D. & Kilinc, I., (2017),"Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations",Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 28, No. 2, pp 839–863.
9. Bernard Yaw Owusu-Boadi ,(2019)The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large Organizations, Walden University.
10. Ciulla, J. B & Burns, J. M. (2014). Ethics, the heart of leadership . 3rd ed. Santa Barbara, Calif: Praeger, an imprint of ABC-CLIO, LLC.
11. Dimitrios, N.K.; Sakes., (2013)," Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 73, pp 276 – 284.

12. Jennings, E.E(1960)., An Anatomy of Leadership: Princes, Heroes, Superman, pp. 1-169.
13. Hall et al,(2015), Transformational Leadership : The Transformation of Managers and Associates university of Florida : HR020, one of a series of the Food and Resource Economics Department, UF/IFAS Extension. Original publication date June 2002. Revised October .
14. Huczynski, A. & Buchanan, D (2001), Organizational Behavior. Prentice Hall, Harlow England.
15. Sjr Uitdewilligen,Mary J. Waller.(2018).Information sharing and decision- making in multidisciplinary crisis management teams, Journal of Organizational Behavior, Vol.39, Issue.6,
16. Hetland, H. and Sandal, G. (2003), Transformational Leadership in Norway: Outcomes and Personality Correlates, *European Journal of Work Organizational Psychology*, Vol.12Northouse, Peter. (2013). Leadership theory and practice . 6th. ed. San Francisco CA: Sage Publications.
17. Leticia Alvino, & others, (2017) "The decision-making process between rationality and emotions" International Journal of Scientific Research and management
18. Lear, L. W., (2012)," The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa", (Doctoral thesis), University of South Africa, Pretoria.
19. McGregor, Douglas M (1966). Leadership and Motivation. Cambridge, MA: MIT Press.
20. MANUEL EDMUND (2019).THE IMPACT OF DECISION MAKING PROCESS MATURITY ON DECISION MAKING EFFICIENCY, WOSCHANK, DOCTORAL UNIVERSITY OF LATVIA FACULTY OF BUSINESS, MANAGEMENT AND ECONOMICS..

21. Odumeru.& Ifeanyi.(2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature Review of Management and Business Research.
22. Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Bangladesh e-Journal of Sociology, Vol. 4, No. 2, pp. 30-37.

E) Web sites :

1. E.N.A (2016): Ecole National D Administration, From: www.ena.fr .
2. Harvey, Jasmin, (2007). Effective decision making. Retrieved on 3, 20, 2019 from <https://cutt.us/s7C0G>.
3. world economic forum (2021)" Why enterprise risk management is the future for banks" ,Jeffrey Brown, link: <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/why-enterprise-risk-management-is-the-future-for-banks/>
4. world economic forum (2021)" This is why universities need strong strategic leadership Mark Dodgson & others, link:<https://www.weforum.org/agenda/2019/11/universities-need-excellent-strategic-leadership-here-s-what-it-looks-like/>