جامعة قناة السويس
كلية التجارة - الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات

"دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحث

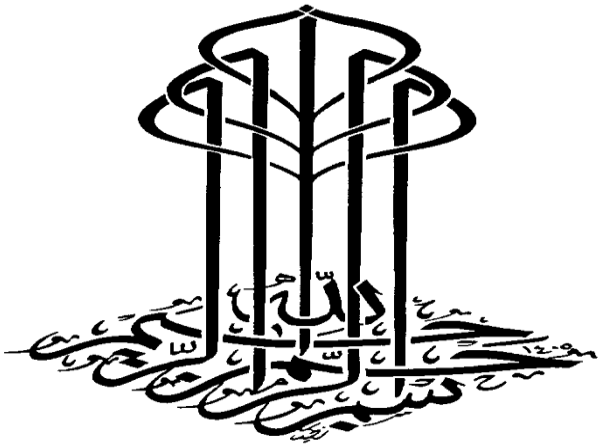
طارق مفلح جمعة أبو حجير

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور
سيد محمد جاد الرب
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
عميد كلية التجارة
جامعة قناة السويس

الدكتور
أحمد عزمي زكي
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة
جامعة قناة السويس

1435هـ/2014م



"وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِنَ الأَمْوَالِ وَالأَنفُسِ وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ (155) الَّذِينَ إِذَا أَصَابَتْهُمْ مُصِيبَةٌ قَالُوا إِنَّا لِلَّهِ وَإِنَّا إِلَيْهِ رَاجِعُونَ (156) أُولَئِكَ عَلَيْهِمْ صَلَوَاتٌ مِنْ رَبِّهِمْ وَرَحْمَةٌ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُهْتَدُونَ (157) "

صدق الله العظيم

سورة البقرة

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

الأستاذ الدكتور/ سيد محمد جاد الرب مشرفاً ورئيساً

الأستاذ الدكتور/ محسن علي عبده الكتبي عضواً

الأستاذ الدكتور/ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش عضواً

الشكر والتقدير

أحمد الله حمدًا كثيرا يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى النور ، وأُصلي وأسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة وعلى آله وصحبه والتابعين أتم الصلاة وأزكى التسليم.

اعترافًا لذوي الفضل بفضلهم ولذوي العلم بعلمهم .أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى أساتذتي الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ، وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الجليل والمربي الفاضل **الأستاذ الدكتور / سيد محمد جاد الرب** أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية التجارة بالإسماعيلية، على تفضله وتكرمه بالإشراف على هذه الرسالة مما أعتبره شرفا عظيما لي فقد كان لفضل علمه الغزير وشخصه الكريم عميق الأثر في توجيهي. فله مني أسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام .

كما أتوجه بالشكر للأستاذ الجليل والمربي الفاضل **الأستاذ الدكتور / محسن علي عبده الكتبي** أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة بالإسماعيلية على تفضله بالمشاركة في لجنة الحكم على هذه الرسالة مما أعتبره شرفا عظيما لي.

وأتوجه بالشكر أيضا للأستاذ الجليل والمربي الفاضل **الأستاذ الدكتور/ محمد أيمن عبد اللطيف عشوش** أستاذ إدارة الأعمال بجامعة القاهرة على تفضله بالمشاركة في لجنه الحكم على هذه الرسالة ، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير **إلى الدكتور/ أحمد عزمي زكي** على ما قدمه لي من نصح وإرشاد وتوجيه في هذه الرسالة ، فله مني أسمى آيات الشكر والتقدير والاحترام. وأتقدم بالشكر أيضا لكل من أعانني وقدم لي المساعدة وأخص بالذكر **السادة المحكمين** لأداة الدراسة والصديق **الدكتور/ نبيل اللوح** لمساعدتي في توزيعها فبارك الله فيهم وجزاهم الله عني كل خير.

الباحث

والله ولى التوفيق

الإهداء

إلى من لم تمهله الدنيا ليرى ثمرة غرسه

(والدي رحمه الله)

إلى من تحت قدميها تكمن الجنة

(والدتي الغالية)

إلى الشموع التي تحترق لتضيء للآخرين

(إخوتي الأحبة)

إلى من ساندني وآزرني في دربي

(زوجتي العزيزة)

إلى من لأجلهم سرت في الدرب

(أبنائي نغم وعبد الله وكريم)

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحث،،،

الملخص

يهدف البحث للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات وبلغ حجم المجتمع (2682) موظف بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss) كرزمة احصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات . ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:" **هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات ؟**"

حيث قام الباحث باختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي وتتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي – استثمار القدرات الاستراتيجية – تنمية وتطوير رأس المال البشري– تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية – تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة – التعلم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها .

أهم نتائج الدراسة:

1- بينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطا . حيث أبدى المبحوثين عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية وهو ما يفسره الباحث بأنهما أكثر مصادر المخاطر والأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية.

2- اتضح من خلال النتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

3- توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية. كما أن أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.

4- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.

5- توصلت النتائج إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطا وتأثيرا في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقا من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) .

6- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية ،كما أن متغيرات البيئة الخارجية(مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 51% . بينما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية و أن متغيرات البيئة التنظيمية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 46% .

أهم توصيات الدراسة:

1- الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية إذ أنها وفقا لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية .

2- العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة بدءا بالبناء التنظيمي ثم موارد المنظمة وأخيرا الثقافة التنظيمية كي تمثل نقاط قوة ترتكز عليها المؤسسة في مواجهة التهديدات الخارجية بدلا من أن تكون نقاط ضعف ومصدرا للأزمات التنظيمية.

3- تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية .

4- التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقا والأكثر ارتباطا وتأثيرا في إدارة المخاطر والأزمات وهي :

- " التعلم المستمر"
- " تنمية وتطوير رأس المال البشري"
- " تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة"

5- اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة .

6- يوصي الباحث بتطبيق الإطار المقترح في هذه الدراسة لزيادة فعالية إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

الفهرس

العنوان	رقم الصفحة
الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار العام للبحث	1- 47
مقدمة	2
المبحث الأول: الدراسات السابقة	3
المبحث الثاني: الإطار العام للبحث	27
أولا: الدراسة الاستطلاعية	27
ثانيا: مشكلة البحث	38
ثالثا: فروض البحث	41
رابعا: متغيرات البحث	44
خامسا: أهمية البحث	44
سادسا: أهداف البحث	45
سابعا: منهج البحث	45
ثامنا: حدود البحث	46
تاسعا: هيكل البحث	47
الفصل الثاني : القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات	48 - 113
المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية	49
مقدمة	49
أولا : تطور نظريات القيادة	49
ثانيا : القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية	53
ثالثا : مفهوم القيادة الاستراتيجية	56
رابعا : خصائص القيادة الاستراتيجية	59
خامسا : نماذج وأدوار القيادة الاستراتيجية	62
المبحث الثاني: إدارة المخاطر والأزمات	70
أولا: إدارة المخاطر	70
1- أنواع المخاطر	71
2-أساليب وتقنيات تحديد وتحليل المخاطر	72

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
3- إدارة المخاطر (المفهوم/المهام)	73
4 - توجهات حديثة في إدارة المخاطر	78
ثانيا: إدارة الأزمات	79
1- مفهوم الأزمة وأسباب نشوؤها	79
2- أنواع الأزمات	81
3- مراحل تطور الأزمة	81
4- إدارة الأزمات(المفهوم/مراحل وخطوات إدارة الأزمة)	83
المبحث الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات	86
أولا: صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر والأزمات	86
ثانيا : إطار القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات	87
ثالثا: سلوك القائد الاستراتيجي مع الأزمة	88
رابعا: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات	89
خامسا: إطار مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات	108
الفصل الثالث: واقع القيادات الحكومية الفلسطينية ومنهجية الدراسة	114- 135
المبحث الأول: واقع القيادات الحكومية الفلسطينية والتجارب العالمية والعربية لإعداد القيادات الحكومية	115
مقدمة	115
أولا: واقع القيادات الحكومية الفلسطينية	115
ثانيا: التجارب العالمية والعربية لاختيار وإعداد القيادات الحكومية	117
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	121
مقدمة	121
أولا : أسلوب الدراسة.	121
ثانيا: مجتمع الدراسة.	121
ثالثا : عينة الدراسة.	122
رابعا :أداة الدراسة.	124
خامسا :صدق الاستبانة.	126
سادسا : ثبات الاستبانة.	133
سابعا : المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	134

قائمة المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	**176-136**
مقدمة	**137**
المبحث الأول: تحليل فقرات الاستبانة	**138**
المبحث الثاني: اختبار صحة الفروض	**161**
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	**189-177**
مقدمة	**178**
أولا : النتائج	**178**
ثانيا: التوصيات	**183**
ثالثا: آليات تنفيذ التوصيات	**184**
المراجع	197-189
أولا: المراجع العربية	190
ثانيا: المراجع الأجنبية	195
الملاحق	209-198
ملحق رقم 1: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات التعريفية	**199**
ملحق رقم 2: الاستبانة	**203**
ملحق رقم 3: قائمة المحكمين	**209**

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	قائمة بالدراسات السابقة	3
(2-1)	كشف إجمالي عدد موظفي السلطة موزعين حسب الفئات والمنطقة	31
(3-1)	سيناريوهات النمو في الناتج المحلي الإجمالي	32
(4-1)	صافي الإيرادات وإجمالي النفقات الحكومية حسب السيناريو الأساسي	32
(5-1)	الدعم الخارجي والفجوة التمويلية حسب السيناريو الأساسي	33
(6-1)	الأداء الحكومي والتوقعات	34
(7-1)	مقابلات الدراسة الاستطلاعية	37
(8-1)	جدول يوضح مجتمع البحث حسب الوظائف وأعداد الموظفين	45
(1-2)	تطور مفاهيم وأساليب القيادة	51
(2-2)	الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية	52
(3-2)	أساليب وتقنيات تحليل الخطر	72
(4-2)	تعريفات إدارة المخاطر	73
(5-2)	الفرق بين الادارة التقليدية للمخاطر وإدارة مخاطر المؤسسات	74
(6-2)	تعريفات الأزمة	79
(7-2)	مراحل إدارة الأزمات التنظيمية	83
(8-2)	ممارسات وأدوار القيادة الاستراتيجية	90
(1-3)	كشف إجمالي عدد موظفي السلطة موزعين حسب الفئات والمنطقة	115
(2-3)	جدول يوضح مقابلة مدير مركز الإدارة والقيادة بديوان الموظفين	117
(3-3)	مراحل أساليب اختيار القيادات الحكومية في الدول المتقدمة	118
(4-3)	الفرق بين أساليب إعداد وتأهيل القيادات الإدارية	119
(5-3)	تجارب الدول العربية في اختيار وإعداد القيادات الادارية الحكومية	120
(6-3)	جدول يوضح مجتمع البحث حسب الوزارات والوظائف وأعداد الموظفين	122
(7-3)	جدول يوضح توزيع العينة حسب الوزارات والوظائف	123
(8-3)	توزيع فقرات قسم البيئة الخارجية والتنظيمية	125

قائمة المحتويات

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(3-9)	توزيع فقرات قسم ممارسات القيادة الاستراتيجية	125
(3-10)	توزيع فقرات قسم إدارة المخاطر والأزمات	126
(3-11)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	126
(3-12)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " البيئة الخارجية " والدرجة الكلية للمحور	127
(3-13)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " البيئة التنظيمية " والدرجة الكلية للمحور	128
(3-14)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ممارسات القيادة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال	128
(3-15)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " إدارة المخاطر " والدرجة الكلية للمحور	130
(3-16)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمحور	131
(3-17)	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	132
(3-18)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	133
(3-19)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	134
(4-1)	المقياس المعتمد في الدراسة	138
(4-2)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "البيئة السياسية والقانونية"	139
(4-3)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجالات " البيئة الاقتصادية"	139
(4-4)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "البيئة الثقافية والاجتماعية	140
(4-5)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال البيئة الخارجية المباشرة	141

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(4-6)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات المحور الأول "البيئة الخارجية "	141
(4-7)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " البناء التنظيمي"	142
(4-8)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الثقافة التنظيمية"	143
(4-9)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجالات " موارد المنظمة وإمكانياتها"	143
(4-10)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات المحور الثاني " البيئة التنظيمية "	144
(4-11)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاتجاه الاستراتيجي"	145
(4-12)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " استثمار القدرات الاستراتيجية "	146
(4-13)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال" تنمية وتطوير رأس المال البشري"	147
(4-14)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية "	148
(4-15)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال" تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة "	149
(4-16)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال" التعلم المستمر "	150
(4-17)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات" ممارسات القيادة الاستراتيجية"	151
(4-18)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر.	152

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(4-19)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر "	153
(4-20)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر "	154
(4-21)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات المحور الأول " إدارة المخاطر "	155
(4-22)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة ما قبل الأزمة"	156
(4-23)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة التعامل مع الأزمة "	157
(4-24)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة ما بعد "	158
(4-25)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات المحور الثاني " إدارة الأزمات "	159
(4-26)	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات " إدارة المخاطر والأزمات "	160
(4-27)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات	161
(4-28)	معامل الارتباط بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر والأزمات	162
(4-29)	معامل الارتباط بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات	161
(4-30)	معامل الارتباط بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر والأزمات	163
(4-31)	معامل الارتباط بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر والأزمات	164

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(4-32)	معامل الارتباط بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر والأزمات	165
(4-33)	معامل الارتباط بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر والأزمات	165
(4-34)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات	166
(4-35)	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار" إدارة المخاطر"	168
(4-36)	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار" إدارة الأزمات "	169
(4-37)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و متغيرات البيئة الخارجية	170
(4-38)	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار " البيئة الخارجية"	171
(4-39)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة السياسية والقانونية	171
(4-40)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاقتصادية	172
(4-41)	معامل الارتباط بين وممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة الاجتماعية	172
(4-42)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الخارجية المباشرة	173
(4-43)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة التنظيمية	174
(4-44)	تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار" البيئة التنظيمية"	174
(4-45)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبناء التنظيمي	175
(4-46)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية	176
(4-47)	معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و موارد المنظمة وإمكانياتها	176
(5-1)	ملخص نتائج اختبار الفروض الرئيسية وفروعها	178
(5-2)	أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها	182
(5-3)	خطة تنفيذ التوصيات	186

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1-1)	الفجوة البحثية	26
(2-1)	الهيكل التنظيمي العام للوزارات الفلسطينية	29
(3-1)	نموذج متغيرات الدراسة و مؤشرات قياسها	43
(1-2)	القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية	54
(2-2)	نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية	60
(3-2)	مدخل(Easier)للقيادة الاستراتيجية	61
(4-2)	فاعلية القيادة الاستراتيجية	65
(5-2)	القيادة الاستراتيجية الفعالة	67
(6-2)	ممارسات القيادة الاستراتيجية	68
(7-2)	أنواع وأماكن المخاطر بالمؤسسة	71
(8-2)	عملية إدارة المخاطر	75
(9-2)	مخطط عام لإدارة المخاطر حسب وقت حدوث المخاطر والأثر المتوقع منها	76
(10-2)	نموذج إدارة المخاطر	77
(11-2)	أسباب نشوء الأزمات	80
(12-2)	دورة حياة الأزمة	82
(13-2)	نموذج إدارة الأزمة	85
(14-2)	إطار القيادة في إدارة الأزمات	88
(15-2)	الأزمة كمنطلق نحو التغيير	106
(16-2)	الإطار المقترح لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات	109
(1-5)	نتائج العلاقة بين المتغيرات	185

الفصل الأول

الدراسات السابقة و الإطار العام للبحث

مقدمة

المبحث الأول : الدراسات السابقة

المبحث الثاني : الإطار العام للبحث

مقدمة

لقد أصبحت المخاطر والأزمات واقعا حتميا تواجهه المنظمات وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة ، فقد شهد العالم حديثاً الأزمات الاقتصادية (الأزمة المالية العالمية عام 2008 وتبعاتها) والأزمات السياسية التي تتسارع في الدول العربية وغيرها من الأزمات التي تمثل حالة حرجة قد تفتقد القيادة في كافة أنواع المؤسسات العامة أو الخاصة للقدرة على التعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد ، ضيق الوقت ونقص المعلومات.

ويتوقف التعامل مع المخاطر والأزمات على أسلوب القيادة في إدارتها بدءا بمحاولة التنبؤ بها مرورا بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها و انتهاء بمعالجة نتائجها والاستفادة منها ، حيث يُخضع 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.

"كل ذلك يلقي بظلاله على القادة والإدارة العليا على مستوى منظمات الأعمال ، وذلك لأن التعامل مع الأزمات والاستفادة منها ومنعها مستقبلا يحتاج إلى قيادة ذات فعالية وكفاءة عالية ، إنها تحتاج إلى قادة تحويليين واستراتيجيين متميزين وقادرين على تحمل المخاطر وإدارة الكوارث والأزمات."[(1)]

مما سبق يتضح أن قيادة المخاطر والأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد لمهام القيادة الإدارية، وسوف يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على القيادة الاستراتيجية وإبراز ممارساتها التي تناولتها الأدبيات والدراسات المختلفة و دورها في إدارة المخاطر والأزمات. حيث سوف تكون القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات (السياسية ،الاقتصادية، الأمنية والإدارية.....) بشكل مستمر منذ إنشائها عام 1994م وخاصة بعد بدء انتفاضة الأقصى عام 2000 م مجالا جيدا لتطبيق هذه الدراسة بحكم أنها قد تعتبر الأكثر تأزما مما يُمكّن تعميم نتائجها وتوصياتها .

وفي هذا الفصل سيتم تناول الدراسات السابقة التي تعرضت لموضوع البحث بصورة مباشرة ، أو بعض جوانبه المختلفة وتحديد الفجوة البحثية ، ثم يتم تناول الاطار العام للدراسة من خلال الدراسة الاستطلاعية، ومشكلة البحث وفروضه ، وأهداف البحث وأهميته ، وأسلوب البحث وحدوده وأخيرا هيكل البحث .

(1) سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية** ،القاهرة ، دار الفكر العربي ،2012،ص 379.

المبحث الأول: الدراسات السابقة

مقدمة

سيتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت مفاهيم كل من القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات سواء كانت منفردة أو مجتمعة للاستفادة منها في التطرق لأدبيات الدراسة ، والتعرف على أبعاد المتغيرات التي تم تناولها من قبل الباحثين تمهيدا لتقديم الإضافة المطلوبة من قبل هذا البحث. ويمكن عرض الدراسات التي سيتم التطرق إليها من خلال الجدول التالي حيث تم ترتيبها زمنيا بشكل تصاعدي:

جدول(1-1)

قائمة بالدراسات السابقة

مجال الدراسة	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
أولا: الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية أو خصائصها	1- دراسة (محمد المحمدي الماضي ،2000)	1- دراسة (Taylor & Schermerhorn, 2006)
	2- دراسة (جاد الرب ،2000)	2- دراسة (Lowder,2009)
	3- دراسة (الكتبي ،2001)	3- دراسة (Wanasika, 2009)
	4- دراسة (إيمان صالح، 2004)	4- دراسة (Phipps& Burbach,2010,)
	5- دراسة (عبد العزيز ،2010)	5- دراسة (Ellen F. Goldman,2012)
	6- دراسة (أنس المبيضين، 2010)	6- دراسة (Mildred et al,2012)
	7- دراسة (أثير حسوني، 2010)	7- دراسة (Nasiopoulos et al,2013)
	8- دراسة (الزعبي ، 2010)	8- دراسة (Wiraporn et al,2014)
	9- دراسة (لمياء إبراهيم، 2012)	
ثانيا: الدراسات التي تناولت القيادة وإدارة المخاطر والأزمات (مجتمعة أو منفردة).	1- دراسة (الأعرجي ودقامسة،2000)	1- دراسة (Mathai, 2002)
	2- دراسة (الجديلي، 2006)	2- دراسة(Chieh Tai, 2004)
	3- دراسة (الفرا والخطيب ،2006)	3- دراسة (Brent, 2004)
	4- دراسة (اليحيوي، 2006)	4- دراسة (Roger, 2005)
	5- دراسة (إسليم ،2007)	5- دراسة (MedienWirt,2010)
	6- دراسة (الطيراوي ،2008)	6- دراسة (Zenica-Livia et al , 2012)
	7- دراسة (ماجدة أبو زنط،2009)	7- دراسة (Jemy Honson, 2013)
	8- دراسة (انتظار جاسم ،2011)	8- دراسة (Fredricka , 2013)
		9- دراسة (Genti ,2014)
		10- دراسة (Papadaki et al ,2014)

*الجدول من إعداد الباحث

أولا: الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية أو خصائصها:

1- دراسة (الماضي ،2000)[1]

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

- **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اتباع أنماط القيادة الاستراتيجية باعتبارها متغيراً مستقلاً على المتغيرات التنظيمية الأخرى وهي (التوجه الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والعلاقة بين مجلس الإدارة والقائد الاستراتيجي).

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصل الباحث إلى ما يلي:

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

ب- في الفترتين (1990- 1995) و (1995-2000) اختلف التوجه الاستراتيجي للمركز باختلاف نمط القيادة الاستراتيجية بشكل جوهري. حيث كان المُناخ التنظيمي السائد مُناخاً إيجابياً موجهاً بالابتكار والإبداع وضرورة تعميم مقاييس واختيارات لقياس النمط القيادي الاستراتيجي للأشخاص المرشحين لتولي مناصب قيادية.

ت- إن اختيار القيادات الجامعية يحتاج مهارات إدارية وقيادية متعمقة لذلك لا بد من الفصل بين التميز العلمي وبين تولي مناصب إدارية معينة فهي أقرب لمنظمات الأعمال في هذا الجانب.

2- دراسة (جاد الرب ،2000) [2]

بعنوان: "أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة"

- **أهداف الدراسة:**

تناولت الدراسة الاتجاهات الحديثة في القيادة باعتبار أن القيادة أهم الأصول الفكرية التي تملكها المنظمة حيث يرتبط نجاحها بكفاءة قياداتها ، وقد اهتمت الدراسة بجوانب إعداد القادة واختيارهم وتقييمهم .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى التالي :

---

(1) محمد المحمدي الماضي، **العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي- دراسة بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة**، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد الرابع والعشرون – العدد الثاني، جامعة المنصورة،2000،ص ص:345-391.

(2) سيد محمد جاد الرب ، **أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثاني ، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ،القاهرة ،6-7 إبريل 2000.

أ- عملية إعداد القادة صعبة ومعقدة وبحاجة إلى مهارات عالية من القادة الكبار بالمنظمة.

ب- يوجد عوامل عديدة تؤدي إلى فشل عملية اختيار القيادة .

ت- عملية التقييم عملية في غاية التعقيد ، وقد تناولت الدراسة الطرق المختلفة التي قدمها الباحثون في التقييم بالإضافة إلى الجوانب التي يتم التقييم من خلالها.

3- دراسة (الكتبي ،2001) [1]

بعنوان : "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية – دراسة تطبيقية في شركات قطاع الأعمال الصناعية بمحافظة الدقهلية"

- **أهداف الدراسة:**

اهتمت الدراسة بالتعرف على علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي، حيث هدفت إلى تحديد ومعرفة دلالات العلاقة إحصائيا.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- استنتجت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يزيد بتنقل القائد الاستراتيجي بين أنماط القيادة الاستراتيجية .

ب-أوصت الدراسة باستبدال النمط القيادي التقليدي بأنماط القيادة الاستراتيجية وذلك بشكل مخطط ومدروس مما سيساهم بزيادة الشعور بالعدالة التنظيمية وزيادة الالتزام التنظيمي.

4- دراسة (إيمان صالح، 2004) [2]

بعنوان :"السلوك القيادي في منظمات الأعمال في مصر في ضل المتغيرات العالمية- دراسة تطبيقية في قطاع الغزل والنسيج"

- **أهداف الدراسة:**

رمت الدراسة إلى التعرف على سمات وأنماط السلوك القيادي في قطاع الغزل والنسيج وفعالية القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات وذلك بتوثيق الإطار الفكري والفلسفي للسلوك القيادي في ضل العولمة ومتغيراتها.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- أكدت الدراسة على أهمية إجراء دراسة علمية حول تحديد الوظائف وتوصيفها لتصميم نظم التشغيل الحديثة . وذلك لإعادة البناء التنظيمي في هذه الشركات.

---

(1) محسن علي عبده الكتبي، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الإستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية – دراسة تطبيقية في شركات قطاع الأعمال الصناعية بمحافظة الدقهلية** ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الخامس والعشرين ، العدد الأول ،كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،2001،ص ص377-447.

(2) إيمان صالح عبد الفتاح، **السلوك القيادي في منظمات الأعمال في مصر في ضل المتغيرات العالمية- دراسة تطبيقية في قطاع الغزل والنسيج** ،رسالة دكتوراه غير منشورة،كلية التجارة ببور سعيد ،جامعة قناة السويس،2004.

ب- توصلت الدراسة إلى أنه في ظل المتغيرات يوجد ضرورة للاهتمام بالمهارات القيادية وذلك عبر التعلم والتدريب وتوافر الرؤيا المستقبلية وإدارة الصراعات الداخلية.

5- دراسة (Taylor & Schermerhorn, 2006)[1]

بعنوان : "التنظيم الذاتي والقيادة الاستراتيجية والمفارقة في التغيير التنظيمي"

- أهداف الدراسة:

تحدثت الدراسة عن أهمية التعلم الذاتي والتغيير الذاتي من قبل القيادة الاستراتيجية للتوافق مع التغييرات البيئية الخارجية . كما تطرقت الورقة إلى التغيير في القطاع العام، حيث التطورات البيئية المتسارعة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وضحت الورقة أنه يجب تشجيع التنمية الذاتية الإيجابية لدى القيادة والعاملين عبر إشراك العاملين في التغيير لأنه شيء مهم.

ب- أكدت على أن التغيير في القطاع العام (حيث التطورات البيئية المتسارعة) تُحتم الاهتمام بالتغيير التنظيمي الذاتي .

ت-اعتبرت أن التغيير الذاتي أحد أهم ممارسات القيادة الاستراتيجية ويجب تعزيزه بشكل مستمر .

6- دراسة (Lowder,2009)[2]

بعنوان: " تعميم منطق القيادة الاستراتيجية للمشاريع: دراسة على رجال الأعمال والمستشارين والمصرفيين"

- أهداف الدراسة:

استهدفت الدراسة تحديد ووصف وفهم أفضل للقيادة الاستراتيجية للمشاريع، كما حاولت الدراسة تحديد مختلف أنواع التغيير التي قد تواجه القائد في جميع مراحل المشروع. بالإضافة إلى دراسة الحوادث الطارئة وكيفية التعامل بفعالية مع هذا النوع من التغيير .

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

(1) Taylor-Bianco , Amy and Schermerhorn , John, **self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change** , journal of organizational change management, college of busness, Ohio university Athens, OH ,US vol 19 April, 2006,PP457-489.

(2)Lowder, Barney M., **The dominant logic of entrepreneurial strategic leadership: A phenomenological study of entrepreneurs, consultants, and bankers**. Ph.D., Capella University, 2009 , 283 pages; AAT 3344650.

تؤكد الدراسة على أهمية الموازنة بين التغييرات الهيكلية والبيئة الخارجية فالمواءمة والتوازن بينهما يمثل إطاراً قويا للتعامل مع التغيير. ففهم منطق القيادة الاستراتيجية للمشاريع يعزز المقدرة على الإدارة الفعالة، وذلك بالنظر لكافة الأبعاد الاستراتيجية الخارجية بالإضافة للاهتمام بالعناصر الإجرائية الداخلية للشركة.

7- دراسة (Wanasika, 2009)[1]

بعنوان : " القيادة الاستراتيجية والأساس المنطقي لمبادئ ترشيد الاستراتيجيات"

- **أهداف الدراسة:**

تحدثت الدراسة عن القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد الاستراتيجيات، حيث إن العولمة والاضطرابات الخارجية استدعت إيجاد طرق جديدة في تنظيم ودعم خطط المنظمات.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أشارت الدراسة إلى أنه يوجد دور للقيادة الاستراتيجية في هذه العملية حيث تجاهلت الدراسات السابقة إمكانية مساهمتها في ترشيد أداء الشركات. واعتمادا على معلومات تم استقصاؤها من المديرين التنفيذيين في 20 بلدا تم من خلالها التعرف على الخصائص الرئيسة لكبار المديرين التنفيذيين وهي القدرات التكيفية مع البيئة الخارجية وعلاقة هذه الخصائص بترشيد ووضع الاستراتيجيات التي تؤثر على أداء الشركات.

8- دراسة (عبد العزيز،2010)[2]

بعنوان "القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية"

- **أهداف الدراسة:**

تطرقت الدراسة إلى أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة المنسوجات، وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

أ- تحديد الفجوة بين الدور المطلوب من القائد الاستراتيجي تجاه العاملين والمنظمة والدور الموجود بالفعل ، وتأثير ذلك على نجاح هذه الشركات دوليا.

ب- اقتراح بعض التوصيات التي تساهم في تحسين وتطوير القدرات التنافسية في قطاع المنسوجات من خلال ممارسات القيادة الاستراتيجية ونظم بنائها .

---

(1) Wanasika, Isaac**, Strategic leadership and rationale for economizing-strategizing principles**. Ph.D, New Mexico State University, 2009 , 159 pages; AAT 3383041.

(2) أحمد عزمي زكي عبد العزيز، **القيادة الإستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية**،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية،جامعة قناة السويس،2010.

ت- اقترح الباحث نموذج يمكن تطبيقه لزيادة فعالية القيادة الاستراتيجية وتأثير ذلك على القدرات التنافسية للشركات الدولية لصناعة المنسوجات.

9- دراسة (أنس المبيضين، 2010)[1]

بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية"

- أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية من خلال توضيح المفهومين وبيان ما هي أهم العوامل التي تقوم بها القيادة الاستراتيجية لتعزيزها وطبقت الدراسة على الملكية الأردنية حيث تم جمع المعلومات من كافة المستويات الإدارية(إدارة عليا ، إدارة وسطى ، إدارة دنيا).

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ-خرجت الدراسة بالاستنتاجات التالية : تبين من التحليل أن مجتمع الدراسة (الملكية الأردنية) يطبق بدرجة متوسطة القيادة الاستراتيجية كما أشارت النتائج بأن الملكية الأردنية تمتلك قدرة تنافسية عالية .

ب- برز أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين عناصر القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي ، الاستثمار والمحافظة على الميزة الجوهرية ، رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية ، الممارسات الأخلاقية والرقابة التنظيمية) من جهة وبين القدرة التنافسية من جهة أخرى .

ت-بينت الدراسة أن تحديد التوجه الاستراتيجي يعتبر العامل الأهم من أعمال القائد الاستراتيجي لتحقيق القدرة التنافسية.

10- دراسة (Phipps& Burbach, 2010)[2]

بعنوان:" القيادة الاستراتيجية في القطاع الغير هادف للربح: فرص للبحث "

- أهداف الدراسة:

تناولت الدراسة القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية، حيث أشارت إلى أن مجال القيادة الاستراتيجية وتأثير استخدامها من قبل المستويات الإدارية العليا على الأداء التنظيمي غير مطبق بشكل كبير في المنظمات الغير ربحية . وهي بذلك مجالاً هاماً وفرصاً للبحث.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أشارت الدراسة أن هناك بحوثا سابقة عرضت مجرد مقترحات لتطبيق القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية.

---

(1) أنس خليل محمد المبيضين، **دورالقيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية"**، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية إدارة المال والأعمال بجامعة آل البيت ، الأردن،2010.

(2) Kelly A Phipps, Mark E Burbach. **Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research**. Journal of Behavioral and Applied Management. Glendale: Jan 2010. Vol. 11, Iss.2 ; pg. 137, 18 pgs.

ب- أكدت هذه الدراسة أن تطبيقها سيساهم في رفع الأداء التنظيمي من خلال تفسير التذبذب في الأداء التنظيمي والاستفادة من قدرات التعلم التنظيمي ، والقدرة على التغيير ،وتطوير جودة القرارات الإدارية والابتكار التنظيمي.

11- دراسة (أثير حسوني، 2010)[1]

بعنوان "ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية"

- **أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة لاختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد و تمثلت العينة بالسادة المديرين العامين ، ومعاوني المدير ، ومديري الشعب والأقسام ، وتحدد البحث بفرضيتين أساسيتين هما وجود علاقة وأثر بين الممارسات والتميز .

وقد اعتمد الباحث على نموذج **(Hitt, et al, 2003)** المكون من ست ممارسات أساسية للقيادة الاستراتيجية كونه الأشمل والأحدث والذي يشمل (تحديد الاتجاه الاستراتيجي—استغلال والمحافظة على المقدرات الجوهرية – تطوير رأس المال البشري- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة – التركيز على الممارسات الأخلاقية- تطبيق رقابة متوازنة) مع استثناء الممارسة الأخيرة، بينما كانت أبعاد التميز التنظيمي (تميز المرؤوسين، تميز الهيكل، تميز الاستراتيجية).

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصلت الدراسة للاستنتاجات التالية:

أ- توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى أعضاء عينة البحث ولكن بمستوى متوسط ، وقد كانت الممارسة الأكثر توافرا هي تطوير رأس المال البشري.

ب-وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي وقد كانت العلاقة الأقوى مع مجال التأكيد على الممارسات الأخلاقية .

ث- وجود تأثير للممارسات القيادية في أبعاد التميز التنظيمي وقد كان التأثير الأقوى على بعد تميز الاستراتيجية.

(1) أثير عبد الأمير حسوني، **ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي- دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد**، 2010، مجلة الكوت للعلوم القتصادية والإدارية، جامعة واسط،مجلد1، إصدار2، ص ص206-225.

12- دراسة (الزعبي ، 2010)[1]

بعنوان "دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية"

- **أهداف الدراسة:**

تحدثت الدراسة عن دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية ، حيث كان مجتمع البحث 200 ضابط بوزارة الداخلية (مقدم – عقيد – عميد– لواء) إضافة إلى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل ممن يشغلون وظيفة (مدير ، وموظفي الفئة الأولى والثانية) وعددهم 100.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى تأكيد أفراد مجتمع الدراسة على دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات المدنية والأمنية من خلال نشر التعلم التنظيمي ، تمكين العاملين نشر الثقافة التنظيمية ، تفعيل التقنيات الحديثة ، وتطوير الهياكل التنظيمية.

13- دراسة (لمياء إبراهيم، 2012)[2]

بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء – دراسة ميدانية"

- **أهداف الدراسة:**

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

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي قد حدت من أداء القيادة الاستراتيجية وبالتالي تؤثر سلبا على الأداء.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

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

---

(1) محمد بن موسى الزعبي،**دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية** ،رسالة دكتوراة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

(2) لمياء عيد عطا إبراهيم ، **دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء – دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية،جامعة قناة السويس، 2012.

14- **دراسة (Ellen F. Goldman,2012)**[1]

بعنوان:" الممارسات القيادية التي تشجع على التفكير الاستراتيجي"

- **أهداف الدراسة:**

الهدف من هذه الورقة هو تحديد الممارسات القيادية التنظيمية التي تشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي. حيث عقد الباحث مناقشات مع أكثر من 400 من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الامريكية من خلال ندوات تعليمية استخلصت أنه يوجد ما يقارب 18 ممارسة تشجع على التفكير الاستراتيجي.

تم تقييم هذه الممارسات من خلال حلقات دراسية شارك فيها 117 عضو، برز من خلالها اختلافات متفاوتة في نسب استخدام هذه الممارسات تعزى للاختلافات الديمغرافية .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- برز من خلال الدراسة ممارستين هما الأكثر استخداما وهي الاستثمار في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي اللتان تحفزان على التفكير الاستراتيجي .

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

15-**دراسة (Mildred et al,2012)**[2]

بعنوان: " القيادة الاستراتيجية وبناء السيناريو : ماذا يحدث عندما لا تعرف المجهول"

- **أهداف الدراسة:**

سعت الدراسة إلى توضيح دور القيادة الاستراتيجية وبناء السيناريوهات في حالات عدم التأكد وصعوبة بناء تصورات واقعية سواء كان في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية أو على المستوى الدولي ، حيث تساعد على جعل الموقف المستقبلي أقل غموضاً .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- قدمت الدراسة نموذجاً لاستخدام السيناريوهات يشمل الخطوات التالية: (1) تصور المستقبل (2) تطوير وتنفيذ الاستراتيجية (3) تخطيط لإدارة ومنع الأزمات والكوارث (4) دراسة الكوارث البيئية والطبيعية (5) متابعة التغيرات التكنولوجية (6) دراسة حالات الطوارئ القومية والدولية.

ب- اقترحت الدراسة خطوات إضافية في بناء التصورات وهي التساؤلات التالية:

(1)Ellen F. Goldman, **"Leadership practices that encourage strategic thinking**", Journal of Strategy and Management, Vol. 5 Iss: 1, 2012, PP25 - 40 .

(2)Mildred golden pryor et al, **Strategic leadership and scenario building: what happens when you don't know what you don't know?**, international journal of business and public administration, volume 9, number 2, spring 2012 .

ماهي أفضل تصوراتنا؟ ماهي أسوأ تصوراتنا؟

ت- كما تعتبر الدراسة أن هذا النموذج يساعد القيادة الاستراتيجية في بناء السيناريوهات لدعم الإدارة الاستراتيجية.

16- دراسة (Nasiopoulos et al,2013)[1]

بعنوان: " تحليل نماذج محاكاة القيادة الاستراتيجية في المنظمات الغير هادفه للربح"

- **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الهادفة للربح في اليونان، حيث بينت أن القيادة الاستراتيجية تمد المنظمة بمفهوم مشترك إلى حد كبير للتوجه طويل الأجل في مواقف التغير المستمر لتحقيق الأهداف المنشودة.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تكون أصعب في تنفيذها في المنشآت غير الهادفة للربح حيث لا توجد مكاسب وكل شيء يقوم على التطوع مما يعيق استخدام مدخل الأساليب الكمية للوقوف على مدى النجاح في استراتيجية العمل.

ب-كما توصلت إلى أنه في المنظمات غير الهادفة للربح تحتاج إلى أخذ المشاكل الأخرى في الاعتبار وهي التعامل مع فئات سوقية مختلفة مما يتطلب مستويات خدمة مختلفة للوصول لهذه القطاعات بفعالية.

ت- بينت الدراسة أن هذه المنظمات تتطلب استراتيجيات متنوعة لكافة القطاعات والقنوات السوقية.

17-**دراسة (Wiraporn et al,2014)**[2]

بعنوان: " العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس"

- **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس في المجلس المحلي بKhon Kaen بتايلاند، حيث طبقت على عينة من 32 مدير مدرسة و217 مدرس.

(1) Nasiopoulos K. Dimitrios et al, **Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 73, 2013,PP 276 – 284.

(2)Wiraporn Deeboonmee and Wallapha Ariratana, **Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness**, Procedia - Social and Behavioral Sciences ,112, 2014,PP 982 – 985.

وتم الحكم على مستوى القيادة الاستراتيجية من خلال العوامل التالية : الوصف الاستراتيجي ، التنفيذ الاستراتيجي ، الثقافة التنظيمية ، التقييم والرقابة .

أما فيما يخص الفعالية في المدارس فقد تم الاعتماد على الأبعاد التالية: خصائص الطلاب ، إنجاز الطلاب، الرضا عن أداء المدرسين، التغيير والتطوير في المدرسة ، مناخ وبيئة المدرسة.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- تبين أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية مرتفع ، كما كان للتنفيذ الاستراتيجي أعلى نسبة تطبيق بينما توجهات المنظمة أقل نسبة وهي (متوسطة).

ب- توصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية المدارس كان مرتفعاً ، وكان لخصائص الطلاب أعلى نسبة بينما لإنجازهم أقل نسبة .

ت- فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس فقد بلغ معامل الارتباط (R = 0.520) أي علاقة موجبة بين الجوانب المختلفة للقيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس وهو ما يعزز مساهمتها في تحسينها.

ثانيا: الدراسات التي تناولت القيادة وإدارة المخاطر والأزمات (مجتمعة أو منفردة):

1- دراسة (الأعرجي ودقامسة،2000)[1]

بعنوان : "إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"

- **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الوظائف الإشرافية نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة – منفردة ومجتمعة في أمانة عمان الكبرى ، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات ، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض .

وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) في أمانة عمان الكبرى ، وتم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (287) وكان عدد الاستبانات المستردة (238) استبانة .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

(1)عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة، **إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى**،الإدارة العامة، مجلد 39،العدد الرابع ،2000.

أ- كشفت الدراسة عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات ، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات ، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات ، والاستعداد والوقاية ، التعلم) مما يعنى أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات .

ب- قدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها : العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات من خلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات ، والعناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات .

2- دراسة (Mathai, 2002) [1]

بعنوان: " **استقصاء عبر الانترنت لخبرة مستشاري المدارس واحتياجاتهم التدريبية للتدخل في الأزمات**"

- **أهداف الدراسة:**

استهدفت هذه الدراسة إلى جمع المعلومات حول الحاجات التدريبية التي يحتاجها مستشاري المدارس في الولايات المتحدة للتدخل في الأزمات وإدارتها ، وما هي المهارات المتوفرة لديهم للقيام بمواجهة تلك الأزمات، كذلك تجميع المعلومات الخاصة بالأزمات التي واجهت هؤلاء المستشارين في عملهم ، إضافة إلى توضيح مدى استعداد مستشاري المدارس لمواجهة تلك الأزمات .

وقد أُجريت هذه الدراسة الاستطلاعية على الإنترنت من خلال استخدام البريد الإلكتروني وخدمة النقاش والدخول لمواقع الإنترنت ، وطبقت على عينة مكونة من 517 من مستشاري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت نسبة الردود هي 47% .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

أ- أغلب المشاركين في المسح كانت لديهم مهارات وتدريبات كافية للتدخل في الأزمات .

ب-الاختلافات الهامة في مستوى التدريبات استندت إلى عوامل (العمر ، سنوات الخبرة ، المجموعات العرقية) .

ت-وضع تصورات ومقترحات تساعد على الاستعداد للأزمات المستقبلية.

(1)Christina Mathi, **Surveying School Counselors via the Internet regarding their experience and training needs in crisis intervention**, PhD, Virginia Polytechnic.2002.

3- دراسة (Chieh Tai, 2004)[1]

بعنوان : " تحليل إدارة الأزمات من خلال مدخل التفكير المنظم "

- **أهداف الدراسة:**

كان الهدف من الدراسة معرفة المصدر الأول للأزمة والعوامل التي تسبب الأزمة حيث تفترض أن سبب حدوث الأزمة ليس فقط من مصدر طبيعي أو خطأ بشري ولكن جاءت نتيجة قرار خاطئ من جانب صانع القرار الذي كان يعتقد أنه على حق في ذلك الوقت .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

استنتجت الدراسة أن الأزمة يمكن أن تنقسم إلى فئتين:

أ- أزمة تنشأ تدريجياً بسبب حادث سابق والتي يمكن حلها باتباع لمنهجية معينة لتبادل الآراء .

ب- أزمة تاريخية تأتي نتيجة اتخاذ قرار خاطئ بسبب عدم اتباع المُقرّر المنهجية العلمية مما يؤثر سلباً على المستقبل ويكون للأزمة نتائج وآثار سلبية مستقبلية .

ت- أوصت الدراسة أنه قبل أن يتحول القرار إلى أزمة خطيرة يجب معرفة المُقرّر الذي من شأنه خلق تلك الأزمة التي لا يمكن التنبؤ بها. وأوصت بضرورة استخدام متخذ القرار النماذج العلمية وأن يدرس الحالة جيدا قبل أن تتحول لأزمة خطيرة.

4- دراسة (Brent, 2004) [2]

بعنوان: " الكوارث والأزمات : المنهج الاستراتيجي لإدارة الأزمة في قطاع السياحة"

- **أهداف الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المدخل الاستراتيجي لإدارة الأزمات ، وأشارت الدراسة إلى ضرورة تمتع المنظمات بالمرونة والرقابة المستمرة والتوجه نحو صميم وتطبيق استراتيجيات فاعلة للتعامل مع الأزمات .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- أكدت على ضرورة استخدام المنظمات للمدخل الشمولي في إدارة الأزمات والتعامل معها ، والقيام بتشكيل هياكلها الإدارية آخذة في الاعتبار السمات المرتبطة بتخصيص الموارد والثقافة التنظيمية .

ب-يرى الباحث أن كل ذلك يؤثر بشكل فعال في إدارة الأزمات ، علاوة على ذلك ، فإن المنظمات تحتاج إلى التعاون مع كافة الأطراف التي لها علاقة معها سواء كانت داخلية أو خارجية ، وذلك لوضع خطة فاعلة لإدارة الأزمة .

---

(1)Chieh Tai, **Analyze Crisis Management by Systems Thinking Approach** : Take Bhopal accident as example, 2004.

(2)W Brent, **Chaos, crisis and diasters: A strategic approach to crisis management in Tourism industry**, Tourism Management,25.2004**.**

ت- أشار الباحث إلى ضرورة أن تقوم قيادة الأزمة بتحديد اتجاه عمل المنظمة ، وتحديد اتجاهات كافة الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة في اتجاه واحد والعمل بشكل متكامل لإدارة الأزمة .

5- دراسة (Roger, 2005)[1]

بعنوان : " خطط ونظم إدارة الأزمات في شركات التصدير : دراسة تجريبية"

- **أهداف الدراسة:**

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث .

أوضحت الدراسة أن حجم المخاطرة الكبيرة الذي تتحمله هذه الشركات ، يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير.

وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (183) شركة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- توصلت الدراسة إلى أن حوالي (20%) فقط من تلك الشركات لا تمتلك نظم أو خطط لإدارة الأزمات على الإطلاق، وأضحت إلى ميل الشركات لاستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات .

ب-أظهرت الدراسة أيضاً أن الشركات التي تمتلك خطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي كانت تعرضت إلى أزمات سابقة ، أو أنها حساسة جداً للمخاطر ، وتعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير .

6- دراسة (الجديلي، 2006) [2]

بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية"

- **أهداف الدراسة:**

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

(1)Bennett Roger, **crisis management plans and systems of exporting companies**: an empirical study, journal of Euro marketing, v14n3.2005.

(2) ربحي الجديلي ، **واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية**، رسالة ماجستير، غزة :الجامعة الإسلامية، 2006.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- من نتائج هذه الدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الثلاث في كل مرحلة من مراحل النظام والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فعالية نظام إدارة الأزمات فيها .

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

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

7- دراسة (الفرا والخطيب ،2006)[1]

بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة"

- **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة.

- التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات البحث: الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 38 مدير دائرة، 16 نائب مدير دائرة، 24 رئيس قسم.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أما نتائج الدراسة فكانت:

أ- تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية لدى المدراء في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ب- وجود اختلاف إيجابي في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور ولأصحاب الخبرة العالية.

ت- أن مدراء الدوائر حظوا بتقدير ومشاركة في اتخاذ القرارات أكثر من غيرهم.

ث- وجود علاقة إيجابية بين النمط الديمقراطي وبعض الممارسات الإدارية.

(1) ماجد محمد الفرا ومازن إسماعيل الخطيب، **"النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة"**،مجلة الجامعة الإسلامية، الجزء الأول، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، غزة، 2006.

8- دراسة (اليحيوي، 2006) [1]

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

- **أهداف الدراسة:**

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

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

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

- التخطيط للأزمات : حيث ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنع مسببات الأزمات ، والحد من آثارها السلبية .
- التنظيم للأزمات : حيث يجب على مديرات المدارس التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة وذلك عن طريق تحديد العضوات الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمة، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضوة بالفريق أو الهيئات الخارجية المساندة .
- التوجيه في الأزمات : حيث يتعين على مديرات المدارس ترشيد خطوات عضوات الفريق للتعامل مع الأزمة بفاعلية وذلك عن طريق تزويد عضوات الفريق بالتعليمات اللازمة لترشيد خطوات تنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم للتعامل مع الأزمة .

9- دراسة (إسليم، 2007) [2]

بعنوان:" إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية :دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة"

- **أهداف الدراسة:**

حاولت الدراسة التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- أظهرت النتيجة النهائية للدراسة وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير. كما يجب التركيز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها .

---

(1) صبرية اليحيوي، **إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة** ، بحث محكم ،جامعة الملك فهد،الرياض،2006.

(2) وسام إسليم ،**إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية** :دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة ، رسالة ماجستير، غزة : الجامعة الإسلامية ،2007.

ب- أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات في كل منظمة، من خلال جهة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسئولة مباشرةً عن علاج الأزمات والتعامل معها .

10- دراسة (الطيراوي ،2008)[1]

بعنوان: "واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين"

- **أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين .بالإضافة إلى التعرف على أثر متغيرات قطاع العمل، والمؤهل العلمي، الخبرة في العمل على إدارة الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين. ولتحقيق ذلك أُجريت الدراسة على عينة قوامها 473 شخصا من قيادة المؤسستين، وطبق عليها استبانة مكونة من 118 فقرة وموزعة على أربعة مجالات هي: مجال الأزمات السياسية ،الأزمات الأمنية، الاقتصادية ومجال الأزمات الإدارية. وأثبتت النتائج أن 87% من العينة تؤكد وجود أزمات (سياسية واقتصادية وأمنية وإدارية) تعاني منها المؤسستان.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أوصت الدراسة بإجراء دراسات تخصصية وتحليلية حول إدارة الأزمات في كل قطاع من قطاعات العمل، والتوصل إلى حلول مناسبة تبعا لكل قطاع. ومن ثم عقد دورات تدريبية للقيادات وفقا لذلك.

11- دراسة (ماجدة أبو زنط،2009)[2]

بعنوان: "العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات،- دراسة حالة اتحاد عمال الأردن"

- **أهداف الدراسة:**

سعت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخصائص القيادية (الخصائص الأخلاقية والخصائص المعرفية) وإدارة الأزمات في اتحاد عمال الأردن . وقد تم تطوير أنموذج يعكس مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية التي تم اختبارها من خلال تحليل مجموعة من البيانات التي تم جمعها بواسطة استبانة مخصصة لهذا الجانب تم توزيعها على القيادات النقابية في اتحاد عمال الأردن .

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : تتميز قيادات اتحاد العمال بخصائص أخلاقية ومعرفية عالية، كما يوجد توافق بين أفراد العينة على إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات بالإضافة للسعي على الحصول

(1) توفيق محمد الطيراوي ،**واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين** ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ،2008.

(2) ماجدة أبو زنط ، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات،- دراسة حالة اتحاد عمال الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن ،2009.

على المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة حال حدوثها مع إيلاء أهمية كبيرة للإصلاح وإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد انتهاء الأزمة.

12- دراسة (MedienWirt,2010)[1]

بعنوان:" الاتصالات المتكاملة ، المنهج الجديد لإدارة الأزمات التنظيمية"

- **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة إلى التعريف بالدور المهم للاتصالات المتكاملة خلال الأزمات التنظيمية حيث يمثل ذلك مدخلاً حديثاً لإدارة الأزمات التنظيمية.

وتبرز الدراسة الأساليب التقنية الحديثة في الاتصالات التي تساعد في إدارة الأزمات التنظيمية، والتي تدعم القيادة في اتخاذ القرارات الكفؤة خلال الأزمة.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الاتصالات المتكاملة وإدارة الأزمة التنظيمية بنجاح . إذ تتكامل كافة الأنظمة التسويقية والمالية والتقنية و البشرية لتمثل مُخرجاتها نموذج اتصالات متكامل يساعد على مواجهة الأزمات التنظيمية وإدارتها بكفاءة.

ب- دعت الدراسة إلى أهمية التواصل الإعلامي في الوقت المناسب عند وقوع الأزمة إذ يساعد ذلك في التغلب عليها ومعالجتها بسرعة . كما أن للمتحدث الإعلامي دورا مهما ضمن فريق الأزمة حيث يجب أن يكون أحد أعضائها.

13- دراسة (انتظار جاسم ،2011)[2]

بعنوان: "دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق – دراسة مقارنة"

- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في العراق من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية . حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات (وكيل وزارة – مدير عام – مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) الذين يعملون في المقار الرئيسية والمقار الفرعية وبلغ عددهم في وزارة الصحة (224) وفي وزارة الداخلية (197) وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها (161)من وزارة الصحة و (139) من وزارة الداخلية.

(1) MedienWirt Christian , **Integrated Crisis Communication As New Approach in Organizational Crisis** .ManngetfyBitt . Proceedings of 7thinternational ISCRAM Conference , Seatle , USA , 2010.

(2) انتظار أحمد جاسم ، **دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق – دراسة مقارنة**،2011م،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27،مجلد3، إصدار6،ص ص 243-276.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : إن الاستعدادات لمواجهة الأزمات قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكلتا الوزارتين ، أما الاستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة، مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية. بينما في مرحلة ما بعد الأزمة فالاستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة بينما أشارت الدراسة إلى أنها كانت متوسطة في وزارة الداخلية.

ب- أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام في التعامل مع الأزمات بمراحلها الثلاث وطرحت مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على ذلك.

ت- أوصت الدراسة بتشجيع القيادات النقابية لعقد دورات تتخصص في القيادة وإدارة الأزمات وكيفية التصرف حيال الأزمة قبل وأثناء وبعد وقوعها . بالإضافة إلى فتح القنوات مع العاملين الذين تمثلهم القيادات النقابية من خلال لقاءات واجتماعات دورية للاستماع لمطالبهم والاستئناس ببعض آرائهم.

14- **دراسة (Zenica-Livia et al , 2012)**[1]

بعنوان: " **تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية في المنظمات**"

- **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أدبيات ومفاهيم تغير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية ، وقد طبقت على المنظمات الرومانية ، حيث كان حجم العينة 265 موظف أجابوا على نموذجي الاستقصاء، الأول صُمم للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية أما الثاني فصمم للتعرف على إجراءات منع السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- بينت الدراسة أنه بحدوث الأزمات تبرز خمسة أسباب لانعدام السلوك الأخلاقي أهمها: تخفيض الأجور، فقدان المزايا والشعور بفقدان الوظائف، مما يضع العاملين أمام ضغوط هائلة، فيصبح ذلك دافعا لتحقيق أي مكاسب على حساب المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم.

ب- توصلت الدراسة إلى أن أهم الإجراءات لمنع السلوك غير الأخلاقي هو تدريب المديرين والعاملين وتطوير ثقافاتهم خاصة في السنه الأولى من عضويتهم بالمنشأة ، لغرس المعايير الأخلاقية ومنع أي سلوك غير أخلاقي قد ينتج عن الأزمات الاقتصادية .

(1)Zenica-Livia Lupuleac et al, **Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations**, Procedia Economics and Finance, 3, 2012,PP 921 – 927 .

15-**دراسة (Jemy Honson, 2013)** [1]

بعنوان:" التعلم في الأزمة : إعادة النظر في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات"

- **أهداف الدراسة:**

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الرئيس والهام للتعلم التنظيمي أثناء الأزمات حيث يمثل ذلك أسلوب جديد للتعلم خاصة في الأوقات الصعبة. كما هدفت الدراسة إلى إيضاح أن عدم الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد يكون سببا في الأزمات اللاحقة.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي من الأزمات و كفاءة إدارة الأزمات التنظيمية حيث تعزز عملية التعلم من إدارة الأزمة، كما أوصت بأهمية تأهيل وتدريب القائمين على إدارة الأزمات على التعلم التنظيمي بأسس علمية خاصة من خلال البعثات الدراسية ، إذ أن القصور في ذلك يسهم في حدوث أزمات تنظيمية في المستقبل.

16-**دراسة (Fredricka , 2013)** [2]

بعنوان: " عندما أنقذت الثقافة الموقف: ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات"

- **أهداف الدراسة:**

تحدد هدف الدراسة في إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وذلك في إحدى منظمات الرعاية الصحية الأمريكية ، حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر ب200 مليون دولار وأغلقت للمرة الأولى منذ إنشاءها قبل 90 عاما كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من 18إلى 24 شهر ، إلا أنها عادت للعمل خلال 5 شهور فقط.

- **أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أ- بينت الدراسة أن عدة عوامل وإجراءات لعبت دوراً في تشكل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جدا ، أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة ، كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة .

ب- توصلت الدراسة إلى أن العاملين (بسبب ثقافة المنظمة) أظهروا قدرات فائقة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل .

---

(1) Jemy Honson ,**Learning in Crisis : Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Managemant**, Journal Of Managemant ,U.S.A, Jan 2013,PP15-25.

(2) Fredricka F. Joyner, **When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis Management**, Journal of Business Case Studies – March/April 2013 Volume 9, Number 2.

ت- من خلال التجربة تبين أن الثقافة التنظيمية كانت أبرز المتغيرات التي مكنت المستشفى الإقليمي من تجاوز الأزمة بسرعة كما أوصت بتعليم الدروس المستفادة إلى طلاب الماجستير المهني في إدارة الأعمال.

17- **دراسة (Genti ,2014)**[1]

بعنوان: " **نماذج الأعمال الإبداعية وإدارة الأزمات**"

- **أهداف الدراسة:**

الهدف من الدراسة هو تقديم أساس منطقي حول الحاجة إلى الاستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية وفقا للأدبيات السابقة للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات .

وقد تم استخدام الدراسة المقارنة لاثنين من الشركات الكبرى في ألبانيا وهما Mango وAbertis ، حيث شركة Mango هي منشأة دولية في تصميم و صناعة الملابس والأحذية ، بينما Abertis هي شركة متخصصة في إدارة البنية التحتية عبر شركات خاصة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بينت الحالتين أن التقدم التكنولوجي ومتغيرات أخرى مكنت من ابتكار نماذج أعمال جديدة ، في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج الأعمال التقليدية سوف تؤدي بها إلى الفشل .

ب- الاستنتاج الرئيس هو بيان أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية.

ت- تُبرز النتائج تغير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الإبداعية في هذا المجال.

18- **دراسة (M. Papadaki et al ,2014)**[2]

بعنوان:" **العوامل الأساسية التي تعمل على زيادة فعالية إدارة مخاطر المشروعات / البرامج**"

- **أهداف الدراسة:**

جاءت هذه الدراسة هي ضمن مشروع بحثي مستمر مع شركة (Rolls-Royce plc) التي تهدف إلى استكشاف فعالية إدارة المخاطر في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة .

استخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلات الشخصية و الاستقصاءات كأدوات في منهجية البحث، وذلك بهدف التعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج.

(1) Genti Beqiri, **Innovative business models and crisis management**, Procedia Economics and Finance ,9, 2014 , PP 361 – 368.

(2)M. Papadaki et al, **Essential factors that increase the effectiveness of project/ programme risk management**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, 2014, PP 921 – 930.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- تشير نتائج الدراسة إلى أنه هناك فرصة لتحسين إدارة المخاطر من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات وأن العوامل المساهمة في ذلك هي :

(1) دعم القيادة والإدارة العليا (2) التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة

(3) الدعم من مدير إدارة المخاطر (4) توصيل واستخدام بيانات إدارة المخاطر في صنع القرارات.

ب- تساهم كل العوامل السابقة في زيادة فعالية عملية إدارة المخاطر في بيئة المنظمة من خلال خلق ثقافة الوعي بالمخاطر، مما يزيد فرصة تحقيق الأهداف التنظيمية، والمساهمة الأهم هي لمدير المخاطر حيث يضمن جمع بيانات المخاطر وتحليلها وتقديمها للقيادة.

ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

1- تشترك دراسة (**الزعبي ،2010**) مع الدراسة الحالية في تناول موضوع القيادة الاستراتيجية وتطبيقها من قبل قيادات المؤسسات الحكومية إلا أن دراسة الزعبي تطرقت إلى تطوير المنظمات من خلال القيادة الاستراتيجية بينما تتناول هذه الدراسة دورها في إدارة المخاطر والأزمات.

2-اشتركت دراسات كل من **(Phipps& Burbach,2010)** و**(Wanasika, 2009)** و**(Lowder,2009)** ،**(Taylor & Schermerhorn 2006)** **(عبد العزيز،2010)** ،**(محمد المحمدي ماضي ،2000)**في التطرق بشكل مباشر للقيادة الاستراتيجية وهي بالتالي تشترك مع البحث في هذا المجال .إلا أنها تناولت تأثيرها على جوانب مختلفة كالميزة التنافسية أو ترشيد الاستراتيجيات، إدارة التغيير وأداء الشركات ، الثقافة التنظيمية، تحفيز العاملين، التغيرات التنظيمية في البيئة الدولية أو البيئة المتغيرة.

3-تناولت دراسة **(Nasiopoulos et al,2013)** ودراسة **(Wiraporn et al,2014)**مفهوم القيادة الاستراتيجية إلا أنهما تختلفان مع الدراسة الحالية في مجال التطبيق حيث طبقت الأولى على المؤسسات الغير هادفة للربح (التطوعية) أما الثانية على القيادات في المدارس، بينما مجال تطبيق الدراسة الحالية المؤسسات الحكومية.

4-أبرزت دراسة **(Ellen F. Goldman,2012)** ممارستين هما الاستثمار في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي على أنهما الأكثر استخداما في التحفيز على التفكير الاستراتيجي وهي بالتالي تشترك مع الدراسة الحالية في هذين البعدين.

5- تناولت دراسة **(Mildred et al,2012)** الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في بناء السيناريوهات والتصورات المستقبلية وبالتالي تشترك مع هذه الدراسة في هذه الجوانب.

6-دراسات كل من(**الطيراوي ،2008**) ، (**إسليم 2007**) ،(**الفرا والخطيب ،2006**)،(**الجديلي 2006**)،تحدثت جميعها عن طبيعة الأزمات الموجودة بالأراضي الفلسطينية سواء كان بالمؤسسات التعليمية أو الصحية أو الحكومية، وهي بالتالي تشترك مع الباحث في الشق الثاني من البحث.

7- تشترك هذه الدراسة مع كل من دراسة (**أثير حسوني، 2010**) و دراسة (**أنس المبيضين، 2010**) في تناول أبعاد القيادة الاستراتيجية لنموذج (**Hitt ,et al, 2003**) المكون من ست ممارسات أساسية للقيادة الاستراتيجية كونه الأشمل والأحدث والذي يشمل (تحديد الاتجاه الاستراتيجي—استغلال والمحافظة على المقدرات الجوهرية – تطوير رأس المال البشري- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة – التركيز على الممارسات الأخلاقية- تطبيق رقابة متوازنة) .

8- تشترك الدراسة مع دراسة (**انتظار جاسم ،2011**) و دراسة (**ماجدة أبو زنط،2009**) في تقسيم مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل ، ما قبل الأزمة ،أثناء الأزمة ، ما بعد الأزمة. حيث سيستثمر الباحث طرق وآليات التعامل مع الأزمة التي تطرقت لها الدراستين.

9- تشترك الدراسة الحالية مع دراسة (**Jemy Honson, 2013**) في إبراز الدور الهام للتعلم التنظيمي في عملية إدارة الأزمة .

10- تناولت دراسة (**Zenica-Livia et al , 2012**) دور الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات ودراسة(**Fredricka , 2013**) دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمة بالتالي فهما تشتركان مع الدراسة الحالية في إبراز دور بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية (أحد أبعاد القيادة الاستراتيجية) في إدارة الأزمات.

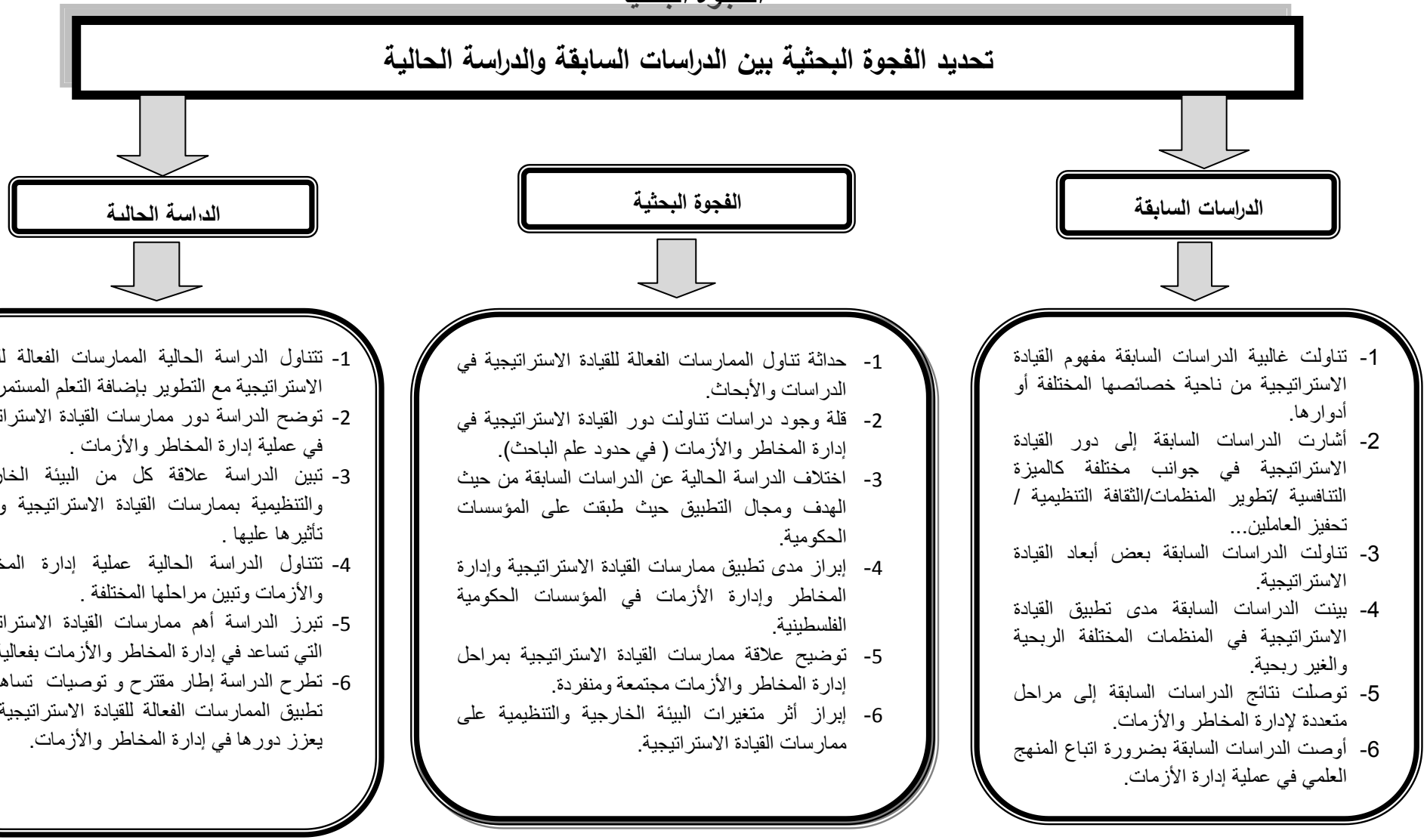
11- توضح دراسة(**Genti ,2014**) دور الأعمال الإبداعية في إدارة الأزمات وبالتالي تشترك مع الدراسة الحالية في دور ممارسة من ممارسات القيادة الاستراتيجية.

12- تشترك دراسة (**M. Papadaki et al ,2014**) مع الدراسة الحالية في تناول إدارة المخاطر مع إبراز دور القيادات الإدارية في هذا الجانب وخاصة مدير المخاطر.

13-تناولت باقي الدراسات جوانب معينة من القيادة الاستراتيجية أو إدارة المخاطر والأزمات كإعداد وتقييم القادة أو سمات القيادة التي تساعد في اتخاذ القرارات بفعالية أو علاقة أنماط القيادة الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي ، وهي كلها جوانب سيستثمرها الباحث في صياغة مشكلة البحث وفروضه.

بعد استعراض الدراسات السابقة وتوضيح الفروق بينها وبين الدراسة الحالية بالإمكان عرض ذلك من خلال الشكل التالي الذي يوضح الفجوة البحثية:

الشكل رقم (1-1)
الفجوة البحثية



المصدر: إعداد الباحث.

المبحث الثاني: الإطار العام للبحث

من خلال الاطار العام للدراسة سيتم استعراض الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث، ثم عرض مشكلة البحث وفروضه ، وتوضيح أهداف البحث وأهميته ، كما سيتم إبراز أسلوب البحث وحدوده وأخيرا الهيكل العام لمكونات البحث .

أولا: الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بدراسة استطلاعية تتكون من شقين، الدراسة المكتبية والمقابلات الشخصية وذلك بهدف بلورة مشكلة البحث، وتكوين فروضه والبيانات اللازمة لاختبارها بالإضافة لأساليب جمعها وتحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة.

1- **الدراسة المكتبية:**

تأسيس المؤسسات الحكومية الفلسطينية [1]:

بعد توقيع إعلان المبادئ في واشنطن في 1993/9/13 واتفاق غزة – أريحا في القاهرة في 1994/5/4، أصدر الرئيس ياسر عرفات من مقره في تونس القانون رقم 5 الصادر في 1994/5/19 ، والذي نص على أن تؤول إلى السلطة الوطنية الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين والمراسيم والمنشورات والأوامر السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل 1994/5/19. واستناداً لذلك بدأ الرئيس ياسر عرفات بتشكيل أول حكومة فلسطينية من مقره في تونس ، تم استكمالها بعد دخوله أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية في 1994/7/1 .

بعد ذلك تعاقبت الحكومات الفلسطينية ووصلت إلى 11 حكومة تبعهم حكومتان نتيجة لحالة الانقسام الذي حدث عام 2007م حكومة في قطاع غزة وأخرى في الضفة الغربية.

أما عن التغييرات في الهيكلية الحكومية [2]:

فقد شهدت تقلبات وعمليات دمج وفصل كثيرة، حيث نلاحظ أن هناك حكومات بقيت على حالها ولم يطرأ أي تغيير على هيكليتها وهي **الزراعة، العمل، الصحة، المواصلات، الاتصالات، الأوقاف والشئون الدينية، الحكم المحلي، المالية ووزارة الشئُون الاجتماعية** أما الحكومات التي طرأ التغيير على هيكليتها فهي:

1- **التربية والتعليم العالي:** وزارة واحدة في الحكومات الأولى والثانية والثالثة. فُصلت التربية والتعليم عن التعليم العالي، وأصبحتا وزارتين في الحكومة الرابعة. أُدمجتا ثانية في الحكومتين الخامسة والسادسة.

2- **الاقتصاد الوطني:** شُكلت أولاً وزارة واحدة للاقتصاد والتجارة في الحكومات الأولى والثانية والثالثة والرابعة. شُكلت وزارة خاصة بالصناعة في الحكومتين الثانية والثالثة، ثم ضُمت إلى وزارة الاقتصاد

(1)مركز التخطيط الفلسطيني ،مجلة ،السنة الثالثة ، العدد التاسع والعاشر، 2003 ،ص1
(2)مركز التخطيط الفلسطيني ، مرجع سابق.

والتجارة في الحكومة الرابعة وبقيت كذلك في الخامسة والسادسة. شُكلت وزارة خاصة بالتموين في الحكومات الثانية والثالثة والرابعة والخامسة ثم ضُمت إلى وزارة الاقتصاد الوطني في الحكومة السادسة.

3- **الإسكان والأشغال العامة:** شُكلت وزارة الإسكان في الحكومات الأولى والثانية والثالثة. شُكلت وزارة الأشغال في الحكومتين الثانية والثالثة. أُدمجت الوزارتان في الحكومات الرابعة والخامسة والسادسة.

4- **السياحة والآثار وملف بيت لحم:** شُكلت وزارة السياحة والآثار في الحكومات الستة. شُكلت وزارة بيت لحم 2000 في الحكومة الثالثة. أدمجت الوزارتان في الحكومة الرابعة. ألغيت وزارة بيت لحم في الحكومتين الخامسة والسادسة.

5- **شئُون الأسرى:** شُكلت وزارة دولة لشئون الأسرى لأول مرة في الحكومة الثالثة. أُلغيت في الحكومة الرابعة وحولت إلى هيئة. أعيدت من جديد كوزارة في الحكومتين الخامسة والسادسة.

6- **الشئون المدنية:** شُكلت في الحكومات الأولى والثانية والثالثة والرابعة. أُلغيت في الحكومتين الخامسة والسادسة وحولت إلى هيئة.

7- **الشباب والرياضة:** شُكلت في الحكومتين الأولى والثانية. أُلغيت في الحكومة الثالثة. أعيدت مرة ثانية في الحكومة الرابعة. أُلغيت مرة ثانية في الحكومتين الخامسة والسادسة.

8- **شئُون البيئة** :شُكلت في الحكومة الثالثة. أُلغيت في الحكومات الرابعة والخامسة والسادسة وحُولت إلى هيئة.

9- **الشئُون البرلمانية:** شُكلت في الحكومة الثالثة. أُلغيت في الحكومات الرابعة والخامسة والسادسة وحُولت إلى هيئة.

10- **المنظمات الأهلية:** شُكلت في الحكومة الثالثة. أُلغيت في الحكومات الرابعة والخامسة والسادسة وحُولت إلى هيئة.

11- **الموارد الطبيعية:** شُكلت في الحكومات الرابعة والخامسة والسادسة.

12- **التخطيط والتعاون الدولي:** شُكلت في الحكومات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة كوزارة واحدة. فُصلت إلى وزارتين هما وزارة التخطيط ووزارة لشئون الخارجية في الحكومة السادسة، حيث أُلغي مسمى التعاون الدولي.

13- **الثقافة والإعلام:** شُكلت في الحكومات الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة. فُصلت إلى وزارتين، وزارة الثقافة ووزارة الإعلام في الحكومة السادسة.

14- **شئُون مجلس الوزراء:** استحدثت لأول مرة في الحكومة السادسة.

15- **الشئُون الأمنية:** استحدثت وزارة دولة للشؤون الأمنية لأول مرة في الحكومة السادسة.

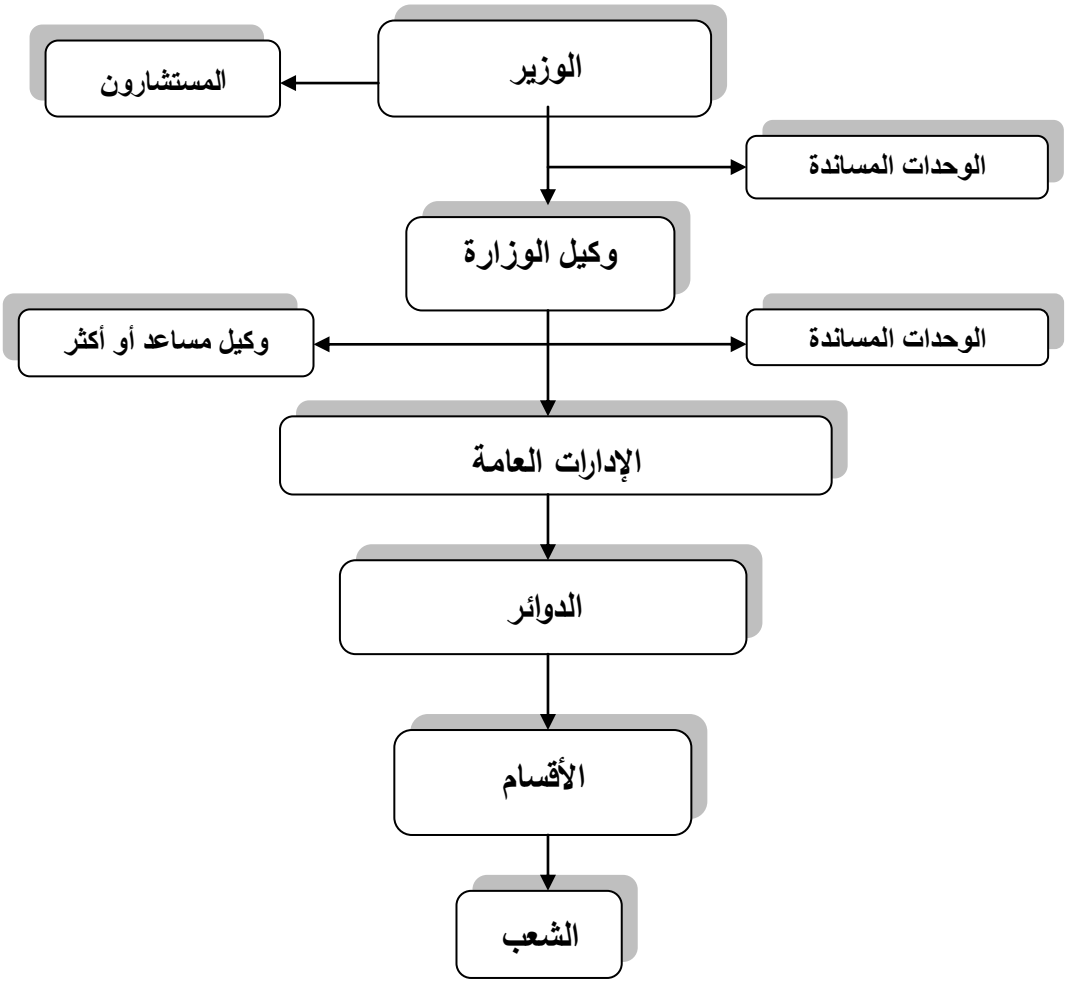
16- **شئُون المفاوضات:** استحدثت لأول مرة في الحكومة السادسة.

الهيكل التنظيمي و الوظائف القيادية بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية:

يمكن إبراز الهيكل التنظيمي(الخريطة التنظيمية) للوزارات الفلسطينية من خلال الشكل(1-2):

شكل رقم(1-2)

الهيكل التنظيمي العام للوزارات الفلسطينية



المصدر : قرار مجلس الوزراء رقم (18) لسنة 2004 ، غزة 5/ 1/ 2004م.

يتكون **الهيكل التنظيمي للوزارة** من الوحدات التالية : 1. الإدارة العامة ويشرف على كل منها ويدير شئونها مدير عام ، وتتكون الإدارة العامة من عدد من الدوائر. 2. الدوائر ويشرف على كل منها ويدير شؤونها مدير ، ويمكن أن تحتوي الدائرة على عدد من الأقسام كما قد تحتوي الأقسام على عدد من الشعب.

أما أهم المشاكل الإدارية التي تواجهها الوزارات الفلسطينية:[1]

1- **عدم الاستقرار في الوزارات الفلسطينية** نتيجة التقلبات والتغيرات في الهيكلية الحكومية سواء دمج أو فصل أو إلغاء للوزارات وذلك في مدة ليست طويلة نسبياً.

(1) مركز التخطيط الفلسطيني ، مرجع سابق

2- **ازدواجية هيكل القطاع الحكومي الفلسطيني** عبر القيام بعملية دمج تجميعي بين جهاز الإدارة المدنية وجهاز منظمة التحرير الفلسطينية دون القيام بعملية تدريب تحويلي، حيث نجم عن ذلك ازدواجية في الهيكل الوظيفي للسلطة الفلسطينية .

3- **تداخل الاختصاصات الوظيفية** بين الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية الفلسطينية وهذا يؤدي إلى تبديد المال العام وهدر الطاقات .

4- **اختلال التوازن التنظيمي بين وحدات الإدارات الحكومية** ، يُلاحظ ذلك من خلال الفروق الواضحة في موازنات الوزارات والمؤسسات غير الحكومية وتضخم رأس الجهاز الإداري وتقلص قاعدته حيث يلاحظ اكتظاظ الوزارات والدوائر الحكومية الفلسطينية بأعداد كبيرة من الموظفين في مستويات وظيفية إدارية متمثلة في قمة الهرم الإداري .

5- **انخفاض كفاءة القطاع الحكومي الفلسطيني وارتفاع أعبائه** ويعود ذلك إلى:

- نمو الهياكل الوظيفية بمعدلات أعلى من نمو مُخرجاتها مما يتسبب في انخفاض الكفاءة الإنتاجية واتساع الفجوة بين العائد والكلفة .
- تعسر عملية البناء المؤسسي فما زالت الهياكل الوظيفية للوزارات والإدارات الحكومية لم تنجز بعد .

6- **عدم توافر هيكلية تنظيمية** تبين المناصب الإدارية والتخصصات الوظيفية على المستويين العمودي والأفقي للدائرة الحكومية.

7- **غياب المعايير السليمة في عملية التعيين** ودخول الأبعاد السياسية والعائلية في عمليات التعيين في المؤسسات العامة.

8- **تفشي الفساد الإداري** في مؤسسات السلطة ، مما يعيق أداء هذه المؤسسات لدورها.

9- **المركزية الشديدة** حيث تتركز السلطات في المستويات العليا .

10- وجود عدد كبير من المؤسسات العامة تعاني من **إشكاليات مختلفة** تتعلق بطريقة تشكيلها، اختصاصاتها ، الرقابة عليها ، وعلاقتها بغيرها من المؤسسات الرسمية التي تتقاطع أو تتداخل معها في المهام والمسئوليات.

11- **التضخم الوظيفي وغياب الهيكلية الإدارية** ، حيث يقصد بالتضخم الوظيفي: زيادة عدد الموظفين في مؤسسات الدولة المختلفة عن حاجتها الفعلية فقد نتج عن سياسة التعيينات العشوائية وغير المدروسة في مؤسسات السلطة الفلسطينية تضخماً وظيفياً ، أثر سلباً على أداء الجهاز الوظيفي ، وخلق ما يسمى بظاهرة البطالة المقنعة.

أما فيما يتعلق بالوظائف القيادية وأعدادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية فيمكن الاطلاع عليها من خلال الجدول التالي بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي (ضفة وغزة) :[1]

(1) تقرير إنجازات ديوان الموظفين الربعي للعام 2011.

جدول(1-2)

كشف إجمالي عدد موظفي السلطة موزعين حسب الفئات والمنطقة

المنطقة \ الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	العليا	غير محدد	المجموع
ضفة	3243	25100	13375	1103	4979	562	832	49194
غزه	2484	13745	9031	1920	2722	296	672	30870
المجموع	5727	38845	22406	3023	7701	858	1504	80064

المصدر: تقرير إنجازات ديوان الموظفين الربعي للعام 2011.

تمثل **الفئة العليا** : المدراء العامون – الوكلاء – الوكلاء المساعدين . و وفقا للقانون الفلسطيني بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات [1]: يكون "وكيل الوزارة " هو المسمى الوظيفي الرسمي لأعلى موظف في التسلسل الهرمي الإداري في الوزارة. " الوكيل المساعد " هو المسمى الرسمي للمرتبة الثانية في هذا الهرم و"المدير العام" هو المسمى الرسمي للمرتبة الثالثة.

أما **الفئة الأولى:** وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا، وتكون مسئوليات موظفي هذه الفئة الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في المجالات التخصصية المختلفة ووضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات والإجراءات لتنفيذها.

وفقا لذلك سوف يعتمد الباحث المسميات التالية كمجتمع للدراسة: الفئة العليا(وكيل – وكيل مساعد– مدير عام– نائب مدير عام) والفئة الأولى (الإشرافية).

وحول الأداء الحكومي والتوقعات فيمكن التعرف عليه من خلال التالي[2]:

تضمنت خطة التنمية الوطنية 2011– 2013 " إقامة الدولة الفلسطينية وبناء المستقبل " تطلعات لتحقيق تقدم ملحوظ في الوضع الاقتصادي الفلسطيني ، حيث تضمنت سيناريو يشمل إزالة القيود الخارجية المفروضة على الاقتصاد وإنهاء القيود والعقبات المفروضة على حركة الأفراد والبضائع ، ورفع الحصار عن غزة ، واستمرار المجتمع الدولي في تقديم دعم مالي ملائم ومستدام ، حيث افترضت حدوث انتعاش في النمو الاقتصادي لتصل نسبة النمو في الناتج المحلي الإجمالي إلى 12% مع نهاية عام 2013 ، إلا أن هذه الافتراضات لم تتحقق على أرض الواقع حيث استمرت القيود المفروضة من قبل الاحتلال على الأرض الفلسطينية وعلى حركة الأفراد والبضائع، إضافة إلى الحصار الصارم المفروض على قطاع غزة منذ عام 2008.

وقد نتج عن هذا انخفاض في النمو الاقتصادي وتراجع في الايرادات الحكومية ، إذ من المتوقع أن تبلغ نسبة النمو في الناتج المحلي الإجمالي 1.5% مع نهاية عام 2013.

(1) المادة (4) من قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة2004 م بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات .

(2) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "**خطة التنمية الوطنية 2014-2016**"، 23 شباط 2014.

إن عدم سير الأحداث على أرض الواقع كما كان مفترضا في الخطة التنموية 2011- 2013 ، أدى إلى انخفاض مستوى صافي الإيرادات عما كان مخططا له كما انخفضت النفقات الجارية والتطويرية للحكومة عما هو متوقع في الخطة نتيجة لعدم توفر السيولة الكافية.

لقد افترضت خطتا التنمية السابقتين 2008 – 2010 و 2010 – 2013 . سيناريوهات متفائلة لم تكن ذات جدوى. لذا فعدم تحقق ما افترضته الخطط السابقة دفع لإنشاء سيناريو أساس للإطار المالي خلال الأعوام 2014- 2016، والذي يفترض استمرار الأوضاع الحالية بدون تغيير ويلاحظ أن حدوث مثل هذا السيناريو سيؤدي إلى انخفاض النمو في الناتج المحلي الإجمالي ليصبح 1% عام 2016. والجدول اللاحق يبرز ذلك:

جدول رقم (1-3)

سيناريوهات النمو في الناتج المحلي الإجمالي

نسبة نمو الناتج المحلي الإجمالي	فعلي				متوقع (حسب السيناريو الأساس)		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
حسب السيناريو الأساس(%)	9.3	12.2	5.9	1.5	2.0	1.5	1.0
حسب السيناريو المتفائل(%)	–	–	–	–	6.0	9.0	12.0

المصدر: " خطة التنمية الوطنية 2014-2016"، 23 شباط 2014.

حيث يفترض هذا السيناريو عدم زيادة نسبة الإيرادات الحكومية من الناتج المحلي الإجمالي بصورة ملموسة، أما النفقات الجارية فيفترض هذا السيناريو خفض نسبتها من الناتج المحلي الإجمالي على مدار الثلاثة أعوام القادمة لتصل إلى 32.1% في عام 2016 مقارنة مع 34.4% في عام 2012. كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1-4)

صافي الإيرادات وإجمالي النفقات الحكومية حسب السيناريو الأساس

	النسبة من الناتج المحلي الإجمالي						
	فعلي				متوقع (حسب السيناريو الأساس)		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الإيرادات(%)	22.0	20.9	20.2	20.5	22.0	22.2	22.7
النفقات الجارية وصافي الإقراض(%)	36.9	34.0	34.4	32.7	32.8	32.3	32.2
العجز الجاري(قبل الدعم الخارجي)(%)	-14.9	-13.1	-14.2	-12.2	-10.9	-10.1	-9.4

المصدر: " خطة التنمية الوطنية 2014-2016"، 23 شباط 2014.

كما يفترض السيناريو الأساس استمرار تقديم المانحين الدعم المالي لموازنة الحكومة الفلسطينية خلال الأعوام القادمة حول المستوى الذي كان عليه عام 2013، ولكن ليس بالقدر الكافي لسد العجز الجاري ، ما يوجب على الحكومة الفلسطينية اللجوء إلى الاقتراض من البنوك و مراكمة المتأخرات وعدم القدرة على النهوض بالاقتصاد الفلسطيني . ويوضح الجدول اللاحق الدعم الخارجي والفجوة التمويلية:

جدول رقم (1-5)

الدعم الخارجي والفجوة التمويلية حسب السيناريو الأساس

	النسبة من الناتج المحلي الإجمالي						
	فعلي				متوقع (حسب السيناريو الأساس)		
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الدعم الخارجي لتغطية النفقات الجارية(%)	13.8	8.3	7.6	11.7	11.3	12.2	11.8
التمويل الخارجي للمشاريع التطويرية(%)	1.6	1.7	1.5	0.3	2.5	0.8	0.4
إجمالي الدعم الخارجي (%)	15.3	10.1	9.1	12.1	13.8	13.0	12.2
الفجوة التمويلية	-3.3	-6.8	-7.5	-1.8	-	-	-

المصدر: " خطة التنمية الوطنية 2014-2016"، 23 شباط 2014.

الخلاصة : يري الباحث من خلال العرض السابق ما يلي:

(1) تؤكد المؤشرات السابقة على طبيعة المخاطر (السياسية والاقتصادية) التي تتعرض لها الحكومة الفلسطينية والتي تؤثر على مستوى أدائها.

(2) إن الخطط التنموية السابقة التي وضعتها الحكومة (القيادات الإدارية) من 2008 إلى 2013 كانت دون رؤية مستقبلية واضحة حيث كانت تفترض دائما التحسن في الشأن السياسي والوضع الاقتصادي وهو الذي لم يتحقق ولم تتحقق معه التوقعات المفترضة إذ كانت تتوقع نمو في الناتج المحلي يصل إلى 12 % في نهاية عام 2013. بينما تشير التقديرات في نهاية العام إلى أنه بلغ 1.5 % فقط.

(3) عدم قدرة القيادات الإدارية على التنبؤ بالظروف الخارجية ومواءمتها جعل الموازنات(أداة تخطيطية) بعيدة عن الواقع مما سبب أزمة مالية واضحة تتمثل في حالة عجز دائم نتيجة لهذه الظروف.

(4) اتجه القائمون على وضع الخطة التنموية 2014 – 2016 إلى وضع السيناريوهات المختلفة: (السيناريو الأساس – السيناريو المتفائل- والسيناريو المتشائم) مع عدم تحديد أي السيناريوهات أقرب للتحقق ومن وجهة نظر الباحث يبقى ذلك قصورا في الرؤية المستقبلية.

(5)يبرز من خلال هذه المؤشرات حاجة القائمين على التخطيط في المؤسسات الحكومية الفلسطينية (الفئة العليا) لتحسين مهاراتهم التخطيطية . كما تؤكد المؤشرات أن المؤسسات الحكومية تمر بظروف سياسية واقتصادية صعبة بحاجة إلى قياديات ذات قدرات تمكنها من التعامل مع هذه الظروف بالطريقة المثلى.

وحول تقديرات الأداء الحكومي للعام 2013 والتوقعات لكافة السيناريوهات للعام 2014 فيمكن التعرف عليها بالتفصيل من خلال الجدول التالي:

جدول(1-6)

أبرز نتائج الأداء والتنبؤات حسب السيناريوهات المفترضة في فلسطين لعام 2014

أهم المؤشرات	2013*	2014(1)	2014(2)	2014(3)
الناتج المحلي الإجمالي (بالمليون دولار)	7054.3	7325.9	7575.8	6419.5
نسبة التغير في الناتج المحلي الإجمالي (%)		3.8	7.4	8.9-
نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (بالدولار)	1691.9	1705.5	1763.7	1494.5
نسبة التغير في نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي (%)		0.8	4.2	11.7-
إجمالي الاستهلاك(بالمليون دولار)	9265.3	9732.8	9917.5	9160.0
نسبة التغير في إجمالي الاستهلاك (%)		5.0	7.0	1.1-
إجمالي الاستثمار (بالمليون دولار)	1084.7	1117.3	1154.1	1066.9
نسبة التغير في إجمالي الاستثمار (%)		3.0	6.4	1.6-
الميزان التجاري (بالمليون دولار)	3295.8-	3524.2-	3495.8-	3807.4-
نسبة التغير في الميزان التجاري (%)		6.9	6.1	15.5
إجمالي الصادرات (بالمليون دولار)	1210.2	1321.1	1353.9	1230.7
نسبة التغير في إجمالي الصادرات (%)		9.2	11.9	1.7
إجمالي الواردات (بالمليون دولار)	4505.9	4845.3	4849.7	5038.0
نسبة التغير في إجمالي الواردات (%)		7.5	7.6	11.8
القيمة المضافة لقطاع الصناعة (بالمليون دولار)	710	740.0	764.2	692.8
نسبة القيمة المضافة لقطاع الصناعة من الناتج المحلي (%)		10.1	10.0	10.8
القيمة المضافة لقطاع الخدمات (بالمليون دولار)	4050	4146.8	4265.1	3930.4
نسبة القيمة المضافة لقطاع الخدمات من الناتج المحلي (%)		56.6	56.3	61.2
القيمة المضافة لقطاع الزراعة (بالمليون دولار)	329	276.4	315.1	188.2
نسبة القيمة المضافة لقطاع الزراعة من الناتج المحلي (%)		3.7	4.2	2.9
القيمة المضافة لقطاع الإنشاءات (بالمليون دولار)	955	997.1	1074.0	757.2
نسبة القيمة المضافة لقطاع الإنشاءات من الناتج المحلي (%)		13.6	14.2	11.7
إجمالي الدخل القومي (بالمليون دولار)	7645.9	8011.4	8374.0	6843.3

أهم المؤشرات	*2013	(1)2014	(2)2014	(3)2014
نسبة التغير في إجمالي الدخل القومي (%)		4.8	9.5	10.5-
إجمالي الدخل القومي المتاح (بالمليون دولار)	8821.2	9203.2	9863.8	8035.2
نسبة التغير في إجمالي الدخل القومي المتاح (%)		4.3	11.8	8.9-
معدل البطالة (%)	23.0	22.0	19.0	25.0
عدد العاملين بالإلف (يشمل عدد العاملين في إسرائيل والمستوطنات)	861	915	945	852
نسبة التغير في عدد العاملين (%)		6.3	9.8	1.0-
معدل الأجر اليومي الحقيقي (بالدولار)	16.0	15.7	15.8	15.5
نسبة التغير في معدل الأجر اليومي الحقيقي (%)		2.1-	1.3-	3.4-

*** تقديرات أولية:** (1): سيناريو الأساس. (2): السيناريو المتفائل. (3): السيناريو المتشائم.

المصدر: مركز المعلومات الوطني الفلسطيني– وفا ،2014، http://www.wafainfo.ps/index.aspx

هذا وقد تم بناء تلك التنبؤات من قبل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بالاعتماد على مجموعة من السيناريوهات؛ وذلك بالتشاور مع بعض الأكاديميين والاقتصاديين المحليين والدوليين؛ حيث تم بناء كل سيناريو بالاعتماد على الأوضاع السياسية الداخلية، والحصار المفروض على قطاع غزة، والمساعدات الخارجية، والإجراءات الإسرائيلية في فلسطين، وعدد العاملين الفلسطينيين داخل إسرائيل؛ إضافةً إلى مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

(1) السيناريو الأساس:

يستند هذا السيناريو إلى افتراض استمرار الوضع الاقتصادي والسياسي في فلسطين على ما كان عليه خلال العام 2013؛ بحيث تستمر الدول المانحة بتوفير الدعم المالي لتمويل الموازنة العامة (الحكومة المركزية) بنفس مستوياتها خلال العام 2013، واستمرار تدفق الأموال الخاصة بالإيرادات الجمركية من إسرائيل، واستمرار الحكومة الفلسطينية باتخاذ حزمة من الإجراءات المالية التي من شأنها تقليل عجز الموازنة العامة؛ وذلك من خلال زيادة تحصيل ضريبة الدخل بنسبة 7.0%، والقيمة المضافة بنسبة 8.0% مقارنة مع عام 2013، وثبات عدد العاملين في القطاع الحكومي، مع بقاء الاستثمارات الحكومية والتحويلات الحكومية بنفس مستوياتها عام 2013، واستمرار وجود العراقيل التي تضعها إسرائيل على حركة الأشخاص والبضائع داخل فلسطين أو بين فلسطين والدول المجاورة كما كانت عليه خلال عام 2013؛ بالإضافة للنمو الطبيعي في أعداد السكان داخل فلسطين.

نتائج سيناريو الأساس:

أ- **القطاع الحقيقي:** من المتوقع ارتفاع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 3.8% خلال عام 2014؛ ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 0.8%؛ كما سيرتفع إجمالي الاستهلاك (الخاص والعام) بنسبة 5.0%؛ وإجمالي الاستثمارات بنسبة 3.0%.

ب- **مالياً:** من المتوقع ارتفاع إجمالي الإيرادات الحكومية بنسبة 10.0% نتيجة التحسن في جباية الضرائب، وزيادة النفقات الحكومية بنسبة 3.7%؛ وبالتالي انخفاض عجز الموازنة العامة (الحكومة المركزية) بنسبة 11.0%.

ت- **العمل والعمال:** من المتوقع أن يرتفع عدد العاملين في فلسطين بنسبة 6.3% خلال العام 2014؛ كما أن معدل البطالة سينخفض الى 22.0%، مقارنة مع 23.0% في العام 2013.

ث- **القطاع الخارجي:** من المتوقع ارتفاع العجز في صافي الحساب الجاري الخارجي لفلسطين بنسبة 7.7%، وزيادة عجز الميزان التجاري بنسبة 6.9%؛ حيث من المُتوقع ارتفاع في قيمة الواردات الفلسطينية بنسبة 7.5%، وارتفاع حجم الصادرات الفلسطينية بنسبة 9.2%؛ كما يُتوقع أن يرتفع صافي الدخل من الخارج بنسبة 15.9%، وأن يرتفع إجمالي الدخل القومي الحقيقي وإجمالي الدخل القومي المتاح بنسبة 4.8% و4.3%، على التوالي.

(2) السيناريو المتشائم

يستند هذا السيناريو الى فرضية أن الوضع السياسي سيتدهور خلال عام 2014؛ يرافق ذلك انخفاض تحصيل ضريبة الدخل والقيمة المضافة بنسبة (10%، 9%) على التوالي، وزيادة التهرب الضريبي، وانخفاض في التحويلات الحكومية، وتذبذب في تحويل العوائد الضريبية (ضريبة المقاصة) من قبل إسرائيل، وتجميدها لفترات مختلفة خلال العام 2014، دون سداد تلك المتأخرات الناجمة عن قرار التجميد؛ ولكن في المجمل نفترض تحويل ما يقارب 60.0% من المستحقات الضريبية، مع ثبات مستويات الدعم الخارجي لسد جزء من النفقات الجارية (الرواتب والأجور). كما تم افتراض زيادة العراقيل على حركة الأشخاص والبضائع داخل فلسطين أو بين فلسطين والدول المجاورة.

نتائج السيناريو المتشائم:

أ- **القطاع الحقيقي:** من المتوقع انخفاض قيمة الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 8.9% خلال عام 2014، وانخفاض نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 11.7%. ومن المتوقع أيضا أن ينخفض إجمالي الاستهلاك بنسبة 1.1%، وأن ينخفض إجمالي الاستثمارات بنسبة 1.6%.

ب- **مالياً:** من المتوقع انخفاض الإيرادات الحكومية بنسبة 13.3%؛ نتيجة تجميد جزء من العوائد الضريبية من قبل إسرائيل؛ بالإضافة إلى زيادة التهرب الضريبي، وكذلك انخفاض النفقات الحكومية بنسبة 10.3%.

ت- **العمل والعمال:** من المتوقع أن ينخفض عدد العاملين في فلسطين بنسبة 1.0%، وأن يرتفع معدل البطالة نتيجة انخفاض عدد العاملين في إسرائيل بسبب الإغلاق وفرض المعيقات على حركة الأشخاص والبضائع من وإلى فلسطين؛ وانخفاض حجم الاستثمارات الخاصة والعامة. ومن المتوقع أن يصل معدل البطالة خلال عام 2014، حسب هذا السيناريو، إلى 25.0%.

ث- **القطاع الخارجي:** من المتوقع ارتفاع العجز في صافي الحساب الجاري الخارجي لفلسطين بنسبة 43.4%، وزيادة العجز في الميزان التجاري بنسبة 15.5%؛ نتيجة زيادة الواردات بنسبة 11.8%، وزيادة الصادرات بنسبة 1.7%. كما يتوقع أن ينخفض صافي الدخل من الخارج بنسبة 28.4%؛ وذلك نتيجة افتراض انخفاض عدد العاملين في إسرائيل، وزيادة المعيقات المفروضة داخل فلسطين. كما يتوقع أن ينخفض إجمالي الدخل القومي الحقيقي بنسبة 10.5%، وأن ينخفض إجمالي الدخل القومي المتاح بنسبة 8.9%.

الخلاصة : يرى الباحث أنه من خلال المؤشرات المختلفة التي تم استعراضها سواء كان ذلك بالنسبة للسيناريو الأساس أو السيناريو المتشائم (مع استبعاد السيناريو المتفائل لقلة احتمالية تحققه حسب الظروف الراهنة) وجود قدر كبير من المخاطر التي قد تتعرض لها الحكومة فتزيد من عجزها ومديونيتها وهو ما يعزز أهمية الاستعداد لهذه المخاطر والتفكير أيضا في الخطط المناسبة لمواجهتها والتي تحتاج لأفكار إبداعية قد يساعد في الوصول إليها إتباع نمط القيادة الاستراتيجية .

2 -المقابلات الشخصية:

أجرى الباحث مجموعة من المقابلات مع بعض القيادات بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية حيث قام باختيار موظفين من المستويات الإدارية المختلفة موضع الدراسة ومن عدة وزارات ، والجدول (1-7) يبرز المقابلات التي قام بها :

جدول رقم(1-7)

جدول يوضح مقابلات الدراسة الاستطلاعية

م	الموظف	الوزارة	تاريخ المقابلة
1	**مدير دائرة البحوث والدراسات**	وزارة الاقتصاد الوطني	الأحد 2012/1/15
2	**نائب مدير إدارة الرواتب**	وزارة المالية	الأحد 2012/1/15
3	**المدير الإداري لمستشفى شهداء الأقصى**	وزارة الصحة	الثلاثاء 2012/1/17
4	**مدير عام بديوان الموظفين العام.**	ديوان الموظفين العام	الأربعاء 2012/1/18
5	**مدير بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة الوسطى**	وزارة التربية والتعليم	الأربعاء 2012/1/18
6	**رئيس قسم بوزارة الصناعة**	وزارة الصناعة	الأربعاء 2012/1/18

المصدر :الجدول إعداد الباحث

أولا : الهدف من المقابلات:

الإلمام ببعض جوانب مشكلة البحث و تحديد متغيراته ، وتكوين فروضه حول العلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات.

ثانيا : نتائج المقابلات:

بينت المقابلات ما يلي:

1- من خلال استطلاع آرائهم حول المخاطر والأزمات التي تعاني منها هذه المؤسسات وطبيعة تعاملهم معها كقيادات إدارية. أكد جميعهم أن هذه المؤسسات تعاني فعلا من العديد من المخاطر السياسية والاقتصادية والأمنية والإدارية ومن أهم مظاهر ذلك ما يلي:

- عدم قدرة الحكومة على تسديد رواتب موظفيها (في قطاع غزة) بالكامل حيث تقوم في أشهر عديدة بصرف 50 % من الراتب فقط (تفاقم ذلك خلال العام 2013).
- انخفاض الموازنات الحكومية بشكل كبير مما يعيق أداء العمل بالشكل المطلوب.
- توقف العديد من المشاريع نتيجة لعدم توفير الامكانيات اللازمة.

2- جميعهم أكد أنه لا يوجد فعليا استراتيجية لمواجهة هذه المخاطر والأزمات بل يتم التعامل معها بجهد شخصي .

3- بسؤالهم عن مدى تطبيقهم للقيادة الاستراتيجية .أجاب جميعهم أنهم حقيقة يمارسون أعمالهم بشكل يومي وأن المنوط بهم عملية التخطيط الاستراتيجي ورسم سياسات التعامل مع المخاطر والأزمات هم الفئة الإدارية العليا المكونة من (وكيل الوزارة – الوكيل المساعد– المدراء العامين) والتي غالبا ما تتخذ القرارات بدون الرجوع لباقي المستويات الإدارية.

4- عن وجود خطط مستقبلية للتعامل مع المخاطر والأزمات ، أفادوا بوجود خطط مستقبلية للوزارات لكنها لا تحتوي على سيناريوهات للتعامل مع الأزمات . وبالتالي لا يوجد استعداد فعلي لمواجهتها.

5- أما عن الاستفادة من تجارب الأزمات وإجراء التغييرات اللازمة . فقد أكدوا أن إجراءات التغيير للاستفادة من الأزمات شيء ضروري خاصة وأن الحالة الفلسطينية تتطلب مواكبة المخاطر المحدقة لضمان الاستمرارية. وأن هذا القرار أيضا منوط بالفئة العليا للوزارة.

ثانيا: مشكلة البحث

لقد بينت الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث طبيعة المخاطر والأزمات التي تعاني منها فلسطين بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص حيث أكد 87% من قيادات المؤسسات الحكومية معاناتهم من أزمات (سياسية واقتصادية وأمنية وإدارية)[1]. وقد يشير العجز (الفرق بين صافي الإيرادات والنفقات الحكومية) خلال السنوات ،2010–2011–2012–2013، الذي بلغ على التوالي: 14.9 -%، 13.1-

(1) توفيق محمد الطيراوي ،**مرجع سبق ذكره**،2008.

%،14.2- % ،12.2- %(من الناتج المحلي السنوي)[1] إلى حالة الأزمة التي تعيشها المؤسسات الحكومية.

كما بينت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية قصور لدى القيادة في التعامل مع الأزمات .

بالإضافة إلى ذلك أكدت المقابلات التي أجراها الباحث على عدم وجود برامج تدريبية واهتمام واضح بتأهيل القيادات الإدارية بالشكل المطلوب للتعامل بشكل أفضل مع المخاطر والأزمات.

وانطلاقا من أهم خصائص المخاطر والأزمات التي أجمع عليها غالبية الباحثين و المتمثلة في:

أ- **حالة عدم التأكد والتغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية للمؤسسة،** حيث يصعب التنبؤ بالمخاطر والأزمات لشح المعلومات المتوافرة حولها.

ب- **سرعة تأثير الأزمة عند حدوثها،** وضرورة الاستغلال الجيد للوقت لدى القائد إضافةً إلى أهمية الاتصالات الداخلية والخارجية للتمكن من مواجهتها.

ت- **تتسم بغير الروتينية،** مما يتطلب إجراءات غير تقليدية وحلول إبداعية لدى القائد و بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة.

ث- **شدة تأثيرها قد تصل إلى حد تهديد بقاء المنظمة،** مما يتطلب الاهتمام بالأزمات السابقة والتعلم منها إضافة إلى إجراء التغييرات اللازمة بما يمكن من مواجهتها مستقبلا.

يرى الباحث أنه من خلال المهارات المختلفة المتوفرة لدى القائد الاستراتيجي التي تناولتها الدراسات السابقة، **يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:" هل يوجد دور وتأثير لممارسات القائد الاستراتيجي في إدارة المخاطر والأزمات ؟"**

حيث يقترح الباحث اختبار مجموعة من الممارسات المتوافرة لدى القائد الاستراتيجي وتتمثل في (تحديد التوجه الاستراتيجي – استثمار القدرات الاستراتيجية – تنمية وتطوير رأس المال البشري- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية – تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة – التعلم المستمر) وذلك في التعامل مع المخاطر والأزمات.

و من هنا يمكن أن نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل يساعد تحديد التوجه الاستراتيجي القائد في إدارة المخاطر والأزمات ؟
2- هل استثمار القدرات الاستراتيجية من القائد الاستراتيجي له دور في إدارة المخاطر والأزمات ؟
3- هل اهتمام القائد بتنمية وتطوير رأس المال البشري تمكنه من إدارة المخاطر و الأزمات بشكل أفضل؟
4- هل تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية تساعد القائد في إدارة المخاطر والأزمات؟

(1)مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "**خطة التنمية الوطنية 2014-2016**"، 23 شباط 2014.

5- هل تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة من قبل القائد له دور في إدارة المخاطر والأزمات؟

6- هل توافر التعلم المستمر لدى القائد الاستراتيجي يحسن إدارة المخاطر و الأزمات ؟

وحيث أن الدراسة الاستطلاعية بينت للباحث طبيعة مصادر المخاطر والأزمات التي تتعرض لها المؤسسات الحكومية الفلسطينية والمتمثلة في البيئة الخارجية (السياسية والقانونية– الاقتصادية ...) والإشكاليات الإدارية في البيئة الداخلية . لذا يرى الباحث التطرق أيضا للأسئلة البحثية التالية:

1) **هل توجد علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و متغيرات البيئة الخارجية المختلفة؟**

2) **هل توجد علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الداخلية المختلفة؟**

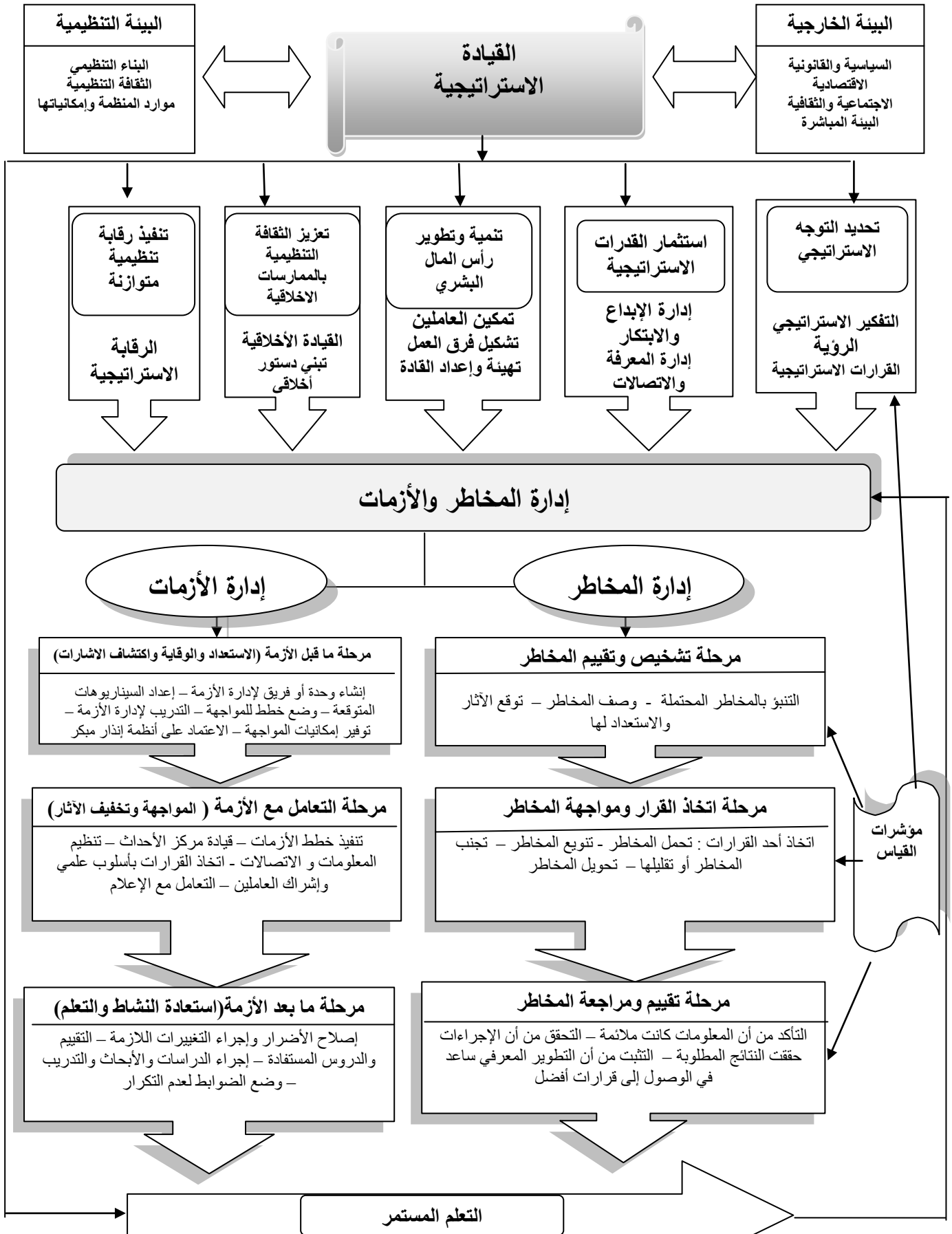
إذ سيعزز ذلك من التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.

ثالثا: فروض البحث

الفرض الرئيس الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات. ويتفرع منه:	المتغير التابع	المتغير المستقل
1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر والأزمات.	**إدارة المخاطر والأزمات**	**ممارسات القيادة الاستراتيجية**
1-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر.		تحديد التوجه الاستراتيجي
2-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة الأزمات.		
2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات.		استثمار القدرات الاستراتيجية
1-2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر.		
2-2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة الأزمات.		
3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر والأزمات.		تنمية و تطوير رأس المال البشري
1-3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر.		
2-3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة الأزمات.		
4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر والأزمات.		تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية
1-4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر.		
2-4 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة الأزمات.		
5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر والأزمات.		تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة
1-5 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر .		
2-5 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة الأزمات.		
6-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر والأزمات.		التعلم المستمر
1-6 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر.		
2-6 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة الأزمات.		

الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.	**ممارسات القيادة الاستراتيجية**	
الفرض الرئيس الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.		
الفرض الرئيس الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و متغيرات البيئة الخارجية(السياسية والقانونية /الاقتصادية /الاجتماعية والثقافية /البيئة المباشرة–جماعات الضغط –). ويتفرع منه: **1**– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة السياسية والقانونية. **2**– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاقتصادية. 3– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاجتماعية والثقافية. 4– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة المباشرة(جماعات الضغط).		**متغيرات البيئة الخارجية** البيئة السياسية والقانونية البيئة الاقتصادية البيئة الاجتماعية والثقافية البيئة المباشرة–جماعات الضغط–
الفرض الرئيس الخامس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و متغيرات البيئة التنظيمية (البناء التنظيمي / الثقافة التنظيمية / موارد المنظمة وإمكانياتها). ويتفرع منه: 1– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبناء التنظيمي. 2– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية. **3**– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و موارد المنظمة وإمكانياتها.		**متغيرات البيئة التنظيمية** البناء التنظيمي الثقافة التنظيمية موارد المنظمة وإمكانياتها

شكل رقم (1-3) نموذج متغيرات الدراسة ومؤشرات قياسها



رابعا: متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة: تمثل ممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة أو منفردة)المتغيرات المستقلة للبحث وهي (تحديد التوجه الاستراتيجي – استثمار القدرات الاستراتيجية – تنمية وتطوير رأس المال البشري– تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية – تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة – التعلم المستمر)

المتغيرات التابعة: تمثل إدارة المخاطر وإدارة الأزمات (مجتمعة أو منفردة) المتغيرات التابعة للبحث.

وبالإمكان استيضاح المتغيرات ومؤشرات قياسها بشكل أوضح من خلال الشكل السابق(1–3).

خامسا: أهمية البحث

1–الأهمية العلمية

أ– تعتبر القيادة الاستراتيجية من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها .

ب– نظرا لأهمية إدارة المخاطر والأزمات في ضل المتغيرات السريعة التي نعيشها في العصر الحالي، يعتبر البحث محاولة للإضافة الأكاديمية في هذا المجال.

ت– يستمد البحث أهميته من حيث أنه في حدود علم الباحث يعتبر من أوائل الأبحاث التي تربط ما بين نمط القيادة الاستراتيجية وما تتسم به من السمات، و دورها في إدارة المخاطر والأزمات.

2– **الأهمية التطبيقية:**

أ– يعتبر نمط القيادة الاستراتيجية ذا سمات وخصائص هامة تساعد في تطوير أداء المؤسسات لذلك يجب التعرف عليها لتطوير أسلوب القيادة التقليدية المتبعة خاصة إذا ما علمنا بوجود قصور لدى القيادات الحكومية في بناء التصورات المستقبلية. إذ –على سبيل المثال– كانت تتوقع نمو في الناتج المحلي يصل إلى 12 % في نهاية عام 2013. بينما تشير التقديرات في نهاية العام إلى أنه بلغ 1.5 % فقط.[1]

ب– إلقاء الضوء على المخاطر و الأزمات التي تعاني منها المؤسسات الحكومية الفلسطينية والتي تعيق تنفيذ مهامها كي تضع الخطط المناسبة لمواجهتها .خاصة إذا ما علمنا أن 87% من قيادات المؤسسات الحكومية تؤكد معاناتها من أزمات (سياسية واقتصادية وأمنية وإدارية)[2].

ت– يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية الدور الحكومي و الوظائف الإشرافية فيه في إدارة المخاطر والأزمات. خاصة وأن الحكومات الفلسطينية المتعاقبة والتي يتوجب عليها الصمود والبقاء كونها تمثل نواة الدولة الفلسطينية المرتقبة تعيش حالة أزمة بشكل دائم ومستمر .

(1)مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "**خطة التنمية الوطنية 2014–2016**"، 23 شباط 2014.

(2) توفيق محمد الطيراوي ،**مرجع سبق ذكره**،2008.

ث- يتطلع الباحث في أن تساهم النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها البحث في توجيه نظر القائمين على المؤسسات الحكومية الفلسطينية وغيرها إلى أهمية اتباع نمط القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات لتعزيز مواجهتها بفعالية.

سادسا: أهداف البحث

تتجسد أهداف البحث فيما يلي:

1- التعرف على طبيعة المخاطر والأزمات التي تعيشها دولة فلسطين. والتي تؤثر على أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
2- التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وما تتمتع به من سمات وخصائص ومدى مساعدتها للوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في إدارة المخاطر والأزمات بفعالية.
3- التعرف على الفرق بين الممارسات القيادية الحالية وممارسات القيادة الاستراتيجية المطلوبة في مواجهة المخاطر و الأزمات.
4- التعرف على القيود التي قد تعيق تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية كليا أو جزءً منها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية مما يؤثر على فعالية إدارة المخاطر والأزمات.
5- تقديم إطار مقترح وبعض التوصيات التي قد تساهم في فعالية إدارة المخاطر والأزمات مما يعزز أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

سابعا: منهج البحث

1- مجتمع وعينة البحث:

بما أن هدف الدراسة هو التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات. فإن مجتمع الدراسة سوف يتمثل في الفئة العليا(وكلاء – وكلاء مساعدون – مدراء عامون – نائب مدير عام) والفئة الأولى (مدير دائرة – نائب مدير دائرة – رئيس قسم) وعددهم 2682 في الوزارات السيادية وتوزيعهم موضح بالجدول (1-8).

جدول رقم(1-8)

جدول يوضح مجتمع البحث حسب الوظائف وأعداد الموظفين

م.	الوزارة	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	المجموع
	مجموع عدد الموظفين	11	15	112	26	646	180	1692	2682

المصدر :ديوان الموظفين العام – قطاع غزه – 2012

وقد قام الباحث باحتساب حجم عينة الدراسة حيث بلغت **491** موظف و تكونت من مجموعة من العاملين في الفئات المذكورة سلفا من الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة محل الدراسة ، حيث سيتم أخذ تلك العينة بطريقة طبقية عشوائية، وذلك لتمثل مجتمع الدراسة الكلي غير المتجانس ولكن له إطار.

2- أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الاستكشافية لجمع البيانات الثانوية اللازمة ، بينما تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الاستنتاجية لجمع البيانات الأولية ، كما يلي :

أ- البيانات الثانوية :

تم الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لإجراء هذا البحث وذلك من خلال اعتماد الإطار النظري على المراجع العربية والأجنبية بالإضافة إلى الدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية المتخصصة في كل من مجالي القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات. إضافة إلى مراكز المعلومات الفلسطينية ومركز الإحصاء الفلسطيني ومواقع الانترنت المختلفة ذات الصلة بالموضوع.

ب- البيانات الأولية :

تم الاعتماد على أسلوبي المقابلات وقوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية مع مفردات مجتمع البحث المتمثلة في القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

3- أساليب تحليل البيانات: تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS لاختبار الفروض وذلك وفقا للأساليب التالية:

- معامل ارتباط بيرسون لفحص صدق المحتوى .
- اختبار الفا كرو نباخ (Alpha) لفحص ثبات قائمة الاستقصاء.
- أسلوبي تحليل التباين وتحليل الانحدار.
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية (Averages) و اختبار T-Test.

مع الاعتماد على مستوى ثقة 95% في اختبار الفروض.

ثامنا: حدود البحث

الحدود المكانية : نظرا لعدم التواصل الجغرافي بين الضفة الغربية وقطاع غزة تم تطبيق الدراسة على موظفي وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وعددها (22) وزارة .

الحدود الزمنية : يمتد تطبيق الدراسة زمنيا بدءا من 2010م حتى 2014م، كما أن غالبية المعلومات الواردة في الدراسة ضمن هذه الفترة الزمنية.

الحدود البشرية : شمل مجتمع الدراسة الفئة العليا (وكلاء – وكلاء مساعدون– مدراء عامون – نائب مدير عام) والفئة الأولى (مدير دائرة – نائب مدير دائرة – رئيس قسم) وعددهم 2682 في الوزارات الفلسطينية.

تاسعا: هيكل البحث

يتكون البحث من خمسة فصول دراسية ، كما يقسم كل فصل إلى عدة مباحث أو عناوين على النحو التالي:

الفصل الأول: يتناول فيه الباحث الدراسات السابقة والاطار العام للبحث حيث يستعرض عدد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مع توضيح الفجوة البحثية بينها وبين دراسته ثم يبرز الدراسة الاستطلاعية التي قام بها تمهيدا لعرض مشكلة البحث عبر مجموعة من التساؤلات ، وفروض البحث فالأهمية العلمية والتطبيقية ، بعد ذلك يوضح الباحث أهداف البحث والمنهجية المتبعة وحدود البحث وأخيرا هيكل البحث.

الفصل الثاني: يتناول فيه الباحث الإطار الفلسفي للقيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات حيث يقسم الفصل إلى ثلاث مباحث ، **المبحث الأول** عن القيادة الاستراتيجية ، يستعرض تطور نظريات القيادة ثم يفرق ما بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ليتناول بعد ذلك مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها وأخيرا سوف يستعرض نماذج أدوارها ليصل إلى نموذج خاص ينسجم مع هذه الدراسة ،أما **المبحث الثاني** فيتناول مفهومي إدارة المخاطر وإدارة الأزمات حيث يتم التطرق أولا إلى إدارة المخاطر من حيث أنواعها وأساليب وتقنيات تحديدها وتحليلها و كيفية إدارتها و انتهاءً بالتوجهات الحديثة في إدارة المخاطر. كما يتم تناول إدارة الأزمات بدءاً بأسباب نشوء الأزمة وأنواعها مرورا بخصائصها ومراحل تطورها وانتهاءً بمراحل وخطوات إدارة الأزمة. وأخيرا **المبحث الثالث** يربط بين متغيرات الدراسة حيث يتم فيه تناول صفات القيادة في مواجهة المخاطر والأزمات ثم إطار القيادة في إدارة الأزمات مع توضيح سلوك القائد مع الأزمة ، بعد ذلك يتم التطرق بالتفصيل لدور ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات قبل أن يطرح الباحث إطاراً مقترحاً لهذا الدور ومراحل تطبيقه.

الفصل الثالث: يتطرق فيه الباحث إلى واقع القيادات الحكومية الفلسطينية والتجارب العالمية والعربية في اختيار وتأهيل القيادات الحكومية. بالإضافة إلى منهجية البحث من حيث الأسلوب والمجتمع والعينة وأداة الدراسة ثم صدق الاستبانة وثباتها وأخيرا الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: يوضح فيه الباحث الدراسة الميدانية التي قام بها ويقسم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتم فيه تحليل فقرات الاستبانة أما المبحث الثاني فيختبر فيه الباحث صحة الفروض.

الفصل الخامس: يتناول النتائج التي تم التوصل إليها ليتم عرض توصيات خاصة بالدراسة مقرونه بآليات لتنفيذها.

وأخيرا يُختتم البحث بقائمة المراجع التي تم الاستعانة بها والملاحق التي تشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة و الاستبانة الخاصة بالدراسة وقائمة المحكمين.

الفصل الثاني

القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات

المبحث الأول : القيادة الاستراتيجية

المبحث الثاني : إدارة المخاطر والأزمات

أولا : إدارة المخاطر

ثانيا : إدارة الأزمات

المبحث الثالث : دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات

المبحث الأول : القيادة الاستراتيجية

مقدمة:

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية و تحفل اليوم بتراث كبير من التعريفات و النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة و ما زالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير. فمازالت دوريات الإدارة تتناول ظاهرة القيادة بطريقة توحي أن التراث الإداري الواسع في دراستها ما زال غير كافي للإحاطة بها وبتجلياتها المتجددة باستمرار. سوف يتناول الباحث في هذا المبحث تطور نظريات القيادة ثم سيفرق ما بين القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية ليتناول بعد ذلك مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها وأخيرا سوف يستعرض نماذج أدوارها ليصل إلى نموذج خاص ينسجم مع هذه الدراسة .

أولا : تطور نظريات القيادة:

إن تطور القيادة في التفكير وأبعاده المرتبطة بالمفاهيم والأساليب كان بشكل كبير إلى الحد الذي أصبح البعض يتحدث ليس فقط عن فن القيادة و إنما عن " علم القيادة" (Nahavandi 2008). وفي هذا السياق من تطور القيادة حدد بريمان (Bryman) مراحل تطور تفكير القيادة حتى عام (1980) وقد تبنى في ذلك المدخل التاريخي (Historian A.) واقترح مجالات متميزة في نظرية القيادة، وأنه في كل عصر من العصور هناك هيمنة وبروز جانب من جوانب القيادة ونظرية على النظريات الأخرى. وهذه العصور التي تطورت فيها القيادة هي :[1]

1- عصر السمات(Trait Era 1880-1940) :

وفيه كان التأكيد ينصب على سمات جوهرية في القادة. إن صعود نظرية السمات مثلت المحاولات الأولى التي قامت بالدراسات والمسوح العلمية على العباقرة والقادة لتحديد أبرز السمات التي تمتعوا بها.

2- عصر الأسلوب (Style Era 1940-1960)

وفيه جرى التركيز على عمل القادة بدلا من سماتهم. و الدراسات التنظيمية مثل دراسة ولاية أوهايو في الخمسينيات (كذلك في نفس الفترة دراسات جامعة ميشيغان)التي درست السلوك الفعال وغير الفعال للقائد ، وجدت بعض القادة يركزون على المرؤوسين والبعض الآخر يركزون على العمل فوضعت اتجاها في دراسة القادة بالعلاقة مع المرؤوسين والباحثين حاولوا أن يقلصوا هذه الأساليب وصولا إلى

(1) نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2012،، ص44، نقلا عن(Rickards and Clark,2006 ,pp34-35)

نماذج ذات البعدين : التوجه نحو الأفراد والتوجه نحو المهمة أو العمل. إن تحديد هذه الأساليب قد مهد للدخول في العصر الجديد من القيادة.

3- العصر الموقفي (contingency Era 1960- 1980)

النظريات الموقفية يمكن النظر إليها كنظريات للأسلوب المعقد في القيادة الذي يمزج خصائص القيادة والمرؤوسين بالمتغيرات الموقفية. إن المتغير الموقفي (الموقف) ذو دلالة هامة في النظرية. إن القائد الموجه للأفراد قد يصبح أكثر أو أقل فاعلية حسب مستوى تعليم وتدريب المرؤوسين.

4- عصر القيادة الجديد(New leadership Era 1980- to Date)

هذا العصر هو نتاج التحرك من السمات إلى الأسلوب إلى الموقف، وذلك بالتركيز على العملية المسئولية اجتماعيا (إدارة الدلالة والغرض) والسمة الثانية إن مدخل القيادة الجديد تبنى عملية التغيير التحولي.

إن عصر القيادة الجديد يتسم بالحيوية والتنوع الكبير وهذا يعود إلى التنوع في بيئة الأعمال وتعدد المجالات العمل فيها، إلى جانب تعدد الثقافات والبيئات التي تشارك في عملية المنافسة بطرقها الفريدة وأساليبها الجديدة. لهذا فإن تطور القيادة قد اتخذ اتجاهات وأنماطا جديدة متعددة. إن ريكي جريفين حدد هذا الاتجاهات أو أنماط القيادة في: **بدائل القيادة، القيادة الكاريزمية، القيادة التحويلية** ، وأنماط جديدة أخرى : **القيادة الاستراتيجية** ، **والقيادة عبر الثقافات** (Across-cultural)، **القيادة الأخلاقية** (Griffin,2006).

في حين أن سيرتو وسيرتو(certo and certo) حدد أنماط القيادة الجديدة بالآتي: **القيادة التحويلية المدربية** (Coaching)، **القيادة الفائقة** (super leadership) (القيادة التي تساعد الآخرين كيف يقودون أنفسهم)، **القيادة الخادمة، والقيادة الريادية**(Certo and Certo,2006).

أما ريتشارد دافت(R. Daft) فقد حدد تحديدا أوسع لهذه الاتجاهات والأنماط وهي: **القيادة الكاريزمية وذات الرؤية، التحويلية، وقيادات موقع العمل الجديد** وتضم: **قيادة المستوي الخامس** (لجيم كولنز J. Collins) **القيادة النسوية، القيادة الافتراضية، والقيادة الخادمة.**

وفي سياق هذا التطور في عصور وأنماط القيادة كان هناك التحول في أبعاد التفكير في القيادة. والجدول التالي يوضح أبعاد هذا التحول الممثل في التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الجديدة :

جدول رقم (2-1)

تطور مفاهيم وأساليب القيادة

أبعاد التفكير في القيادة التقليدية: من الماضي	أبعاد التفكير في القيادة الجديدة: إلى الحاضر والمستقبل
– قيادة موجهة للداخل (حملة الأسهم)	– قيادة موجهة للخارج (أصحاب المصالح)
– القيادة القائمة على السلطة	– القيادة القائمة على العلاقات
– القيادة القائمة على الضبط	– القيادة القائمة على النتائج
– قيادة أعلى – أسفل	– قيادة في كل الاتجاهات
– القيادة التبادلية	– القيادة التحويلية
– القيادة القائمة على السمات	– القيادة القائمة على الرؤية
– ترتكز على الإدارة	– تقوم على التأثير كجوهر للقيادة
– أنها تلهم الخوف في العمل	– أنها تلهم الحماسة في العمل
– تميل للإجراءات والقواعد	– تميل للتغيير
– التأكيد على الطاعة والامتثال	– التركيز على الالتزام والولاء
– التركيز على الكفاءة	– التركيز على الفاعلية
– قيادة العمال	– قيادة مهنيين
– قيادة معلومات	– قيادة معرفة
– قيادة رشيدة	– تفكير قيادي
– قيادة في ظروف استقرار	– قيادة في ظروف المنافسة والأزمات
– قيادة ربح/ خسارة	– قيادة ربح / ربح
– قيادة الزبون ليس من الشركة	– قيادة موجهة للزبون
– قيادة الشركة الواحدة	– قيادة سلسلة تجهيز القيمة
– القيادة للآخرين	– القيادة مع الآخرين
– القيادة في أعلى الشركة	– القيادة في كل مكان من الشركة
– القيادة بأساليب مادية	– القيادة الإلكترونية
– القيادة المخدومة	– القيادة الخادمة
– قيادة الغير	– القيادة الذاتية
– التركيز على المهارات التنظيمية	– التركيز على المهارات الريادية
– ثقافة الفرد– المتميز	–ثقافة الفريق المتميز
– القائد مختلف	– القائد يصنع الاختلاف
– قيادة المسؤولية الاقتصادية	– قيادة المسؤولية اقتصادياً واجتماعياً وأخلاقياً
– قيادة الجنس الواحد	– قيادة الجنسين
– قيادة أولوية الأعمال على البيئة	–قيادة الاستدامة (التوازن الاقتصادي، الاجتماعي ، والبيئي)

المصدر: نجم عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2012،ص46-47

من خلال الجدول السابق يرى **الباحث** أهمية مواكبة التطور في التفكير القيادي والتحول إلى القيادة الجديدة لما له من مساهمة في إدارة المخاطر والأزمات. كما يمكن إبراز اختلاف أدوار القيادة الاستراتيجية (أحد أنماط القيادة الحديثة)عن الأدوار التي تمارسها القيادة التقليدية أكثر من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (2-2)

الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الاستراتيجية

م	معايير التميز	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
1	**المجال Domain**	يسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة استنادا إلى المواءمة بين الفرص والموارد المتاحة	يسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة للمنظمة مستندا إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق مرونة تحقق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة.
2	**التركيز Focus**	يركز على المواءمة الداخلية بين الوظائف والأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله.	يركز على المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها.
3	**التخطيط Planning**	اعتماد الخطط التشغيلية في مواجه الأحداث استنادا على ما يمتلكه من مهارات تقليدية .	اعتماد التحليل الاستراتيجي بالاستناد إلي منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجه الأحداث الآنية والمستقبلية.
4	**القرارات Decisions**	اتباع منهج مخطط لما يجب عمله وفق ضوابط محددة سلفاً بعيداً عن المخاطرة.	اتباع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات التي يحملها.
5	**الثقافة المنظمية Culture**	يميل إلى تبني ثقافة منظميه يغلب عليها طابع الجمود والانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	يميل إلى تبني ثقافة منظميه قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المنظمة وتعزيز قدرتها.
6	**المنافسة Competitive Advantage**	يميل إلى اعتماد التقليد للآخرين عند الضرورة لتحقيق ميزة تنافسية	يميل إلى تبني الإبداع والابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المنظمة رائدة في عملها.
7	**مرونة العمل Flexibility**	يلتزم باتباع تعليمات وإجراءات العمل.	يميل إلى المرونة في اتباع تعليمات و إجراءات العمل.
8	**التغيير Change**	يميل إلى التغيير الجزئي والتحسين المستمر.	يميل إلى التغيير الجذري والإتيان بابتكارات جديدة.

المصدر: طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012،ط2 ، ص21.

ثانيا: القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية:

يرى **(سعد ياسين)**[1] أن الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات الهامة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

وتختلف الإدارة الاستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي **فالتخطيط الاستراتيجي** هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد و هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية. أما **الإدارة الاستراتيجية** هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعاً لنطاقه و إغناءً لأبعاده ،لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا .

ووفقا لدراسة هيت وإيرلندا"Hitt& Ireland, 2002"[2]،فإن **القيادة الاستراتيجية** تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية، فعلى قدر وجود قيادة استراتيجية فعالة في قمة التنظيم بخاصة وبجميع مستوياته على العموم، على قدر نجاح الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهدافها.

وحتى تؤدى المداخل الاستراتيجية دورها بكفاءة فإنها بحاجة لقادة قادرين على إدارة التغيير المتداخل والمستمر وإحداث التوازن بطريقة إبداعية بين مقتضيات البيئة الخارجية من ناحية، والقيم والأغراض والأولويات التنظيمية من ناحية أخرى لذلك تأتي **القيادة الاستراتيجية** لتمثل النمط القيادي الأكثر ملاءمة لتحقيق نجاح المداخل الاستراتيجية في العمل التنظيمي.

يمكن استعراض مراحل الادارة الاستراتيجية الأربع وربطها بالقيادة الاستراتيجية في الشكل (2-1) وهي:[3]

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي

3- مرحلة التنفيذ

4- مرحلة الرقابة الاستراتيجية

---

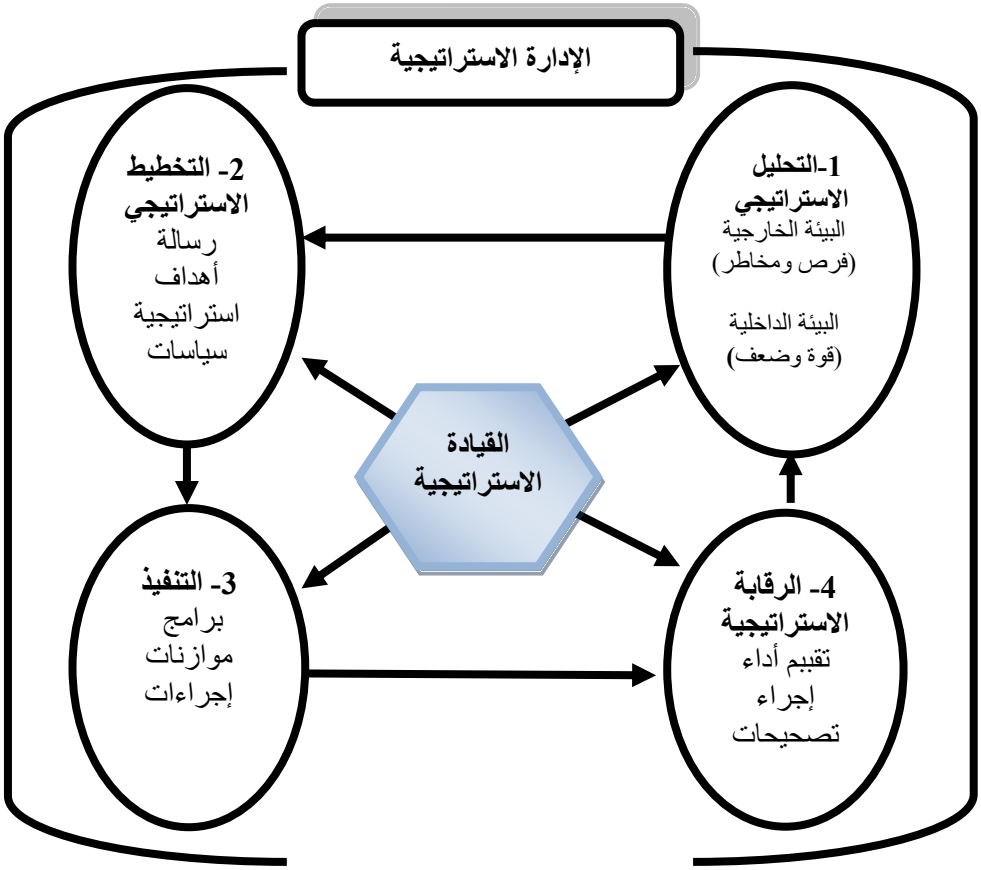
(1) سعد غالب ياسين ، **الإدارة الاستراتيجية**، عمان ، دار اليازوري ، ط1 ، 1998م.

(2)Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane **(2002), The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital**, Journal of Leadership &Organizational Studies, Vol. 9, No. 1.P142.

(3) هاني حامد الضمور ، أحمد عطالله القطامين، " **الإدارة الاستراتيجية**" ،عمان ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، ط1،2005،ص8.

شكل رقم (2-1)

القيادة الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية



المصدر :الشكل من إعداد الباحث

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

<u>أولا: تحليل البيئة الخارجية:</u> وتشمل البيئة العامة : **المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية** . وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات :

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

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

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

ث- **المتغيرات التكنولوجية** : وتشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية ، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية .

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

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة ، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة ، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها ، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها ، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة، والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثار سلبية للمنظمة .

ثانيا: دراسة البيئة الداخلية : الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها ، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة، أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف ، ومتغيرات البيئة الداخلية هي[1] : **البناء التنظيمي للمؤسسة ، الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، الموارد والإمكانات المتاحة لديها** ، وفيما يلي توضيح هذه المحاور :

أ- **البناء التنظيمي:** حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية ، أي أنه يحدد المسئوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عاملا متغيرا ، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية، أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما ، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل .

ب- **الثقافة التنظيمية** : وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة . فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد من التأكد من أن

(1) هاني حامد الضمور ، أحمد عطالله القطامين، **المرجع السابق**،ص66.

الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها ، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها .

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

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

<u>ويرى الباحث بعد هذا التفصيل للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية ما يلي:</u>

يوجد علاقة وثيقة بين القيادة الاستراتيجية وهذه المتغيرات فيما يتعلق بإدارة المخاطر والأزمات، حيث إن رصد متغيرات البيئة الخارجية يساعد في عملية التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة وبالتالي العمل على التهيؤ لها والوقاية منها. كما أن العلاقة مع متغيرات البيئة الداخلية لها شقين : الأول يتمثل في التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة. وبالتالي معرفة مصادر الأزمات التنظيمية الداخلية . والثاني هو معرفة التغييرات المطلوبة في المتغيرات الداخلية (البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المنظمة) لمواءمة الاستراتيجية المتبعة وعدم إعاقتها.

ثالثا : مفهوم القيادة الاستراتيجية :

لقد برع كتاب هذا العلم في الإعلان عن ولادة فكرة حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي وتمد للمستقبل آفاق وتوجهات ألا وهي (**القيادة الاستراتيجية**)، إنها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي ، فهي تجسد التعقل الإداري والحكمة والإبداع .[1]

إن **القيادة الاستراتيجية** هي أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للشركة ، إنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملاءمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه. إنها تشير إلى كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار الشركة وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها. إنها القيادة المسئولة عن تحديد الغرض من وجود الشركة وتجديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير.[2]

(1) نعمة عباس الخفاجي، **الفكر الاستراتيجي :قراءات معاصرة**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2008، ص172.
(2) نجم عبود نجم ، **القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**،عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،2011 ، ص135.

وتتمايز القيادة الاستراتيجية بجوانب اختلاف عن غيرها من أنواع القيادة وقد حدد كل من (**Richard and Katherine,2005**) جوانب الاختلاف بالتالي:[1]

1- **النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية:** إذ يمتد تأثيرها إلى مساحات توصف بأنها خارج المساحات الوظيفية الخاصة بالقائد ووحدات الأعمال وحتى خارج المنظمة ، الأمر الذي يتطلب النظر إلى المنظمة بوصفها نظاما معتمدا ومترابط الأجزاء ، إذ تؤثر القرارات المتخذة في جزء من وحدات الأعمال في الأجزاء الأخرى.

2- **تأثيرات القيادة الاستراتيجية ملموسة لفترات طويلة من الزمن:** فالقائد الاستراتيجي يُبقي الأهداف طويلة المدى في التفكير ، بينما العمل يكون لإنجاز الأهداف قصيرة الأجل ، مما يتطلب إحداث الموازنة والمواءمة بين هذين النوعين من الأهداف.

3- **القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييرا تنظيميا هاما:** إذ تؤدي القيادة الاستراتيجية إلى تغيير في الأدوار والخطط والهياكل تحقيقا للهدف الاستراتيجي للمنظمة .

لقد قام العديد من الباحثين بصياغة مفاهيم للقيادة الاستراتيجية ويري الباحث أن أهمها ما يلي:

- **(Macmillan&Tomepoe:2000)**[2]**:** إنها عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية (advantage competitive) قياساً بالمنافسين، كما أنها تمثل نتاجا لعملية الإدارة الاستراتيجية ، وهى في ذات الوقت تمثل حالة (state) أكثر من كونها آليه تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها .
- **(Hill&gones,2001)** [3]: القدرة على توضيح الرؤيا الاستراتيجية (vision strategic)علاوة على القدرة على تحفيز المرؤوسين أو إقناعهم للتفاعل مع هذه الرؤيا.
- **(Daft & Noe,2001)** [4]: العلاقة التأثيرية بين القادة والتابعين الذين يرغبون في إحداث تغيرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة.
- **(Hitt, et al,2001)** [5]**:** القيادة بالقدرة على التوقع والرؤيا والمحافظة على المرونة ، ومساعدة الآخرين بإحداث التغير الاستراتيجي (strategic change) عند الضرورة.

(1) Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty, 2005, **Becoming a strategic Leader**,John Wily and Sons , Inc . San Francisco,P11.

(2) Macmillan, H,; Tampoe, M., **"Strategic Management Process Content and Implementation"** Oxford University Press, 2000,P1.

(3) Hill, C; jons , G**., " Strategic Management Theory "**, Houghton Mifflin Company, 2001,P15.

(4) Daft, R, Now , R, **"Organizational Behavior**", Harcourt College Publishers, Inc, 2001,P379.

(5)Hitt, M.; Ireland, D,; Hoskisson, R,; " **Strategic Management; Competitiveness and Globalization** ", 4" ed . USA, South western College Publishing, 2001,P486.

- **(Beatty &Quinn ,2002)**[1]: مفهوم القيادة على أنها مقدرة العاملين أو فريق العمل على التصور والسلوك أو التأثير في الآخرين بالشكل الذي تستطيع معه المنظمة تحقيق الميزة.
- **(جاد الرب، 2012)** [2]:القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة.
- **(نجم،2011)**[3]: يمكن أن نعرف القيادة الاستراتيجية أنها القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد، كما تعرف بأنها القدرة على تحقيق التنافسية الاستراتيجية وكسب عوائد فوق متوسط الصناعة.
- **(عزمي**،2010) [4] :القيادة القادرة على توقع جميع الأحداث المحتملة في البيئة الخارجية والعمل على تحقيق الاستجابة الفعالة لذلك في البيئة الداخلية. والقدرة على التطوير الحيوي الذي يحقق البقاء والنمو من خلال القدرة على خلق الطاقة والبيئة الداخلية وتطوير متغيراتها، فهي علم وفن وضع وتنفيذ وتقويم القرارات عبر الوظائف المختلفة وهذا يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها.
- **(يونس،2012)** [5]:هي القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة.

وبالاستناد إلى كل هذه المفاهيم يجتهد الباحث في صياغة التعريف التالي للقيادة الاستراتيجية:

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

---

(1) Beatty, K ; Quinn, L .," **the Role of Strategic leadership Team in Organization**, " Center of creative leadership. 2002,P3, www. Ccl.org

(2) سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، ص49.

(3) نجم عبود نجم ، **القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، ص135.

(4) أحمد عزمي زكي عبد العزيز، **القيادات الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية دراسة ميدانية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2010.

(5) طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص38-39.

رابعا: خصائص القيادة الاستراتيجية

حسب (**يونس، 2012**) فإن الخصائص التي تُميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية: [1]

أ- **قدرته على حيازه المواد النادرة أو اقتنائها:** يُعد المال عماد الأعمال ويمثل وسيلة مهمة يضيف إلى القائد قدرة تأثيرية في الوسط الذي يعيشه. وليس الأمر موقوفا على المال فحسب ، وإنما على حيازته المعرفة والخبرة التي تؤثر بمستواها على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي. حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذا على المدى البعيد. كما تمثل المعلومات وحيازتها أو الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلى ما سبق.

ب- **المركز الوظيفي:** لا شك أن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي ، فضلا عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية، التي تحتل موقعا بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم.

ت- **مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة:** وتظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمي الأنشطة الرئيسة التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

ث- **مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير:** تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتيا وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خيارا استراتيجيا للجماعة المنقادة وليس تنفيذا لأوامر وتعليمات أو قوانين. ويحصل هذا الأمر عند حصول قناعه المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.

ج- **إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير**، سواء أكان ذلك من داخل المنظمة أم من خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية التي تُحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعي من خلالها الاستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعي لإقامتها.

ح- **الخريطة العقلية المعرفية:** يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها. ويشير إلى أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين. والجدير بالذكر أنه عند تحويل المعلومات المتسلمة إلى

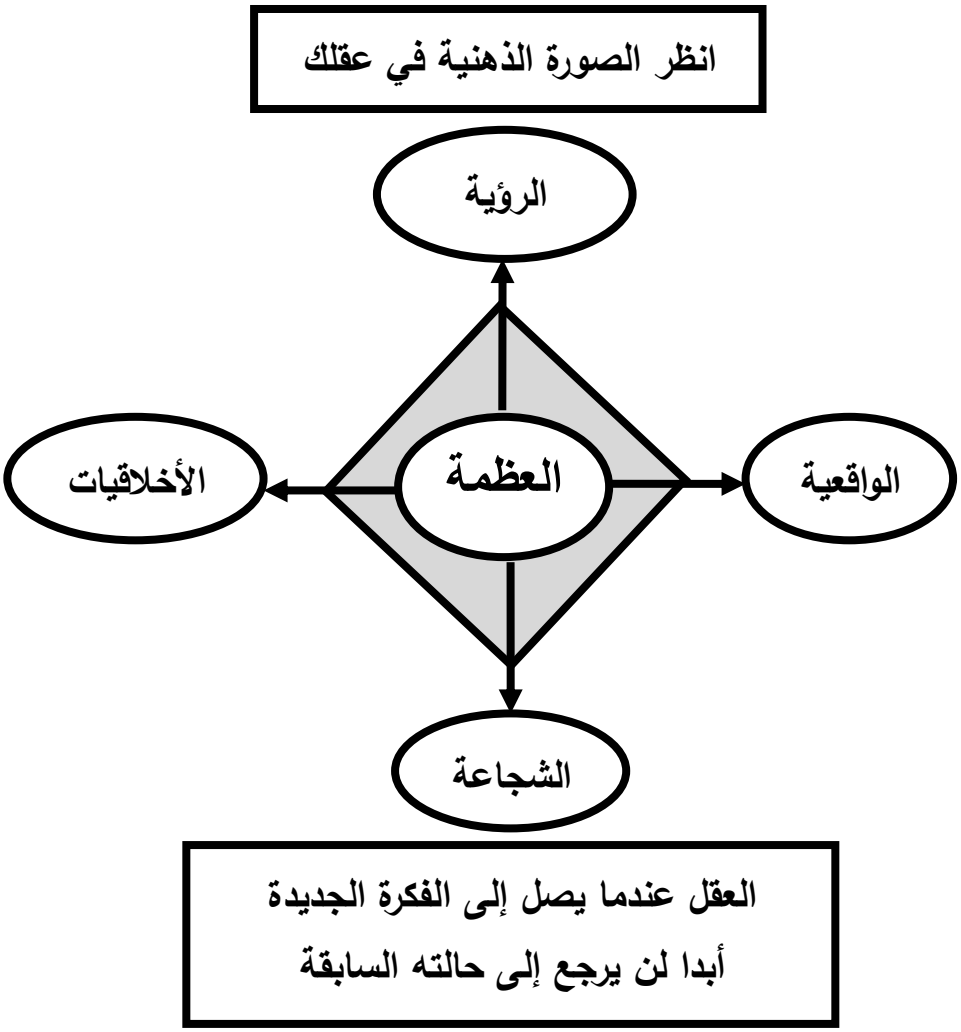
(1) طارق شريف يونس، **مرجع سبق ذكره**، ص21.

معنى، فإن صُناع القرار الاستراتيجي يلجئون إلى المخطط الإدراكي الذي ينظم عالم المعرفة والمتضمن مجموعة التوقعات بخصوص ما الذي سيحدث في حالة حدوث ظرف محدد وما الخيارات القائمة، وما المعلومات المطلوبة، وكيف تُنجز بعض الوظائف المحددة.

ومن المحاولات التي قدمت لوصف خصائص القائد الاستراتيجي هو ما قدمه **(P.Koestenbaum,2002)** في **نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية.** وفي هذا النموذج الذي ينطلق من مفهوم العظمة(Greatness) التي تجسدها القيادة الاستراتيجية فيه أربع خصائص ومكونات هي:[1]

شكل رقم (2-2)

نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية



المصدر:

Koestenbaum, P. (2002): Leadership: Inner Side of Greatness, Jossey- Bass, San Francisco,p18.

(1) Koestenbaum, P: **Leadership: Inner Side of Greatness**, Jossey- Bass, San Francisco, 2002,P18.

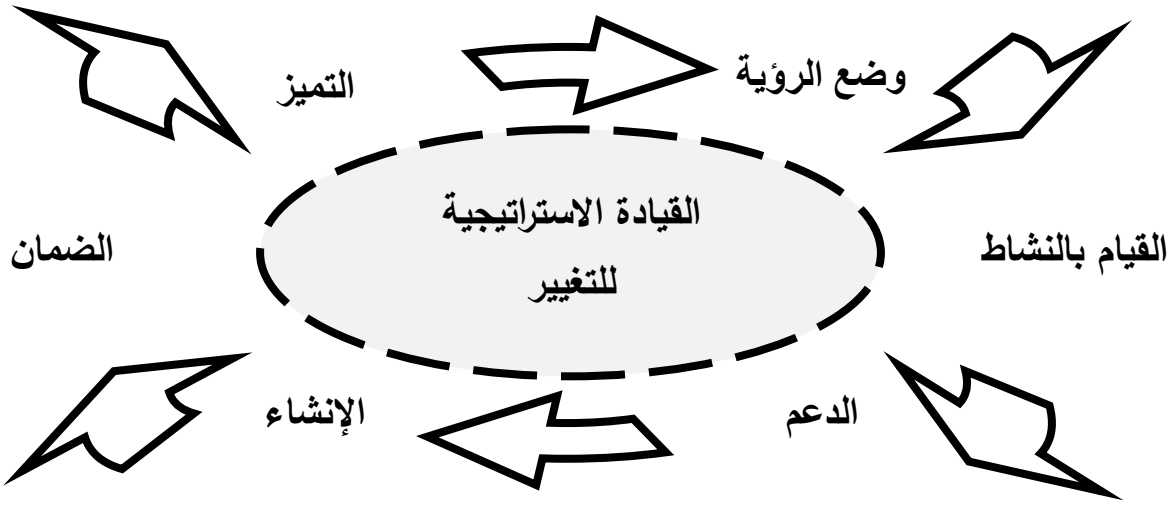
1. **الرؤيـة:** أن يكون القائد ذا رؤية ويرى دائما الصورة والمنظور الأكبر و المدى الزمني الأبعد والأكثر حدة.
2. **الحقيقة– الواقعية(Reality):** أن يكون القائد واقعيا ويستجيب للوقائع ويتجنب الأوهام التي تُبنى على الأماني وليس الواقع.
3. **الأخلاقيات(Ethics)** : أن يكون القائد أخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.
4. **الشجاعة:** أن يكون القائد شجاعا يبادر ويتحمل المسئولية ويديم في مرؤوسيه روح المبادرة في العمل.

إن جميع هذه الخصائص والمكونات تتطلب القيام بإجراءات مساندة على أربعة مستويات : المستوى المهني ، المستوى الاجتماعي، النفسي ، وأخيرا الفلسفي (المتمثل بالإدارة الحرة والطاقة والمسئولية..... إلخ)

وفي هذا السياق يمكن عرض خصائص القيادة الاستراتيجية من خلال مدخل أيسير **(EASIER)** الذي طرحه(Hussey,1998,p50-51) (التسمية مأخوذة من الأحرف الأولى لأسماء مراحل المدخل الست). وهذا المدخل يقوم على ست مراحل هي: [1]

شكل رقم (2–3)

مدخل (Easier) للقيادة الاستراتيجية



المصدر: نجم عبود نجم ، **القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،2011 ، ص138.

(1) نجم عبود نجم ، **القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، ص138.

1) **وضع الرؤية(Envisioning):** إنها عملية تطوير الرؤية عن المستقبل وتحديد أهداف الشركة فيه. وهذه الرؤية ترتكز على تحليل المخاطر الخارجية في ضوء القدرات الجوهرية للشركة وموارد الشركة لتحسين استغلال الفرص في بيئتها.
2) **القيام بالنشاط(Activity):** تتعلق بمهمة ضمان الآخرين في الشركة : "يفهمون ، يدعمون ، ويتقاسمون نفس الرؤية ".
3) **الدعم(Supporting)** : تقديم الدعم لتحفيز وإلهام الأفراد لإنجاز ما هو أكثر مما اعتادوا عليه. إن هذا الدعم هو الذي يرفع الروح المعنوية ويمكن العاملين من القيام بذلك.
4) **الإنشاء أو التكوين(Installing):** إن هذه العملية هي عملية تطوير الخطط التفصيلية لتمكين القيادة الاستراتيجية من التوجه لتنفيذ استراتيجيتها والرقابة عليها. إنها عملية إيجاد الوسائل لتحقيق الاستراتيجية.
5) **الضمان:** ضمان وتأمين الهياكل والخطط و السياسات بما يساعد على ترجمة الاستراتيجية من أجل التنفيذ.
6) **التميز (Recognizing)** : وهذا التميز يتعلق بالذين يشاركون في العملية بشكل إيجابي أو سلبي. ومن الضروري استخدامه لتعزيز التغيير واستبعاد العقبات التي تواجه عملية التغيير.

خامسا: نماذج القيادة الاستراتيجية وأدوارها

بالاطلاع على الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية وبالرجوع إلى المراجع المتعلقة بالموضوع لوحظ أن النماذج التالية قد تطرقت إلى أدوار متقاربة لهذا النمط القيادي وقد قام الباحث بصياغتها وتوثيقها بشكل جداول للمقارنة فيما بينها.

1- نموذج (Mintzberg 1973) [1]

نموذج Mintzberg 1973	
1- الأدوار الشخصية	**Interpersonal Roles**
2- الأدوار المعلوماتية	**Informational Roles**
3- الأدوار القرارية	**Decisional Roles**

(1)Mintzberg, H.," **Strategy Making in three Models**," California Management Preview, Winter ,1973,P44-53.

2-نموذج(Mason 1986) [1]

نموذج Mason 1986	
Development strategic vision	1- تطوير الرؤية الاستراتيجية
Define Resources &Relationship	2- تعريف الموارد والعلاقات
Determine organizational Goals	3- تحديد الأهداف التنظيمية
Implementation & Action	4- التنفيذ والعمل
Controlling	5- الرقابة

3-نموذج(Handscombe & Norman,1989) [2]

وقد طُرح هذا النموذج في كتاب لهما بعنوان(**القيادة الاستراتيجية**)

نموذج Handscombe & Norman,1989	
Strategic Intent Evaluation	1- تقييم الغرض الاستراتيجي
Integration	2- التكامل بين الإدارة التنفيذية والاستراتيجية
Strategic& Managing competitive of leadership	3- التنافس الاستراتيجي والإداري لفريق القيادة

4-نموذج(Thompson,1997) [3]

قام بطرح هذا النموذج في كتابه (**الإدارة الاستراتيجية، الإدراك والتغيير**)

(**Strategic Management ; Awareness and Change**)

نموذج Thompson,1997	
Strategic vision	1- الرؤية الاستراتيجية
Pragmatism	2- الاستشراف العلمي
Structure & Policies	3- الهيكل والسياسة
Communication Network	4- شبكة الاتصالات
Governance& Management	5- السيطرة والإدارة
Culture	6- الثقافة
Managing Change	7- إدارة التغيير

(1) Mason, J **.,** " **Developing Strategic Thinking**" , Vol.19 No.3, 1986,P72-86.

(2)Willcoxson ,L., "**Leader Strategically** " International Journal of Organizational Behavior, Vol,2, No.2, 2003,P31.

(3)Thompson ,J., "**Strategic Management ; Awareness and Change**", 3rd ed., USA, International Business Press,1997,P70-76.

5-نموذج(Hagen & Hassan 1998)[1]

بلور الباحثان هذا النموذج في مقال لهما بعنوان An : Critical Strategic Leadership components (Empirical Investigation) نشر في مجلة (Advanced Management Journal)

نموذج Hagen & Hassan 1998	
1- تطوير الميزة التنافسية	Competitive Advantage Development
2- تطوير رأس المال البشري	Human Capital Development Effective
3- الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا	Technological employment
4- التصرف الاستراتيجي المناسب	Strategic appropriate action
5- تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية	Organizational Structural& Culture Development

6-نموذج (Hitt,et al, 2001) [2]

حيث بلور الباحثون هذا النموذج في كتابهم " **الإدارة الاستراتيجية: التنافسية والعولمة**"-**Strategic Management :Competitiveness & Globalization**

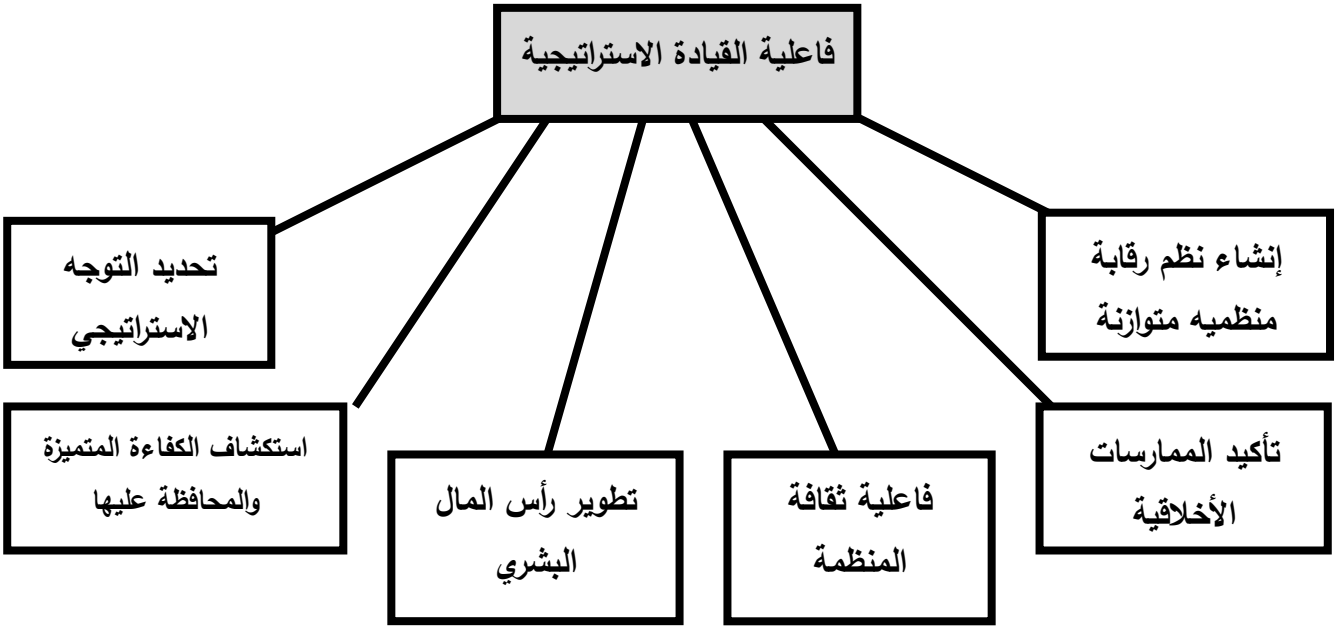
نموذج Hitt,et al, 2001	
1- توجيه الرؤية الاستراتيجية	Strategic vision Direction
2- تطوير رأس المال البشري	Human Capital Development Effective
3- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة	Effective Organizational Culture Keeping
4- تحقيق الميزة والمحافظة عليها	Competitive Advantage
5- التأكيد على الممارسات الأخلاقية	Ethics Roles Emphasis
6- إقامة نظام رقابة متوازن	Balance Organizational Control System

وقد لاحظ الباحث أن نموذج(Hitt, et al,2001) هو من أكثر النماذج شمولية ، وهو ما يؤكده تناول هذا النموذج في العديد من المراجع العربية الحديثة ،(الخفاجي ، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة،2008) ، **حيث أبرزه في الشكل التالي:**

(1)Willcoxson ,L., **Op-cit**,P31.
(2) Hitt,M.A. Ireland,R.D. Hoskission,R.E., **Op-cit**,PP497-513.

شكل رقم (2-4)

فاعلية القيادة الاستراتيجية



المصدر: الخفاجي ، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة،2008

7- نموذج (Davies, Barbara J .& Davies, Brent,2005)[1]

ويتضمن خمسة أنشطة للقائد الاستراتيجي

نموذج (Davies & Davies,2005)
1- توجيه السياق التنظيمي
2- ترجمة الاستراتيجية داخل إجراءات العمل
3- تجنيد الأفراد والمنظمة للاستراتيجية
4- تحديد نقاط التدخل الفعالة
5- تطوير الامكانيات الاستراتيجية

(1) Davies, Barbara J.& Davies, Brent, **The strategic dimensions of leadership**, in , Davies, Brent; Ellison, Linda; and Bowring-Carr, Christopher, School leadership in the 21st century: developing a strategic approach, Routledge Flamer, USA. 2005.

8- نموذج (Pisapia,2009)[1]

ويتضمن أربعة أبعاد تشمل كل الممارسات السابقة تقريبا

نموذج Pisapia,2009
1-البعد التحويلي للقائد
2-البعد الاداري للقائد
3-البعد السياسي للقائد
4-البعد الأخلاقي للقائد

أما حسب(**نجم و النعيمي، 2012**) فالأدوار الأساسية للقائد الاستراتيجي تتمثل في الآتي :[2]

أولا: الرؤية المتميزة : إن الشركات تولد لتبقي في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكنا بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها. ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعني أن تأتي بقدر من الحدة والتميز.

ثانيا: القدرة على تحقيق التوافق : وتشير هذه الخاصية إلى قدرة القائد الاستراتيجي على تحقيق توافق جميع سياسات وخطط الشركة مع الرؤية الاستراتيجية بما يحقق وحدة الاتجاه في عمل الشركة. إن التغييرات والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجح في السياسات والخطط ومن ثم تذبذب وتأرجح في الاستراتيجية والرؤية الاستراتيجية، تحت وطأة نفس الظروف تتحول الشركة من شركة مقادة بالرؤية الاستراتيجية للقائد إلى شركة استجابات وتعقب الظروف في السوق.

ثالثا: القدرة على الابتكار الإداري: أن الابتكار الإداري(Managerial Innovation) هو الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز الشركة على منافسيها. إن القائد الاستراتيجي يدرك جيدا أن الابتكار الإداري الذي يأتي به القائد هو نفس الابتكار التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون والفنيون، وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية وتحسينا عظيما في عوامل تميز الشركة على المنافسين.

رابعا: التركيز الاستراتيجي على الأفراد: وهذه الخصوصية ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تُفقد الشركة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفعّالين. إن التكنولوجيا العالية تمثل الميل السائد لمعالجة المشكلات بالاعتماد على التكنولوجيا بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي بدلا من الذكاء البشري، وقواعد ومستودعات البيانات بدلا من أفراد المعرفة، هذا ما دعا

(1) Pisapia , John ,**The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World** , Information Age Publishing, USA. 2009, P 15-34.

(2) نجم عبود نجم و محمد عبد العال النعيمي ، **الذكاء القيادي : رؤية في القيادة الاستراتيجية** ، ص80.

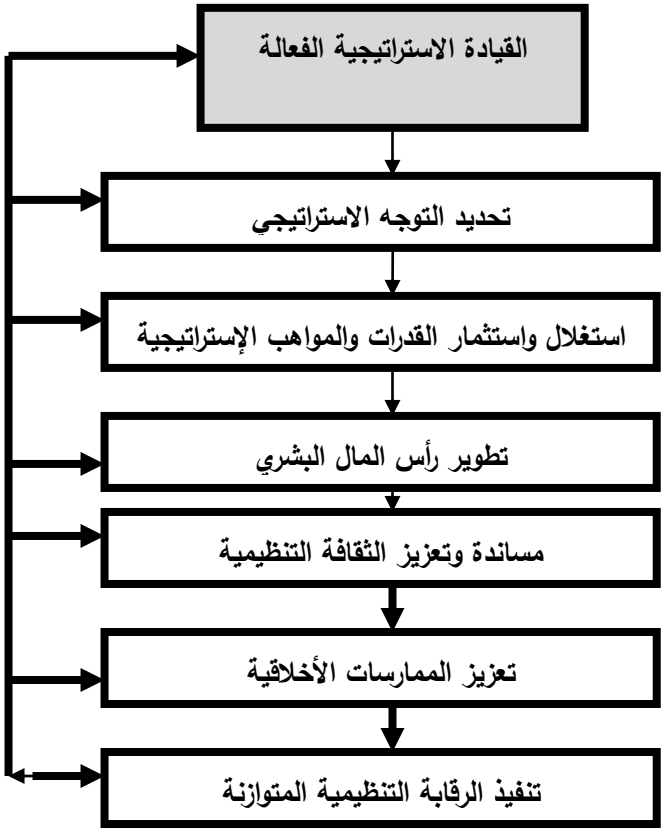
البعض إلى الحديث عما يسمي باللمسة العالية التي تشير إلى اللمسة الإنسانية في مواجهة اللمسة التكنولوجية المادية اللاإنسانية .

خامسا: القيادة الأخلاقية: أن شركة إنرون(Bellingham,2003,pp7-11) قدمت الدرس الكبير في أن الشركات العظيمة يمكن أن تنهار بسهولة عندما تكون القيادة لا أخلاقية، إن أخلاقيات القيادة أصبحت موضوع اهتمام متزايد وهذا ما حدا بالبعض الحديث عن نمط جديد من القيادة في الأعمال هو القيادة الأخلاقية وتم وصفها بالقيادة التي تُكتسب من خلال العاملين والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه كما أن البعض تحدث عن القيادة الموجّهة للقيم ووصفها بمدخل القيادة الرابع إلى جانب مدخل السمات، المدخل السلوكي ، الموقفي وأخيرا القيمي.

بينما يرى **(جاد الرب : القيادة الإستراتيجية،2012)** القيادة الاستراتيجية الفعالة بهذا الشكل:

شكل رقم (2-5)

القيادة الاستراتيجية الفعالة



المصدر: سيد جاد الرب: **" القيادة الاستراتيجية "**،القاهرة ، دار الفكر العربي ،2012،ص 72.

ومن خلال نظرة فاحصة للنماذج الواردة سابقا **يشير الباحث** أن هناك تقاربا كبيرا في نماذج توصيف أدوار القيادة الاستراتيجية لذا سيتم التطرق للممارسات التالية للقيادة الاستراتيجية التي تناولها **(Hitt, et al,2001)** و**(جاد الرب ،2012)** و **(الخفاجي ،2008)** والتي تعتبر الأشمل كما تم

الاعتماد عليها في الدراسات السابقة لكل من (**أثير حسوني، 2010**) و (**أنس المبيضين، 2010**) تمهيدا لاستخدامها في الجانب الميداني للبحث وقياس دورها في إدارة المخاطر والأزمات:

1- تحديد التوجه الاستراتيجي.

2- استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.

3- تنمية وتطوير رأس المال البشري.

4- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية.

5- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.

6- التعلم المستمر.

والتي يمكن إبرازها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-6)

ممارسات القيادة الاستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحث استنادًا إلى الدراسات والمراجع السابقة

حيث قام الباحث بتطوير هذه الممارسات بما يوائم هذه الدارسة من خلال دمج كل من تعزيز الثقافة التنظيمية والتأكيد على الممارسات الأخلاقية في دور واحد لترابطهما، كما يقترح الباحث "التعلم المستمر" التي أشارت لها بعض الدراسات السابقة ومنها دراسات كل من (Ellen F. Goldman,2012)، (Taylor & Schermerhorn, 2006)، (Phipps& Burbach,2010) كممارسة سادسة لدورها الوثيق بإدارة المخاطر والأزمات. وسيتم استعراض هذه الممارسات تفصيليا في المبحث الثالث.

إن القيادة الاستراتيجية ليست عنواناً وظيفياً أو لقباً فخرياً يطلق على القائد من أية جهة، وإنما هو دالة قوية لإنجازات القائد الاستراتيجية و فيما يأتي نماذج لإنجازات القائد الاستراتيجي:[1]

أولا: تحويل الشركات الكئيبة(Dismal firm) الطاردة لأفضل الأفراد العاملين فيها إلى شركة قابلة للحياة وجاذبة للعاملين الأكفاء والجيدين.

ثانيا: تحويل الشركة المتعثرة المهددة بالزوال والخروج من السوق إلى شركة ناجحة قابلة للبقاء النمو.

ثالثا: قيادة السوق بعامل أو أكثر من عوامل النجاح كالمنتجات أو التكنولوجيا أو نماذج الأعمال الجديدة.

رابعا: التطبيق الفعال للمعايرة التنافسية بما يؤدي إلى تلخيص الفجوة بين الشركة وأفضل المنافسين.

خامسا: المبادرة بالتغييرات الناجحة من أجل جعل الآخرين يسعون للّحاق به أو الاستجابة الفعالة للتغيرات ومواكبة التطورات في السوق.

سادسا: بناء سلسلة تجهيز موجهة لإنشاء القيمة في كل مرحلة من المراحل أو في تحالفاتها المتلائمة.

سابعا: بناء علاقات بعيدة المدى على أساس الثقة مع أصحاب المصلحة وفي المقدمة منهم الزبائن والمجهزين.

(1) نجم عبود نجم و محمد عبد العال النعيمي ، **الذكاء القيادي : رؤية في القيادة الاستراتيجية** ، ص80.

المبحث الثاني :إدارة المخاطر والأزمات

مقدمة

سيتم في هذا المبحث تناول مفهومي إدارة المخاطر وإدارة الأزمات حيث سيتم التطرق أولاً إلى إدارة المخاطر من حيث أنواعها وأساليب وتقنيات تحديدها وتحليلها و كيفية إدارتها و انتهاءً بالتوجهات الحديثة في إدارة المخاطر. كما سيتم تناول إدارة الأزمات بدءا بمفهوم الأزمة وأسباب نشوئها وأنواعها مرورا بخصائصها ومراحل تطورها وانتهاءً بمراحل وخطوات إدارة الأزمة.

أولا: إدارة المخاطر

ضمن عملية صناعة القرار في أي منظمة ، خاصة في عالم المنافسة المتزايدة يجب أن تؤخذ المخاطر بالاعتبار وبصورة أكثر جدية وهذا يتطلب وعيا في إدارة المخاطر التي تمثل جزءا أساسيا في الإدارة الاستراتيجية ، لذا أصبح القادة يخصصون وقتا وجهدا أكثر من ذي قبل لإدارتها .

يمكن تعريف الخطر بأنه مزيج مركب من احتمال تحقق الحدث ونتائجه(ISO/IEC Guide73)[1]

وهناك مفاهيم عديدة للخطر نذكر منها:[2]

أ- التباين بين العوائد الفعلية والعوائد المتوقعة.

ب- التشتت بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة .

ت- احتمال اختلاف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة أو المأمولة.

مما سبق نلاحظ أن الخطر حقيقة عامة كما أنه ظاهرة ناتجة عن نقص المعرفة الإنسانية.

و من الجدير **المقارنة بين المخاطرة وعدم التأكد** **Risk and Uncertainty :**[3]

إن عدم التأكد هو نقص في معرفة المستقبل فيتضمن حدوث الجيد والسيئ good and bad ، مثلاً: إن تقبل المستهلك لبعض السلع قد يفوق كثيراً كل التوقعات المتفائلة وقد يكون العكس .

وفي المقابل فإن المخاطرة تشير دائماً إلى ما هو سيء bad . وهي احتمال حدوث شيء سيء في المستقبل . إن الخطة الجيدة أو القرار الجيد هو القرار الذي يكون فعالاً في تجنب المخاطر Effective -Risk- Avoidance .

---

(1) معيار إدارة الخطر، **ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار(ERMA)**،ص2.
معيار إدارة الخطر هو نتاج عمل فريق يتضمن هيئات إدارة الخطر الرئيسية في المملكة المتحدة :معهد إدارة الخطر(IRM) ، جمعية التأمين ومديري الخطر(AIRMIC) ، المنتدى الوطني لإدارة الخطر في القطاع العام (ALARM).

(2).شقيري موسى ،محمود نور، وسيم الحداد، سوزان ذيب، **إدارة المخاطر**،دار المسيرة:عمان، 2011،ص26

(3) رسلي قدو ،أحمد شعلان، بحث بعنوان(**تمهيد حول إدارة المخاطر من منظور اقتصادي – حالة توضيحية-)**،موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي،iefpedia.com، 2007،ص2.

1- أنواع المخاطر:

إن أهم المخاطر التي تتعرض لها شركات الأعمال ما يلي:[1]

- المخاطر التي تمس منتجات الشركة والمتعاملين معها في هذا المجال.
- المخاطر التي تهدد سمعة الشركة ومصداقيتها وتنال من ثقة المتعاملين معها .
- المخاطر التي تحدث في الشركة على المستويين الداخلي والخارجي.

كما بالإمكان تقسيمها إلى :

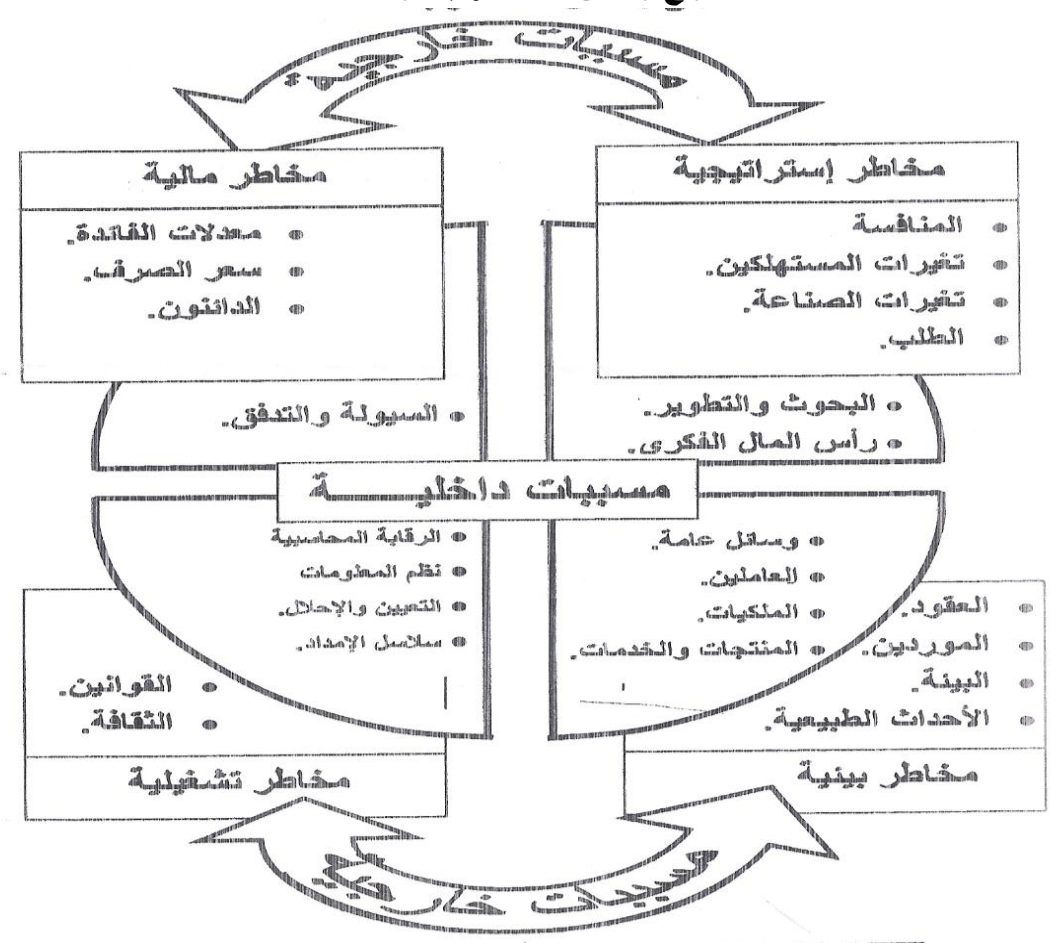
1) مخاطر مفاجئة : تحدث بشكل غير متوقع أي دون سابق إنذار وتشكل أزمة.

2) مخاطر كامنة: مصاحبة للنشاط ويمكن توقعها.

ويمكن أيضا تصنيف المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات من خلال مسبباتها كما في الشكل التالي :

شكل رقم (2-7)

أنواع وأماكن المخاطر بالمؤسسة



المصدر: سيد محمد جاد الرب ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية**،ص4

(1) علي الزعبي ، بلال السكارنة، **دور إدارة المخاطر في تعزيز عملية اتخاذ القرار التسويقي**(دراسة استطلاعية) ، عمان-2007، ص11.

ويُلخص الشكل أمثلة لأهم الأخطار الناتجة عن عوامل خارجية وداخلية ، كما يوضح أن بعض الأخطار قد تنتج من عوامل داخلية وخارجية معا، وبالتالي تظهر متداخلة في الرسم، ويمكن تقسيمها إلى أكثر من نوع من الأخطار ، **استراتيجية، مالية ، تشغيلية و بيئية.** (1)

2- أساليب وتقنيات تحديد وتحليل المخاطر:

أما أساليب تحليل الخطر فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-3)

أساليب وتقنيات تحليل الخطر

الحالة	أساليب وتقنيات تحليل الخطر
الفرص المخاطرة ذات الاتجاه التصاعدي Upside Risk	1) دراسات السوق Market Survey 2) التوقعات Prospecting 3) اختبار السوق Test Marketing 4) البحث والتطوير Research and development 5) تحليل التأثير على النشاط Business Impact analysis
التهديدات المخاطرة ذات الاتجاه التنازلي Downside Risk	1. تحليل التهديدات 2. تحليل شجرة الخطأ 3. FMEA (تحليل أسباب الفشل والتأثير)
الفرص والتهديدات معا Upside Risk & Downside Risk	1) تصميم نموذج الاعتمادية Dependency modeling 2) التحليل الرباعي الاستراتيجي (القوة والضعف والفرص والتهديدات) SWOT analysis 3) تحليل شجرة الأحداث Event-Tree analysis 4) تخطيط استمرارية الأعمال Business Planning 5) BPEST تحليل البيئة الخارجية(الأعمال والعوامل السياسية، الاقتصادية ، والاجتماعية، والتكنولوجية) 6) تصميم نموذج الاختيار الحقيقي Real option Modeling 7) اتخاذ القرار في ظروف الخطر وعدم التأكد. 8) الاستدلال الإحصائي Statistical Inference 9) مقاييس النزعة المركزية والتشتت Measures of Central tendency and dispersion 10) PESTLE (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية والقانونية والبيئية) .

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على (معيار إدارة الخطر، **ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار(ERMA)** و سيد جاد، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية**)

(1) معيار إدارة الخطر، **ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار(ERMA)**،ص3.

3- إدارة المخاطر: (المفهوم /المهام)

(أ) مفهوم إدارة المخاطر:

بالإمكان استعراض المفاهيم التي تم تناولها لإدارة المخاطر من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(2-4)

تعريفات إدارة المخاطر

المصدر	التعريف
معهد إدارة الخطر (IRM) 2002	هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي مؤسسة. وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.[1]
Cooper ad other,2005	جزء من ثقافة المؤسسة ، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عليها. [2]
Williams and Heinz	تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها.[3]
Coso*,2004	تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع .[4]

المصدر: الجدول من إعداد الباحث ، بالاستعانة بالمراجع الموثقة.

*توضيح : (Coso) The Committee Of Sponsoring Organization . هي لجنة راعية للمنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية تكونت من أجل تحسين إعداد التقارير المالية الصحيحة.

وتجدر الإشارة هنا أنه تم تطوير مصطلح إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) Enterprise Risk Management في منتصف التسعينات ويُعد مفهوماً منهجياً منظماً ومدخلاً متكاملاً لإدارة كافة المخاطر التي تواجه المنظمة، ويوضح الجدول التالي الفرق بين إدارة مخاطر المؤسسات (ERM) والإدارة التقليدية للمخاطر: [5]

(1) The Institute Of Risk Management , **"A Risk Management Standards",** London: Airmic Publishing. , 2002, P02.

(2) Date Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker, **"project** risk **management guidance",** London: acid-free paper, 2005, P3.

(3) طارق عبد العال حماد ، **إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- مصارف)**، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2007،ط1، ص146.

(4) خالد وهيب الراوي ، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع.عمان ، 2011، ط1، ص10.

(5) سيد جاد الرب ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية** ،ص 29.

جدول رقم(2-5)

الفرق بين الادارة التقليدية للمخاطر وإدارة مخاطر المؤسسات

الإدارة التقليدية للمخاطر	إدارة مخاطر المؤسسات
1) المخاطرة تعتبر أخطار فردية.	1) المخاطرة تظهر في استراتيجية الأعمال .
2) القيام بتحديد وتقدير درجة المخاطرة.	2) القيام بتطوير محفظة المخاطر.
3) التركيز مع الحذر مع المخاطر.	3) التركيز على المخاطر الحرجة .
4) التخفيف من حدة المخاطرة.	4) تحسين المخاطرة.
5) النظر إلى حدود المخاطرة .	5) استراتيجية المخاطرة.
6) المخاطر مع غير المالكين (المساهمين).	6) تحديد مسؤوليات المخاطرة.
7) تقدير كمي غير متوقع للمخاطرة.	7) متابعة وقياس المخاطرة.
8) المخاطرة ليست مسئوليتي (مفهوم شائع بين العاملين).	8) المخاطرة مسؤولية كل شخص بالمنظمة.

المصدر : سيد جاد الرب ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية** ،ص 29.

(ب) مهام إدارة المخاطر:

أما مهام إدارة المخاطر فيمكن إبرازها بما يلي:[1]

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

2- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر .

3- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها.

4- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح .

5- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط .

6- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.

7- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.

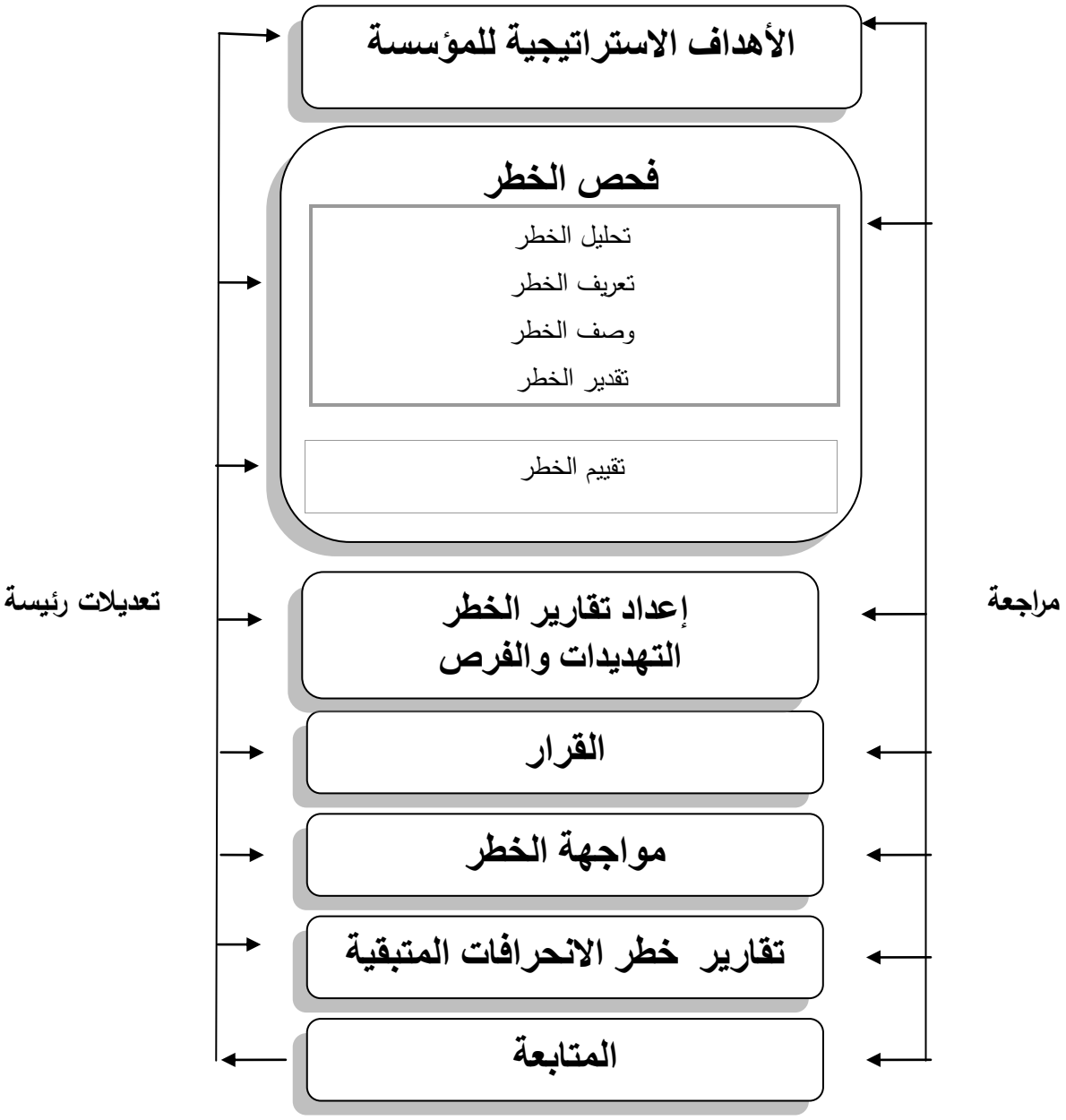
8- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

(1)The Institute Of Internal Auditors, "IIA Position Paper: The Role Of Internal **Auditing In Enterprise-Wide Risk Management "**, USA, 2009, P13.

وتتمثل عمليات ومراحل إدارة المخاطر في الشكل التالي:

شكل رقم(2-8)

عملية إدارة المخاطر

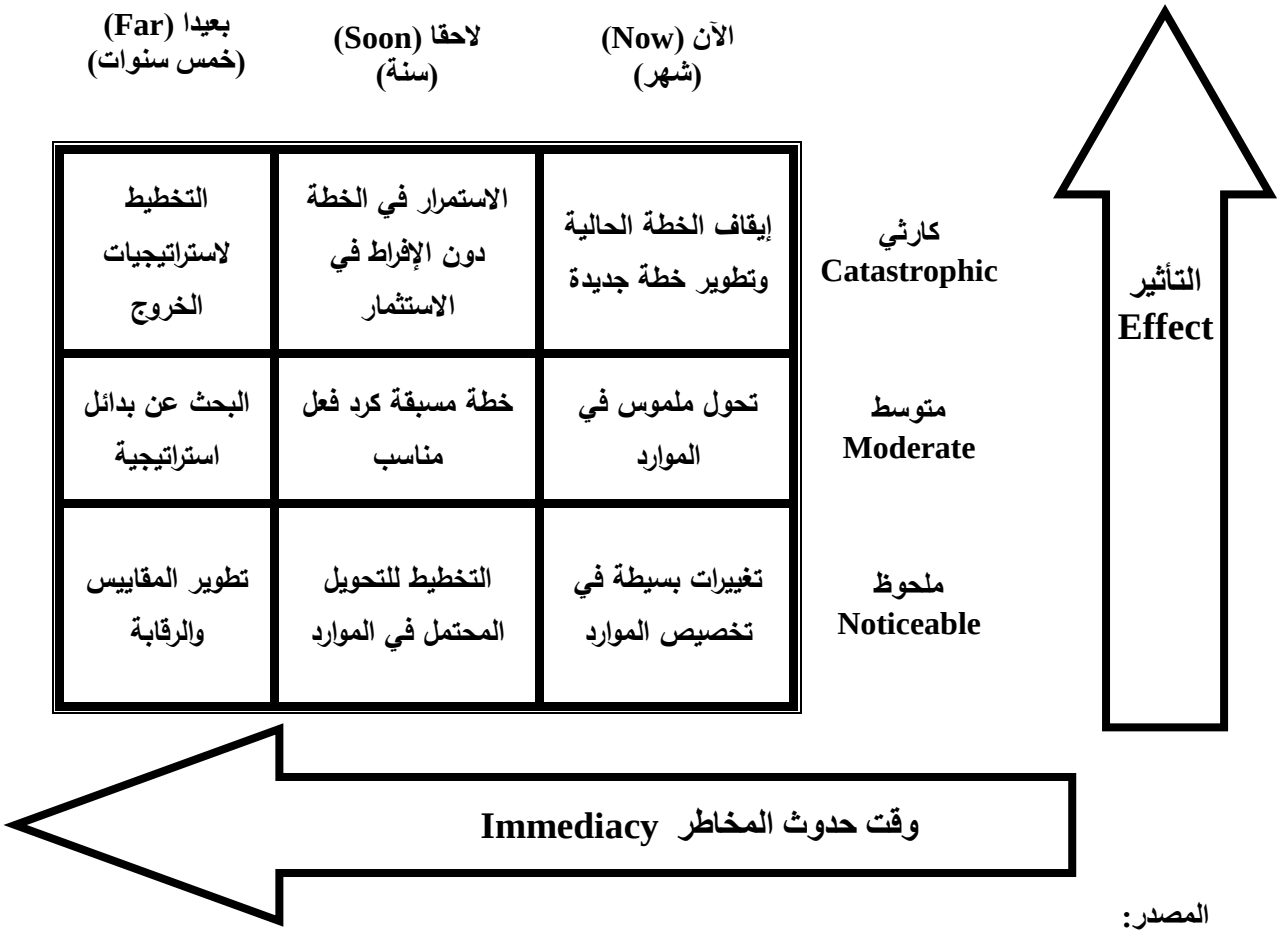


المصدر: سيد محمد جاد الرب، **"الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"**، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2011، ص6.

ويمكن عرض مخطط عام لإدارة المخاطر حسب وقت حدوث المخاطر والأثر المتوقع منها:[1]

شكل رقم (2-9)

مخطط عام لإدارة المخاطر حسب وقت حدوث المخاطر والأثر المتوقع منها



المصدر:

D. Robinson , A primer on the management of Risk and uncertainty, Berkely, 2006,P.4.

حيث يوضح الشكل القرار المناسب لكل حالة من الحالات التسعة المختلفة حسب وقت حدوث المخاطر وشدة تأثيرها.

ويقترح الباحث بعد هذا العرض للطروحات المختلفة لمراحل إدارة المخاطر وبالاستناد عليها أنه بالإمكان صياغتها ضمن ثلاث مراحل كالآتي:

(1)David Robinson, **A primer on the Management of Risk and Uncertainty**, Berkely University,2006.

شكل رقم (2-10)
نموذج إدارة المخاطر

المرحلة الأولى: تشخيص وتقييم المخاطر Risk Identification and Assessment
وتشمل هذه المرحلة محاولة التنبؤ بالمخاطر المحتملة ووصفها مع توضيح آثارها للاستعداد لها وذلك عبر تقارير توضح ذلك.
المرحلة الثانية: مواجهة المخاطرFacing up to Risk
حيث يتم اتخاذ أحد هذه القرارات: 1- تحمل المخاطرRisk Tolerance يعتمد على قدرات المنظمة على التحمل ، فمنها ما تساعدها إمكانياتها وأخرى ليس لها القدرة. وتزيد احتمالية هذا القرار مع زيادة العائد المتوقع. 2- تنويع المخاطر Risk diversification وذلك باستخدام المحافظ المختلفة استثماريا أو في المنتجات أو جغرافيا... 3-تجنب المخاطر وتقليل آثارها Risk avoidance and Impact Mitigation حيث يتم تجنب النشاط الذي تصاحبه المخاطرة أو تقليله. 4-تحويل المخاطر Risk Transfer والتحويل له عدة أشكال : - إلى مؤسسة أخرى(شركات التأمين ..). - صفقات وقائية(العقود المستقبلية..). - المشاركة التجارية(الاندماجات..).
المرحلة الثالثة: تقييم ومراجعة المخاطرRisk Assessment and Review
وتشمل هذه المرحلة التحقق مما يلي: 1) الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها. 2) الإجراءات المتبعة والمعلومات التي تم جمعها بغرض فحص الأخطار كانت ملائمة. 3) التحقق من أن التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص وإدارة الأخطار مستقبلا.

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع والاستناد إلى النماذج السابقة.

4- توجهات حديثة في إدارة المخاطر:

ويتم الإشارة هنا إلى إدارة المخاطر المعلوماتية والتنافسية:[1]

أ- إدارة المخاطر المعلوماتية : لقد طالب العالم بوضع استراتيجية لمواجهة مخاطر المعلومات . ومنها الولايات المتحدة التي دعت القطاع الخاص إلى التعاون مع الحكومة الأمريكية وأيضاً التعاون في التنسيق لحماية أمن الأمة من خلال وضع استراتيجية وطنية لحماية فضاء المعلومات تعتمد على:

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

إن طلب الولايات المتحدة لتطبيق إدارة المخاطر في مجال المعلومات هو بلا شك توجه جديد لخطر قائم يهم الجميع .

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

- استخدام فريق عمل ذو تخصصات معرفية متعددة لتحديد المخاطر المربحة وتقديم الحلول المناسبة .
- توفير معلومات إحصائية دقيقة لإيجاد حلول تنبؤيه حول المخاطر المربحة .
- إيجاد فرص الربح للمنظمة .

و هناك عدة طرق لتطبيق إدارة المخاطر التنافسية :

- دعم إدارة المخاطر للعمليات في المنظمة في تحديد المخاطر وكيفية إدارتها والتعامل معها .
- وضع رسالة للمنظمة وتبني استراتيجية ضمن رؤية شاملة ومتكاملة .
- تعزيز الاتصال بين الإدارة العليا وإدارة المخاطر والإدارة الأخرى لفهم مهمة إدارة المخاطر واتخاذ القرارات والأهداف .
- تكوين فرق عمل لمعالجة المخاطر من مختلف مجالات المعرفة والعلم من الداخل والخارج للمنظمة لمواجهة تلك المخاطر .

(1)علي الزعبي ، بلال السكارنة، **مرجع سبق ذكره،** ص11.

- تدريب وتطوير فرق العمل للمخاطرة في كيفية التعامل مع تلك المخاطر.
- وضع معايير دقيقة لقياس وتعميم استخدامها من قبل المعنيين بالأمر.
- المشاركة الفعالة في عملية التعلم من الدروس السابقة في إدارة المخاطر.

ثانيا: إدارة الأزمات:

سيتم خلال التطرق لإدارة الأزمات استعراض مفهوم الأزمة وأسباب نشوئها وأنواعها وخصائصها ومراحل تطورها لنصل إلى مفهوم ومراحل إدارة الأزمات ليختم الباحث بنموذج لإدارة الأزمة ينسجم مع دراسته.

1- مفهوم الأزمة وأسباب نشوئها:

يري بعض الباحثين منهم "بريبل 1997" : أن أصل كلمة Crisis مستمد من الكلمة اليونانية Krisisi والتي تعني الحكم أو الاختيار أو القرار.[1]

ويمكن من خلال الجدول التالي التعرف على أهم تعريفات الأزمة:

جدول رقم (2-6)

تعريفات الأزمة

الباحث	مفهوم الأزمة
Barton , 1993	هي ذلك الحدث الهام وغير المتوقع الذي يجلب لنا أو يمكن أن يكون ذا احتمالية أن يجلب لنا مؤسسة تعيش في حالة تمزق وتصدع وأن تكون ذات مستقبل معرض للمخاطر، وهو ذلك المستقبل الخاص بمستوى الأرباح بها وبمعدل نموها، بل أيضا وبإمكانية بقاء تواجدها.
Mindszenthy et al., 1988	الأزمة من الممكن أن تكون أية تهديدات أو أحداث تعمل على خلق الفوضى والاضطراب وعادة المعاناة.
J.R.Caponigro , 1998	هي أية حدث أو نشاط يكون ذا احتمالية حدوث تأثير سلبي يؤثر على سمعة وشهرة ومصداقية المشروع التجاري، ومن الطبيعي أن يكون ذلك الوضع آجلا أو عاجلا وخارج نطاق السيطرة.

المصدر: سيد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، القاهرة، دار النهضة العربية، 2011، ص81-82.

(1) سيد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، ص83.

كما عرفها (**أبو قحف، 2002**)[1]: هي حدث أو موقف مفاجئ يهدد قدرة الأفراد والمنظمات على البقاء.

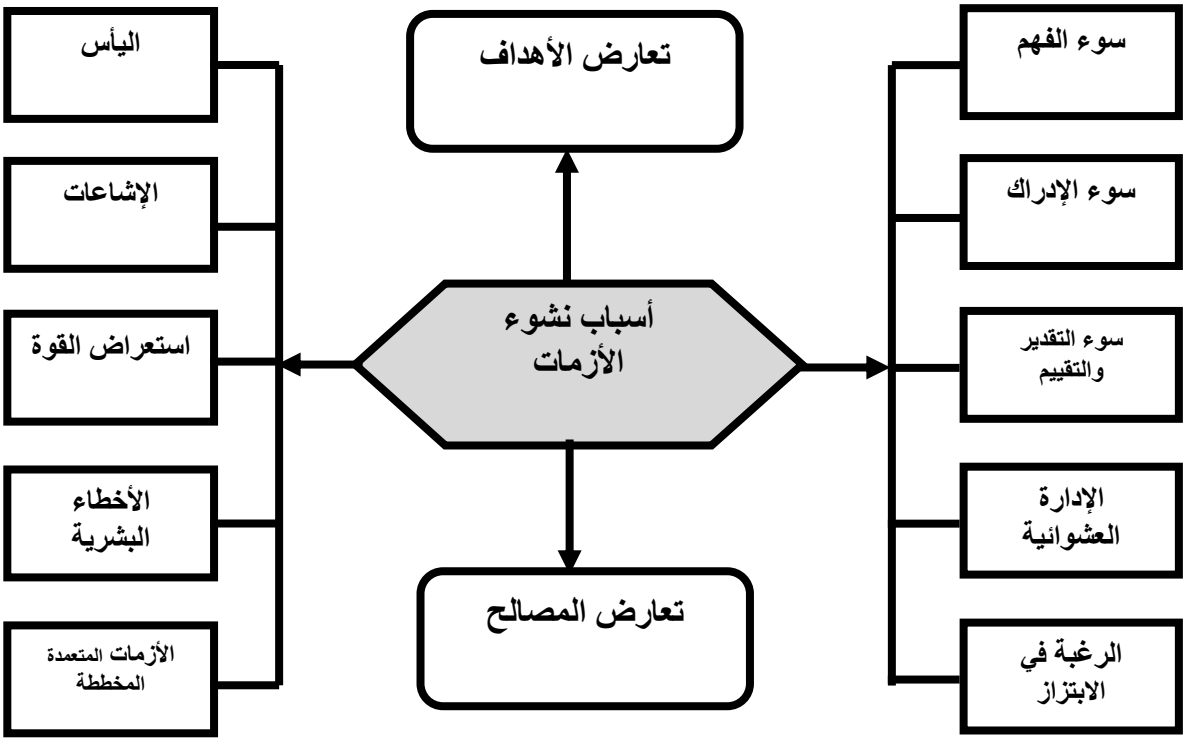
وعرف (**سيد جاد،2011**) الأزمة بأنها تعرض المنظمة لمواقف أو أحداث تربك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الأجل القصير أو الطويل ، بالرغم من الغموض المحيط بالأزمة فعلى الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج الأزمة أو على الأقل تدنيه تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد وأيضا تعظيم الآثار الإيجابية منها.

إن نشوء أية أزمة من المؤكد له أسباب معينة و تتعدد هذه الأسباب حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب ، كما قد يكون للأزمة أكثر من مسبب في نفس الوقت . ويعتبر معرفة وتحديد سبب الأزمة عاملاً هاماً في نجاح الإدارة في مواجهتها أو التعلم منها.

وحسب **الخضيري** يمكن الحديث عن الأسباب التالية لنشوء الأزمة:

شكل رقم (2-11)

أسباب نشوء الأزمات



المصدر: محسن أحمد الخضيري،" **إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف**"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط2، 2002م، ص 66.

(1)عبد السلام أبو قحف، **دليل المدير في تفويض السلطة- ملامح الإصلاح الإداري- إدارة الأزمات**، الإسكندرية،مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر،2002،ص346.

2- أنواع الأزمات:

يشير الباحثون إلى العديد من التقسيمات لأنواع الأزمات، حيث يقوم كل باحث بطرح تقسيم من زاوية معينة ويمكن إجمال هذه التقسيمات إما حسب النوع : سياسية، اقتصادية، أمنية، إدارية، اجتماعية. أو حسب التأثير: تنظيمية، محلية، قطاعية، إقليمية، عالمية. أو حسب التوقع: مُتوقعة، مفاجئة.

أما (**ماهر،2006**) فقد قسم الأزمات كما يلي: [1]

- **الأزمات المادية، أو المعنوية:**

الأزمات المادية ذات طابع اقتصادي، ومادي، وكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعتها. أما الأزمات المعنوية فهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.

- **الأزمات البسيطة، أو الحادة:**

الأزمات البسيطة هي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. أما الأزمات الحادة فهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

- **أزمات جزئية، أو عامة:**

الأزمات الجزئية هي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. أما الأزمات العامة فهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواءً كان شركة أو منظمة أو دولة)، وهي تؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.

- **أزمات وحيدة، أو متكررة:**

الأزمات الوحيدة هي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإرادة هي التي تؤدي إليها. أما الأزمات المتكررة فهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

3- مراحل تطور الأزمة

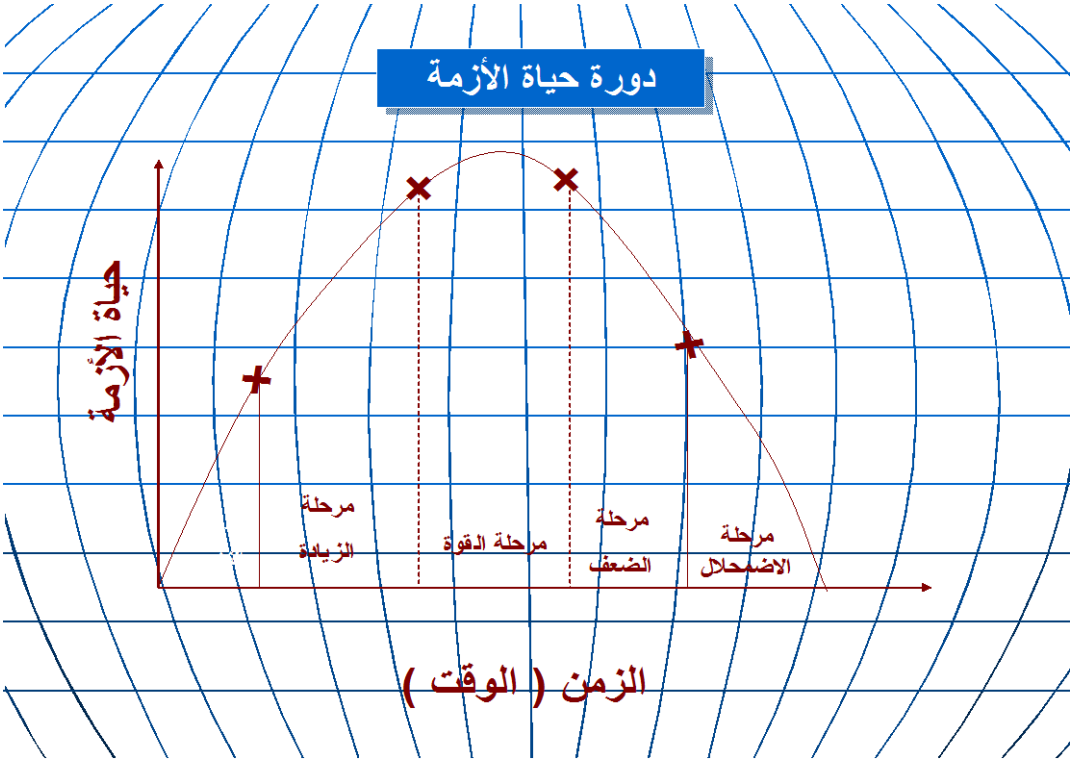
يرى **الخضيري** أن هناك خمس مراحل لتطور الأزمة:[2]

(1) أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط1، 2006، ص 30 – 33 .

(2) محسن أحمد الخضيري، **إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية** ، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003م، ص 72 - 74.

شكل رقم (2-12)

دورة حياة الأزمة



المصدر :محسن أحمد الخضيري ،إدارة الأزمات، القاهرة :مجموعة النيل العربية ، 2003

أ-**مرحلة الميلاد:** تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه . والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

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

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

ث-**مرحلة الانحسار والتقلص:** تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها. إلا أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

ج-مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.

4- إدارة الأزمات:(المفهوم /المراحل)

(أ) مفهوم إدارة الأزمة:

طرح(**سيد جاد،2011**) عدة مفاهيم لإدارة الأزمة: [1]

- يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى معاني ومفاهيم عديدة منها التخطيط لمنع حدوث الأزمات، أو وضع الخطط للاستجابة للأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها ، وبالرغم من شيوع هذا المفهوم بوفرة في مجال العلاقات الدولية إلا أنه امتد ليشمل جميع مناحي الحياة والدول والمنظمات.
- إن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي : (منع الأزمة/الاستعداد للأزمة وقت حدوثها/إجراءات ما بعد الأزمة).

أما (**توفيق**) فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: [2]" فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك ". إنها:" التخطيط لما قد لا يحدث ".

(ب) مراحل وخطوات إدارة الأزمات التنظيمية:

تناول الباحثون نماذج متقاربة لإدارة الأزمات ويمكن الاطلاع على بعضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2-7)

مراحل إدارة الأزمات التنظيمية

الباحث	النموذج
Gladu,2004[3]	1-**التلطيف** : تحديد المشاكل والأوضاع الحرجة ، تقدير الأخطار الأكثر احتمالا، تحليل السيناريوهات ونماذج التنبؤ، ، مراجعة الأزمات المماثلة ،تحديد الإمكانات اللازمة ، توفير أنظمة مراقبة مستمرة. 2-**الاستعداد (التهيئة)**: وضع خطة العمليات والاتصالات ، تكوين فريق الاستجابة، تعيين الشركاء، توفير التسهيلات ومعدات الاتصالات، التدريب والتمرن على الخطط. 3-**الاستجابة**: تقدير الوضع الحالي، تفعيل خطط العمليات، تفعيل خطة الاتصالات ، الاستفادة من وسائل الإعلام، اختيار المتحدث الرسمي.

(1) سيد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، ص106.

(2) عبد الرحمن توفيق ، **إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) 2004م، ص 18.

(3)Gladu ,Andre,**Crises and emergency management**: A Guide for managers of the public service of Canada-Canada center for management development ,2004,P 10-12.

الباحث	النموذج
	4- **استعادة النشاط** : الإعلان الرسمي بأن الأزمة انتهت، إبقاء الاتصال بوسائل الإعلام والمنظمات ذات العلاقة، تقديم الدعم للعاملين ، تقدير الدروس المستنبطة.
Ritchie,2004[1]	1- **التطوير**: اتخاذ التدابير الوقائية من خلال عمليات المسح والتطوير. 2- **التنفيذ**: تطبيق الاستراتيجيات عند حدوث الأزمة. 3- **التقييم**: تقييم كفاءة الاستراتيجيات المطبقة لإجراء التحسينات المستمرة في استراتيجيات إدارة الأزمة.
Ocal et al,2005[2]	**1- إدارة ما قبل الأزمة**: تحليل المشاكل، تحديد الأسباب للأزمات المحتملة. **2- إدارة أثناء الأزمة**: تشكيل فرق العمل، تطبيق أساليب(العصف الذهني- شجرة القرارات – أسلوب دلفي)لاتخاذ القرارات، تجنب التأثير السلبي على معنويات العاملين. 3- **إدارة ما بعد الأزمة**: تحليل الوضع الحالي للمنظمة، التوجهات الحديثة للمنظمة يجب أن تقرر من خلال تحليل تأثيرات الأزمة على المنظمة، استخدام معلومات التغذية العكسية حول الأداء لتحديد السياسات الجديدة للمنظمة.
Runyan,2006 [3]	1- **الوقاية من الأزمة**: أنشطة التلطيف والتخطيط اللازمة. 2- **الاستجابة للأزمة** :كافة القرارات والجهود المبذولة للتخفيف من آثار الأزمة. 3- **إعادة التوازن**: الأنشطة المتعلقة بالبحث لتقليل تأثيرات الأزمة والتعلم من الأحداث.
Coombs, 2007[4]	1- **ما قبل الأزمة**: إشارات الإنذار (تحديد إشارات الإنذار المبكرة، جمع وتحليل المعلومات)- الوقاية من الأزمة(تقليل إشارات الخطر، معرفة مستوى الخطر)- الاستعداد للأزمة (تطوير خطط الأزمات واختبارها وتحديثها، اختيار وتدريب فريق الأزمة، تحديد هيكلة الاتصالات). 2- **خلال الأزمة**: الاعتراف بالأزمة(تحديد الأزمة)- الاستجابة للأزمة(اعتماد خطط وإجراءات لتقليل آثارها الجانبية). 3- **بعد توقف الأزمة**: استعادة التوازن(التصرفات المتخذة لحل المشاكل الناتجة عن الأزمة)- تقويم إدارة الأزمة(إدراك ومعاينة الأزمة لمنعها من الاستمرار، دراسة الأخطاء للتعلم منها)- تحسين الأداء والاستعداد للأزمة القادمة.

المصدر :من إعداد الباحث بالرجوع للمراجع الموثقة.

(1)Poimenidis,loannis& Priporas, Vasilios ,**Services Managers of crisis management**: attitudes and preparation ,innovative marketing, Vol (4),Issue(3), 2008, PP37-42.

(2)Ocal, Emin,Oralm, Emel Laptali& Erdis , Ercan **, Crisis Management in Turkish Construction Industry** ,Building and Environment (41), 2006, PP1498-1503. www. Science direct.com.

(3)Poimenidis, loannis& Priporas , Vasilios, **Op-cit**,PP37-42.

(4)Coombs, W. Timothy**, Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding**, 2nd ed ,Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage,2007.

بعد استعراض هذه النماذج المتقاربة يقترح الباحث النموذج التالي لإدارة الأزمة:

شكل رقم (2-13)

نموذج إدارة الأزمة

مرحلة إدارة ما قبل الأزمةCrisis Management Pre- Crisis **(الاستعداد والوقاية و اكتشاف الإشارات)**
1- إنشاء وحدة (أو فريق)لإدارة الأزمات. 2- إعداد السيناريوهات المتوقعة للأزمة. 3- وضع خطط للمواجهة. 4- التدريب لإدارة الأزمات مع توفير إمكانيات المواجهة. 5- الاعتماد على أنظمة إنذار مبكر.
مرحلة إدارة التعامل مع الأزمةCrisis– On Crisis Management **(المواجهة و تخفيف الآثار)**
1) تنفيذ خطط الأزمات . 2) قيادة مركز الأحداث . 3) تنظيم المعلومات والاتصالات . 4) اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وإشراك العاملين (العصف الذهني- شجرة القرارات – أسلوب دلفي) 5) التعامل مع الإعلام .
مرحلة إدارة ما بعد الأزمة Crisis Management After Crisis **(استعادة النشاط و التعلم)**
1- إصلاح الأضرار وإجراء التغييرات اللازمة . 2- التقييم والدروس المستفادة . 3- إجراء الدراسات والأبحاث والتدريب . 4- وضع الضوابط لعدم التكرار .

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع والاستناد إلى النماذج السابقة

المبحث الثالث: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات

مقدمة

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

أولا: صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر والأزمات:

تشكل الأزمات أهم المحكات الاستراتيجية التي تكشف نجاح النمط القيادي ومواءمته مع الموقف الذي يعترض مسيرة المنظمة. وكثيرا ما يجد القائد نفسه حيال موقف غير مألوف يتطلب سرعة معالجة، والتخلي عن النمط القيادي المعتاد عليه، إذ يتمثل السلوك القيادي هنا بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والنفسية للقائد حتى يمكن أن يتواءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي. ويترجم السلوك القيادي إلى مظهرين: الأول ، ملموس يتمثل في عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تبني موقف إيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين، والثاني، غير ملموس يتمثل في التفكير والتأمل والإدراك. [1]

لقد استقطبت الصفات الشخصية اهتمام الباحثين في علم القيادة وخاصة السمات اللازمة لإدارة الأزمات. حيث أوردها كل من **(زيدان، 2003)**[2] **و(السيد،2006)**[3] كما يلي:

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

(1) طارق شريف يونس ،**مرجع سبق ذكره** ، ص47.
(2) ممدوح زيدان ، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات** ، القاهرة :مجموعة النيل العربية، 2003.
(3)السعيد السيد ، **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث** ، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006، ص106.

ثانيا: إطار القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر الأزمات :[1]

يجب أن يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة المخاطر والأزمات من خلال التوقع، الإعداد، تخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة.

وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتندمج بطريقة فعالة في إدارة الأزمة وذلك من خلال الخطوات التالية:

الخطوة الأولي:

التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة وهذا يعتمد أساسا على فلسفة وقيم المنظمة.

فالقيادة يجب أن تساعد فريق الإدارة العليا نحو وضع المخططات التمهيدية لسياسات وإدارة الأزمات، وهذا يتم من خلال تحديد المصطلحات العامة المستخدمة وتحديد المستويات المختلفة للأزمة في المنظمة، إن سيطرة القيادة من خلال هذا التعهد مع تعزيز قدرة البيئة التنظيمية يساهم في الإدارة الفعالة للأزمة.

الخطوة الثانية:

هي تحديد فريق إدارة الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها ،ووضع الخطط والأدوار والمسئوليات من أجل الاستعداد ودرء مخاطر أي أزمات محتملة ، إن دور القيادة في هذه المرحلة هو دعم للفريق الرئيس لإدارة الأزمة وأيضا تحليل الأزمة من مختلف الاتجاهات مثل الصناعة، الموقع، العمليات، ضغوط البيئة السوقية وغيرها.

الخطوة الثالثة:

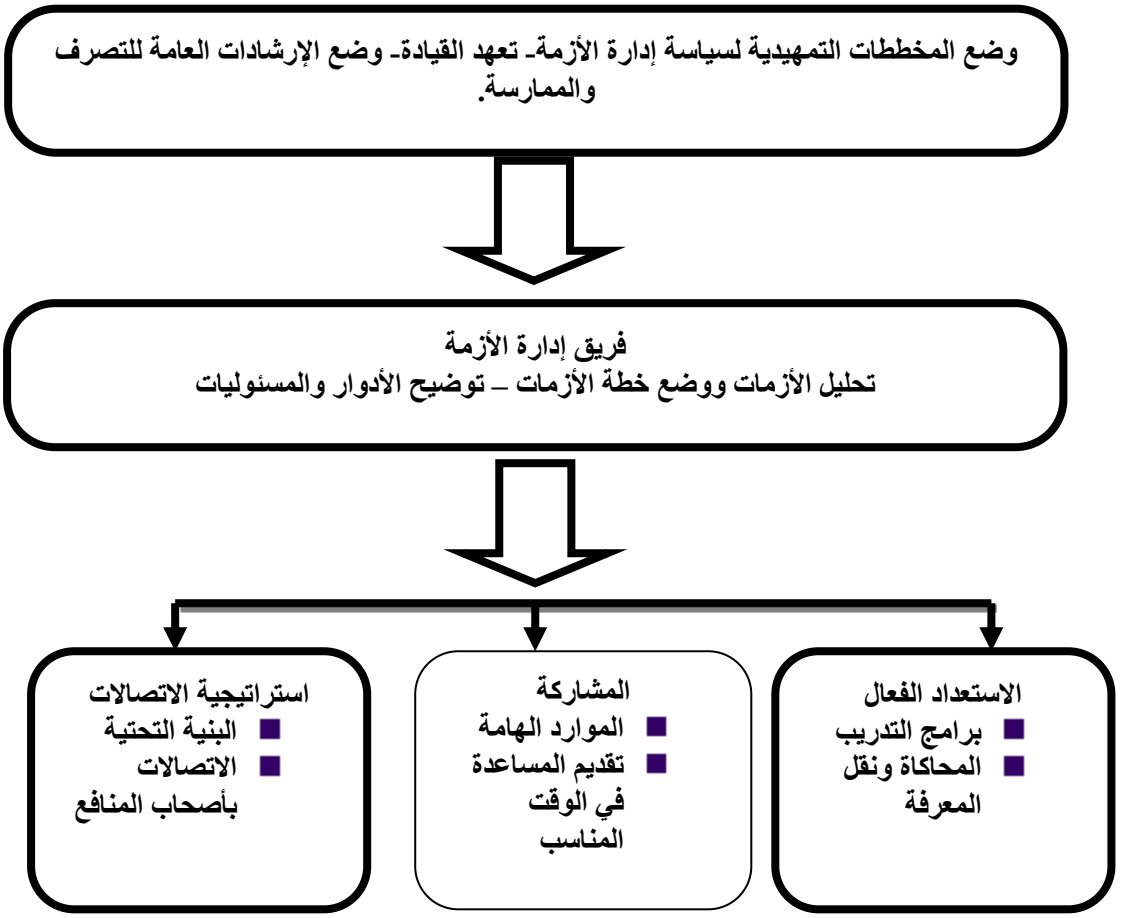
وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات وللبنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تترابط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات .

إن تحقيق عملية المشاركة مع الوكالات الخارجية هي أحد الأدوار الاستراتيجية للقيادة، وذلك حتى يتاح للمنظمة المعرفة والموارد الطبيعية ذات الصلة أوقات حدوث الأزمة .

كما أن القيادة تهتم وتركز وتنفذ برامج تدريبية على إدارة الأزمات والاستعداد التنظيمي ، وذلك لنقل المعرفة بالأزمات إلى الأفراد العاملين في المنظمة حتى يكونوا قادرين على مواجهة الأزمة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب ، ويوضح الشكل التالي إطار القيادة لإدارة الأزمات:

(1) سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، ص397.

شكل رقم (2-14)
إطار القيادة في إدارة الأزمات



المصدر: سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية** ،2012، ص399.

ثالثا: سلوك القائد الاستراتيجي مع الأزمة:

إن القائد الذي يستشعر بوادر الأزمة قبل حدوثها، ويحدد عوامل الأزمة لمواجهتها سيكون سلوكه بناءً في إزاحة عوائق تقدم منظمته، في حين أن من يسلك الطريق المألوف ويشعر بالراحة سيجد نفسه على بركان ساخن يُطيح به وبمنظمته. ومن الطبيعي أن يقابل القائد أثناء عمله كثيرا من المشكلات، لكن الفرق بين القائد الحقيقي والقائد الشكلي ليس فيمن لديه حجم أكبر من المشكلات ، وإنما في كيفيه التعامل مع كل منها بكفاءة.

ويحتاج القائد سلوكا محددا لمواجهة الأزمات مضافا إلى السلوك الذي اعتاد عليه في الظروف الطبيعية، ويتضمن السلوك المواجه للأزمات ما يأتي: [1]

(1) طارق شريف يونس، **مرجع سبق ذكره** ، ص47.

(1) استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات الاعتيادية.
(2) استخدام ما يتوافر للقائد من مهارة الابتكار.
(3) المرونة والانفتاح على الاقتراحات والآراء التي تطرح عليه بسرعة وتوظيفها لمواجهة الأزمة.
(4) تخفيض الآثار السلبية على الأزمة إلى أقل ما يمكن.
(5) عدم تكثيف الطلبات على الأفراد من ذوي الخبرة والتدريب المتدنيين، وبالذات فيما يختص بتكليفهم بممارسة أشياء جديدة عليهم.
(6) العمل على إعداد قيادات تنوب عنه أو تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة.
(7) العمل على التدريب للتعامل مع الأزمة في ظل نقص المعلومات.
(8) المحافظة على الهدوء ورباطة الجأش والتأني.
(9) توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف دقيق وواضح.
(10) مراقبة الإنجازات والاستمرار في توزيع المسئوليات.
(11) ترجيح الحكم العقلي / العلمي على العاطفة.
(12) عدم القبول بالمغامرة غير المحسوبة النتائج.
(13) المناورة في اختيار البدائل الاستراتيجية وعدم التمسك بالمواقف الغامضة.

رابعا: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات:

أشار **(Richard and Katherine,2005)** [1] إلى أنه في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم يبدو العمل أكثر صعوبة ويحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر ، كما يتطلب التحاور والتنسيق بين الأطراف المتعددة و ذلك بفعل العديد من العوامل منها (سرعة التغيير ، اتساع حالة عدم التأكد ، الغموض والتعقيد المتزايدان)، الأمر الذي استدعى الاهتمام **بالقيادة الاستراتيجية.**

لقد استخلص الباحث من خلال التطرق إلى مساهمات الكتاب والباحثين في تأطير ممارسات القيادة الاستراتيجية في المبحث الأول أن الممارسات التالية لها تعتبر الأبرز: **(تحديد التوجه الاستراتيجي– استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية– تنمية وتطوير رأس المال البشري– تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية – تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة – التعلم المستمر)**.ومن خلال الدراسات السابقة التي تطرقت للعديد من الأدوار للقيادة الاستراتيجية حاول الباحث تجميع هذه الأدوار ضمن الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية كما هو موضح بالجدول اللاحق :

(1) Richard L , Hughes and Katherine Colarelli Beatty **, Becoming a Strategic Leader**, John Wily and Sons , Inc . San Francisco, 2005,P1.

جدول رقم (2-8)

ممارسات وأدوار القيادة الاستراتيجية

الممارسات الرئيسة للقيادة الاستراتيجية	أدوار أخرى للقيادة الاستراتيجية تطرقت لها الدراسات السابقة	الدراسات السابقة التي تناولتها
(1) تحديد التوجه الاستراتيجي	أ- التفكير الاستراتيجي	(Wiraporn et al,2014) (Ellen F. Goldman,2012)
	ب- الرؤية الاستراتيجية	(Lowder,2009)
	ت- القرارات الاستراتيجية	(Wanasika, 2009)
(2) استثمار القدرات الاستراتيجية	أ- إدارة الإبداع والابتكار	(Phipps& Burbach,2010) (إبراهيم، 2012)
	ب- إدارة المعرفة والاتصالات	(MedienWirt,2010)
(3) تنمية وتطوير رأس المال البشري	أ- تمكين العاملين	(Ellen F. Goldman,2012) (الزعبي ، 2010)
	ب- تشكيل فرق العمل	(الباز،2002)
	ت- تهيئة وإعداد القادة	(إبراهيم، 2012) (جاد الرب ،2000) (الماضي ،2000)
(4) تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	أ- القيادة الأخلاقية	(أثير حسوني، 2010)
	ب- تبني دستور أخلاقي	(إبراهيم، 2012)
(5) تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	الرقابة الاستراتيجية	(Wiraporn et al,2014) (أثير حسوني، 2010)
(6) التعلم المستمر	التعلم التنظيمي	(Ellen F. Goldman,2012) (Phipps& Burbach,2010) (Taylor & Schermerhorn, 2006) (الزعبي ، 2010)

الجدول من إعداد الباحث

ويرى الباحث أن لهذه الممارسات والأدوار للقائد الاستراتيجي دور مهم في إدارة المخاطر والأزمات و سيبين من خلال العرض التالي هذا الدور الهام:

1- تحديد التوجه الاستراتيجي:Strategic Direction

أشار (Sosik and et al,2005)[1] أن القيادة الاستراتيجية هي الفئة القادرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملاتها مع المتغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية .

(1) Sosik .J.J., and et al, **Making All the Right Connections The Strategic Leadership of top Executives in High – Tech Organization**, Organizational Dynamics, 34 (1), 47-61 , 2005,P47.

ويوضح (**النعيمي، 2008**)[1] بأن الاستراتيجي يتميز غالبا بكونه يمتلك تفكيرا استراتيجيا و رؤية يمكناه من اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة في مواجهة الظروف التي تتسم بالدينامية والتعقيد ، إضافة إلى قدرته في تحديد مستقبل المنظمة وتوجهاتها في الأمد البعيد. وتتجسد المضامين الأساسية لقدرات المفكر الاستراتيجي فيما يأتي :

- التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking
- الرؤية Vision
- القرارات الاستراتيجية Strategic Decision

أ) التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking: يوضح (Mintzberg) أنها عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحدد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي يجب العمل بموجبه استنادا إلى منظور شمولي متكامل. ويحدد (Boon) عناصر التفكير الاستراتيجي بما يأتي : التفكير المنظمSystems thinking ،الابتكار Creativity ، الرؤية Vision .

ب) الرؤيــة Vision: تعد من المضامين الأكثر بروزا في مجال التفكير الاستراتيجي ، فقد وصفها (Porter) بأنها " قلب الاستراتيجية" The heart of strategy" وعرفت بأنها: "فن تصور الأشياء غير المنظورة" ، أو " الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة ، التي تعكس طموحات الاستراتيجيين".

لقد أكد كل من(**نجم و النعيمي، 2012**) [2] أنه من الخصائص الأساسية للقائد الاستراتيجي **الرؤية المتميزة** ، لأن الشركات تولد لتبقي في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكنا بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف وليس الاستجابة لها. وفيما يأتي أبعاد ومضامين الرؤية الاستراتيجية:

1) التصورImagination: أساس في تكوين الرؤية وتعتمد القدرة على استشراف المستقبل.
2) الحدس Intuition : استخدام المقدرة الحدسية لإسناد التفكير العقلي.
3) التبصر – الاستبصار Insight: استكشاف المستقبل بالاعتماد على تحليل الموقف الحالي والأوضاع المحتملة في المستقبل .
4) الإدراك Perception : فهم واستيعاب الأمور على أساس المعرفة والخبرات السابقة .

(1) صالح عبد القادر النعيمي ، **المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي** ، إثراء للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن 2008،ص135.
(2) نجم عبود نجم و محمد عبد العال النعيمي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص80.

ت) القرارات الاستراتيجية Strategic Decision: تتصف القرارات الاستراتيجية بكونها ذات بعد شمولي وهي تتعلق بمستقبل المنظمة للأمد البعيد وحساسية المواضيع التي تتناولها بسبب أهميتها للمنظمة ككل.

ويشير (Macmillan & Tampoe) أن القرارات الاستراتيجية تُتخذ عادة تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات. وعلى هذا الأساس تتصف القرارات الاستراتيجية بثلاث خصائص ، إذ توصف بكونها :

1- نادرة Rare : أي أنها تكون غير اعتيادية وهي بشكل عام لا تشتمل على سابقة يمكن اتباعها .
2- مترابطة (بالغة الأهمية) Consequential :إذ تستلزم موارد جوهرية (أساسية) وتتطلب جهود عظيمة من الأفراد في المستويات الإدارية كافة.
3- موجهه (مرشدة) Directive:تضع القرارات الاستراتيجية أو تشكل سوابق للقرارات الأدنى وأفعال المستقبل للمنظمات كافة.

لذا فإنه عند تصميم خطط الأزمات يقوم القادة بتحديد الموارد اللازمة، الاستعدادات المطلوبة واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحديد كيفية الاستجابة التنظيمية للأزمة، وأيضا إعطاء التوجه نحو حل الأزمة أهمية كبيرة نظرا لتأثيره على العوائد وعلى إدراك أصحاب المنافع وعلى الجمهور العام .[1]

ويرى الباحث دورا مهما لتحديد التوجه الاستراتيجي للقيادة من حيث التفكير ، الرؤية ، القرارات الاستراتيجية في عصر البيئة المتسمة بعدم التأكد والتغيرات المتسارعة ، كما تبين له مدى إمكانية مساهمتها في توقع و استشراف المخاطر والأزمات قبل حدوثها وبالتالي الاستعداد لها أو اتخاذ القرارات الجوهرية اللازمة حال حدوثها لتخفيف آثارها بالإضافة إلى الاستفادة من التجربة ما بعد مرورها.

2- استثمار القدرات الاستراتيجية:Investment Capacity Strategy

تتعدد القدرات الاستراتيجية التي تمثل نقاط القوة الموجودة لدى المنظمة والتي تعزز قدراتها التنافسية ، فقد تكون مهارات وظيفية تنظيمية كمهارات التصنيع ، التمويل ، البحوث والتطوير، وغيرها.....

كما قد تكون القدرات التنافسية لمنظمات أخرى متمثلة في وظيفة المورد البشري H.R.F، من جوانب **الإبداع والابتكار**، أو متمثلة في **منظومة المعلومات والاتصالات** المتبعة من قبل قيادة المنظمة وسوف يركز الباحث على هذين الجانبين لأهميتها في إدارة المخاطر والأزمات:

(1) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية** ، ص400.

أ) **إدارة الإبداع و الابتكار:**

إن مواقف الأزمات تحتاج إلى قيادات متميزة لتخفيض التهديدات والمخاطر ضمن عمليات المنظمة، حيث إن القادة ومن خلال قدراتهم على الإبداع والانضباط ووضع الإجراءات المعيارية يمكنهم صنع التغييرات الإيجابية في مواقف الضغوط والأزمات.[1]

والقدرة على الابتكار الإداري(Managerial Innovation) هي أحد خصائص القيادة الاستراتيجية وهو يمثل الإتيان بالجديد الإداري، أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز الشركة على منافسيها. إن القائد الاستراتيجي يدرك جيدا أن الابتكار الإداري الذي يأتي به هو كالابتكار التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون والفنيون، وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية وتحسينا عظيما في عوامل تميز الشركة على المنافسين .[2]

و يشير (**Schermerhorn et al**) إلى أن التفكير الإبداعي يظهر في الأغلب في البيئة الحركية Dynamic Environment التي تعج بالمشكلات غير الروتينية وتظهر عندئذ أهمية التعامل مع هذه الظروف من خلال التفكير الإبداعي Creative Thinking.ومن أجل مجابهة هذه التحديات يتم التفكير في سلسلة من الخطوات أهمها:[3]

1) **توليد الأفكار preparation**: تتولد الأفكار الإبداعية من خلال انشغال القائد وتعلمه من الأحداث اليومية والتفكير في حل تعقيداتها.
2) **التركيز Concentration**: عندما يحدد القائد أبعاد المشكلة الحقيقية ويعرفها ، تبدأ مرحلة التفكير في توفير بدائل الحلول الإبداعية.
3) **الحضانة Incubation**: تترك بدائل الحلول الإبداعية إلى فترة محددة لغرض تطوير رؤى متعددة حولها ، ودارستها بكل أوجهها ، وبالتالي استبعاد البدائل غير الطبيعية .
4) **الاستنارة العقلية Illumination**: بعد التبصر والاستضاءة لمعرفة المجهول من قبل القائد يتم رسم الصورة الواضحة للموقف أو البديل الغامض ، الذي يتم ترشيحه كمشروع للقرار.
5) **التحقق Verification** : وذلك عند عرض نتائج التبصر أو الاستبصار Insight لإصدار الموقف أو القرار بثقة تامة كحل لمشكلة قائمة.

وفي هذا السياق نؤكد هنا أن توفير البيئة الابتكارية من قبل القيادة تمثل إطاراً مهماً لتكوين الأفكار الإبداعية.

(1) سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، ص404.
(2) نجم عبود نجم و محمد عبد العال النعيمي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص80.
(3) طارق شريف يونس، **مرجع سبق ذكره**، ص186.

كما تجدر الإشارة إلى أنه يوجد ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات وجميعها تكمل وتعزز بعضها البعض وتعتبر ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي :[1]

1- **الإبداع على مستوى الفرد(Individual Innovation)**: وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية. ومن بين خصائص الفرد المبدع: المعرفة/ التعليم/الذكاء/الشخصية/ الطفولة(اتسمت بالتنويع) / العادات الاجتماعية(يميل للتفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين).

2- **الإبداع على مستوى الجماعة(Group Innovation)**: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل جماعة (قسم أو دائرة أو لجنة...) واعتمادا على خاصية التداؤب (Synergism) فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء . ومن تحديات المنظمات المعاصرة تطوير جماعات العمل المبدعة.

ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل التالية: الرؤية (Vision)/المشاركة الآمنة (Participative Safety)/ الالتزام بالتميز في الأداء / دعم ومؤازرة الإبداع.

3- **الإبداع على مستوى المنظمة (Organizational Innovation)**:أي أن تجعل المنظمة الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي اقترحها الكاتب (Harold Leavitt):

- ضرورة إدراك أن الإبداع و الريادة بالمنظمة بحاجة إلى أشخاص ذوي تفكير عميق .
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية (Creative Problem Solving).
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في اكتشاف المشكلات وتقصي أبعادها(Creative Problem Finding).
- ضرورة تنمية الأفكار الإبداعية في تصور المشكلات(Creative Problem Making) وذلك من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات أو الأساليب والأدوات، وتصور ما قد يحدث من مشكلات، ومن ثم حلها.

ويخلص الباحث إلى أن توفير البيئة الإبداعية و الابتكارية في كافة مستويات المنظمة يوجد مناخا جيدا للتعامل مع المخاطر والأزمات في كافة مراحلها فهو يشكل عاملا هامًا لمعالجة بوادر أي إشكاليات قد تتفاقم لتولّد أزمة كما أن المشكلات غير الروتينية بحاجة للحلول الإبداعية والابتكارية لمعالجتها.

(1) حسين حريم ، **إدارة المنظمات :منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،ط2، 2010،ص325.

ب) إدارة المعرفة والاتصالات.

إن المعرفة التنظيمية هي محصلة لجميع الخبرات التنظيمية التي من شأنها أن تسهم في فهم العمليات التنظيمية من أجل إدارة المواقف المخططة وغير المخططة مثل الطوارئ والأزمات.[1]

وتتكون عملية إدارة المعرفة من الخطوات التالية: [2]

الأولى :خلق المعرفة Knowledge Creation

الثانية: مصداقية المعرفةK. Valuation

الثالثة: عرض وتقديم المعرفة K. Presentation

الرابعة: توزيع ونشر المعرفةK. Distribution

الخامسة: التطبيق والاستفادة من المعرفة.K. Application

لقد أشارت بحوث ودراسات محدودة للعلاقة بين المعرفة وإدارة الأزمات التنظيمية وقد خلصت هذه الدراسات إلى أن إدارة المعرفة تساهم في تعظيم قدرة أي منظمة على مواجهة التحيات وإدارة المخاطر والأزمات.

كما أن وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات وللبنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة ،و للطوارئ والكوارث تتم لكي تترابط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات . فتحقيق عملية المشاركة مع الوكالات الخارجية هي أحد الأدوار الاستراتيجية للقيادة، وذلك حتى يتاح للمنظمة المعرفة والموارد الطبيعية ذات الصلة أوقات حدوث الأزمة . كما أن القيادة تهتم وتركز وتنفذ برامج تدريبية على إدارة الأزمات والاستعداد التنظيمي ، وذلك لنقل المعرفة بالأزمات إلى الأفراد العاملين في المنظمة حتى يكونوا قادرين على مواجهة الأزمة بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب. [3]

وفي هذا الجانب يؤكد **(يونس)**[4] أن الخريطة العقلية المعرفية التي تمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها. ويشير إلى أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره ، وفي السياق نفسه يُلاحظ أن الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين. والجدير بالذكر عند تحويل المعلومات المستلمة إلى معنى ، فإن صناع القرار الاستراتيجي يلجئون إلى المخطط

(1) سيد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية**، ص 178.
(2) سيد جاد الرب ، **المرجع السابق**، ص 179.
(3) سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، ص397.
(4) طارق شريف يونس، **مرجع سبق ذكره** ، ص21.

الإدراكي الذي ينظم عالم المعرفة والمتضمن مجموعة التوقعات بخصوص ما الذي سيحدث في حالة حدوث ظرف محدد وما الخيارات القائمة، وما المعلومات المطلوبة، وكيف تنجز بعض الوظائف المحددة.

ويلخص الباحث الدور الوثيق لإدارة المعرفة في إدارة المخاطر والأزمات في الآتي:

1) **تساعد القائد في تحديد أبعاد المشكلة الحقيقية وبالتالي تشخيص الإشارات والإنذارات لحدوث الأزمة بشكل أدق.**
2) **تتيح إدارة المعرفة توفير البيئة الابتكارية لتشكل الأفكار الابداعية لحل المشكلات .**
3) **تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة من بين البدائل المتنوعة لمعالجة الأزمة.**

أما فيما يتعلق بالاتصالات فلها دور بارز في التعامل مع الأزمات في كافة مراحلها وعند حدوث الأزمة يجب أن تصل رسالة مطمئنة لأصحاب المنافع ، فالعاملون بالمنظمة يحتاجون لمعرفة ماذا يفعلون ، وسائل الأخبار سوف تحصل على معلومات غير مؤكدة ، والأفراد سوف يتحدثون عن الأزمة على طريقتهم ، لذا فعلى قيادة الأزمة التحرك وإبلاغ المعلومات اللازمة عن الأزمة لوسائل الإعلام وأصحاب المنافع والمجتمع.

لقد قدم **(Allan L. Schoenberg 2004)** [1] نموذجا لقيادة الأزمة كان نتيجة لبحث ميداني اعتمد على إجراء سبع مقابلات مع خبراء في قيادة الأزمات في الشركات والمؤسسات الأمريكية، كما اعتمد الباحث أيضا على استقصاء 170 مفردة من العاملين في وظائف الاتصالات والخبراء والمستشارين في بعض المنظمات. وتوصل أن مهارات الاتصال تلعب دورا حيويا ومسيطرا في قيادة الأزمة، وهي سمة من سمات قائد الأزمة وهناك سلسلة من السمات يجب توافرها وهي:

الصفات الخمس على مستوى القمة: أن يكون متصلا جيدا– الذكاء – الاستقامة والأمانة– المرونة والتكيف– الالتزام والانضباط.

الصفات الخمس على مستوى القاعدة: بناء العلاقات– تواجد صفة الكاريزما– الشفقة / الرحمة– العاطفية–الإبداع.

وقد أكدت الدراسة أن مهارة الاتصال تبني أسس فنية لقيادة الأزمة، كما أن مهارات القيادة أثناء الأزمة تعتبر هامة ويجب أن تركز على الاتصال أو الارتباط، التفاعل مع الأفراد المندمجين في الأزمة.

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

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

(1) سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية**، ص408.

2- عند حدوث الأزمة يجب إيصال الرسائل لكافة الأطراف وبشكل متواصل مما يساعد ذلك في تهيئة مُناخ لإيجاد حلول للأزمة وعدم تفاقمها .

3- للتعامل والتواصل مع الإعلام دور مهم في إدارة الأزمة ومعالجتها مما يكسب المنظمة المصداقية اللازمة لبقائها وتميزها.

3- تنمية وتطوير رأس المال البشري: Human Capital Development

من خصائص القيادة الاستراتيجية التركيز الاستراتيجي على الأفراد وهذه الخصوصية ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد الشركة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفاعلين. إن التكنولوجيا العالية تمثل الميل السائد لمعالجة المشكلات بالاعتماد على التكنولوجيا بما في ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي بدلا من الذكاء البشري، وقواعد ومستودعات البيانات بدلا من أفراد المعرفة، هذا ما دعا البعض إلى الحديث عما يسمي باللمسة العالية التي تشير إلى اللمسة الإنسانية في مواجهة اللمسة التكنولوجية المادية اللاإنسانية. (1)

يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة حيث تمثل أداة تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح وهذا ما تعززه ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في **:تمكين العاملين ، تشكيل فرق العمل، وتهيئة وإعداد قادة المستقبل.**

أ) تمكين العاملين:

من سمات القيادة الاستراتيجية توافر الثقة لدى القادة في أنفسهم وفي مرؤوسيهم ، وأيضا زيادة حجم المصداقية والالتزام والمشاركة في تحمل مسئولية الأعباء التنظيمية بين القادة وتابعيهم ، ويتم ذلك من خلال **تمكين العاملين Employees Empowerment،**

إن الذي يسمح بالتمكين هم القادة ، ذلك لأن أنماطهم في الغالب ديمقراطية ، ويميلون إلى احترام وتقدير المرؤوسين، و هو أحد ممارسات القيادة الفعالة والاستراتيجية . و التمكين هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المنظمة تجاه العاملين ، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسئولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة (2)

(1) نجم عبود نجم و محمد عبد العال النعيمي ، **مرجع سبق ذكره،** ص80.
(2) سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية** ، ص518.

ولتمكين العاملين دور مهم في التعامل مع المشكلات التي تواجه المنظمة ويمكن إجمال أهم المزايا التي ساقها الكثير من الباحثين فيما يلي: [1]

1. اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات وبيانات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار.
2. سرعة اتخاذ القرارات ، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا ، فكثير من القرارات والمشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين.
3. الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي ، وبما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل ثقة وأكثر قدرة على تحمل المسئولية.
4. أكبر استفادة ممكنة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف مستويات التشغيل ، فالتمكين يدعم من خلال نظام المعلومات ، ويدعم نظام المعلومات بالتغذية المرتدة عن القرارات التي تم اتخاذها ، إنه بمثابة نظام خبرة Expert System.

ب) تشكيل فرق العمل:

تطرقت دراسة (**عفاف الباز ، 2002**)[2] إلى أن أحد الأدوار الاستراتيجية التي تقع على عاتق قيادة المنظمة هي إنشاء فريق لإدارة الأزمات حيث يؤدي وجود مثل هذا الفريق إلى زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة (الفنية، الاجتماعية، التنظيمية، البيئية،....إلخ) والتي تكون مطلوبة وضرورية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة.

ويجب أن يضم فريق إدارة الأزمات الفعال خبراء من مختلف المجالات والتي تتعلق بالأنواع المختلفة من الأزمات التي قد تواجهها المنظمة ، كما يجب أن يتضمن الفريق أيضا أعضاء ذوي مهارات خاصة لفهم كافة الأطراف المتعلقة بالأزمة وإجراء الاتصالات داخل وخارج المنظمة والقدرة على التفاوض والتعامل مع الصراعات المتعددة أثناء الأزمات . ومن الضروري وجود قائد المنظمة أو من يمثله بالإضافة إلى بعض المديرين الآخرين الذين يملكون مهارات التعامل مع الأزمات ضمن أعضاء الفريق، ومن الضروري أن يتم إنشاء الفريق على أساس هيكل تنظيمي دائم ومرن داخل المنظمة بحيث يخول له السلطة الكافية لصنع القرارات الحرجة ، وإمداده بالموارد اللازمة للقيام بعمله بكفاءة.

يؤكد الباحث على الدور الهام لفرق العمل في إدارة المخاطر والأزمات فيما يأتي:

(1) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية**، ص521.
(2) عفاف محمد الباز، **دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات**، مجلة النهضة –مصر، مج3،ع11 ،2002م، ص64.

1- يمثل إنشاء فريق لإدارة الأزمات من كافة الاختصاصات عاملا جوهريا في قدرة المنظمة على مواجهة الأزمة حيث يتم توفير كافة المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات .

2- يرى الباحث ضرورة أن يكون هذا الفريق دائم ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث يوفر له كافة الإمكانيات ليقوم بدوره في كافة مراحل إدارة الأزمة.

ت) تهيئة وإعداد قادة المستقبل:

يجب على القائد العمل على إعداد قيادات تنوب عنه أو تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة.(1)

إن المفتاح الرئيس لأي تغيير أو تحول أو تقدم إيجابي في أي منظمة لابد وأن يستند إلى قادة مبدعين ولديهم القدرة على أخذ زمام المبادرة وتحمل المخاطر.(2)

لقد تناول العديد من الكتاب والباحثين ومنهم (**الماضي ، جاد الرب، يونس، عبد العزيز**) وغيرهم هذا الدور المهم للقيادة الاستراتيجية. وسوف يتم إلقاء الضوء على علاقة هذا الدور بإدارة المخاطر والأزمات الآنية أو المستقبلية.

تحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات في الظروف الطارئة ، ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير إبداعي ورؤية مستقبلية تأخذ في حسبانها التغيرات المحيطة بما يمنح المنظمات القدرة على تحديد أهدافها المستقبلية ، ومجالات نموها وانتشارها.(3)

من هنا نجد أن المديرين أصحاب الشهرة العالمية في تحويل منظماتهم ، أو ما يمكن أن نسميهم بالقادة التحويليين " Transformational Leadership" يعتبر مدخلهم الأول ومحور تركيزهم الأساسي هو البشر أنفسهم . وخاصة ما يقومون به لبناء قيادات جديرة تالية تملأ كافة مستويات السلم الإداري وعلى مدى المسار الوظيفي.(4)

لقد اتفق عدد كبير من المديرين التنفيذيين في شركات Intel, General Electric, Pepsi, على أهمية قيام القادة بتطوير وتدريب وتأهيل القادة في المستويات الأقل وذلك من خلال : (5)

- تعلم الثقافة A Teaching Culture
- قصص العمل Business Stories

(1) طارق شريف يونس، **مرجع سبق ذكره** ، ص48.
(2) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية** ، ص26.
(3) أحمد عزمي زكي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 59.
(4) محمد المحمدي الماضي،ورقة عمل بعنوان **دور القائد الإداري في بناء الصف الثاني من القيادات** ، مقدمة لملتقى : دور القائد الإداري في بناء الصف الثاني من القيادات-تونس ، 1-3 يونيو 2009، ص106.
(5) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية** ، ص30-31.

- وجهات النظر القابلة للتعلم A Teachable Point of View
- قصص النجاح المذهل Staggering Success
- قصص القادة الأكفاء الذين عاصروا الأزمات وتغلبوا عليها Leader Under Fire

وتنشط إدارة التدريب في ظروف التغيير والتحول الاستراتيجي ، حين تلجأ الشركة إلى إعادة تصميم عملياتها وإعادة توزيع مواقعها ، استجابة للظروف الخارجية المتغيرة . ومن هذه المفارقة يمكننا أن نستنتج أن اختيار الموارد البشرية وتنميتها وترقيتها وتدريبها وتغيير مواقعها عملية لا تتوقف أبداً[1]

وفي أحد البحوث التي أجريت في جامعة جنوب كاليفورنياSouthern California قام البحث على سؤال رئيس موجه للقادة في بعض الشركات هو: **كيف يتعلمون لكي يكونوا قادة؟ How They Learned to be Leaders?**وكانت الإجابات:

- من خلال التحديات التي واجهتهم وقهروها. لأنهم يتعلمون من خلال الأخطاء والقدرة على الانتصار عليها .
- لم يقل أي منهم أنه تعلم القيادة من خلال مناهج تعليمية وأكاديمية محددة مثل الماجستير المهني في إدارة الأعمال MBA أو الدكتوراه أو غيرها.
- إنهم تعلموا جيدا من رؤسائهم .
- التركيز على إنتاج الأفكار الكثيرة والفعالة بدلا من إنتاج المواد الخام والأجزاء .
- التركيز على رأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يخلق الثروة ، ويجعل الأفراد متميزين بالأفكار التي يمتلكونها ويجعلهم كبارا. [2]

أما سمات وخصائص قائد المستقبل فمنها القدرة على : [3]

أ- قيادة إدارة الصراع والمنافسة.

ب- قيادة التحول والتغيير .

ت- قيادة الإدارة الاستراتيجية.

ث- القيادة الدولية .

ج- قيادة الفرق الموجهة بالأهداف Goal Oriented Teams.

ح- قيادة المخاطر والأزمات.

(1) محمد المحمدي الماضي، **مرجع سبق ذكره**، ص106.
(2) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية** ، ص32.
(3) سيد جاد الرب ، **المرجع السابق** ، ص32.

4- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية: Strengthening the Organizational Culture of Ethical Practices

تُعد الثقافة التنظيمية خليطا معقدا من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصيلة المشتركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة. وحسب **(سيد جاد)**[1]" فإن التأكيد على الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون كجزء ولكن مكمل للثقافة التنظيمية ، كما تعمل كمصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها" ويمثل هذا النشاط سمة رئيسة للقادة الاستراتيجيون فهم الذين ينشرون **الممارسات الأخلاقية (Ethical Practices)** حيث يدفعون ويحثون العاملين للعمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض لدعم وتطوير ثقافة المنظمة في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة.

إن القيم والمعتقدات التنظيمية Organizational Values& Beliefs هي التي تحدد درجة استجابة المنظمة للأزمة وطرق معالجتها، ولذا فالممارسات والأفعال الخاصة بالأزمة سوف تنبثق من الفهم العام للقيم التنظيمية التي يؤمن بها كل فرد في المنظمة، وكل ذلك يتم من خلال قادة أقوياء لديهم قدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لمعاجلة الأزمة والسيطرة عليها.[2]

لذا فإن تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية يرتكز على بعدين الأول هو ممارسة القائد **لقيادة أخلاقية** والثاني هو تبني **دستور أخلاقي** والتأكيد عليه.

أ) القيادة الأخلاقية:

لقد تطرق (نجم والنعيمي،2012) إلى أن القيادة الأخلاقية هي من الأدوار الرئيسة للقائد الاستراتيجي فشركة إنرون (Bellingham,2003,pp7-11) قدمت الدرس الكبير في أن الشركات العظيمة يمكن أن تنهار بسهولة عندما تكون القيادة لا أخلاقية ،إن أخلاقيات القيادة أصبحت موضوع اهتمام متزايد وهذا ما حدا بالبعض الحديث عن نمط جديد من القيادة في الأعمال هو القيادة الأخلاقية وتم وصفها بالقيادة التي تكتسب من خلال العاملين والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه، كما أن البعض تحدث عن القيادة الموجهة للقيم ووصفها بمدخل القيادة الرابع إلى جانب مدخل السمات، المدخل السلوكي، الموقفي وأخيرا القيمي.

إن ممارسة القيادة الأخلاقية هي إحدى خصائص القيادة الاستراتيجية كما برز في نموذج الماسة **(P.Koestenbaum,2002)** ، حيث تم التأكيد أن القائد يجب أن يكون أخلاقيا ويتسم بالحساسية العالية للأفراد ويعمل على خدمتهم لكي يساهموا في تحقيق الأهداف بإيجابية.

---

(1) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية** ، ص418 نقلا عن:
Allan L. Schoenderg , **What it Means to lead During a Crisis : A Exploratory Examination of Crisis Leadership** , public Relation management, May 3, 2004.

(2) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية** ، ص400.

ويرى الباحث أن القائد الاستراتيجي لا بد أن يكون قائدا أخلاقيا لكي يعزز ويغرس المفاهيم الأخلاقية التي سبق الإشارة إليها مما يدعم القدرة على مواجهة أفضل للمخاطر والأزمات المتوقعة . كما أن عكس ذلك أي اتباع ممارسات غير أخلاقية قد يكون عاملا جوهريا في الفشل في القيادة مما يؤدي إلى عدم استمرارية وبقاء المنظمة.

ب) تبني دستور أخلاقي:

مما يساعد المنظمات على التعامل مع هذه الضغوط هو تبني قانون أخلاقي للسلوك (Ethical Code Of Conduct) ولكن هذا وحده لا يكفي ، بل يتطلب أن تكون سياسات المنظمات وممارساتها وعملياتها وأنشطتها واضحة وتعكس القيم الفاضلة والأخلاق الحسنة ، وتعمل على زرعها في نفوس العاملين والتمسك بها.[1]

لقد ساهم المعتقد التنظيمي لشركةJohnson & Johnson في معالجة الأزمة التي تعرضت لها هذه الشركة في بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويقول أحد المديرين بالشركة James Bruke وهو المدير التنفيذي وقاد الفريق المعتمد على توجه شركة J&J وعقيدتها التي تقول: إن الشركة مسئولة عن العملاء وأصحاب المنافع والموظفين وحملة الأسهم.[2]

وحسب دراسة (**عفاف الباز ، 2002**)[3] فإن إدراك القيادة للمسئوليات الاجتماعية والأخلاقية الملقاة على عاتق المنظمة تمثل البنية الأساسية لأية خطة أو برنامج خاص بإدارة الأزمات بمراحلها الثلاث المعروفة . ولعل من الأمور الجديرة بالذكر أن الاهتمام والتركيز على الممارسات والجوانب الأخلاقية تعتبر أحد المكونات الرئيسة للقيادة الاستراتيجية وهناك عدة مبررات لدى تلك القيادة للاستعداد لمواجهة تلك الأزمات وتتمثل تلك المبررات فيما يلي:

(أ) مبررات معنوية وأخلاقية تتعلق بمبدأ المسئولية الاجتماعية التي يجب أن تطلع بها المنظمات تجاه البيئة التي تعمل من خلالها.

(ب) مبررات اقتصادية تتعلق بمبدأ المسئولية الاقتصادية عن الخسائر الناتجة عن أنشطتها الاقتصادية خاصة في إنكار أو تجاهل المشكلات الناجمة عنها.

(ت) مبررات تحسين الصورة الذهنية لدى البيئة التي تعمل من خلالها وذلك بالحصول على صورة ذهنية جيدة لدى جمهور المتعاملين منها باعتبار أن ذلك أمر ضروري لنجاح أعمالها.

(1) حسين حريم ، **إدارة المنظمات :منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،ط2، 2010،ص325.
(2) سيد جاد ، **القيادة الإستراتيجية** ، ص400
(3) عفاف محمد الباز، **مرجع سبق ذكره** ، ص70.

5- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنةBalance Organizational Control System

يرى (**الخفاجي ،2008**)[1] أنه غالبا ما تركز الرقابة المالية على نتائج الأداء المالي في الأمد القريب ، بالمقابل تركز الرقابة الاستراتيجية على مضمون الفعاليات الاستراتيجية والتي تكون نتائجها في الأمد البعيد مما يستوجب تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة.

إن بعض الفعاليات أو التصرفات الاستراتيجية يمكن أن تكون صحيحة ، ولكن قد يستمر تعاقب النتائج الضعيفة الخاصة بالأداء المالي بسبب الظروف الخارجية . مثل مرور الاقتصاد في حالة كساد ، حدوث الفعاليات الحكومية المحلية أو الخارجية غير المتوقعة ، والكوارث الطبيعية . لذلك كثيرا ما يولد التركيز على الرقابة المالية قرارات إدارية قريبة الأمد تتسم بطابع يوحي بتجنب المخاطرة ، وذلك لأن نتائج الأداء المالي قد تكون نتيجة لأحداث تقع خارج سيطرة المدير المباشرة .

وعادة ما تواجه منشآت الأعمال التي تمارس أعمال متنوعة مشكلة في الموازنة بين النوعين المذكورين من الرقابة ، مما يجعل الكثير من المنشآت في العالم تعيد بناء أو هيكلة عملياتها . وهنا يعمل القادة الاستراتيجيون الناجحون على تحقيق الموازنة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية – أي لا يهملون الرقابة المالية – بقصد تحقيق عوائد موجبة على الأمد البعيد حيث يكون القادة أكثر قدرة على التصور المستقبلي ويمكنهم ذلك من التهيؤ الأفضل لمواجهة المخاطر والاستعداد للأزمات بما يمكّن المنشأة أن تتجنبها أو تقلل بأكبر قدر ممكن الخسائر المتوقعة .

يستخلص الباحث أن الرقابة التنظيمية المتوازنة (التي توازن بين الرقابة المالية والرقابة على الأداء) تساعد أكثر في تقييم الأزمات وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة عند التعامل معها. حيث أن المؤسسة قد تتعرض في لحظة من اللحظات لانتكاسة سببها عوامل خارجية كحالة ركود اقتصادي عام أو ظرف سياسي معين يسبب تراجع في المؤشرات المالية للمؤسسة لكنه لا يعكس بالضرورة انخفاض في الأداء.

6-التعلم المستمر: Continuous Learning

من الآثار الإيجابية للأزمات إدخال مناهج وبرامج تدريب وتعليم جديدة في المنظمة مثل (إدارة الأزمات، إدارة المخاطر، الأمن الصناعي، التعامل في المواقف الحرجة، بناء قيادة مرنة قادرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات). [2]

لقد أكدت النظرة الشمولية لخصائص القيادة الاستراتيجية التي أشار إليها **(Pisapia, 2006)** :[3] أنها تعمل على تأسيس عملية تعلم مستمرة متجددة ، تسمح بعمليات التحسين والمسائلة من أجل إعادة

(1) نعمة عباس الخفاجي، **الفكر الإستراتيجي :قراءات معاصرة**،عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2008.
(2) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية** ، ص396.
(3) Pisapia. R.G, **Op-cit** , 2006, (www.pslq.fau.edu.).

تنظيم وتطوير الأدوار التنظيمية والهياكل والعمليات ، وجعل توجه المنظمة ومعتقداتها وقيمها وأسبقياتها جزءا لا يتجزأ من الثقافة السائدة.

و إذ تتمايز القيادة الاستراتيجية بجوانب اختلاف عن غيرها من أنواع القيادة التقليدية فقد حدد **(Richard and Katherine, 2005, 11)**[1] أن من جوانب الاختلاف أن **القيادة الاستراتيجية** تتضمن تغييرا تنظيميا مهما: مثل التغيير في الأدوار والخطط والهياكل تحقيقا للهدف الاستراتيجي للمنظمة .

وتختلف الأزمات في قوتها وشدتها وظروف حدوثها، لذا فالقائد يندمج ويرتبط بالأزمة ويشارك ويتصل بالآخرين، وهذا يؤدي إلى حدوث التعلم التنظيمي Organizational Learning ، وكل ذلك يؤدي إلى إحداث مبادرة التغيير في المنظمة.[2]

أما **طرق التعلم من الأزمات**[3]**(Methods Of Learning)** فيتم التعلم بطرق وأنماط كثيرة :

الأول: اكتساب الخبرات الافتراضية Virtual Experiences:وهي عبارة عن فهم المهام المطلوب القيام بها لمواجهة الأزمات المتوقعة وغير المؤكدة وذلك يتم من خلال الأزمات الافتراضية والتي تتم عن طريق: (المحاكاة / لعب الأدوار / التخطيط السابق / التدريب ..... وغيرها)

الثاني :التعلم من الآخرين Learning From Others : تتعلم المنظمات من أي منظمات أخرى، وأحد الفوائد المتوقعة للشبكات هو تسهيل هذا التعلم حيث تساهم الشبكات في توضيح الخلل في المعلومات، وتقديم معلومات جديدة ودقيقة وتفصيلية ومصادر ذات ثقة لهذه المعلومات ، إن أعضاء الشبكة يتجهون إلى اكتساب وتعلم تطبيقات وتجارب الآخرين خاصة إذا ما كانت هذه التجارب تم اكتسابها من قبل الآخرين في حالات عدم التأكد.

الثالث :التعلم من نظم المعلومات Learning From I.S : إن بناء نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يساهم في تخفيض الحاجة إلى الرقابة المتواصلة من قبل أعضاء الشبكة ، ويحتاج هذا النظام إلى فريق متنوع لأنه يتعامل ويغطي مناطق جغرافية عديدة ، إن نظام استجابة الإدارة للطوارئ EMRS مسئول عن الاستجابة للحوادث ، كما يخفض هذا النظام من الأخطاء نظرا لتوافر المعلومات الفعالة.

الرابع :منتديات التعلم Learning Forums: إن منتديات التعلم تشجع المستخدمين والفاعلين في شبكات الطوارئ نحو فحص المعلومات ومناقشتها والتعرف على المعلومات المفيدة لتتعامل بها في الممارسات الخاصة بالأزمات المستقبلية ، ويمكن القول أن هذه المنتديات تدعم الاستجابة للأزمات في ظروف عدم التأكد مما يؤدي إلى التعلم الفعال.

(1) Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty, **Op-cit**,p11.
(2) سيد جاد الرب ، **القيادة الاستراتيجية** ، ص401.
(3) سيد جاد الرب ، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية**، ص 242.

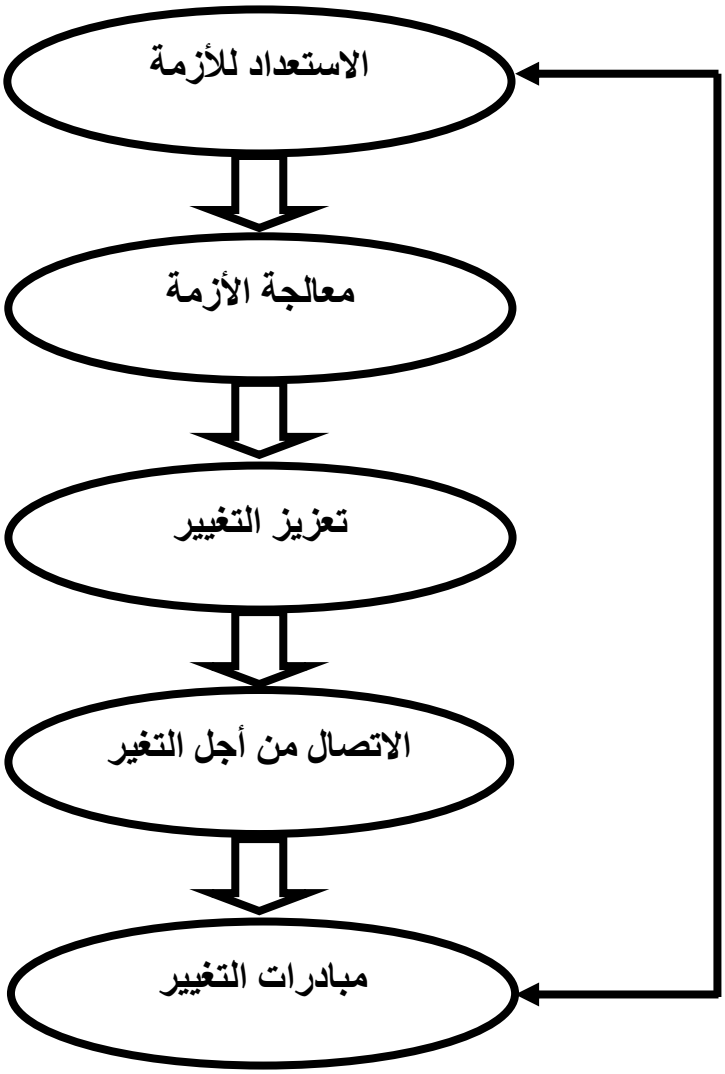
الخامس : التعلم من الماضي Learning From the Past: إن الأزمات الماضية هي مصدر فعال للتعلم ، إلا أنه وفي بعض الحالات قد تقدم الأزمات الماضية دروسا فاشلة وغير مفيدة للتعلم، إن القدرة على نقل خبرات الماضي تعتمد على درجة تشابه ظروف الأزمات الماضية و الأزمات الحالية .ومن بين نظم الإدارة للأزمة القائمة على ذلك:

- نظام استجابة الإدارة للطوارئ The Emergency Management Response System "EMRS"
- نظام قيادة الحدث "ICS" Incident Command System: وقد تم تأسيسه والعمل به في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات ، حيث حدد السياسة القومية الأمريكية في معالجة وإدارة الأزمات، ويدفع كل النظم الفيدرالية والولايات والمحليات نحو الاستجابة للأزمة باستخدام نظام ICS. الذي يعطي المسئولية لقائد الحدث نحو تنظيم الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة لمعظم الأزمات (التشغيل ، اللوجستيات ، التخطيط، التمويل...)

إن تحدي الأزمة هو الاختبار الجوهري والأساسي الذي يتصف به القائد، حيث إن ذلك يتطلب من القائد الفعال أن ينطلق نحو التغيير Trigger for Change.ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم.

شكل رقم (2-15)

الأزمة كمنطلق نحو التغيير



المصدر: سيد جاد الرب ، **إدارة المخاطر والأزمات**، ص 230.

ويوضح الشكل كيف تكون دورة تحديد الأزمات وإدارتها واستخلاص الدروس والتعلم من إدارة الأزمة، وكيف يتم الاتصالات مع التابعين والزملاء من أجل الانطلاق نحو وضع برامج ومبادرات التغيير التي تتغلب على نقاط الضعف أو الجوانب المعرضة للضرر Vulnerability في المنظمة، وكل ذلك يحقق الأداء والنضوج التنظيمي الفعال.

ويسمي بعض الباحثين ما سبق بمبادرة إدارة الأزمة Crisis Management Initiative (C M I) وهذه المبادرة تساهم في حل الصراعات وبناء الاستعداد والتماسك التنظيمي من أجل حل الأزمات،

وتصلح في المنظمات الهادفة، وغير الهادفة للربح، كما تصلح على مستوي الدول أيضا، كذلك يساهم هذا المنهج C M I في دعم عملية صنع القرارات وصياغة السياسات التنظيمية.[1]

لقد تناول العديد من الباحثين والكتاب نماذج مختلفة لمراحل وخطوات إدارة التغيير ومن هذه النماذج ما طرحه (**Kotter**) من خطوات للتغيير التنظيمي الناجح:[2]

1- **إيجاد شعور بالحاجة للتغيير(Establishing a sense of Urgency)**: وتتضمن رصد الحقائق التنافسية ، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.

2- **إيجاد تحالف موجه للتغيير(Creating a guiding coalition)**: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير ، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل .

3- **تطوير رؤية استراتيجية (Developing a vision and Strategy)**: إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.

4- **إيصال رؤية التغيير(Communicating the change Vision)**: إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها .

5- **تمكين العمل ذي القاعدة العريضة(Empowering broad- based action)**: تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات ، وتغيير العمليات والهياكل التي تعيق التغيير ، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.

6- **تحقيق مكاسب / إنجاز على المدى القصير** : من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية / ملموسة ، وتحقيق التحسين ، ومكافأة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال .

7- **تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير (Consolidating gains and Producing more change)**: ومع تزايد قوة الدفع ، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.

8- **ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة(Strategies/Approaches to Change)**: إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد نفسه.

(1) سيد جاد الرب، **القيادة الاستراتيجية** ، ص402.
(2) حسين حريم ، **مرجع سبق ذكره**،ص284.

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

في ضوء الدارسات السابقة ومن خلال الإطار النظري الذي تم فيه استعراض ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي أكدت على أنها تمثل جوهر الإدارة الاستراتيجية وبعد استعراض النماذج المختلفة لخطوات إدارة المخاطر الجزء الأصيل من الإدارة الاستراتيجية و نماذج إدارة الأزمات . وبعد أن اجتهد الباحث في تطوير وصياغة النماذج الخاصة بالدراسة الحالية لكل من (القيادة الاستراتيجية – إدارة المخاطر – إدارة الأزمات)،يطرح الباحث إطارا مقترحا لدعم دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات يبرزه الشكل رقم (2– 16) ويتمثل في المراحل التالية:

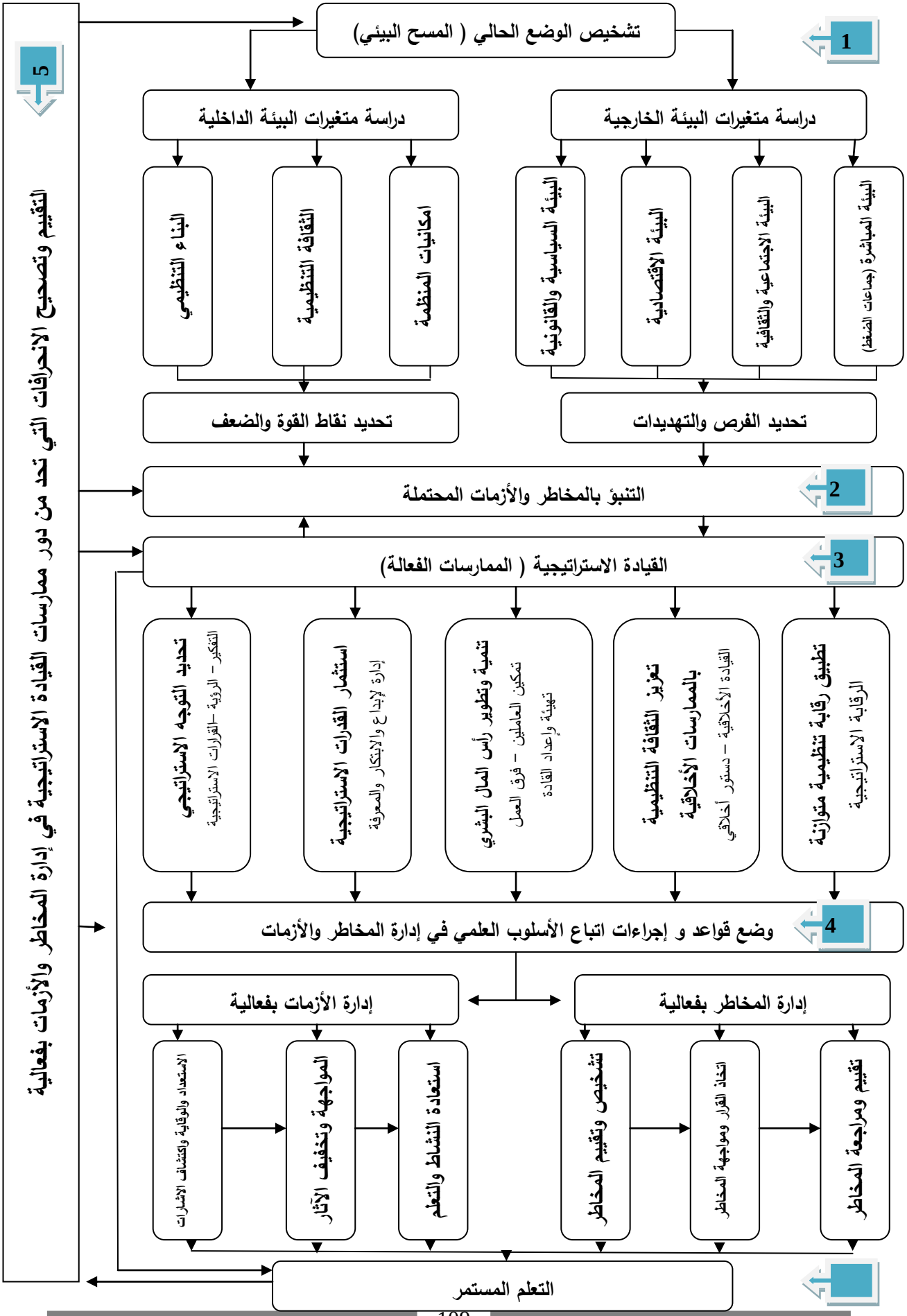
المرحلة الأولى : تشخيص الوضع الحالي (المسح البيئي).

المرحلة الثانية : التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة.

المرحلة الثالثة : تطبيق الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية.

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

المرحلة الخامسة : المراجعة الدائمة وتصحيح الانحرافات.



شكل (2-16) : إطار مقترح لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات

مراحل تطبيق الإطار المقترح:

المرحلة الأولى : تشخيص الوضع الحالي (المسح البيئي) :

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

- البيئة السياسية والقانونية.
- البيئة الاقتصادية.
- البيئة الاجتماعية والثقافية.
- البيئة المباشرة (جماعات الضغط).

والتعرف من خلال ذلك على الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة للعمل على اقتناص الأولى ومحاولة تجنب الثانية أو التقليل من آثارها ، كما يتم دراسة البيئة الداخلية (التنظيمية) التي تتكون من المتغيرات التالية:

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

للاطلاع على نقاط القوة ومحاولة تعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

المرحلة الثانية : التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة:

بعد إجراء عملية المسح البيئي والتعرف على الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف يكون بالإمكان في ضوء هذه المعلومات التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة، ومن خلال إجراء التحليل الرباعي (SWOT) يتم صياغة كل من :

- رؤية المؤسسة.
- الرسالة.
- أهداف المؤسسة.
- الاستراتيجيات الملائمة.

وذلك بما يلائم البيئة المحيطة من مختلف جوانبها حيث يمثل ذلك خطوة مهمة لتحصين المؤسسة من الأخطار الخارجية التي تمثل مصدرا للأزمة أو نقاط الضعف الداخلية التي قد تشكل في حال تطورها أزمة تنظيمية.

المرحلة الثالثة : تطبيق الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية.

إن اختيار وتطبيق الاستراتيجية المثلى يتم من خلال القيادة الاستراتيجية حيث تقوم بوضعها موضع التنفيذ من خلال السياسات والقواعد والإجراءات المناسبة وهنا تركز القيادة على إدارة المخاطر

والأزمات من خلال وضع القواعد اللازمة لاتباع المراحل الأساسية لهذه العملية في سبيل إدارتها بالطريقة المثلى كما يكون للممارسات الفعالة للقائد الاستراتيجي دور مهم في هذا الجانب يتمثل في الآتي:

(1) تحديد التوجه الاستراتيجي

حيث يعمل كل من التفكير الاستراتيجي ، الرؤية الاستراتيجية ، اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، على استشراف المستقبل وما قد يحمل من مخاطر فيبدأ بالتهيؤ والاستعداد لها كما أن إدارة الأزمات بحاجة لقرارات استراتيجية في لحظة من اللحظات لما لها من تأثير كبير على مستقبل المنظمة.

(2) استثمار القدرات الاستراتيجية

تقوم القيادة الاستراتيجية على الاستثمار الأمثل للقدرات المميزة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى وفي سبيل إدارة المخاطر والأزمات بفعالية يستثمر القائد ما لدى المنظمة من قدرات بشرية تبدع وتبتكر فتسهم في وضع الحلول في كافة المراحل بدءا بالتنبؤ بالمخاطر والأزمات ورصد مؤشراتها مرورا بوضع الخطط الملائمة التي قد تحتاج لمهارات إبداعية وانتهاء بالتطوير المعرفي الذي يساعد على اتخاذ قرارات مستقبلية أفضل.

كما تمثل المعرفة التنظيمية – وهي محصلة جميع الخبرات التنظيمية – قدرات استراتيجية تسهم بشكل كبير في فعالية إدارة المخاطر والأزمات فتسهم في التشخيص الدقيق لأبعاد المشكلة وطرح البدائل المختلفة لمعالجتها واختيار الأمثل منها.

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

(3) تنمية وتطوير راس المال البشري

يدعم القائد الاستراتيجي رأس المال البشري فيقوم بتمكين العاملين وتشكيل فرق العمل وتهيئة وإعداد القادة المستقبليين و كل ذلك يسهم في إدارة أفضل للمخاطر والأزمات.

إن تمكين العاملين يسهم في الاستفادة أكثر من مهاراتهم وخبراتهم كما يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة وتحل الكثير من المشكلات على المستوى التشغيلي. كما يعتمد القائد الاستراتيجي على فرق العمل التي تتضافر جهودها فتنتج قرارات أفضل وإدارة المخاطر والأزمات بحاجة لفريق من جميع التخصصات ويفضل أن يأخذ صبغة الديمومة فيكون ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوفر له كافة الإمكانيات ليقوم بدوره في كافة مراحل إدارة الأزمة.

يعلم القائد الاستراتيجي أن المنظمة وجدت لتبقى وبقاؤها يمثل أسمى إنجازاته لذا فهي بحاجة لقيادة لاحقة، لها من الكفاءة ما يسهم في الخروج من أي أزمة . لذلك فهو يعمل على تهيئة وإعداد القادة

المستقبليين الذين يكونون قادرين على أخذ زمام المبادرة من بعدة فلا يشكل غيابه خطرا على استمرارية المؤسسة.

(4)تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية

يعتبر الكثير من الكتاب أن من سمات القائد الاستراتيجي هو أنه قائد أخلاقي و بالتالي يغرس هذه الصفة في أتباعه كونه يمثل قدوة لهم، كما أنه يعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية من خلال تبني دستور أخلاقي للمؤسسة والتشجيع على الالتزام به ، وما من شك أن الممارسات غير الأخلاقية مصدر للمشكلات وإذا ما تفشت في المؤسسة قد تهدد سمعتها وتسبب لها الأزمات. لذا تمثل الممارسة الأخلاقية عاملا وقائيا هاما ، كما أن التعامل مع كافة الأطراف خلال الأزمة بهذه الخاصية يهيئ ظروفا أفضل للخروج من الأزمة وعدم تفاقمها.

(5)تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة

توازن القيادة الاستراتيجية بين أهدافها الاستراتيجية والنتائج المرحلية فتهتم بالرقابة على الأداء (حيث تتأكد من سيرها باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية)إلى جانب الرقابة المالية حيث إن الرقابة المالية هي تعبير عن الوضع المالي للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة (غالبا سنة)، لذا فهي تساعد على تقييم أفضل لحالة المؤسسة. حيث إن المؤسسة قد تتعرض في لحظة من اللحظات لانتكاسة سببها عوامل خارجية كحالة ركود اقتصادي عام أو ظرف سياسي معين يسبب تراجع في المؤشرات المالية للمؤسسة لكنه لا يعكس بالضرورة انخفاضا في الأداء. لذا فالرقابة التنظيمية المتوازنة تساعد أكثر في تقييم الأزمات وطريقة التعامل معها.

(6) التعلم المستمر.

يعد التعلم المستمر الممارسة السادسة للقيادة الاستراتيجية وفقا لنموذج هذه الدراسة وتبرز أهمية هذه المرحلة في أن الأزمات تمثل فرصة لاكتشاف العديد من النقاط يمكن حصرها بالآتي:

- يتم من خلال التجربة إعادة اكتشاف الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم.
- تبرز قدرة القيادة في المواجهة واتخاذ القرارات السليمة.
- تمثل اختبار لمنظومة الاتصالات والمعلومات والمعارف الموجودة بالمؤسسة.

وبالتالي فور تخطى مرحلة استعادة النشاط يجب العمل على التعلم والاستفادة من التجربة فيتم إعادة تأهيل وتدريب العاملين والعمل على تطوير الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية إضافة إلى التطوير المعلوماتي والمعرفي . والتعلم المستمر لا يقف فقط على الاستفادة من التجارب الخاصة بل يجب أن يشمل تجارب الآخرين أيضا فيتم الاطلاع عليها واستخلاص العبر منها.

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

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

- تشخيص وتقييم المخاطر، من خلال(التنبؤ بالمخاطر المحتملة – وصف المخاطر – توقع الآثار والاستعداد لها).
- اتخاذ القرار والمواجهة ، من خلال(اتخاذ أحد القرارات : تحمل المخاطر – تنويع المخاطر – تجنب المخاطر أو تقليلها – تحويل المخاطر).
- تقييم ومراجعة المخاطر، من خلال (التأكد من أن المعلومات كانت ملائمة – التحقق من أن الإجراءات حققت النتائج المطلوبة – التثبت من أن التطوير المعرفي ساعد في الوصول إلى قرارات أفضل).

أما بالنسبة لإدارة الأزمات فتشمل مراحلها ما يلي:

- الاستعداد والوقاية واكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة، من خلال (إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمة – إعداد السيناريوهات المتوقعة – وضع خطط للمواجهة – التدريب لإدارة الأزمة – توفير إمكانيات المواجهة – الاعتماد على أنظمة إنذار مبكر).
- المواجهة وتخفيف آثارها، من خلال(تنفيذ خطط الأزمات– قيادة مركز الأحداث – تنظيم المعلومات و الاتصالات – اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وإشراك العاملين – التعامل مع الإعلام).
- استعادة النشاط والتعلم من الأزمة، من خلال(إصلاح الأضرار وإجراء التغييرات اللازمة – التقييم والدروس المستفادة – إجراء الدراسات والأبحاث والتدريب – وضع الضوابط لعدم التكرار).

المرحلة الخامسة : المراجعة الدائمة وتصحيح الانحرافات.

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

الفصل الثالث

واقع القيادات الحكومية الفلسطينية ومنهجية الدراسة

المبحث الأول: واقع القيادات الحكومية الفلسطينية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الأول:

واقع القيادات الحكومية الفلسطينية

والتجارب العالمية والعربية لإعداد القيادات الحكومية

مقدمة

يرى الباحث ضرورة التطرق إلى واقع القيادات الحكومية الفلسطينية من حيث أعدادها وتوزيعها ونشاطها بالإضافة إلى معرفة مدى الاهتمام بتأهيل وتدريب هذه القيادات. كما يرى ضرورة التعرف على التجارب العالمية والعربية في هذا المجال.

أولا: واقع القيادات الحكومية الفلسطينية:

فيما يتعلق بالوظائف القيادية وأعدادها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية فيمكن الاطلاع عليها من خلال الجدول التالي بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي (ضفة وغزة) :[1]

جدول(3-1)

كشف إجمالي عدد موظفي السلطة موزعين حسب الفئات والمنطقة								
المنطقة \ الفئة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	العليا	غير محدد	المجموع
ضفة	3243	25100	13375	1103	4979	562	832	49194
غزه	2484	13745	9031	1920	2722	296	672	30870
المجموع	5727	38845	22406	3023	7701	858	1504	80064

المصدر: تقرير إنجازات ديوان الموظفين الربعي للعام 2011.

تمثل **الفئة العليا** : المدراء العامون – الوكلاء – الوكلاء المساعدين . و وفقا للقانون الفلسطيني بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات [2]: يكون "وكيل الوزارة " هو المسمى الوظيفي الرسمي لأعلى موظف في التسلسل الهرمي الإداري في الوزارة. " الوكيل المساعد " هو المسمى الرسمي للمرتبة الثانية في هذا الهرم و"المدير العام" هو المسمى الرسمي للمرتبة الثالثة.

أما **الفئة الأولى:** وتشمل الوظائف التخطيطية والإشرافية العليا، وتكون مسئوليات موظفي هذه الفئة الإشراف على تنفيذ أهداف الدوائر الحكومية في المجالات التخصصية المختلفة ووضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات والإجراءات لتنفيذها.

وفقا لذلك سوف يعتمد الباحث المسميات التالية كمجتمع للدراسة: الفئة العليا(وكيل – وكيل مساعد– مدير عام– نائب مدير عام) والفئة الأولى (الإشرافية).

من خلال الدراسة الاستطلاعية تبين وجود شعور بأهمية دور القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية لدى ديوان الموظفين العام حيث تبين إنشاء **مركز الإدارة والقيادة** لإعداد القيادات الإدارية القادرة

(1) تقرير إنجازات ديوان الموظفين الربعي للعام 2011.
(2) المادة (4) من قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة2004 م بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات

على إدارة المؤسسات الحكومية الفلسطينية . وتعتبر هذه التجربة رغم حداثتها شبيهة بتجارب دولية وعربية مما استوجب التطرق لهذا المركز خاصة وأن من ضمن اهتماماته تهيئة القيادات للتعامل مع الأزمات [1]:

مركز الإدارة والقيادة بديوان الموظفين

الرؤية:

أن يكون المركز مؤسسة رائدة في مجال إعداد القادة الإداريين والتطوير والتنظيم الإداري.

الرسالة:

إعداد القيادات الإدارية الفاعلة والقادرة على إحداث نقلة نوعية في إدارة المؤسسات الفلسطينية بالإضافة إلى تعميق فكرة التحسين المستمر للأداء الإداري في قطاع الخدمة العامة.

المسؤوليات:

أ- تطوير وتنفيذ برامج تدريب للفئات العليا لخلق قيادات تتمتع بالمساءلة والشفافية والحياد السياسي والإيمان بتكافؤ الفرص.

ب- إنشاء قاعدة بيانات لموظفي الفئات العليا وتوزيعهم حسب مجالات الاختصاص ومجالات العمل، لتحديد احتياجاتهم التدريبية(في مجال الإدارة العامة، إدارة الأفراد ، إدارة الأزمات)، متابعة الأداء وإعداد التقارير ، تعزيز روح الفريق داخل المؤسسة ، وتحقيق الحكم الصالح وتعزيز القيادة الناجحة.

النتائج المرجوة:

أ- يهدف المركز إلى ضمان توفير المهارات والكفاءات للموظفين الحكوميين لكي يقوموا بأدوارهم بكفاءة عالية بهدف دعم أهداف التنمية الوطنية للسلطة الفلسطينية.

ب- تعزيز الفهم والانتماء لأهداف السلطة الفلسطينية التنموية، ودور الخدمة العامة و مسئولية الموظفين تجاه قانون الخدمة المدنية.

ت- تعزيز المهارات والقدرات في عملية الإصلاح للوزارات.

ث- تعزيز القادة بالمهارات الإدارية والقيادية اللازمة من أجل تحفيز الآخرين على التغيير الإيجابي في الأداء.

ج- تعزيز التفكير الاستراتيجي و القدرة على التحليل و الاتصال ومهارات الاستماع.

ونظرا لعلاقة الدراسة الحالية بعمل هذا المركز وأهدافه فقد رأى الباحث ضرورة إجراء مقابلة مع المسؤول عن مركز الإدارة والقيادة بديوان الموظفين(مدير عام التدريب والتطوير). بهدف التحاور معه بشكل مباشر للتعرف بشكل أفضل على واقع تأهيل القيادات الحكومية الفلسطينية تمهيدا لتقديم التوصيات اللازمة في مجال الدراسة الحالية. والجدول اللاحق يوضح أسئلة المقابلة وإجاباتها.

(1) الموقع الرسمي لديوان الموظفين العام .http://gpc.pna.ps

جدول رقم(3-2)

جدول يوضح مقابلة مدير مركز الإدارة والقيادة بديوان الموظفين

م	السؤال	الإجابة
1-	**هل يوجد اهتمام بإعداد القيادات الإدارية (من رئيس قسم حتى وكيل وزارة) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في مجالات مهارات القيادة وأساليبها المختلفة؟**	هناك العديد من الدورات التدريبية المختلفة التي تتعلق بتطوير الموارد البشرية تنفذ وأكثر الملتحقين بها تتراوح درجاتهم الوظيفية ما بين رئيس قسم ومدير عام، أما الدرجات الوظيفية وكيل مساعد ووكيل وزارة فلا يوجد لهم أي تدريب حيث أن هذه الطبقة من الموظفين يشعرون بأنهم ليسوا بحاجة لتدريب، بالإضافة إلى أنه لا يوجد اهتمام من قبل مجلس الوزراء بتدريب تلك الفئة.
2-	**هل تتلقى هذه الفئة دورات في مجالات القيادة الاستراتيجية بالتحديد أو الإدارة الاستراتيجية أو التخطيط الاستراتيجي؟**	نفس الفئة من رئيس قسم وحتى مدير عام يتم إلحاقهم بدورات تدريبية تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية .
3-	**هل يتم تنظيم دورات في مجالات إدارة المخاطر والأزمات للقيادة العليا بالوزارات؟**	لا يتم إعداد دورات للقيادة العليا في الوزارات في هذا المجال لأن الوزارات لا ترسل احتياجاتها التدريبية لتلك الفئة.
4-	**ما هو مستوى التنسيق بينكم وبين الوزارات في مجال تدريب موظفي الفئة العليا خاصة في المحاور المذكورة سابقا(القيادة الاستراتيجية – إدارة المخاطر والأزمات) ؟**	يوجد تنسيق كامل بشأن التدريب بيننا وبين الوزارات ولكن التدريب للفئة العليا ضعيف جدا لأن الوزارات كما ذكرت لا تهتم كثيرا بتدريب الفئة العليا لديها وأعتقد لانشغالهم بالأمور التنفيذية اكثر من الأمور التخطيطية.
5-	**ما هو تقييمكم لمستوى الأداء القيادي للفئة العليا من الموظفين من خلال الدورات التي يتلقونها وتقييم نتائجها؟**	على مستوى المدراء العامون الذين يحصلون على دورات تدريبية في الديوان جيد. ولكن يحتاج إلى تطوير وخاصة أننا نجد في الفئة العليا ضعف في فهم الأساليب العلمية في موضوع القيادة والتخطيط.
6-	**ما هي المعيقات التي تعيق تمكنكم من قيامكم بالدور المطلوب في مجال تهيئة وإعداد القادة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية؟**	- عدم وجود ميزانيات للتدريب. - عدم وجود حوافز. - ضعف اهتمام الوزارات بتدريب هذه الفئة. - اللامبالاة في الوزارات لعملية التدريب. - شعور الموظف عندما يصل لمرحلة الفئة العليا بانه لا يحتاج للتدريب.

المصدر: من إعداد الباحث. مقابلة بتاريخ الأحد 2013/3/10م

لاحظ **الباحث** من خلال المقابلة عدم وجود الاهتمام المطلوب من الحكومة الفلسطينية بتأهيل القيادات بالقدر الكافي من خلال عدم تلقيهم الدورات اللازمة لرفع كفاءتهم. فضلا عن عدم توفر الإمكانيات اللازمة لذلك. وهو ما يعزز ضعف القدرات القيادية للقائمين على المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

ثانيا: التجارب العالمية والعربية لاختيار وإعداد القيادات الحكومية :

1- طرق اختيار القيادات الحكومية في الدول المتقدمة:

يمكن القول أن هناك ثلاث مراحل أساسية مرت بها أساليب اختيار القيادات الحكومية في معظم المجتمعات المتقدمة وهي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم(3-3)

مراحل أساليب اختيار القيادات الحكومية في الدول المتقدمة

المرحلة الأولى: مرحلة الولاء السياسي
- في **الولايات المتحدة الأمريكية** اتسمت مرحلة ما قبل الاصلاح الإداري (عام 1883) باعتماد اسلوب الاختيار على أساس الولاء السياسي للحزب الحاكم . - في **بريطانيا** كانت المحسوبية هي القاعدة الفعلية لاختيار القيادات رغم وجود امتحانات شكلية للتعيين. - في **فرنسا** كان الولاء السياسي Spoil System والمحسوبية في اختيار القادة من أسباب تخلف الجهاز الإداري. - أما **التجربة اليابانية** في الإدارة تضمنت في مراحلها الأولى الولاء للإمبراطور أساسا لاختيار القيادات الادارية. - في **الاتحاد السوفيتي** كان الولاء للقيصر ومن ثم للحزب الشيوعي شرطا لتولي المناصب في الجهاز الحكومي.
المرحلة الثانية: مرحلة الإصلاح الإداري
- في **الولايات المتحدة الأمريكية** برز قانون " بندلتون " عام 1883م لصالح الإصلاح الاداري واعتمد أسلوب الإعداد المسبق أساسا لاختيار القيادات الادارية. - في **بريطانيا** تم التحول نحو (اختبارات المنافسة) للتعيين في المناصب القيادية مع اعتماد الشهادة الجامعية ، خاصة شهادتي Oxbridge (جامعتي أكسفورد وكامبردج). - في **فرنسا** بدأ تنفيذ برامج محددة لإعداد القيادات الادارية وتنميتها. - في **الاتحاد السوفيتي** أصبح التثقيف السياسي والمذهبي بضرورة التحول نحو النظام الاشتراكي أساسا لاختيار القيادات وتنميتها.
المرحلة الثالثة: مرحلة الإعداد والتنمية
- في **الولايات المتحدة الأمريكية** تم تشكيل لجان الخدمة المدنية التابعة للحكومة الفيدرالية عام 1949م وصدر قانون تدريب موظفي الدولة عام 1958م لإعداد القيادات وتأهيلها. - في **بريطانيا** ظهرت معاهد متخصصة لإعداد وتنمية القيادات الإدارية. - في **فرنسا** تم وضع أسس إعداد القيادات الادارية وتنميتها . **كما أن في هذه المرحلة تمخضت أفكار التدريب السابق واللاحق للقيادات الإدارية.**

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد إلى: طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2012،ط2 ، ص130-133.

2- أساليب وتجارب إعداد القيادات الإدارية الحكومية :

يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين لإعداد وتأهيل القيادات الإدارية، الأسلوب الأنكلوأمريكي والأسلوب الفرنسي، وقد تأثرا بفلسفة المجتمعات التي تطورا في بيئتها. والجدول اللاحق يفرق بينهما:

جدول رقم(3-4)

الفرق بين أساليب إعداد وتأهيل القيادات الإدارية

الأسلوب الانكلوأمريكي	الأسلوب الفرنسي
يقوم على تخطيط مسبق لإعداد كادر متخصص في مجال القيادة وذلك عبر مرحلتين: أ- تدريب سابق من خلال برامج ومفاهيم تعليمية جامعية (كليات ومعاهد للإدارة)، أي تدريب خارج العمل " Of the job training" ب- تدريب لاحق في معاهد متخصصة وتتم المزاوجة بين النظرية والتطبيق من خلال ممارسة العمل القيادي، أي تدريب على رأس العمل"On the job training"	-يهتم بالتدريب في مواقع العمل بالاحتكاك بالقادة الرسميين وتحت إشرافهم بهدف اطلاعهم على طبيعة العمل القيادي. -ثم ينتقل المتدرب إلى مرحلة التدريب خارج مواقع العمل (محاضرات – حلقات دراسية). -تعتبر المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا ENA التي أسست عام 1945م من الأدوات الهامة لإعداد القيادات الإدارية في مختلف التخصصات وفق أسس علمية وصولا للقيادات التكنوقراطية Technocracy.

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد إلى: طارق شريف يونس، **مرجع سابق** ، ص135.

ويمكن القول بأن الأسلوب الفرنسي أصبح اليوم منهجا للعديد من دول العالم الثالث في إعداد قياداتها الإدارية، على سبيل المثال (ساحل العاج ومالي والسنيغال وتشاد و موريتانيا والكاميرون والمغرب)، بل إن بعض الدول صاحبة التجربة كبريطانيا وأمريكا تعتمد الأسلوب الفرنسي نموذجا مساعدا لوضع أسس تدريب القيادات الإدارية.

3- تجارب عربية في اختيار وإعداد القيادات الادارية الحكومية:

لا تخلو دولة عربية من تجربة جادة لإعداد قيادات إدارية حكومية تهدف من خلالها لرفع كفاءة العمل القيادي في مؤسساتها الحكومية وبالإمكان إلقاء نظرة على تجارب بعض الدول العربية في هذا المجال مع إبداء الرأي في هذه التجارب والجدول التالي يبين تجارب كل من لبنان، تونس، الجزائر، السعودية، مصر، العراق.

جدول رقم(3-5)

تجارب الدول العربية في اختيار وإعداد القيادات الادارية الحكومية

الدولة	تجربتها
لبنان	تأثرت التجربة اللبنانية في بداياتها بالانتداب الفرنسي فالصيغ المعتمدة منذ عام 1959م هي نفسها الموجودة في المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا ENA. فهي تتبع المنهج التكنوقراطي في تولي المواقع القيادية ، حيث تم إنشاء المعهد الوطني للإدارة وباشر مهامه عام 1961م.وقد أجرت هذه المؤسسة تعديلات لاحقة في السبعينات. حيث تم دمج الإنماء مع التدريب. وتعتبر الجهة المسؤولة عن إعداد القيادات وفقا للحاجة التي تقررها الوزارات والمؤسسات.
تونس	تتشابه التجربة التونسية مع التجربة اللبنانية فهي أحد أوجه التطبيق الفرنسي، حيث أنشأت المدرسة القومية للإدارة عام 1956م وتم إجراء تعديلات على سياسات التدريب علم 1964 م شمل محاور اختيار المرشحين للتدريب والتأهيل على أساس عملهم في دوائر الدولة وضمن ما هو مخطط في البرامج السنوية.
الجزائر	لا تختلف كثيرا عن سابقاتها إذ أنشأت المدرسة الوطنية للإدارة على غرار المدرسة الفرنسية ، كما أخذت الصيغة التكنوقراطية منهجا لقيادة المؤسسات المختلفة وإدارة مهامها. وتستخدم هذه المدرسة الأساليب المشابهة للمدرسة الفرنسية في عمليات التدريب والتطوير.
السعودية	بدأت بإنشاء معاهد الإدارة العامة عام 1960 م على غرار معاهد الإدارة واسعة الانتشار في بريطانيا تعنى بتأهيل عناصر قيادية ورفع كفاءتهم في اتخاذ القرارات المختلفة وحل المشكلات بأنواعها. كما عملت المعاهد على النهوض بكفاءة قيادات القطاع الخاص أيضا.
مصر	أنشئ عام 1951 م الجهاز المركزي للخدمة المدنية، حيث تولى تنظيم إعداد القيادات الادارية على مختلف المستويات، وأعقبه بعد ثورة يوليو 1952م إنشاء معهد الادارة العامة ومن ثم تم إنشاء معهد الإدارة العليا عام 1961م. وتم إنشاء بعد ذلك عدد من المؤسسات التدريبية البديلة مختلفة الاختصاصات، بينما خصص الجهاز المركزي للتنمية الإدارية لإعداد القيادات العليا في حين خصص المعهد القومي للتنمية الادارية لإعداد القيادات التنفيذية.
العراق	شهدت فترة الستينات من القرن العشرين تحولات مهمه في إعداد القيادات الادارية حيث اتسعت الحاجة إلى قدرات جديدة ومهارات تتعامل مع برامج التنمية الشاملة لقطاعات المجتمع، وقد تم ذلك بالتنسيق بين الجامعات والمعاهد وأجهزة التدريب في الوزارات ومركز تطوير الادارة الصناعية الذي تأسس عام 1962م . وتتكامل أدوار الإعداد القيادي في التجربة العراقية من خلال تطوير وإعداد القيادات الحالية ، ومن ثم إعداد وتطوير قيادات مستقبلية.

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد إلى: طارق شريف يونس، **مرجع سابق**، ص138-144.

و يأخذ **الباحث** على التجارب العربية في اختيار وإعداد القيادات الحكومية غياب الخصوصية العربية في إعداد القيادات وفقا للاحتياجات الفعلية مما جعل النشاط التدريبي يتسم بالعشوائية حيث لا تخضع الاحتياجات التدريبية لدراسات علمية حقيقية، وبالتالي تشيع الاجتهادات الفردية أو التقليد لنماذج تجارب ناجحة كالتجربة الفرنسية والإنكليزية التي قد لا تصلح لبيئة الدول العربية .

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

يتناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي بالمعالجات الإحصائية المستخدمة واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

أولا :أسلوب الدارسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانيا :مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات المشكلة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان المجتمع المستهدف يتمثل في الموظفين العاملين في الفئة العليا(وكلاء – وكلاء مساعدون – مدراء عامون – نائب مدير عام) والفئة الأولى (مدير دائرة – نائب مدير دائرة – رئيس قسم) والبالغ عددهم 2682 موظفا في الوزارات السيادية الفلسطينية في قطاع غزة. والجدول اللاحق يبين توزيعهم على الوزارات المختلفة:

جدول رقم(3-6)

جدول يوضح مجتمع البحث حسب الوزارات والوظائف وأعداد الموظفين

م.	الوزارة	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	المجموع
.1	وزارة الصحة	1	0	16	3	232	14	782	1048
.2	وزارة العدل	1	0	8	0	12	0	17	38
.3	وزارة العمل	0	1	3	0	19	1	11	35
.4	وزارة الإعلام	0	0	2	0	6	0	0	8
.5	وزارة التخطيط	1	1	4	0	3	0	8	17
.6	وزارة الثقافة	0	1	2	0	5	0	8	16
.7	وزارة الزراعة	0	1	3	0	27	2	23	56
.8	وزارة المالية	1	1	6	8	58	4	23	101
.9	وزارة الداخلية	1	1	11	4	64	19	66	166
.10	وزارة شئون المرأة	0	1	0	0	5	0	4	10
.11	وزاره الحكم المحلي	1	0	9	2	19	13	7	51
.12	وزارة الاقتصاد الوطني	1	0	5	0	25	2	22	55
.13	وزارة السياحة والآثار	0	0	1	0	1	0	0	2
.14	وزارة الشئون الخارجية	1	1	2	1	3	0	2	10
.15	وزارة الشباب والرياضة	0	0	8	1	15	0	25	49
.16	وزارة النقل والمواصلات	0	0	6	1	11	0	15	33
.17	وزارة الشئون الاجتماعية	0	1	2	0	16	2	22	43
.18	وزارة شئون الأسرى والمحررين	1	1	1	0	8	0	6	17
.19	وزارة الأشغال العامة والإسكان	0	1	4	4	17	0	25	51
.20	وزارة الأوقاف والشئون الدينية	1	0	7	0	32	3	67	110
.21	وزارة التربية والتعليم العالي	1	3	11	2	49	120	534	720
.22	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0	1	1	0	19	0	25	46
	المجموع	11	15	112	26	646	180	1692	2682

المصدر / ديوان الموظفين العام – قطاع غزه – 2012

ثالثا :عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها 30 موظف لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي والثبات.

وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم حساب حجم العينة، **حيث تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية[1]**

$$n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2 \qquad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة α=0.05).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:±0.04)

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

(1) **The Practice of Business Statistics**, 2003, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S.

$$n_{\text{المُعَدّل}} = \frac{nN}{N+n-1} \qquad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع

باستخدام المعادلة (1) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left[\frac{1.96}{2\times 0.04}\right]^2 \cong 600$$

حيث أن مجتمع الدراسة N = 2682، فإن حجم العينة المُعَدّل باستخدام المعادلة (2) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدّل}} = \frac{600\times 2682}{2682+600-1} \cong 491$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي **491** مفردة.(تم حسابها بتعديل نسبة الخطأ الهامشي من 0.05± إلى 0.04± لزيادة حجم العينة وتقليل نسبة الخطأ) و تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث أن المجتمع غير متجانس إذ تختلف المستويات الإدارية للموظفين كما يختلف عددهم من مؤسسة إلى أخرى ، فتم التوزيع وفقا للجدول التالي:

جدول رقم(3-7)

جدول يوضح توزيع العينة حسب الوزارات والوظائف

م.	الوزارة	وكيل وزارة	وكيل مساعد	مدير عام	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم	المجموع
.1	وزارة الصحة	1	0	2	1	43	2	143	192
.2	وزارة العدل	0	0	2	0	2	0	3	7
.3	وزارة العمل	0	0	2	0	1	0	3	6
.4	وزارة الإعلام	0	0	0	0	1	0	0	1
.5	وزارة التخطيط	0	0	1	0	0	0	2	3
.6	وزارة الثقافة	0	0	1	0	1	0	1	3
.7	وزارة الزراعة	0	0	1	0	5	0	4	10
.8	وزارة المالية	0	1	1	1	12	0	3	18
.9	وزارة الداخلية	0	1	1	1	12	3	12	30
.10	وزارة شئون المرأة	0	0	0	0	1	0	1	2
.11	وزاره الحكم المحلي	0	0	1	0	3	3	3	10
.12	وزارة الاقتصاد الوطني	0	0	1	0	4	1	4	10
.13	وزارة السياحة والآثار	0	0	1	0	0	0	0	1
.14	وزارة الشئون الخارجية	0	0	1	0	0	0	1	1
.15	وزارة الشباب والرياضة	0	0	1	0	2	0	6	9
.16	وزارة النقل والمواصلات	0	0	1	0	2	0	3	6
.17	وزارة الشئون الاجتماعية	0	0	1	0	3	1	3	8
.18	وزارة شئون الأسرى والمحررين	0	0	0	0	2	0	1	3
.19	وزارة الأشغال العامة والإسكان	0	0	0	0	4	0	6	10
.20	وزارة الأوقاف والشئون الدينية	0	0	1	1	7	1	10	20
.21	وزارة التربية والتعليم العالي	1	1	1	1	9	22	97	132
.22	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	0	0	0	0	4	0	4	8
	المجموع	2	3	20	5	118	33	310	491

المصدر : تم حسابه من قبل الباحث .

تم استرداد 407 استبانة، كما تم استبعاد 16 استبانة ليستقر العدد على 391 استبانة ويمثل ما نسبته 14.6 % من مجتمع الدراسة.

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " **القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات " – دراسة تطبيقيّة على المؤسسات الحكوميّة الفلسطينيّة** "، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة :

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2- استشار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.
4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
5- تم عرض الاستبانة على (7) من المحكمين الإداريين و(2) من المحكمين الإحصائيين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية والفلسطينية. – ملحق رقم (3) -.
6- في ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة و التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (99) فقرة. – ملحق رقم (2)-.

رابعا : أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " **القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات " – دراسة تطبيقيّة على المؤسسات الحكوميّة الفلسطينيّة** "

تتكون استبانة الدارسة من 4 أقسام:

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات التعريفية عن المستجيب (الوزارة، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة بالسنوات).

القسم الثاني: وهو عبارة عن رصد **البيئة الخارجية والتنظيمية** التي تعمل بها المؤسسة، ويتكون من 27 فقرة، مقسم إلى محورين موضحة بالجدول(8/3):

المحور الأول: البيئة الخارجية، ويتكون من (15) فقرة، موزع على 4 مجالات.

المحور الثاني: البيئة التنظيمية، ويتكون من (12) فقرة، موزع على 3 مجالات.

جدول (3-8)

توزيع فقرات قسم البيئة الخارجية والتنظيمية

المحور الأول : البيئة الخارجية		عدد الفقرات	المحور الثاني : البيئة التنظيمية		عدد الفقرات
.1	البيئة السياسية والقانونية	4	.1	البناء التنظيمي	4
.2	البيئة الاقتصادية	4	.2	الثقافة التنظيمية	4
.3	البيئة الاجتماعية والثقافية	4	.3	موارد المنظمة وإمكانياتها	4
.4	البيئة المباشرة	3			
البيئة الخارجية		15	البيئة التنظيمية		12

القسم الثالث: وهو عبارة عن **ممارسات القيادة الاستراتيجية**، ويتكون من36 فقرة، موزع على 6 مجالات موضحة بالجدول(9/3):

جدول (3-9)

توزيع فقرات قسم ممارسات القيادة الاستراتيجية

م	ممارسات القيادة الاستراتيجية	عدد الفقرات
.1	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	6
.2	استثمار القدرات الاستراتيجية	6
.3	تنمية وتطوير رأس المال البشري	6
.4	تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	6
.5	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	6
.6	التعلم المستمر	6
	ممارسات القيادة الاستراتيجية	36

القسم الرابع: وهو عبارة عن **إدارة المخاطر والأزمات**، ويتكون من 36 فقرة، مقسم إلى محورين موضحة بالجدول(10/3):

المحور الأول: إدارة المخاطر، ويتكون من (18) فقرة، موزع على 3 مجالات.

المحور الثاني: إدارة الأزمات، ويتكون من (18) فقرة، موزع على 3 مجالات.

جدول (3-10)

توزيع فقرات قسم إدارة المخاطر والأزمات

إدارة المخاطر والأزمات					
م	المحور الأول : إدارة المخاطر	عدد الفقرات	م	المحور الثاني : إدارة الأزمات	عدد الفقرات
1.	تشخيص وتقييم المخاطر	6	1.	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)	6
2.	اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر	6	2.	مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)	6
3.	تقييم ومراجعة المخاطر	6	3.	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)	6
	إدارة المخاطر	18		إدارة الأزمات	18
إدارة المخاطر والأزمات					36

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (11/3):

جدول (3-11)

درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

خامسا : صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1-صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 9 متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية – انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أ- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- **نتائج الاتساق الداخلي لقسم "رصد البيئة الخارجية والتنظيمية التي تعمل بها المؤسسة"**

يوضح جدول (12/3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " البيئة الخارجية " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $0.05 \geq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3-12)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " البيئة الخارجية " والدرجة الكلية للمحور

	م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول: البيئة الخارجية	**أولا: البيئة السياسية والقانونية**			
	.1	يوجد استقرار سياسي يعزز من فرص نجاح المؤسسة.	.712	*0.000
	.2	تدعم الظروف السياسية السائدة وضع استراتيجية محددة للمؤسسة.	.619	*0.000
	.3	التطورات الإقليمية والدولية ستوفر مناخ سياسي جيد.	.564	*0.001
	.4	التشريعات والقوانين المتبعة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.	.513	*0.002
	ثانيا: البيئة الاقتصادية			
	.1	المؤشرات الاقتصادية الحالية جيدة و تدعم أداء المؤسسة.	.777	*0.000
	.2	تدعم البيئة الاقتصادية تطبيق استراتيجية واضحة المؤسسة.	.684	*0.000
	.3	السياسات الاقتصادية الحكومية المتبعة تشير إلى فرص لتحسين الأداء.	.785	*0.000
	.4	يوجد نمو اقتصادي سيوفر مناخ جيد لعمل المؤسسة.	.871	*0.000
	ثالثا: البيئة الاجتماعية والثقافية			
	.1	تشجع الثقافة المجتمعية وضع أهداف استراتيجية للمؤسسة.	.885	*0.000
	.2	الاتجاهات المجتمعية تعزز دور المؤسسة وتساهم في نجاحها.	.921	*0.000
	.3	القيم المجتمعية تدعم العمل المؤسسي وتسانده.	.836	*0.000
	.4	المؤشرات الديمغرافية تشير إلى فرص مستقبلية لتحسين الأداء.	.711	*0.000
	رابعا: البيئة الخارجية المباشرة(النقابات والاتحادات- جماعات المصالح الخاصة- المواطنون)			
	.1	للنقابات والاتحادات دور إيجابي عند اتخاذ القرار بالمؤسسة.	.787	*0.000
	.2	تدعم جماعات المصالح الخاصة سير العمل بالمؤسسة.	.448	*0.007
	.3	تراعى توقعات المواطنين عند صياغة استراتيجية المؤسسة.	.610	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$.

يوضح جدول (13/3) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " البيئة التنظيمية " والدرجة الكلية للمحور دالة عند مستوي معنوية 0.05 ≥α وبذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (3-13)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " البيئة التنظيمية " والدرجة الكلية للمحور

	م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المحور الثاني: البيئة التنظيمية	**أولا: البناء التنظيمي**			
	.1	يعكس الهيكل التنظيمي السائد الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد.	.691	*0.000
	.2	يوجد وضوح في السلطات والصلاحيات الممنوحة للموظفين.	.889	*0.000
	.3	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل المتبع.	.894	*0.000
	.4	يدعم البناء التنظيمي القائم تنفيذ استراتيجية المؤسسة.	.794	*0.000
	ثانيا: الثقافة التنظيمية			
	.1	تعزز قيم المؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	.878	*0.000
	.2	معتقدات المنظمة تدعم الادارة العليا في اتخاذ قراراتها.	.820	*0.000
	.3	تدعم ثقافة المؤسسة التغيير المطلوب لتحسين الأداء.	.725	*0.000
	.4	تتوافق ثقافة المؤسسة مع التغيرات الطارئة من البيئة الخارجية.	.818	*0.000
	ثالثا: موارد المنظمة وإمكانياتها			
	.1	لدى المنظمة نظم إدارية ومعلوماتية تدعم اتخاذ القرار.	.409	*0.014
	.2	تمتلك المنظمة قدرات بشرية وفكرية ومعرفية جيدة.	.664	*0.000
	.3	القدرات المالية للمؤسسة كافية لتنفيذ استراتيجياتها.	.663	*0.000
	.4	يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تسيير أعمال المؤسسة.	.650	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05≥ α.

نتائج الاتساق الداخلي لقسم " ممارسات القيادة الاستراتيجية"

يوضح جدول (14/3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ممارسات القيادة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 ≥α وبذلك يعتبر المجال صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (3-14)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ممارسات القيادة الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
أولا: تحديد الاتجاه الاستراتيجي			
.1	نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقّع.	.582	*0.000
.2	لدينا خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة.	.845	*0.000
.3	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة.	.743	*0.000

.4	لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.	.673	*0.000
.5	نمتلك الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.	.775	*0.000
.6	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع محيط المنظمة. (التعامل مع المتغيرات الخارجية)	.697	*0.000
ثانيا: استثمار القدرات الاستراتيجية			
.1	للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة.....)	.342	*0.035
.2	نعمل على أن نكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة .	.796	*0.000
.3	لدى المؤسسة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	.858	*0.000
.4	تولي الادارة أهمية للأعمال الابداعية و الابتكارية لدى الموظفين.	.813	*0.000
.5	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	.870	*0.000
.6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.	.756	*0.000
ثالثا: تنمية وتطوير رأس المال البشري			
.1	تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	.836	*0.000
.2	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة .	.628	*0.000
.3	نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.	.715	*0.000
.4	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)	.827	*0.000
.5	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	.745	*0.000
.6	تهتم المؤسسة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين .	.815	*0.000
رابعا: تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية			
.1	تسعى المؤسسة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	.580	*0.001
.2	يوجد لدينا دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به .	.677	*0.000
.3	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقي أثناء إنجاز العمل.	.656	*0.000
.4	تقوم المؤسسة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل .	.831	*0.000
.5	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية .	.747	*0.000
.6	يمارس الرئيس نمط القيادة الخادمة للمرؤوسين بدلا من القيادة المخدومة.	.856	*0.000
خامسا: تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة			
.1	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.	.629	*0.000
.2	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي.	.685	*0.000
.3	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.	.560	*0.001
.4	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.	.755	*0.000
.5	يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.	.660	*0.000
.6	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.	.801	*0.000
سادسا: التعلم المستمر			
.1	نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل .	.475	*0.005
.2	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.	.764	*0.000
.3	يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.	.861	*0.000
.4	نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.	.726	*0.000
.5	نقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءا على الأحداث الماضية.	.671	*0.000
.6	يمتلك القادة إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى	.664	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$.

- **نتائج الاتساق الداخلي لقسم " إدارة المخاطر والأزمات "**

يوضح جدول (15/3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " إدارة المخاطر " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 ≥α وبذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (3-15)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول " إدارة المخاطر " والدرجة الكلية للمحور

	م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول: إدارة المخاطر		**أولا: مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر**		
	.1	يتم اتباع الاساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة.	.879	*0.000
	.2	نقوم بتنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة.	.926	*0.000
	.3	يتم تحديد نسبة احتمالية حدوث المخاطر ودرجة الخطورة.	.916	*0.000
	.4	نقوم بدراسات وإجراءات تمكننا من تشخيص المخاطر المحتملة.	.869	*0.000
	.5	نعمل على توقع نواتج المخاطر إن حدثت وحجم الخسارة.	.853	*0.000
	.6	يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية.	.687	*0.000
		ثانيا: مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر		
	.1	يتم العمل على تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر .	.820	*0.000
	.2	نقوم باستكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة.	.906	*0.000
	.3	نعمل على وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر.	.950	*0.000
	.4	يتم دراسة بدائل مواجهة المخاطر(تحملها – تنويعها – تجنبها – تحويلها)	.893	*0.000
	.5	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر.	.846	*0.000
	.6	يحدث تعاون بين كافة المستويات في المؤسسة في مواجهة المخاطر.	.821	*0.000
		ثالثا: مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر		
	.1	نقوم بالتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	.825	*0.000
	.2	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات المتبقية.	.863	*0.000
	.3	نقوم بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر.	.936	*0.000
	.4	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلا.	.870	*0.000
	.5	نعمل على التطوير المعرفي للمساعدة على قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.	.896	*0.000
	.6	نقوم باطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية.	.898	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05≥ α.

يوضح جدول (16/3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية 0.05 ≥α وبذلك يعتبر المحور صادقا لما وضع لقياسه.

جدول (3-16)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني " إدارة الأزمات " والدرجة الكلية للمحور

	م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
المحور الثاني: إدارة الأزمات	**أولا: مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات).**			
	.1	نهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها .	.878	*0.000
	.2	نقوم بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة.	.900	*0.000
	.3	نقوم بتشكيل وتدريب فرق مختصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة.	.881	*0.000
	.4	يتم وضع سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات .	.844	*0.000
	.5	نتخذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	.840	*0.000
	.6	يوجد تعاون للاستعداد للأزمة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة	.761	*0.000
	ثانيا: مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)			
	.1	يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء.	.837	*0.000
	.2	يتم توفير الامكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.	.884	*0.000
	.3	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.	.851	*0.000
	.4	نعتمد الخطة الملائمة للتعامل مع الأزمة بأسلوب علمي (العصف الذهني – شجرة القرارات – أسلوب دلفي .....).	.841	*0.000
	.5	يتم الاهتمام بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.	.749	*0.000
	.6	نأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة لتقليل الأضرار.	.748	*0.000
	ثالثا: مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)			
	.1	نعمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.	.739	*0.000
	.2	يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها.	.733	*0.000
	.3	نعتمد الإجراءات المناسبة لضمان عدم التكرار.	.710	*0.000
	.4	نقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.	.703	*0.000
	.5	نعمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعدادا للأزمات اللاحقة.	.668	*0.000
	.6	يتم استخلاص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات أخرى ذات ظروف متشابهة .	.734	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$.

ب- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (17/3) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3-17)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
البيئة السياسية والقانونية	.672	*0.000
البيئة الاقتصادية	.792	*0.000
البيئة الاجتماعية والثقافية	.810	*0.000
البيئة الخارجية المباشرة	.549	*0.001
البيئة الخارجية	.935	*0.000
البناء التنظيمي	.868	*0.000
الثقافة التنظيمية	.763	*0.000
موارد المنظمة وإمكانياتها	.668	*0.000
البيئة التنظيمية	.550	*0.001
البيئة الخارجية والتنظيمية	.844	*0.000
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	.651	*0.000
استثمار القدرات الاستراتيجية	.888	*0.000
تنمية وتطوير رأس المال البشري	.914	*0.000
تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	.786	*0.000
تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة	.797	*0.000
التعلم المستمر	.849	*0.000
ممارسات القيادة الاستراتيجية	.951	*0.000
مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر	.916	*0.000
مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر	.964	*0.000
مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر	.933	*0.000
إدارة المخاطر	.953	*0.000
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات).	.937	*0.000
مرحلة التعامل مع الأزمة.	.963	*0.000
مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم).	.898	*0.000
إدارة الأزمات	.944	0.000
إدارة المخاطر والأزمات	.951	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$.

سادسا :ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (18/3).

جدول (3-18)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
البيئة الخارجية	15	0.810	0.900
البيئة التنظيمية	12	0.819	0.905
البيئة الخارجية والتنظيمية	27	0.876	0.936
ممارسات القيادة الاستراتيجية	36	0.955	0.985
إدارة المخاطر	18	0.970	0.985
إدارة الأزمات	18	0.953	0.976
إدارة المخاطر والأزمات	36	0.988	0.976
جميع مجالات الاستبانة	**99**	**0.980**	**0.990**

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (18/3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.810،0.988) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.980). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.900،0.976) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.990) وهذا يعنى أن معامل الصدق الذاتي مرتفع.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعا :المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (19/3).

جدول (3–19)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	القيمة الاحتمالية (.Sig)
البيئة الخارجية	0.939
البيئة التنظيمية	0.577
البيئة الخارجية والتنظيمية	**0.577**
ممارسات القيادة الاستراتيجية	**0.848**
إدارة المخاطر	0.730
إدارة الأزمات	0.936
إدارة المخاطر والأزمات	**0.263**
جميع مجالات الاستبانة	**0.820**

واضح من النتائج الموضحة في جدول (19/3) أن القيمة الاحتمالية (.Sig) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات.
2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
3- اختبار ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4- استخدام اختبار كولمجوروف – سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test : لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.

6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

9- تحليل الانحدار المتعدد للتعرف على مدى أثر مجموعة متغيرات على متغير تابع والانحدار البسيط لمعرفة مدى تأثير متغير على آخر.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة

مقدمة

المبحث الأول: تحليل فقرات الاستبانة

المبحث الثاني: اختبار صحة الفروض

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل مبحثان ، **المبحث الأول** يتناول تحليلا لفقرات الدراسة بكافة محاورها واستعراض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة و يتطرق **المبحث الثاني** إلى نتائج اختبار صحة الفروض ، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المبحث الأول : تحليل فقرات الاستبانة

تتضمن أداة الدراسة ثلاث أجزاء أساسية ، الجزء الأول يتناول البيئة الخارجية والتنظيمية وما تتضمنه من متغيرات لها علاقة بالمؤسسات الحكومية بينما يتطرق الجزء الثاني إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية والجزء الأخير يشمل إدارة المخاطر والأزمات. وقد تم الاستناد في تحليل الفقرات على المقياس المعتمد في دراسة (**التميمي،2004**).[1]

بدايةً لتحديد المقياس المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-1)

يوضح المقياس المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.80	من 20% -36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52%- 68%	متوسطة (إلى حدما)
أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68%- 84%	كبيرة
أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84 %-100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة.

أولا : تحليل فقرات مجالات " البيئة الخارجية والتنظيمية "

أ- تحليل فقرات المحور الأول : البيئة الخارجية

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة لدى العينة.

(1) فواز التميمي ، **فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو(9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة رضاهم عن هذا النظام**، رسالة دكتوراه، جامعة عمان،2004 .

1- البيئة السياسية والقانونية

جدول رقم (4-2)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "البيئة السياسية والقانونية"

م	البيئة السياسية والقانونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	يوجد استقرار سياسي يعزز من فرص نجاح المؤسسة.	2.69	1.24	53.86	-4.88	*0.000	4
.2	تدعم الظروف السياسية السائدة وضع استراتيجية محددة للمؤسسة.	2.89	1.14	57.75	-1.96	*0.025	2
.3	التطورات الإقليمية والدولية ستوفر مناخ سياسي جيد.	2.82	1.18	56.35	-3.05	*0.001	3
.4	التشريعات والقوانين المتبعة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.	3.34	1.00	66.79	6.65	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**2.94**	**0.91**	**58.70**	**-1.41**	**0.079**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول (4-2) يمكن استخلاص أن المتوسط الحسابي يساوي 2.94، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 58.70%، قيمة الاختبار 1.41-، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.079 ، لذلك يعتبر مجال " **البيئة السياسية والقانونية** " غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، وهذا يعني أن هناك **درجة قبول متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

التعليق : يعزو الباحث ذلك إلى عدم الاستقرار السياسي الذي تعيشه الأراضي الفلسطينية، إلا أن وجود القوانين والتشريعات التي تنظم الحياة المجتمعية منذ إنشاء السلطة كانت عاملا في حيادية هذا المجال.

2- البيئة الاقتصادية

جدول رقم (4-3)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجالات " البيئة الاقتصادية"

م	البيئة الاقتصادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	المؤشرات الاقتصادية الحالية جيدة و تدعم أداء المؤسسة.	2.42	1.10	48.39	-10.44	*0.000	4
.2	تدعم البيئة الاقتصادية تطبيق استراتيجية واضحة المؤسسة.	2.78	1.07	55.62	-4.02	*0.000	2
.3	السياسات الاقتصادية الحكومية المتبعة تشير إلى فرص لتحسين الأداء.	2.79	1.09	55.85	-3.75	*0.000	1
.4	يوجد نمو اقتصادي سيوفر مناخ جيد لعمل المؤسسة.	2.47	1.14	49.30	-9.26	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	**2.59**	**0.93**	**51.34**	**-8.11**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4-3) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 2.62، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 51.34%، قيمة الاختبار 8.11-، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يُعتبر مجال " **البيئة الاقتصادية** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، مما يدل أن هناك **عدم قبول** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

التعليق : يعزو الباحث ذلك إلى أن الظروف الاقتصادية بكافة مؤشراتها سواء انخفاض الدخل القومي القائم أصلا على المساعدات الخارجية أو معدلات البطالة المرتفعة ، كل ذلك أدى إلى وصف البيئة الاقتصادية بغير الجيدة. وقلل أيضا من فرص تحسنها مستقبلا.

3- البيئة الاجتماعية والثقافية

جدول رقم(4-4)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال "البيئة الثقافية والاجتماعية"

م	البيئة الثقافية والاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	تشجع الثقافة المجتمعية وضع أهداف استراتيجية للمؤسسة.	3.53	0.93	70.67	11.38	*0.000	2
.2	الاتجاهات المجتمعية تعزز دور المؤسسة وتساهم في نجاحها.	3.48	0.91	69.59	10.45	*0.000	3
.3	القيم المجتمعية تدعم العمل المؤسسي وتسانده.	3.67	0.86	73.37	15.30	*0.000	1
.4	المؤشرات الديمغرافية تشير إلى فرص مستقبلية لتحسين الأداء.	3.24	1.02	64.70	4.54	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	**3.48**	**0.76**	**69.62**	**12.46**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من الجدول (4-4) يمكن استخلاص أن المتوسط الحسابي يساوي 3.48، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.62%، قيمة الاختبار 12.46 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **البيئة الاجتماعية والثقافية** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$، وهذا يعني أن هناك **درجة موافقة كبيرة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

التعليق : يعزو الباحث ذلك إلى أن البيئة الثقافية والاجتماعية الفلسطينية رغم كل المعاناة الاقتصادية والسياسية هي بيئة داعمة ومساندة لعمل المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

4- البيئة الخارجية المباشرة (النقابات والاتحادات – جماعات المصالح الخاصة- المواطنون)

جدول رقم (4-5)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال البيئة الخارجية المباشرة

م	البيئة الخارجية المباشرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	للنقابات والاتحادات دور إيجابي عند اتخاذ القرار بالمؤسسة.	3.14	1.11	62.83	2.51	*0.006	3
.2	تدعم جماعات المصالح الخاصة سير العمل بالمؤسسة.	3.19	1.02	63.70	3.57	*0.000	2
.3	تراعى توقعات المواطنين عند صياغة استراتيجية المؤسسة.	3.41	1.04	68.14	7.74	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**3.24**	**0.82**	**64.85**	**5.84**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول (4-5) يمكن استخلاص أن المتوسط الحسابي يساوي 3.24، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 64.85%، قيمة الاختبار 5.84 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **البيئة الخارجية المباشرة(النقابات والاتحادات- جماعات المصالح الخاصة- المواطنون)**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **درجة قبول متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

التعليق : يعزو الباحث ذلك إلى مراعاة جماعات الضغط الممارسات الاحتلالية الضاغطة على المؤسسات الحكومية والعمل على الوقوف في خندق واحد ضدها.

- تحليل جميع فقرات المحور الأول: البيئة الخارجية

جدول رقم(4-6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات المحور الأول "البيئة الخارجية "

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
البيئة السياسية والقانونية	**2.94**	**0.91**	**58.70**	**-1.41**	**0.079**	**3**
البيئة الاقتصادية	**2.59**	**0.93**	**51.34**	**-8.11**	***0.000**	**4**
البيئة الاجتماعية والثقافية	**3.48**	**0.76**	**69.62**	**12.46**	***0.000**	**1**
البيئة المباشرة	**3.24**	**0.82**	**64.85**	**5.84**	***0.000**	**2**
البيئة الخارجية	**3.06**	**0.73**	**61.12**	**1.52**	**0.065**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

تبين من الجدول (4-6) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات **محور البيئة الخارجية** يساوي 3.06 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.12%، قيمة الاختبار 1.52 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.065 ، لذلك تُعتبر فقرات المحور بشكل عام غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل على أن هناك **درجة قبول متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات المحور الأول "**البيئة الخارجية**" بشكل عام.

التعليق : يعزو الباحث ذلك إلى عدم الاستقرار في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية مع ملاحظة الترتيب التالي لعناصر البيئة الخارجية بدءا بالأفضل من وجهة نظر المبحوثين:

1- البيئة الاجتماعية والثقافية 2- البيئة المباشرة 3- البيئة السياسية والقانونية 4- البيئة الاقتصادية. أي أن البيئة الاقتصادية هي الأسوأ، ومن ثم البيئة السياسية، وتختلف بذلك النتائج عن دراسة **(الطيراوي ،2008)** حيث جاءت أولا البيئة السياسية بنسبة 89.4% ومن ثم البيئة الاقتصادية بنسبة 86.6%.

ب-تحليل فقرات المحور الثاني : البيئة التنظيمية

تشمل البيئة التنظيمية العناصر التالية : البناء التنظيمي ، الثقافة التنظيمية و موارد المنظمة وإمكانياتها.

1- البناء التنظيمي

جدول رقم (4-7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " البناء التنظيمي"

م	البناء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	يعكس الهيكل التنظيمي السائد الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد.	3.39	1.06	67.88	7.34	*0.000	2
.2	يوجد وضوح في السلطات والصلاحيات الممنوحة للموظفين.	3.39	1.08	67.72	7.09	*0.000	3
.3	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل المتبع.	3.36	1.06	67.26	6.80	*0.000	4
.4	يدعم البناء التنظيمي القائم تنفيذ استراتيجية المؤسسة.	3.43	1.02	68.64	8.37	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**3.39**	**0.92**	**67.90**	**8.49**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول (4-7) يمكن استخلاص أن المتوسط الحسابي يساوي 3.39، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.90%، قيمة الاختبار 8.49، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر

مجال " **البناء التنظيمي** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **درجة قبول متوسطة(إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2- الثقافة التنظيمية

جدول رقم (4-8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " الثقافة التنظيمية"

م	الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	تعزز قيم المؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	3.72	0.83	74.36	17.11	*0.000	1
.2	معتقدات المنظمة تدعم الادارة العليا في اتخاذ قراراتها.	3.66	0.88	73.21	14.84	*0.000	2
.3	تدعم ثقافة المؤسسة التغيير المطلوب لتحسين الأداء.	3.57	0.91	71.47	12.39	*0.000	3
.4	تتوافق ثقافة المؤسسة مع التغيرات الطارئة من البيئة الخارجية.	3.47	0.92	69.45	10.10	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	**3.61**	**0.74**	**72.17**	**16.34**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول (4-8) يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.61، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 72.17%، قيمة الاختبار 16.34، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **الثقافة التنظيمية** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **درجة قبول كبيرة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

3- موارد المنظمة وإمكانياتها

جدول رقم(4-9)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجالات " موارد المنظمة وإمكانياتها "

م	موارد المنظمة و امكانياتها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig)	الترتيب
.1	لدى المنظمة نظم إدارية ومعلوماتية تدعم اتخاذ القرار.	3.65	0.97	73.03	13.29	*0.000	3
.2	تمتلك المنظمة قدرات بشرية وفكرية ومعرفية جيدة.	3.77	0.88	75.38	17.32	*0.000	1
.3	القدرات المالية للمؤسسة كافية لتنفيذ استراتيجياتها.	2.80	1.21	55.96	-3.30	*0.001	4
.4	يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تسيير أعمال المؤسسة.	3.73	0.95	74.62	15.16	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	**3.49**	**0.76**	**69.72**	**12.61**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من الجدول (4-9) يمكن استخلاص أن المتوسط الحسابي يساوي 3.49، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.72%، قيمة الاختبار 12.61 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر

مجال " **موارد المنظمة وإمكانياتها** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل على أن هناك **درجة قبول متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- **تحليل جميع فقرات المحور الثاني: البيئة التنظيمية**

جدول رقم (4-10)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات المحور الثاني " البيئة التنظيمية "

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
البناء التنظيمي	3.39	0.92	67.90	8.49	*0.000	3
الثقافة التنظيمية	3.61	0.74	72.17	16.34	*0.000	1
موارد المنظمة وإمكانياتها	3.49	0.76	69.72	12.61	*0.000	2
البيئة التنظيمية	**3.50**	**0.72**	**69.91**	**13.69**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

تبين من جدول (4-10) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات **محور البيئة التنظيمية** يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.91%، قيمة الاختبار 13.69 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر جميع فقرات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، وهذا يعني أن هناك **درجة قبول** من قبل أفراد العينة على فقرات المحور الثاني " البيئة التنظيمية " بشكل عام.

التعليق : يتبين قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية مع ملاحظة الترتيب التالي للعناصر بدءًا بالأفضل من وجهة نظر المبحوثين :

1- الثقافة التنظيمية

2- موارد المنظمة وإمكانياتها

3- البناء التنظيمي

ثانيا :تحليل فقرات " ممارسات القيادة الاستراتيجية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة متوسط درجة الاستجابة من قبل العينة، ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة ، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الفقرات في كل مجال وعلى مستوى المجالات للأداة ككل ، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

1- تحليل فقرات مجال " تحديد الاتجاه الاستراتيجي "

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاتجاه الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقّع.	3.68	0.88	73.61	15.36	*0.000	1
.2	لدينا خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة.	3.61	0.93	72.24	12.92	*0.000	3
.3	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة.	3.60	0.87	72.05	13.61	*0.000	4
.4	لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.	3.31	0.98	67.29	8.33	*0.000	6
.5	نمتلك الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.	3.62	0.95	72.37	12.78	*0.000	2
.6	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع محيط المنظمة. (التعامل مع المتغيرات الخارجية)	3.51	0.93	70.18	10.72	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	**3.57**	**0.74**	**71.47**	**15.26**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (4-11) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة الأولى " **نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقّع** " بمتوسط حسابي يساوي 3.68 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.61%، قيمة الاختبار 15.36، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى اهتمام قيادات المؤسسات الحكومية كافة بوضع رؤية مستقبلية لها.

- الترتيب الأخير للفقرة الرابعة " **لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية** " بمتوسط حسابي يساوي 3.31 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.29%، قيمة الاختبار 8.33، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، وهذا يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة إلى قلة اهتمام الفئات العليا في المؤسسات الحكومية بوضع تصورات لاقتناص الفرص أو تجنب التهديدات.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.57، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.47%، قيمة الاختبار 15.26، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **تحديد الاتجاه الاستراتيجي** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل على أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2- تحليل فقرات مجال " استثمار القدرات الاستراتيجية "

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " استثمار القدرات الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة.....)	3.85	0.82	76.97	20.36	*0.000	1
.2	نعمل على أن نكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة .	3.54	1.00	70.77	10.65	*0.000	4
.3	لدى المؤسسة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	3.38	1.14	67.62	6.56	*0.000	5
.4	تولي الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية و الابتكارية لدى الموظفين.	3.33	1.10	66.60	5.90	*0.000	6
.5	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	3.55	0.95	70.90	11.30	*0.000	3
.6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.	3.60	0.93	72.02	12.71	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	**3.54**	**0.79**	**70.81**	**13.53**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4-12) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة الأولى " **للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة.....)** " بمتوسط حسابي يساوي 3.85 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 76.97%، قيمة الاختبار 20.36 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة** على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى وجود كوادر بشرية مميزة تعمل بالمؤسسات الحكومية.

- الترتيب الأخير للفقرة الرابعة " **تولي الإدارة أهمية للأعمال الابداعية و الابتكارية لدى الموظفين** " بمتوسط حسابي يساوي 3.33 ،أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.60%، قيمة الاختبار 5.90 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة إلى عدم الاهتمام الكافي من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية بالأعمال الإبداعية والابتكارية.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.54، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.81%، قيمة الاختبار 13.53 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **استثمار القدرات الاستراتيجية** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل على أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

3- تحليل فقرات مجال " تنمية وتطوير رأس المال البشري "

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال" تنمية وتطوير رأس المال البشري"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	3.49	1.05	69.77	9.09	*0.000	3
.2	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة .	3.71	0.96	74.23	14.56	*0.000	1
.3	نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.	3.04	1.15	60.89	0.75	0.226	6
.4	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)	3.34	1.06	66.74	6.25	*0.000	4
.5	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.	3.54	1.00	70.73	10.53	*0.000	2
.6	تهتم المؤسسة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين .	3.21	1.14	64.14	3.53	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	**3.39**	**0.86**	**67.75**	**8.80**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (4-13) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة الثانية " **يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.71 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.23%، قيمة الاختبار 14.56 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، وهذا يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن تنظيم الدورات التدريبية المختلفة يتم بشكل دائم.

- الترتيب الأخير للفقرة الثالثة " **نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي** " بمتوسط حسابي يساوي 3.04 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.89%، قيمة الاختبار 0.75 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.226 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة إلى عدم وجود الاهتمام المطلوب بمكافأة الموظفين ذوي التقويم السنوي العالي.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.39، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.75%، قيمة الاختبار 8.80 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **تنمية وتطوير رأس المال البشري** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

4- تحليل فقرات مجال " تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية "

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تسعى المؤسسة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	3.64	0.84	72.85	15.00	*0.000	3
.2	يوجد لدينا دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به.	3.40	0.96	67.98	8.15	*0.000	5
.3	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقي أثناء إنجاز العمل.	3.72	0.87	74.40	16.31	*0.000	2
.4	تقوم المؤسسة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.	3.11	1.14	62.18	1.88	*0.031	6
.5	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.	3.75	0.99	74.95	14.85	*0.000	1
.6	يمارس الرئيس نمط القيادة الخادمة للمرؤوسين بدلا من القيادة المخدومة.	3.48	1.01	69.59	9.33	*0.000	4
	جميع فقرات المجال معاً	**3.52**	**0.76**	**70.32**	**13.43**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (4-14) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة الخامسة " **يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية** " يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) ،أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.95%، قيمة الاختبار 14.85 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى أهمية دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ الممارسات الأخلاقية لدى العاملين.

- الترتيب الأخير للفقرة الرابعة " **تقوم المؤسسة بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل** " بمتوسط حسابي يساوي 3.11 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.18%، قيمة الاختبار 1.88 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.031 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة إلى قلة الاهتمام بمكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.52، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 70.32%، قيمة الاختبار 13.43 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

5- تحليل فقرات مجال " تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة "

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال" تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.	3.58	0.93	71.52	12.14	*0.000	3
.2	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي.	3.67	0.90	73.32	14.44	*0.000	1
.3	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.	3.61	0.89	72.28	13.44	*0.000	2
.4	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.	3.45	0.89	68.99	9.78	*0.000	6
.5	يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.	3.51	0.95	70.26	10.50	*0.000	4
.6	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.	3.50	0.99	69.92	9.58	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	**3.55**	**0.73**	**71.07**	**14.86**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4-15) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة الثانية " **يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحب للنظام الرقابي المالي** " بمتوسط حسابي يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5)، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.32%، قيمة الاختبار 14.44 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل على أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام العالي بالرقابة على الأداء في المؤسسات الحكومية.

- الترتيب الأخير للفقرة الرابعة " **يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل** " بمتوسط حسابي يساوي 3.45 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.99%، قيمة الاختبار 9.78 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة إلى الاهتمام بالرقابة على حساب الاستقلالية اللازمة لأداء العمل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.55، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 71.07%، قيمة الاختبار 14.86 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال "**تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

6- تحليل فقرات مجال " التعلم المستمر "

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال" التعلم المستمر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل .	3.79	0.88	75.83	17.73	*0.000	1
.2	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.	3.50	0.97	70.08	10.12	*0.000	2
.3	يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.	3.31	1.07	66.24	5.66	*0.000	5
.4	نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.	3.28	1.00	65.68	5.55	*0.000	6
.5	نقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءً على الأحداث الماضية.	3.32	1.00	66.34	6.16	*0.000	4
.6	يمتلك القادة إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى.	3.43	0.96	68.61	8.71	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	**3.34**	**0.78**	**67.82**	**11.06**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$.

من جدول (4-16) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة الأولى " **نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل** " بمتوسط حسابي يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.83%، قيمة الاختبار 17.73 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يدل أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام العالي بعدم تكرار الأخطاء.

- الترتيب الأخير للفقرة الرابعة " **نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.28 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.68%، قيمة الاختبار 5.55 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة إلى عدم وجود الاهتمام الكافي بالتحسين المستمر بل يتم الاعتماد على الإجراءات الثابتة المتبعة وهي السمة المعروفة عن المؤسسات الحكومية بشكل عام.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.82%، قيمة الاختبار 11.06 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " **التعلم**

المستمر " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تحليل جميع فقرات "ممارسات القيادة الاستراتيجية"

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-17)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات" ممارسات القيادة الاستراتيجية"

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	تحديد الاتجاه الاستراتيجي	3.57	0.74	71.47	15.26	*0.000	1
.2	استثمار القدرات الاستراتيجية	3.54	0.79	70.81	13.53	*0.000	3
.3	تنمية وتطوير راس المال البشري	3.39	0.86	67.75	8.80	*0.000	6
.4	تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	3.52	0.76	70.32	13.43	*0.000	4
.5	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	3.55	0.73	71.07	14.86	*0.000	2
.6	التعلم المستمر	3.34	0.78	67.82	11.06	*0.000	5
	ممارسات القيادة الاستراتيجية	3.50	0.68	70.04	14.56	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

تبين من جدول (4-17) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات " **ممارسات القيادة الاستراتيجية** " يساوي 3.50 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.04%، قيمة الاختبار 14.56 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر الفقرات بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات " **ممارسات القيادة الاستراتيجية** " بشكل عام.

التعليق: تبين أن ممارسات القيادة الاستراتيجية موجودة بنسب متوسطة لدى الفئات العليا من موظفي المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأن ترتيبها حسب نتائج المتوسطات الحسابية كما هو موضح بالجدول (4-22) مع عدم وجود فروقات كبيرة فيما بينها. وتتفق نتائج الراسة مع دراسات(**الزعبي ، 2010**) و(**حسوني، 2010**)، حيث أشارتا إلى تطبيق متوسط للقيادة الاستراتيجية في دراستيهما بينما أشارت دراسة(**Wiraporn et al,2014**) إلى نسبة تطبيق مرتفعة لممارسات القائد الاستراتيجي.

ثالثا: تحليل فقرات " إدارة المخاطر والأزمات "

سيتم تقسيم الفقرات إلى محورين المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثاني إدارة الأزمات

أ- تحليل فقرات المحور الأول : إدارة المخاطر

1- مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-18)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم اتباع الاساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة.	3.24	1.01	64.90	4.75	*0.000	4
.2	نقوم بتنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة.	3.27	1.04	65.36	5.05	*0.000	2
.3	يتم تحديد نسبة احتمالية حدوث المخاطر ودرجة الخطورة.	3.16	0.96	63.19	3.25	*0.001	6
.4	نقوم بدراسات وإجراءات تمكننا من تشخيص المخاطر المحتملة.	3.17	1.03	63.42	3.25	*0.001	5
.5	نعمل على توقع نواتج المخاطر إن حدثت وحجم الخسارة.	3.25	1.00	65.00	4.88	*0.000	3
.6	يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية.	3.42	1.06	68.41	7.74	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**3.26**	**0.88**	**65.11**	**5.71**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4-18) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة السادسة " **يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية** " بمتوسط حسابي يساوي 3.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.41%، قيمة الاختبار 7.74 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام بالمخاطر المحتملة لمحاولة تجنبها.

- الترتيب الأخير للفقرة الثالثة " **يتم تحديد نسبة احتمالية حدوث المخاطر ودرجة الخطورة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.19%، قيمة الاختبار 3.25، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.001 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة إلى صعوبة تقدير درجة الخطورة ونسب احتمالية حدوثها.

-بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.26، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 65.11%، قيمة الاختبار 5.71، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، وهذا يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2- مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم العمل على تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر .	3.32	1.03	66.30	6.02	*0.000	4
.2	نقوم باستكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة.	3.27	1.01	65.31	5.17	*0.000	6
.3	نعمل على وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر.	3.27	1.03	65.36	5.10	*0.000	5
.4	يتم دراسة بدائل مواجهة المخاطر(تحملها – تنويعها – تجنبها – تحويلها)	3.32	1.01	66.48	6.26	*0.000	3
.5	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر.	3.46	0.99	69.27	9.15	*0.000	2
.6	يحدث تعاون بين كافة المستويات في المؤسسة في مواجهة المخاطر.	3.51	1.04	70.13	9.50	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**3.36**	**0.89**	**67.21**	**7.98**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4-19) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة السادسة " **يحدث تعاون بين كافة المستويات في المؤسسة في مواجهة المخاطر** " بمتوسط حسابي يساوي 3.51 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.13%، قيمة الاختبار 9.50، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك التقدير العالي للدور الجماعي الهام في عملية مواجهة المخاطر.

- الترتيب الأخير للفقرة الثانية " **نقوم باستكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.27 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.31%، قيمة الاختبار 5.17، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة إلى صعوبة استكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة الموجودة بالمؤسسة.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.36، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.21%، قيمة الاختبار 7.98، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

3– مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4–20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	نقوم بالتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.	3.53	0.95	70.68	10.98	*0.000	2
.2	يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات المتبقية.	3.38	0.94	67.66	8.00	*0.000	3
.3	نقوم بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر.	3.35	0.94	66.95	7.24	*0.000	6
.4	يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلا.	3.36	1.00	67.15	6.98	*0.000	5
.5	نعمل على التطوير المعرفي للمساعدة على قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.	3.36	0.98	67.24	7.25	*0.000	4
.6	نقوم بإطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية.	3.59	1.00	71.83	11.54	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	**3.43**	**0.84**	**68.59**	**10.06**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4–20) يمكن استخلاص ما يلي:

– جاء بالترتيب الأول الفقرة السادسة " **نقوم باطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية** " بمتوسط حسابي يساوي 3.59 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.83%، قيمة الاختبار 11.54 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى أهمية إطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية للمشاركة في اتخاذ التدابير اللازمة.

– الترتيب الأخير للفقرة الثالثة " **نقوم بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر** " بمتوسط حسابي يساوي 3.35 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.95%، قيمة الاختبار 7.24 ، وأن القيمة الاحتمالية

(Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، وهذا يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة لعدم الاهتمام الكافي بعملية المراجعة والتقييم لخطوات إدارة المخاطر.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.43، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.59%، قيمة الاختبار 10.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال "**مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تحليل جميع فقرات المحور الأول: إدارة المخاطر

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4–21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الأول " إدارة المخاطر "

	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تشخيص وتقييم المخاطر	3.26	0.88	65.11	5.71	*0.000	3
2.	اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر	3.36	0.89	67.21	7.98	*0.000	2
3.	تقييم ومراجعة المخاطر	3.43	0.84	68.59	10.06	*0.000	1
	إدارة المخاطر	3.35	0.82	66.97	8.37	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

تبين من جدول (4–21) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات **محور إدارة المخاطر** يساوي 3.35 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.97%، قيمة الاختبار 8.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر فقرات المحور بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات المحور الأول " إدارة المخاطر " بشكل عام.

التعليق : تبين وفقا للنتائج وجود تطبيق بنسب متوسطة لعملية إدارة المخاطر في المؤسسات الحكومية مع الاهتمام الأكبر بالمرحلة الثالثة (تقييم ومراجعة المخاطر)، وبقدر أقل بالمرحلة الثانية (اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر)، وأخيرا تأتي المرحلة الأولى(تشخيص وتقييم المخاطر). وهي بذلك تشترك مع دراسة (**Papadaki et al ,2014**) التي أشارت إلى وجود مساحة لزيادة فعالية إدارة المخاطر من خلال جمع بيانات المخاطر وتحليلها وتقديمها للقيادة.

ب-تحليل فقرات المحور الثاني : إدارة الأزمات

1- مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة ما قبل الأزمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	نهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها .	3.41	1.00	68.28	8.13	*0.000	1
.2	نقوم بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة.	3.34	1.00	66.84	6.67	*0.000	3
.3	نقوم بتشكيل وتدريب فرق مختصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة.	3.22	1.05	64.44	4.13	*0.000	6
.4	يتم وضع سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات .	3.32	1.04	66.35	5.95	*0.000	4
.5	نتخذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع الأزمة.	3.30	1.00	65.97	5.86	*0.000	5
.6	يوجد تعاون للاستعداد للأزمة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة	3.38	1.06	67.57	7.02	*0.000	2
	جميع فقرات المجال معاً	**3.33**	**0.89**	**66.58**	**7.27**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4-22) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة الأولى " **نهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها** " بمتوسط حسابي يساوي 3.41 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.28%، قيمة الاختبار 8.13 وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهى 3 وهذا يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى أهمية هذه الخطوة في إدارة الأزمات.

- الترتيب الأخير للفقرة الثالثة " **نقوم بتشكيل وتدريب فرق مختصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.22 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 64.44%، قيمة الاختبار 4.13، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة لعدم وجود اهتمام كافي بالفرق المختصة بجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة.

-بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.33، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 66.58%، قيمة الاختبار 7.27، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، وهذا يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

2- مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة التعامل مع الأزمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء.	3.54	0.98	70.76	10.71	*0.000	2
.2	يتم توفير الامكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.	3.31	1.03	66.20	5.90	*0.000	5
.3	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.	3.42	1.03	68.35	7.93	*0.000	4
.4	نعتمد الخطة الملائمة للتعامل مع الأزمة بأسلوب علمي (العصف الذهني – شجرة القرارات – أسلوب دلفي .....).	3.27	1.05	65.38	4.97	*0.000	6
.5	يتم الاهتمام بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.	3.58	0.96	71.64	11.85	*0.000	1
.6	نأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة لتقليل الأضرار.	3.47	0.98	69.34	9.29	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	**3.43**	**0.87**	**68.63**	**9.68**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4-23) يمكن استخلاص ما يلي:

- جاء بالترتيب الأول الفقرة الخامسة " **يتم الاهتمام بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.58 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.64%، قيمة الاختبار 11.85، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك الأهمية الكبيرة للتواصل مع كافة الأطراف باطلاعها على الأزمة وبشكل متواصل.

- الترتيب الأخير للفقرة الرابعة " **نعتمد الخطة الملائمة للتعامل مع الأزمة بأسلوب علمي (العصف الذهني – شجرة القرارات – أسلوب دلفي .....)** " بمتوسط حسابي يساوي 3.27 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.38%، قيمة الاختبار 4.97، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة لقلة الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية عند التعامل مع الأزمة.

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.43، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 68.63%، قيمة الاختبار 9.68، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال " **مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)**" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، وهذا يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

3- مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة ما بعد الأزمة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	نعمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.	3.67	0.87	73.44	15.06	*0.000	1
.2	يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها.	3.62	0.92	72.32	13.16	*0.000	2
.3	نعتمد الإجراءات المناسبة لضمان عدم التكرار.	3.46	0.95	69.30	9.59	*0.000	3
.4	نقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.	3.42	0.99	68.44	8.39	*0.000	4
.5	نعمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعدادا للأزمات اللاحقة.	3.37	1.03	67.34	6.96	*0.000	6
.6	يتم استخلاص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات أخرى ذات ظروف متشابهة .	3.40	1.04	67.94	7.50	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	**3.49**	**0.83**	**69.79**	**11.56**	***0.000**	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

من جدول (4-24) يمكن استخلاص ما يلي:

– جاء بالترتيب الأول الفقرة الأولى " **نعمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.67 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.44%، قيمة الاختبار 15.06 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يعزو الباحث ذلك إلى أن الاهتمام الأكبر ينصب في مرحلة ما بعد الأزمة على معالجة الأضرار وحل المشكلات.

– الترتيب الأخير للفقرة الخامسة " **نعمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعدادا للأزمات اللاحقة** " بمتوسط حسابي يساوي 3.37 ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.34%، قيمة الاختبار 6.96 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يدل أن هناك **موافقة متوسطة (حيادية)** من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث الترتيب الأخير للفقرة بعدم وجود الاهتمام كافي بفريق إدارة الأزمة من خلال التدريب .

– بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.49، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.79%، قيمة الاختبار 11.56 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك يعتبر مجال "**مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)** " دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.، وهذا يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

– **تحليل جميع فقرات المحور الثاني: إدارة الأزمات**

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4–25)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات المحور الثاني " إدارة الأزمات "

	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
.1	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)	3.33	0.89	66.58	7.27	*0.000	3
.2	مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)	3.43	0.87	68.63	9.68	*0.000	2
.3	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)	3.49	0.83	69.79	11.56	*0.000	1
	إدارة الأزمات	3.42	0.81	68.33	10.10	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α.

تبين من جدول (4–25) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات **محور إدارة الأزمات** يساوي 3.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.33%، قيمة الاختبار 10.10 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر فقرات المحور بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 ≥α، مما يعني أن هناك **موافقة** من قبل أفراد العينة على فقرات المحور الثاني " إدارة الأزمات " بشكل عام.

التعليق : تبين وفقا للنتائج وجود تطبيق لعملية إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية مع الاهتمام الأكبر بمرحلة ما بعد الأزمة(**استعادة النشاط والتعلم**) بينما تليها مرحلة التعامل مع الأزمة(**المواجهة وتخفيف الآثار**) أما مرحلة ما قبل الأزمة(**الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات**) فقد حازت على أقل اهتمام. والنتائج بذلك تتوافق مع دراسة (**إسليم ،2007**) التي أشارت إلى وجود نظام لإدارة الأزمات بحاجة إلى تطوير، ودراسة(**اليحيوي، 2006**) التي أشارت إلى وجود تطبيق لإدارة الأزمات بنسب متوسطة. بينما تختلف مع دراسات كل من(**Roger, 2005**) التي أشارت إلى أن المؤسسات التي لم تتعرض إلى أزمات لا تمتلك أي نظم أو خطط لإدارة الأزمات ،و (**الجديلي، 2006**)التي أشارت إلى وجود ضعف شديد في نظام إدارة

الأزمات. كما تشترك نتائج الدراسة الحالية مع دراسات كل من(**انتظار جاسم ،2011)** (**الأعرجي ودقامسة،2000)** في أن المفهوم العلاجي للأزمة هو السائد وليس المفهوم الوقائي.

- **تحليل جميع فقرات " إدارة المخاطر والأزمات "**

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول (4-26)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (.Sig) لجميع فقرات " إدارة المخاطر والأزمات "

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
إدارة المخاطر	3.35	0.82	66.97	8.37	*0.000	2
إدارة الأزمات	3.42	0.81	68.33	10.10	*0.000	1
إدارة المخاطر والأزمات	3.38	0.78	67.68	9.63	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 \geq \alpha$.

تبين من جدول **(4-26)** أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات **إدارة المخاطر والأزمات** يساوي 3.38 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.68%، قيمة الاختبار 9.63 ، وأن القيمة الاحتمالية (.Sig) تساوي 0.000 ، لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$، مما يعني أن هناك **موافقة متوسطة (إلى حد ما)** من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة المخاطر والأزمات بشكل عام.

التعليق : من خلال النتائج يلاحظ أن إدارة الأزمات تحظى باهتمام أكبر من إدارة المخاطر.

المبحث الثاني: اختبار صحة الفروض

اختبار الفروض حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة

الفرض الصفري: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

الفرض البديل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت (Sig.(P-value أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرض الصفري وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت (Sig.(P-value أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

أولا : اختبار صحة الفرض الرئيس الأول وفروعه:

الفرض الرئيس الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات.

جدول رقم (4-27)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات

الفرض	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات.	**.825**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (4-27) أن معامل الارتباط يساوي 825.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات**"

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة(**Mildred et al,2012**) التي أكدت عل دور القيادة الاستراتيجية في بناء سيناريوهات الأزمة.

ويتفرع من الفرض الرئيس الأول:

الفرض الفرعي الأول:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر والأزمات.

1-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي وإدارة المخاطر.

1-2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة الأزمات.

جدول رقم (4-28)

معامل الارتباط بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر والأزمات

الفرض	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر.	.664	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة الأزمات.	.647	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر والأزمات	**.680**	***0.000**

2 الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-28) أن معامل الارتباط يساوي 680.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر والأزمات عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 ≥α.

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتوجه الاستراتيجي وإدارة المخاطر والأزمات**"

وهو ما يتوافق أيضا مع دراسة(**Mildred et al,2012**).

الفرض الفرعي الثاني:

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات.

2-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر.

2-2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة الأزمات.

جدول رقم (4-29)

معامل الارتباط بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات

الفرض	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر.	.665	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة الأزمات.	.656	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات	**.685**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-29) أن معامل الارتباط يساوي 685.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات**"

ويتوافق ذلك مع دراسة(**Genti ,2014**) التي أشارت لوجود دور لإدارة الإبداع في الأزمات، و دراسة (**MedienWirt,2010**) التي أكدت على دور الاتصالات في إدارة الأزمة.

الفرض الفرعي الثالث

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر والأزمات.

3-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر.

3-2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة الأزمات.

جدول رقم (4-30)

معامل الارتباط بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر والأزمات

الفرض	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية(Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر.	.726	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة الأزمات.	.704	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر والأزمات.	**.741**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (4-30) أن معامل الارتباط يساوي 741.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر والأزمات عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية وتطوير رأس المال البشري وإدارة المخاطر والأزمات**"

الفرض الفرعي الرابع

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر والأزمات.

4-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر .

4-2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة الأزمات.

جدول رقم (4-31)

معامل الارتباط بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر والأزمات

الفرض	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر	.685	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة الأزمات.	.660	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر والأزمات.	**.697**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-31) أن معامل الارتباط يساوي 697.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر والأزمات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وإدارة المخاطر والأزمات**"

وتؤكد دراسة(**Zenica-Livia et al , 2012**) على الدور الهام للممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات

كما تؤكد دراسة (**Fredricka , 2013**) دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمة

الفرض الفرعي الخامس:

5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر والأزمات.

5-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر .

5-2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة الأزمات.

جدول رقم (4-32)

معامل الارتباط بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر والأزمات

الفرض	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر .	.734	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة الأزمات.	.689	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر والأزمات.	**.738**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-32) أن معامل الارتباط يساوي 738.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر والأزمات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة وإدارة المخاطر والأزمات**"

الفرض الفرعي السادس:

6-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر والأزمات.

6-1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر.

6-2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة الأزمات.

جدول رقم (4-33)

معامل الارتباط بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر والأزمات

الفرض	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر.	.799	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة الأزمات.	.762	*0.000
لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر والأزمات.	**.809**	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-33) أن معامل الارتباط يساوي 809.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر والأزمات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر وإدارة المخاطر والأزمات**"

وتشترك النتيجة في ذلك مع دراسة(**Jemy Honson, 2013**) التي تؤكد على دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمة

من خلال اختبار الفرض الرئيس الأول وما تفرع منه يوضح الجدول اللاحق (4-34) علاقة الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومراحل كل من إدارة المخاطر وإدارة الأزمات.

جدول رقم (4-34)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات

القيادة الاستراتيجية		إدارة المخاطر				إدارة الأزمات				إدارة المخاطر والأزمات
		مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر	مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر	مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر	إدارة المخاطر	مرحلة ما قبل الأزمة	مرحلة التعامل مع الأزمة	مرحلة ما بعد الأزمة	إدارة الأزمات	
تحديد الاتجاه الاستراتيجي	معامل الارتباط	.621	.635	.622	.664	.608	.592	.617	.647	.680
	(Sig.)	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
استثمار القدرات الاستراتيجية	معامل الارتباط	.601	.653	.627	.665	.607	.603	.629	.656	.685
	(Sig.)	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
تنمية وتطوير رأس المال البشري	معامل الارتباط	.664	.701	.689	.726	.654	.660	.659	.704	.741
	(Sig.)	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية	معامل الارتباط	.640	.642	.656	.685	.615	.609	.626	.660	.697
	(Sig.)	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة	معامل الارتباط	.664	.697	.716	.734	.644	.655	.633	.689	.738
	(Sig.)	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
التعلم المستمر	معامل الارتباط	.730	.764	.769	.799	.729	.693	.715	.762	.809
	(Sig.)	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
ممارسات القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	.744	.778	.774	.810	.732	.724	.737	.782	.825
	(Sig.)	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يستخلص الباحث من الجدول ما يلي:

أ- لممارسات القيادة الاستراتيجية علاقة ارتباط بإدارة المخاطر أكبر من إدارة الأزمات.

ب- جاء ترتيب علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية مع مراحل إدارة المخاطر كالتالي بدءا بالأعلى:

1-المرحلة الثانية : اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر

2- المرحلة الثالثة : تقييم ومراجعة المخاطر

3- المرحلة الأولى : تشخيص وتقييم المخاطر

ت- أما ترتيب علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية مع مراحل إدارة الأزمات بدءا بالأعلى:

1- المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الأزمة(استعادة النشاط والتعلم)

2- المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل الأزمة(الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)

3-المرحلة الثانية : مرحلة التعامل مع الأزمة(المواجهة وتخفيف الآثار)

ث- يمكن ترتيب ممارسات القيادة الاستراتيجية وفقا لعلاقتها مع إدارة المخاطر والأزمات وقد جاءت كالتالي :

1- التعلم المستمر

2-تنمية وتطوير راس المال البشري

3- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

4- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية

5- استثمار القدرات الاستراتيجية

6-تحديد الاتجاه الاستراتيجي

ج- تعزز النتائج رأي الباحث بالدور الوثيق للتعلم المستمر في إدارة المخاطر والأزمات. وهو ما أكدت عليه دراسات كل من(Taylor & Schermerhorn, 2006) و (Jemy Honson, 2013) كما يلي ذلك في الترتيب دور الاستثمار في الموارد البشرية وهو ما توصلت إليه دراسة(الزعبي ، 2010) من خلال التطرق لتمكين العاملين و دراسة(Ellen F. Goldman,2012).

ثانيا: اختبار صحة الفرض الرئيس الثاني:

الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.

جدول (4-35)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار" إدارة المخاطر"

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	0.011	0.095	0.924
التعلم المستمر	0.490	10.157	0.000
تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة	0.277	5.582	0.000
تنمية وتطوير راس المال البشري	0.197	4.663	0.000
معامل التحديد = 0.704		معامل التحديد المُعدَّل= 0.702	

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن ممارسات القيادة الاستراتيجية المؤثرة على المتغير التابع " إدارة المخاطر" هي: التعلم المستمر ، تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة، تنمية وتطوير رأس المال البشري. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- **إدارة المخاطر** = 0.011 + 0.490 * التعلم المستمر + 0.277* تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة + 0.197 * تنمية وتطوير رأس المال البشري .

وتعني هذه المعادلة أن كل بعد من هذه الأبعاد يفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع بالنسبة المقابلة له، أي أن التعلم المستمر يفسر 49% من التغير في (إدارة المخاطر) بينما تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة يفسر 27.7% من التغير في (إدارة المخاطر) وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري يفسر 19.7% من التغير في إدارة المخاطر.

- معامل التحديد = 0.704، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.702، وهذا يعني أن 70.2% من التغير في إدارة المخاطر (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 29.8% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على إدارة المخاطر.

من خلال جدول (4-35) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " إدارة المخاطر " حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- التعلم المستمر
- تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة
- تنمية وتطوير راس المال البشري

يستخلص الباحث عدم قبول الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.

ثالثا: اختبار صحة الفرض الرئيس الثالث:

الفرض الرئيس الثالث : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

جدول (4-36)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار"إدارة الأزمات"

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	0.314	2.438	0.015
التعلم المستمر	0.457	8.692	0.000
تنمية وتطوير رأس المال البشري	0.223	4.830	0.000
تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة	0.220	4.079	0.000
معامل التحديد = 0.640		معامل التحديد المُعدَّل= 0.637	

من نتائج الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن ممارسات القيادة الاستراتيجية المؤثرة على المتغير التابع " إدارة الأزمات " هي: التعلم المستمر ، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.

- **إدارة الأزمات** = 0.314 + 0.457 * التعلم المستمر + 0.223* تنمية وتطوير رأس المال البشري+ 0.220 * تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة.

وتعني هذه المعادلة أن كل بعد من هذه الأبعاد يفسر التغير الذي يحدث في المتغير التابع بالنسبة المقابلة له، أي أن التعلم المستمر يفسر 45.7% من التغير في (إدارة الأزمات) وأن تنمية وتطوير رأس المال البشري يفسر 22.3% من التغير في(إدارة الازمات) بينما تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة يفسر 22% من التغير في (إدارة الأزمات).

- معامل التحديد = 0.640، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.637، وهذا يعني أن 63.7% من التغير في إدارة الأزمات (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 36.3% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على إدارة الأزمات.

من خلال جدول **(4-36)** تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير " إدارة الأزمات " حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- التعلم المستمر

- تنمية وتطوير راس المال البشري
- تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة

يستخلص الباحث عدم قبول الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.

رابعا: اختبار صحة الفرض الرئيس الرابع:

الفرض الرئيس الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية(السياسية والقانونية / الاقتصادية/الاجتماعية والثقافية/البيئة المباشرة–جماعات الضغط)

ويتفرع منه:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة السياسية والقانونية.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاقتصادية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة الاجتماعية والثقافية.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة المباشرة (جماعات الضغط)

اختبار الفرض الرئيس

جدول رقم(4–37)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و متغيرات البيئة الخارجية

		متغيرات البيئة الخارجية
ممارسات القيادة الاستراتيجية	**معامل الارتباط**	**0.696**
	(Sig.)	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4– 37) أن معامل الارتباط يساوي **696. 0**.، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية.

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية(السياسية والقانونية / الاقتصادية/الاجتماعية والثقافية/البيئة المباشرة–جماعات الضغط –)**

وهو ما يتوافق مع دراسة (**Wanasika, 2009**) التي تؤكد على القدرات التكيفية للقائد الاستراتيجي مع البيئة الخارجية، كما تشير دراسة (**Lowder,2009**) إلى الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية الخارجية إضافة إلى العناصر الإجرائية الداخلية.

أما أثر متغيرات البيئة الخارجية (مجتمعة) على ممارسات القيادة الاستراتيجية فيمكن معرفته من خلال الجدول التالي.

جدول رقم(4-38)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار " البيئة الخارجية"

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	1.333	11.045	0.000
البيئة الخارجية المباشرة	0.315	7.959	0.000
البيئة السياسية والقانونية	0.133	3.234	0.001
البيئة الاجتماعية والثقافية	0.156	3.451	0.001
البيئة الاقتصادية	0.083	2.010	0.045
معامل التحديد = 0.515		**معامل التحديد المُعدَّل= 0.510**	

ممارسات القيادة الاستراتيجية = 1.333 + 0.315 * البيئة الخارجية المباشرة + 0.133* البيئة السياسية والقانونية + 0.156 * البيئة الاجتماعية والثقافية + 0.083 * البيئة الاقتصادية.

من نتائج الانحدار المتعدد يمكن استنتاج ما يلي: معامل التحديد = **0.515**، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.510، وهذا يعني أن **51%** من التغير في ممارسات القيادة الاستراتيجية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 49% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على ممارسة القيادة الاستراتيجية.

من خلال جدول **(4-38)** تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "ممارسات القيادة الاستراتيجية" حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- البيئة الخارجية المباشرة
- البيئة الاجتماعية والثقافية
- البيئة السياسية والقانونية
- البيئة الاقتصادية

اختبار الفروض الفرعية

الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة السياسية والقانونية.

جدول رقم (4-39)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة السياسية والقانونية

		البيئة السياسية والقانونية
ممارسات القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.579
	(Sig.)	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-39) أن معامل الارتباط يساوي **0.579** ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة السياسية والقانونية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة السياسية والقانونية** "

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاقتصادية.

جدول رقم(4-40)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاقتصادية

		البيئة الاقتصادية
ممارسات القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.577
	(Sig.)	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-40) أن معامل الارتباط يساوي **577. 0.**، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاقتصادية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاقتصادية** "

الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاجتماعية والثقافية.

جدول رقم (4-41)

معامل الارتباط بين وممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة الاجتماعية

		البيئة الاجتماعية والثقافية
ممارسات القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.583
	(Sig.)	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-41) أن معامل الارتباط يساوي **0.583**، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاجتماعية والثقافية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاجتماعية والثقافية**

الفرض الفرعي الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة المباشرة(جماعات الضغط).

جدول رقم (4-42)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الخارجية المباشرة

		البيئة الخارجية المباشرة
ممارسات القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.649
	(Sig.)	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-42) أن معامل الارتباط يساوي 0.649، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05=α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة المباشرة – جماعات الضغط – عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة المباشرة – جماعات الضغط –** "

خامسا: اختبار صحة الفرض الرئيس الخامس:

الفرض الرئيس الخامس : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و متغيرات البيئة التنظيمية (البناء التنظيمي / الثقافة التنظيمية /موارد المنظمة وإمكانياتها)

ويتفرع منها:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبناء التنظيمي.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و موارد المنظمة وإمكانياتها.

اختبار الفرض الرئيس

جدول رقم (4-43)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبيئة التنظيمية

		البيئة التنظيمية
ممارسات القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	0.820
	(Sig.)	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-43) أن معامل الارتباط يساوي **0.820** ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية(البناء التنظيمي/ الثقافة التنظيمية /موارد المنظمة وإمكانياتها)**

وهو ما تؤكده دراسة (**Lowder,2009**) التي تؤكد على اهتمام القيادة الاستراتيجية بالعناصر الإجرائية الداخلية

أما أثر متغيرات البيئة التنظيمية (مجتمعة) على ممارسات القيادة الاستراتيجية فيمكن معرفته من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (4-44)

تحليل الانحدار المتعدد لمعاملات الانحدار "البيئة التنظيمية"

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية .Sig
المقدار الثابت	0.518	3.165	0.002
الثقافة التنظيمية	0.363	5.689	0.000
موارد المنظمة وإمكانياتها	0.312	5.422	0.000
البناء التنظيمي	0.128	2.514	0.012
معامل التحديد = 0.460		**معامل التحديد المُعدَّل= 0.456**	

ممارسات القيادة الاستراتيجية = 0.518 + 0.363* الثقافة التنظيمية + 0.312* موارد المنظمة وإمكانياتها + 0.128 * البناء التنظيمي .

من نتائج الانحدار المتعدد يمكن استنتاج ما يلي:

معامل التحديد = 0.460، ومعامل التحديد المُعدَّل= 0.456، وهذا يعني أن 45.6% من التغير في ممارسة القيادة الاستراتيجية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 54.4% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على ممارسة القيادة الاستراتيجية.

من خلال جدول (4-44) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "ممارسة القيادة الاستراتيجية" حسب قيمة اختبار T كما يلي:

- الثقافة التنظيمية
- موارد المنظمة وإمكانياتها
- البناء التنظيمي

اختبار الفروض الفرعية:

الفرض الفرعي الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبناء التنظيمي.

جدول رقم(4-45)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبناء التنظيمي

	البناء التنظيمي	
ممارسات القيادة الاستراتيجية	**معامل الارتباط**	**0.725**
	(Sig.)	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-45) أن معامل الارتباط يساوي **0.725** ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البناء التنظيمي عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البناء التنظيمي)**"

الفرض الفرعي الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.

جدول رقم(4-46)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية

	الثقافة التنظيمية	
ممارسات القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	**0.753**
	(Sig.)	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-46) أن معامل الارتباط يساوي **0.753**، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و الثقافة التنظيمية**"

الفرض الفرعي الثالث: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و موارد المنظمة وإمكانياتها.

جدول رقم (4-47)

معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و موارد المنظمة وإمكانياتها

	موارد المنظمة وإمكانياتها	
ممارسات القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	**0.706**
	(Sig.)	***0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة 0.05 ≥α.

يبين جدول (4-47) أن معامل الارتباط يساوي **0.706**، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة 0.05 =α وهذا يدل على **وجود علاقة** ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و موارد المنظمة وإمكانياتها عند مستوى دلالة إحصائية (0.05 ≥α).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي أنه " **توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و موارد المنظمة وإمكانياتها** "

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

مقدمة

أولا : النتائج

ثانيا :التوصيات

ثالثا : آليات تطبيق التوصيات

مقدمة:

يتناول الباحث من خلال هذا الفصل ملخصا لنتائج فروض الدراسة ، كذلك ملخصا لأهم النتائج العامة التي أمكن التوصل إليها من خلال التحليل بالإضافة إلى التوصيات التي يراها الباحث مناسبة للمساعدة في تحسين عملية إدارة المخاطر والأزمات بتطبيق الممارسات الفعالة للقيادة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

أولا : النتائج

أ- نتائج اختبار الفروض

بينت اختبارات الفروض الرئيسة وفروعها النتائج التالية:

جدول رقم (5-1)

ملخص نتائج اختبار الفروض وفروعها

الفروض	النتيجة
الفرض الرئيس الأول : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات. **ويتفرع منه:**	**ثبت عدم صحة الفرض**
1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد القائد للتوجه الاستراتيجي و إدارة المخاطر والأزمات.	ثبت عدم صحة الفرض
2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القائد للقدرات الاستراتيجية و إدارة المخاطر والأزمات.	ثبت عدم صحة الفرض
3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد تنمية و تطوير رأس المال البشري و إدارة المخاطر والأزمات.	ثبت عدم صحة الفرض
4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز القائد الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية و إدارة المخاطر والأزمات.	ثبت عدم صحة الفرض
5- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القائد للرقابة التنظيمية المتوازنة و إدارة المخاطر والأزمات.	ثبت عدم صحة الفرض
6- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر والأزمات.	ثبت عدم صحة الفرض

الفرض	النتيجة
الفرض الرئيس الثاني : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.	**ثبت عدم صحة الفرض**

الفرض	النتيجة
الفرض الرئيس الثالث : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.	**ثبت عدم صحة الفرض**

الفرض الرئيس الرابع: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و متغيرات البيئة الخارجية(السياسية والقانونية /الاقتصادية /الاجتماعية والثقافية /البيئة المباشرة–جماعات الضغط –) **ويتفرع منه:**	**ثبت عدم صحة الفرض**
1– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة السياسية والقانونية.	ثبت عدم صحة الفرض
2– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاقتصادية.	ثبت عدم صحة الفرض
3– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة الاجتماعية والثقافية.	ثبت عدم صحة الفرض
4– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و البيئة المباشرة(جماعات الضغط).	ثبت عدم صحة الفرض

الفرض الرئيس الخامس: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و متغيرات البيئة التنظيمية (البناء التنظيمي / الثقافة التنظيمية /موارد المنظمة وإمكانياتها) **ويتفرع منه:**	**ثبت عدم صحة الفرض**
1– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والبناء التنظيمي.	ثبت عدم صحة الفرض
2– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية.	ثبت عدم صحة الفرض
3– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية و موارد المنظمة وإمكانياتها.	ثبت عدم صحة الفرض

ب-النتائج العامة:

يمكن استعراض بعض النتائج الهامة ذات الصلة بالموضوع وذلك على النحو التالي:

1- بينت النتائج أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطا (إلى حد ما) مع ملاحظة الترتيب التالي لمدى قبول العينة لمتغيرات البيئة الخارجية بدءا بالأفضل:

- أولا **البيئة الاجتماعية والثقافية** بدرجة قبول كبيرة.
- **البيئة الخارجية المباشرة (جماعات الضغط)** بدرجة قبول متوسطة (إلى حد ما).
- **البيئة السياسية والقانونية** بدرجة قبول متوسطة (إلى حد ما).
- أخيرا **البيئة الاقتصادية** بعدم قبولهم لها.

حيث أبدى المبحوثون عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية وهو ما يفسره الباحث بأنهما أكثر مصادر المخاطر والأزمات التي قد تهدد المؤسسات الحكومية.

2- اتضح من خلال النتائج قبول العينة للبيئة التنظيمية التي تعمل بها المؤسسات الحكومية الفلسطينية مع ملاحظة الترتيب التالي لمدى قبول المبحوثين لمتغيرات البيئة التنظيمية بدءا بالأفضل :

- أولا **الثقافة التنظيمية** بدرجة قبول كبيرة.
- **موارد المنظمة وإمكانياتها** بدرجة قبول متوسطة (إلى حد ما).
- **البناء التنظيمي** بدرجة قبول متوسطة (إلى حد ما).

أي أن مصادر الضعف التي تمثل سببا للأزمات التنظيمية المحتملة تبدأ بالبناء التنظيمي ومن ثم موارد المنظمة وإمكانياتها.

3- توصلت الدراسة إلى أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وبالإمكان استعراض الممارسات مرتبة حسب مدى تطبيقها كالتالي:

- بالنسبة **لتحديد التوجه الاستراتيجي** لوحظ اهتمام قيادات المؤسسات الحكومية بوضع رؤية مستقبلية لها إلا أن الاهتمام يقل بوضع تصورات لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات.
- أما **الرقابة التنظيمية المتوازنة** فقد بينت الدراسة وجود نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي ، إلا أنه يؤخذ على هذا النظام ضعف الموازنة بينه وبين الاستقلالية اللازمة لأداء العمل.
- فيما يخص **استثمار القدرات الاستراتيجية** بينت الدراسة وجود كوادر بشرية مميزة تعمل بالمؤسسات الحكومية إلا أنه لا يتم استثمارها بشكل جيد إذ يقل الاهتمام بالأعمال الإبداعية و الابتكارية.
- بالنسبة **لتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية** لوحظ اهتمام القيادة بتبني الممارسات الأخلاقية (القيادة الأخلاقية) مع وجود دستور أخلاقي عام 2012.إلا أنه يقل التشجيع ومكافأة العاملين الملتزمين بالتطبيق.
- فيما يخص **التعلم المستمر** لوحظ أن القيادات الحكومية تعمل وفق قاعدة الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها مستقبلا إلا أنها لم تصل إلى مرحلة التحسين المستمر على حساب ثبات الإجراءات والقواعد المتبعة.

- أخيرا فيما يتعلق **بتنمية وتطوير رأس المال البشري** توصلت الدراسة إلى وجود اهتمام بتنظيم الدورات التدريبية المتنوعة واهتمام بالعمل الجماعي من خلال (فرق العمل)إلا أنه لا يوجد اهتمام كافي بمكافأة وتشجيع الموظفين ذوي التقديرات العالية في التقويم السنوي بالشكل المطلوب مما يقلل التنمية والتطوير كما قل الاهتمام بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.

4- تم التوصل إلى أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة (إلى حد ما) وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي. وكان ترتيب مراحل إدارة المخاطر من حيث التطبيق كما يلي:

- جاء أولا تطبيق المرحلة الثالثة " **تقييم ومراجعة المخاطر** " بدرجة عالية .
- ثم المرحلة الثانية " **اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر**" فهي مطبقة بدرجة متوسطة (إلى حد ما).
- أخيرا جاءت المرحلة الأولى " **تشخيص وتقييم المخاطر** " فقد تبين أن تطبيقها كان الأقل بدرجة متوسطة (إلى حد ما).

أما بالنسبة لإدارة الأزمات فهي مطبقة بدرجة عالية وقد جاء ترتيب مراحلها بدءا بالأكثر تطبيقا كما يلي :

- جاء في الترتيب الأول تطبيق مرحلة ما بعد الأزمة " **استعادة النشاط والتعلم** " بدرجة عالية.
- ثم مرحلة التعامل مع الأزمة " **المواجهة وتخفيف الآثار** فهي مطبقة بدرجة عالية .
- أخيرا جاءت مرحلة ما قبل الأزمة " **الاستعداد والوقاية واكتشاف الاشارات** " فقد تبين أن تطبيقها كان الأقل و بدرجة متوسطة (إلى حد ما).

5- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات حيث بلغ معامل الارتباط 0.825 وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.

6- عززت النتائج وجهة نظر الباحث حول إضافة الممارسة السادسة "التعلم المستمر " التي جاءت في دراسات كل من(**Ellen F. Goldman,2012**) ،(**Phipps& Burbach, 2010**) ،(**الزعبي ، 2010**)،(**Taylor & Schermerhorn, 2006**) حيث كانت الممارسة الأعلى من حيث علاقتها و تأثيرها في إدارة المخاطر والأزمات .

7- توصلت النتائج إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطا وتأثيرا في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقا من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وهي (التعلم المستمر وتنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة) .

8- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة الخارجية ،كما أن متغيرات البيئة الخارجية(مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 51% (معامل التحديد المعدل = 0.51).

9- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية ومتغيرات البيئة التنظيمية ، كما أن متغيرات البيئة التنظيمية (مجتمعة) تؤثر على ممارسات القيادة الاستراتيجية بنسبة 45.6% (معامل التحديد المعدل= 0.456).

10-تم تحقيق أهداف الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-2)

أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها

الهدف	المضمون	كيفية تحقق الهدف	النتيجة
الأول	التعرف على طبيعة المخاطر والأزمات التي تعيشها دولة فلسطين. والتي تعاني منها المؤسسات الحكومية الفلسطينية.	من خلال نتائج الدراسات السابقة، الدراسة الاستطلاعية، نتائج الدراسة الميدانية، التقارير والإحصائيات.	**تم تحقيقه**
الثاني	التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وما تتمتع به من سمات وخصائص ومدى مساعدتها للوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في إدارة المخاطر والأزمات بفعالية.	من خلال نتائج الدراسات السابقة ، نتائج اختبار الفروض، نتائج التحليل الإحصائي.	**تم تحقيقه**
الثالث	التعرف على الفرق بين الممارسات القيادية الحالية وممارسات القيادة الاستراتيجية في مواجهة المخاطر و الأزمات.	نتائج الدراسة الميدانية ، نتائج اختبار الفروض.	**تم تحقيقه**
الرابع	التعرف على القيود التي قد تعيق تطبيق مهارات القيادة الاستراتيجية كليا أو جزء منها في المؤسسات الحكومية الفلسطينية مما يؤثر على فعالية إدارة المخاطر والأزمات.	الدراسات السابقة، نتائج الدراسة الميدانية، نتائج اختبار الفروض.	**تم تحقيقه**
الخامس	تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في فعالية إدارة المخاطر والأزمات مما يعزز أداء المؤسسات الحكومية الفلسطينية.	من خلال نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الميدانية.	**تم تحقيقه**

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

ثانيا : التوصيات

في نهاية الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1- الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة الاقتصادية والبيئة السياسية والقانونية إذ أنها وفقا لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية .

2- العمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية المختلفة بدءا بالبناء التنظيمي ثم موارد المنظمة وأخيرا الثقافة التنظيمية كي تمثل نقاط قوة ترتكز عليها المؤسسة في مواجهة التهديدات الخارجية بدلا من أن تكون نقاط ضعف ومصدرا للأزمات التنظيمية.

3- تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية مع التأكيد على ما يلي:

- فيما يخص **تحديد التوجه الاستراتيجي** يتطلب تأهيل القيادات لوضع تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية مع امتلاك الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء هذه التصورات.
- أما بالنسبة **لتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة** فيتوجب تشجيع اتباع القيادة القائمة على النتائج (متوسطة و بعيدة المدى)أكثر من القيادة القائمة على الضبط وبالتالي الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل التي تتيح للموظفين التعامل بفعالية أكبر مع المخاطر والأزمات كل حسب موقعه.
- فيما يتعلق **باستثمار القدرات الاستراتيجية** فمن خلال النتائج يؤخذ على القيادة عدم الاستفادة من العوامل المميزة الموجودة في المؤسسة لذا لا بد من الاهتمام بذلك مع إفساح المجال للكوادر المتميزة الموجودة أن تبدع وتبتكر ويستثمر ذلك في إيجاد الحلول الكفيلة باحتواء الأزمات.
- يجب تشجيع القيادة على **تعزيز مفهوم الممارسات الأخلاقية واعتبارها جزءا أصيلا من الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة** إذ أن لها دورا هاما في ترسيخ العلاقات الإيجابية الداخلية والخارجية مما يهيئ لإدارة أفضل للمخاطر والأزمات في كل مراحلها.
- أما **بالنسبة للتعلم المستمر** فمع توصل النتائج إلى وجود قناعة لدى القيادة بضرورة الاستفادة من الأخطاء السابقة إلا أنه يتوجب تشجيعها على تغليب مفهوم التحسين المستمر على حساب الثبات والجمود في اتباع الإجراءات والقواعد مما يعطى المرونة اللازمة للتعامل مع البيئة الديناميكية والتغيرات المتسارعة التي تحيط بالمؤسسة. كما أن الاستفادة من التجارب التي مرت بها المؤسسات الأخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار فتعطي تصورا أفضل للاستعداد و مواجهة المخاطر والأزمات المحتملة.
- أخيرا فيما يتعلق **بتنمية وتطوير راس المال البشري** فقد بينت الدراسة اهتمام القيادة بعقد الدورات التدريبية المتنوعة للموظفين وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة التركيز على مجالات إدارة المخاطر والأزمات وإعداد فرق عمل مختصة لذلك كما يجب تدعيم تطوير رأس المال البشري عبر زيادة تحفيز الكفاءات ذوي التقديرات العالية في التقويم الدوري بتهيئتهم وإعدادهم كقادة للمستقبل .

4- التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقا والأكثر ارتباطا وتأثيرا في إدارة المخاطر والأزمات وهي :

- " التعلم المستمر"
- " تنمية وتطوير رأس المال البشري"
- " تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة"

5- اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة ، فبالنسبة لإدارة المخاطر يتوجب على القيادات ما يلي :

أولا: "**تشخيص وتقييم المخاطر** " من خلال العمل على التنبؤ بها وبنسب احتمالية حدوثها وتوقع شدة تأثيرها.

ثانيا: " **اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر**" من خلال اتباع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر.

ثالثا: " **تقييم ومراجعة المخاطر**" حيث يتم التأكد من جدوى الإجراءات المتبعة للمساعدة في اتخاذ قرارات أفضل مستقبلا.

أما بالنسبة لإدارة الأزمات فتتطلب الآتي:

أولا: " **الاستعداد والوقاية واكتشاف الاشارات** " في مرحلة ما قبل الأزمة ، من خلال تشكيل وتدريب فريق مختص لاكتشاف وجمع مؤشرات الأزمة مع توفير الدعم اللازم للاستعداد لها.

ثانيا: "**المواجهة وتخفيف الآثار**" في مرحلة التعامل مع الأزمة، إذ يتم تبني الخطة الملائمة للتعامل معها من قبل فريق الأزمة وذلك بإتباع الأساليب العلمية (العصف الذهني – شجرة القرارات – أسلوب دلفي...)

ثالثا: " **استعادة النشاط والتعلم** " في مرحلة ما بعد الأزمة ، حيث يتم معالجة الأضرار وتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمة لتصويبها وتطويرها مع العمل على تحسين أداء فريق الأزمة من خلال التدريب واستخلاص نتائج التجارب الأخرى.

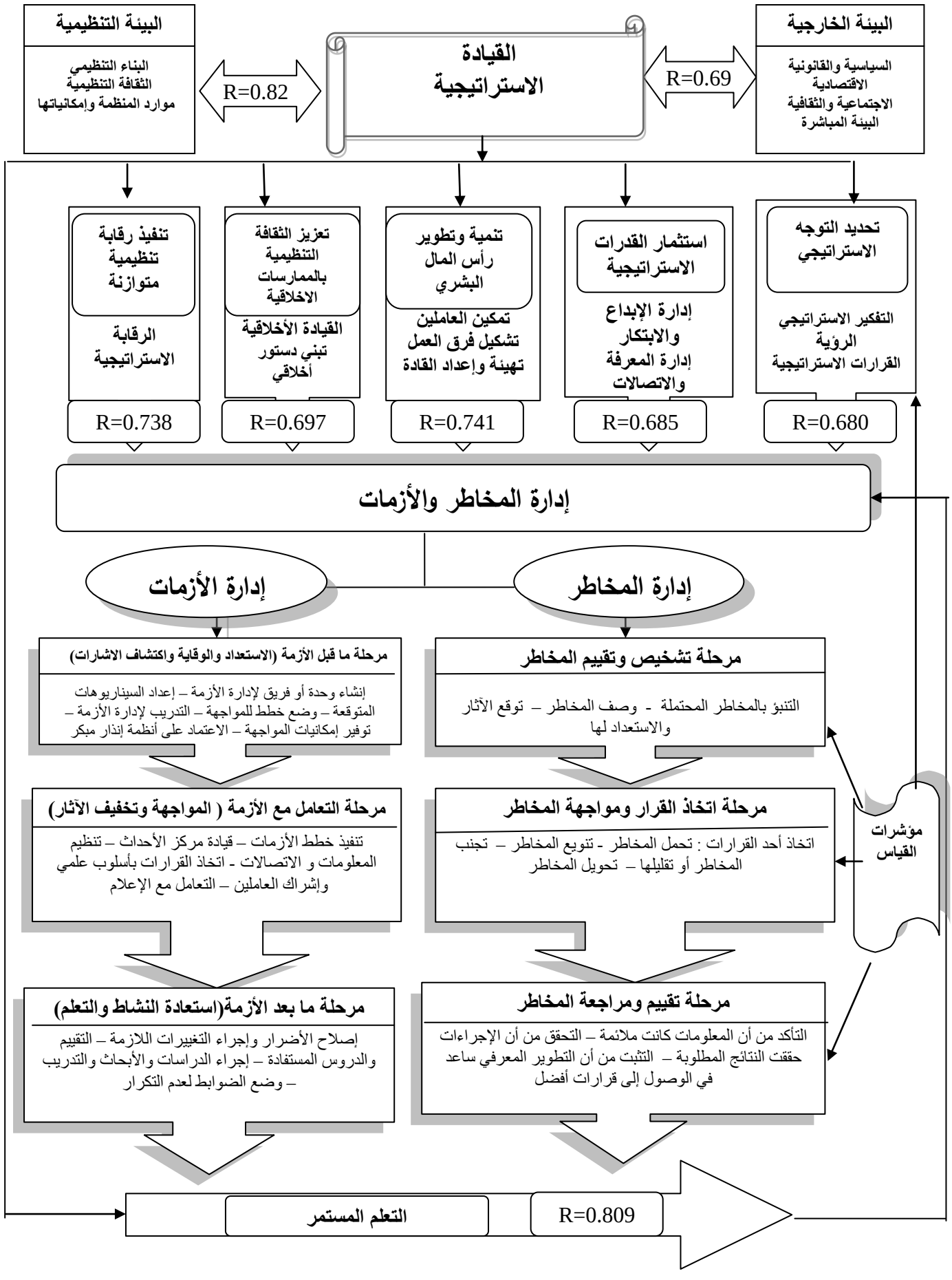
حيث يساعد ذلك في التحول من الأسلوب العلاجي في التعامل مع المخاطر والأزمات إلى الأسلوب الوقائي.

6- يوصي الباحث بتطبيق الإطار المقترح في هذه الدراسة لزيادة فعالية إدارة المخاطر والأزمات.

7- يوصي الباحث الدارسين في مجال الإدارة بمزيد من الدراسات العلمية حول موضوع القيادة الاستراتيجية.

ثالثا: آليات تطبيق التوصيات:

يبين الشكل التالي (5-1) نتائج العلاقة بين المتغيرات كما يبرز الجدول (5-3) خطة عمل تنفيذ التوصيات


البيئة التنظيمية
البناء التنظيمي
الثقافة التنظيمية
موارد المنظمة وإمكانياتها
R=0.82
القيادة الاستراتيجية
R=0.69
البيئة الخارجية
السياسية والقانونية
الاقتصادية
الاجتماعية والثقافية
البيئة المباشرة
تحديد التوجه الاستراتيجي
التفكير الاستراتيجي
الرؤية
القرارات الاستراتيجية
R=0.680
استثمار القدرات الاستراتيجية
إدارة الإبداع والابتكار
إدارة المعرفة والاتصالات
R=0.685
تنمية وتطوير رأس المال البشري
تمكين العاملين
تشكيل فرق العمل
تهيئة وإعداد القادة
R=0.741
تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الاخلاقية
القيادة الأخلاقية
تبني دستور أخلاقي
R=0.697
تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة
الرقابة الاستراتيجية
R=0.738
إدارة المخاطر والأزمات
إدارة المخاطر
إدارة الأزمات
مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر
التنبؤ بالمخاطر المحتملة - وصف المخاطر – توقع الآثار والاستعداد لها
مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر
اتخاذ أحد القرارات : تحمل المخاطر - تنويع المخاطر – تجنب المخاطر أو تقليلها – تحويل المخاطر
مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر
التأكد من أن المعلومات كانت ملائمة – التحقق من أن الإجراءات حققت النتائج المطلوبة – التثبت من أن التطوير المعرفي ساعد في الوصول إلى قرارات أفضل
مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الاشارات)
إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمة – إعداد السيناريوهات المتوقعة – وضع خطط للمواجهة – التدريب لإدارة الأزمة – توفير إمكانيات المواجهة – الاعتماد على أنظمة إنذار مبكر
مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)
تنفيذ خطط الأزمات – قيادة مركز الأحداث – تنظيم المعلومات و الاتصالات - اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وإشراك العاملين – التعامل مع الإعلام
مرحلة ما بعد الأزمة(استعادة النشاط والتعلم)
إصلاح الأضرار وإجراء التغييرات اللازمة – التقييم والدروس المستفادة – إجراء الدراسات والأبحاث والتدريب – وضع الضوابط لعدم التكرار
مؤشرات القياس
التعلم المستمر
R=0.809

جدول رقم (5-3)

خطة عمل تنفيذ التوصيات

التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	المدة الزمنية
1-الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز على البيئة السياسية والاقتصادية، والعمل على تطوير متغيرات البيئة التنظيمية وخاصة(البناء التنظيمي-وموارد وامكانيات المنظمة المختلفة) .	الوزارة	- جمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة. - تنظيم وتحليل البيانات ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة ، والتهديدات التي تواجهها للتنبؤ بالمخاطر والأزمات. - التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية لبيان عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية. - العمل على استثمار عوامل القوة وتطوير نقاط الضعف الداخلية.	مستمر
2-تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة مع التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية التي بينت الدراسة أنها الأقل تطبيقا والأكثر ارتباطا و تأثيرا في إدارة المخاطر والأزمات وهي :" التعلم المستمر" و" تنمية وتطوير رأس المال البشري" و تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة"	الوزارة وديوان الموظفين العام	-عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة. -تنظيم الدورات التدريبية .	12 شهر تقريبا
3- تعزيز **تحديد التوجه الاستراتيجي** لدى قيادات المؤسسة.	الإدارة العليا بالوزارة	- تطوير رؤية استراتيجية تجسد التوجه والمستقبل المتوقّع. - صياغة خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة. -استخدام الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة. -وضع تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية. -امتلاك الإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.	6 أشهر تقريبا

التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	المدة الزمنية
4- العمل على **استثمار القدرات الاستراتيجية** لدى المؤسسة.	الإدارة العليا بالوزارة	-الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة. - الاهتمام بالأعمال الإبداعية و الابتكارية لدى الموظفين. -توفير أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات. - الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.	6 أشهر تقريبا
5- **تنمية وتطوير رأس المال البشري** بشكل دائم.	الإدارة العليا بالوزارة	-تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر. - تنظيم دورات تدريبية متنوعة . -مكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي. - منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين) - الاهتمام بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل. - بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين .	6 أشهر تقريبا
6- **تعزيز مفهوم الممارسات الأخلاقية واعتبارها جزء أصيل من الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة.**	الإدارة العليا بالوزارة	-إصدار دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي يجب الالتزام به . - التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل. -مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل . - أن يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية .	6 أشهر تقريبا
7- التشجيع على **تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة.**	الإدارة العليا بالوزارة	-اتباع نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي. - الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل. - ممارسة الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.	6 أشهر تقريبا

التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آليات التطبيق	المدة الزمنية
8- تطبيق مفهوم **التعلم المستمر** والتحسين المستمر.	الإدارة العليا بالوزارة	-العمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل . -الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي. يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية. -الميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة. -القيام بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءا على الأحداث الماضية. -امتلاك الإرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى.	6 أشهر تقريبا
9- اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة: **أولا: "تشخيص وتقييم المخاطر "** **ثانيا: " اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر"** **ثالثا: " تقييم ومراجعة المخاطر"**	الوزارة	-**المرحلة الأولى:**(التنبؤ بالمخاطر – وصف المخاطر– توقع الآثار والاستعداد لها). -**المرحلة الثانية:**(اتخاذ أحد القرارات : تحمل المخاطر – تنويع المخاطر – تجنب المخاطر أو تقليلها – تحويل المخاطر). -**المرحلة الثالثة:**(التأكد من أن المعلومات كانت ملائمة – التحقق من أن الإجراءات حققت النتائج المطلوبة – التطوير المعرفي ساعد في الوصول إلى قرارات أفضل).	12 شهر تقريبا
10- اتباع الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة: أولا: " **الاستعداد والوقاية واكتشاف الاشارات** " في مرحلة ما قبل الأزمة ثانيا: "**المواجهة وتخفيف الآثار**" في مرحلة التعامل مع الأزمة ثالثا: " **استعادة النشاط والتعلم**" في مرحلة ما بعد الأزمة	الوزارة	**المرحلة الأولى:**(إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمة – إعداد السيناريوهات المتوقعة – وضع خطط للمواجهة – التدريب لإدارة الأزمة – توفير إمكانيات المواجهة – الاعتماد على أنظمة إنذار مبكر). **المرحلة الثانية:**(تنفيذ الخطط– قيادة مركز الأحداث– تنظيم المعلومات و الاتصالات– اتخاذ القرارات بأسلوب علمي وإشراك العاملين– التعامل مع الإعلام). **المرحلة الثالثة:**(إصلاح الأضرار وإجراء التغييرات اللازمة – التقييم والدروس المستفادة – إجراء الدراسات والأبحاث والتدريب – وضع الضوابط لعدم التكرار).	12 شهر تقريبا

المراجع

أولا : المراجع العربية

ثانيا : المراجع الأجنبية

أولا: المراجع العربية:

القرآن الكريم

أ- الكتب :

1- إبراهيم أحمد أحمد: " **إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج**"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.

2- أحمد ماهر:" **إدارة الأزمات**"، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط1، 2006.

3- السيد عليوة،" **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات** "، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003م.

4- السعيد السيد ، **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث** ، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2006.

5- حسين حريم ، **إدارة المنظمات :منظور كلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،ط2، 2010.

6- خالد وهيب الراوي ، **إدارة المخاطر المالية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان ، ط1، 2011.

7- سعد غالب ياسين ، **الادارة الاستراتيجية** ، عمان ، دار اليازوري ، ط1 ، 1998.

8- سوسن سالم الشيخ،" **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**"، القاهرة: دار النشر للجامعات-مصر، 2003.

9- سيد محمد جاد الرب ، " **القيادة الاستراتيجية** "،القاهرة ، دار الفكر العربي ،2012.

10- ---------- ، " **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية** "، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 2011.

11- ---------- ، "**إدارة الإبداع والتميز التنافسي**"، القاهرة : دار الفكر العربي،2013.

12- ---------- ، "**مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء**" ، القاهرة: دار الفكر العربي،2009.

13- شقيري موسى ،محمود نور، وسيم الحداد، سوزان ذيب، **إدارة المخاطر**، دار المسيرة: عمان، 2011.

14- صالح عبد القادر النعيمي ، **المدير... القائد والمفكر الاستراتيجي** ، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.

15- طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط12، 2012.

16- طارق عبد العال حماد ، **إدارة المخاطر (أفراد- إدارات- شركات- مصارف)**، الدار الجامعية ،الإسكندرية،ط1، 2007.

17- عبد الرحمن توفيق :" **إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث**"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) 2004.

18- عبدالسلام أبو قحف، **دليل المدير في تفويض السلطة- ملامح الإصلاح الإداري- إدارة الأزمات**، الإسكندرية، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر،2002.

19- فريد النجار، **التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الواحد** والعشرين ، القاهرة، إيتراك ، 1999.

20- فهد أحمد الشعلان: " **إدارة الأزمات: الأسس – المراحل – الآليات**" ، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،2002.

21- محسن أحمد الخضيري،" **إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية** "، القاهرة، مكتبة مدبولي، ط2، 2003.

22- ممدوح زيدان ، **تقييم الأداء ومواجهة الأزمات** ، القاهرة :مجموعة النيل العربية، 2003.

23- نجم عبود نجم ، **القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع،2011.

24- ----------، **القيادة وإدارة الابتكار**، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2012.

25- نعمة عباس الخفاجي، **الفكر الاستراتيجي :قراءات معاصرة**، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ،2008.

26- هاني السعيد، **اتجاهات إدارية حديثة**، مطبعة العشري.

27- هاني حامد الضمور ، أحمد عطالله القطامين، " **الادارة الاستراتيجية**" ،عمان ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، ط1، 2005.

ب-الرسائل العلمية:

1- أحمد عزمي زكي عبد العزيز، **القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية** ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بالإسماعيلية ،جامعة قناة السويس، 2010.

2- أنس خليل محمد المبيضين، **دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية** "**دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية إدارة المال والأعمال بجامعة آل البيت ، الأردن، 2010.

3- إيمان صالح عبد الفتاح، **السلوك القيادي في منظمات الأعمال في مصر في ضل المتغيرات العالمية- دراسة تطبيقية في قطاع الغزل والنسيج** ،رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التجارة ببور سعيد ،جامعة قناة السويس،2004.

4- توفيق محمد الطيراوي، **واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،2008.

5- ربحي الجديلي ، **واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية**، رسالة ماجستير، غزة :الجامعة الإسلامية، 2006.

6- صالح بن سعد المربع، **القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية**، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه – قسم العلوم الإدارية ، الرياض: جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية، 2008.

7- فواز التميمي ، **فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة (آيزو(9001)) في تطوير أداء الوحدات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها و درجة رضاهم عن هذا النظام**، رسالة دكتوراه، جامعة عمان، 2004 .

8- لمياء عيد عطا إبراهيم ، **دور القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى الأداء – دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2012.

9- ماجدة أبو زنط ، **العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات،– دراسة حالة اتحاد عمال الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن ،2009.

10- محمد بن موسى الزعبي، **دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية** ،رسالة دكتوراة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.

11- وسام اسليم ،**إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية** :دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة ، رسالة ماجستير، غزة : الجامعة الإسلامية ،2007.

ج–الدوريات :

1- أثير عبد الأمير حسوني، **ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي– دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية / بغداد**، 2010م،مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط ،مجلد1 ، إصدار2.

2- انتظار أحمد جاسم ، **دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق – دراسة مقارنة**،2011م،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27،مجلد3، إصدار6.

3- رسلي قدو ،أحمد شعلان، بحث بعنوان(**تمهيد حول إدارة المخاطر من منظور اقتصادي – حالة توضيحية–**)،موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي،iefpedia.com ،2007.

4- سيد محمد جاد الرب ، **أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة**، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الثاني ، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال ،القاهرة ،6-7 إبريل 2000.

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

6- عاصم الأعرجي ومأمون دقامسة، **إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى**، الإدارة العامة، مجلد 39،العدد الرابع ،2000.

7- عفاف محمد الباز، **دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات**، مجلة النهضة –مصر، مج3،ع11 ،2002.

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

9- ماجد محمد الفرا ومازن إسماعيل الخطيب ، "**النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة** "، **مجلة الجامعة الإسلامية**، الجزء الأول، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني ، غزة، 2006.

10- محسن علي عبده الكتبي، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية – دراسة تطبيقية في شركات قطاع الأعمال الصناعية بمحافظة الدقهلية**، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المجلد الخامس والعشرين ، العدد الأول ،كلية التجارة ، جامعة المنصورة ،2001.

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

12- محمد المحمدي الماضي، ورقة عمل بعنوان **دور القائد الإداري في بناء الصف الثاني من القيادات** ، مقدمة لملتقى : دور القائد الإداري في بناء الصف الثاني من القيادات-تونس ، 1-3 يونيو 2009.

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

د-مراجع أخرى:

1- اللجنة الشعبية لمواجهة الحصار، **تقرير شامل بعد سبعة أشهر من اشتداد الحصار**، يناير 2008.

2- **المادة (4) من قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة2004** بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارات .

3- الهيئة العامة للاستعلامات ، "**خسائر الاقتصاد الفلسطيني منذ اندلاع انتفاضة الأقصى حتى سبتمبر 2005م**."تقرير صادر عن مركز المعلومات الوطني .

4- **تقرير إنجازات ديوان الموظفين الربعي** للعام ،2011.

5- تقرير صادر عن وزارة الاقتصاد بعنوان "**الخسائر الاقتصادية للعام الماضي جراء الاحتلال**" ،29 سبتمبر 2011 .

6- مركز التخطيط الفلسطيني ، مجلة ، السنة الثالثة ، العدد التاسع والعاشر ، 2003 .

7- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "**خطة التنمية الوطنية 2014-2016**"، 23 شباط 2014.

8- معيار إدارة الخطر، **ترجمة الجمعية المصرية لإدارة الأخطار(ERMA)**.

معيار إدارة الخطر هو نتاج عمل فريق يتضمن هيئات إدارة الخطر الرئيسية في المملكة المتحدة :معهد إدارة الخطر(IRM) ، جمعية التأمين ومديري الخطر(AIRMIC) ، المنتدى الوطني لإدارة الخطر في القطاع العام (ALARM).

9- موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني **http://www.pcbs.gov.ps**.

10-موقع ديوان الموظفين العام .**http://gpc.pna.ps**.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

A-Books:

1- Coombs, W.Timothy,**Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding**, 2nd ed, Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage , 2007.

2- Daft, R, Now , R, "**Organizational Behavior**", Harcourt College Publishers, Inc., 2001.

3- Date Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker, **"project** risk **management guidance",** London: acid-free paper , 2005.

4- David Robinson, **A primer on the Management of Risk and Uncertainty**, Berkely University, 2006.

5- Davies, Barbara J.& Davies, Brent, **The strategic dimensions of leadership,** in , Davies, Brent; Ellison, Linda; and Bowring-Carr, Christopher, School leadership in the 21st century: developing a strategic approach, Routledge Flamer, USA, 2005.

6- Gladu, Andre,**Crises and emergency management**: A Guide for managers of the public service of Canada-Canada center for management development ,(2004).

7- Hitt, M.; Ireland, D,; Hoskisson, R; "**Strategic Management; Compertitiveness and Globalization** ", 4" ed . USA , South western College Publishing, 2001.

8- Hill, C; jons , G., " **Strategic Management Theory** ", Houghton Mifflin Company , 2001.

9- Hitt,M.A. Ireland,R.D. Hoskission, R.E, **Strategic-Management: Competitiveness & Gloablization** , 4th ed., South- Westren College Publishing. , 2001.

10- Koestenbaum, P: **Leadership: Inner Side of Greatness**, Jossey- Bass, San Francisco, 2002.

11- Macmillan, H,; Tampoe, M., "**Strategic Management Process Content and Implementation**" Oxford University Press, 2000.

12- Mintzberg, H.," **Strategy Making in three Models**," California Management Preview, Winter ,1973.

13- Pisapia, John **,The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World** , Information Age Publishing, USA, 2009.

14- Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty, **Becoming a strategic Leader**,John Wily and Sons , Inc . San Francisco,2005.

15- The Institute Of Risk Management, **"A Risk Management Standards",** London: Airmic Publishing, 2002.

16- **The Practice of Business Statistics**, Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. , 2003.

17- Thompson ,J., "**Strategic Management ; Awareness and Change**", 3rd ed., USA, International Business Press,1997.

B- Periodicals:

1- Bennett Roger, **crisis management plans and systems of exporting companies:** an empirical study ,journal of Euro marketing,v14n3.2005**.**

2- Barbara. J. Davies, and Brent .Davies, 2004, **Characteristics of strategic leaders** ,Journal School Leadership and Management, Vol (24), No(1), February, **,**29-38 www.informaworld.com.

3- Beatty, K ; Quinn, L .," **the Role of Strategic leadership Team in Organization**, " Center of creative leadership. 2002, www. Ccl.org.

4- Boal .K.B and Hooijberg .R., 2000, **Strategic Leadership research Moving on The Leadership Quarterly**, (11).

5- Chieh Tai, **Analyze Crisis Management by Systems Thinking Approach** : Take Bhopal accident as example, 2004.

6- Christina Matha i ,**Surveying School Counselors via the Internet regarding their experience and training needs in crisis intervention**, PhD, Virginia Polytechnic.2002.

7- Ellen F. Goldman, 2012, **"Leadership practices that encourage strategic thinking**", Journal of Strategy and Management, Vol. 5 Iss: 1.

8- Fredricka F. Joyner, **When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis Management**, Journal of Business Case Studies – March/April 2013 Volume 9, Number 2.

9- Genti Beqiri, **Innovative business models and crisis management**, Procedia Economics and Finance ,9, 2014.

10- Hitt, Michael A.& Ireland, R. Duane **,2002, The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital**, Journal of Leadership &Organizational Studies, Vol. 9, No. 1.p142.

11- Jemy Honson ,**Learning in Crisis : Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Managemant**, Journal Of Managemant ,U.S.A, Jan 2013.

12- Kelly A Phipps, Mark E Burbach. Strategic **Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research**. Journal of Behavioral and Applied Management. Glendale: Jan 2010. Vol. 11, Iss.2 .

13- Lowder, Barney M., **The dominant logic of entrepreneurial strategic leadership: A phenomenological study of entrepreneurs, consultants, and bankers**. Ph.D., Capella University, 2009; AAT 3344650.

14- Mason, J ., " **Developing Strategic Thinking**" , Vol.19 No.3, 1986.

15- Mildred golden pryor et al, **Strategic leadership and scenario building: what happens when you don't know what you don't know?**, international journal of business and public administration, volume 9, number 2, spring 2012.

16- M. Papadaki et al, **Essential factors that increase the effectiveness of project/programme risk management**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, 2014.
17- Nasiopoulos K. Dimitrios et al, **Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in non-profit Organizations**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 73, 2013.
18- Ocal, Emin, Oralm, Emel Laptali & Erdis, Ercan, 2006, **Crisis Management in Turkish Construction Industry**, Building and Environment(41),.www.sciencedirect.com.
19- Par, B. P., Hussey, 2000, Canadian Forces Strategic Leadership in Theory and Practice, www.cfc.forces.gc.co/papers/nssc/nssc2/hussy2.
20- Poimenidis, loannis & Priporas, Vasilios, 2008,Services Managers of crisis management: attitudes and preparation, innovative marketing, Vol (4),Issue(3).
21- Pisapia. R.G., 2006**, Foundations of Strategic Leadership**. Strategic Leadership International, (www.pslq.fau.edu.).
22- Sosik .J.J., and et al , 2005, **Making All the Right Connections The Strategic Leadership of top Executives in High – Tech Organization**, Organizational Dynamics, 34 (1).
23- Taylor-Bianco, Amy and Schermerhorn, John,**self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change** ,journal of organizational change management,college of busness,Ohio university Athens,OH,US vol 19 April,2006.
24- The Institute Of Internal Auditors, 2009, "IIA Position Paper: The Role Of Internal **Auditing In Enterprise-Wide Risk Management "**, USA.
25- Wanasika, Isaac, **Strategic leadership and rationale for economizing-strategizing principles**.Ph.D, New Mexico State University, 2009 , AAT 3383041.
26- W Brent, Chaos , **crisis and diasters :A strategic approach to crisis management in Tourism-Industry** ,Tourism Management,25.2004
27- Willcoxson ,L., **"Leader Strategically "** International Journal of Organizational Behavior, Vol,2, No.2, 2003.
28- Wiraporn Deeboonmee and Wallapha Ariratana, **Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness**, Procedia - Social and Behavioral Sciences ,112, 2014.
29- Zenica-Livia Lupuleac et al, **Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations**, Procedia Economics and Finance, 3, 2012.

الملاحق

ملحق رقم 1 : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

ملحق رقم 2 : الاستبانة

ملحق رقم 3 : قائمة المحكمين

ملحق رقم 1

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المعلومات التعريفية

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق المعلومات التعريفية

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1)

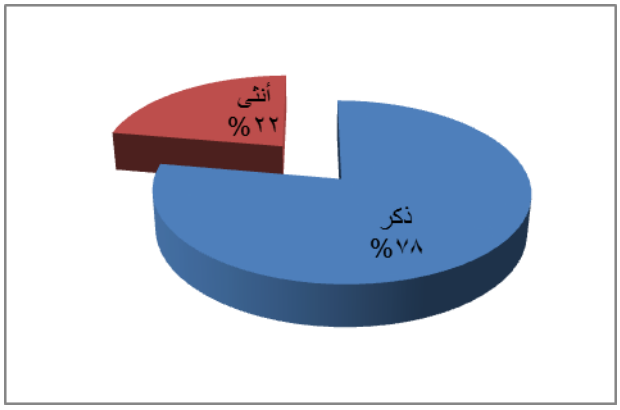
توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	304	77.7
أنثى	87	22.3
المجموع	391	100.0

يتضح من جدول (1) أن ما نسبته 77.7% من عينة الدراسة ذكور، بينما الباقي 22.3% إناث. ويستنتج الباحث أن نسبة الذكور تطغى على نسبة الإناث في الوظائف العليا كما تزيد عن نسب الذكور للإناث في الوظيفة العمومية التي تبلغ 61% ذكور و39% إناث (حسب آخر إحصائيات ديوان الموظفين العام 2011-2012)وهو ما يفسره الباحث بالميل إلى تعيين الذكور في المناصب القيادية . ويوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

شكل (1)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الشكل من إعداد الباحث استنادا إلى النتائج

2- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (2)

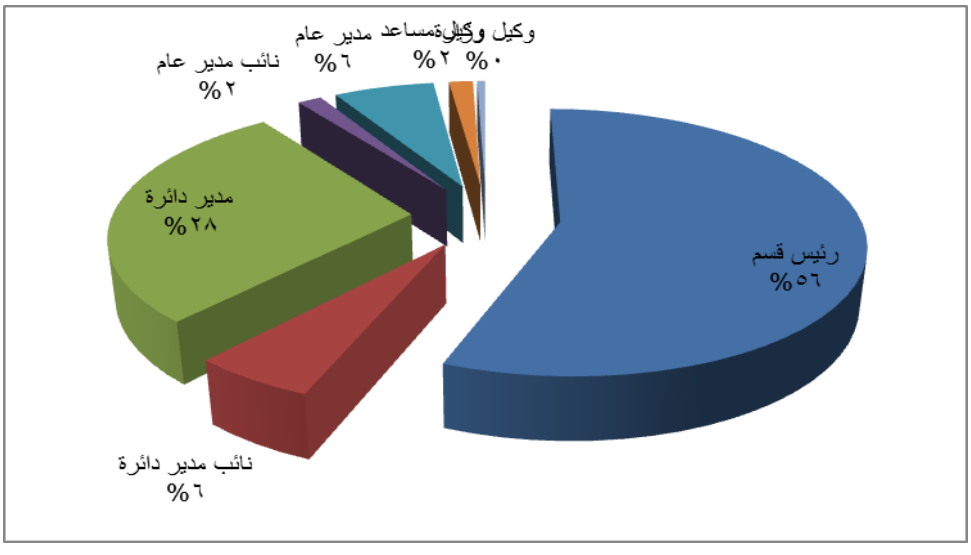
توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
رئيس قسم	219	56.0
نائب مدير دائرة	22	5.6
مدير دائرة	111	28.4
نائب مدير عام	6	1.5
مدير عام	25	6.4
وكيل مساعد	6	1.5
وكيل وزارة	2	0.5
المجموع	391	100.0

يتضح من جدول **(2)** أن ما نسبته 56.0% من عينة الدراسة مسماهم الوظيفي رئيس قسم، 5.6% نائب مدير دائرة، 28.4% مدير دائرة، 1.5% نائب مدير عام ووكيل مساعد، 6.4% مدير عام، بينما 0.5% وكيل وزارة. وبالمقارنة بين توزيع العينة على المستويات المختلفة ومجتمع الدراسة يلاحظ وجود تقارب كبير في النسبة والتناسب بينهما وذلك يعكس التوزيع الملائم للعينة. وبالإمكان عرض توزيع عينة الدراسة من خلال الرسم البياني التالي:

شكل (2)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



الشكل من إعداد الباحث استنادا إلى النتائج

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3)

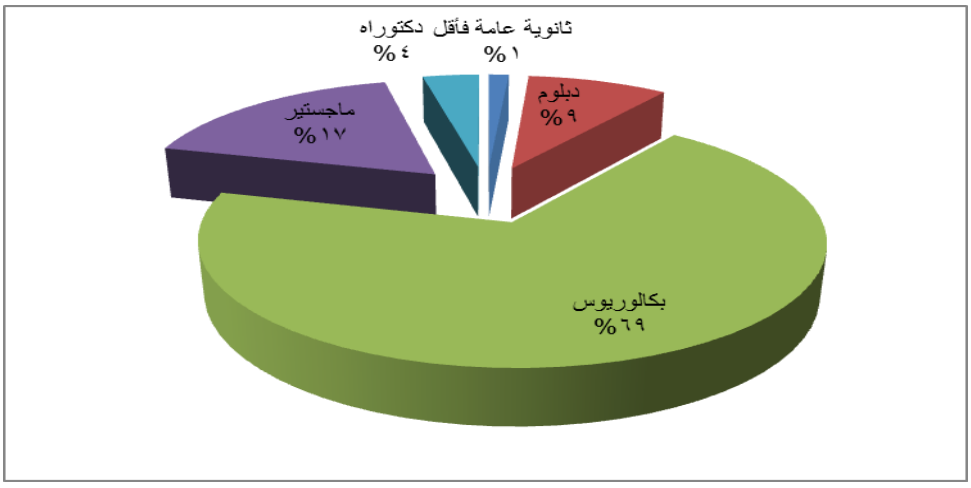
توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
ثانوية عامة فأقل	5	1.3
دبلوم	35	9.0
بكالوريوس	269	68.8
ماجستير	68	17.4
دكتوراه	14	3.6
المجموع	391	100.0

يتضح من جدول **(3)** أن ما نسبته 1.3% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوية عامة فأقل، 9.0% مؤهلهم العلمي دبلوم، 68.8% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، 17.4% مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما 3.6% مؤهلهم العلمي دكتوراة. وقد لاحظ الباحث وجود نسبة جيدة من حملة المؤهلات العليا وخاصة الماجستير ويعزى ذلك إلى توجه العديد من الموظفين للحصول على شهادات عليا بهدف الترقية وتحسين الموقع الوظيفي وقد ساهم في ذلك توفر عدد من برامج الماجستير في الجامعات الفلسطينية المحلية مما يتيح للموظفين الالتحاق بها. وبالإمكان عرض توزيع عينة الدراسة من خلال الرسم البياني التالي:

شكل (3)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



الشكل من إعداد الباحث استنادا إلى النتائج

4- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة بالسنوات

جدول (4)

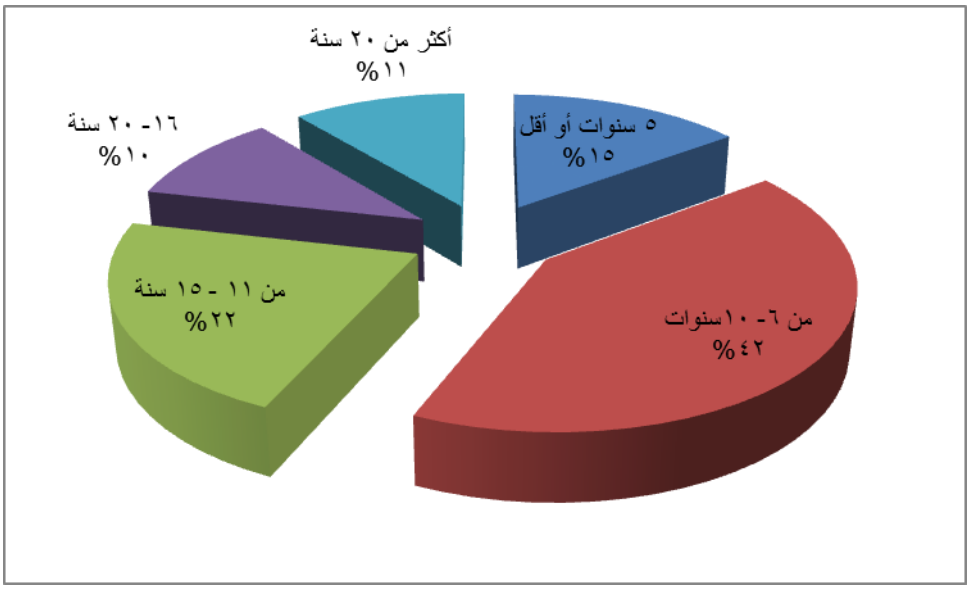
توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
5 سنوات أو أقل	58	14.8
من 6- 10سنوات	163	41.7
من 11 - 15 سنة	86	22.0
16- 20 سنة	41	10.5
أكثر من 20 سنة	43	11.0
المجموع	391	100.0

يتضح من جدول (4) أن ما نسبته 14.8% من عينة الدراسة خبرتهم 5 سنوات أو أقل، 41.7% تتراوح خبرتهم من 6- 10سنوات، 22.0% تتراوح خبرتهم من 11 - 15 سنة، 10.5% تتراوح خبرتهم من16- 20 سنة، بينما 11.0% خبرتهم العملية أكثر من 20 سنة. وبالإمكان عرض توزيع عينة الدراسة من خلال الرسم البياني التالي:

شكل (4)

توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



الشكل من إعداد الباحث استنادا إلى النتائج

ملحق رقم 2

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة قناة السويس

كلية التجارة بالإسماعيلية

قسم إدارة الأعمال–الدراسات العليا

السادة الأفاضل....

تحية طيبة و بعد ،،

تمثل هذه الاستبانة الأداة التي تمكن الباحث / **طارق مفلح أبو حجيّر** من الإيفاء بمتطلبات إعداد دراسة بعنوان : " **القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات** " **– دراسة تطبيقيّة على المؤسسات الحكوميّة الفلسطينيّة** . وذلك للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال .

لذا فإن تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث ، علما بأن الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي وليس هناك ضرورة لذكر الاسم.

شاكرين حسن تعاونكم معنا....

أولا : المعلومات التعريفية:

- **الوزارة** :.....
- **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐
- **المسمى الوظيفي:**

رئيس شعبة ☐ رئيس قسم ☐ نائب مدير دائرة ☐ مدير دائرة ☐

نائب مدير عام ☐ مدير عام ☐ وكيل مساعد ☐ وكيل وزارة ☐

- **المؤهل العلمي:**

ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

- **الخبرة بالسنوات:**

5 سنوات أو أقل ☐ من 6-10 ☐ من 11-15 ☐ من 16-20 ☐

أكثر من 20 سنة ☐

ثانيا : يرجى وضع إشارة أمام الإجابة المناسبة إذ سنحاول من خلال هذه الأسئلة رصد البيئة الخارجية والتنظيمية التي تعمل بها المؤسسة:

المحور الأول : البيئة الخارجية						
أولا : البيئة السياسية و القانونية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1- يوجد استقرار سياسي يعزز من فرص نجاح المؤسسة.					
2- تدعم الظروف السياسية السائدة وضع استراتيجية محددة للمؤسسة.					
3- التطورات الإقليمية والدولية ستوفر مناخ سياسي جيد.					
4- التشريعات والقوانين المتبعة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.					
ثانيا : البيئة الاقتصادية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1- المؤشرات الاقتصادية الحالية جيدة و تدعم أداء المؤسسة.					
2- تدعم البيئة الاقتصادية تطبيق استراتيجية واضحة المؤسسة.					
3- السياسات الاقتصادية الحكومية المتبعة تشير إلى فرص لتحسين الأداء.					
4- يوجد نمو اقتصادي سيوفر مناخ جيد لعمل المؤسسة.					
ثالثا : البيئة الاجتماعية والثقافية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1- تشجع الثقافة المجتمعية وضع أهداف استراتيجية للمؤسسة.					
2- الاتجاهات المجتمعية تعزز دور المؤسسة وتساهم في نجاحها.					
3- القيم المجتمعية تدعم العمل المؤسسي وتسانده.					
4- المؤشرات الديمغرافية تشير إلى فرص مستقبلية لتحسين الأداء.					

		رابعا : البيئة الخارجية المباشرة (النقابات والاتحادات – جماعات المصالح الخاصة – المواطنون)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1-	للنقابات والاتحادات دور إيجابي عند اتخاذ القرار بالمؤسسة.					
	2-	تدعم جماعات المصالح الخاصة سير العمل بالمؤسسة.					
	3-	تراعى توقعات المواطنين عند صياغة استراتيجية المؤسسة.					

		أولا : البناء التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني : البيئة التنظيمية	1-	يعكس الهيكل التنظيمي السائد الاختصاصات الوظيفية بشكل جيد.					
	2-	يوجد وضوح في السلطات والصلاحيات الممنوحة للموظفين.					
	3-	هناك تنسيق وتكامل بين الوظائف وفقا للهيكل المتبع.					
	4-	يدعم البناء التنظيمي القائم تنفيذ استراتيجية المؤسسة.					
		ثانيا : الثقافة التنظيمية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
	1-	تعزز قيم المؤسسة تحقيق أهدافها الاستراتيجية.					
	2-	معتقدات المنظمة تدعم الادارة العليا في اتخاذ قراراتها.					
	3-	تدعم ثقافة المؤسسة التغيير المطلوب لتحسين الأداء.					
	4-	تتوافق ثقافة المؤسسة مع التغيرات الطارئة من البيئة الخارجية.					
		ثالثا : موارد المنظمة وإمكانياتها	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
	1-	لدى المنظمة نظم إدارية ومعلوماتية تدعم اتخاذ القرار.					
	2-	تمتلك المنظمة قدرات بشرية وفكرية ومعرفية جيدة.					
	3-	القدرات المالية للمؤسسة كافية لتنفيذ استراتيجياتها.					
	4-	يتم الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تسيير أعمال المؤسسة.					

ثالثا : أسئلة متغيرات الدراسة

تمثل ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات متغيرات الدراسة ونقترح عليك مجموعة أسئلة الرجاء وضع علامة أمام الاختيار الأنسب لإجابتك.

1- ممارسات القيادة الاستراتيجية:

تشمل ممارسات القيادة الاستراتيجية ما يلي(تحديد التوجه الاستراتيجي – استثمار القدرات الاستراتيجية – تنمية وتطوير رأس المال البشري – تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية – تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة – التعلّم المستمر)

أولا	تحديد التوجه الاستراتيجي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-1	نقوم بتطوير رؤية استراتيجية تجسد توجهنا ومستقبلنا المتوقّع.					
-2	لدينا خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة.					
-3	تستخدم الرؤية كدليل عمل للعديد من جوانب المؤسسة.					
-4	لدينا تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتهديدات الخارجية.					
-5	نمتلك الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء التصورات الجديدة.					
-6	هناك استمرارية للمحاورة الاستراتيجية مع محيط المنظمة. (التعامل مع المتغيرات الخارجية)					
ثانيا	**استثمار القدرات الاستراتيجية**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
-1	للمؤسسة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو تكنولوجيا أو نماذج أعمال جديدة.....)					
-2	نعمل على أن نكون مركز استقطاب للكفاءات والقدرات المتميزة .					
-3	لدى المؤسسة اهتمام بالكادر الوظيفي ذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.					
-4	تولي الادارة أهمية للأعمال الابداعية و الابتكارية لدى الموظفين.					
-5	يوجد أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.					
-6	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال المؤسسة.					
ثالثا	**تنمية وتطوير راس المال البشري**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
-1	تساعد المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.					
-2	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة .					
-3	نكافئ الموظفين ذوي التقديرات العالية في تقويم الأداء السنوي.					
-4	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم (تمكين العاملين)					
-5	نهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل.					
-6	تهتم المؤسسة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين .					
رابعا	**تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
-1	تسعى المؤسسة إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الاستراتيجية المتبعة.					
-2	يوجد لدينا دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي الذي تلتزم به .					
-3	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقي أثناء إنجاز العمل.					
-4	تقوم المؤسسة بمكافئة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي في العمل .					
-5	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية .					
-6	يمارس الرئيس نمط القيادة الخادمة للمرؤوسين بدلا من القيادة المخدومة.					

خامسا	تنفيذ رقابة تنظيمية المتوازنة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-1	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.					
-2	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحبا للنظام الرقابي المالي.					
-3	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.					
-4	يتم الموازنة بين الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.					
-5	يمارس الرئيس نمط القيادة القائمة على النتائج بدلا من القيادة القائمة على الضبط.					
-6	هناك مراجعة استراتيجية سنوية.					
سادسا	**التعلم المستمر**	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
-1	نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل .					
-2	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.					
-3	يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.					
-4	نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.					
-5	نقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءً على الأحداث الماضية.					
-6	يمتلك القادة إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى					

2-إدارة المخاطر والأزمات:

وسيتم تجزئة العبارات إلى محورين : الأول يتعلق بإدارة المخاطر بينما يتطرق الثاني إلى إدارة الأزمات.

المحور الأول إدارة المخاطر		مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	-1	يتم اتباع الاساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة.					
	-2	نقوم بتنظيم ورش عمل لاستكشاف المخاطر المحتملة.					
	-3	يتم تحديد نسبة احتمالية حدوث المخاطر ودرجة الخطورة.					
	-4	نقوم بدراسات وإجراءات تمكننا من تشخيص المخاطر المحتملة.					
	-5	نعمل على توقع نواتج المخاطر إن حدثت وحجم الخسارة.					
	-6	يتم إعداد تقارير عن المخاطر وتقديمها للجهات المعنية.					
		مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
	-1	يتم العمل على تحليل وتوصيف دقيق للمخاطر .					
	-2	نقوم باستكشاف تأثير المخاطر على الوظائف والأنشطة.					
	-3	نعمل على وضع استراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر.					
	-4	يتم دراسة بدائل مواجهة المخاطر(تحملها – تنويعها – تجنبها – تحويلها)					
	-5	يتم اتخاذ القرار المناسب في مواجهة المخاطر.					
	-6	يحدث تعاون بين كافة المستويات في المؤسسة في مواجهة المخاطر.					

	مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- نقوم بالتأكد من أن الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.					
	2- يتم صياغة تقارير توضح خطر الانحرافات المتبقية.					
	3- نقوم بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر.					
	4- يتم تحديد الدروس المستفادة لفحص إدارة المخاطر مستقبلا.					
	5- نعمل على التطوير المعرفي للمساعدة على قرارات أفضل لمواجهة المخاطر.					
	6- نقوم باطلاع الأطراف ذات العلاقة على التقارير النهائية.					

المحور الثاني : إدارة الأزمات	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	1- نهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها .					
	2- نقوم بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات المتوقعة.					
	3- نقوم بتشكيل وتدريب فرق مختصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة.					
	4- يتم وضع سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات .					
	5- نتخذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع الأزمة.					
	6- يوجد تعاون للاستعداد للأزمة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة					
	مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
	1- يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء.					
	2- يتم توفير الامكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.					
	3- يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.					
	4- نعتمد الخطة الملائمة للتعامل مع الأزمة بأسلوب علمي (العصف الذهني – شجرة القرارات – أسلوب دلفي .....).					
	5- يتم الاهتمام بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.					
	6- نأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة لتقليل الأضرار.					
	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
	1- نعمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.					
	2- يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها.					
	3- نعتمد الإجراءات المناسبة لضمان عدم التكرار.					
	4- نقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.					
	5- نعمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.					
	6- يتم استخلاص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات أخرى ذات ظروف متشابهة .					

شاكرين تعاونكم معنا

ملحق رقم 3

قائمة المحكمين

م	الاسم	الجامعة	التخصص
1	أ.د. ماجد الفرا	الجامعة الاسلامية_ غزة	إدارة أعمال
2	أ.د. نهاية التلباني	جامعة الأزهر _غزة	إدارة أعمال
3	أ.د. سمير صافي	الجامعة الاسلامية_ غزة	إحصاء
4	د. نافذ بركات	الجامعة الاسلامية_ غزة	إحصاء
5	د. رشدي وادي	الجامعة الاسلامية_ غزة	إدارة أعمال
6	د. سامي أبو الروس	الجامعة الاسلامية_ غزة	إدارة أعمال
7	د. أحمد عزمي	جامعة قناة السويس_ مصر	إدارة أعمال
8	د. أكرم سمور	الجامعة الاسلامية_ غزة	إدارة أعمال
9	د. إياد الدجني	الجامعة الاسلامية_ غزة	إدارة أعمال
8	د. وائل الداية	الجامعة الاسلامية_ غزة	إدارة أعمال