

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة العراقية

كلية الادارة والاقتصاد

القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة الازمات

بحث تخرج مقدم الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال لنيل شهادة
البكالوريوس

من قبل الطالب

وليد قاسم عدنان ذياب

بإشراف الدكتورة

خالدية مصطفى عطا

2021 م

1442 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ
بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ))

صدق الله العظيم

((سورة المجادلة - الآية 11))

الإهداء

إلى أكرم الخلق وأزكاهم حسباً ونسباً وخلقاً

سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم)

إلى من أتشرف بحمل اسمه

والدي

إلى الحنان الذي لا ينقطع

والدتي

إلى سندي في الحياة

إخوتي وأخواتي

إلى مشاعل العلم والمعرفة

اساتذتي الكرام

إلى كل من مد ألي يد العون

أهدي لهم جميعاً ما وفقني إليه ربي

وليد



شكر وتقدير

الحمد لله أقصى مبلغ الحمد والشكر لله من قبل ومن بعد والصلاة والسلام على من جاء بالهدى والى العلياء ارتقى رسولنا المجتبى محمد (صلى الله عليه وسلم).

يسعدني وأنا اطوي الصفحات الاخيرة من بحث تخرجي بفضل الله عز وجل ان اتقدم بخالص الحب والعرفان والاحترام الى مشرفتنا وأستاذتنا القديرة د. خالدية مصطفى عطا جزاها الله خير الجزاء.

وإيماناً مني بالوفاء اتقدم بشكري واحترامي الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد وأساتذتي الكرام لهم كل التبجيل .

واتقدم بالشكر الجزيل الى زملائي وزميلاتي وكل الحب والشكر لهم .

ويسرني ان اقدم وافر الامتنان الى من بذلوا كل جهد في سبيل نجاحي وسعادتي منبع العطاء وصناع مجدي (عائلتي الكريمة) حفظكم الله وجزاكم الخير.

وختاماً اطرز خيوط الشمس اللامعة كلمات شكرٍ ومن ماء الذهب كلمات عرفان الى كل من ساهم في مساعدتي لانجازي هذه الرسالة وفاتني ذكر اسمه لكم باقة شكرٍ واحترام.

بارك الله جهودكم جميعاً وسدد بالخير والعطاء دربكم قد سعيتم وكان سعيكم مشكوراً.

الباحث



الخلاصة :-

إن التقدم السريع على مستوى المؤسسات وعلى المستوى التقنى، والتغيرات السريعة المتلاحقة تؤدي لأنواع متعددة من المواقف الأكثر تعقيدا وغموضا والتي يطلق عليها الأزمات ، والتي يجب التعامل معها للتخلص منها والحد من تأثيرها على البشر أولا والمؤسسات والأموال .ومما لاشك فيه أن الأزمات يكون لها العديد من الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي يجب التعامل مع كل منها أثناء إدارة الأزمة وتحت ضغطها .ويصعب التوصل لمفهوم موحد للأزمة وخصوصا مع اختلاف زوايا تناولها، إلا أنها تشترك دائما مع بعضها فى مجموعة من الخصائص مثل التهديد للموارد والقيم والأهداف، وضيق الوقت المتاح لإتخاذ القرارات، ونقص المعلومات وعدم دقتها، والمفاجأة والتي يمكن أن تحد من جهود إدارة الأزمة، وكذلك إستحواذ الأزمة على إهتمام العديد من الجهات والمؤسسات والأفراد بالإضافة إلى التعقيد والتشابك وتداخل العناصر التى تستوجب مواجهتها خروجا من الأنماط التنظيمية المألوفة، والعمل خارج الإطار التنظيمى لصالح الإدارة الناجحة للأزمة، بالإضافة لتأهل مجموعات العاملين للإلتزام بهذا وتقديم درجات عالية من طاقتهم وإمكانياتهم لمواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات الفجائية والمواقف المتسارعة والتعامل السريع معها لمعاصرة هذه المواقف بالحلول التى تحد منها حتى لو كانت تتم بطريقة مرتجلة نتيجة التحليل السريع لعناصر الأزمة، ويلعب التدريب على إدارة الأزمات سواء سابقة الحدوث أو الجديدة دورا هاما فى الحد من قوة الأزمة ،وتقليل أثارها .كما يلعب الدور الإعلامى الذى يقوم به فريقا مدربا فى الحد من سوء السمعة الذى يلحق غالبا بالمؤسسات صاحبة الأزمة، وفى الحد من الشائعات المغرضة التى قد تحتوى على إبتزاز من الآخرين .

المبحث الأول

المبحث الاول

منهجية البحث

المقدمة

نحن نعيش في عالم من الأزمات، عالم الكيانات الكبرى، والصراعات الكبرى، والمصالح المتعارضة، عالم لا مكان فيه لدولة قزمية أو متأقزمة، ولا احترام فيه لأي انقسام أو تشرذم، فنحن نعيش في عالم ذي اتساع حضاري يمتد ويتطور وتترسخ دعائمه وتزداد مصالحه يوما بعد يوم وتتعارض وعلى قدر اتساعها وازديادها وتعارضها، تكون أزماته ذات التنوع والتكاثف بشكل متزايد⁽¹⁾.

هناك العديد من الأزمات التي تواجه المجتمع إما بصفة دورية أو بصفة عشوائية وبالنظر إلى هذه الأزمات نجد إنها قد تسببت في الماضي في خسائر وأضرار كثيرة للفرد والمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية والإدارية. ولا يخفى على أحد أن تعرض المجتمع للأزمات يهدد بصورة عشوائية ومستمرة في نفس الوقت التنمية سواء في جانبها المادي أو البشري حيث تسبب الأزمات بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والممتلكات والثروات البشرية والطبيعية وتقلل كل هذه الخسائر في فرص التقدم في مسار التنمية حيث تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية⁽²⁾.

تعتبر الأزمات أمرا غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، ما يشعر بالإرتباك والقلق وربما إتخاذ القرارات الإرتجالية والمتسرفة التي تزيد الأمر سوءا على سؤئه⁽³⁾.

¹ السيد عليوة، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص ٣.
² محمد صلاح، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٥، ص ٤٣.
³ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٦-٧.

ففي العقود الماضية، تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات.

وقد أصبحت الأزمات حديثاً متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر الملئ بالمتغيرات والمستجدات، وكلما أستطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات وإتزان، ومن هذا المنطلق تتبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعا لإحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المجتمع وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة من خلال، صور للمخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة التغيرات البيئية أو الأخطاء البشرية، ونظرا لاستمرار تواجد العوامل المسببة للأزمات المختلفة، فإنه يجب إعداد خطط للاستعداد لمواجهة هذه الأزمات ومحاولة وضع أسس ومبادئ التنبؤ بها أو الحد من آثارها التدميرية في حالة صعوبة إجراء التنبؤ⁽⁴⁾.

⁴ Mark Hunter, et. Al., "the New Rule for Crisis Management". Harvard Business Review, 2016, P-P. 8-9

مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في تدني مستويات ممارسات السلوك الأخلاقي من قبل العديد من المنظمات، فقد انتشرت مظاهر الفساد المالي والإداري في أغلب مؤسسات الدولة ومفاصلها. وقد وجدت العديد من الدراسات ان الجانب الأساس الذي تركز عليه هذه القضايا هي قلة الاهتمام بممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القيادة وبالتالي تأثيرها السلبي على نتائج العاملين. وعلى الرغم من ان هناك دراسات تحرت عن محددات السلوك الأخلاقي ونتائج مثل هذه السلوكيات على مستوى الأفراد، والجماعات، والمنظمة، إلا ان دراسة كيف تؤثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات لم يدرس بشكل كاف على وجه الخصوص في البيئة العراقية.

أهمية البحث :-

يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي:-

- ❖ يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي عني بمعالجتها، ولا يخفى على أي إداري بأن موضوع القيادة الاستراتيجية قد حصل على اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة بسبب السلوكيات الاستراتيجية للعديد من الشركات في أنحاء العالم.
- ❖ يستمد البحث أهميته من الأهمية المترتبة عن ميدان الدراسة مؤسسات التعليم العالي/ وتعزيز دورها في إشاعة الثقافة الاستراتيجية في الأوساط المجتمعية

أهداف البحث

يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

- ❖ تحديد مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد في العمل.
- ❖ تحديد العلاقة بين إدراك الموظفين لسلوكيات القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمات .
- ❖ تحديد أثر إدراك الموظفين في المؤسسات لسلوكيات القيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات

الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية أو خصائصها:-

1- دراسة (الماضي، 2000) ⁽¹⁾:-

عنوان الدراسة "العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي- دراسة بالتطبيق على مركز التعليم المفتوح بجامعة القاهرة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر اتباع أنماط القيادة الاستراتيجية باعتبارها متغير مستقل على المتغيرات التنظيمية الأخرى وهي التوجه الاستراتيجي والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والعلاقة بين مجلس الإدارة والقائد الاستراتيجي . وقد توصلت الدراسة الى 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⁽⁵⁾

2- دراسة (جاد الرب، 2000) :-

عنوان الدراسة " اهم الاتجاهات الحديثة في القيادة "، هدفت هذه الدراسة الى 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، وفتوصلت الدراسة الى عملية إعداد القادة صعبة ومعقدة وبحاجة إلى مهارات عالية من القادة الكبار بالمنظمة، و يوجد عوامل عديدة تؤدي إلى فشل عملية اختيار القيادة. ، كما

⁵ 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، 8000

انعملية التقييم عملية في غاية التعقيد ، وقد تناولت الدراسة الطرق المختلفة التي قدمها الباحثون في التقييم بالإضافة إلى الجوانب التي يتم التقييم من خلالها⁽⁶⁾

3- دراسة (Wanasika, 2009) :-

العنوان " القيادة الاستراتيجية والأساس المنطقي لمبادئ ترشيد الاستراتيجيات " ، أهداف الدراسة تحدثت 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 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 80 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⁽¹⁾.

4- دراسة (الأعرجي ودقاسة، 2000)⁽⁷⁾

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الوظائف الإشرافية نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في

مراحلها المختلفة – منفردة ومجموعة في أمانة عمان الكبرى ، وذلك وصولا 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

⁶ 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 ، 7-6 إبريل 800.

⁷ - Wanasika, Isaac, Strategic leadership and rationale for economizing-strategizing principles. Ph.D, New Mexico State University, 2009 , 159 pages;

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 (827) وكان عدد الاستبانات المستردة (892) استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها كشفت الدراسة عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات ، حيث وجد أن هناك تباينا 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 جهودا وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات، وقدم 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⁽¹⁾.

5- دراسة (انتظار جاسم ، 2011) :-⁽⁸⁾

لدراسة 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 881 () وفي وزارة الداخلية (497) وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها (464) من وزارة الصحة و

⁸ عاصم الأعرجي ومأمون دقلمسة، إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الإدارة العامة، مجلد 99، العدد الرابع، 80.

(499) من وزارة الداخلية، وقد توصلت الدراسة إلى 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، و أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام في التعامل مع الأزمات بمراحلها الثلاث وطرحت مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على ذلك، كذلك أوصت الدراسة بتشجيع القيادات النقابية لعقد دورات تخصص في القيادة وإدارة الأزمات وكيفية التصرف حيال الأزمة قبل واثناء وبعد وقوعها بالإضافة الى فتح القنوات مع العاملين الذين تمثلهم القيادات النقابية من خلال لقاءات واجتماعات دورية للاستماع لمطالبهم والاستئناس ببعض آرائهم⁽⁹⁾

⁹ انتظار أحمد جاسم ، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق دراسة مقارنة، 2017م، مجلة كلية بغداد للعلوم

المبحث الثاني

المبحث الثاني

القيادة الاستراتيجية

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 لاستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيعا لنطاقه و إغناء لأبعاده ،لأن الإدارة الاستراتيجية الإدارة الاستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا⁽¹⁰⁾

إن 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⁽¹¹⁾

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

¹⁰ سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية، عمان ، دار اليازوري 1998

¹¹ 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.

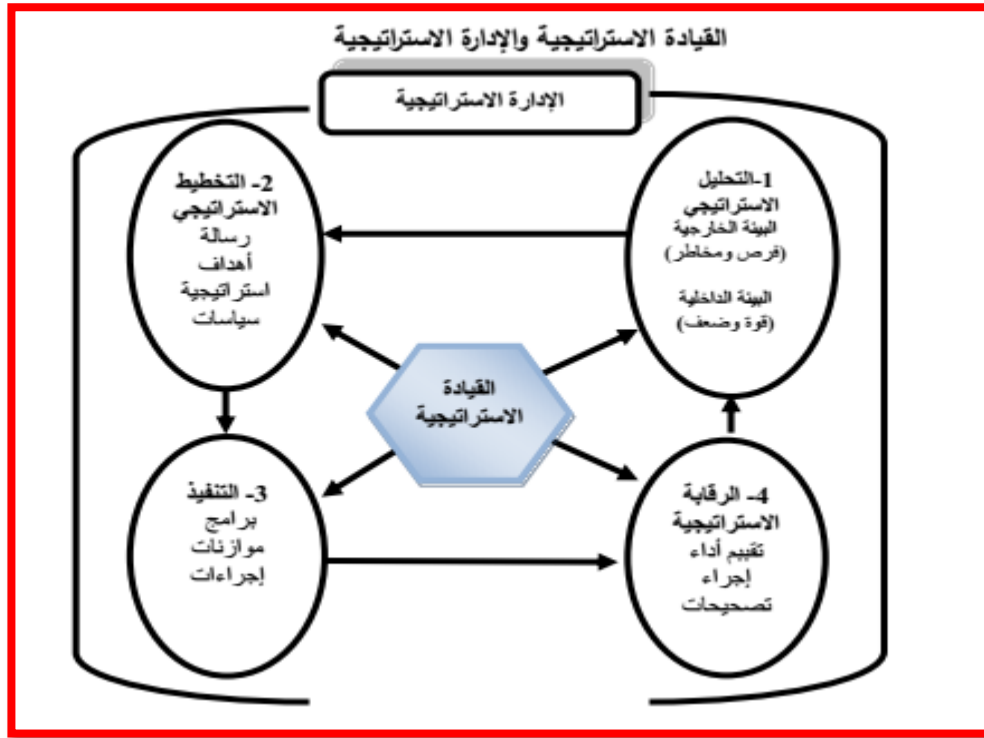
العمل التنظيمي. يمكن استعراض مراحل الادارة الاستراتيجية الأربع وربطها بالقيادة الاستراتيجية في الشكل وهي (12).

1- مرحلة التحليل الاستراتيجي

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي

3- مرحلة التنفيذ.

4- مرحلة الرقابة الاستراتيجية



¹² هاني حامد الضمور ، أحمد عطالله القطامين ، "الإدارة الاستراتيجية "، عمان ، منشورات جامعة القدس المفتوحة 2005، ص8

مفهوم القيادة الاستراتيجية :

لقد برع كتاب هذا العلم في الإعلان عن ولادة فكرة حديثة بل معاصرة تحمل بذور الماضي وتم للمستقبل آفاق وتوجهات ألا وهي القيادة الاستراتيجية، إنها تصنع التفوق والتميز الاستراتيجي، فهي تجسد التعقل الاري والحكمة والإبداع⁽¹³⁾

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⁽¹⁴⁾.

إنها القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض مدن وجود الشركة وتجديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير.

ان القيادة الاستراتيجية عنصر حاسم في تطوير القدرات التنظيمية للمؤسسة ، من خلال استغلال الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب ،فالقيادة الاستراتيجية تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، وخلق الرؤية المستقبلية وإيصالها وتطوير الهياكل وتفعيل الرقابة والعمليات التنظيمية و الحفاظ على ثقافة تنظيمية فعالة ونشر نظام القيم الاستراتيجية في ثقافة المؤسسة .

من هذا يتضح لنا ان القيادة الاستراتيجية القيادة الاستراتيجية تركز على مجموعة من الأنشطة والعمليات مثل تحديد الوضع الحالي للمؤسسة ، صياغة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، التحالفات الاستراتيجية ، وتطبيق التغيير واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يكفل نمو واستمرار المؤسسة وتحسين مخرجاتها وتحقيق اهدافها المرجوة .

¹³ نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008ص.172

¹⁴ نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011، ص135

كما يتم تعريف القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية ، وتوجيه جهود الافراد وفرق العمل نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة من خلال احداث تغيير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة .

أبعاد القيادة الإستراتيجية

من النماذج المفسرة لأبعاد القيادة الإستراتيجية، و النماذج الأكثر شهرة هي ستة عناصر حاسمة للقيادة الإستراتيجية، وهي تحديد التوجه الإستراتيجي، استغلال والمحافظة على الكفاءات أو الجدارات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الاستراتيجية، ووضع الضوابط الإستراتيجية⁽¹⁵⁾

أن معظم الباحثين يتفقون على أن أحد أهم مهام القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الناجحة يتمثل في العمل على توفير بيئة محفزة للتعلم والتطوير المستمر، إضافة إلى ابتكار رؤية مؤسسية، وتأسيس قيم جوهرية المؤسسة، وتطوير الإستراتيجيات وإدارة الهيكل التنظيمي، وخدمة المؤسسة باعتبار القائد الإستراتيجي وكيل وممثل للمؤسسة؛ حيث تعطي القيادة الإستراتيجية من خلال هذه الأبعاد ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد قدم بيسابيا⁽¹⁶⁾ ، نموذجاً للقيادة الإستراتيجية أو أربعة أبعاد تضمن مجموعة من السلوكيات القيادية، يوازن فيها القائد الإستراتيجي بين القيادة والإدارة، وفي ذات الوقت يوظف الحقائق السياسية المطلوبة لتسويق أفكاره، ويرسخ القيم باعتبارها أحد المهام المؤسسية التي يجب إنجازها ؛ وهي على النحو التالي:

❖ **البعد الإداري:** أن المؤسسات بحاجة إلى توظيف واستثمار القدرات المتنوعة لإنجاز الأدوار المختلفة، ويرى أن المديرين يعززون العقلانية، واتخاذ القرار، ويعززون

¹⁵Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R; "Strategic Management;Competitiveness and Globalization ", 4" ed . USA , South western College Publishing, 2001

¹⁶ Pisapia.,the strategic leader., 2009

الاتساق المساعدة التحرك لتنظيمي على أساس يومي، ويسعون للرقابة، ويتبعون القواعد، ويضعون الأهداف، ويبتكرون الأولويات والخطط، ويضعون الميزانية، والتنظيم، ويعملون على حل المشكلات، ويحصلون على العمل المنجز من خلال الآخرين، ويثمنون الاستقرار، ويستخدمون القوة القانونية أو الشرعية للقيام بالعمل.

أن هناك من ينظر إلى القيادة باعتبارها مرادفة للإدارة، ويمكن القول بأنه من الصعب الفصل بينهما، بل ليس من الضروري أن يفصل بينهما، فالقائد الذي لديه رؤية شاملة يجب أن يكون قادرة على الإدارة على المستوى الإستراتيجي، وهذا ما يضمن إتباع الإستراتيجية، واستخدام الموارد المالية والعاملين لتحقيق أفضل النتائج⁽¹⁷⁾

أن القدرة على القيادة تمثل مظهر الاستقرار القيادة؛ فمن خلال الإدارة يتم التركيز على المحافظة على حسن سير العمل في المؤسسة في ضوء أهداف المرسومة واحداث التغيير وفقا للنظم المتبعة واستخدام الأفعال أو الإجراءات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتمويل والإنفاق والرقابة؛ وتحقيق كفاءة وفاعلية الإجراءات التنظيمية⁽⁷⁾.

ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد الإداري تعمل على تخطيط وتنظيم ورقابة الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعة، وتطوير ذلك الأداء باستثمار الموارد وقدرات أعضاء هيئة التدريس لتعزيز جوانب الأداء المتميز وتلافي جوانب الضعف، واحداث التغيير اللازم لتحويل رؤية وقيم الجامعة إلى واقع ملموس.

❖ **البعد التحويلي :-** إن القائد التحويلي يبحث عن حاجات التابعين المحتملة ودوافعها، ويسعى لإرضاء الحاجات العليا ودوافعها، ويحترم شخصية أتباعه، بحيث تنتج عن القيادة التحويلية علاقة من التحفيز والسمو المتبادل الذي يحول أتباعه إلى قادة، وربما يحول القادة إلى وكلاء أخلاقيين في عملية السمو فوق الدوافع والميول أو الحاجات الشخصية لصالح المؤسسة. كما أن البعد التحويلي يشكل عمل القائد الإستراتيجي ويساعده على القيام بدوره خصوصا في البيئة التي تتسم بعدم الاستقرار؛ ذلك لأن الغرض الأساسي من العمل

¹⁷ Johnson. G.& scholes.K., (1993) , Exploring corporate strategy. Text & cases, 3/e, New York .

الإستراتيجي يتمثل في إحداث التغيير وتحويل بيئة التنظيم إلى بيئة أكثر تحفيزا وتعزيزا الإنجاز والأداء المتميز.

ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد التحويلي تعمل على بناء رؤية تعتمد على استشراف المستقبل بما فيه من فرص وتهديدات، مع توفير البيئة المحفزة لأعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية المختلفة لاستخدام المعرفة والقدرات المتنوعة، ودعم جهود المبادرات واحداث التغييرات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة على نحو أكثر كفاءة وفاعلية (18)

❖ البعد السياسي:

أن المشهد السياسي أحد الجوانب المهمة حين محاولة التأثير باتجاه المراكز العليا في المؤسسة وإقناعها بتغيير أو تعديل بعض توجهاتها، وهنا يجب الأخذ في الاعتبار توقيت محاولات التأثير، كما يعتبر المشهد السياسي مهمة عند ممارسة التأثير في الأشخاص خارج المؤسسة، ولأن حالة الغموض وعدم التأكد والموارد المقيدة تحدد طبيعة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها المحيطة، فإن البعد السياس يؤدي دورة في العلاقات التفاعلية مع الكيانات الخارجية المؤثرة في عمل المؤسسة.

ان قدرة الإقناع وبناء الشراكات والتحالفات الإستراتيجية ومكافأة السلوك، والمساومة والتفاوض، والتعامل مع المقاومة، واستعمال السلطة والتأثير على نحو فعال، وفي الوقت المناسب؛ تشكل الدور السياسي للقائد الإستراتيجي، ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد السياسي تعمل على بناء علاقات جيدة بين الأفراد والجماعات داخل الجامعة بهدف توفير بيئة سياسية مستقرة وفعالة، والاستفادة من الفرص المتاحة من خلال بناء التحالفات والشراكات التي يمكن أن تخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية الجامعة.

❖ البعد الأخلاقي :- تحتل الأخلاقيات موقعا مهما في الفعل الإستراتيجي؛ ان صياغة

الإستراتيجية وتنفيذها وتقويم القرارات الإستراتيجية تحمل في ثناياها تصرفات إستراتيجية، فالقائد الإستراتيجي مسؤول بشكل أساسي عن إيجاد وترسيخ مبادئ إستراتيجية تمارس

¹⁸ Kreitner. R., (1989), management, Boston, Houghton mifflin Co.

داخل المؤسسة فكلما كانت الأخلاقيات العالية ذات أولوية في المؤسسة، كلما كانت تصرفات العاملين في كافة المستويات على نحو أكثر استراتيجية.

أن القادة الإستراتيجي من خلال البعد الأخلاقي يركز على ربط التغييرات بالمعتقدات، ويصنع أحكاما حول ما يكون صحيحة وما يكون خاطئة، ويدعم رؤيته لما هو صحيحة، ويعتبر الأتباع كمناصرين ويطورون أولوياتهم داخل روح الصداقة من خلال مناقشة روحية استراتيجية ومن مساندة قيم العدالة والمساواة، فهو يتصرف بشكل مستقيم ويستخدم أفضل الممارسات لبث قراراته مع القيم والصالح العام لتحقيق أهداف المؤسسة. وفي مجال قيادة مؤسسات التعليم العالي فإن البعد الأخلاقي للقيادة كما تزداد أهميته ويصبح مطلوبة حاسمة للنجاح الجوهرى في إنجاز الأهداف الأكاديمية والمجتمعية للجامعات. ويمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية من خلال البعد الأخلاقي تسعى إلى تجسيد مجموعة من القيم والأخلاق مثل الصدق والثقة والالتزام والتعاون والعدل والتسامح واحترام وخدمة الآخرين، وتهتم . بالصالح العام للجامعة، وتعزيز الممارسات الاستراتيجية بما يخدم تحقيق أهداف أعضاء هيئة التدريس من جانب وأهداف الجامعة من جانب آخر.

وتأسيسا على ما سبق؛ يمكن القول بأن القيادة الإستراتيجية أبعادا متنوعة ومتكاملة فيما بينها، فمن خلال التحفيز وصياغة الرؤية والأهداف الإستراتيجية، تسعى إلى إحداث تغيير ينتقل بالمؤسسة الجامعية من وضع إلى وضع أفضل وصولا إلى تلك الرؤية الطموحة، وفق أسس علمية وخطوات إجرائية، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والتعامل معها بحكمة، وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في ضوء منظومة قيمية واستراتيجية؛ بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة على نحو أكثر كفاءة وفاعلية⁽¹⁹⁾.

¹⁹ David Robinson, A primer on the Management of Risk and Uncertainty, Berkely University, 2006

خصائص القيادة الاستراتيجية

إن الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية :

- 1- قدرته على حيازه المواد النادرة أو اقتنائها:** يعد المال عماد الأعمال ويمثل وسيلة مهمة يضيف إلى القائد قدرة تأثيرية في الوسط الذي يعيشه. وليس الأمر موقوفاً على المال فحسب ، وإنما على حيازته المعرفة والخبرة التي تؤثر بمستواها على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي. حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذاً على المدى البعيد، كما تمثل المعلومات وحيازتها أو الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلى ما سبق.
- 2-المركز الوظيفي:** لا شك أن المركز الوظيفي الذي يتح في موقع القمة يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي ، فضلاً عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية، التي تحتل موقعاً بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القائد وورد أفراد التنظيم.
- 3- مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة:** تظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسة التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.
- 4-مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير:** تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل المرؤوسين خياراً استراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً لأوامر وتعليمات أو قوانين. ويحصل هذا الأمر عن حصول قناعه المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.
- 5- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير،** سواء أكان ذلك من داخل المنظمة أم من خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية التي تحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها الاستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.
- 6-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 مصر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين. والجير بالذكر أنه عن تحويل المعلومات المتسلمة إلى معنى، فإن صناع 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 تتجز بعض الوظائف المحددة (20)

²⁰ طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 21

المبحث الثالث

المبحث الثالث

ادارة الازمات

مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات:-

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية وبهدف الحد من (21)، نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية، وفيما يلي مجموعة من التعريفات منها وتعتبر الأزمة لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة (22)

وفي تعريف آخر فإن الأزمة: هي تحول فجائي عن السلوك المعتاد – تعنى تداعى سلسلة من التفاعلات يترتب عليها نشوء موقف فجائي ينطوى على تهديد مباشر للقيم أو المصالح الجوهرية للدولة مما يستلزم معه (23)، ضرورة اتخاذ قرارات سريعة في وقت ضيق وفي ظروف عدم التأكد وذلك حتى لا تتفجر الأزمة. وتعد الأزمة بمثابة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالبا بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري (24).

²¹ سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة كتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٧٠ ص ٢٠١٣
²² ج.ا.الله، "إدارة الأزمات"، أر أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٦.

²³ Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western, U.S.A., 1993, P.2

²⁴ رجب عب الحمي، "ور القياة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢

وقد عرفها. Mitroff بأن الأزمة هي العملية التي تتضمن خمس مراحل أساسية، هي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والتأهب للوقاية من الأزمة واحتواء الخطر والتقليل من الآثار السلبية ، وزيادة الإيجابيات، واستعادة النشاط وفي النهاية التعلم، واكتساب الخبرة (25)

بينما تعرف الأزمة في قاموس Webster بأنها موقف يمثل نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل، وهذا الموقف يواجهه الدول والأفراد والجماعات والمنظمات بمختلف أنواعها (26) والأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحيات الاخلية والتحيات الخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها (27)

علم إدارة الأزمات:-

أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوى الدولي أو الإقليمي أو على المستوى القومي. فقد أوردت الموسوعة الإاردية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها "المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد(28) ، المخاطر المختلفة وقد تم تعريف مفهوم إدارة الأزمات "بأنها تعني بالأساس كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة

²⁵ Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991, P.13-15.

²⁶ Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.

²⁷ chaos, south western, U.S.A., 1993, P.2

²⁸ محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢

وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف⁽²⁹⁾ ، مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات، وهي إتخاذ إجراءات طارئة تحت ضغوط متنوعة ومتعددة وتوتر داخلي لحل مشكلات سببتها الأزمة نفسيا إما بفعل أو تصير جانب آخر وإما بتراكم آثار وسلبيات البيروقراطية والإهمال مروراً بعواقب الأزمة أو خسائر الكوارث⁽³⁰⁾ ، وهي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت.

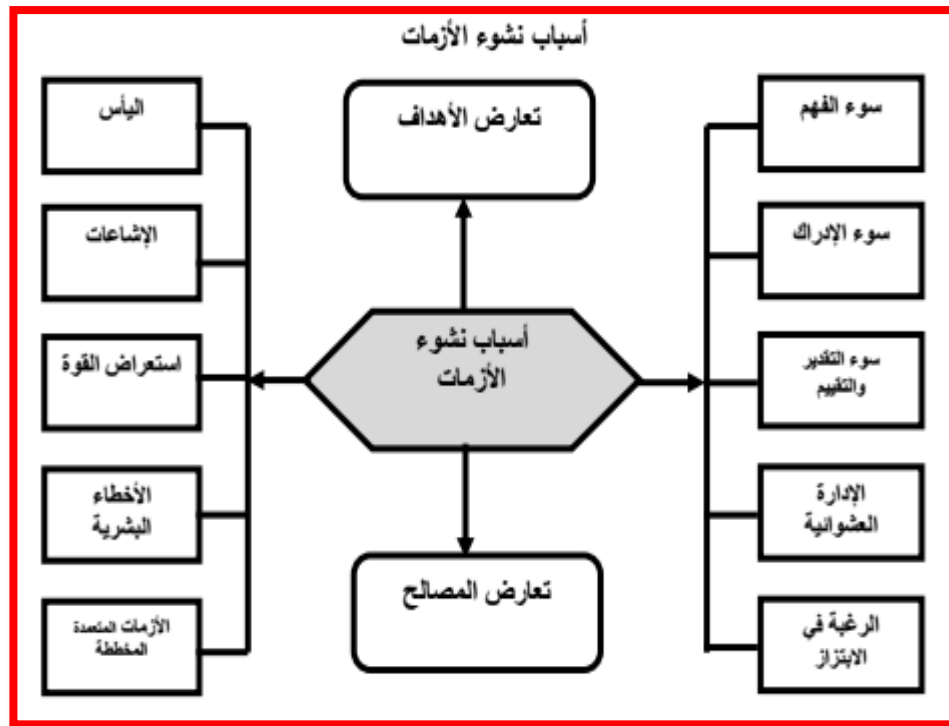
اسباب نشوء الازمات :-

ان نشوء اية ازمة من المؤكد له اسباب معينة وتتعدد هذه الاسباب حسب وجهة نظر الباحثين والكتاب ، كما قد يكون للازمة اكثر من مسبب في نفس الوقت ، ويعتبر معرفة وتحديد الازمة عاملا هاما في نجاح الادارة في مواجهتها او التعلم منها ، وحسب الخضيرى يمكن الحديث عن الاسباب الاتية لنشوء الازمة كما في الشكل⁽³¹⁾ :-

²⁹ السيد عليوة، "إدارة الأزمات والكوارث - حلول علمية"، مكتبة الكتب العربية، ١٩٩٧، ص ١٧.

³⁰ فاروق محمود، "بناء ثقافة وقائية متواصلة"، ورقة عمل مقمة إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٣

³¹ محسن أحمد الخضيرى، "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط 8، 8008، ص 6.



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: متوقعة، مفاجئة، وقد قسمت الأزمات إلى (32) :-

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

³² أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط، 2008، 4ص

➡ **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 جزءا من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمت إلى باقي أجزاء النظام. أما الأزمات العامة فهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواء كان شركة أو منظمة أودولة)، 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.

دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات :

في إطار العمل في منظمات الأعمال اليوم يبدو العمل أكثر صعوبة ويحتاج إلى التفاعل مع الأفراد داخل المنظمة وخارجها بشكل أكبر ، كما يتطلب التفاوض والتنسيق بين الأطراف المتعة و ذلك بفعل العديد من العوامل منها (سرعة التغيير ، اتساع حالة عم 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 الاستراتيجية - 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⁽³³⁾

ممارسات وأدوار القيادة الاستراتيجية

الممارسات الرئيسية 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) (البارز، 2002)
	ب- تشكيل فرق العمل	(إبراهيم، 2012)
	ت- تهيئة وإعداد القادة	(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)

القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات:-

إن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة ، والتي تملك أفكارا تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة ، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة ، وتتم عملية الإبداع بأربعة مراحل أساسية وهي الإعداد والاختيار والإلهام أو الاستشراف ومرحلة التحقق ، ويعتبر البعض أن

³³ Richard L , Hughes and Katherine Colarelli Beatty , Becoming a Strategic Leader, 1- John Wily and Sons , Inc . San Francisco, 2005,P1.

التفكير المبدع استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة⁽³⁴⁾.

تلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي ، فالفائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة ، نزعتة استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية ، وهو رجل يبحث دائما عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء⁽³⁵⁾

وبذلك فإنه يمكن تعريف القيادة الإبداعية بأنها " القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها أم عن طريق العاملين معها أم من مصادر خارجية ، وتحليل هذه الأفكار وبناء الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة ، وتنفيذها ، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تفعيل هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح ماديا واجتماعيا وتنظيميا ، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار⁽³⁶⁾، يتبين مما تقدم أن للقيادة الإبداعية دورا فعلا في إدارة الأزمات ، فهي تضطلع بعدة مسؤوليات في منتهى الأهمية في مختلف مراحل الأزمة ، وهذه المسؤوليات تتمثل في أنشطة إستراتيجية وأخرى تكتيكية ، حيث يتمثل الدور الإستراتيجي في القيام بالأنشطة الإستراتيجية التالية:

- ➡ أن يلتزم بدعم ومساندة إدارة الأزمات من خلال فلسفة المنظمة المساندة للأزمات.
- ➡ أن يدرج مجهودات إدارة الأزمات في التقارير الرئيسية للمنظمة
- ➡ أن يدرج إدارة الأزمات في عمليات التخطيط الإستراتيجي للمنظم.

³⁴ عفاف محمد الباز ، (دور القيادة في إدارة الأزمات)، مذكرة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم الإدارة العامة ، 70م ، ص2001

³⁵ توفيق العطية توفيق العجلة ، (الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام)، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2009م ، ص34.

³⁶ علاء محمد سيد قنديل ، ص.161.

- أن يتم الاستعانة بأفراد من خارج المنظمة في فريق إدارة الأزمات.
- أن تعد برامج تدريب في مجال إدارة الأزمات وتجري عمليات محاكاة الأزمات.

إن القيادة الإبداعية بخصائصها المميزة أقدر على التكامل مع الموقف الأزموى من القيادة التقليدية في مختلف مراحل الأزمة ، كما أن قدرة وبراعة هذه القيادة تبرز من عملية التعلم كوسيلة فعالة للتنبؤ بالأزمات المحتملة ، فعملية التعلم عملية مستمرة ومصاحبة لجميع مراحل إدارة الأزمة ، حيث يمكن للقيادة بأدوارها في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات مراجعة ما تم في أزمات أخرى مشابهة ، ومحاولة تعظيم الفرص الإيجابية وتقليل الآثار السلبية . القيادة الإبداعية قادرة على أن تجعل من منظماتها منظمات مستعدة للأزمات ، حيث توجد بها إستراتيجيات لأنواع الأزمات وإجراءات الوقاية ، يوجد بها وحدة إدارة أزمات فعالة ، والاستعدادات المادية بها كافية ، واللوائح والقوانين والإجراءات متطورة ، كما أن الثقافة التنظيمية السائدة بها هي ثقافة مرتفعة ، بها استخدام محدود للتبريرات الخاطئة وتهتم بالتدريب المستمر⁽³⁷⁾

³⁷ توفيق العطية توفيق العجلة ، مرجع سبق ذكره ، ص.34

الاستنتاجات و التوصيات

اولاً:- الاستنتاجات :-

- ❖ ان القيادة الاستراتيجية لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على مستوى ادارة الازمات للعاملين.
- ❖ يتمتع بعض القادة بمستوى متوسط القوة من استراتيجيات العمل، إذ انه يتصرف على نحو استراتيجي، فضلاً عن كونه يعزز من السلوكيات الاستراتيجية.
- ❖ وجود تأثير لأبعاد السلوك الاستراتيجي للقائد على مستوى إدارة الازمات للموظفين.
- ❖ هنالك علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الاستراتيجي لدى القائد، وممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القائد، وإدارة الازمات للموظفين ، وعلاقة ضعيفة بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام الموظفين.

ثانياً :- التوصيات :-

- ❖ ضرورة تبني ثقافة استراتيجية تؤكد على القيم والمعايير الاستراتيجية ونشرها داخل المؤسسات بالشكل الذي يجعل القيم الاستراتيجية في أعلى سلم القيم الثقافية.
- ❖ اصدار المدونات الاستراتيجية للمؤسسات ونشرها في المؤسسات والدوائر الرسمية وغير الرسمية ومنظمات المجتمع كمساهمة فاعلة لنشر الوعي الاستراتيجي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك اللا استراتيجي .
- ❖ تفعيل ابعاد القيادة الاستراتيجية والتركيز على البعد التحولي للقيادة الاستراتيجية باعتباره اكثر ابعاد القيادة الاستراتيجية تأثيراً في تطوير القدرات التنظيمية .

المصادر العربية :-

- 1- السيد عليوة، "إدارة الأزمات في المستشفيات"، إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١، ص٣.
- 2- محمد صلاح، إدارة الأزمات والكوارث بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، مكتبة الكتب العربية، ٢٠٠٥، ص٤٣
- 3- محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص٦-٧.
- 4- 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، 8000
- 5- 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 ، 7-6 إبريل 305.
- 6- عاصم الأعرجي ومأمون دقاسمة، إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، الإدارة العامة، مجلد 99، العدد الرابع 80،
- 7- انتظار أحمد جاسم ، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق دراسة سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية، عمان ، دار اليازوري 1998
- 8- مقارنة، 2017م، مجلة كلية بغداد للعلوم
- 9- هاني حامد الضمور ، أحمد عطالله القطامين ، "الإدارة الاستراتيجية"، عمان ، منشورات جامعة القدس المفتوحة 2005، ص8
- 10- نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي: قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008، ص172.

- 11- نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011، ص135
- 12- طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 21
- 13- سامي سليم، "نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة كتورها، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٧٠. ص ٢٠١٣
- 14- جا الله، " إدارة الأزمات"، ار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٦.
- 15- رجب عب الحمي، "ور القيادة في إتخاذ القرارات خلال الأزمات"، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، ٢٠٠٠، ص ٢
- 16- محمود جاد الله، "إدارة الأزمات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢
- 17- السيد عليوة، "إدارة الأزمات والكوارث - حلول علمية"، مكتبة الكتب العربية، ١٩٩٧، ص ١٧. فاروق محمود، "بناء ثقافة وقائية متواصلة"، ورقة عمل مقمة إلى المؤتمر السنوى الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، ١٩٩٨، ص ٣
- 18- محسن أحمد الخضيرى، "إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص6.
- 19- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الإسكندرية ، الدار الجامعية، ط 2008، ص4
- 20- عفاف محمد الباز ، (دور القيادة في إدارة الأزمات)، مذكرة ماجستير ، جامعة القاهرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم الإدارة العامة، 70.م، ص2001
- 21- توفيق العطية توفيق العجلة ، (الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام)، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2009م ، ص34.
- 22- علاء محمد سيد قنديل ، ص161

المصادر الأجنبية :-

- 1- Mark Hunter, et. Al., "the New Rule for Crisis Management".
Harvard Business Review, 2016, P-P. 8-9
- 2- Wanasika, Isaac, Strategic leadership and rationale for economizing-strategizing principles. Ph.D, New Mexico State University, 2009 , 159 pages;
- 3- 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.
- 4- Hitt, M.; Ireland, D,; Hoskisson, R; "Strategic Management;Compertitiveness and Globalization ", 4" ed . USA , South western College Publishing, 2001
- 5- Pisapia.,the strategic leader., 2009
- 6- Johnson. G.& scholes.K., (1993) , Exploring corporate strategy. Text & cases, 3/e, New York .
- 7- Kreitner. R., (1989), management, Boston, Houghton Mifflin Co.
- 8- David Robinson, A primer on the Management of Risk and Uncertainty, Berkely University, 2006
- 9- Laurence Barton, Crisis in Organization Managing & Communicating in the heat of chaos, south western, U.S.A., 1993, P.2

- 10- Mitroff, & Persone, C.: Programs frame work and services, center for Crisis management, 1991, P.13-15.
- 11- Webster, Ninth new dictionary, second edition, libraric due Liban, Beriut, 1999, p.495.
- 12- chaos, south western, U.S.A., 1993, P.2
- 13- Richard L , Hughes and Katherine Colarelli Beatty , Becoming a Strategic Leader, 1- John Wily and Sons , Inc . San Francisco, 2005,P1.