

## القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة الفيصل

نواف محمد العبدلي

ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية  
باحث دكتوراه، تخصص إعلام رقمي وتكنولوجيا الاتصال، كلية الآداب والعلوم، الجامعة الأهلية، البحرين  
nawaf.alabdali@gmail.com

نزار الراسي

المشرف العلمي، أستاذ دكتور، قسم إدارة الأعمال، كلية جدة العالمية، المملكة العربية السعودية

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في جامعة الفيصل، ومعرفة ما إذا كانت القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي للمديرين، تبعاً لمتغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، له أثر على إدارة الأزمات. تم توزيع استبانة تتألف من 30 فقرة تنتمي إلى خمسة مجالات على عينة مكونة من (500) مدير وموظف، استجاب لها (478) تشكل ما نسبته (95.6%) من الاستبانات المسترجعة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي للأبعاد (الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية) على إدارة الأزمات في جامعة الفيصل، وأن اتجاه أفراد العينة بشكل عام كان إيجابياً بمستوى عالٍ. غير أن اتجاهاتهم نحو مجال التنظيم الاستراتيجي كانت إيجابية بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للمستجيبين في جميع مجالات الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي، في حين تبين وجود فروق تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة الإدارية في بعض مجالات الدراسة.

**الكلمات الدالة:** التخطيط، القيادة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، جامعة الفيصل.

---

## Strategic leadership and its role in crisis management from the perspective of a sample of Alfaisal University employees

**Nawaf Mohammed Alabdali**

Master of Business Administration, Department of Business Administration, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia  
PhD Researcher, Digital Media and Communication Technology, College of Arts and Sciences, Ahlia University, Bahrain  
nawaf.alabdali@gmail.com

**Nizar Al-Rassi**

Academic Supervisor, Professor, Department of Business Administration, Jeddah International College, Kingdom of Saudi Arabia

### Abstract

This study aimed to identify the role of strategic leadership in crisis management at Alfaisal University, and to determine whether strategic leadership and strategic planning of managers, according to the variables of gender, age, job level, educational qualifications, and years of experience, have an impact on crisis management. A questionnaire consisting of 30 items belonging to five areas was distributed to a sample of (500) managers and employees, with (478) responding, representing (95.6%) of the returned questionnaires. The results of the study showed an impact of strategic planning in the dimensions (vision, values, and strategic objectives) on crisis management at Alfaisal University, and that the sample members' attitudes were generally highly positive. However, their attitudes towards the field of strategic organization were moderately positive. The results also indicated the absence of statistically significant differences between the arithmetic means of the respondents in all areas of the study attributable to job level, while differences were found attributable to the variables of gender, age, and years of administrative experience in some areas of the study.

**Keywords:** Planning, Strategic Planning, Crisis Management, Alfaisal University.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

أصبح التغيير سمة العصر، مما فرض على مؤسسات التعليم العالي تحديات تحمل في ضوئها العديد من المشكلات والأزمات والفرص والقوى التي تعيق تقدمها وتطورها، وأضحى الاهتمام بالتعليم الجامعي بمختلف مراحلها قضية تشغل الدولة لكونها تسهم في إعداد الكوادر البشرية لبناء المجتمع وتطوره (بدران، الدهشان، 2001)؛ لذلك أصبح من الضروري تطوير منظومة التعليم الجامعي والقيادة الاستراتيجية لمختلف مراحلها لمواجهة التحديات والتغيرات الخارجية والداخلية وإدارتها وتفعيل أسلوب الإدارة الجامعية بما يضمن استجابتها لمعطيات الواقع ومتطلبات وتحديات المستقبل (الدهشان، 2020).

لذا يرى الباحثون إن مؤسسات التعليم أخذت بالمرحلة التمهيديّة للنشاط الاستراتيجي في إدارتها لتصبح القيادة الاستراتيجية نموذجاً ضرورياً ومحركاً أساسياً تسعى المؤسسات التعليمية جاهدة لتحقيق التميز التنظيمي والميزة التنافسية، والجودة الشاملة في مختلف أعمالها ونشاطاتها.

تعتبر القيادة الاستراتيجية عنصراً أساسياً في إدارة المخاطر والأزمات، حيث تلعب دوراً حاسماً في تحديد الاتجاهات الرئيسية ووضع الخطط الاستراتيجية التي تساعد في التعامل مع التحديات المحتملة والأزمات المفاجئة. ترتبط القيادة الاستراتيجية بالتخطيط الاستراتيجي بشكل وثيق، حيث تساعد على وضع رؤية واضحة وأهداف محددة تسهم في توجيه جهود المؤسسة نحو تحقيق النجاح وتجنب المخاطر المحتملة.

بواسطة القيادة الاستراتيجية، يمكن للمؤسسة تحديد الفرص والتحديات المحتملة وتقييمها بشكل دقيق، مما يمكنها من تخصيص الموارد بشكل فعال واتخاذ القرارات الصائبة في ظل الظروف المختلفة. وبالتالي، يتضح أن القيادة الاستراتيجية تُعد العامل الأساسي الذي يربط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر والأزمات، وتسهم في بناء منظومة قادرة على التكيف والتحكم بالتغيرات وتحقيق النجاح المستدام.

وفي ذلك يرى (القحطاني، 2010) أن القيادة الاستراتيجية عملية يتم من خلالها تحويل رؤية المنظمة ورسالتها في العمل إلى حقيقة بهدف التخلص من البيروقراطية، وتشجيع المبادرة الفردية التي تمنح الثقة، وتفويض الصلاحيات للموظفين، والتأقلم مع المستجدات الحديثة بما يفتح المجال أمام الموظفين للمساهمة بأفكارهم كشركاء فاعلين في مسار العمل وصولاً إلى قرارات وعمليات تؤدي إلى أداء أفضل وكفاءة وجودة عالية في الأداء. كما يؤكد (الدجني، 2011) على أن جودة الأداء بكل معايير ومؤشراته يرتكز على

القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المحكم، في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة بتخطيط السياسات والعمليات، والنظم، وتطوير الهياكل، واستثمار الموارد المادية والمالية والبشرية وتطويرها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة البعيدة المدى بجو من التقييم الاستراتيجي والمبادئ التي يلتزم بها أفراد العاملين في المؤسسة ليتيح لهم القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي وتحديثه بصورة منتظمة بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة. في إطار من مرونة الأداء المتكامل الهادف إلى التطوير والتحسين المستمر.

وتتجلى أهمية القيادة الاستراتيجية في كونها تشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد، وتتخذة كقاعدة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بأداء المنظمة ونجاحها وفعاليتها، كما تتجلى أهميتها في كونها أداة فاعلة في مواجهة الأزمات التي تطرأ في بيئة المنظمة خصوصاً بعد أن أصبحت الأزمات سمة أساسية في الألفية الثالثة (الأشقر، 2002).

وهنا يرى الباحثون أنه تكاد لا تنجو منظمة من تأثير الأزمات، لذا فقد ازداد الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية كوسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق، وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الجامعات والدولة.

حيث أشار (المغربي، 2006) إن الأزمات تمثل نقطة تحول حرجة في كيان أي منظمة مما يفقد الإدارة القدرة على التعامل مع الأزمات، واتخاذ القرار المناسب بشأنها، الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث خسائر مادية وبشرية نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتربوية والتقنية والبيئية.

وأكد على ذلك كل من (آدمز وكريستون، 2006) حيث أن الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات ترتبط بسوء التخطيط، أو نتيجة للتخطيط القصير المدى، لذا يرى أن التخطيط السليم في وجود قيادة استراتيجية سليمة يقي من الأزمات ويحد منها. لذا يرون الباحثون أنه ينبغي على الإدارة الاهتمام بالتنبؤ بالأحداث المستقبلية المدروسة، وتحديد الأهداف، ووضع الخطط والسياسات الاستراتيجية البعيدة المدى، ورسم السيناريوهات التي تسهم في معالجة الأزمة وإدارتها في حال وقوعها أو تقي من حدوثها. وقد أشارت (أبو حليمة، 2013) في هذا الصدد إلى أن إدارة الأزمات تضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها، وتقديم خدماتها بكفاءة وفعالية في نفس الوقت الذي تكون فيه الأزمة تُدار بنجاح.

ويرى (العاذوي، 2009) أن القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات أسلوبًا منظمًا يعمل على استغلال كامل الموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المنظمة ضمن ضوابط محددة، لتجنب المفاجآت المصاحبة للأزمة وذلك بالمتابعة الدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة حدوثها واتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها في الوقت المناسب وبالفعالية المناسبة.

واستنادًا إلى أهمية القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ومعالجتها يرون الباحثون أن بعض الجامعات العالمية اتبعت أسلوب القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمة، وجعلته جزءًا من منظومتها الإدارية، منها جامعة كاليفورنيا وسان فرانسيسكو وميامي في فلوريدا وجورج واشنطن وهارفارد، حيث وضعت خططًا استراتيجية طويلة الأمد لكيفية الاستعداد للأزمات المتوقع حدوثها في الجامعة، ومواجهة الأزمات التي تحدث، وتحديد الأدوار المطلوبة من كل فرد خلال مواقف الأزمات بهدف حفظ استقرار الجامعة وإدارتها، وتقديم الخدمات العلمية والبحثية والحفاظ على العاملين والطلاب وإدارة الأزمة بفاعلية.

كما يرى الباحثون أن المشكلات في بيئة عمل الجامعة تتعاظم، لذا فقد أصبحت مسؤوليات الإداريين العاملين بالجامعات أكبر في سبيل التكيف بين استمرار تقدم الجامعة ومراعاة متطلبات التطور والتغير التي يمكن أن تفضي بها لأزمات تهدد وجود الجامعة وتقدمها، لذا تعتبر القيادة الاستراتيجية بُعدًا مهمًا في رصد مستقبل الجامعات الحكومية والخاصة والتنبؤ بالتحديات التي يمكن أن تواجهها، لتمكينها من الصمود أمام تيارات التغيير بأسلوب علمي إداري، ففي ظل ما تتعرض له الجامعات السعودية الحكومية والخاصة من أزمات باتت تهدد إدارتها بشكل واضح، أصبح وجود تخطيط استراتيجي ضرورة ملحة، لذا جاءت هذه الدراسة لبيان دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في جامعة الفيصل تحديدًا.

### ماهية القيادة الاستراتيجية:

إن القيادة تُعد محوراً مهماً ترتكز عليه نشاطات المنظمات المختلفة وبخاصة في إطار العصر الحديث الذي يشهد فيه عالم الأعمال تغيراً كبيراً في مجمل نواحي العمل المنظمين ولا سيما العقد الأخير من القرن الماضي مما دعا إلى وجود القيادة الحكيمة والقادة ذاتي المهارات لتبني الرؤى المستقبلية لمواجهة متطلبات العصر سريعة التغير، ومحاولة المتابعة والاستشراف المستمر للبيئة لضمان نجاح المنظمات وبقائها، وقد ظهرت الحاجة لوجود القيادة الاستراتيجية في المنظمات لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم ويرى الباحث أن القيادة الاستراتيجية عبارة عن قدرة القائد على التوجه الاستراتيجي وتهيئة بيئة المنظمة بما يمكنها من الحفاظ على الكفاءات الجوهرية وتطوير رأس المال البشري

والحفاظ على الثقافة المؤثرة والتأكيد على الممارسات الأخلاقية التي تساعد على مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي من شأنها أن تكيف وتطور المنظمة في البيئة المضطربة. ويجب أن نشير هنا إلى التساؤل الآتي، من هو المسؤول عن القيادة الاستراتيجية؟ هل هم كبار المدراء التنفيذيين؟ أم الإدارة الوسطى؟ أم مستويات المنظمة كافة؟، هناك من يؤيد أو يتفق أن القيادة الاستراتيجية هي مسؤولية القيادة العليا التي تدير المنظمة بطريقة استراتيجية.

واتفق الباحث مع الرأي الذي يفترض أن القيادة الاستراتيجية عملية تشاركية بين جميع المستويات في المنظمة إذ يقضي هذا التشارك إلى التواصل وتبادل الرأي مع الأفراد في أنحاء المنظمة كافة، إذ يمتلك هؤلاء الأفراد العديد من المعلومات المهمة للمنظمة ويملكون العديد من الفرص للعمل والتصرف كقيادة استراتيجيين.

#### أهمية القيادة الاستراتيجية:

1. التغيرات السريعة تفرض على البيئة الحاجة إلى قيادات استراتيجية تمتلك رؤية استراتيجية للمستقبل لتواكب المنظمات هذه التغيرات وتتأقلم معها حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها، أو تكون أنشطتها في المستقبل ردود فعل غير مدروسة (المربع، 2008).
  2. تمثل الميزة تنافسية مستمرة أو نجاح طويل المدى للمنظمة، لأنها تعتمد على السعي بالمنظمة لإنجاز مجموعة دائمة من الإمكانيات الضرورية لتقديم قيمة مميزة للمستخدمين على المدى الطويل.
  3. الخطط التي تدير عليها المنظمة تضعها كلها، ما دام معظم القادة في الإدارة الوسطى ينظرون إلى رؤسائهم طلباً للنصح والإرشاد فإنهم على استعداد لتقليد خصائص وأساليب القادة الناجحين.
  4. من خلال الدور المحوري الذي تؤديه في تطوير المنظمة فضلاً عن تسهيل الحلول المبدعة للمشكلات التي تواجهها ومن ثم تحسين سبل الوصول والمشاركة في المعرفة والمعلومات بشأن القضايا التي تواجه المنظمة وفي الوقت المناسب.
  5. أنها مصدر الابتكار وكسر الجمود التنظيمي وهذا يتوقف لحد كبير على القدرات المعرفية والإبداعية للقيادة الاستراتيجية وما تملكه من رؤية مستقبلية.
  6. لها القدرة على تحقيق واستدامة الجودة الشاملة للمنظمة، إذ أن القيادة الاستراتيجية يجب أن تكون التحدي الأكثر أهمية وعنصر التغيير التنظيمي المهم المستخدم لتصميم نموذج الجودة الشامل.
- يرى الباحث أن أهمية القيادة الاستراتيجية من خلال الدور المحوري لها في تطوير المنظمة ورسم سياساتها المستقبلية ووضع الخطط التي تدير عليها المنظمة بما يحقق نموذج الجودة الشاملة للمنظمة ويكسبها ميزة تنافسية أمام الشركات المنافسة وبالتالي زيادة أرباحه والاستدامة.

### أبعاد القيادة الاستراتيجية:

1. تحديد التوجه الاستراتيجي: التوجه الاستراتيجي بإطاره العام الذي تسترشد به المنظمة في توجيهها وفي تحديد صورتها للمستقبل وفي اتخاذ القرارات في مستوياتها الإدارية وأقسامها المختلفة ما هو إلا خطة لتحقيق التكامل لتحقيق أهداف المنظمة الرئيسة وسياساتها وتتابع إجراءاتها ضمن الكل الموحد والشامل. (العجمي، 2015) استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها أنها تعطي المنظمة معنى وقيمة وهذا التعريف يدل على أن الكفاءات تنبع من إمكانية تحقيقها للميزة التنافسي.

2. رأس المال البشري (Human capital): يشير رأس المال البشري إلى معرفة وخبرة ومهارات العاملين التي تصنع الصفات القيادية والقدرة على حل اتخاذ القرارات العقلانية والتعامل مع المخاطر وحل المشكلات، وتعكس فعالية المنظمة في إدارة مواردها وبالتالي الحصول على الخبرة والثقافة المطلوبة.

3. الثقافة التنظيمية (Organization culture): هو نظام معاني ومعتقدات وكذلك طقوس وممارسات تتطور وتستقر بمرور الزمن وتصبح نوعية معينة من المنظمة لخلق وفهم عام بين أعضاء المنظمة حول خصائص المنظمة.

4. الرقابة التنظيمية (Control Organization): هي عملية مستمرة ومتجددة دائماً لمراجعة الأداء مقابل الأهداف والمعايير الموضوعية من خلال عملية قياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقييم الصحيح للمنظمة.

### مشكلة الدراسة:

أدى زيادة وتنوع الكوارث إلى زيادة وعي وإدراك الجامعات بأهمية التصدي لها عبر الاستعداد المتواصل وفقاً لخطط استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية في الإمكانيات والاحتياجات، فالجامعات تحتاج إلى مواجهة التغيرات المتعددة والسريعة والمفاجئة التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها وتكرار حدوثها، وتضع سمعة وبقاء المنظمة في بوتقة الاختبار، لذا جاءت إدارة الأزمات كإحدى الموضوعات الحديثة التي يتزايد اهتمام الجامعات بها، فكثافة البيانات والمعلومات ودخول التقنيات الحديثة فرض على الجامعات مزيداً من الاهتمام بها وبكيفية تقديمها لخدماتها التعليمية، ذلك لأن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ للقرارات، ورقابة للإنتاج وأشراف على سير العمل -مهما كان نوعه -لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها إلا من خلال القيادة الاستراتيجية والتخطيط المسبق للحالات التي لا يمكن تجنبها، وإجراء التحضير للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها من أجل التحكم في النتائج، والتخفيف

أو الحد من آثارها التي قد تكون تدميرية في بعض الأحيان، وتقليل التكلفة الاقتصادية للمواجهة والحد من آثار الوقت الضائع والمهدور والتخفيف من عنصر المفاجأة، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة كل من حليلة (2013) ودراسة أرباب (2013) والسهلي (2011) وعبد العال (2009) التي أظهرت وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة حيث تقوم المؤسسة بتحليل متغيرات البيئة الخارجية من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات عبر نظام معلومات فعال يستطيع من خلالها متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة. كما أكدت نتائج دراسة الكبسي وحسين (2013) دور القيادة الاستراتيجية الفعال في إدارة الأزمة وإحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في المنظمة.

وخلال حياتنا العملية والعلمية، والتحولت العديدة التي تشهدها البيئة التنظيمية والاقتصادية والتشريعية وانعكاس ذلك على العملية الإدارية والتعليمية برمتها، دفعت جامعة الفيصل في إطار السعي الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة التي تكسب الجامعة صفة الحداثة والتطوير، فكثيراً ما ظهرت بعض الأزمات التي تبدو أكثر تعقيداً عندما يعجز القائد الإداري عن استخدام النمط الإداري المناسب للموقف الذي يواجهه، الأمر الذي قد يؤثر في أسلوب معالجة الأزمات وإدارتها وقت وقوعها. وقد يعزى سبب تلك الأزمات إلى غياب القيادة الاستراتيجية الفعالة التي تحدد الرؤية والرسالة والتقييم الاستراتيجي والبراعة التنظيمية والطرق والوسائل والمهام الأزمة لزيادة فعالية النظام الإداري في الجامعة. فالقدرة على وضع توقعات مستقبلية استراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعة والإعداد لمواجهتها تعد هي الأكثر قدرة عن غيرها لتجاوز تلك الأزمات بسرعة وفعالية.

وانطلاقاً من اختلاف طبيعة كل أزمة تمر بها الجامعة واختلاف توقيتها وحجمها وأضرارها وصعوبة وضع أساليب مواجهتها للحد من تداعياتها وانطلاقاً من التفاوت الكبير في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى جامعة الفيصل سواء فيما يتعلق بالمعلومات أو التدريب والأعداد للتعامل مع المواقف اللازمة لتفعيل أعمال المواجهة والتركيز على جانب العمليات تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما هي اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات؟

#### أسئلة الدراسة:

يتفرع من السؤال الرئيس للدراسة عدة أسئلة فرعية يحاول الباحثون الإجابة عنها، وهي:

1. ما هي اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، رسالة الجامعة، القيم، الأهداف الاستراتيجية)؟

2. ما هي اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو إدارة الأزمات؟
3. هل تختلف اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال إثراء المكتبة العربية بمعلومات جديدة تشكل مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين والممارسين في موضوع القيادة الاستراتيجية وأثره في إدارة الأزمات، وتعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في القيادة الاستراتيجية كأسلوب إداري حديث يتبعه الجامعات لمواجهة وإدارة الأزمات التي قد تمر بها، فضلاً عن كونها تعتبر من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث - التي تبحث في القيادة الاستراتيجية وأثره في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة الفيصل.

بعد ظهور تطور في مجال إدارة الأعمال، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، أدت الظروف الجديدة إلى وجود مشكلات تنظيمية وإدارية لا تستطيع الأساليب والطرائق السابقة التعامل معها بنجاح. أصبحت إدارات منظمات الأعمال تبحث عن مفاهيم جديدة وأفكار إبداعية قادرة على التعامل مع المشكلات المعقدة والظهور السريع لها. ازدادت التخصصات الفرعية داخل إطار إدارة الأعمال، وتم التنظر للمشكلات المطروحة من خلال هذه التخصصات بصورة جزئية، في حين أن المشكلات المطروحة ذات أبعاد متعددة، وتحتاج إلى حلول شاملة ومتكاملة. وهكذا اتجه البحث نحو حلول عملية يتم فيها تكامل المعرفة وتوحيدها لغرض تقديم حلول شاملة قادرة على إيجاد أرضية مناسبة لإدارة العليا لمنظمات الأعمال في وضع خطط استراتيجية على مستوى المنظمة وأقسامها الرئيسة (أبو حليمة، 2013).

- **الأهمية التطبيقية:** تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال محاولتها معرفة:

- مدى إلمام موظفي الجامعة بأبعاد القيادة الاستراتيجية في الحد من أضرار الكوارث.
- مدى توافر متطلبات القيادة الاستراتيجية اللازمة للحد من أضرار الكوارث من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة الفيصل.
- المعوقات التي تحد من دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة أضرار الكوارث وسبل التغلب عليها.

- محاولتها الخروج بمقترحات يمكن تطبيقها في جامعة الفيصل بما يتفق مع واقع المجتمع السعودي وظروفه للتخفيف من جملة الأزمات التي تواجه العاملين في دوائر الجامعة.
- محاولتها تطوير أساليب العمل والشعور بالمسؤولية تجاه الجامعة لمواجهة الأزمات الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ويزيد القدرة على مواجهة الأزمات، ويهيئ الظروف المناسبة لهم لأداء المهام الموكلة إليهم.

### مفهوم الاستراتيجية وتطورها:

تاريخياً... بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، حيث جاءت كلمة "استراتيجية" من الكلمة الإغريقية "Stratos" التي تعني "الجيش"، والجزء الثاني "Agein"، ومعناها "Lead To"، أي القيادة، "Strategos" في أثينا القديمة (المنيف، 2017) التي تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد. ويرى "Claueswitz" -وهو خبير استراتيجي عسكري- أن الاستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية. (Wheelen & Hunger, 2006)

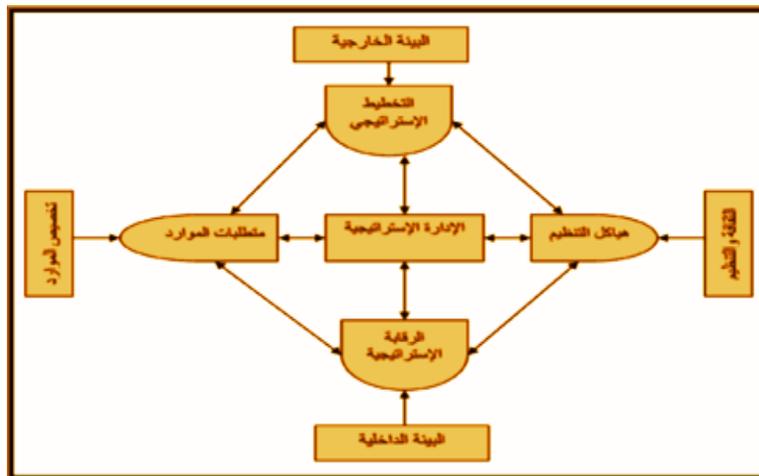
أما "Moltke Von" فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب، من خلال إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب. وقد ازداد الاهتمام بالاستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات. وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص. إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الاستراتيجية مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

1. التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات من أنشطة متعددة.
2. التعلم والفكر الاستراتيجي، وما ينتج عنه من قدرات إبداعية، والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات المهمة والاستراتيجية في المنظمات.
3. التمرکز في الأسواق والبيئات الخاصة للعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.

4. التركيز في الموارد وأساليب تخصيصها على أنشطة وأعمال مختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة؛ لغرض تطوير ميزات تنافسية فريدة (أبو فارة، 2009).

#### نماذج الإدارة الاستراتيجية:

لقد قام "Row" وزملاؤه بوضع مدخل نظامي لعمليات الإدارة الاستراتيجية، حيث وضح أن الإدارة الاستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية، وأن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة والبيئة الخارجية من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة. وفيما يلي نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية الذي اعتمده "Row" وزملاؤه، وكما يتضح من الشكل التالي:



الشكل (1-1): نموذج العوامل الأربعة للإدارة الاستراتيجية الذي تبناه (Row) -المصدر: (الغالي؛ وإدريس، 2007، ص. 31-27، 57)

#### التخطيط الاستراتيجي:

استُخدم مصطلح "التخطيط طويل الأجل" في ستينيات القرن الماضي ليصف النظام الذي سنتحدث عنه في الفقرات القادمة، ثم توالى مصطلحات وأسماء أخرى بعد ذلك منذ زمن، لم يعد يستخدمها على وجه الخصوص كثيراً. ومع ذلك، لا يتفق الكثيرون عند استخدام مرادفات التخطيط الشامل للمنظمة، إدارة التخطيط الشامل، التخطيط الشامل الكلي، التخطيط طويل الأجل، التخطيط الرسمي، التخطيط المتكامل الشامل، تخطيط الشركة، التخطيط الاستراتيجي... إلى آخره من مرادفات. ولكن تم استخدام التخطيط

الاستراتيجي الرسمي أكثر وأكثر، ليصف ما نعينه عادةً عند استخدام المصطلحات السابق ذكرها. ( Jones, 2002 )

وعُرف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط متقنة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة. وهذا يدل على وجود علمين كبيرين، علم التخطيط الاستراتيجي، وعلم إدارة الأزمات، ووجودهما كافٍ للنهوض بالمؤسسة إلى أعلى، وعدم وجودهما كافٍ للقضاء على حياة المؤسسة. كما إن علم التخطيط الاستراتيجي وعلم إدارة الأزمات هما بمثابة كيان واحد لا يتجزأ، ونجاح أحدهما يعتمد على نجاح الآخر. (إسليم، 2007، ص3)

#### الأزمات وإدارة الأزمات:

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقعها أو وجود فرص لتجنبها، وكثيراً ما يقال: إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، كما أن عدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيئ إلى وضع أسوأ. إن مجالات الأزمات في الإدارة كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها، بل يمكن القول: إن الأزمات المرتبطة بالإنتاجية قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أجنبية أو إهمال تاريخي. كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة. (الخزامي، 2000).

حالياً كثيراً ما نلاحظ أن معظم المديرين يهتمون فقط بالتعامل مع القضايا والمشكلات اليومية التي تحدث أثناء العمل، دون الاستعداد لها والتخطيط للفرص والتهديدات التي من الممكن التعرض لها، وبخاصة في المؤسسات الحكومية، خاصة عند فشل خطة تجنب الأزمة. فالخبراء يقترحون في هذه المرحلة عدة إجراءات وقرارات للتعامل مع الأزمات منها:

1. إنشاء مركز خاص للأزمات.

2. تكوين فريق متدرب يُسمى فريق الفرص (Team Opportunity).

3. تأمين شبكة اتصالات متطورة دائمة التجهيز (الخزامي، 2000، ص53).

يصل التحدي إلى ذروته في مرحلة وجود الأزمة فعلاً، حيث يتطلب الأمر القيام بأصعب القرارات وأسرعها. فالسمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الناس مثلاً القيام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها، وليس القسام بأعمال جديدة غير معتادين عليها.

ويجب أن يعترف المدير بحقيقة أخرى، وهي أن عقارب الساعة تدور دائماً للأمام. وأن إدارة الأزمة ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو الاستراتيجية، حيث لا تتحرك الإدارة إلا عند ظهور الأزمات أو المأزق. وبناءً على ما سبق، فإن تعريف الأزمة هو: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. وإدارة الأزمة هي: عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة، وربحياتها أو بقاءها بالسوق. (أبو قحف، 1999)

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة الفيصل، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة مدى وضوح مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى موظفي جامعة الفيصل والتعرف على قدرتها على مواجهة إدارة الأزمات لديها.
2. التعرف على أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية القيادة الاستراتيجية والتخطيط في جامعة الفيصل.
3. معرفة أثر ممارسة عملية القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في جامعة الفيصل.
4. تقديم بعض التوصيات المناسبة والمستندة على هذه الدراسة بهدف رفع مستوى مواجهة إدارة الأزمات في الجامعات السعودية بشكل عام.

#### مصطلحات الدراسة:

من أجل المزيد من الوضوح والدقة، جرى تعريف مجموعة المصطلحات التالية:

- الاتجاهات:** استعداد أو ميل للرد سلباً أو إيجاباً نحو فكرة، أو شيء أو شخص أو وضع معين، أو هو موقف يؤثر في اختيار الفرد للعمل، أو الاستجابة للتحديات والحوافز والمكافآت.
- القيادة الاستراتيجية:** عملية متواصلة ونظام يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج والسياسات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.
- التخطيط الاستراتيجي:** ما يحلم الإدارة أو القيادة بتحقيقه من طموحات مستقبلية للمنظمة.

-الرسالة: الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها.

-القيم: مجموعة المبادئ الأخلاقية وأنماط السلوك المقبولة التي تضعها المنظمة كإطار يحكم تصرفات وسلوك الإدارة والعاملين بها.

-الأهداف الاستراتيجية: غايات طويلة المدى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها أو نتائج محددة وملموسة يمكن قياسها ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة.

-الأزمة: موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة عليه.

-إدارة الأزمات: أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للأزمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأضرار الممكنة والآثار السلبية.

#### حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد نتائج الدراسة بمجموعة العوامل التالية:

1. مجتمع الدراسة: اقتصرت الدراسة على جميع الموظفين في جامعة الفيصل
2. الحدود الزمنية: الفصل الثاني من العام الجامعي 2024/2025.
3. أداة الدراسة: اقتصرت الدراسة على استبانة طورها الباحثون اعتماداً على الأدب التربوي المنشور، وتم التأكد من صدقها وثباتها؛ لذا فإن إمكانية تعميم النتائج يعتمد على صدق الأداة وثباتها.
4. تعميم النتائج: يتحدد تعميم نتائج الدراسة خارج مجتمعها الإحصائي بمدى مماثلة المجتمع الخارجي لمجتمع الدراسة الحالي.

#### فصول الدراسة:

انطلاقاً من أهمية هذه الدراسة، ولتحقيق أهدافها، والإجابة على تساؤلاتها، فقد تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كما يلي:

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- الفصل الثاني: منهجية الدراسة.
- الفصل الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها.
- الفصل الرابع: الدراسات السابقة واشتقاق فروض الدراسة.
- الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات.

### الفصل الثاني: منهجية الدراسة

#### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو من المناهج البحثية التي تهدف إلى وصف الظواهر والعلاقات بين المتغيرات بدقة وموضوعية، ومن ثم تحليل هذه الصفات والعلاقات بغرض فهم الظاهرة المدروسة بشكل أعمق. يمتاز هذا المنهج بقدرته على التعامل مع البيانات الواقعية كما هي، دون التدخل لتغييرها أو التأثير فيها، مما يساهم في تحقيق نتائج دقيقة وموثوق بها.

في إطار هذه الدراسة، يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لفحص دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة الفيصل. يتطلب هذا المنهج جمع بيانات ومعلومات عن القيادة الاستراتيجية وكيفية إدارة الأزمات في الجامعة، وذلك من خلال استبيانات، مقابلات، أو مراجعة للوثائق والسجلات ذات الصلة.

وتلعب الدراسات الكمية دوراً هاماً في إطار المنهج الوصفي التحليلي، خاصة في تحليل الأثر وفهم العلاقات بين المتغيرات. تتميز الدراسات الكمية بقدرتها على توفير بيانات دقيقة وقابلة للقياس حول الظواهر المدروسة، مما يسهل على الباحث تحليلها إحصائياً والوصول إلى استنتاجات علمية صلبة. في سياق هذه الدراسة، تساعد البيانات الكمية في تقييم فعالية القيادة الاستراتيجية في جامعة الفيصل في مواجهة الأزمات، من خلال تحليل استجابات الموظفين ومدى رضاهم عن الإجراءات المتخذة.

يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، مثل التحليل التوافقي، التحليل المتعدد المتغيرات، واختبارات الفرضيات، لتحليل البيانات الكمية المجمعة. هذه الأساليب تساعد في فهم أعمق لكيفية تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات وتحديد العوامل التي تساهم في نجاحها أو فشلها.

بالتالي، يساهم المنهج الوصفي التحليلي مع التركيز على الدراسات الكمية في توفير فهم شامل وعميق للظاهرة المدروسة، مما يعزز من صلابة النتائج ويدعم صناعة القرار بمعلومات علمية موثقة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الدوائر والأقسام والشعب والموظفين العاملين في جامعة الفيصل خلال عام 2024م، وقد جرى تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 500 موظف، وقد بلغ عدد الذين أجابوا فعليًا على الاستبانة 400 موظفًا، أي ما نسبته 80%، ويبين الجدول (1) توزيع عدد أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية.

الجدول (1): خصائص أفراد عينة الدراسة موزعين حسب متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية

| المتغير        | نوع المتغير                 | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-----------------------------|-------|----------------|
| الجنس          | ذكر                         | 100   | 25%            |
|                | أنثى                        | 300   | 75%            |
| العمر          | 30 فأقل                     | 172   | 43%            |
|                | 31-40                       | 68    | 17%            |
|                | 41-50                       | 64    | 16%            |
| المسمى الوظيفي | موظف                        | 296   | 74%            |
|                | مدير (دائرة أو قسم أو شعبة) | 104   | 26%            |
| سنوات الخبرة   | سنة واحدة                   | 20    | 5%             |
|                | 2-4                         | 38    | 9.5%           |
|                | 5-7                         | 20    | 5%             |
|                | 8-10                        | 56    | 14%            |
|                | 11 فأكثر                    | 266   | 66%            |

يلاحظ في الجدول (1) أن غالبية العينة من الإناث (75%)، ومن الموظفين (74%)، ومن العمر 30 فأقل (43%)، ويمتلكون خبرة إدارية (11 سنة فأكثر) (66%).

### أداة الدراسة:

للكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات لدى موظفي جامعة الفيصل، ولمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية. تم تطوير استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة باعتمادها على نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسات (أبو حليمة، 2013) و(أرياب، 2013) و(السهي،

(2011) و(عبد العال، 2009) و(الكبيسي وحسين، 2013)، بالإضافة إلى خبرة الباحثين في المجال. تكونت الاستبانة من قسمين: الأول يتضمن معلومات ذاتية عن المشاركين في الدراسة مثل الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية. أما القسم الثاني فيتعلق بالمجالات الخمسة المتعلقة بالقيادة الاستراتيجية؛ التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، التقييم، وإدارة الأزمات، حيث يحتوي كل مجال على 6 فقرات. تم تصميم فقرات الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم اعتماد الوزن الموضح في الجدول (2) لقياس درجة الاتجاه نحو أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

الجدول (2): يوضح وزن قياس أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الاستبانة

| مستوى الاتجاه | فئة المتوسط الحسابي |
|---------------|---------------------|
| عال           | 3.68 - 5.00         |
| متوسط         | 2.34 - 3.67         |
| ضعيف          | 1 - 2.33            |

#### صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة بعرضها بصورتها الأولية (30) فقرة على مجموعة من المحكمين في مجالي مناهج والتدريس، والأصول التربوية، وطلب منهم الحكم على كل فقرة من فقرات الأداة من حيث: الوضوح، وسلامة الصياغة اللغوية، ومدى انتمائها للمجال الذي صنفت تحته، ثم الإضافة أو الحذف أو التعديل، أو أية ملاحظات يرونها هامة؛ وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم واقتراحاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، وللتحقق من ثبات الأداة، جرى استخدام معامل الثبات للأداة ككل باستخدام معادلة كرونباخ ألفا فكان 0.82. كما تم استخدام معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة الخمسة كمؤشر على ثباته كما هو مبين في الجدول (3). وقد عُدت هذه المعاملات كافية ومقبولة لإظهار ثبات أداة البحث.

الجدول (3): يوضح معامل الثبات لأداة الدراسة ككل ولكل مجال من مجالاتها الخمسة

| المجال                     | عدد الفقرات       | معامل الثبات |
|----------------------------|-------------------|--------------|
| أبعاد القيادة الاستراتيجية | التخطيط           | 0.64         |
|                            | التنظيم           | 0.78         |
|                            | التقييم           | 0.69         |
|                            | البراعة التنظيمية | 0.67         |
| إدارة الأزمات              | 6                 | 0.78         |
| معامل الثبات الكلي للأداة  | 30                | 0.82         |

يُلاحظُ من الجدول (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الأداة (ألفا = 0.82)، وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

متغيرات الدراسة:

• المتغيرات ديموغرافية:

- الجنس: له مستويان: (ذكر، وأنثى).
- العمر: له أربع مستويات: (30 فأقل / 31-40 سنة / 41-50 سنة / 51 سنة فأكثر).
- المستوى الوظيفي: له مستويان: مدير (دائرة/ شعبة/ قسم)، وموظف.
- عدد سنوات الخبرة: لها ثلاث مستويات: (سنة فقط)، (2-5 سنوات)، (6-10 سنوات)، (11 سنة فأكثر).

• المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية.

- المتغير التابع: إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة الفيصل، والتي يعبر عنها بالمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة على مفردات الاستبانة المعدة لذلك.

التحليل الإحصائية:

- للإجابة عن السؤال الأول والثاني من أسئلة الدراسة تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للكشف عن اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
- للإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بالكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد الدراسة تعزى لمتغيري الجنس والمستوى الوظيفي استخدم اختبارات وتحليل التباين الأحادي، واختبار توكي للمقارنات البعدية لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد الدراسة تعزى لمتغير العمر والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية. بالإضافة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

### الفصل الثالث: نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها

أولاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة باتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بشكل عام:

للإجابة عن هذا السؤال ومناقشته، سيتم أولاً عرض النتائج المتعلقة بالدرجة الكلية لاتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المجالات الخمسة للدراسة ومناقشتها، حيث يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من المجالات الخمسة، والدرجة الكلية لاتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بشكل عام. الجدول (4): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على المجالات الخمسة مرتبة تنازلياً، ويشير إلى الدرجة الكلية لاتجاهاتهم

| المجال                     | المتوسط الحسابي   | الانحراف المعياري | مستوي الاتجاه |
|----------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| أبعاد القيادة الاستراتيجية | التخطيط           | 4.30              | 0.65          |
|                            | التنظيم           | 3.85              | 0.68          |
|                            | التقييم           | 3.88              | 0.84          |
|                            | البراعة التنظيمية | 3.82              | 0.88          |
| إدارة الأزمات              | 3.86              | 0.77              | عال           |

يتضح من الجدول (4) أن الدرجة الكلية لاتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بشكل عام بلغت (3.86) بانحراف معياري (0.49). وهذا يعني أن النتيجة بشكل عام كانت إيجابية بمستوى عالٍ، ويعد ذلك مؤشراً قوياً على أن هناك تصوراً جيداً نحو القيادة الاستراتيجية من قبل موظفي الجامعة، مما يعكس اهتمام الموظفين على كافة المستويات بأهمية القيادة الاستراتيجية.

ويؤكد ذلك أن هناك اهتماماً بالغاً من قبل إدارة الجامعة بالقيادة الاستراتيجية ومشاركة الموظفين في وضع الخطط الاستراتيجية. بينما حصل المجال الثاني دور التخطيط في إدارة الأزمة على تقييم متوسط، إلا أن الملفت للنظر في الجدول (4) هو أن المجال المتعلق باتجاهات نحو إدارة الأزمات جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (0.74)؛ وهذه نتيجة منطقية بسبب ضعف قدرة الجامعة على تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة، وعدم وضع الإدارة خطة مسبقة للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.

### ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

"ما هي اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، التقييم، البراعة).

وفيما يتعلق باتجاهات الموظفين نحو فقرات كل مجال من هذه الاتجاهات، حيث -المجالات الأربعة تلخص الجداول (5) يبين كل جدول فقرة كل مجال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

### المجال الأول: اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو مجال التخطيط الاستراتيجي:

يهدف هذا المجال التعرف إلى اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو التخطيط الاستراتيجي بشكل عام، وقد أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن هذا المجال احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.30) وبانحراف معياري 0.65، ويُعد ذلك مؤشراً على أن اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو المجال كان إيجابياً بمستوى عالٍ، ويوضح الجدول (5) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول (5): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الأول: الاتجاهات نحو التخطيط الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 2          | تخطط القيادة الاستراتيجية لطرح تخصصات مطلوبة في سوق العمل   | 4.69            | 0.60              | عال           |
| 3          | تتوافق خطة الجامعة مع خطة وزارة التعليم ورؤية المملكة ٢٠٣٠  | 4.30            | 0.87              | عال           |
| 4          | تسعي القيادة الاستراتيجية في الجامعة لمواكبة التطور في التخصصات من خلال وضع خطة مدروسة في بداية كل عام دراسي. | 4.50            | 0.93              | عال           |
| 6          | تخطط القيادة الاستراتيجية في الجامعة لتقديم خدمات متميزة للمجتمع السعودي                                      | 4.47            | 0.97              | عال           |
| 1          | تعمل القيادة الاستراتيجية في الجامعة وفق خطة سنوية مدروسة   | 3.96            | 1.06              | عال           |
| 5          | رؤية الجامعة واضحة للجميع   | 3.80            | 1.04              | عال           |
|            | الدرجة الكلية   | 4.30            | 0.65              | عال           |

من خلال استعراض المتوسطات الحسابية للفقرات الست في هذا المجال، يتضح أن جميعها كانت بمستوى عالٍ، وأن الفقرة رقم (2) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.69). في المقابل، جاءت الفقرة رقم (5) في الجدول "رؤية الجامعة واضحة من قبل الجميع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (3.80)، رغم حصولها على مستوى عالٍ. يعزو الباحثون ذلك إلى وضوح مفهوم القيادة الاستراتيجية والمفاهيم ذات العلاقة به لدى أفراد مجتمع الدراسة، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك رؤية ورسالة واضحة في

ذهن المديرين وأن إدارة الجامعة توفر فرصاً أكثر للدورات التدريبية المكثفة وورش العمل للتخطيط ولغيره من الممارسات الإدارية. كما يعزو الباحثون ذلك إلى أن تطوير رؤية الجامعة ورسالتها مكون رئيسي من مكونات القيادة الاستراتيجية ويحظيان بالاهتمام والرعاية من قبل الإدارة. فلا تخلو وثائق التعريف لأي جامعة من كتابة الرؤية والرسالة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من أبو حليلة (2013) وأرياب (2013) والكبيسي وحسين (2013).

### المجال الثاني: اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو التنظيم في قيادة الجامعة:

يُشكل هذا المجال مع المجال الثالث الاتجاهات نحو التنظيم الاستراتيجي المحور الرئيس لهذه الدراسة. وقد أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن هذا المجال احتل المرتبة الثانية حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.95) والانحراف المعياري (0.83).

الجدول (6): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني المتعلق باتجاهاتهم نحو التنظيم الاستراتيجي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 12         | تتبع الجامعة نهجاً شاملاً ومدروساً لإعادة تنظيم موارد المنظمة وقدراتها                                  | 3.98            | 1.01              | عال           |
| 9          | من خلال التنظيم الاستراتيجي في الجامعة تصبح أكثر مرونة واستجابة لظروف سوق العمل المتغيرة بسرعة.         | 3.89            | 1.00              | عال           |
| 10         | تقوم القيادة الاستراتيجية بإعادة هيكلة الأقسام والفرق وتسلسل التقارير.                                  | 3.79            | 1.06              | عال           |
| 11         | تقوم القيادة الاستراتيجية بتسهيل التعاون والتواصل بشكل أفضل، وهذا بدوره يسمح باتخاذ قرارات أسرع         | 3.55            | 1.15              | متوسط         |
| 8          | تقوم القيادة الاستراتيجية في الجامعة بوضع الأفراد بشكل استراتيجي في الأدوار التي تعزز مهاراتهم وقدراتهم | 3.49            | 1.08              | متوسط         |
| 7          | توائم القيادة الاستراتيجية في الجامعة الهيكل التنظيمي لدعم الأهداف الاستراتيجية                         | 3.73            | 1.23              | متوسط         |
|            | الدرجة الكلية   | 3.85            | 0.68              | متوسط         |

يوضح الجدول (6) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني المتعلق باتجاهاتهم نحو التنظيم في الجامعة كانت بشكل عام متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال (3.53) وانحراف معياري (0.74)، وقد جاءت مستوى الاتجاهات متفاوتة بين مستوى عالٍ ومتوسط، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.73) و(3.98). وجاءت الفقرة (12) "تتبع الجامعة نهجاً شاملاً ومدروساً لإعادة تنظيم موارد المنظمة وقدراتها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.01). يعزو الباحثون ذلك إلى أن الجامعة تقوم برصد مجموعة من الاستراتيجيات والإجراءات من البحوث المميزة تمنع تكرار الأزمة مستقبلاً.

في المقابل كانت أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني المتعلق باتجاهاتهم نحو التنظيم إيجابية بدرجة متوسطة بالنسبة للفقرة (7) "توائم القيادة الاستراتيجية في الجامعة الهيكل التنظيمي لدعم الأهداف الاستراتيجية"، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من أبو حليمة (2013) وأرباب (2013) والكبيسي وحسين (2013).

### المجال الثالث: اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التقييم في قيادة الجامعة:

يهدف هذا المجال إلى تعرف اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو التقييم الاستراتيجي، وقد أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن هذا المجال احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (0.78). يوضح الجدول (7) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول (7): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث المتعلق باتجاهاتهم نحو "التقييم الاستراتيجي"، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 15         | تقوم القيادة الاستراتيجية بتقييم مدى توافق الاستراتيجيات مع الأهداف والغايات العامة للجامعة.             | 4.27            | 0.96              | عال           |
| 14         | يقدم التقييم الاستراتيجي رؤى حول فعالية الجامعة.   | 3.82            | 1.08              | عال           |
| 17         | يقدم التقييم القيادة الاستراتيجية لمحة سريعة عن أداء مؤسساتهم في أي وقت محدد.                            | 3.86            | 1.18              | عال           |
| 16         | يساهم التقييم الاستراتيجي في تحسين عملية صنع القرارات.   | 3.84            | 2.56              | عال           |
| 13         | يساعد التقييم في تحديد فعالية الاستراتيجية وقياس التقدم نحو الأهداف وتحديد ما إذا كانت التغييرات ضرورية. | 3.57            | 1.12              | متوسط         |
| 18         | يسلط التقييم الاستراتيجي الضوء على المخاطر المحتملة المرتبطة بالاستراتيجيات الحالية أو المقترحة          | 3.40            | 1.55              | متوسط         |
|            | الدرجة الكلية  | 3.88            | 0.84              | عال           |

لاحظ من الجدول (7) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث المتعلق باتجاهاتهم نحو التقييم الاستراتيجي كانت إيجابية بمستوى عال (3.88)، وبانحراف معياري، وقد جاءت مستوى اتجاه الفقرات متفاوت من عال (0.84) إلى متوسط. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (-4.27 إلى 3.40)، وجاءت الفقرة (15) "تقوم القيادة الاستراتيجية بتقييم مدى توافق الاستراتيجيات مع الأهداف والغايات العامة للجامعة." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)، وبانحراف معياري (0.96)، ويرى الباحثون إن هذه نتيجة منطقية تعكس حرص الجامعة الكبير على تبني مجموعة من التقييم الاستراتيجي والمبادئ تقود عملها وتضبط مسلكياتها وتمكنها من الاستمرار وزيادة رضا المجتمع والمستفيدين عنها، وتتفق هذه النتيجة

مع نتائج دراسة كل من أبو حليلة (2013) وأرباب (2013) والكبيسي وحسين (2013). في المقابل جاءت الفقرة (18) "يُسلط التقييم الاستراتيجي الضوء على المخاطر المحتملة المرتبطة بالاستراتيجيات الحالية أو المقترحة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وبانحراف معياري (1.42)، ويرى الباحثون أن هذه النتيجة منطقية في ضوء الموقف الذي تتخذه الجامعة حيال تقدمها وتميزها.

#### المجال الرابع: اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو البراعة التنظيمية في قيادة:

يهدف هذا المجال إلى تعرف اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو البراعة التنظيمية، وقد أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن هذا المجال احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.93)، ويوضح الجدول (8) استجابات الطلبة على فقرات المجال الرابع حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول (8): يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع المتعلق باتجاهاتهم نحو "البراعة التنظيمية الاستراتيجية"، وهي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| 23         | تميل القيادة الاستراتيجية في الجامعة إلى التغيير الجذري وتأتي بابتكارات جديدة  | 4.27            | 2.50              | عال           |
| 24         | تميل القيادة الاستراتيجية إلى المرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل  | 4.25            | 0.96              | عال           |
| 22         | تميل القيادة الاستراتيجية إلى تبني ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأفكار الجديدة  | 3.95            | 0.99              | عال           |
| 20         | اعتماد التحليل والتخطيط الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكاملي لمواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية          | 3.92            | 0.89              | عال           |
| 21         | تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة | 3.75            | 1.02              | عال           |
| 19         | تركز القيادة الاستراتيجية على جانب المواءمة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المنظمة وخارجها                     | 3.82            | 0.88              | متوسط         |

يُلاحظ من الجدول (8) أن استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الرابع المتعلق باتجاهاتهم نحو البراعة التنظيمية كانت بشكل عام إيجابية بمستوى عال، وقد جاءت جميع فقرات المجال بمستوى اتجاه عال باستثناء فقرة واحدة هي الفقرة (19) إذ كانت بدرجة متوسطة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين (4.27-3.75)، ويتضح من الجدول (8) أن الفقرة (23) "تميل القيادة الاستراتيجية في الجامعة إلى التغيير الجذري وتأتي بابتكارات جديدة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27)، وبانحراف معياري (2.50)، في المقابل احتلت الفقرة (21) "تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق حالة من التكامل والتنسيق بين المنظمة والبيئة" المرتبة

الأخيرة بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (1.02)، ويعزو ذلك من وجهة نظر الباحثين إلى وضوح مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة وهذا ما أكدته نتائج الدراسة نفسها، والذي انعكس إيجاباً على ارتفاع جهود الجامعة لمعرفة التحديات ومتطلبات وجود خطة استراتيجية وتنفيذها. وقد يعزو الباحثون ذلك إلى مدى أهمية وجود أهداف استراتيجية واضحة ومكتوبة على اعتبار إنها مكونات رئيسية للقيادة الاستراتيجية وتطوير استراتيجياتها وتطوير برامجها المختلفة مستقبلياً، فلا يمكن للمؤسسات أن تقوم بصياغة رؤية وحلم مستقبلي واضحين، ما لم يكن لديها إطار عام واضح ينبثق عنه رسالة واضحة توضح الغرض من المؤسسة وسبب وجودها وتشكل الإطار العام لعملها، كما لا بد أن يكون لدى المؤسسات أهداف استراتيجية تنسجم مع رؤية والتنظيم الاستراتيجي تبني على أساسها الخطط وبالتالي ستكون الجامعة قادرة على إنجاز أهدافها. وهذه نتيجة تختلف مع نتائج دراسة عبد العال (2009).

"ما هي اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو إدارة الأزمات؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الخمسة والدرجة الكلية للمقياس. يهدف هذا المجال إلى تعرف اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو إدارة الأزمات، وقد أشارت النتائج في الجدول (4) إلى أن هذا المجال احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.74)؛ وهذا يعني أن اتجاهات الموظفين نحو هذا المجال كانت إيجابية بمستوى عال، ويوضح الجدول (8) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية.

الجدول (9): استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الخامس المتعلق باتجاهاتهم نحو "إدارة الأزمات" مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

| رقم الفقرة | الفقرة  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوي الاتجاه |
|------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| 27         | لا تعاني الجامعة التي تعمل بها من ضعف الكفايات الفنية المتخصصة  | 4.23            | 1.00              | عال           |
| 26         | تحقق الجامعة التي تعمل بها توفيرات في التكاليف لقاء اعتمادها الأساليب العلاجية أكثر من الوقائية في التعامل مع الأزمات | 4.09            | 1.12              | عال           |
| 29         | تنزع الجامعة التي تعمل بها نحو المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات  | 3.89            | 1.09              | عال           |
| 28         | ليس لدى الجامعة التي تعمل بها اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات   | 3.82            | 1.15              | عال           |
| 30         | يتم التنسيق بين وحدات ودوائر الجامعة لمواجهة الأزمات الجوية السائدة   | 3.67            | 1.17              | متوسط         |
| 25         | يوجد فهم وفناعة لدى الإدارة العليا في الجامعة التي تعمل بها بالأساليب الوقائية لمواجهة الأزمات                        | 3.45            | 1.26              | متوسط         |
|            | الدرجة الكلية   | 3.86            | 0.78              | عال           |

ويلاحظ من الجدول (9) أن الاتجاه العام لموظفي جامعة الفيصل نحو إدارة الأزمات، كان بشكل عام عالياً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86)، وبانحراف معياري (0.78)، وقد جاءت درجات فقرات المجال متفاوتة

بين مستوى عالٍ إلى متوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (-4.23 إلى 3.45)، ومن استعراض المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال يتضح أن الفقرة رقم (27) "لا تعاني الجامعة التي أعمل بها من ضعف الكفايات الفنية المتخصصة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23)، وبانحراف معياري (1.00)، ويعزو الباحثون ذلك إلى وضوح المفهوم لدى أفراد مجتمع الدراسة تقريباً العلمي لإدارة الأزمات ودور فرق العمل في إدارة الأزمات، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على أن الجامعة تهتم بجمع واكتشاف علامات الخلل والخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة وكذلك تهتم الجامعة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال وتوفير المهارات القيادية في إدارة الأزمات. في المقابل احتلت الفقرة (25) "حيث يوجد فهم وقناعة لدى الإدارة العليا في الجامعة التي أعمل بها بالأساليب الوقائية لمواجهة الأزمات" بمتوسط حسابي (3.45) وبانحراف معياري (1.26)، قد يعزو الباحثون ذلك إلى عدم استعانة الجامعة بخبراء ومختصين من خارج الجامعة عند إعداد خطط إدارة الأزمات، وعدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية للأساليب الوقائية لمواجهة الأزمات، وعدم استفادة الجامعة من الأزمات السابقة واستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمات، فمشاركة العاملين في الجامعة يضمن فهمهم واكتسابهم لرؤيتها ورسالتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (شمري-الشمري، حسام، 2008).

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشتها:

"هل تختلف اتجاهات موظفي جامعة الفيصل نحو دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تبعاً لاختلاف متغيرات الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة الخمسة والدرجة الكلية للمقياس تبعاً لمستويات متغيرات الدراسة، حيث جرى استخدام اختبارتي لمعرفة الفروق تبعاً لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، وتحليل التباين الأحادي ANOVA للعمر وعدد سنوات الخبرة الإدارية، وفيما يلي عرض لهذه النتائج ومناقشتها:

- عرض ومناقشة النتائج المتصلة بمتغير الجنس: يبين الجدول (10) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للطلبة في مجالات الدراسة الخمسة عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  تبعاً للجنس.

الجدول (10): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مجالات الدراسة الخمسة تبعاً للجنس

| المجال              | المسمى الوظيفي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجات الحرية | مستوى الدلالة |
|---------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|---------------|
| التخطيط الاستراتيجي | ذكر            | 100   | 4.07            | 0.63              | 2.944- | 476          | *0.003        |
|                     | أنثى           | 300   | 4.24            | 0.53              |        |              |               |
| التنظيم             | ذكر            | 100   | 3.42            | 0.84              | 1.769- | 476          | 0.078         |
|                     | أنثى           | 300   | 3.56            | 0.70              |        |              |               |
| التقييم             | ذكر            | 100   | 3.64            | 1.00              | 1.531- | 476          | 0.126         |
|                     | أنثى           | 300   | 3.79            | 0.89              |        |              |               |
| البراعة التنظيمية   | ذكر            | 100   | 3.83            | 0.80              | 1.740- | 476          | 0.082         |
|                     | أنثى           | 300   | 3.98            | 0.83              |        |              |               |
| إدارة الأزمات       | ذكر            | 100   | 3.67            | 0.86              | 3.022- | 476          | *0.003        |
|                     | أنثى           | 300   | 3.91            | 0.74              |        |              |               |
| الكلية              | ذكر            | 100   | 3.73            | 0.57              | 3.346- | 476          | *0.001        |
|                     | أنثى           | 300   | 3.90            | 0.45              |        |              |               |

تُشير النتائج الواردة في الجدول (10) إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين المتوسطين في الحسابيين لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس في مجال (التخطيط الاستراتيجي) استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، إذ بلغت (-2.944)، وبمستوى دلالة يساوي (\*0.003) لصالح الإناث، ومجال إدارة الأزمات استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة وبلغت (3.022) وبمستوى دلالة يساوي (\*0.003) لصالح الذكور. يشير ذلك إلى أن الموظفين الذكور لديهم رغبة أكبر في تحمل المخاطر، وقدرة على الصبر والتحمل. فالرجال أكثر ذكاء في مجالات العمل، لذا فهم أكثر قدرة على تحديد أهدافهم بوضوح وعقلانية وقادرين على مواجهة العوائق والتغلب عليها. وغالباً ما يتم تفويض السلطة لديهم. قد يكون السبب في ذلك نتيجة لفلسفة الجامعة التي ترى أن العاملين الذكور يستطيعون العمل ربما لساعات متأخرة في الدوام ويمكن الاستعانة بهم أثناء أوقات الطوارئ وخارج ساعات الدوام. أما بالنسبة للموظفات، فقد يواجهن مسؤوليات أسرية صعبة وأعباء عائلية وعادات وتقاليد قد تقلل من مرونة عملهن في أوقات الأزمات والطوارئ.

تُشير النتائج أيضًا إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين المتوسطين الحسابيين لمتغير الجنس في المجالات الأخرى. هذا يعني عدم وجود تمايز بين الذكور والإناث في تقديرهم لدور أبعاد القيادة الاستراتيجية نحو إدارة الأزمات. وهذه النتيجة تتفق مع الاتجاه الإيجابي المرتفع للموظفين ذكورًا وإناثًا نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من (أبو حليلة، 2013) و(عودة، 2008) و(عبد العال، 2009).

- مناقشة النتائج المتصلة بمتغير العمر: تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة الفروق بين المستويات المختلفة لمتغير العمر في المجالات الخمسة، ويتضح من المتوسطات الحسابية لدرجات الاستجابة في هذه المجالات وجود فروق ظاهرية بين مستويات متغير العمر، كما يبين الجدول (11). موضوعًا حيويًا من واقع الحياة العملية التي يعيشونها كل يوم، خاصة في الوقت الحالي. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عودة (2008).

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة تبعاً للعمر

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | مستوي الدراسة | المجال                 |
|-------------------|-----------------|-------|---------------|------------------------|
| 0.60              | 4.24            | 172   | 30 فأقل       | التخطيط<br>الاستراتيجي |
| 0.48              | 4.18            | 68    | 40-31 سنة     |                        |
| 0.61              | 4.12            | 64    | 50 – 41 سنة   |                        |
| 0.53              | 4.21            | 96    | 51 فأكثر      |                        |
| 0.71              | 3.70            | 172   | 30 فأقل       | التنظيم                |
| 0.82              | 3.47            | 68    | 40-31 سنة     |                        |
| 0.75              | 3.37            | 64    | 50 – 41 سنة   |                        |
| 0.65              | 3.36            | 96    | 51 فأكثر      |                        |
| 0.84              | 3.79            | 172   | 30 فأقل       | التقييم                |
| 1.24              | 3.86            | 68    | 40-31 سنة     |                        |
| 0.86              | 3.67            | 64    | 50 – 41 سنة   |                        |
| 0.84              | 3.68            | 96    | 51 فأكثر      |                        |
| 0.94              | 4.02            | 172   | 30 فأقل       | البراعة<br>التنظيمية   |
| 0.73              | 3.89            | 68    | 40-31 سنة     |                        |
| 0.72              | 3.81            | 64    | 50 – 41 سنة   |                        |
| 0.74              | 3.95            | 96    | 51 فأكثر      |                        |
| 0.81              | 3.84            | 172   | 30 فأقل       | إدارة<br>الازمات       |
| 0.77              | 3.94            | 68    | 40-31 سنة     |                        |
| 0.75              | 3.86            | 64    | 50 – 41 سنة   |                        |
| 0.75              | 3.83            | 96    | 51 فأكثر      |                        |

وللتأكد من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العمر، تم تطبيق التباين الأحادي (ANOVA Way One) والجدول (12) يبين نتائج الاختبار. تشير النتائج الواردة في الجدول (12) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في المجال الثاني المتعلق بالتنظيم الاستراتيجي لصالح الفئة (30 فأقل)، استناداً إلى قيمة (ف) المحسوبة التي بلغت (7.375)، وبمستوى دلالة يساوي (0.000). كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في المجالات الأخرى. ولتحديد مصدر الفروق بين مستويات متغير العمر في مجال رسالة الجامعة، جرى استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (13).

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة تبعاً لمتغير العمر

| دلالة ف | ف     | متوسط المربعات | DF  | مجموع المربعات |                |                        |
|---------|-------|----------------|-----|----------------|----------------|------------------------|
| 0.406   | 0.972 | 0.312          | 3   | 0.936          | بين المجموعات  | التخطيط<br>الاستراتيجي |
|         |       | 0.321          | 474 | 152.164        | داخل المجموعات |                        |
|         |       |                | 477 | 153.100        | المجموع        |                        |
| *0.000  | 7.375 | 3.890          | 3   | 11.670         | بين المجموعات  | التنظيم                |
|         |       | 0.527          | 474 | 250.008        | داخل المجموعات |                        |
|         |       |                | 477 | 261.679        | المجموع        |                        |
| 0.423   | 0.936 | 0.808          | 3   | 2.423          | بين المجموعات  | التقييم                |
|         |       | 0.863          | 474 | 409.076        | داخل المجموعات |                        |
|         |       |                | 477 | 411.499        | المجموع        |                        |
| 0.248   | 1.381 | 0.946          | 3   | 2.839          | بين المجموعات  | البراعة<br>التنظيمية   |
|         |       | 0.685          | 474 | 324.666        | داخل المجموعات |                        |
|         |       |                | 477 | 327.505        | المجموع        |                        |
| 0.784   | 0.357 | 0.218          | 3   | 0.654          | بين المجموعات  | إدارة<br>الأزمات       |
|         |       | 0.610          | 474 | 289.081        | داخل المجموعات |                        |
|         |       |                | 477 | 289.735        | المجموع        |                        |
| 0.064   | 2.436 | 0.586          | 3   | 1.759          | بين المجموعات  | الدرجة<br>الكلية       |
|         |       | 0.241          | 474 | 114.080        | داخل المجموعات |                        |
|         |       |                | 477 | 115.839        | المجموع        |                        |

الجدول (13) يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية في مجال التنظيم الاستراتيجي بين فئة (30 فأقل) من جهة وبين الفئة العمرية (41-50) والفئة العمرية (51 فأكثر) من جهة أخرى ولصالح فئة (30 فأقل)؛ أي أن تقدير الفئة العمرية (30 فأقل) لمجال التنظيم الاستراتيجي أعلى من تقدير الفئة العمرية (41-50) والفئة العمرية (51 فأكثر). وربما يعود ذلك إلى أن فئة (30 فأقل) قد استجابت بفعالية للأسئلة الاستطلاعية بسبب حماسها ورغبتها بالتعبير عن شعورها بالانتماء للجامعة وتقديرها لأهمية البحث العلمي وموضوع

البحث الذي اعتبروه موضوعاً حيويًا من واقع الحياة العملية التي يعيشونها كل يوم، خاصة في الفترة الأخيرة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عودة، 2008).

الجدول (13): نتائج اختبار توكي المعدل للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في مجال رسالة الجامعة بين مستويات متغير العمر

| الفئة العمرية | 30 فأقل  | 40 - 31 | 50 - 41 |
|---------------|----------|---------|---------|
| 40 - 31       | 0.23472  |         |         |
| 50 - 41       | *0.33155 | 0.09683 |         |
| 51 فأكثر      | *0.34486 | 0.11014 | 0.01330 |

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

يبين الجدول (14) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية للطلبة في مجالات الدراسة الخمسة عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  تبعاً للمسمى الوظيفي. يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \leq \alpha)$  في اتجاهات الموظفين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مجالات الدراسة الخمسة والدرجة الكلية. يعزو الباحثون ذلك إلى اهتمام الجامعة بالموظفين بغض النظر عن مساهمهم الوظيفي ومكانتهم الاجتماعية، وذلك من خلال عقد ورش عمل والعديد من الدورات التحفيزية وحضور المؤتمرات وتدريب الموظفين على تحمل المخاطر ومكافحتها، خصوصاً في مجالاتهم. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو حليلة، 2013) ودراسة (عودة، 2008).

الجدول (14): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في مجالات الدراسة الخمسة تبعاً للمسمى الوظيفي

| المجال            | المسمى الوظيفي              | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | درجات الحرية | مستوي الدلالة |
|-------------------|-----------------------------|-------|-----------------|-------------------|--------|--------------|---------------|
| التخطيط           | موظف                        | 296   | 4.24            | 0.60              | 1.013  | 476          | 0.312         |
|                   | مدير (دائرة أو قسم أو شعبة) | 104   | 4.18            | 0.55              |        |              |               |
| التنظيم           | موظف                        | 296   | 3.57            | 0.73              | 0.726  | 476          | 0.469         |
|                   | مدير (دائرة أو قسم أو شعبة) | 104   | 3.51            | 0.74              |        |              |               |
| التقييم           | موظف                        | 296   | 3.73            | 0.87              | 0.318  | 476          | 0.571         |
|                   | مدير (دائرة أو قسم أو شعبة) | 104   | 3.76            | 0.94              |        |              |               |
| البراعة التنظيمية | موظف                        | 296   | 3.94            | 0.68              | 0.118  | 476          | 0.906         |
|                   | مدير (دائرة أو قسم أو شعبة) | 104   | 3.95            | 0.87              |        |              |               |
| إدارة الازمات     | موظف                        | 296   | 3.79            | 0.81              | 0.969  | 476          | 0.333         |
|                   | مدير (دائرة أو قسم أو شعبة) | 104   | 3.87            | 0.76              |        |              |               |
| الكلية            | موظف                        | 296   | 3.85            | 0.47              | 0.016  | 476          | 0.987         |
|                   | مدير (دائرة أو قسم أو شعبة) | 104   | 3.86            | 0.49              |        |              |               |

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد سنوات الخبرة الإدارية، ويوضح الجدول (15) ذلك

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | عدد سنوات الخبرة | المجال               |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|----------------------|
| 0.69              | 3.59            | 24    | سنة فقط          | التخطيط              |
| 0.47              | 4.07            | 46    | 4-2 سنوات        |                      |
| 0.61              | 3.98            | 20    | 7-5 سنوات        |                      |
| 0.57              | 4.23            | 70    | 10-8 سنوات       |                      |
| 0.53              | 4.28            | 318   | 11 سنوات فأكثر   |                      |
| 0.82              | 2.99            | 24    | سنة فقط          | التنظيم              |
| 0.83              | 3.33            | 46    | 4-2 سنوات        |                      |
| 0.60              | 3.55            | 20    | 7-5 سنوات        |                      |
| 0.71              | 3.72            | 70    | 10-8 سنوات       |                      |
| 0.71              | 3.56            | 318   | 11 سنوات فأكثر   |                      |
| 0.97              | 3.43            | 24    | سنة فقط          | التقييم              |
| 0.93              | 3.50            | 46    | 4-2 سنوات        |                      |
| 0.74              | 3.77            | 20    | 7-5 سنوات        |                      |
| 0.76              | 3.85            | 70    | 10-8 سنوات       |                      |
| 0.96              | 3.80            | 318   | 11 سنوات فأكثر   |                      |
| 0.88              | 3.20            | 24    | سنة فقط          | البراعة<br>التنظيمية |
| 0.71              | 3.64            | 46    | 4-2 سنوات        |                      |
| 0.73              | 3.62            | 20    | 7-5 سنوات        |                      |
| 0.64              | 4.00            | 70    | 10-8 سنوات       |                      |
| 0.84              | 4.06            | 318   | 11 سنوات فأكثر   |                      |
| 0.90              | 4.01            | 24    | سنة فقط          | إدارة<br>الأزمات     |
| 0.65              | 4.03            | 46    | 4-2 سنوات        |                      |
| 0.95              | 3.59            | 20    | 7-5 سنوات        |                      |
| 0.59              | 4.05            | 70    | 10-8 سنوات       |                      |
| 0.80              | 3.80            | 318   | 11 سنوات فأكثر   |                      |

يظهر من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، لإجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية على جميع المجالات. وللتأكد من أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية تم ذات دلالة إحصائية، تبعاً لإجراء تحليل التباين الأحادي (ANOVA Way One). يبين الجدول (16) نتائج الاختبار.

الجدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في مجالات الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

| دلالة ف | ف      | متوسط المربعات | DF  | مجموع المربعات |                |                   |
|---------|--------|----------------|-----|----------------|----------------|-------------------|
| *0.000  | 10.691 | 3.173          | 4   | 12.694         | بين المجموعات  | التخطيط           |
|         |        | 0.297          | 473 | 140.406        | داخل المجموعات |                   |
|         |        |                | 477 | 153.100        | المجموع        |                   |
| *0.000  | 5.634  | 2.975          | 4   | 11.902         | بين المجموعات  | التنظيم           |
|         |        | 0.528          | 473 | 249.777        | داخل المجموعات |                   |
|         |        |                | 477 | 261.679        | المجموع        |                   |
| *0.098  | 1.970  | 1.686          | 4   | 6.743          | بين المجموعات  | التقييم           |
|         |        | 0.856          | 473 | 404.756        | داخل المجموعات |                   |
|         |        |                | 477 | 411.499        | المجموع        |                   |
| *0.000  | 9.421  | 6.042          | 4   | 24.168         | بين المجموعات  | البراعة التنظيمية |
|         |        | 0.641          | 473 | 303.337        | داخل المجموعات |                   |
|         |        |                | 477 | 327.505        | المجموع        |                   |
| *0.019  | 2.993  | 1.788          | 4   | 7.153          | بين المجموعات  | إدارة الأزمات     |
|         |        | 0.597          | 473 | 282.582        | داخل المجموعات |                   |
|         |        |                | 477 | 289.735        | المجموع        |                   |
| *0.000  | 7.582  | 1.745          | 4   | 6.980          | بين المجموعات  | الدرجة الكلية     |
|         |        | 0.230          | 473 | 108.860        | داخل المجموعات |                   |
|         |        |                | 477 | 115.839        | المجموع        |                   |

تشير النتائج الواردة في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية في المجال الأول والثاني والرابع والخامس. كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية في المجال الثالث.

ولتحديد مصدر الفروق بين مستويات متغير كثافة الاستخدام في المجالات الأول والثاني والرابع والخامس، جرى استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية، كما هو موضح في الجدول (17). يشير الجدول (17) إلى وجود فروق دالة إحصائية في التخطيط الاستراتيجي، حيث تبين أن تقدير استجابات أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة (11 سنة فأكثر) و(8-10 سنوات) و(2-4 سنوات) أعلى من الذين يمتلكون خبرة سنة، ومجال رسالة الجامعة، حيث تبين أن تقدير استجابات أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة (11 سنة فأكثر) أعلى من الذين يمتلكون خبرة (2-4 سنوات) وسنة فقط، ومجال الأهداف الاستراتيجية، حيث تبين أن تقدير استجابات أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة (11 سنة فأكثر) أعلى من الذين يمتلكون خبرة (2-4 سنوات) وسنة فقط. وقد يعزو الباحثين ذلك إلى أن معظم المجابين عن عينة الدراسة هم من الموظفين والموظفات

ذوي الخبرة من (11 سنة فأكثر) سنوات وهي خبرة عملية متوسطة الأجل. وترجع النتيجة لأن معظمهم من الموظفين الإداريين الذين يتدرجون في مهامهم الإدارية في عدة مستويات إدارية مختلفة، ومنهم من يتغير مسماه الوظيفي لديه ويصبح موظفا في الوقت نفسه. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كل من عودة (2008) وعبد العال (2009).

كما لم يظهر اختبار توكي للمقارنات البعدية أية فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة الإدارية، على الرغم من أن اختبار ف أظهر وجود فروق دالة إحصائية، وقد استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وحصل على نفس النتائج التي أظهرها اختبار توكي.

الجدول (17): نتائج اختبار توكي المعدل للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في مجال الدراسة بين مستويات متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية

| المجال        | مستوي عدد سنوات الخبرة الإدارية | (11 سنوات فأكثر) | (10-8 سنوات) | (7-5 سنوات) | (4-2 سنوات) |
|---------------|---------------------------------|------------------|--------------|-------------|-------------|
| التخطيط       | 10-8 سنوات                      | 0.05             |              |             |             |
|               | 7-5 سنوات                       | 0.30             | 0.24         |             |             |
|               | 4-2 سنوات                       | 0.21             | 0.16         | 0.09-       |             |
|               | سنة فقط                         | *0.69            | *0.63        | 0.39        | *0.48       |
| التنظيم       | 10-8 سنوات                      | 0.17-            |              |             |             |
|               | 7-5 سنوات                       | 0.01             | 0.17         |             |             |
|               | 4-2 سنوات                       | 0.23             | *0.40        | 0.22        |             |
|               | سنة فقط                         | *0.57            | *0.73        | 0.56        | 0.34-       |
| التقييم       | 10-8 سنوات                      | 0.07             |              |             |             |
|               | 7-5 سنوات                       | 0.44             | 0.38         |             |             |
|               | 4-2 سنوات                       | *0.42            | 0.36         | 0.02-       |             |
|               | سنة فقط                         | *0.86            | *0.79        | 0.42        | 0.44        |
| البراعة       | 10-8 سنوات                      | 0.66-            |              |             |             |
|               | 7-5 سنوات                       | 0.76             | 0.46         |             |             |
|               | 4-2 سنوات                       | 0.24-            | 0.03         | 0.43-       |             |
|               | سنة فقط                         | 0.62             | 0.04         | 0.42-       | 0.65        |
| إدارة الأزمات | 10-8 سنوات                      | 0.26-            |              |             |             |
|               | 7-5 سنوات                       | 0.20             | 0.46         |             |             |
|               | 4-2 سنوات                       | 0.23-            | 0.03         | 0.43-       |             |
|               | سنة فقط                         | 0.22-            | 0.04         | 0.42-       | 0.65        |

ثانياً: اختبار وفحص الفرضيات:

يسعى هذا الجزء لاختبار فرضيات الدراسة والتي تنص على التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين عناصر القيادة الاستراتيجية (التخطيط، التنظيم، التقييم، البراعة) وإدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة الفيصل ويشترك منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط على إدارة الأزمات في الجامعة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنظيم على إدارة الأزمات في الجامعة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقييم على إدارة الأزمات في الجامعة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبراعة على إدارة الأزمات في الجامعة.

تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) على إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة الفيصل في وزارة العمل.

تُشير نتائج الجدول (18) أن أثر (القيادة الاستراتيجية) على إدارة الأزمات دال إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (188.268) و ( $0.00 = \text{sig}$ ) وهو ما يشير إلى وجود (القيادة الاستراتيجية) على إدارة الأزمات. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى أن 31% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات يعود إلى القيادة الاستراتيجية وأن 69% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (18): أثر (القيادة الاستراتيجية) على إدارة الأزمات

| ملخص النموذج     |                         | تحليل التباين ANOVA |         |                 | جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (إدارة الأزمات) |        |                |       |                      |
|------------------|-------------------------|---------------------|---------|-----------------|--|--------|----------------|-------|----------------------|
| معامل الارتباط R | معامل التحديد ( $R^2$ ) | Sig F*              | قيمة F  | درجات الحرية DF | مستوى المعنوية   | قيمة T | الخطأ المعياري | (B)   | البيان               |
| 0.556            | 0.310                   | 0.00                | 188.268 | 1               | 0.00   | 13.721 | 0.046          | 0.632 | القيادة الاستراتيجية |
|                  |                         |                     |         | 420             |  |        |                |       |                      |
|                  |                         |                     |         | 421             |  |        |                |       |                      |

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات:

تُشير نتائج الجدول (19) أن للتخطيط أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على إدارة الأزمات. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (133.657) و ( $0.00 = \text{sig}$ ) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للتخطيط على إدارة الأزمات. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن 24% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات يعود إلى أبعاد التخطيط وأن 76% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (19): أثر التخطيط على إدارة الأزمات

| ملخص النموذج     |                         | تحليل التباين ANOVA |         |                 | جدول المعاملات المتغير التابع (إدارة الأزمات) |        |                |       |                     |
|------------------|-------------------------|---------------------|---------|-----------------|---|--------|----------------|-------|---------------------|
| معامل الارتباط R | معامل التحديد ( $R^2$ ) | Sig F*              | قيمة F  | درجات الحرية DF | مستوى المعنوية                                | قيمة T | الخطأ المعياري | (B)   | البيان              |
| 0.491            | 0.24                    | 0.00                | 133.657 | 1               | 0.00  | 11.561 | 0.041          | 0.476 | التخطيط الاستراتيجي |
|                  |                         |                     |         | 420             |   |        |                |       |                     |
|                  |                         |                     |         | 421             |   |        |                |       |                     |

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتنظيم على إدارة الأزمات في الجامعة.

تُشير نتائج الجدول (20) أن للتنظيم أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على إدارة الأزمات في الجامعة. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (167.084) و ( $0.00 = \text{sig}$ ) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للتنظيم على إدارة الأزمات في الجامعة. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن 28% من التباين الحاصل في استراتيجية إدارة الأزمات يعود إلى أبعاد التنظيم وأن 72% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (20): أثر للتنظيم على إدارة الأزمات في الجامعة

| ملخص النموذج     |                                 | تحليل التباين ANOVA |         |                 | جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (إدارة الأزمات) |        |                |       |                     |
|------------------|---------------------------------|---------------------|---------|-----------------|--|--------|----------------|-------|---------------------|
| معامل الارتباط R | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | Sig F*              | قيمة F  | درجات الحرية DF | مستوى المعنوية   | قيمة T | الخطأ المعياري | (B)   | البيان              |
| 0.533            | 0.28                            | 0.00                | 167.084 | 1               | 0.00   | 12.926 | 0.046          | 0.589 | التنظيم الاستراتيجي |
|                  |                                 |                     |         | 420             |  |        |                |       |                     |
|                  |                                 |                     |         | 421             |  |        |                |       |                     |

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتقييم على إدارة الأزمات في الجامعة.

تُشير نتائج الجدول (21) أن للتقييم أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على إدارة الأزمات في الجامعة. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (122.724) و ( $0.00 = \text{sig}$ ) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للتقييم على إدارة الأزمات في الجامعة. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن 22% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات يعود إلى أبعاد التقييم وأن 78% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (21): أثر التقييم على إدارة الأزمات في الجامعة

| ملخص النموذج     |                                 | تحليل التباين ANOVA |         |                 | جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع (إدارة الأزمات) |        |                |     |                     |
|------------------|---------------------------------|---------------------|---------|-----------------|--|--------|----------------|-----|---------------------|
| معامل الارتباط R | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | Sig F*              | قيمة F  | درجات الحرية DF | مستوى المعنوية   | قيمة T | الخطأ المعياري | (B) | البيان              |
| 0.476            | 0.22                            | 0.00                | 122.724 | 1               | 0.00   | 11.078 | 0.045          | 0.5 | التقييم الاستراتيجي |
|                  |                                 |                     |         | 420             |  |        |                |     |                     |
|                  |                                 |                     |         | 421             |  |        |                |     |                     |

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبراعة على إدارة الأزمات في الجامعة.

تُشير نتائج الجدول (22) أن للبراعة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على إدارة الأزمات في الجامعة. ويظهر من قيمة F المحسوبة والبالغة (112.505) و ( $0.00 = \text{sig}$ ) وهو ما يشير إلى وجود التأثير الإحصائي للبراعة على إدارة الأزمات في الجامعة. أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين

المتغيرين. كذلك توضح قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن 21% من التباين الحاصل في إدارة الأزمات يعود إلى أبعاد البراعة وأن 79% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة.

جدول (22): أثر للبراعة على إدارة الأزمات في الجامعة

| ملخص النموذج     |                    | تحليل التباين ANOVA |         |                 | جدول المعاملات Coefficients المتغير التابع إدارة الأزمات |        |                |       |                      |
|------------------|--------------------|---------------------|---------|-----------------|--|--------|----------------|-------|----------------------|
| معامل الارتباط R | معامل التحديد (R2) | Sig F*              | قيمة F  | درجات الحرية DF | مستوى المعنوية   | قيمة T | الخطأ المعياري | (B)   | البيان               |
| 0.460            | 0.21               | 0.00                | 112.505 | 1               | 0.00   | 10.607 | 0.039          | 0.409 | البراعة الاستراتيجية |
|                  |                    |                     |         | 420             |  |        |                |       |                      |
|                  |                    |                     |         | 421             |  |        |                |       |                      |

## الفصل الرابع: الدراسات السابقة وأوجه الاتساق والاختلاف مع الدراسة الحالية

### الدراسات السابقة ذات الصلة:

- أجرى (أبو حليمة، 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المنظمات المجتمعية المدني في قطاع غزة. أجريت الدراسة في قطاع غزة في فلسطين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على عينة تكونت من (23) موظفًا وموظفة يعملون في جمعية التطوير بمنطقة بيت لاهيا في قطاع غزة بفلسطين. أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين يمتلكون وضوحًا للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي ويميلون لممارسة هذا النوع من التخطيط بدرجة عالية. كما أظهرت النتائج أن العاملين يمتلكون وضوحًا لدور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بدرجة عالية. وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزى للجنس لصالح الذكور، وذلك في الدرجة الكلية للاستبيان، وكذلك للخصائص التنظيمية، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تعزى لطبيعة العمل (موظف، متطوع).

- عمد (أرياب، 2013) في دراسته إلى الكشف عن أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. أجريت الدراسة في السودان، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على عينة تكونت من (45) موظفًا وموظفة من العاملين في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة

الأزمة حيث تقوم المؤسسة بتحليل متغيرات البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات عبر نظام معلومات فعال يمكن من خلاله متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة.

- أجرى (الكبيسي وحسين، 2013) دراسة هدفت إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمة عبر مراحل إدارتها. أُجريت الدراسة في العراق، واستخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على عينة تكونت من (76) مديرًا في وزارة التخطيط العراقية. أظهرت نتائج الدراسة أن وزارة التخطيط قد استخدمت القيادة الاستراتيجية بجميع مؤشرات في إدارتها للأزمات، وأن التغيرات التي حدثت في القيادة الاستراتيجية لديها أثر إيجابي على فاعلية إدارة الأزمة.

- أجرى (السهي، 2011) دراسة هدفت إلى التعرف على متطلبات القيادة الاستراتيجية ودورها في الحد من آثار الكوارث والأزمات. أُجريت الدراسة في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على عينة تكونت من (280) ضابطًا من الضباط العاملين في الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. أظهرت الدراسة ارتفاع مستوى معرفة الضباط بأبعاد القيادة الاستراتيجية وأن المتطلبات التي تشكل أساسًا للتخطيط الاستراتيجي للحد من آثار الكوارث تتمثل في تشكيل فريق عمل لإدارة الكوارث، وتوفير غرفة عمليات لإدارة الكوارث، ومنح كافة السلطات والصلاحيات لفريق إدارة الكارثة.

- هدفت دراسة (عبد العال، 2009) إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالقيادة الاستراتيجية، وأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمرحلة والمنطقة التعليمية على ممارسة مديري المدارس الحكومية لأساليب إدارة الأزمات والقيادة الاستراتيجية. أُجريت الدراسة في قطاع غزة في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على عينة تكونت من (355) مديرًا موزعين على مدارس محافظة غزة الحكومية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أساليب إدارة الأزمات (المواجهة والتعاون والاحتواء) والقيادة الاستراتيجية، وعلاقة ارتباط سلبية بين أساليب الهروب والقيادة الاستراتيجية، وأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الأزمات والقيادة الاستراتيجية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمرحلة، والمنطقة التعليمية.

- أجرى (هينس، 2009) دراسة هدفت إلى التعرف على تعزيز سبل نجاح القيادة الاستراتيجية للتسويق الغذائي في الشركات القبرصية، أُجريت الدراسة في قبرص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

حيث تم توزيع استبانة على عينة تكونت من (87) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات القبرصية أبدت اهتماماً بالقيادة الاستراتيجية للتسويق كأداة لزيادة مبيعاتها، وأن تبني تقنية التخطيط التسويقي من قبل هذه الشركات يرتبط إيجابياً بالعائد على الاستثمار والعائد على الأصول، وزيادة حصتها السوقية.

- وقام (الشمري وحسام، 2008) بدراسة وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة (JMOS) القيادة الاستراتيجية في الشركات الصناعية السعودية. أجريت الدراسة في الأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبانة على عينة تكونت من (28) شركة صناعية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن مديري الشركات الصناعية السعودية يمارسون القيادة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، ووجود أثر لمستوى المشاركة وتوفر البنية التحتية ودرجة ممارسة القيادة الاستراتيجية.

- حاول (أحمد وآخرون، 2023) وضع استراتيجية لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي. وأوصت الدراسة بضرورة إدراك الجامعات بشكل متزايد لمعوقات تطوير أداء القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات في الجامعات المصرية كمنهج معاصر لزيادة قدرة الجامعات التنافسية، والاستفادة من تجارب الجامعات العالمية الرائدة في مجال القيادة الاستراتيجية والتي تمتلك ميزات تنافسية عالية ونقلها للجامعات بما يتناسب وبيئة كل جامعة وقيمتها.

- وهدفت دراسة (الديراوي، 2022) إلى تحديد مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في وزارة الاقتصاد الفلسطيني، وعلاقتها وأثرها على إدارة الأزمات الاقتصادية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وبينت نتائج الدراسة، أن هناك اهتماماً من وزارة الاقتصاد الفلسطيني بالقيادة الاستراتيجية، حيث حصلت على تقدير مرتفع، وذلك بوزن نسبي (72.58%). وتبين أن قدرة وزارة الاقتصاد الفلسطيني على إدارة الأزمات الاقتصادية كبيرة، وأظهرت النتائج أن (79.9%) من التغيير في إدارة الأزمات يعود إلى القيادة الاستراتيجية، في حين 20.1% تعود لأسباب أخرى، وتبين أن هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات الاقتصادية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الوزارة بدعم المبدعين، وتخصيص حوافز مادية ومعنوية لهم، وأن تعمل على توفير مدونة سلوك أخلاقي تلتزم به، كما وأوصت الدراسة بتدريب جيل قيادي لمواجهة الأزمات وتجاوزها، عن طريق توفير وحدة معلومات واتصالات حديثة للتنبؤ بالأزمات.

- وقام كل من (بامرحول، والحامد، 2022) بمحاولة التعرف على أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة بالمحاور (تحديد التصور الاستراتيجي، اكتشاف المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، إقامة نظام رقابي متوازن) في إدارة الأزمات. كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات التي يتوقع الباحثان منها رفع الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية للحد من الأزمات.

- وعمد كل من (عصمي، والجنابي، 2022) إلى التعرف على دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصفى الصمود/بيجي باستخدام المنهج الوصفي التحليل؛ وأظهرت النتائج المتعلقة من وجهة نظر القيادات في شركة مصافي الشمال/بيجي أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات القدرات الاستراتيجية، كما دلت النتائج على وجود أبعاد للقدرات الاستراتيجية لدى القيادات في المنظمة المبحوثة، وأن درجة توافر جميع القدرات الاستراتيجية مرتفع وتوصلت الدراسة من خلال نتائجه إلى ضرورة الاهتمام بمسألة القدرات الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات، من خلال زيادة مسؤولياتهم وتوسيع الأعباء الوظيفية لديهم والعمل على تحسين محتوى الوظائف ونوعية المهام والتحديات التي يتطلبها إنجاز العمل، لأن من شأن ذلك كله تهيئة المناخ التنظيمي المناسب.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

- يظهر من دراسات السابقة أنها تتماشى مع الدراسة الحالية فيما يتعلق بموضوعها؛ حيث تناولت بعضها إدارة الأزمات وبعضها الآخر القيادة الاستراتيجية ودوره في إدارة الأزمات.

- تؤكد الدراسة الحالية، مثل الدراسات السابقة، على أهمية القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات وإدارتها.

- تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أسلوب جمع المعلومات، حيث اعتمدت على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما في دراسات (أبو حليلة، 2013) و (أرباب،

2013) و(الساهلي، 2011) و(الكبيسي وحسين، 2013) و(عبد العال، 2009) و(الضويحي، 2004) في حين استخدمت المقابلة كأداة في دراسة (Demiroz & Kapucu 2012).

- اختلفت دراسات السابقة في السياقات التي تم فيها إجراء الدراسات؛ حيث أجريت دراسة (الضويحي، 2004) و(الساهلي، 2011) في اسكتلندا، ودراسة (Macneil & tooping 2007) في السعودية، ودراسة (Al-Shammari & Hussam 2008) في قبرص، بينما أجريت دراسة (Hines, 2009) ودراسة (عبد العال، 2009) ودراسة (أبو حليلة، 2013) في فلسطين، ودراسة (أرياب، 2013) في السودان، ودراسة (Demiroz & Kapucu 2012) في الولايات المتحدة الأمريكية، وأجريت دراسة (الكبيسي وحسين، 2013) في العراق. بينما اختلفت الدراسة الحالية حيث طبقت في السعودية.

#### أوجه الاتساق:

1. وضوح المفهوم العلمي للقيادة الاستراتيجية وممارستها: تتسق الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حليلة، 2013) في أن الأفراد ضمن المنظمات، بما في ذلك القطاع غير الربحي والتعليمي، لديهم وضوح كبير حول أهمية وممارسة القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.
2. أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة: تجد الدراسة الحالية صدى لنتائجها في دراسة (أرياب، 2013) التي أكدت على وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية على قدرة المؤسسات على إدارة الأزمات بفعالية.
3. الممارسة الفعالة للقيادة الاستراتيجية في مختلف المراحل الإدارية: تؤكد الدراسة الحالية، مثلما وجد (الكبيسي وحسين، 2013)، على أهمية استخدام القيادة الاستراتيجية في جميع مؤشرات إدارة الأزمات لتحقيق فاعلية أكبر في التعامل مع الأزمات.

#### أوجه الاختلاف:

1. الفروق بين الجنسين في ممارسة القيادة الاستراتيجية: واحدة من النقاط التي قد تختلف فيها الدراسة الحالية عن دراسات سابقة مثل دراسة (أبو حليلة، 2013) التي أشارت إلى وجود فروق بين الجنسين في ممارسة القيادة الاستراتيجية، حيث يمكن أن تسلط الدراسة الحالية الضوء على أهمية تقليص هذه الفجوة وتعزيز مشاركة جميع الأفراد بغض النظر عن الجنس.

2. التركيز على قطاعات مختلفة: بينما تناولت بعض الدراسات السابقة قطاعات محددة مثل القطاع غير الربحي أو الشركات التأمينية أو وزارات حكومية، تركز الدراسة الحالية على القطاع التعليمي، مما يوفر رؤى جديدة حول كيفية تطبيق القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ضمن هذا السياق.

3. الأبعاد الثقافية والجغرافية: توفر الدراسة الحالية فرصة لاستكشاف كيف يمكن أن تتأثر ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالأبعاد الثقافية والجغرافية المحددة للجامعات في منطقة جغرافية معينة، بخلاف ما تم استكشافه في الدراسات السابقة التي تغطي مجموعة واسعة من البيئات والقطاعات.

هذه المقارنة تُبرز كيف تساهم الدراسة الحالية في تعميق الفهم حول القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال إضافة بيانات جديدة من سياق تعليمي، وتوفر فرصًا لمزيد من البحث في كيفية تطبيق هذه الممارسات بفعالية في مختلف القطاعات والثقافات.

## الفصل الخامس: التوصيات والمقترحات

### التوصيات

#### • التوصيات الرئيسية:

1. الاستفادة الكاملة من التمويل المخصص لتطوير استراتيجيات الحد من الأزمات وإدارتها على المستوى المحلي.
2. تعزيز تأهيل العاملين في الجامعة في مجال التخطيط الاستراتيجي والقيادة الاستراتيجية ودورهم في إدارة الأزمات والتصدي لها من خلال تنظيم دورات تدريبية للموظفين على جميع المستويات الإدارية.
3. تعزيز دور القيادة الاستراتيجية وتفعيله بشكل أكبر في الجامعات السعودية.
4. تعزيز التعاون مع القطاعات التنفيذية ذات الصلة في مواجهة الأزمات ووضع استراتيجيات مشتركة للتعامل معها والحد من تأثيرها.
5. تدريب الكفاءات البشرية بالجامعة من القيادات للتعامل مع الأزمات المختلفة مع الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية في مجال إدارة الأزمات في الجامعات العالمية المميزة.

6. إنشاء وحدة إدارة الأزمات في الجامعة، وتبني الجامعة خطط فعالة تتسم بالمرونة والقدرة على تحقيق التمكين الكامل للقيادات من التغلب على الأزمات.
7. ضرورة الاعتماد على نظام معلومات ذو كفاءة عالية في الجامعة لتلبية الاحتياجات وتعديل العمليات حسب الموقف في الأزمة ووصولاً لقرار قيادي صادر من القيادة لمواجهة ومعالجة الأزمة.
8. التأكد من وجود خطط استراتيجية كافية لمواجهة الأزمات المستقبلية على أن يتم تقييم الأداء في كيفية التعامل مع الأزمات بعد الانتهاء منها مباشرة.
9. العمل على تعزيز ونشر ثقافة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على جميع المستويات في الجامعة، لتكون القيادة الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية للجامعة.
10. توفير برامج تدريبية مستمرة للقادة والمدراء على أحدث النظريات والممارسات في مجال القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، لضمان استعدادهم التام لمواجهة الأزمات بفاعلية.
11. تطوير نظام اتصالات متقدم يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال بين جميع أقسام ومستويات الجامعة، لضمان سرعة وكفاءة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
12. تطبيق نظام دوري لتحليل وتقييم المخاطر يشمل جميع الجوانب التشغيلية والإدارية والمالية، لتحديد الأخطار المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها.
13. تدريب الكفاءات البشرية بالجامعة من القيادات للتعامل مع الأزمات المختلفة مع الاستفادة من الخبرات والتجارب العالمية في مجال إدارة الأزمات في الجامعات العالمية المميزة.

• التوصيات الفرعية:

1. إنشاء ومراجعة دورية لخطط الطوارئ واستجابة الأزمات لكل قسم ووحدة داخل الجامعة، مع التأكد من وجود إجراءات واضحة ومفهومة للتنفيذ.
2. تشجيع مشاركة الموظفين في عملية القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات من خلال استطلاع آرائهم ومقترحاتهم، لزيادة الالتزام والمسؤولية المشتركة.
3. استخدام التكنولوجيا الحديثة في عمليات جمع البيانات، والتحليل، والتواصل، لتحسين فعالية القيادة الاستراتيجية والاستجابة للتغيرات وظروف البيئة الخارجية.

## المقترحات

ولتحقيق أقصى فائدة لكل فئة من الفئات المعنية في المجتمع الأكاديمي والمؤسسي والمهني، نقترح الآتي:

### 1. للباحثين:

- تشجيعهم على الاستفادة من نتائج الدراسة في إنتاج بحوث جديدة تسلط الضوء على تطبيقات عملية لاستراتيجيات الحد من الأزمات.
- دعمهم لتوجيه أبحاثهم نحو فهم أعمق لتأثير الأزمات وتطوير الحلول الابتكارية للتصدي لها.

### 2. لصناع القرار:

- توجيه التوصيات بشكل مباشر إلى الجهات الحكومية والمؤسسات المعنية لتبني السياسات والبرامج التي تعزز الاستعداد والاستجابة للأزمات.
- دعمهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستنيرة بناءً على البيانات والأدلة العلمية المقدمة في الدراسة.

### 3. للمهنيين في المجال:

- توفير دورات تدريبية وورش عمل تعمق في فهم القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات وتطبيقاتهم في سياق الجامعات والمؤسسات.
- توجيه التوصيات بشكل مباشر إلى القيادات الإدارية والمشرفين لتعزيز التحفيز والدعم للموظفين في التصدي للأزمات بشكل فعال.

## الآفاق البحثية

وبناء على نتائج هذه الدراسة والتوصيات التي أوصت بها يمكن اقتراح آفاق بحثية تحتاج إلى العمل عليها ومنها على سبيل المثال:

1. دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: التحقيق في كيفية تأثير التقييم الاستراتيجي والمعتقدات والممارسات الثقافية داخل المؤسسات التعليمية على قدرتها على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

2. دراسة مقارنة حول إدارة الأزمات بين الجامعات الخاصة والحكومية: تحليل الفروق في استراتيجيات وممارسات إدارة الأزمات بين الجامعات الخاصة والحكومية، مع التركيز على دور القيادة الاستراتيجية.
3. استكشاف دور التكنولوجيا في تعزيز القيادة الاستراتيجية لإدارة الأزمات: بحث كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل أنظمة المعلومات الإدارية ووسائل الاتصال الرقمي، في دعم القرارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات.
4. تقييم الأثر النفسي للأزمات على الموظفين ودور القيادة في التخفيف منه: دراسة كيفية تأثير الأزمات على الصحة النفسية للموظفين والطلاب في الجامعات، وكيف يمكن للقيادة الاستراتيجية أن تلعب دورًا في التخفيف من هذه الآثار.
5. التحقيق في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والابتكار في مواجهة الأزمات: استكشاف كيف يمكن للقيادة الاستراتيجية تعزيز الابتكار والإبداع في تطوير حلول فعّالة لإدارة الأزمات والتغلب عليها.
6. دراسة تأثير السياسات الحكومية والتنظيمية على إدارة الأزمات في الجامعات: تحليل كيف تؤثر الإطارات التنظيمية والسياسات الحكومية المحلية والدولية على قدرة الجامعات على إدارة الأزمات بشكل استراتيجي.

### الخاتمة

في ختام هذه الرحلة البحثية التي سعت إلى استكشاف وفهم دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بجامعة الفيصل، نقف على عتبة مجموعة من الاستنتاجات والمعارف القيمة التي تُسهم في إثراء الفكر الإداري وتُعزز من ممارسات القيادة الفعّالة في مواجهة الأزمات. تتجلى الأهمية البالغة للقيادة الاستراتيجية كعنصر حاسم في تعزيز قدرات المؤسسات التعليمية على التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد لها، وإدارتها بكفاءة عالية.

من خلال هذا البحث، تم التأكيد على أن القيادة الاستراتيجية لا تقتصر فقط على الاستجابة للأزمات بل تشمل أيضًا التخطيط المسبق والاستعداد الدائم، وهو ما يُشكل درعًا واقياً يُمكن المؤسسات من التقليل من الأضرار المحتملة والحفاظ على استمرارية العمل. الدراسة كشفت بوضوح عن العلاقة الإيجابية بين تبني استراتيجيات فعّالة في القيادة والقدرة على إدارة الأزمات بنجاح، وذلك من خلال التركيز على التخطيط الاستراتيجي، رسالة الجامعة، القيم، والبراعة التنظيمية كأسس راسخة للتعامل مع الأزمات.

إن التوصيات التي تمخضت عن هذه الدراسة تُشدد على ضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة للقادة والموظفين على حد سواء لرفع كفاءتهم في التعامل مع الأزمات، وكذلك العمل على تعزيز أنظمة الاتصال الداخلية لضمان تدفق المعلومات بفعالية. كما يُؤكد البحث على أهمية إجراء تحليلات دورية لتقييم المخاطر وتحديد نقاط الضعف داخل المؤسسة لوضع استراتيجيات محكمة للتعامل معها.

في النهاية، يُمكن القول إن القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات تُعد ركيزة أساسية للنجاح والاستقرار في المؤسسات التعليمية كجامعة الفيصل. تُشير نتائج هذه الدراسة إلى مسار واضح نحو تبني ممارسات قيادية استراتيجية تُساهم في بناء مؤسسات تعليمية أكثر مرونة وقدرة على الصمود في وجه التحديات المستقبلية. من هذا المنطلق، يُعد هذا البحث خطوة هامة نحو فهم أعمق وأشمل للديناميكيات المعقدة للقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في سياق التعليم العالي، مما يُسهم في رسم خريطة طريق واضحة للمؤسسات التعليمية في سعيها نحو الازدهار والتطور المستمر.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو حليلة، عزيزة سهيل (2013). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أحمد، محمد نمر علي، عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد، والسيد، دعاء صابر محمد. (2023). استراتيجية مقترحة لتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات المصرية في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع17، 169-207.
- أحمد، مني عبد المنعم محمد (2008). إدارة الأزمة في التعليم: إمكانية الاستفادة منها في الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية ومصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.
- أرباب، أنور تبن محمد (2013). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وشركة التأمين العادية المحدودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الأشقر، إبراهيم (2002). دراسة واقع القيادة الاستراتيجية لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- بامرحول، مهدي سالم، والحامد، عبد اللاه محمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، ع44، 319-364.
- بدران، شبل؛ الدهشان، جمال (2001). التجديد في التعليم الجامعي، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
- توفيق، عبد الرحمن (2006). القيادة الاستراتيجية للجمعيات الأهلية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بيمك).
- حواش، جمال (2005). التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
- خطاب، عايدة (2001): الإدارة الاستراتيجية: المدخل للقرن الحادي والعشرين، ط4، القاهرة: مكتبة الأكاديمية، ودار الفكر العربي.
- الدجني، إياد علي (2011). دور القيادة الاستراتيجية في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- الديراوي، سلمان محمد. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج7، ع17، 1-16.
- السهلي، فيحان فهد غازي (2011). متطلبات القيادة الاستراتيجية ودورها في الحد من أضرار الكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الضويحي (2004) التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الأزمات والكوارث لتحديد الدور الإعلامي لإدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009) أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة وعلاقتها بالقيادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- العزاوي، نجم (2009). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة، في الفترة 5-31/1/2009.

- عصمي، عمار أحمد عبد، والجنابي، كفاح عباس محميد. (2022). دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصفى الصمود /بيجي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57، 380-395.
- عودة، رهام راسم (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة: دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري (2010). الإدارة الاستراتيجية لمعايير الأداء: تحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة البريطانية.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم؛ حسين، عباس محمد (2013). دور القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمة: بحث ميداني لآراء عينة من مديري وزارة التخطيط، مجلة الإدارة والاقتصاد.
- الماضي، محمد (2006). إدارة الاستراتيجية، القاهرة: دار الفكر العربي.
- المغربي، بشير محمد الفاتح (2006). إدارة الأزمات من منظور إداري، السودان: أمانة البحوث للتوثيق والنشر.
- ياسين، سعد (2010). الإدارة الاستراتيجية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Adams, C. M. & Kritsonis, W. A. (2006). An Analysis of Secondary Schools' Crisis Management Preparedness: National Implications. Retrieved on October 12, 2009, from: <http://www.eric.ed.gov>.
- Al-Shammari, Hussam, Hussein Raef T. (2008). Strategic Planning in Emergent Market Organizations: Empirical Investigation. International Journal of Commerce and Management.
- Business Dictionary.com (2015). Retrieved May 15, 2014, from: <http://www.businessdictionary.com/definition/attitude.html#ixzz3TRffhTY>.

- Demiroz, F. & Kapucu N. (2012). The Role of Leadership in Managing Emergencies and Disasters. European Journal of Economic and Political Studies.
- Hines, Peter (2009). Strategic Marketing Planning: A Critical Part of Market Success. A Review of the Marketing Function of a Cypriot Liquid Food-Packaging Company. Strategic Direction.
- MacNeil, W. & Topping K. (2007). Crisis Management in Schools: Evidence-Based Prevention. Journal of Educational Enquiry.