



## الدور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير بالتطبيق على كلية الإمام الهادي في الفترة من (2017-2023)

الدكتور / عاجب الطيب عاجب جابر \*

منسق برنامج العلوم الإدارية، كلية الإمام الهادي، أم درمان، ولاية الخرطوم، السودان

### The mediating Role of Administrative Leadership in the Relationship between Crisis Management and Change Management by Application to Imam Al-Hadi College in the Period from (2017-2023)

Dr. Agib Eltayeb Agib Gabir \*

Administrative Sciences Program Coordinator, Imam Al-Hadi College, Omdurman, Khartoum  
State, Sudan

\*Corresponding author  
2025-05-27

agibeltayeb@gmail.com  
2025-05-20

\*المؤلف المراسل  
تاريخ الاستلام: 2025-04-20  
الملخص

تناولت الدراسة دور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير بالتطبيق على كلية الإمام الهادي جاءت مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل : ما مدى تأثير الدور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير؟، هدفت الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير؟، معرفة أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير، ومعرفة أثر القيادة الإدارية في إدارة الأزمات، معرفة أثر إدارة الأزمات على إدارة التغيير ، معرفة أثر إدارة الأزمات عندما يتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير ، وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع طبيعة هذه الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بكلية الإمام الهادي، وخلصت الدراسة إلى نتائج متعددة، منها: وقد أظهرت اتفاقاً قوياً من أفراد العينة على فاعلية القيادة الإدارية في كلية الإمام الهادي في تحفيز العاملين، وإعداد الخطط، ومعالجة الأزمات، تم التأكيد على تتمتع القيادة بصفات شخصية وعقلية مؤثرة، وقدرتها على التغيير والاستفادة من الطاقات البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى عدة توصيات: إعداد برامج تدريبية دورية للقيادات الإدارية ترتكز على مهارات إدارة الأزمات، القيادة التحويلية، واتخاذ القرار تحت الضغط، تبني أسلوب القيادة بالمشاركة عبر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ما يعزز الالتزام والانتماء المؤسسي. إنشاء وحدة لإدارة المعرفة داخل الكلية تعمل على جمع الخبرات والتجارب السابقة وتوثيقها، لتكون مرجعاً عند مواجهة أزمات مستقبلية، تشجيع البحث العلمي التطبيقي المتعلقة بإدارة الأزمات المؤسسية والقيادة التربوية، وتمويله داخل الكلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، الصفات، الهدف، المعرفة، التغيير الإنساني.

#### Abstract

This study examined the mediating role of administrative leadership in the relationship between crisis management and change management, as applied to Al-Imam Al-Hadi College. The study's problem was formulated as the following question: To what extent does the mediating role of administrative leadership affect the relationship between crisis management and change management? The study aimed to determine the impact of the

mediating role of administrative leadership on the relationship between crisis management and change management, to identify the effect of administrative leadership on change management, to determine the effect of administrative leadership on crisis management, to ascertain the effect of crisis management on change management, and to understand the effect of crisis management when it mediates the relationship between administrative leadership and change management. The descriptive analytical approach was adopted due to its suitability for the nature of this study. The study population consisted of employees at Al-Imam Al-Hadi College. The study yielded several findings, including a strong agreement among the sample members on the effectiveness of administrative leadership at Al-Imam Al-Hadi College in motivating employees, developing plans, and addressing crises. The study also emphasized that leadership possesses influential personal and intellectual qualities and the ability to effect change and utilize human resources effectively. The study concluded with several recommendations: developing periodic training programs for administrative leaders focusing on crisis management skills, transformational leadership, and decision-making under pressure; adopting a participatory leadership style by involving employees in decision-making, which enhances commitment and institutional belonging; establishing a knowledge management unit within the college to collect and document previous experiences and lessons learned, serving as a reference when facing future crises; and encouraging and funding applied scientific research related to institutional crisis management and educational leadership within the college.

**Keywords:** Leadership, Attributes, The goal, Purpose, Knowledge, Human change.

#### مقدمة:

يعيش العالم اليوم في دوامة وسلسلة من الأزمات التي تعصف وتهدد استقرار المنظمات والأفراد في مختلف المجالات ويبرز هنا دور القيادة الفعالة والقادرة على العمل بروح الفريق لتجاوز هذه الأزمات ومواجهتها وإدارتها والتغلب عليها من خلال اتخاذ قرار صحيح في الوقت المناسب وبسرعة. وتتطور الأزمات منذ قديم الزمان، لأنها أصبحت في العصر الحديث جزء من حياتنا، وقد تندم المعرفة في كيفية إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية مما يعمق الأزمة ويعقدها لتكون أشد تدميراً أن القيادة الإدارية والعمل بروح الفريق الواحد لتجاوز الأزمات ومواجهتها وإدارتها والتغلب عليها من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب. ولا تصلح التجمعات البشرية والمؤسسات التعليمية في القطاعين العام والخاص من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل، كما يعيش عالمنا اليوم في حزمة من الأزمات التي تهدد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات التعليمية ويبرز هنا دور القيادة الإدارية الفعالة التي لها القدرة على تجاوز جميع الأزمات والمخاطر وكيفية تجاوزها ، ومن المعروف أن الأزمات أصبحت جزء من حياتنا، ولا بد من وجود قيادات إدارية لها القدرة في كيفية إدارة الأزمات والحد من آثارها . والأزمات تعبّر عن المعاناة من وضع ما بعينه ولكنه غير متوقع بحيث أن الأزمة تكون مفاجأة هي الأخرى ولابد على الأشخاص في المؤسسات التعليمية من التدخل السريع من أجل إنقاذ البشرية من الابتلاء أو الدمار الذي تخلفه الأزمات الإدارية والتي لا تنتج عن المورد البشري ولكن تحدثها الطبيعة فقط ولكن أحياناً بفعل المورد البشري نفسه ، ولذلك لا بد من وجود قيادة إدارية لها استراتيجية لنجاح عملية التغيير الإداري ويقف على التغيير عملية التغيير الإداري قائد إداري أن يحافظ على استقرار الكلية واستمرارها في إدارة الأزمة ولا بد أن يحظى بالدعم من الإدارة العليا وجميع العاملين ، وأن يتمتع بشخصيته لها القدرة على الابداع والابتكار والاساليب الحديثة ، وان يكون له القدرة في التغيير التنظيمي والتكنولوجي والانساني لقادي الأزمات.

#### مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن دور القيادة الإدارية في كلية الإمام الهادي تعد من الوظائف لإنجاز جميع العمليات الإدارية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والتشغيلية عبر المسؤولين في المؤسسات التعليمية التي

تمر بها الازمات الادارية ، مما يزيد التأثر على الشخصية القيادية في تحقيق الأهداف ومن هنا يرى الباحث أن معرفة اساليب وانواع القيادة الادارية في كلية الامام الهاדי التي تؤثر على قيادة التغيير، وتبني الانماط القيادية أصبحت من الضروريات وذلك لما له تأثير إيجابي في التنبؤ ومواكبة المتغيرات البيئية السريعة للتعامل مع الازمات، ويعتبر وجود قيادة ادارية امرأً حتمياً لتجاوز الازمات الادارية التي تحدث بسبب المتغيرات والمهددات الداخلية والخارجية وذلك في ظل توسط العلاقة بين القيادة الادارية التي تؤمن بالتغيير الاداري عند حدوث الازمات ،وبناءً على ما سبق يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الدور الوسيط للقيادة الادارية في العلاقة بين إدارة الازمات وإدارة التغيير في كلية الامام الهادي؟

يتفرع من هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية أخرى هي:

1. هل القيادة الادارية تؤثر على إدارة التغيير في الكلية؟
2. هل القيادة الادارية تؤثر على إدارة الازمات في الكلية؟
3. هل إدارة الازمات تؤثر على إدارة التغيير في الكلية؟
4. هل إدارة الازمات تتوسط العلاقة بين القيادة الادارية وإدارة التغيير في الكلية؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تحقيق الهدف الرئيسي هو معرفة أثر الدور الوسيط للقيادة الادارية في العلاقة بين إدارة الازمات وإدارة التغيير في كلية الامام الهادي؟ ومن خلاله تفرع الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد الاثر بين القيادة الادارية في إدارة التغيير في الكلية.
2. قياس اثر القيادة الادارية في إدارة الازمات في الكلية.
3. التعرف على اثر إدارة الازمات على إدارة التغيير في الكلية.
4. اختبار ما إذا كانت إدارة الازمات تتوسط العلاقة بين القيادة الادارية وإدارة التغيير في الكلية.

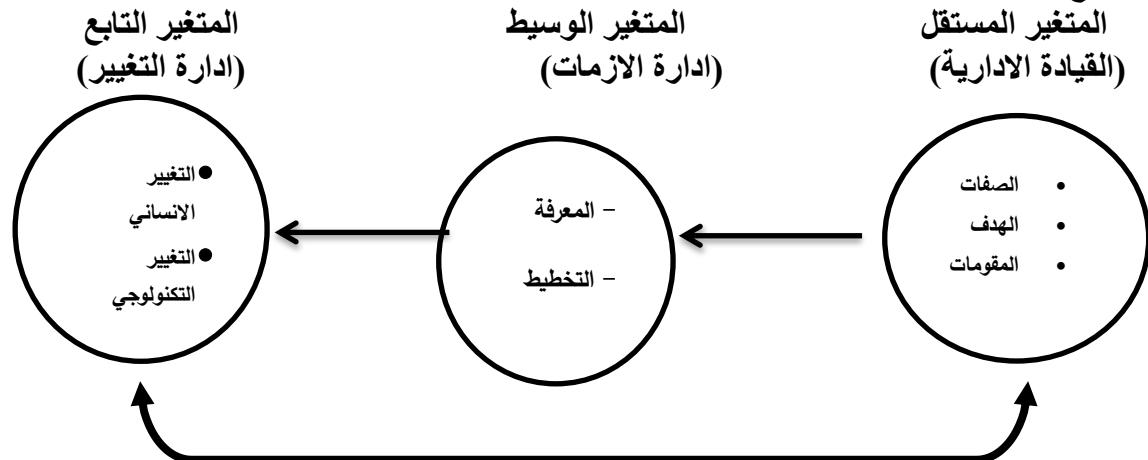
#### فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة صاغ الباحث فرض أساسى وفرض فرعية للدراسة لاختبارها على النحو التالي:  
الفرض الأساسى:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الدور الوسيط للقيادة الادارية في العلاقة بين إدارة الازمات وادارة التغيير في كلية الامام الهادي؟ ومن خلاله تفرع الأهداف الفرعية التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية في إدارة التغيير في الكلية؟
2. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الادارية وإدارة الازمات في الكلية؟
3. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الازمات وإدارة التغيير في الكلية؟
4. إدارة الازمات تتوسط العلاقة بين القيادة الادارية وإدارة التغيير في الكلية؟

#### نموذج الدراسة:



الشكل (1): نموذج الدراسة: المصدر: إعداد الباحث من الدراسة 2024م

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في تبيان التعرف على تأثير الدور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير في كلية الامام الهايدي، وترجع أهمية الدراسة من الناحية العلمية إلى أنه يعمل على جذب انتباه الباحثين والدارسين لاكتشاف المزيد عن العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير، ومن ثم فهو يمكن أن يشكل نقطة انطلاق أو استمرار لدراسات لاحقة، وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العملية في أنه يوفر بيانات ومعلومات وأفكار يمكن أن تساعد القياديين ومتخذي القرار في كلية الامام الهايدي.

## منهج الدراسة:

تنتهج الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والتحليل الاحصائي ودراسة المحتوى.

## مصادر المعلومات والبيانات:

المصادر الأولية: المقابلات. الملاحظات. الاستبانة

المصادر الثانية: الكتب. التقارير. الشبكة العنكبوتية. البحوث. الدوريات

حدود الدراسة المكانية: السودان – أمدرمان - كلية الامام الهايدي 2003م.

## أولاً: الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

سامي الشيخ سعيد الشيخ، الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديرى الإداره العليا. هدفت الدراسة الى معرفة الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديرى الإداره العليا 2014م في مجموعة شركات جياد الصناعية. حيث هدفت الدراسة إلى توضيح معنى ومفهوم الإداره العليا ومعرفة الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير مهارات مستوى الإداره العليا ومعرفة المدي الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية. اتبع الباحث المنهج العلمي الوصفي التاريخي والتحليل الإحصائي للاستبانة التي تستند على جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، من أهم نتائج الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دوراً كبيراً في نجاح وتقديم المنظمة، ومن أهم التوصيات التي وصلت بها الدراسة من أجل تطوير مهارات مديرى الإداره العليا، ضرورة مشاركة جميع مديرى القطاعات داخل الشركة في وضع الخطط عند الأزمات، وضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات الداخلية والخارجية.

### الدراسة الثانية:

فيصل عمر بن محفوظ باشربيل، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة كهرباء مكة: هدفت الدراسة الى معرفة أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال 2010م ودورها في رفع أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم. وجود القائد الذي يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها. تتلخص مشكلة الدراسة في طبيعة العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير، وهل المؤسسة التي تملك القيادة المميزة تختلف في إدارة التغيير عن باقي المنظمات، وهل هناك أثر واضح يحدثه القائد في رفع أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، تلخصت أهداف البحث توضيح مدى تأثير مصداقية القيادة على أداء المنظمة وعلاقة هذا المتغير برفع كفاءة إدارة التغيير والإنتاجية للمنظمة. توضيح مدى تأثير التحفيز على أداء العاملين بالمنظمة وعلاقة هذا المتغير برفع كفاءة إدارة التغيير والإنتاجية للمنظمة، وأهم النتائج: لم يكن هناك اهتمام واضح وكافياً لمفهوم الثقة فالقادة لا يثقون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة. هناك قصور وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة، فالقيادة لا تتعامل مع الترقى وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة. تتميز القيادة بشكل واضح وكبير في رؤيتها، وهناك رؤية وأهداف واضحة للمنظمة مكتوبة ومعروفة لدى الجميع، وهذا عامل مهم لكسب ولاء العاملين، تمثلت أهم التوصيات على القيادة أن تقوم بعمل بعض البرامج في محاولة منها لإعادة الثقة التي ضعفت بينها وبين العاملين. على القيادة أن تقوم بإعادة النظام الخاص بالترقيات وزيادة الرواتب، فتضع نظام واضح وجيد وفعال يكون مبني على أسس واضحة وملوحة لدى الجميع.

### الدراسة الثالثة:

فيتحة بوداني، الأنماط القيادية ودورها في حل الأزمات، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2018.

هدفت الدراسة إلى تبيان مدى إدراك القائد لطبيعة الأزمات وأسباب كل أزمة وتحديد نوعها، بالإضافة إلى الوقف على الدور الذي يلعبه القائد في إدارة الأزمات الإدارية، وضبط المفاهيم لمنع الخلط بين الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة لها كالمشكلة والواقعة بالإضافة إلى فيما يخص موضوع الدراسة، وكذلك تحديد الخصائص الشخصية وأهم الوظائف للقائد الإداري في التنبؤ بالأزمات وتجنب حدوثها، تحديد الخصائص الشخصية للقيادي الفاعل في مواجهة الأزمات الإدارية ومعرفة التحديات التي تواجه القيادي في كبح الأزمات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى للقائد الفعال دوراً كبيراً في إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية

### الدراسة الرابعة

سناء محمد، الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الأزمات والكوارث دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية 2020

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيطي للقيادات الإدارية عند مواجهة الكوارث والأزمات، والتعرف على مبادئ ومهارات التخطيط التي تلتزم بها القيادات الإدارية في مراحل مواجهة الأزمة (قبل، أثناء، بعد الأزمة) وتم اختيار وزارة النقل والمواصلات نظراً لتنوع الأزمات والكوارث التي تواجهها سواء كوارث طبيعية مثل الزلازل والسيول والفيضانات أو حوادث الطرق والقطارات. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج المسح الاجتماعي، وذلك باستخدام استبيان للمسئولين من إعداد الباحثة، طبقت على المسؤولين بوزارة النقل والمواصلات من رؤساء الإدارات المركزية والمهندسين والفنين العاملين بإدارة الأزمات والكوارث.

### الدراسة الخامسة:

غازي محمد حفظ الله، إدارة التغيير ومقاومة التغيير في التحول التقني بالمصارف السودانية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

هدفت الدراسة إلى تبيان إدارة التغيير ومقاومة التغيير في التحول التقني بالمصارف السودانية خلال الفترة (2000-2005م)، وتمثلت مشكلة الدراسة في البحث في كيفية إدارة التغيير والتحول التقني والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها هذه العملية من تدافع القوى المعاوضة للتغيير أو بما يعرف بمقاومة التغيير، وقد كانت أهداف الدراسة متمثلة في التعرف على الاستراتيجيات والسياسات والمناهج الإدارية التي اتبعتها المصارف في عملية التغيير والتحول التقني، بالإضافة على التعرف على المهددات التي قابلت المصارف عند عملية التغيير ومقاومتها والوسائل التي اتبعتها للتخفيف من حدة هذه المقاومة. وخلص الباحث إلى نتيجة مفادها أن المصارف السودانية لم تتبع مناهج علمية في إدارتها للتحول التقني الذي حدث بعد العام 2000 برغم إحساسهم بأهمية اجراء تغيير إداري وتنظيمي في البيئة الداخلية وقد أوصى الباحث بالعمل الجاد لتغيير البيئة الثقافية التي رسخها العمل المصرفي التقليدي الذي استمر حوالي القرن من الزمان بالمصارف السودانية حتى تتحول هذه البيئة لبيئة داعمة ودافعة لجهود وخطط التغيير المستمر الذي أصبح سمة العصر.

النقطة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنه اعتمدت على المنهج التاريخي والوصفي والتحليل الاحصائي ودراسة المحتوى لوصف الدور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير، ولكن يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يُطبق على كلية الإمام الهادي وهي واحدة من أكبر وأهم الكليات الأهلية الخاصة في جمهورية السودان بصفة خاصة ، واحتلت في الأهداف ممثلة في التعرف على الاستراتيجيات والسياسات والمناهج الإدارية ، وتناول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها وأبعادها في وتقربت الدراسة في المشكلة موضع البحث، وهي مشكلة تعاني منها بعض مؤسسات التعليم العالي في السودان ويعزى ذلك لضعف الشخصيات القيادية عند حدوث الأزمات بتأثيره

منهجية إدارة التغيير التنظيمي ، واستفاده الدراسة من الدراسات السابقة في التعامل مع الحوادث والمؤثرات المختلفة بطريقة تحقق السلامة والنجاح والتطور والنمو للكلية وتدريب العاملين وتسلیحهم بالمهارات المختلفة لتحقيق الأهداف عند حدوث الازمات .

### ثانياً: مفاهيم عن القيادة والقائد:

"القود" في اللغة نقىض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.

**القيادة:** هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستهلاة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة (فليبيا ومحمد صالح، 1405، ص32).

**تعريف آخر:** هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

**القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

**المهارة الإنسانية:** تعني القدرة على التعامل الإنساني الفعال مع الأفراد والجماعات الذي يتيح له فهم ميلهم واتجاهاتهم (الطيب وحسن ابشر، 1992م، ص 18-19).

**المهارة الفكرية:** تعني: مجموعة القدرات الذاتية التي يجب أن يتتصف بها القائد وتعطيه الرؤيا التي تمكنه من الربط بين أهداف جهازه الإداري وأهداف الدولة السياسية بصفة عامة).

**الكفاية:** هي (قدرة إنسانية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشرية أو مادية واستخلاص أفضل النتائج المحققة للأهداف بصورة كاملة) (هاشم عبد الكريم ومحمد، 1981م، ص 96).

**القائد التحويلي:** هو (قائد إداري ذو قيم ومعتقدات ويتحرك في عمله من خلال نظم قيمه راسخة كالعدالة والاستقامة، من خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية، يوحد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم) (العتبي، 2005م).

### ثالثاً: القيادة في الإسلام:

#### 1. القيادة الإدارية في ضوء القرآن الكريم:

ما خلت أمة من الأمم إلا بعث الله لها رسولًا يصح عقidiتها ويبصرها بحقيقة الهدف الذي وجدت من أجله فالرسل عليهم الصلاة والسلام كان هدفهم قيادة أممهم وإخراجهم من الظلمات إلى النور، ومن عبادة غير الله إلى عبادة الله وحده، كما كانت القيادة الإسلامية بصفة عامة هي تحقيق الاختلاف الذي أراده الله. فإن القرآن الكريم والسنّة المطهرة قد أعطت موضوع القيادة ما يتفق وهذه الأهمية، يقول: الله سبحانه وتعالى: (فَلَا وَرِبَّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مَمَّا قضيَتْ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا) (سورة النساء، الآية 65).

وقد جاءت القيادة في القرآن الكريم بمعانٍ كثيرة منها: الخلافة، الإمامة، الولاية، الملك ونال على النحو التالي:

أ. القيادة بمعنى الخلافة كما في قوله تعالى: (وَوَاعَدْنَا مُوسَىٰ ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَنْمَنَاهَا بِعَشْرَ فَتَمَّ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُقْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَنْبَغِ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ) (سورة الأعراف، لآية 142).

ب. القيادة بمعنى الإمامة في قوله تعالى: (وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِإِمْرَنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِأَيَّاتِنَا يُوقِنُونَ) (سورة السجدة، الآية 24).

ج. القيادة بمعنى الولاية قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَئِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُوْهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا) (سورة النساء، الآية 59).

### القيادة في السنة النبوية المطهرة:

روى الإمام أحمد في المسند عن عبد الله بن عمر أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (لا يحل لثلاثة نفر يكونوا بأرض فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم) (مسند الإمام أحمد، ص 647)، وعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: (من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصى الله ومن أطاع أمري فقد أطاعني ومن عصى أمري فقد عصاني) رواه البخاري. وهذا دليل على اهتمام السنة النبوية الشريفة بالقيادة لما لها من أهمية في حياة مجتمع الأمة. وتكون هذه الأهمية في كون الرسول صلى الله عليه وسلم قد جعل طاعة القائد مقرونة بطاعة الله ورسوله ولم يقتصر صلى الله عليه وسلم في أحاديثه عن القيادة في الجماعات الكبرى، بل أنه قد أهتم بالجماعات الصغرى كما هو موضح في الحديث السابق. كما قال: عليه أفضل الصلاة والسلام (اسمعوا واطيعوا وان استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زببة) (الباري، دت، ص 121). فلوجب صلى الله عليه وسلم تأمير الواحد في الاجتماع القليل العارض في السفر تنبيهاً بذلك على سائر أنواع الاجتماع. وقال صلى الله عليه وسلم: (كلم راع وكلم مسئول عن رعيته) في هذا الحديث دليل أهمية القيادة واعتباراً من أصغر أنواعها وهي رعاية المرأة في بيتها إلى القيادة الكبرى وهي إمامة الأمة وسياسة أمورها.

تُعد القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغييرات التنظيمية. حيث تؤدي القيادة الفعالة دوراً وسبيطاً بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير، مما يعزز قدرة المنظمة على الصمود والتطور. (Smith & Lewis, 2020)

## 2. القيادة الإدارية وإدارة الأزمات

تُعرف إدارة الأزمات بأنها العمليات التي تتخذها المؤسسات للاستجابة الفعالة للأحداث غير المتوقعة التي قد تعرقل سير العمل أو تؤثر على الأهداف. (Mitroff, 2005) القيادة الإدارية في هذا السياق تلعب دوراً مركزياً في توجيه الموارد، وتحفيز الموظفين، واتخاذ القرارات السريعة والدققة لتقليل الأضرار.

## 3. القيادة الإدارية وإدارة التغيير

إدارة التغيير تشير إلى العمليات المنهجية التي تتخذها المؤسسات لتبني وتحفيز التحولات في استراتيجياتها، هيكلها، أو ثقافتها التنظيمية. (Kotter, 1996) القادة الإداريون الناجحون هم من يستطيعون تحفيز العاملين، التواصل الفعال، وبناء رؤية مشتركة للتغيير. (Bass & Riggio, 2006)

## تطبيقات الإدارة والقيادة الإسلامية:

الفكر الإداري الإسلامي بدأ يتبلور منذ أن أنزل سبحانه على رسالته على رسوله صلى الله عليه وسلم في مكة المكرمة ثم المدينة المنورة إذ كان يتمثل الآيات القرآنية في جميع أمور الحياة ومن ثم يأمر بها أصحابه رضوان الله عليهم ليقوموا بتطبيقها على الوجه الأكمل، فتوجيهات الإسلام المتمثلة في آيات القرآن الكريم وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم شملت جميع جوانب الحياة المختلفة التي قامت بدور مهم في الفكر الإداري في الإسلام فقد قام الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم بما وبهه الله من حكمة وبعد نظر وبما ألهمه الله سبحانه وتعالى بوضع قواعد بناء الدولة الإسلامية الأولى على ثلاث أسس هي: (خميس ومحمد عبد المنعم، 1974، ص 50).

أ- الانصهار بين أفراد المجتمع وتوفير جو الأمان والاطمئنان لجميع أفراد المجتمع المتمثلة في المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار من أهل المدينة.

ب- جعل المدينة المنورة هي عاصمة الدولة الإسلامية منار إشعاع ومكان آمن لمن يريد أن يلتحق بركب المؤمنين بدون ظلم.

ج- إخلاء المدينة من اليهود في حالة خيانتهم للمسلمين وعدم حفظهم لعهد رسول الله صلى الله عليه وسلم وكان الغرض من ذلك إبعاد المنازعات عن المدينة.

## الخطيط الإداري في العهد النبوى:

نجد أن التخطيط في الإسلام بدأ منذ بداية الدعوة لتبني الدعوة والتأسيس لقيام دولة إسلامية قوية، وتمثل هذه الخطط الإدارية التي طبّقها الرسول صلى الله عليه وسلم على أرض الواقع سواء كان في الفترة المكية أو الفترة المدنية ففي الفترة المكية فقد خطط وقام بالدعوة السرية وبعد مرحلة الدعوة الجهرية وكذلك تخطيط الرسول لهجرة أصحابه للحجّة ثم هجرته عليه أفضل الصلاة والسلام وصحابه أبو بكر الصديق إلى المدينة المنورة، وما صاحب هذه الهجرة من تخطيط وتنظيم إداري دقيق كان سبباً بعد رعاية الله سبحانه وتعالى في نجاح جميع مراحلها وحتى وصولهم سالمين إلى المدينة المنورة، ثم التخطيط للمرحلة التالية وهي بناء وتأسيس الدولة الإسلامية.

يقول الدكتور حزام المطيري في كتابه الإدارة الإسلامية، "أن الرسول صلى الله عليه وسلم كقائد إداري نجح في تخطيطه حيث جعل أهل المدينة أمّة واحدة عن طريق المؤاخاة بين المهاجرين والأنصار وجعل العقيدة هي الرابطة الأساسية بينهم كما أنه حيد موقف اليهود مؤقتاً بعد أن كانوا مصدر فلائق وفتن" (المطيري حزام، 1417هـ، ص85-99).

#### رابعاً: أهمية القيادة:

1- تكتسب القيادة أهميتها لأنها تعمل على استقرار واستمرارية الجهاز الإداري وتقوده، حيث تستوعب القيادة وظائف الجهاز وتقود تفاعلاً مع بعضها بما يضمن تماسكيه والتنسيق بين مهامه ومنع أي صراعات تتشبّه بما يثبت الهدف الموحد للجهاز في أذهان العاملين فيه والنتيجة المترتبة على كل ذلك هي استمرارية تماسكيه وبقاء الجهاز الإداري (الطيب وحسن ابشر، 1982م، ص23).

2- تبرز أهمية القيادة أيضاً في الدور الذي يقوم به القائد في تنمية علاقات الجهاز الذي يقوده مع البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها بما يجعل الجهاز متصلًا اتصالاً فعالاً مع هذه البيئة، (والقائد في هذا المجال يطور جهازه بما يجعله يتكيف ويتأقلم مع ما يحدث في البيئة الاجتماعية من تغيرات إيجابية ويزيل في هذا المجال دور القيادة في جعل أهداف الجهاز الإداري متجاوبة مع التغيرات التي تحدث في اتجاهات الرأي العام. وبصفة خاصة رأي الجمهور المتعامل مباشرةً مع هذا الجهاز وهو الأمر الذي يكفل تعزيز هذا الجمهور لأهداف الجهاز الإداري وتجاوبهم معه).

3- تبرز أهمية القيادة أيضاً في أن القادة هم أداة الجهاز الإداري في استشراف المستقبل القريب والبعيد لمسار الجهاز الإداري والتنبؤ في ضوء ذلك بما يحتاجه الجهاز من تطوير في نظامه ومتطلبات العمل المستقبلية (ومن ثم تتولى القيادة مهمة الإبداع الخلاق للنظم والأساليب التي تتجاوب مع حاجات الجهاز المستقبلية) (الهواري وسيد، 2000م، ص248)، وهي (مهمة تحتاج من القيادة إلى اهتمام متزايد بالبحث العلمي وتحليل التجارب التنفيذية ، ووضع البدائل الرشيدة لإحداث التطوير المتجاوب مع متطلبات المستقبل) (الطيب وحسن ابشر، 1982م، ص45).

4- إن تتمتع القائد بصفات قيادية تؤثر بشدة في إنجاح مقصود وأهداف الجهاز الإداري الذي يقوده فإن ذلك يبرز أيضاً أهمية القيادة في الجهاز الإداري ، (وتأتي في مقدمة هذه الصفات أن القائد يأخذ دور المعلم للمرؤوسيين له بما ينمي مهاراتهم الوظيفية وذلك من خلال الاحتكاك اليومي معهم أو من خلال الإشراف على تدريبيهم كما أن القائد يقوم بدور المستشار الذي يلجأ إليه مرؤوسيه طلباً لحل المشاكل وتقديم النصائح والإرشاد) (مرعي ومحمد مرعي، 2000م، ص73)، وهو دور يسهم في تنمية دفع مستوى أداء العمل وتحقيق الأهداف (كما أن القائد يقوم بدور القاضي والحكم ، وذلك عندما يُؤْمِنُ أداء المرؤوسيين وعندما يتصدّى لتسوية النزاعات وإقامة العدل) (خليل وفرج الله ، د.ت، ص64).

#### خامساً: المهارات التي يجب توفرها في القائد:

## 1- المهارة الفنية:

تُحدد هذه المهارة (بالتخصص العلمي أو المهني للقائد في أحد فروع العلم أو المهن بما يعطيه القدرة على إدارة التغيير الجيد وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في حدود هذا التخصص وهي مهارة تركز عليها عادة برامج تدريب القادة (كنعان ونوفاف، 1997م، ص319)، وتنمي المهارة الفنية بعدد من السمات وهي: (الرشودي ومحمد علي، 2005م، ص48).

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى ويسهل التحقيق من مدى توفرها لدى القائد.
- أنها تتميز بالمعرفة العالية والمقدرة على تحليل الإجراءات وتبسيطها واستخدام التقنيات المتصلة ب مجال التخصص.
- أنها سهلة الاكتساب والتنمية من المهارات الأخرى.

## 2- المهارة الإنسانية:

وهذه المهارة تعني القدرة على التعامل الإنساني والفعال مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني التعامل مع الأشياء، (وتتعدد هذه المهارة في قدرة القائد على إيجاد الفهم المتبادل بينه وبين الأفراد والجماعات الذين يقودهم، وهو المفهوم الذي يتتيح له فهم ميولهم واتجاهاتهم) (الطيب وحسن ابشر، 1982، 18-19).

## 3- المهارة الفكرية:

المهارة الفكرية تعني مجموعة القدرات الذاتية التي يجب أن يتصرف بها القائد وتعطيه الرؤيا التي تمكنه من الربط بين أهداف جهازه الإداري وأهداف الدولة السياسية بصفة عامة بحيث (يتصرف باعتبار أن الجهاز الإداري متكامل مع المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وبالتالي يتتجنب كل ما يؤدي إلى تعارض الجهاز الإداري مع المصالح العامة للدولة وتجعله المهارة حريصاً على الالتزام بما يفرضه النظام العام من مبادئ وأسس لكي يصبح الشرعية على ما يتخذه من إجراءات قيادية) (درويش، عبد الكريم، تكلا، 1972، ص397).

### المدير القائد: -

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه، فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربيوية وتحقيق معدلات من الترابط.

### أنماط القيادة: -

باعتبار مصدرها قيادة رسمية، قيادة غير رسمية، وباختيار السلوك القيادي.  
ومن مركباتات السلوك: -

#### 1- الاهتمام بالعمل

#### 2- الاهتمام بالعاملين

### أ/ القائد السلبي (المنسحب):

- تكثر الصراعات والخلافات في العمل

- لا يقوم بمهام القيادة، ويعطي المسؤولين حرية مطلقة في العمل.

- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.

- لا يحقق أي أهداف، ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه.

### ب/ القائد الرسمي (العملي):

تسديد الاهتمام بالعمل والنتائج

### سادساً: مفهوم إدارة الازمات:

تبين ان هناك اختصاصاً أضيف الى مجموعة الاختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الادارة وهذا الاختصاص هو (ادارة الازمات) وأنه يسقى مع بقية الاختصاصات مثل التخطيط

والاشراف والرقابة والتحديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما الى ذلك.. وسبق وأن عرضنا مصطلحات مترابطة مع إدارة المخاطر وإدارة الأزمات.. وهنا يمكن القول ان (ادارة الأزمات) هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها عندما ينشأ موقف أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية وان هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في اعدادها على توافر عدد من الخبرات وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الازمة وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وان هذا التحليل لابد وان يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومتيناً ، وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية ادارة الازمات والتغلب عليها بالادوات العلمية والادارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها (حسين الرفاعي، 2003، [www.attakwa.net](http://www.attakwa.net)).

### أسباب وأنواع الأزمات:

يذهب خبراء ادارة الازمات الى انه توجد أربع نوعيات أو مجموعات رئيسية للأزمات إذا أمكن التعرف عليها أمكن الحيلولة دون وقوعها أو التخفيف من عواقبها أو الاستفادة منها وهي:

- أ- البشر عندما يخطئون.
  - ب- الآلات عندما يختل اداؤها.
  - ج- الاليكترونيات عندما تضطرب وظائفها.
  - د- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها.
- والحديث عن أخطاء البشر يتركز اساساً في عدد من السمات والممارسات الإنسانية التي نقع فيها جميعاً في وقت من الاوقات سواء بسبب:-

سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعدم السيطرة على النفس والطعم واليأس والعناد والمكابرة أو بسبب نقاط الضعف البشري مثل الحب والكراهة أو حب السيطرة أو حب الثأر ... الخ ولهذا يرى خبراء الازمات أن الحروب والازمات السياسية وبعض جوانب من الازمات الاقتصادية تقع في نطاق هذه المجموعة من الأسباب حتى احداث العنف والتطرف والارهاب انما هي حقيقة ناتج اخطاء البشرية لعل ابرزها هو خطأ التصور لموقف وما يترتب عليه خطأ في التصرف بالإضافة الى الاستهانة بأرواح الآخرين وخاصة مما ليسوا طرفاً في النزاع مثل نوعاً من الخلل في التفكير غير مبرر، وقد شهد العالم موجات من صور العنف ابتداءً من اختطاف الطائرات واستخدام ركابها وأطقمها كرهائن واختلطت السياسة وبالاقتصاد بالجريمة العادمة.

وما يتعلق بالطبيعة عندما تغضب في هيئة زلازل وبراكين وأعاصير وفيضانات وسيول أو الوجه الآخر يتمثل في الجفاف والتصحر ومجات الصقيع والحر والرطوبة الشديدة كلها تهدد الحياة على الارض وعلى مستوى البشر والحيوان والنبات، وبالرغم من التقدم المذهل بالقدرة على التنبؤات المناخية والفالكية الا ان العالم يظل عاجزاً امام هذا النوع الازمات الذي يصعب ان لم يكن مستحلاً السيطرة على أسبابها.

وإنما تتجه الجهود كلها الى ما يترتب عليها من أزمات النجاح في ادارة هذا النوع من الازمات في محاولة ان تكون الخسائر عند الحد الأدنى وكلنا نعرف الدمار الهائل الذي سببه اعصار كاترينا وأصار تسونامي في نهاية 2005، وأما الجانب الآخر يتعلق بالطبيعة عندما يعتدي عليها البشر فتلك قضية البيئة التي تشغل مساحة متزايدة من الاهتمام العالمي وما ينشأ عنها من ازمات تهدد مستقبل وجود البشرية على كوكب الارض الذي تسبب في خرابه فتقب الاوزون وانقراض مئات الانواع من الحيوانات والنباتات والنتائج المدمرة للبيئة بسبب عوادم المحرکات باختلاف أنواعها واستخدام المواد الكيميائية في كثير من المنتجات الصناعية والتعامل الخاطئ والمدمر مع النفايات والفضلات المختلفة كل هذه الانجازات اعتماداً على الطبيعة بسبب الاستهلاك المفرط وسوء الاستخدام لعناصر البيئة وبدل ان نحافظ عليها كأمانه من أجل (الاجيال القادمة) نهددها ونبدها بسبب الاهمال وسوء التعامل مع البيئة وكل ذلك يترتب عنه اختلال في التوازن البيئي والنتيجة ازمات تهدد الحياة كلها بما فيها حياة البشر.

## سابعاً: مفهوم ادارة المخاطر:

ابتداءً يمكن القول للخطر مدلولات محددة ومختلفة باختلاف الزاوية التي ينظر اليها (سليم علي، 1999، ص 7-10) هناك من ينظر للخطر من الزاوية السيكولوجية على المستوى الفردي، ويتمثل بالمفاجئات والخسائر التي يمكن ان يتعرض لها سواء أكان ذلك في نتائج أعماله أو شخصه، ويتفاوت تخمين وتقدير آثار هذه المخاطر من شخص لأخر وهذا ما يسمى (بالخطر الذاتي). (Subjective Risk) والذي يحكمه عاملان اساسيان: التركيبة النفسية لمتخذ القرار من جانب وتجربته والمعلومات المتاحة له عن النتائج ومديات الانحراف عنها من جانب آخر.

وهناك من ينظر للخطر من الزاوية الفلسفية والتي تقرن بالاخطر على مستوى الافراد والمنشآت بالحوادث التصادفية التي يتکبدون من جرائها خسائر فتفاوت في شدتها مثل حوادث الطبيعة كالزلزال والبراكين والعواصف والفيضانات وتتفاوت بظواهر قوى الطبيعة الغوفية، بينما وكذلك حوادث تتفاوت بظواهر المجتمع مثل السرقة والاحتيال والغش والتخريب، وغيرها من أسباب سلوكية فردية.

وهنالك تفسير رياضي للخطر يعتمد اساس نظرية الاحتمالات: هو قياس لإمكانية تكرار وقوع حادث ما، أو تحقق فرصة معينة بهدف التوصل الى رقم يعبر عن درجة أو قيمة هذه الامكانية أو الفرصة، ولمعرفة العوامل التي تحكم الظاهرة والوقوف على اتجاهات حركتها.

ويمكن ان نذكر هنا بعض المفاهيم المتقاربة والمترادفة مع مفهوم المخاطر مثل كلمة طارئ (emergency). تعني حدثاً أو موقفاً غير متوقع يتطلب تصرفًا فوريًا والكلمة بالإنجليزية مشتقة من أصل لاتيني هو الفعل بمعنى ينبع عن أو يتغير عن لذلك يتضمن الحادث والسبب للخسارة ويطلب تصرفًا فوريًا مثل العاصفة البحرية وجنوح السفينة وغرقها بسبب ظروف البحر فتدخل ضمن (الخطر البحري) وكذلك حوادث السيارات كالاصطدام أو السرقة أو الحريق وغيرها...

أما كلمة مشكلة (problem) هي ايضاً من أصل يوناني (problema) وتعني أموراً يصعب ترتيبها أو يصعب تحديد أفضل مسار لها أو أفضل إجراء حيالها، وهنا نرى مفهوم المشكلة مفهوم نسبي من حيث الزمان والمكان والأطر المعنية لقد جرت العادة على تسمية المشكلة التي تخص دولة أو عدة دول (أزمة) فيقال أزمة البطالة، الأزمة الاجتماعية، أزمة الشرق الأوسط...الخ.

فالأزمة (crisis) كلمة في اللغة الانكليزية كلمة مشتقة ايضاً من أصل يوناني هو كلمة (krisis) وهي الاسم من الفعل (krinein) وهي تعني النقطة أو اللحظة التي توجب اتخاذ القرار بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول (سيد موسى، 1998، ص 80).

والازمة هي مشكلة من نوع آخر غالباً ما يتطلب جهود أكبر لمعالجتها أو ادارتها وفي حال الفشل في حلها تكون نتائجها أكثر خطورة مثل اندلاع حرب أو ثورة والتي اصبحت تدرس في الجامعات العالمية مثل الادارة الاستراتيجية أو معالجة ادارة الازمات وكيف تتعامل مع المشكلات التي تتعارض حياتنا كأفراد أو مؤسسات أو دول ... وتحتاج الاجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها و منتقل في تعاملنا مع المشكلات من العقلية الانفعالية الى العقلية الفاعلة (الرشودي ومحمد علي، 2001، ص 5). والبعض يرى ان المشكلة التي تبقى بدون حسم لفترة طويلة تتحول الى كارثة لأسباب طبيعية أو بشرية أو تكنولوجية... الخ، فالازمة هي نتائج الكوارث.

اذن ما هو مفهوم ادارة المخاطر: من الناحية النظرية تنتهي ادارة المخاطر الى علم الادارة وعلى المستوى التطبيقي تنتهي الى استراتيجيات العمل ولذلك ادارة المخاطر تقع ضمن مهام الادارة العليا للمنظمة وهي تعتبر جزءاً عضوياً من وظائف الادارة اذ لا يمكن تحقيق الاستخدام الامثل لموارد المنظمة بغياب ادارة ناهجة للأخطر التي تواجهها.

فالادارة الآمنة هي (حجر الزاوية للادارة الكفاءة) هكذا يعبر استاذ الادارة الفرنسي لويس هنري فايول سنة 1916 عن أهداف الادارة الآمنة وتمثل في حماية الاموال والأشخاص من السرقة والحريق والفيضانات والجرائم، وعلى وجه العموم كافة، الاضطرابات الاجتماعية والكوارث الطبيعية التي تهدد تقدم المنظمة ومصير اعمالها وبتعبير آخر (كافة التدابير الكفيلة بتوفير الامان للمشروع والطمأنينة للفرد) (سليم علي الوردي ، 1999 ، ص40).

أن مصطلح ادارة الخطر ظهر في اواسط الخمسينات وفي مجال التأمين بشكل خاص وتواتت الاصدارات والمقالات والندوات التي تعالج مختلف جوانب ادارة الخطر على المستوى النظري والتطبيقي في ضوء التغيرات الجذرية التي حصلت على كافة المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية وتنامي وعي المجتمع والرأي العام بالمخاطر الناشئة عن التطور التكنولوجي أو عن الطبيعة وانعكاس ذلك في تشريعات الدول كما هو الحال في خطر التلوث البيئي أو المسؤولية المهنية بأنواعها، حتى الاخطار الناشئة عن العنف والارهاب والحروب وبدأت الدول تعقد المؤتمرات والندوات لطرح هذه القضايا ودراسة آثارها العميقه والسلبية اجتماعياً وثقافياً وسياسياً واقتصادياً وحتى صحياً واعلامياً... وسبل معالجتها وتحقيق حدة آثارها على المجتمعات وتكليف معالجتها وأهمية الحاجة الى تبادل الخبرات فيما بينها في هذا المجال.

اذن ادارة المخاطر بمفهومها المعاصر: - إطار واسع وشامل لمعالجة المخاطر التي تواجهها المنظمة أو أية وحدة اقتصادية لذلك فإن ادارة المخاطر في اطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة لا يمكن لهذة الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية الا بتطوير ذهنية شمولية ازاء الاخطار وتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملی ويستلزم ذلك توفر مهارات جيدة ومعلومات أدق ونظم اتصالات وتنسيق متقدمة بين الجهات المعنية داخل المنظمة.

ومن المهم ان نوضح أهمية التحليل في ادارة المخاطر، وهي عبارة عن العملية التي تمكن من معرفة المخاطر وتحليل تلك المخاطر باستخدام الطريقة المناسبة ومن ثم وضع الحل المناسب الذي يزيل ذلك الخطر أو يقلل من آثاره فهذه العملية تزيد من نجاح المنظمة وتحقق أهدافها بأقل ما يمكن من المشاكل والمخاطر... (معلومات عامة عن ادارة المخاطر عبر الموقع، [www.Me3ady.com](http://www.Me3ady.com)).  
وان تحليل المخاطر ينقسم الى مرتبتين: -

- 1- مرحلة تحليل نوعي والذي يركز على التقدير التعريفي والموضوعي للمخاطر.
  - 2- مرحلة التحليل الكمي والذي يركز على المنظور والمردود التقديرية والاحصائي للمخاطر.
- ادارة المخاطر (هي العمليات التي تتضمن على اسلوب للتحكم بالمخاطر بعد تحليلها وتحديد سوء كانت مخاطر من داخل أو من خارج المنظمة ومهما كان نوعها، مخاطر بيئية أو مخاطر سياسية أو حتى اقتصادية أو اجتماعية أو مخاطر مالية تواجه الافراد والمؤسسات والدولة عموماً، ومحاولة ادارتها ومعالجتها وتجاوز الخسارة المترتبة على حدوث المخاطر في أدنى حدودها والاستفادة من ايجابياتها في الامد البعيد).

#### أنواع المخاطر:

هناك تقسيمات مختلفة لأنواع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات وشركات الاعمال التي تؤثر بشكل أو آخر على تحقيق أهدافها ومسار أعمالها وتعرضها الى مشاكل وخسائر نوعية وكمية متعددة كل حسب طبيعة كل مؤسسة...

فالبعض يقسم المخاطر على اساس القدرة على التأثير بها أو صعوبة التنبؤ والتكهن بحدوثها... وهناك تقسيم المخاطر على اساس البيئة المختلفة كأن تكون مخاطر سياسية أو مخاطر اقتصادية ومخاطر قانونية ومخاطر اجتماعية وأخرى إدارية وإعلامية وثقافية ... الخ.

وهناك تقسيم شامل لأنواع المخاطر حسب طبيعتها حيث تقسم الى اخطار ديناميكية واحطار ساكنة وهذا التقسيم ستعتمد وكمالي: -

**1- الأخطار الديناميكية Dynamic Risks**  
وهي الأخطار التي يصعب التكهن بها إذ تتفاوت سعتها وأثارها من حالة لأخرى، لذا تسمى بالديناميكية أي سريعة التغير أو تسمى بأخطار الاعمال (Business Risks) وتدخل من ضمنها، أخطار الادارة حيث يتعرض صانعوا السياسات الادارية الى اتخاذ قرارات غير صائبة بسبب قلة المعلومات المتاحة لهم أو افقارهم الى التجربة وبالتالي فالقرار الصائب يحقق الربح والقرار الخاطئ يقود الى الخسارة وعدم القة بصحبة القرار يمثل مصدر الخطر الديناميكي وينقسم الى عدة مجتمع وهي:

- أ- مخاطر السوق.
- ب- مخاطر الانتاج.
- ج- مخاطر مالية.
- د- مخاطر سياسية.
- هـ- مخاطر الابتكار.

**2- الاخطار الساكنة Static Risks**  
هي تلك الاخطار التي يمكن اخضاعها للقياس من خلال التجارب السابقة مما يساعد على تقويمها واحتساب نتائجها المحتملة وتتضمن:

1. اخطار طبيعية كالزلزال والبراكين والاعاصير والفيضانات...الخ
2. اخطار تكنولوجيا (مثل تماس كهربائي، انفجار المراجل، عطب وقطع المكائن والاجهزة وغيرها).
3. اخطار شخصية مثل الخسائر البدنية، الوفاة، اصابات العمل، الامراض...الخ
4. الاخطار الاجتماعية مثل السرقة والسطو والغش والاحتيال والاهمال...الخ  
ويطلق على الاخطار الساكنة احياناً بالاخطار الصرف (Pure Risks).

#### ثامناً: ماهية التغيير:

خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة. وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة، ووفقاً لهذا التعريف فإن التغيير له جوانب مختلفة يجب التعرف عليها (أحمد ماهر، 2014، ص 14 – 15):

- 1- **خطة:** بمعنى أنه جهد متعدد يحدد خطوات ومسؤوليات محددة. وجدول زمني. وميزانية التغيير. وذلك بفرض تحقيق نواتج تحسين أشياء معينة في المنظمة.
- 2- **لتحسين:** إن أي تغيير يجب أن يركز على تحسين الانتاجية في أحد الفروع. وقوية التعاون. وتنمية المشاعر الايجابية. كلها أمثلة للتحسين.
- 3- **جزء أو كل المنظمة:** قد يركز التغيير على جزء أو كل المنظمة. فهو قد يركز على تحسين مهارات أو سلوكيات بعض الاجزاء. أو تحسين الوظائف. أو تغيير في أهداف وطرق العمل في بعض الاقسام. أو وضع انظمة جديدة. أو تعديل في الهياكل التنظيمية. أي أنه قد يركز على واحدة أو بعض من هذه المجالات.
- 4- **يعتمد على مجهد تعاوني:** يحتاج تشخيص المشاكل وعلاجها تعاون بين بعض الأطراف مثل المديرين. والموردين. والعمالين. والإدارات. والأقسام الأخرى والمستشارين الخارجيين.
- 5- **ويعتمد على دراسة البيئة:** إن التغييرات البيئية التي تحدث حول وبداخل المنظمة تفرض ضرورة التغيير في المنظمة فأي تغيير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. أيضاً التغيير في المنافسين. والمساهمين والموردين والعملاء. وأيضاً التغيير الداخلي في الموظفين والهيئات التنظيمية وأنظمة العمل تؤدي بالتبعية الى ضرورة إحداث تغييرات تنظيمية تهدف الى المتواكب والتكيف مع ما يحدث في البيئة وكل هذا يحتاج الى دراسة منظمة.
- 6- **العلاج والتدخلات:** تؤدي دراسة البيئة الى تشخيص المشاكل والتي تؤدي بالتبعية الى تحديد العلاج الملائم والذي يعبر عنه بتدخلات إدارية وأنظمة للتطوير.

## مفهوم التغيير التنظيمي:

لقد تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي. فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين إدارة التغيير. من الناحية اللغوية، التغيير مشتق من الفعل **غير**، و**غيره** يعني: **حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ**، كأنه جعله غير ما كان. وفي التزيل العزيز: (ذَلِكَ إِنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُنْ مُعِيَّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ) (سورة الأنفال، الآية 53). ومعنى **يُعَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ** هو حتى **يُبَدِّلُوا مَا أَمْرَهُمُ اللَّهُ**. ويقال: **تَغَيَّرَتِ الْأَشْيَاءُ**، أي: اختلفت. وغَارَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ، أي: **حَوَّلَهُ** (أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، 1992، ص325). أما التنظيم فهو مصدر الفعل **نظم**، والنظم يعني التأليف وضم شيء إلى آخر. ونظم اللوّل: ينظمه نظماً ونظاماً، أي جمعه فانتظم (الفirozAbadi، مجد الدين محمد يعقوب، 1987، ص346). والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه. ويعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر. ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمنظمة – أي باعتبارها نظاماً يتكون من مجموعة فرعية تتفاعل فيما بينها، وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية أخرى أعم (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...) – فإن أي تغيير يحدث في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المنظمة بالضرورة. وتسعى المنظمات دائمًا إلى الحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، ولكن قد يعترض مسيرتها بعض المعوقات التي تفرض عليها العمل على إجراء تغييرات مختلفة، سواء في أنماطها أو هيكلتها أو حتى أنشطتها. لهذا يتغير على المنظمات – من أجل ضمان بقائها – أن تسعى دائمًا لفهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه، ومحاولة وضع استراتيجيات للتأقلم معه. والفكرة المسيطرة في نظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك وخلق التغيير والتكيف معه. كما أن جوهر مهنة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تناصيًّا (دافيس وآخرون، 1995، ص21). وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي، أورد مجموعة من الكتاب عدداً من التعريفات كما يلي:

### التعريف الأول:

التغيير التنظيمي هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان (عثمان فاروق، 2000، ص92).

### التعريف الثاني:

التغيير التنظيمي يقول ماهر هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به. أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تتحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى (أحمد ماهر، 2000، 432).

### اما التعريف الثالث:

للتغيير التنظيمي هو عملية مدرورة ومحضطة لفترة زمنية طويلة عادة. وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي. أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتقنولوجيا إدارة التغيير. أو إجراءات وظروف العمل وغيرها. وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز (ثابت عبد الرحمن، 2003، ص362).

التعريف الرابع ينظر للتغيير التنظيمي كاستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات. والقدرة على التكيف والاستجابة. وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط. ومن وجهه نظر أخرى أن التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التغيير الداخلية والخارجية. وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.

يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي أو عن الوضع الحالي وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيهه. أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا. ويتضمن التغيير جانبا أساسيا بالنسبة للإدارة يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف سمع البيئة الجديدة. والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال.
- 2- تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة. وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتنثر بما حولها. والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي. بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمحاباة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية. وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي وبالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى. وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.
- 3- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة. وتحديد المعايير المرغوبة مع بيتها. مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.
- 4- أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة. وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.
- 5- يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية. مثل دافعية الأفراد. الاتصالات. العلاقات بين الأفراد والجماعات. وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.
- 6- لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط. وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.  
ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية. هدفها تحسين إدارة التغيير في بيئه العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات. ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية. مثل دافعية الأفراد. الاتصالات. العلاقات بين الأفراد والجماعات. وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

#### **دواتع التغيير التنظيمي:**

في ظل التحولات العميقه التي يشهدها الاقتصاد العالمي. والذي وصف بأوصاف شتى اقتصاد المعرفة. الاقتصاد الرقمي. اقتصاد المعلومات والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال. لم يعد هناك مكان للتسير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة أو المدير. حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيا والهيكل أقل بساطة. فالأسواق اليوم أصبحت معمولة. ودورات حياة المنتجات تقلصت. وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تزامت المنظمة الشبكة. واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيثة ... إلى غير ذلك من التحولات. وهذا يجعل من التغيير لا مناص منه.

#### **الحاجة إلى التغيير التنظيمي:**

بصفة عامة الحاجة للتغيير في المنظمات. تظهر على الأقل لمواكبة الحركة الدائمة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة. فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير. فإذا لم يعتقد أعضاءها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجها. وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتمكن أهمية أو دواتع التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم. ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدماها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة. التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار. مما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين

المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح. وهو ما أدى بها إلى حركة دائمة لا تهدأ مع التغير والتطوير. لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة. هي ضرورة التغير والتطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي. وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية (محمد القريري، 1993، ص2).

- يمكن القول إن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والنوعية.

- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها. وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).

التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر. ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. أيأن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. أو هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى).

مرغوبة ترى فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المنظمة. ويطلب التغيير جهوداً متواصلة ومضنية من المنظمات ومن المديرين في التخطيط لعمليات التغيير ومجابهة ردود الأفعال الناجمة عنها المتمثلة في شعور العاملين بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف (مشهور وثروت، 2010، ص77). ويأتي التغيير بمعنى التجديد (Renewal) (الذي يتضمن عملية تغيير راديكالى يتطلب تصميم الإدارة العليا على مواجهة التغيرات البيئية ومساندة الجهد معنوياً وإدارياً وفنياً. وتخالف درجة الحاجة للتغيير من بيئة إلى أخرى حسب طبيعتها وسرعة التغيير فيها. وكلما كثرت المشاكل والآثار الجانبية التي تخلفها كلما زادت الحاجة إلى التغيير التنظيمي (فياض ومحمد، 2010، ص 265).

**أهداف التغيير: Change Objective:**  
ترتبط جهود القيادة الإدارية في التغيير بمجموعة واسعة من الأهداف ومن أهمها ما يلي (المغربي وكامل محمد، 1993، ص143):

- أ- تغيير القدرة التنافسية.
- ب- تطوير مستوى تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة) محلية. إقليمية. عالمية (
- ج- تغيير المستوى الإدراكي والمعرفي للمجتمع المنظمي.
- د- تطوير مهارات استخدام المستجدات الثقافية.
- هـ- تطوير الحس التعبوي.
- و- تطوير قدرات الاختراق والمناورة في السوق والمنتج.
- ز- تطوير القدرة على تغيير الوضع الحالي بأنظمته وإجراءاته وأساليب العمل واللوائح والقوانين وغيرها نحو الوضع المستقبلي أو المستهدف.
- ـ- تطوير الكيفية التي يحصل بها التغيير.

**تاسعاً: الدراسة الميدانية:**  
**التكرارات والنسبة للبيانات الديموغرافية:**

**جدول (1): التكرارات والنسبة للبيانات الديموغرافية**

النسبة	النسبة	العامل	المتغيرات
%63	63	ذكر	النوع
%37	37	أنثى	
%1	1	ثانوي	المستوى التعليمي
%11	11	دبلوم وسيط	
%38	38	بكالوريوس	

%15	15	ماجستير	الفئة العمرية
%30	30	دكتوراه	
%5	5	أخرى	
%12	12	25-18	
%17	17	35-25	
%39	39	45-36	
%18	18	55-46	
%14	14	فأكثـر	المهنة
%4	4	عضو مجلس أمناء	
%32	32	عضو هيئة تدريس	
%9	9	منسق برامج	
%29	29	موظـف إدارـي	
%11	11	تقني أو حاسوب	
%15	15	تخصص آخر	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2024 م

من الجدول (1) نجد ان 63% من افراد عينة الدراسة من الذكور 37% من الاناث، وكان المستوى التعليمي 1% من خريجي الثانوي و 11% من حملة الدبلوم العالي 38% من حملة درجة البكالوريوس 15% فرد درجة الماجستير و 30% درجة الدكتوراه وكان 14% فرد اعمارهم 56 فـأكثـر و 18% تتراوح ما بين 55-46 و 39% اعمارهم 45-36 و 17% اعمارهم 35-25 و 12% اعمارهم 25-18 من افراد الدراسة، وأن 4% من عينة الدراسة من اعضاء مجلس الامـناء و 32% من اعضاء هيئة التدريس و 9% من منسقـي البرـامـج و 29% من الموظـفـين الإدارـيـن و 11% من التقـنـيـيـن و 15% من التـخصـصـاتـ الأخرىـ.

#### معامل الارتباط:

حساب معامل الارتباط بين جميع المحاور لدراسة وجود علاقة بين المحاور، ومعرفة اي المحورين اقوى ارتباطا وايهما اقل ارتباطاً.

جدول (2): الارتباط باستخدام معامل سبيرمان بين المحاور الأربع.

الثالث	الثاني	الاول	المحور
0.561	0.785	1	الاول
0.583	1	0.785	الثاني
1	0.583	0.561	الثالث

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2024 م

من الجدول (2) اعلاه نجد ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان لكل المحاور الاشارة كلها موجبة فـكـانتـ قـوـةـ الـارـتـبـاطـ بـيـنـهـمـ تـتـرـاـوـحـ بـيـنـ (0.561) و (0.785).

**الثبات والمصداقية:**

جدول (3): الثبات والمصداقية.

الصدق	الثبات	عدد العبارات	المحور	م
-------	--------	--------------	--------	---

0.785	0.561	15	القيادة الإدارية	1
0.785	0.583	10	ادارة الازمات	2
0.583	0.561	10	ادارة التغيير	3
		25	الاجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2024م.

الجدول (3) يمثل مقدار الثبات والمصداقية لكل محور على حده ولجميع المحاور، حيث كان الثبات للمحور الاول (القيادة الإدارية) (0.577) وهو ثبات مقبول بينما كان مقدار الصدق (0.760)، بينما كان مقدار الثبات للمحور الثاني (ادارة الازمات) (0.787) ويعتبر ثبات جيد ومقدار الصدق (0.889)، اما إذا نظرنا لثبات المحور الثالث (ادارة التغيير) سوف نجد ان قيمة الثبات (0.565) والمقدار لكل منها مرتفع حيث كانت قيمهم (0.751).

#### تحليل الفرضيات:

##### الفرضية الاولى: المحور الاول القيادة الإدارية:

جدول (4): تحليل الفرضية الاولى.

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	Chi-Square	العبارة	الرقم
				الصفات	
موافق بشدة	.000	4	97.600	تستطيع القيادة الإدارية في كلية الامام الهادي تحريك المروءوسين نحو الهدف	1
موافق بشدة	.000	4	82.400	يمتلك أعضاء القيادة الإدارية العليا صفات شخصية وجسمية وعقلية لها تأثير إيجابي في إدارة الازمة في كلية الامام الهادي	2
موافق	.000	4	70.300	القيادة الإدارية العليا تُعد الخطط المستقبلية في كلية الامام الهادي قبل حدوث الازمات	3
موافق	.000	4	65.700	تعمل القيادة الإدارية العليا في الكلية على اقناع الآخرين بالعمل في حماس ومتانة لتحقيق الاهداف المنشودة	4
	.000	4	42.200	الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في الكلية تتمتع بقدرة كبيرة لأحداث التغيير	5
الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	Chi-Square	الهدف	
				القائد الإداري يعمل على توحيد أهداف العاملين مع أهداف الكلية	
موافق	.000	4	51.200	القيادة الإدارية في الكلية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري	1
موافق	.000	4	44.300	تكون القيادة الإدارية جاهزة ومستعدة عند حدوث الازمات في كلية الامام الهادي	2
موافق الى حد ما	.000	4	28.900	تهدف القيادة الإدارية على التعامل مع الحوادث والمؤثرات المختلفة بطريقة تحقق السلامة والنجاح والتطور والنمو للمنظمة والعاملين	3
موافق	.000	4	33.000	يحفز ويسجع المدير القائد الأفراد وتسليهم بالمهارات المختلفة لتحقيق أهداف كلية الامام الهادي	4
موافق	.000	4	30.800	يحاج الفرد في كلية الامام الهادي لأداء المهام الوظيفية بأفكار جيدة وابداعية	5
الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	Chi-Square	الوظائف	
				يحتاج الفرد في كلية الامام الهادي لأداء المهام الوظيفية	
موافق	.000	4	40.700	يتم تزويد العاملين بالبيانات من قبل الادارة العليا للحصول على المعلومات في كلية الامام الهادي	1
موافق	.000	4	33.500		2

موافق بشدة	.000	4	62.000	يتغافل المدير مع معالجة مشكلات الأفراد في كلية الامام الهادي	3
موافق	.000	4	52.300	تعمل القيادة الادارية على اكتشاف امكانيات العاملين في الكلية بغرض حسن استغلالها	4
موافق بشدة	.000	4	57.700	تشجيع القيادة الادارة في الكلية مشاركة أفراد الفريق في جميع الاعمال	5

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة 2024م

يتضح من الجدول (4) تحليل الفرضية الاولى نلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل عبارات المحور الأول (0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة).

#### جدول (5): يوضح تحليل الفرضية الثانية.

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	Chi-Square	العبارة	الرقم
				المعرفة	
	.000	4	50.100	الخبر الذاتية واكتسابها في اعداد الخطة الاستراتيجية بالجزئية أحد أسباب الازمات في كلية الامام الهادي	1
	.000	4	37.900	تتطلب وجود معرفة اجرائية مصيرية لمواجهتها الازمات وحسمنها.	2
	.000	4	63.900	يعد التعمق في الحقائق والواقع ومعرفته عن كثب جزء من حل الازمات	3
	.000	4	32.300	الحصول على العرفة يجنب الكلية الازمات المستقبلية	4
	.000	4	30.100	التجربة أكبر اسلوب وبرهان في لاكتساب معرفة حل الازمات في كلية الامام الهادي	5
الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	Chi-Square	الخطيط	
موافق	.000	4	40.000	يعد التخطيط من اهم الوظائف في نجاح مواجهة الازمة في كلية الامام الهادي	1
موافق	.000	4	41.500	الخطيط الخطوة الاولى في تحقيق الهدف الاساسي في حل الازمات	2
موافق بشدة	.000	4	41.300	تحقق السيطرة الكاملة على الازمات ولفترات ملائمة عند عدم وجود التخطيط في كلية الامام الهادي	3
موافق	.000	4	52.300	امتلاك التخطيط والقوة من عوامل النجاح في مواجهة الازمات وإحداث التأثير المطلوب في كلية الامام الهادي	4
موافق	.000	4	66.200	تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الازمات الناشئة لعدم وجود التخطيط في كلية الامام الهادي	5

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة 2024م

يتضح من الجدول (5) تحليل الفرضية الاولى نلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل عبارات المحور الأول (0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

جدول (6): يوضح تحليل الفرضية الثالثة.

الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	Chi-Square	العبارة	الرقم
				التغير الانساني	
موافق بشدة	.000	4	63.440	نحاج التغير الانساني والإحساس بتكامل الشخصية والثقة بالنفس في كلية الامام الهايدي	1
موافق	.000	4	49.900	يعتبر النضج الكامل للذات اساس التغيير في العمل في كلية الامام الهايدي	2
موافق	.000	4	37.700	يوجد اهتمام بالإبداع والابتكار لأعضاء هيئة التدريس في كلية الامام الهايدي	3
موافق	.000	4	47.300	تشجيع أعضاء هيئة التدريس والاطر المساعدة عند تميزهم في كلية الامام الهايدي	4
موافق	.000	4	41.900	تهتم كلية الامام الهايدي برفع قدرات أعضاء هيئة التدريس عبر ادارة الجودة التطوير	5
الاتجاه	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	Chi-Square	التغير التكنولوجي	
موافق	.000	4	46.100	تهتم الادارة العليا في كلية الامام الهايدي بتطبيق التغيير في البرامج التكنولوجية	1
موافق	.000	4	45.100	التغيير التكنولوجي عنصر فاعل في حل الازمات في كلية الامام الهايدي	2
موافق	.000	4	31.700	يعتمد التغيير التكنولوجي على البرامج المتقدمة في كلية الامام الهايدي	3
موافق	.000	4	43.600	تعتمد الكلية قرارات القيادة في التغيير التكنولوجي عند حدوث الازمات	4
موافق	.000	4	46.500	يتم التغيير التكنولوجي في كلية الامام الهايدي لإحداث التغيير المرغوب فيه	5

إعداد الباحث من الدراسة 2024م

يتضح من الجدول (6) تحليل الفرضية الاولى نلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل عبارات المحور الأول (0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابات المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

## مناقشة حدود الدراسة والعوامل الخارجية المؤثرة على النتائج:

### 1- حدود وعينة الدراسة:

قد تكون عينة الدراسة مقتصرة على أفراد من كلية الإمام الهاشمي فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات تعليمية أو إدارية أخرى ذات بيئات أو ثقافات مختلفة.

#### ✓ الزمن المحدود لجمع البيانات:

تم جمع البيانات في فترة زمنية محددة، وهذا قد لا يعكس التغيرات أو التطورات التي قد تحدث في فترات أخرى، خاصة في ظل الأزمات المتغيرة أو المتعددة.

#### ✓ استخدام أدوات قياس ذاتية:

تعتمد الدراسة على استبيانات أو مداخلات ذاتية من المشاركين، مما قد يؤدي إلى تحيز في الإجابات، مثل الميل للإيجابية أو الرغبة في تقديم صورة مرضية عن الواقع.

#### ✓ تركيز الدراسة على متغيرات محددة:

قد تكون الدراسة قد ركزت على بعض المحاور (القيادة الإدارية، المعرفة، التخطيط، التغيير الإنساني والتكنولوجي) دون استكشاف عوامل أخرى قد تكون ذات تأثير، مثل الموارد المالية، أو البيئة السياسية والاجتماعية المحيطة.

## 2- العوامل الخارجية التي قد تؤثر على النتائج:

### • التغيرات السياسية والاقتصادية:

الأوضاع السياسية والاقتصادية العامة في البلد قد تؤثر بشكل مباشر على أداء القيادة الإدارية واستعدادها لمواجهة الأزمات، وقد تؤدي إلى تغيرات في الأولويات أو الموارد المتاحة.

### • التطور التكنولوجي السريع:

التغيرات السريعة في التكنولوجيا قد تؤثر على قدرة الكلية في التكيف مع التحديات، خاصة إذا لم تتوفر موارد أو تدريب كافٍ.

### • التغيرات الاجتماعية والثقافية:

عوامل مثل تغيرات القيم الاجتماعية، توجهات العاملين، أو ضغوطات مجتمعية قد تؤثر على كيفية استقبال التغيير وفاعلية القيادة الإدارية.

### • الأزمات غير المتوقعة:

قد تواجه الكلية أزمات جديدة أو غير متوقعة (مثل جائحة صحية أو تغيرات تنظيمية مفاجئة) لم يتم التطرق إليها في الدراسة، مما قد يؤثر على مدى صحة تطبيق النتائج.

### • تفاوت مستوى الخبرة والكفاءة بين الأفراد:

وجود فروقات في مهارات القيادة أو الاستجابة للأزمات بين أفراد الإدارة والموظفين قد يؤثر على نتائج الدراسة المتعلقة بالتأثيرات المتوقعة للإدارة.

## النتائج:

بعد تحليل البيانات وجمع المعلومات المتعلقة بدور القيادة الإدارية ك وسيط بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير، تظهر النتائج مجموعة من المؤشرات الهامة التي تعكس تأثير القيادة في تعزيز قدرة المؤسسات على التعامل مع الأزمات وتنفيذ التغييرات التنظيمية بنجاح. تبرز هذه النتائج العلاقة المعقدة والمترادفة بين ممارسات القيادة الفعالة وأساليب إدارة الأزمات وعمليات التغيير، مما يؤكد على أهمية تطوير مهارات القيادة الإدارية كعامل أساسي لتحقيق الاستقرار والمرورنة المؤسسية. فيما يلي سيتم عرض وتحليل النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

- أظهرت النتائج اتفاقاً قوياً من أفراد العينة على فاعلية القيادة الإدارية في كلية الإمام الهاشمي في تحفيز العاملين، إعداد الخطط، ومعالجة الأزمات.
- تم التأكيد على تمنع القيادة بصفات شخصية وعقلية مؤثرة، وقدرتها على التغيير والاستفادة من الطاقات البشرية.
- أظهرت البيانات أن المعرفة (الخبرة، التعمق، التجربة) تمثل عنصراً حاسماً في مواجهة الأزمات.
- كما أظهرت النتائج أن غياب التخطيط يؤدي إلى ضعف القدرة على السيطرة على الأزمات، في حين أن وجوده يسهم في تحقيق الأهداف وتجاوز التحديات.
- بيّنت النتائج أن التغيير الإنساني (الثقة بالنفس، النضج الذاتي، تحفيز الإبداع) يسهم في رفع مستوى الاستعداد المؤسسي.
- كما أن التغيير التكنولوجي المدعوم من القيادة العليا يمثل عنصراً فاعلاً في تطوير الأداء ومعالجة الأزمات.

#### النتائج العامة للدراسة:

- وجود دور فاعل للقيادة الإدارية في كلية الإمام الهاشمي في إدارة الأزمات، من خلال تحفيز العاملين، توحيد الأهداف، وإعداد الخطط الاستراتيجية، ما يدل على وعي إداري واضح بأهمية القيادة في أوقات الأزمات.
- توفر صفات شخصية ومهنية مؤثرة في القيادة الإدارية العليا، مثل القدرة على الإقناع، التفكير الاستراتيجي، واكتشاف الإمكانيات البشرية، ما يسهم في خلق بيئة تنظيمية مرنّة وقدرة على التغيير.
- المعرفة (الخبرات والتجربة والفهم العميق للواقع) تلعب دوراً جوهرياً في التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، مما يعزز فعالية صنع القرار في الكلية.
- الخطيط يمثل أداة أساسية في إدارة الأزمات، حيث أظهرت النتائج أن امتلاك الكلية لخطط واضحة يمكّنها من السيطرة على الأزمات والتعامل معها بفعالية.
- التغيير الإنساني (النضج الذاتي، الثقة بالنفس، الإبداع) يسهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات المفاجئة.
- التغيير التكنولوجي مدعاً من القيادة العليا ويعُد أحد العوامل الجوهرية في تطوير الأداء المؤسسي ومواجهة الأزمات من خلال استخدام البرامج والأنظمة الحديثة.

#### الوصيات:

#### أولاً: في مجال القيادة الإدارية

- إعداد برامج تدريبية دورية للقيادات الإدارية تُركّز على مهارات إدارة الأزمات، القيادة التحويلية، واتخاذ القرار تحت الضغط.
- تبني أسلوب القيادة بالمشاركة عبر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ما يعزز الالتزام والانتماء المؤسسي.
- تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة العليا والموظفين لضمان وضوح الرؤية وتوحيد الأهداف.

#### ثانياً: في مجال المعرفة وبناء القدرات

- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة داخل الكلية تعمل على جمع الخبرات والتجارب السابقة وتوثيقها، لتكون مرجعاً عند مواجهة أزمات مستقبلية.
- تشجيع البحث العلمي التطبيقي المتعلق بإدارة الأزمات المؤسسية والقيادة التربوية، وتمويله داخل الكلية.
- إعداد دليل إجرائي عملي للتعامل مع الأزمات يتضمن سيناريوهات واقعية وخطط استجابة محدثة.

### ثالثاً: في مجال التخطيط المؤسسي

1. إدراج عنصر التخطيط الاستراتيجي الوقائي ضمن الخطط العامة للكلية، بما يشمل تحليل المخاطر وتقدير القدرات الحالية.
2. تصميم نماذج محاكاة للأزمات المحتملة وتنفيذها كجزء من التدريب السنوي للموظفين، مما يعزز الاستعداد العملي.
3. تشكيل لجنة دائمة لإدارة الأزمات والطوارئ، تضم ممثلي من كل الإدارات، وتكلف بمراجعة وتحديث خطط الأزمات.

### رابعاً: في مجال التغيير الإنساني والابتكار

1. تبني سياسة إدارة التغيير الإيجابي من خلال برامج تطوير الذات والنمو الشخصي للعاملين، مع التركيز على الذكاء العاطفي والتكيف.
2. تقديم حواجز ملموسة للمبادرات الإبداعية التي تسهم في تطوير الأداء المؤسسي أو تقديم حلول للأزمات.
3. إدماج التفكير التصميمي في العمليات الأكاديمية والإدارية لتحفيز الإبداع وحل المشكلات بطريقة مبتكرة.

### خامساً: في مجال التحول التكنولوجي

1. تسريع التحول الرقمي في جميع أنظمة الكلية الإدارية والتعليمية، مع التركيز على الأتمتة وتكامل قواعد البيانات.
2. تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الذكية والتقنيات الحديثة، بما يشمل منصات التعلم الإلكتروني وأنظمة إدارة الطوارئ.
3. إجراء تقييم دوري للبنية التكنولوجية لضمان جاهزيتها، وتحديث البرمجيات بما يتماشى مع التغيرات في بيئة التعليم العالي.

خاتمة.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### القرآن الكريم

- 1 سورة النساء: آية 65
- 2 سورة الأعراف: آية 142
- 3 سورة السجدة: آية 24.
- 4 سورة النساء: آية: 59

##### السنة النبوية:

1. مسند الإمام أحمد، م/5، ص 647.
2. فتح الباري، م/13، ص 121.

##### الكتب والمراجع:

1. أبو الفضل جمال ابن منظور، لسان العرب، (1992م)، دار صادر، بيروت.
2. الفيروز آبادي ومجد الدين محمد يعقوب، (1987م) القاموس المحيط، ط 2، مؤسسة الرسالة، بيروت.
3. قلوباي، محمد صالح، (1405) القيادة السياسية في الخدمة المدنية، (د. م، الإدراة العامة.
4. الطيب، حسن أبشر، (1992م) فلسفة التطوير الإداري في تحقيق فعالياته، بيروت، دار الجيل.
5. هاشم عبد الكريم، محمد، (1981م)، قياس كفاءة العاملين، القاهرة: مجلة الإداري

6. خميس، محمد عبد المنعم، (1974م)، الادارة في الإسلام، د. م، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية.
7. المطيري حزام ماطر، (1417هـ)، الادارة الاسلامية المنهج والممارسة، المدينة المنورة: د. ن.
8. الطيب، حسن، ابشر، (1982م)، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، بيروت: دار الجيل.
9. الهواري، سيد، (2000م)، الإدارة والأصول والأسس العلمية لقرن الواحد وعشرون، د. ط، القاهرة: مكتبة عين شمس.
10. مرعي، محمد مرعي، (2000م)، دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل، الرياض: معهد الإدارة العامة.
11. خليل، فرج الله، دور الادارة في معالجة الصراع الإداري، مجلد 3، عدد 2، (د. م، مجلة الفكر العربي، د.ت).
12. كنعان، نواف، (1997م)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران.
13. الرشود، محمد علي ابراهيم، (2005م)، المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي، الرياض: مكتبة الرشد.
14. سليم علي الوردي، (1999م)، ادارة الخطر والتأمين، بغداد، مكتب الريم للطبع.
15. سيد موسى، (1998)، ادارة الازمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالإسكندرية.
16. احمد ماهر، (2014م)، إدارة التغيير، مصر، الدار الجامعية الاسكندرية.
17. عثمان فاروق السيد، (2000)، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، المنصورة، القاهرة، دار الوفاء للطباعة والنشر.
18. أحمد ماهر، (2000م)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة 07، القاهرة.
19. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2003م)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية
20. محمد القربي، (1993م)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. مشهور، ثروت، (2010م)، استراتيجيات التطوير الاداري، عمان، دار اسامه للنشر والتوزيع.
22. فياض، محمد أحمد وقرادة (2010م)، عيسى يوسف، وعليان، يحيى مصطفى، مبادئ الادارة - وظائف المنظمة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
23. المغربي، كامل محمد، (1993م)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة والتنظيم، عمان، دار الفكر.

#### المراجع الانجليزية:

24. Mitroff, I. I. (2005). Crisis Management: Cutting Through Chaos.
25. Kotter, John P. Leading Change. Harvard Business School Press, p. 23, 1996, Boston, First Edition.
26. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.).
27. Smith, Wendy K., & Lewis, Marianne W. Both/And Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems. Harvard Business Review Press, p. 152, 2020, Boston, First Edition, First Printing.

#### الدراسات السابقة:

28. سناء محمد زهران عمر، "الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الأزمات والكوارث دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (50)، المجلد (3)، إبريل 2020
29. فتيحة بوداني، " الأنماط القيادية ودورها في حل الأزمات" ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2018.

30. فيصل عمر بن محفوظ باشر حبيل، (2010م)، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة كهرباء مكة، رسالة ماجستير غيرمنشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
31. سامي الشيخ سعيد الشيخ، (2014م)، الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديرى الادارة العليا، دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
32. غازي محمد حفظ الله، (2005م)، إدارة التغيير ومقاومة التغيير في التحول التقني بالمصارف السودانية للفترة 2000-2005م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الانترنت:
33. د. حسين الرفاعي، (2003م) ادارة الازمات، صحفة التقوى، العدد 129، عبر موقع الانترنت [www.attakwa.net](http://www.attakwa.net)