



الدور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الازمات وإدارة التغيير بالتطبيق على كلية الامام 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

agibeltayeb@gmail.com

*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-05-27

تاريخ القبول: 2025-05-20

تاريخ الاستلام: 2025-04-20

الملخص

تناولت الدراسة الدور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الازمات وإدارة التغيير بالتطبيق على كلية الامام الهادي جاءت مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل : ما مدى تأثير الدور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الازمات وإدارة التغيير؟، هدفت الدراسة لمعرفة أثر الدور الوسيط للقيادة الإدارية في العلاقة بين إدارة الازمات وإدارة التغيير؟، معرفة أثر القيادة الإدارية في إدارة التغيير ،ومعرفة أثر القيادة الإدارية في إدارة الازمات ، معرفة أثر إدارة الازمات على إدارة التغيير ، معرفة أثر إدارة الازمات 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 الامام الهادي، وخلصت الدراسة الى نتائج متعددة ، منها : وقد أظهرت اتفاقا قويا من أفراد العينة على فاعلية القيادة الإدارية في كلية الإمام الهادي في تحفيز العاملين، وإعداد الخطط، ومعالجة الأزمات ،تم التأكيد على تمتع القيادة بصفات شخصية وعقلية مؤثرة، وقدرتها على التغيير والاستفادة من الطاقات البشرية.، وقد خلصت الدراسة الى عدة توصيات: 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. إنشاء وحدة لإدارة المعرفة داخل الكلية تعمل على جمع الخبرات والتجارب السابقة وتوثيقها، لتكون مرجعا عند مواجهة أزمات مستقبلية، تشجيع البحث العلمي التطبيقي المتعلق بإدارة الأزمات المؤسسية والقيادة التربوية، وتمويله داخل الكلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الصفات، الهدف، المعرفة، التغيير الانساني.

Abstract

This study aimed to examine the impact of visual management on enhancing institutional excellence at the University of the Holy Qur'an and Islamic Sciences, with a particular focus on the mediating role of inspirational leadership within this relationship. The research was motivated by the limited clarity regarding the influence of contemporary management approaches in Islamic academic institutions. Accordingly, it sought to address several

research questions related to the extent of visual management implementation, the presence of inspirational leadership traits, and the overall level of institutional excellence at the university during the period from 2019 to 2024.

A descriptive-analytical methodology was adopted, and field data were analyzed using structural equation modeling (SEM) via AMOS software. The study sample consisted of a group of university staff members and administrative leaders.

The results revealed statistically significant relationships between visual management and institutional excellence ($\beta = 0.47, p < 0.001$), as well as between inspirational leadership and institutional excellence ($\beta = 0.35, p = 0.003$). Furthermore, a robust association was found between visual management and inspirational leadership ($\beta = 0.55, p < 0.001$). The analysis also confirmed the mediating role of inspirational leadership in reinforcing the effect of visual management on institutional excellence.

The proposed structural model exhibited strong fit indices (CFI, TLI, RMSEA), indicating the reliability and validity of the model. Based on these findings, the study offered several recommendations: enhancing the adoption of visual management tools, fostering inspirational leadership competencies, promoting participatory management practices, institutionalizing excellence through strategic and motivational leadership, and encouraging further empirical research in this area.

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 نعدم المعرفة في كيفية إدارة الأزمات والحد من أثارها السلبية مما يعمق الأزمة ويعقدتها 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 والردائل، 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 أثارها. والأزمات تعبر عن المعاناة من وضع ما بعينه ولكنه غير متوقع بحيث أن الأزمة تكون مفاجأة هي الأخرى ولا بد 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 إدارة 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 والأساليب الحديثة، وأن يكون له القدرة في التغيير التنظيمي والتكنولوجي والانساني لتفادي الأزمات.

مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في أن دور القيادة الإدارية في كلية الامام الهادي تعد من الوظائف لإنجاز جميع العمليات الإدارية وتنفيذ الخطة الاستراتيجية والتشغيلية عبر المسؤولين في المؤسسات التعليمية التي تمر بها الأزمات الإدارية، مما يزيد التأثير على الشخصية القيادية في تحقيق الأهداف ومن هنا يرى الباحث أن معرفة أساليب وأنواع القيادة الإدارية في كلية الامام الهادي 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 أمراً 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 الإدارية في العلاقة بين إدارة الازمات وإدارة التغيير في كلية الامام الهادي؟

يتفرع من هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية أخرى هي:

1. هل القيادة الإدارية تؤثر على إدارة التغيير في الكلية؟
 2. هل القيادة الإدارية تؤثر على إدارة الازمات في الكلية؟
 3. هل إدارة الازمات تؤثر على إدارة التغيير في الكلية؟
 4. هل إدارة الازمات تتوسط العلاقة بين القيادة الادارة وإدارة التغيير في الكلية؟
- أهداف الدراسة:**

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

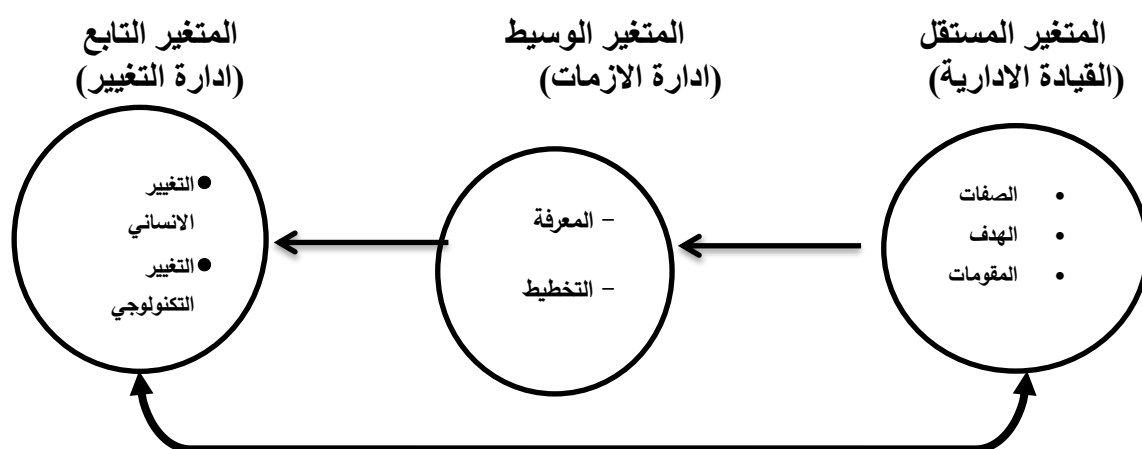
1. تحديد الاثر بين القيادة الإدارية في إدارة التغيير في الكلية.
 2. قياس أثر القيادة الإدارية في إدارة الازمات في الكلية.
 3. التعرف على أثر إدارة الازمات على إدارة التغيير في الكلية.
 4. اختبار ما إذا كانت إدارة الازمات تتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية وإدارة التغيير في الكلية.
- فرضيات الدراسة:**

لتحقيق أهداف الدراسة صاغ الباحث فرض أساسي وفروض فرعية للدراسة لاختبارها على النحو التالي:

الفرض الأساسي:

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

1. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية في إدارة التغيير في الكلية؟
 2. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية وإدارة الازمات في الكلية؟
 3. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الازمات وإدارة التغيير في الكلية؟
 4. إدارة الازمات تتوسط العلاقة بين القيادة الإدارية 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 الالتزام وإدارة التغيير في كلية الامام الهادي، وترجع أهمية الدراسة من الناحية العلمية إلى انه 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 الهادي.

منهج الدراسة:

تنتهج الدراسة المنهج التاريخي والوصفي والتحليل الإحصائي ودراسة المحتوي.

مصادر المعلومات والبيانات:

المصادر الأولية: المقابلات. الملاحظات. الاستبانة
المصادر الثانوية: الكتب. التقارير. الشبكة العنكبوتية. البحوث. الدوريات
حدود الدراسة المكانية: السودان – أمدردمان - كلية الامام الهادي 2003م.

أولاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

سامي الشيخ سعيد الشيخ، الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا. هدفت الدراسة الى معرفة الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا 2014م في مجموعة شركات جيا الصناعية. حيث هدفت الدراسة إلى توضيح معنى ومفهوم الإدارة العليا ومعرفة الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية في تطوير مهارات مستوى الإدارة 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 وصت بها الدراسة من أجل تطوير مهارات مديري الإدارة العليا، ضرورة مشاركة جميع مديري القطاعات داخل الشركة في وضع الخطط عند الأزمات، وضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات الداخلية والخارجية.

الدراسة الثانية:

فيصل عمر بن محفوظ باشرحيل، 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 واضحاً وكافياً لمفهوم الثقة بالأفراد لا يثقون في كل ما يصدر عن قيادة المنظمة. هناك قصور وعدم اهتمام لمفهوم الكفاءة، فالقيادة لا تتعامل مع الترقيات وزيادة الرواتب على أساس الكفاءة. تتميز القيادة بشكل واضح وكبير في رؤيتها، فهناك 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 بالتقريات وزيادة الرواتب، فتضع نظام واضح وجيد وفعال يكون مبني على أسس واضحة ومعلومة لدى الجميع.

الدراسة الثالثة:

فتيحة بوداني، الأنماط القيادية ودورها في حل الأزمات، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجبلالي بونعامه خميس مليانة، 2018.

هدفت الدراسة إلى تبيان مدى إدراك القائد لطبيعة الأزمات وأسباب كل أزمة وتحديد نوعها، بالإضافة إلى الوقوف على الدور الذي يلعبه القائد في إدارة الأزمات الإدارية، وضبط المفاهيم لمنع الخلط بين الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة لها كالمشكلة والوقعة 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 تواجهه القيادي في كبح الأزمات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى للقائد الفعال دورًا كبيرًا في إدارة الأزمات والحد من آثارها السلبية

الدراسة الرابعة

سناء محمد، الوعي التخطيط 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 التخطيط 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 نظرًا لتعدد 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 للمسؤولين من إعداد الباحثة، طبقت على المسؤولين بوزارة النقل والمواصلات من رؤساء الإدارات المركزية والمهندسين والفنيين العاملين بإدارة الأزمات والكوارث.

الدراسة الخامسة:

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

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

النقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنه اعتمدت على المنهج التاريخي والوصفي والتحليل الاحصائي ودراسة المحتوي لوصف الدور الوسيط للقيادة الادارية في العلاقة بين إدارة الأزمات وإدارة التغيير، ولكن يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه يُطبق على كلية الامام الهادي وهي واحدة من أكبر وأهم الكليات الأهلية الخاصة في جمهورية السودان بصفة خاصة ، واختلفت في الأهداف متمثلة في التعرف على الاستراتيجيات والسياسات والمناهج الإدارية ، و تناول مفاهيم الثقافة التنظيمية وأنواعها وأبعادها في وتفردت الدراسة في المشكلة موضع البحث، وهي مشكلة تعاني منها بعض مؤسسات التعليم العالي في السودان ويعزى ذلك لضعف الشخصيات القيادية عند حدوث الازمات باتباع منهجية إدارة التغيير التنظيمي ، واستفادة الدراسة من الدراسات السابقة في التعامل مع الحوادث

والمؤثرات المختلفة بطريقة تحقق السلامة والنجاح والتطور والنمو للكلية وتدريب العاملين وتسليحهم بالمهارات المختلفة لتحقيق الأهداف عند حدوث الازمات .
ثانياً: مفاهيم عن القيادة والقائد:

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

القيادة: هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة (قلوباي 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 الانسانية: تعني القدرة على التعامل الإنساني الفعال مع الأفراد والجماعات الذي يتيح له فهم ميولهم واتجاهاتهم (الطيب وحسن ابشر، 1992م، ص 18-19).

المهارة الفكرية: تعني: مجموعة القدرات الذاتية التي يجب أن يتصف 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، ص96).

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

ثالثاً: القيادة في الإسلام:

1. القيادة الإدارية في ضوء القرآن الكريم:

ما خلت أمة من الأمم إلا بعث الله لها رسولاً يصحح عقيدتها 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 الاستخلاف الذي أراده الله. فإن القرآن الكريم والسنة المطهرة قد أعطت موضوع القيادة ما يتفق وهذه الأهمية، يقول: الله سبحانه وتعالى: (فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا) (سورة النساء، الآية 65).

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

أ. **القيادة** بمعنى الخلافة كما في قوله تعالى: (وَوَاعَدْنَا مُوسَىٰ ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فَتَمَّ مِيقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ) (سورة الأعراف، الآية 142).

ب. **القيادة** بمعنى الإمامة في قوله تعالى: (وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَمًا يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ) (سورة السجدة، الآية 24).

ج. **القيادة** بمعنى الولاية قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ 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 الامام احمد، ص647)، وعن إبي 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. وتكمن 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 وإن استعمل عليكم عبد حبشي كأن رأسه زبيبة) (الباري، دت، ص121). فأوجب صلى الله عليه وسلم تأمير الواحد في الاجتماع القليل العارض في السفر تنبيهاً بذلك على سائر أنواع الاجتماع. وقال صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع وكلكم 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 وسيطاً 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 والدقيقة لتقليل الأضرار.

3. القيادة الإدارية وإدارة التغيير

إدارة التغيير تشير إلى العمليات المنهجية التي تنفذها المؤسسات لتبني وتحفيز التحولات في استراتيجياتها، هياكلها، 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 وتعالى 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 وهبه الله من حكمة وبعد نظر وبما ألهمه الله سبحانه وتعالى بوضع قواعد بنيان الدولة الإسلامية الأولى على ثلاث أسس هي: (خميس ومحمد عبد المنعم، 1974م، ص50).

أ- الانصهار بين أفراد المجتمع وتوفير جو الأمن 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.

التخطيط الإداري في العهد النبوي:

نجد أن التخطيط في الإسلام بدأ منذ بداية الدعوة لتثبيت الدعوة والتأسيس لقيام دولة إسلامية قوية، وتتمثل هذه الخطط الإدارية التي طبقها 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 للحبشة ثم هجرته عليه أفضل الصلاة والسلام وصاحبه أبوبكر 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 أمة واحدة عن طريق المؤاخاة بين المهاجرين والانصار وجعل العقيدة هي الرابطة الأساسية بينهم كما أنه حيد موقف اليهود مؤقتاً بعد أن كانوا مصدر قلق وفتن" (المطيري حزام، 1417هـ، ص 85-99)

رابعاً: أهمية القيادة:

1- تكتسب القيادة أهميتها لأنها تعمل على استقرار واستمرارية الجهاز الإداري وتقوده، حيث تستوعب القيادة وظائف الجهاز وتقود تفاعلها مع بعضها بما يضمن تماسكه والتنسيق بين مهامه ومنع أي صراعات تنشأ بما يثبت الهدف الموحد للجهاز في أذهان العاملين فيه والنتيجة المترتبة على كل ذلك هي استمرارية تماسك وبقاء الجهاز الإداري (الطيب وحسن ابشر، 1982م، ص 23).

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 متصلاً اتصالاً فعالاً مع هذه البيئة، (والقائد في هذا المجال يطور جهازه بما يجعله يتكيف ويتأقلم مع ما يحدث في البيئة الاجتماعية من تغيرات ايجابية ويبرز في هذا المجال دور القيادة في جعل أهداف الجهاز الإداري متجاوبة مع التغيرات التي تحدث في اتجاهات الرأي العام. وبصفة خاصة رأي الجمهور المتعامل مباشرة مع هذا الجهاز وهو الأمر الذي يكفل تعضيد هذا الجمهور لأهداف الجهاز الإداري وتجاربهم 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 تتجارب مع حاجات الجهاز المستقبلية) (الهواري وسيد، 2000م، ص 248)، 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، ص 45).

4- إن تمتع القائد بصفات قيادية تؤثر بشدة في إنجاح مقاصد وأهداف الجهاز الإداري الذي يقوده فإن ذلك يبرز أيضاً أهمية القيادة في الجهاز الإدارة، (وتأتي في مقدمة هذه الصفات أن القائد يأخذ دور المعلم للمرؤوسين له بما ينمي مهاراتهم الوظيفية وذلك من خلال الاحتكاك اليومي معهم أو من خلال الإشراف على تدريبهم كما أن القائد يقوم بدور المستشار الذي يلجأ إليه مرؤوسيه طلباً لحل المشاكل وتقديم النصح والإرشاد) (مرعي ومحمد مرعي، 2000م، ص 73)، وهو دور يساهم في تنمية دفع مستوى أداء العمل وتحقيق الأهداف (كما أن القائد يقوم بدور القاضي والحكم، وذلك عندما يقوم أداء المرؤوسين وعندما يتصدى لتسوية النزاعات وإقامة العدل) (خليل وفرج الله، د.ت، ص 64).

خامساً: المهارات التي يجب توفرها في القائد:

1- المهارة الفنية:

تحدد 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 ونواف، 1997م، ص319)، وتتميز 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 بمجال 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، (وتحدد هذه المهارة في قدرة القائد على إيجاد الفهم المتبادل بينه وبين الأفراد والجماعات الذين يقودهم، وهو المفهوم الذي يتيح له فهم ميولهم واتجاهاتهم) (الطيب وحسن أبشر، 1982، ص18-19).

3- المهارة الفكرية:

المهارة الفكرية تعني مجموعة القدرات الذاتية التي يجب أن يتصف بها القائد وتعطيه الرؤيا التي تمكنه من الربط بين أهداف جهازه الإداري وأهداف الدولة السياسية بصفة عامة بحيث (يتصرف باعتباره أن الجهاز الإداري متكامل مع المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وبالتالي يتجنب كل ما يؤدي إلى تعارض الجهاز الإداري مع المصالح العامة للدولة وتجعله المهارة حريصاً على الالتزام بما يفرضه النظام العام من مبادئ وأسس لكي يصعب الشرعية على ما يتخذ من إجراءات قيادية) (درويش، وعبد الكريم، تكللا، 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 وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط.

أنماط القيادة: -

باعتبار مصدرها قيادة رسمية، قيادة غير رسمية، وباختيار السلوك القيادي.

ومن مرتكزات السلوك: -

1- الاهتمام بالعمل

2- الاهتمام بالعاملين

أ/ القائد السلبي (المنسحب):

- تكثر الصراعات والخلافات في العمل
- لا يقوم بمهام القيادة، ويعطي المرؤوسين 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 اختصاصا أضيف الى مجموعة الاختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الادارة وهذا الاختصاص هو (إدارة الازمات) وأنه يستوي مع بقية الاختصاصات مثل التخطيط والاشراف والرقابة والتجديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما الى ذلك.. وسبق وأن عرضنا مصطلحات متقاربة مع إدارة المخاطر وإدارة الازمات.. وهنا يمكن القول ان (إدارة الازمات) 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 أثارها وان هذا التحليل لابد وان يتسم بالدقة حتى يكون كل ما بني عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً ، وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية ادارة الازمات والتغلب عليها بالأدوات العلمية والادارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها (حسين الرفاعي، 2003، www.attakwa.net).

أسباب وأنواع الازمات:

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

- أ- البشر عندما يخطئون.
 - ب- الآلات عندما يخلل 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 الانسانية التي نقع فيها جميعاً في وقت من الاوقات سواء بسبب: -

سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعدم السيطرة على النفس والطمع واليأس والعند والمكابرة أو بسبب نقاط الضعف البشري مثل الحب والكراهية 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 الاسباب 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 واختللت السياسة والاقتصاد بالجريمة العادية.

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

وانما تتجه الجهود كلها الى ما يترتب عليها من أزمات والنجاح في إدارة 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 المحركات باختلاف أنواعها واستخدام المواد الكيماوية في كثير من المنتجات الصناعية والتعامل الخاطئ والمدمر مع النفايات والفضلات المختلفة كل هذه الانجازات اعتداء على الطبيعة بسبب الاستهلاك المفرط وسوء الاستخدام لعناصر البيئة وبدل ان نحافظ عليها كأمانه من أجل (الاجيال القادمة) نهدها ونبددها 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، ص7-10) هناك من ينظر للخطر من الزاوية السيكلوجية على المستوى الفردي، ويتمثل بالمفاجئات

والخسائر التي يمكن ان يتعرض لها سواء أكان ذلك في نتائج أعماله أو شخصه، ويتفاوت تخمين وتقويم آثار هذه المخاطر من شخص لآخر وهذا ما يسمى (بالخطر الذاتي). (Subjective Risk) والذي يحكمه عاملان اساسيان: التركيبية 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 تقترن بالأخطار على مستوى الافراد والمنشآت بالحوادث التصادفية التي يتكبدون من جرائها خسائر فتتفاوت في شدتها مثل حوادث الطبيعة كالزلازل والبراكين والعواصف والفيضانات وتتعدت بظواهر قوى الطبيعة العفوية، بينما وكذلك حوادث تنعت بظواهر المجتمع مثل السرقة والاحتيال والغش والتخريب، وغيرها من أسباب سلوكية فردية.

وهناك 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 والمتداخلة مع مفهوم المخاطر مثل كلمة طارئ (emergency). تعني حدثاً أو موقفاً غير متوقع يتطلب تصرفاً فورياً والكلمة بالإنجليزية مشتقة من أصل لاتيني هو الفعل بمعنى ينبثق عن أو يتفجر عن لذلك يتضمن الحادث والمسبب للخسارة ويتطلب تصرفاً فورياً 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 أيضاً من أصل يوناني (problema) وتعني أموراً يصعب ترتيبها أو يصعب تحديد أفضل مسار لها أو أفضل أجراء 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 الاوسط... 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، ص80).

والأزمة 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 نتعامل مع المشكلات التي تعترض حياتنا كأفراد أو مؤسسات أو دول ... وتتخذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها وننتقل في تعاملنا مع المشكلات من العقلية الانفعالية الى العقلية الفاعلة (الرشودي ومحمد علي، 2001، ص5). والبعض يرى ان المشكلة التي تبقى بدون حسم لفترة طويلة تتحول الى كارثة لأسباب طبيعية أو بشرية أو تكنولوجية... الخ، فالأزمة هي نتائج الكوارث.

أذن ما هو مفهوم ادارة المخاطر: من الناحية النظرية تنتمي ادارة المخاطر الى علم الادارة وعلى المستوى التطبيقي تنتمي 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 للأخطار التي تواجهها.

فالإدارة الآمنة هي (حجر الزاوية للإدارة الكفاء) هكذا يعبر استاذ الادارة الفرنسي لويس هنري فايول سنة 1916 عن أهداف الادارة الآمنة وتتمثل في حماية الاموال والاشخاص من السرقة والحريق والفيضانات والجرائم، وعلى وجه العموم كافة، الاضطرابات الاجتماعية والكوارث الطبيعية التي تهدد تقدم المنظمة ومصير اعمالها وتعبير 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 وتوالت 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، وحتى الاخطار الناشئة عن العنف والارهاب والحروب وبدأت الدول تعقد المؤتمرات والندوات لطرح هذه القضايا ودراسة آثارها العميقة والسلبية اجتماعياً وثقافياً وسياسياً واقتصادياً وحتى صحياً واعلامياً... وسبل معالجتها وتحقيق حدة آثارها على المجتمعات وتكاليف 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 لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية الا بتطوير ذهنية شمولية ازاء الاخطار وتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي 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 ويحقق أهدافها بأقل ما يمكن من المشاكل والمخاطر... (معلومات عامة عن ادارة المخاطر عبر الموقع، www.Me3ady.com).

وان تحليل المخاطر ينقسم الى مرحلتين: -

- 1- مرحلة تحليل نوعي والذي يركز على التقدير التعريفي والموضوعي للمخاطر.
 - 2- مرحلة التحليل الكمي والذي يركز على المنظور والمردود التقديري والاحصائي للمخاطر.
- أدارة المخاطر (هي العمليات التي تتضمن على اسلوب للتحكم بالمخاطر بعد تحليلها وتحديد سواها 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 بآخر على تحقيق أهدافها ومسار أعمالها وتعرضها الى مشاكل وخسائر نوعية وكمية متعددة كل حسب طبيعة كل مؤسسة...

فالبعض يقسم المخاطر على اساس القدرة على التنبؤ 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 واخطار ساكنة وهذا التقسيم ستعتمده وكالاتي: -

1- الأخطار الديناميكية Dynamic Risks

وهي الاخطار التي يصعب التكهن بها إذ تتفاوت سعتها وآثارها من حالة لأخرى، لذا تسمى بالديناميكية أي سريعة التغير أو تسمى بأخطار الاعمال (Business Risks) وتتدخل من ضمنها، أخطار الادارة حيث يتعرض صانعو السياسات الادارية الى اتخاذ قرارات غير صائبة بسبب قلة المعلومات المتاحة لهم

أو افتقارهم الى التجربة وبالتالي فالقرار الصائب يحقق الربح والقرار الخاطئ يقود الى الخسارة وعدم الثقة بصحة القرار يمثل مصدر الخطر الديناميكي وينقسم الى عدة مجاميع 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 واحتمساب نتائجها المحتملة وتتضمن:

1. اخطار طبيعية كالزلازل والبراكين والاعاصير والفيضانات...الخ
 2. أخطار تكنولوجيا (مثل تماس كهربائي، انفجار المراجل، عطب وعطل المكان 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 بالأخطار 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 متعمد يحدد خطوات ومسؤوليات محددة. وجدول زمني. وميزانية التغيير. وذلك بفرض تحقيق نواتج تلمس تحسين أشياء معينة في المنظمة.
- 2- **للتحسين:** إن أي تغيير يجب أن يركز على تحسين الانتاجية في أحد الفروع. وتقوية 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 مجهود تعاوني:** يحتاج تشخيص المشاكل وعلاجها تعاون بين بعض الأطراف مثل المديرين. والموردين. والعاملين. والإدارات. والأقسام الأخرى والمستشارين الخارجيين.
- 5- **ويعتمد على دراسة البيئة:** إن التغييرات البيئية التي تحدث حول وبداخل المنظمة تقرر ضرورة التغيير في المنظمة فأى تغيير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية. أيضاً التغيير في المنافسين. والمساهمين والموردين والعلاء. وأيضاً التغيير الداخلي في الموظفين والهياكل 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 الملانم 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 غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ يعني: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كأنه جعله غير ما كان. وفي التنزيل العزيز: (ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ) (سورة الأنفال، الآية 53). ومعنى "يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ" هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال: تَغَيَّرَتِ الْأَشْيَاءُ، أي: اختلفت. وَغَارَ عَلَيْهِ الْأَمْرُ، أي: حَوَّلَهُ (أبو الفضل جمال الدين ابن منظور، لسان العرب، 1992، ص3325). أما التنظيم فهو مصدر الفعل نَظَّمَ، والنظم يعني التأليف وضم شيء إلى آخر. ونظم اللؤلؤ: يَنْظُمُهُ نَظْمًا وَنِظَامًا، أي جمعه فانتظم (الفيروزآبادي، 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 نظامًا يتكون من مجموعة أنظمة 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 يتعين 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 مهمة الإدارة اليوم أصبح يتمثل في استخدام المنطق والتنبؤ العلمي بدلاً من الفوضى، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميُّزها تنافسيًا (دافيدس وآخرون، 1995، ص21). وللتعرف على المعنى الاصطلاحي للتغيير التنظيمي، أورد مجموعة من الكتاب عددًا من التعريفات كما يلي:

التعريف الأول:

التغير 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:

التغير 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 تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى (أحمد ماهر، 2000، ص432).

اما التعريف الثالث:

للتغير التنظيمي هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة. وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي. أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا 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 للتغير التنظيمي كاستجابة ونتيجة طبيعية للتغير 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 التنظيم الداخلية والخارجية. وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.

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

- 1- يتضمن التغير التنظيمي أي انحراف عن الماضي أو عن الوضع الحالي وقد يكون هذا التغير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه. أو قد يكون تغيراً مخططاً يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقاً. ويتضمن التغير جانباً أساسياً بالنسبة للإدارة يتضمن زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف مع 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 وتتأثر بها حولها. والمنظمة تعتبر نظاماً فرعياً في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي. بمعنى أن جهود التغيير دائمة ومستمرة لمجابهة التغييرات المتكاملة في البيئة الخارجية. وأن أي تأثير على أي نظام أو فرع داخلها يؤدي بالتالي إلى مزيد من التغييرات في فروعها أو نظمها الأخرى. وبالتالي داخل البيئة الداخلية للمنظمة ككل.

3- يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة. وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها. مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

4- أن الإدارة الفعالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة. وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

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.

مما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية. هدفها تحسين إدارة التغيير في بيئة 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.

دوافع التغيير التنظيمي:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي. والذي وصف بأوصاف شتى اقتصاد المعرفة. الاقتصاد الرقمي. اقتصاد المعلومات والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال. لم يعد هناك مكان للتفسير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة أو المدير. حيث المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل أقل بساطة. فالأسواق اليوم أصبحت معولمة. ودورات حياة المنتجات تقلصت. وظاهرة المنظمات العابرة للقارات تنامت المنظمة الشبكية. واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة... 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 الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة. فمن الضروري أن يتوافر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير. فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه. وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

وتكمن أهمية دوافع التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم. ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعاً لظروف معينة. التي ما إن تمر حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار. فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح. وهو ما أدى بها إلى حركة دائبة لا تهدأ مع التغيير والتطوير. لأن الصفة والسمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة. هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي.

وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية (محمد القريوتي، 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 الى الوضع الجديد. أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة. أو هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة الى مرحلة أو حالة أخرى .
- مرغوبة ترى فيها أن تكون أكثر إيجابية وتلقى قبولاً لدى أغلبية العاملين في المنظمة. ويتطلب 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 راديكالي الى يتطلب تصميم الإدارة العليا على مواجهة التغييرات البيئية ومساندة الجهود معنوياً وإدارياً وفنياً. وتختلف درجة الحاجة للتغيير من بيئة الى أخرى حسب طبيعتها وسرعة التغيير فيها. وكلما كثرت المشاكل والآثار الجانبية التي تخلفها كلما زادت الحاجة الى 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 بأنظمتها وإجراءاته وأساليب العمل واللوائح والقوانين وغيرها نحو الوضع المستقبلي أو المستهدف.
- تطوير الكيفية التي يحصل بها التغيير.

تاسعاً: الدراسة الميدانية:

التكرارات والنسبة للبيانات الديموغرافية:

جدول (1): التكرارات والنسبة للبيانات الديموغرافية.

المتغيرات	العامل	التكرارات	النسبة
النوع	ذكر	63	63%
	أنثى	37	37%
	ثانوي	1	1%
المستوى التعليمي	دبلوم وسيط	11	11%
	بكالوريوس	38	38%
	ماجستير	15	15%
	دكتوراه	30	30%
	أخرى	5	5%
	25 - 18	12	12%
الفئة العمرية			

17%	17	35-25	
39%	39	45-36	
18%	18	55-46	
14%	14	56 فأكثر	
4%	4	عضو مجلس أمناء	المهنة
32%	32	عضو هيئة تدريس	
9%	9	منسق برامج	
29%	29	موظف إداري	
11%	11	تقني أو حاسوب	
15%	15	تخصص آخر	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2024م

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 فأكثر و 18% تتراوح ما بين 55-46 و 39% اعمارهم 45-36 و 17% اعمارهم 35-25 و 12% أعمارهم 25-18 من افراد الدراسة، وأن 4% من عينة الدراسة من أعضاء مجلس الأمناء و 32% من أعضاء هيئة التدريس و 9% من منسقي البرامج و 29% من الموظفين الإداريين و 11% من التقنيين و 15% من التخصصات الأخرى.

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 الأربعة.

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

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2024م

من الجدول (2) اعلاه نجد ان قيمة معامل ارتباط سبيرمان لكل المحاور الاشارة كلها موجبة فكانت قوة الارتباط بينهم تتراوح بين (0.561) و (0.785).
الثبات والمصادقية:

جدول (3): الثبات والمصادقية.

م	المحور	عدد العبارات	الثبات	الصدق
1	القيادة الإدارية	15	0.561	0.785
2	إدارة الازمات	10	0.583	0.785
3	إدارة التغيير	10	0.561	0.583
	الاجمالي	25		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة 2024م.

الجدول (3) يمثل مقدار الثبات والمصادقية 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 المحور الثاني (إدارة الازمات) (0.787) ويعتبر ثبات جيد ومقدار الصدق (0.889)، اما إذا نظرنا لثبات المحور الثالث (إدارة التغيير) سوف نجد ان قيمة الثبات (0.565) والصدق لكل منهما مرتفع حيث كانت قيمهم (0.751).

تحليل الفرضيات:

الفرضية الاولى: المحور الاول القيادة الإدارية:

جدول (4): تحليل الفرضية الاولى.

الرقم	العبارة		Chi-Square	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	الاتجاه
	الصفات					
1	تستطيع القيادة الادارية في كلية الامام الهادي تحريك المرؤوسين نحو الهدف		97.600	4	.000	موافق بشدة
2	يمتلك أعضاء القيادة الادارية العليا صفات شخصية وجسمية وعقلية لها تأثير إيجابي في إدارة الازمة في كلية الامام الهادي		82.400	4	.000	موافق بشدة
3	القيادة الادارية العليا تُعد الخطط المستقبلية في كلية الامام الهادي قبل حدوث الازمات		70.300	4	.000	موافق
4	تعمل القيادة الادارية العليا في الكلية على اقناع الآخرين بالعمل في حماس ومثابرة لتحقيق الاهداف المنشودة		65.700	4	.000	موافق
5	الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في الكلية تتمتع بقدرة كبير لأحداث التغيير		42.200	4	.000	
الهدف						
1	القائد الإداري يعمل على توحيد أهداف العاملين مع أهداف الكلية		51.200	4	.000	موافق
2	القيادة الإدارية في الكلية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري		44.300	4	.000	موافق
3	تكون القيادة الادارية جاهزة ومستعدة عند حدوث الازمات في كلية الامام الهادي		28.900	4	.000	موافق الى حد ما
4	تهدف القيادة الادارية على التعامل مع الحوادث والمؤثرات المختلفة بطريقة تحقق السلامة والنجاح والتطور والنمو للمنظمة والعاملين		33.000	4	.000	موافق
5	يحفيز ويشجع المدير القائد الأفراد وتسليحهم بالمهارات المختلفة لتحقيق أهداف كلية الامام الهادي		30.800	4	.000	موافق
الوظائف						
1	يحتاج الفرد في كلية الامام الهادي لأداء المهام الوظيفية بأفكار جديدة وابداعية		40.700	4	.000	موافق
2	يتم تزويد العاملين بالبيانات من قبل الادارة العليا للحصول على المعلومات في كلية الامام الهادي		33.500	4	.000	موافق
3	يتعاطف المدير مع معالجة مشكلات الأفراد في كلية الامام الهادي		62.000	4	.000	موافق بشدة
4	تعمل القيادة الادارية على اكتشاف امكانيات العاملين في الكلية بغرض حسن استغلالها		52.300	4	.000	موافق

5	تشجيع القيادة الادارة في الكلية مشاركة أفراد الفريق في جميع الاعمال	57.700	4	.000	موافق بشدة
---	---	--------	---	------	------------

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة 2024م

يتضح من الجدول (4) تحليل الفرضية الاولى نلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل عبارة من 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 (5): يوضح تحليل الفرضية الثانية.

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

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة 2024م

يتضح من الجدول (5) تحليل الفرضية الاولى نلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل عبارة من 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.

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

إعداد الباحث من الدراسة 2024م

يتضح من الجدول (6) تحليل الفرضية الاولى نلاحظ أن القيم الاحتمالية لكل عبارة من 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 الهادي 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 المتجددة.

- ✓ 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 (كالقيادة 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 تغييرات 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 كوسيط 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 والمتداخلة بين ممارسات القيادة الفعالة وأساليب إدارة الأزمات وعمليات التغيير، مما يؤكد على أهمية تطوير مهارات القيادة الإدارية كعامل أساسي لتحقيق الاستقرار والمرونة المؤسسية. فيما يلي سيتم عرض وتحليل النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة.

1. أظهرت النتائج اتفاقاً قوياً من أفراد العينة على فاعلية القيادة الإدارية في كلية الإمام الهادي في تحفيز العاملين، إعداد الخطط، ومعالجة الأزمات.
2. تم التأكيد على تمتع القيادة بصفات شخصية وعقلية مؤثرة، وقدرتها على التغيير والاستفادة من الطاقات البشرية.
3. أظهرت البيانات أن المعرفة (الخبرة، التعمق، التجربة) تمثل عنصراً حاسماً في مواجهة الأزمات.
4. كما أظهرت النتائج أن غياب التخطيط يؤدي إلى ضعف القدرة على السيطرة على الأزمات، في حين أن وجوده يساهم في تحقيق الأهداف وتجاوز التحديات.

5. بينت النتائج أن التغيير الإنساني (الثقة بالنفس، النضج الذاتي، تحفيز الإبداع) يسهم في رفع مستوى الاستعداد المؤسسي.
 6. كما أن التغيير التكنولوجي المدعوم من القيادة العليا يمثل عنصراً فاعلاً في تطوير الأداء ومعالجة الأزمات.
- النتائج العامة للدراسة:**

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

أولاً: في مجال القيادة الإدارية

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

ثانياً: في مجال المعرفة وبناء القدرات

4. إنشاء وحدة لإدارة المعرفة داخل الكلية تعمل على جمع الخبرات والتجارب السابقة وتوثيقها، لتكون مرجعاً عند مواجهة أزمات مستقبلية.
5. تشجيع البحث العلمي التطبيقي المتعلق بإدارة الأزمات المؤسسية والقيادة التربوية، وتمويله داخل الكلية.
6. 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 وتقييم القدرات الحالية.
2. تصميم نماذج محاكاة للأزمات المحتملة وتنفيذها كجزء من التدريب السنوي للموظفين، مما يُعزز الاستعداد العملي.

3. تشكيل لجنة دائمة لإدارة الأزمات والطوارئ، تضم ممثلين من كل الإدارات، وتُكلف 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 حوافز 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:

القران 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، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت.
3. قلوباي، محمد صالح، (1405) القيادة السياسية في الخدمة المدنية، (د. م، الإدارة 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)، الإدارة في الإسلام، د. م، المجلس الاعلى للشؤون الاسلامية.
7. المطيري حزام ماطر، (1417هـ)، الإدارة الاسلامية المنهج والممارسة، المدينة المنورة: د. ن.
8. الطيب، حسن، أبشر، (1982م)، التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، بيروت: دار الجيل.
9. الهواري، سيد، (2000م)، الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن 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، مجلد3، عدد2، (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 التغير في القرن الحادي والعشرين، المنصورة، القاهرة، دار الوفاء للطباعة والنشر.
 18. أحمد ماهر، (2000م)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الطبعة07، القاهرة.
 19. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2003م)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية، الدار الجامعة.
 20. محمد القريوتي، (1993م)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
 21. مشهور، ثروت، (2010م)، استراتيجيات التطوير الإداري، عمان، دار اسامة 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 الجبلالي بونعامة خميس مليانة، 2018.
 30. فيصل عمر بن محفوظ باشر حبيب، (2010م)، أثر القيادة على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة شركة كهرباء مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
 31. سامي الشيخ سعيد الشيخ، (2014م)، الدور الاستراتيجي للقيادة الإدارية الناجحة في تطوير مهارات مديري الإدارة العليا، دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
 32. غازي محمد حفظ الله، (2005م)، إدارة التغير ومقاومة التغير في التحول التقني بالمصارف السودانية للفترة 2000-2005م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الانترنت:**

33. د حسين الرفاعي، (2003م) ادارة الازمات، صحيفة التقوى، العدد129، عبر موقع الانترنت
www.attakwa.net