

**دور القيادة الإستراتيجية في زيادة فعالية إدارة الأزمات بالتطبيق
على الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية**
**Enhancing the The Role of Strategic Leadership in
Crisis Management Applying to the Civil Effectiveness of
Republic of Yemen Meteorology Authority in the & Aviation**
دكتورة/ أمة الله يحيى محمد الشامي

Dr.Amatallahshami@gmail.com

Albaramajed2016@gmail.com

الأستاذة الدكتورة/ ليلي حسام الدين شكر الأستاذة الدكتورة/ سوزان فؤاد بكر

أستاذ إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة فرع البنات جامعة الأزهر
suzanfouad1999@gmail.com

كلية التجارة فرع البنات جامعة الأزهر
Lailashokr.55@azhar.edu,eg

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في زيادة فعالية إدارة الأزمات في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية، من خلال التعرف على مدى توافر القيادة الإستراتيجية بأبعادها السلوكيات (التحويلية - الإدارية - السياسية - الأخلاقية)، ومدى توافر فعالية إدارة الأزمات بمراحلها، وكذلك قياس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة. وقد تم إجراء الدراسة على عينه قوامها (٢٤٨) مفردة من القيادات العليا ومديري الإدارات والعاملين شاغلي الوظائف التنفيذية بالهيئة. وتم استخدام قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائيًا بين القيادة الإستراتيجية وفعالية إدارة الأزمات في الهيئة، كما أثرت القيادة الإستراتيجية ببعديها السلوكيات (السياسية - الإدارية) تأثيرًا معنويًا في فعالية إدارة الأزمات بمراحلها، أما بُعدي السلوكيات (التحويلية - الأخلاقية) فليس لهما تأثير معنوي مباشر في فعالية إدارة الأزمات في القطاع محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإستراتيجية، إدارة الأزمات، الهيئة العامة للطيران

المدني والأرصاد.

Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic leadership in increasing the effectiveness of crisis management in the General Authority of Civil Aviation and Meteorology in the Republic of Yemen, by identifying the availability of strategic leadership in its behavioral dimensions (transformational - administrative - political - ethical), and the availability of effective crisis management in its stages, as well as measuring the correlational and influential relationships between the study variables. The study was conducted on a sample of (248) individuals from senior leaders, department managers, and employees holding executive positions in the Authority. A questionnaire was used to collect primary data.

The study found a direct and statistically significant correlation between strategic leadership and the effectiveness of crisis management in the Authority. Strategic leadership in its two behavioral dimensions (political - administrative) had a significant impact on the effectiveness of crisis management in its stages, while the behavioral dimensions (transformational - ethical) did not have a direct significant impact on the effectiveness of crisis management in the sector under study.

١ / المقدمة

تواجه المنظمات في العصر الحالي الكثير من التحديات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة في كافة مناحي الحياة، والذي ساعد على ظهورها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، وغيرها...؛ الأمر الذي فرض على منظمات الأعمال ضرورة التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى تبني آليات ومداخل إستراتيجية مبتكرة تمكّن من مواكبة تلك التطورات المستمرة، وتعزز من القدرة على فهم متطلبات البيئة المحيطة، ومواجهة التحديات، واستباق الأزمات، والاستعداد لمواجهةها قبل حدوثها، وقد برزت القيادة الإستراتيجية كأحد الاتجاهات الفاعلة التي تسهم بشكل كبير في توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومساعدتها في الحفاظ على مكانتها، واستقرار مستقبلها، واستشعار الفرص البيئية والتكيف مع المتغيرات المحيطة، وتزويدهم بالأدوات والمقومات التي تمكنهم من مواجهة حالات عدم التأكد ومحدودية المعلومات.

وإن أهم ما تتميز به القيادة الإستراتيجية أنها تؤدي دورها بكفاءة عالية في بيئة تتصف بالغموض والتعقيد، ويرى البعض أن القادة الاستراتيجيين يتطلعون لوضع توجهات للمنظمة وبالأحرى تحديد وجهتها المستقبلية ويؤسسون المعنى والأغراض والأهداف لها، ولا يقف دورها فقط عند مساعدة المنظمة في تحديد المعنى والأغراض والأهداف للمنظمة والتكيف مع بيئة العولمة المتغيرة على نحو متزايد (Kang & Lee, 2017).

وتعتبر الأزمة ظاهره حتمية لا يمكن تجاهلها أبداً ولا يمكن منعها إنما يمكن احتواءها أو التقليل من أثارها السلبية باستخدام المنهج العلمي المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات (الرضيع، ٢٠١١). حيث إن إدارة الأزمات تتعامل مع الأزمة قبل حدوثها فهي تتضمن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تنبأ بقرب حدوث الأزمة، وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط والإعداد لمواجهة الأزمة والتعامل معها حين حدوثها. كما تتضمن الأنشطة اللاحقة بعد حدوثها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لاستعادة النشاط والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة منها. ومن هذا المنطلق تتضح أهمية المنهج العلمي المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات (موسى، ٢٠٠٦)، وتتخذ الأزمات أشكالاً متنوعة مثل الكوارث الطبيعية والأعاصير والزلازل والحرائق، وبعض الأزمات هي من صنع الإنسان مثل الرشوة والفساد والعيوب في المنتج الرئيسي والحروب والعمليات الإرهابية.

ويُعد قطاع الطيران المدني والأرصاد من القطاعات الإستراتيجية والمرافق الحيوية المهمة؛ ويعتبر عصب الحياة في أي دولة، لذا فإن الدولة تولي جهودها للنهوض بقطاع الطيران وتحسينه وحل المشكلات والأزمات التي يتعرض لها، ونظراً لذلك تلمس الباحثات مدى الحاجة لإلقاء الضوء على تلك المشكلة المهمة وضرورة التعرف على الدور الفعلي، الذي يُمكن أن تضطلع به القيادة الإستراتيجية في سبيل بناء تمكين مرن ومساند للعمليات التطويرية وتهيئة تلك القيادة في منظماتنا، ومدى إسهام القيادة الإستراتيجية وتوضيح دورها في زيادة فعالية إدارة الأزمات وتفعيلها في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد.

٢/ الدراسات السابقة

تم مراجعة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وإلقاء الضوء عليها، بغرض التأسيس النظري وتحديد أهداف وفروض ومتغيرات الدراسة الحالية، وكذلك توضيح أهميتها، وتحديد الفجوة البحثية والمحاولة والسعي لسد هذه الفجوة من خلال الدراسة الحالية، ويتم عرضها من الأحدث إلى الأقدم مع تصنيفها إلى (٣) ثلاث مجموعات أساسية، البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية، البحوث والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات، البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات.

١/٢ البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية

يتناول هذا الجزء الدراسات الخاصة بالقيادة الإستراتيجية وعلاقتها ببعض المتغيرات الهامة، مثل الدراسة التي أجراها (Leek-Wood, 2021) فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية تأثير تنسيق القادة المستمر للقيادة الإستراتيجية في ابتكار عمليات الأعمال المستدامة، من أجل تحسين الجدول الزمني والأداء المالي في تطوير المنتجات في شركة "سيليناك Cellnak". وهي شركة كبيرة تعمل في مجال تصميم وتصنيع هياكل الطائرات. وقد استخدم أسلوب المقابلات الشخصية والملاحظة في جمع بيانات الدراسة الميدانية حيث شارك في هذه الدراسة (٥) من أعضاء الإدارة العليا، و(٢١) من المساهمين في الشركة والذين يشاركون في برنامج تطوير المنتج بالشركة. ومن أهم نتائج الدراسة أن ضعف العلاقات بين فريق الإدارة العليا بالشركة أدى لتدهور العلاقات على مستوى العمل. كما أن عمليات الشركة لم تتطور، بل أنه من المرجح أن البرامج الجديدة تتبع نفس المسار الذي أدى إلى فشل البرامج السابقة.

كما استهدفت دراسة (الطوره، ٢٠٢١) تحليل أثر القيادة الإستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية)، في ممارسات ريادة الأعمال في الصناعات الدوائية المساهمة في الأردن. وكذلك التعرف على مدى توافر القيادة الإستراتيجية في هذه الشركات. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (١٧٩) مفردة من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في هذه الشركات البالغ عددها (٦) شركات. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإستراتيجية، بأبعادها في ممارسات ريادة الأعمال بأبعادها. وجود نواحي بحاجة إلى تعزيز وبذل المزيد من الجهود لأنها ليست بالمستوى المطلوب لرفع مستوى تطبيقها للقيادة الإستراتيجية. وكذلك عدم التزام إدارة الشركات المبحوثة بشكل ثابت وكاف بالممارسات الأخلاقية، حيث تعمل في بعض الأحيان على تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، إضافة إلى اهتمامها بمكافأة الملتزمين من العاملين بهذه الممارسات.

وبحثت دراسة (القاضي، أبو بكر، ٢٠٢١) أثر الإدارة الإستراتيجية بأبعادها (المسح البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة، التقييم) في المنظمة الذكية، وكذلك اختبار تأثير القيادة الإستراتيجية على تعديل أثر الإدارة الإستراتيجية في المنظمة الذكية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (١٤١) مفردة من مديري الإدارات العليا والوسطى. من أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في بناء المنظمة الذكية. وكذلك أن أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية قد زاد في ظل وجود القيادة الإستراتيجية كمتغير معدل في شركات الأدوية الأردنية.

كما اهتمت دراسة (خليل، وآخرون، ٢٠١٧) بإلقاء الضوء على الأطر النظرية والفكرية للقيادة الإستراتيجية، ورصد واقع القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتقديم مقترحات تطبيق القيادة الإستراتيجية من خلال أبعادها (سلوكيات البُعد الإداري – سلوكيات البُعد التحويلي – سلوكيات البُعد السياسي – سلوكيات البُعد الأخلاقي - السلوكيات الثقافية) لتحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (٣٧٨) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين القيادة الإستراتيجية والميزة التنافسية، وكان ترتيب أبعاد القيادة الإستراتيجية من حيث تأثيرها في تحسين الميزة التنافسية (البُعد السياسي وتلاه البُعد

الأخلاقي ومن بُعدة البُعد الثقافي بينما جاء البُعد الإداري في المرتبة الرابعة وفي الأخير البُعد التحويلي).

وفي نفس السياق جاءت دراسة (Muasya, 2017) حيث قامت بتحديد دور القيادة الإستراتيجية في فعالية تنفيذ الإستراتيجية في فرع منظمة الصحة العالمية UNICEF بالصومال عام ٢٠١٦. وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفون العاملون في UNICEF الصومال والذين بلغ عددهم (٢٩٤). ومن أهم نتائج الدراسة أنها وضعت نموذج الإطار المتكامل للقيادة الإستراتيجية، وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إطار القيادة المتكاملة وبطل التغيير الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية. كما خلصت الدراسة إلى أن اليونيسف كانت ناجحة في تنفيذ الإستراتيجية داخل المنظمة من خلال ربط أعضاء الفريق وعمليات العمل المختلفة التي غرست الثقة بالذات والاستقلالية في مختلف الفرق الموجودة. وقد أثبتت الدراسة أن إتباع نهج متكامل وشامل ومنهجي للقيادة الإستراتيجية بأدوارها الفرعية المكونة للإدارة الإستراتيجية هي أمر حتمي لتنفيذ الإستراتيجية.

كما وضحت دراسة (Yasin, 2006) ما إذا كانت هناك علاقات جوهرية بين استخدام القادة لسلوكيات القيادة الإستراتيجية السلوكيات (التحويلية، الإدارية، الأخلاقية، السياسية) ونجاحهم في البيئة المعقدة والتركيبات السكانية المختلفة، وكذلك تطوير أداة موثوقة وصالحة لقياس استخدام القادة لإجراءات القيادة الإستراتيجية بناءً على فكرة القيادة الإستراتيجية لبيسابيا Pisapia. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (١٢٤) أستاذاً جامعياً و(٢٢) عميداً من ثلاث جامعات هي Florida Atlantic University, University Putra Malaysia, and University Technology Malaysia. وتم اختيار المشاركين من خلال أخذ العينات الطبقية العشوائية. وطُلب منهم الرد على (٧٧) سؤالاً في استقصاء القيادة الإستراتيجية (SLQ)، والذي تم تطويره بناءً على نظرية Pisapia للقيادة الإستراتيجية. وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة أن مقياس (Strategic Leadership Questionnaire) SLQ مقياساً موثقاً به، ويوصى بشدة باستخدام هذا المقياس للقيادة الإستراتيجية. كما أنه يوجد اختلاف كبير بين مجموعة الإجراءات التي يستخدمها العمداء الناجحون في الجامعات الماليزية والأمريكية، ومجموعة الإجراءات التي يستخدمها العمداء الأقل نجاحاً في هذه الجامعات. ومن أهم هذه النتائج أن الدراسة تدعم اقتراح Pisapia بأن القادة غالباً ما

يفشلون لأنهم مدربون على إتباع السلوكيات النمطية والمعتادة، والتي لا تعمل في المواقف التي تتسم بالغموض والتعقيد والتي تحتاج إلى التغيير، وتتطلب منهم أن يكونوا مرنين وموجهين نحوه. وتشير النتائج بوضوح إلى أن استخدام مجموعة واسعة من الإجراءات السلوكية في كل من السياقات المعقدة والمستقرة ستساعد في جعل القادة أكثر نجاحاً. كما إن استخدام مجموعة واسعة من الإجراءات تعني أنه يجب على القادة استخدام ودمج جميع إجراءات وسلوكيات القيادة الأربعة في بيئاتهم.

٢/٢ البحوث والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات

هدفت هذه دراسة (AbdElaal et al, 2022) التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركات الخزف المصرية في العاشر من رمضان. ومدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات (تقسيم الأزمات، احتواء الأزمات، إستراتيجية تغيير الاتجاه)، من خلال مراحل إدارة الأزمات (مرحلة الإشارة والإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الضرر، مرحلة الاسترداد، مرحلة التعلم) في شركات السيراميك في العاشر من رمضان. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (١٧٥) مفردة من العاملين في الإدارة العليا في قطاع صناعة الخزف والذي يضم (خمس شركات صناعية كبرى) للسيراميك بالعاشر من مدينة رمضان الصناعية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في مراحل إدارة الأزمات. وأن كل ما يتعلق بمراحل الأزمة يتم تطبيقه بوضوح في شركات الخزف قيد الدراسة. وكذلك وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد متغير التخطيط الاستراتيجي ككل في متغير استراتيجيات إدارة الأزمات من وجهة نظر أعضاء الإدارة العليا.

وفي نفس السياق تناولت دراسة (الديب، ٢٠٢٢) تحديد مستوى التمكين الإداري بوحدات إدارة الأزمات بجامعة أسيوط، وتحديد مستوى مراحل التخطيط لإدارة الأزمات بأبعادها (مرحلة إدراك الأزمات، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة مواجهه الأزمات) في وحدات إدارة الأزمات في (٨) كليات بجامعة أسيوط، وتحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات التمكين الإداري في التخطيط لإدارة الأزمات بالجامعة، وتحديد مقترحات تفعيل إسهامات التمكين الإداري في التخطيط لإدارة الأزمات. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (٥٩) مفردة من أعضاء وحدات إدارة الأزمات في كليات جامعة أسيوط. ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين التمكين الإداري وإدارة الأزمات بجامعة أسيوط، وكذلك وضع آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل التمكين الإداري في وحدات إدارة الأزمات بالجامعة.

واستهدفت دراسة (Saraceno, 2021)) استكشاف وفهم تأثير الأزمة على الأشخاص المسؤولين عن المساعدة في توجيه الأنظمة التنظيمية خلال الأزمات. وتمت دراسة دور متخصصي الاتصالات في التعليم الأساسي من رياض الأطفال وحتى التعليم الثانوي خلال جائحة COVID-19 العالمية. وكذلك مساعدة الباحثين المتخصصين في التطوير التنظيمي لتطوير مناهج بديلة، ضمن خطط ودورات الاستجابة للأزمات، ليصبحوا قادرين على مساعدة المنظمات في التغلب على الأزمات وتسهيل النمو التنظيمي بعد الأزمة. وقامت الدراسة بإجراء مقابلات على عينه قوامها (٥) مفردة من العاملين في المناطق التعليمية من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية التعليم الثانوي في (وكالات التعليم المحلية (LEAs)) داخل ولاية بنسلفانيا، ونيو جيرسي، ونيويورك وكندا. بمعدل (٦) مقابلات لكل شخص خلال الفترة من (١٣ مارس ٢٠٢٠ إلى أبريل ٢٠٢١). وتمت دراسة تجارب الأزمات من خلال سرد القصص والتصحيح الذاتي لمنهجية هايدجر للظواهر *self-correcting Heideggerian phenomenological*. وقد استخدمت هذه الدراسة (ظواهر، ١٩٨٨، ١٩٢٦) Heidegger (لبناء وتطوير نموذج جديد هو *Triskelion Multiplicity of Ontological Understanding Model (TMOUM)*، وتم تصميمه خصيصاً لدراسة هذه التجربة، وهو بمثابة المثال الأول للتصحيح الذاتي لدراسة Heidegger، وهي دراسة الأزمة كظاهرة غير خطية محتملة. ثم تفسير وتحليل البيانات الناتجة عن هذه الدراسة بشكل مشترك باستخدام *TMOUM*. ومن نتائج هذه الدراسة أنها ساعدت في إثراء فهم العاملين لتجربة الأزمة لأنها لعبت دوراً مركزياً في بذل الجهد لفهم هذه الأزمة، والسماح بالحوار مع البحث المستقبلي. لأن جائحة COVID-19 هي أزمة فريدة للمشاركين نظراً لتأثيرها الكلي في جميع جوانب الحياة اليومية والاضطراب الهائل الذي أحدثته.

بينما تناولت دراسة (Brandebø, 2020)) المساهمة في زيادة المعرفة حول القيادة المدمرة في إدارة الأزمات. والإجابة على أسئلة هذه الدراسة: ما هي أنواع سلوكيات القيادة المدمرة التي يمكن تحديدها في القادة عند الأزمات، وهل تختلف هذه السلوكيات عن السلوكيات الموجودة في السياقات الأخرى؟ لماذا تعتبر هذه السلوكيات مدمرة في سياق إدارة الأزمات؟، قامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (٢١) مفردة يعملون في مجال إدارة الأزمات على المستويات الإقليمية والمحلية والتشغيلية في السويد. من أهم نتائج هذه الدراسة أنه تم تحديد سبعة أنواع مختلفة من سلوكيات القيادة المدمرة إلى سلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة بالمهام وهي (السيطرة المفرطة، وعدم إشراك الآخرين،

الافتقار إلى الحسم، وتجنب المسؤولية، الغموض، التوتر، وفقدان السيطرة)، والمترتبة بالعلاقة وهي (الأنانية، التهديدات والعقوبات، لا تُظهر الاحترام والتفاهم). وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن نفس النوع من السلوك يمكن اعتباره بناءً في ظروف الحياة اليومية بينما يكون مدمراً أثناء الأزمات. وكذلك أن القادة قد يكونون أكفاء كمديرين للأزمات ولكن على حساب علاقتهم بالمرؤوسين.

أما دراسة (Tokakis et al, 2019) فقد هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على إدارة الأزمات بأبعادها وهي (مرحلة ما قبل الأزمة، الكشف عن أزمة قادمة، والتحضير للأزمات ومنع الأزمات)، ومرحلة الأزمة (التعرف على الأزمات واحتوائها)، ومرحلة ما بعد الأزمة (التعافي والتعلم). وذلك في قطاع الإدارة العامة خاصة فيما يتعلق بحوادث السلامة. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء من خلال سلسلة من المقابلات الشخصية على عينه قوامها (١٧٧) مفردة من ذوي الخبرة في إدارة الأزمات يمثلون كل من الحكومة، والمنظمات العامة، والأمن والقوات المسلحة في اليونان. ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي أن قدرة قائد وأعضاء فريق إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات الصحيحة، والتواصل الداخلي والخارجي ونوع الأزمات هي عوامل تنبئ بالمرحلة الثلاث لإدارة الأزمات (ما قبل الأزمة، خلال الأزمة، وما بعد الأزمة) في الإدارة العامة. وتشمل الآثار المترتبة على إدارة الأزمة الحاجة إلى تنفيذ التغييرات الثقافية والهيكلية، وتطوير قدرة قائد فريق إدارة الأزمات CMT على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، والتكيف مع التغييرات في البيئة المحيطة.

٣/٢ البحوث والدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات

قد قامت دراسة (Nuevo-Chow, 2021)) باستكشاف كيفية تطبيق عمداء الجامعات الخاصة، للقيادة الإستراتيجية من أجل الحفاظ على المنظمة خلال الأزمة المجتمعية المتعلقة بجائحة COVID-19. وكانت نظرية القيادة الإستراتيجية بمثابة عدسة يمكن من خلالها، تحليل استراتيجيات وممارسات القيادة، لعمداء التعليم العالي أثناء استمرارهم في دعم مؤسساتهم خلال الجائحة، وكذلك معرفة ماهي ممارسات القيادة الإستراتيجية التي يراها العمداء في إحدى الجامعات الخاصة كجزء لا يتجزأ من الحفاظ على المنظمة خلال جائحة COVID-19؟ وقامت الدراسة بإجراء مقابلات مع خمسة من عمداء الجامعات؛ وركزت المقابلات على تجاربهم القيادية كعمداء يعملون في عدة جامعات خاصة في كاليفورنيا. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن العمداء قادة ذو

كفاءة عالية، ولقد كانوا ناجحين للغاية في إدارة الأزمات والتغيير خلال جائحة COVID-19 بسبب خبراتهم المهنية الواسعة جنباً إلى جنب مع قدراتهم على تطبيق ممارسات القيادة الإستراتيجية في مؤسستهم.

كما أهتمت دراسة (Al Thani & Obeidat, 2020) بتحديد تأثير القيادة الإستراتيجية المتمثلة بأبعادها (استثمار القدرات الإستراتيجية، تحديد التوجه الإستراتيجي، تحسين وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ الإشراف التنظيمي المتوازن) في إدارة الأزمات بأبعادها (الكشف عن إشارات الإنذار المبكر، التأهب والوقاية، واحتواء والحد من الأضرار، استعادة النشاط والتعلم). ودراسة تأثير أساليب التعلم في التعامل مع مثل هذه الأزمات والأحداث الطارئة في Ooredoo Q.S.C. ((OOREDOO)) شركة قطر، بالإضافة إلى إبراز دور الريادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركة. وقامت الدراسة بإجراء استقصاء على عينه قوامها (٨٦) مفردة من مديري الإدارات العليا والمتوسطة في شركة قطر (Ooredoo). ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الإستراتيجية بكافة أبعادها في إدارة الأزمات.

أما دراسة (Johansson & Bäck, 2017) فقد أهتمت بتحليل اتصالات القيادة الإستراتيجية في شبكات اتصالات الأزمات ووضع شبكة وقاعدة بيانات مشتركة، لمجموعة من القادة الاستراتيجيين الذين يمثلون مجموعة متنوعة من المنظمات المشاركة في إنقاذ الأرواح وحماية الجمهور أثناء نشوب حرائق الغابات في السويد، وحللت هذه الدراسة تعزيز الاتصال القيادي الاستراتيجي في شبكة تتكون من (٢٤) عضواً من القادة الاستراتيجيين المشاركين في اتصالات الأزمات للمنظمات أثناء حريق الغابات، حيث حصل الباحثون على حق الوصول إلى اجتماعات الشبكة التي عُقدت في شكل مؤتمرات هاتفية خلال فترة الإطفاء المكثف من (٦ إلى ٢٢ أغسطس ٢٠١٤). وتمت ملاحظتها وتسجيلها صوتياً، والبالغ عددها (١٠) اجتماعات، على مدى أسبوعين. وتم استخدام تحليل الخطاب لتحليل اتصالات قادة الشبكة والأعضاء خلال الاجتماعات. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن قيادة وتنسيق شبكة حرائق الغابات ذات تعاون منظم ونتائج متبادلة سهلت بالفعل إدارة الأزمات وتنسيق المعلومات للجمهور، ونتيجة لذلك، ساهم قادة الشبكة في تعزيز التنسيق الشبكي لاتصالات المنظمات في الأزمات، وكذلك أهمية توجيه الاستراتيجيات لقادة الشبكات في حالة الأزمات الحادة التي تتميز بضغط الوقت لتدعيم

الشبكة من خلال إنشاء طريقة واضحة ومنظمة للتعاون، وبالتالي يمكن تعزيز القدرة على الصمود في مواجهة الأزمات والكوارث المعقدة وواسعة النطاق.

التحليل والتعقيب على البحوث والدراسات السابقة

- توصلت الدراسات السابقة إلى تحديد العديد من المتغيرات التي من الممكن أن تساهم في تحسين دور القيادة الإستراتيجية مثل: تمكين العاملين، والتعلم، والحوكمة، وتوافق أصحاب المصالح.
- تبين من الدراسات السابقة عدم وجود اتفاق حول أبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث تباينت أبعاد القيادة الإستراتيجية على النحو التالي: في دراسة (الطوره، ٢٠٢١) جاءت أبعاد القيادة الإستراتيجية (التوجه الاستراتيجي – رأس المال البشري – الثقافة التنظيمية – الممارسات الأخلاقية). وفي دراسة (Yasin,2006؛ خليل وآخرون، ٢٠١٧) (السلوكيات الإدارية – السلوكيات التحويلية – السلوكيات الأخلاقية – السلوكيات السياسية).
- درست جميع البحوث والدراسات السابقة القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل، وفي دراسة (القاضي، أبو بكر، ٢٠٢١)، درسته كمتغير معدل للعلاقة بين أثر الإدارة الإستراتيجية على المنظمة الذكية، بينما تناولت الدراسة الحالية القيادة الإستراتيجية كمتغير مستقل وتبنت أبعاد دراسات (Yasin,2006؛ خليل وآخرون، ٢٠١٧)، وقد طبقت هذه الأبعاد في بيئات ودول مختلفة، وأجريت عليها العديد من اختبارات الصدق والثبات للتأكد من مدى صلاحيتها وكذلك لأهميتها وارتباطها بالمتغيرات الأخرى للدراسة.
- توصلت البحوث والدراسات السابقة إلى تحديد العديد من المتغيرات التي من الممكن أن تساهم في تحسين إدارة الأزمات مثل، القيادة المهمة، والقيادة الإستراتيجية، والقيادة الموجهة بالنتائج، وعمليات مشاركة المعرفة، والثقة في الإدارة، والثقة من الإدارة، والهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين، والتعلم، وتوافق أصحاب المصالح.
- تبين من البحوث والدراسات السابقة وجود اتفاق حول أبعاد إدارة الأزمات وهي مراحل إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، الوقاية والأعداد – مرحلة الأزمة، الاستجابة واحتواء الأضرار – مرحلة ما بعد الأزمة، استعادة النشاط، التعلم والمراجعة). وسوف تتبنى الدراسة هذه الأبعاد، فقد طبقت في بيئات ودول مختلفة،

- وأجريت عليها العديد من اختبارات الصدق والثبات للتأكد من مدى صلاحيتها، وكذلك لأهميتها وارتباطها بالمتغيرات الأخرى للدراسة.
- إدارة الأزمات ما زالت تحتاج إلى مزيد من البحث والدراسة خاصة في قطاع هام مثل الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية، فقد لوحظ، ووفقاً للدراسات التي اطلع عليها، عدم وجود دراسات تناولت إدارة الأزمات في الجمهورية اليمنية، وبالذات في قطاع مهم كقطاع الدراسة.
 - وضحت البحوث والدراسات السابقة أن هنالك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وأن القيادة الإستراتيجية تؤثر بشكل مباشر وقوي لدعم إدارة الأزمات وتقويتها وجعلها تستطيع التعامل مع الأزمة والحوادث الخطيرة. كما درسته (Nuevo-Chow 2021) والتي توضح كيفية محافظة القادة الاستراتيجيون على المنظمة في ظل الأزمة.
 - ساهمت غالبية البحوث والدراسات السابقة بشكل كبير في وضع الإطار العام للدراسة الحالية، وتحديد المقاييس المستخدمة في الدراسة والفروض العلمية وتوضيح أهمية الدراسة.
 - ما زالت دراسة كل من القيادة الإستراتيجية، وإدارة الأزمات تحتاج إلى مزيد من البحث خاصة في قطاع هام مثل قطاع الطيران، فقد لوحظ، ووفقاً لحدود الدراسات التي اطلع عليها عدم وجود دراسات عربية تناولت القيادة الإستراتيجية في قطاع الطيران. كما أن أغلب تلك الدراسات قد أجريت في مجتمعات أجنبية والذي تختلف طبيعته وظروف العمل فيه عن المجتمع اليمني، لذا فقد هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار مدى اختلاف النتائج باختلاف مجتمعات البحث. حيث تختلف ديناميكية وطبيعة العمل في تلك البيئات عن المجتمعات العربية واليمنية، وبذلك تظهر أهمية تطبيق هذه الدراسة في البيئة اليمنية. وسوف تقدم إضافة للبحث العلمي بدراسة العلاقة التآثرية بين القيادة الإستراتيجية، وإدارة الأزمات.

٣/ الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثات بدراسة استطلاعية في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد التابعة لوزارة النقل اليمني، وقد ساعدت في بلورة موضوع الدراسة وتحديد المشكلة، وصياغة الأهداف والفروض بالإضافة إلى الإلمام بكافة الجوانب التطبيقية المتعلقة بالدراسة، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأساليب جمع البيانات وإعداد

وتصميم أدوات القياس ووضع تصور لمدى تأثير القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، وكذلك مدى وضوح مفهوم القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في المنظمة محل الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على الأساليب التالية:

- جمع بيانات عن أعداد الموظفين العاملين في الإدارة العليا وفي كافة المستويات بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.
- إجراء مقابلات عن طريق المكالمات الهاتفية، ومن خلال تطبيقات التواصل الاجتماعي مثل (الأيمو - الفايبر - الجوجل دو - الوتس أب) وقد كانت هذه المكالمات مع عدد (١٥) مفردة من العاملين في كافة المستويات للتعرف على وجهات نظرهم وآرائهم، وقد تم أرفاق أسمائهم وصفاتهم بالملاحق، ومن خلال هذه المحادثات تمت معرفة مدى وضوح مفهوم القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ومدى تطبيق متغيرات الدراسة.

وقد كانت المحاور الرئيسية التي تغطي الدراسة الاستطلاعية كما يلي:

أولاً: أسئلة موجهة للقيادة العليا:

- ١- كيف يتم إدارة الأزمات عند حدوثها وهل يتم تشكيل فرق لإدارة الأزمات عند حدوثها؟
- ٢- ما مدى تفويض القيادة العليا للعاملين في الهيئة؟
ثانياً: أسئلة موجهة للعاملين في الهيئة:
- ١- من المسؤول عن اتخاذ القرارات وقت حدوث الأزمة؟ وما مدى مشاركته العاملين في إدارة الأزمة؟
- ٢- ما مدى رضا العاملين عن السلوكيات المتبعة للقيادة وقت حدوث الأزمة؟
- ٣- من وجهة نظرك ماهي العوامل التي تلعب دوراً هاماً في قرار القيادة العليا وقت حدوث الأزمة؟
- ٤- ما مدى دعم القيادة العليا للعاملين الذين يتحملون المخاطر وقت حدوث الأزمة والصلاحيات المعطاة لهم؟

وتوصلت الدراسة الاستطلاعية إلى عدد من المؤشرات المبدئية وهي:

عدم وجود إدارة للأزمات والطوارئ في الهيئة بالمعنى المعروف، ولكن توجد إدارة سلامة وأمن الطيران في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، ولجنة لإدارة الأزمات في وزارة النقل مكونة من (وكلاء القطاعات وثلاث من مدراء العموم ومستشار وتكون هذه اللجنة تحت إشراف الوزير).

- وجود بعض القصور في تطبيق وفعالية القيادة الإستراتيجية، مما قد ينعكس على فعالية إدارة الأزمات، وقد تمثل هذا في بعض المظاهر والمؤشرات التالية:
- ضعف تبني القيادة الإستراتيجية للخطط الإستراتيجية والعمليات المنظمة لمواجهه الأزمات، فلا توجد خطط واستراتيجيات واضحة يتم اتباعها عند حدوث الأزمات.
- عدم وجود رؤية واضحة للكيفية التي تتم بها إدارة الأزمات لدى الغالبية العظمى من مديري الإدارات والعاملين الذين شاركوا في إجراء الدراسة الاستطلاعية.
- وجود بعض المؤشرات بأن القيادة الكاريزمية موجودة بقوة أكثر من القيادة الإستراتيجية، فيتبع العاملون الأوامر الصادرة من القائد الأعلى بدون نقاش أو تفكير، ولوحظ انعكاس شخصيه القائد بشكل كبير على العاملين وإعطائه الثقة الكاملة والرضى عن سلوكياته والدعم والمساندة له في وقت الأزمة مما يساعد على تخطي الأزمة.
- ضعف التمكين الإداري من قبل القيادة الإستراتيجية، والمسؤول الأول عن اتخاذ القرارات وقت الأزمات هو الوزير ورئيس الهيئة، وهو الذي يوزع المهام حسب ما يراه مناسب وحسب رؤيته.
- ضعف قدرة القيادة الإستراتيجية في الهيئة على مواكبة التطورات الحديثة. وضعف نظم المعلومات.
- اتضح من نتائج المقابلات أن من أكثر العوامل التي تلعب دوراً هاماً في قرار الأزمة هي شخصية القائد والأشخاص المحيطين به.

٤ / مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من كثرة وتنوع الأزمات فقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية، فهناك أزمات اقتصادية وسياسية وأمنية وصحية ومالية واجتماعية، وهناك أزمات الحروب وأزمات طبيعية مثل الحريق والزلازل وجميع هذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمات فالأزمات هي مصدر للخسارة البشرية العميقة والماسي والمعاناة (Jacobsen,2010). ويرتبط أداء المنظمات بشكل وثيق مع إداء القائد الاستراتيجي فالقيادة الإستراتيجية تلعب دوراً فعالاً في تطوير وتحويل هذه المنظمات إلى منظمات قوية و متميزة، وتحقق أهدافها ومنحها القدرة على البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة لمنع حدوث مثل هذه الأزمات، وتحسين التحذير منها وآليات اكتشافها مثل إشارات الأنداز المبكر، واحتواء

الأضرار واستعادتها عندما تحدث الأزمة، وقد ظهر مؤخراً اهتمام متزايد بإدارة الأزمات؛ ومن الأهمية بالنسبة للقادة أن تتحول هذه الحالة بأقل ضرر على منظماتهم وأكثر فائدة لها وللحصول على هذا الاختلاف تحتاج المنظمات إلى قادة ناجحين Celik & (Yilmaz, 2016)، والقادة الاستراتيجيون يعرفون التغيير الإستراتيجي الأساسي والحاسم والمطلوب في وقت الأزمة، ويخلق الاستراتيجيات المناسبة ويتخرج هذه الاستراتيجيات إلى إجراءات من الناحية التشغيلية لتغيير الاتجاه المطلوب (Gaitho & Awino, 2018).

لا شيء يختبر قدرة القائد بقدر ما تختبره حالة الأزمة؛ خلال الأزمات تخلق البيئات الحساسة التي قد يضطر فيها القادة إلى اتخاذ قرارات مفاجئة، وفعالة باستخدام القليل من المعلومات وفي هذه الأنواع من البيئة، قد تقوم العواطف والغرائز بسهولة تامة بتجاوز الفكر والمنطق من أجل الحد من تأثير هذه الأوقات الصعبة، كما يجب على القائد اتخاذ عدد من الإجراءات قبل الأزمة وأثناءها وبعدها وهناك دائماً مخاطر في اتخاذ هذه الإجراءات؛ ومع ذلك، فإن حجم الأزمة يتطلب في بعض الأحيان اتخاذ تدابير واسعة النطاق، لإدارة الأزمات فهي واحدة من أكثر ظروف الاختبار التي يكون فيها العامل الأكثر أهمية للتغلب على الأزمة هو وجود قائد استراتيجي (Ustun, ٢٠١٤).

وقد تم اختيار الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد التابعة لوزارة النقل بالجمهورية اليمنية، والتي أنشئت عام ١٩٧٦ وذلك لأهمية هذا القطاع، فهو من المرافق الحيوية المهمة ويعتبر عصب الحياة في أي دولة. وقد أشارت الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثات في الهيئة العامة للطيران إلى وجود بعض المظاهر التي تعكس قصوراً في كلٍّ من مفهوم القيادة الإستراتيجية، وكذلك عدم وجود إدارة للأزمات في الهيئة بالمعنى المعروف إنما وجود إدارة سلامة وأمن الطيران؛ وعدم تطبيق نظام فعال لتوجيه القيادة الإستراتيجية إلى إدارة الأزمات كأحد الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها وحققت نجاحاً في الدول التي أخذت بها.

وبناءً على ما سبق وعلى نتائج البحوث والدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن بلورة مشكلة الدراسة إلى التساؤل الرئيسي التالي: ما دور القيادة الإستراتيجية في زيادة فعالية إدارة الأزمات في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية؟

٥/ أهمية الدراسة

١/٥ الأهمية العلمية

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من وجود ندرة في الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات.
- المساهمة في إضافة مزيد من الدراسات والبحوث التي تناقش هذا الموضوع الشائك والمهم في ظل هذه الأوضاع التي تمر بها الجمهورية اليمنية وبعض البلدان العربية.
- إضافة دراسة علمية ممنهجة لمزيد من الدراسات والبحوث في مجال إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة.
- المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالتعرف على تأثير القيادة الإستراتيجية في زيادة فعالية إدارة الأزمات.

٢/٥ الأهمية التطبيقية

كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي سوف تُطبق عليه الدراسة، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية، وهي من أهم القطاعات الحيوية والرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها. فعلى الرغم من توقف كل الوزارات والمصالح الحكومية في الدولة عند بداية الحرب لم تتوقف وزاره النقل التي واصلت جميع أعمالها مثل النقل البري والنقل البحري من خلال ميناء عدن والحديده والمكلا والمخاء؛ وكذلك النقل الجوي في محافظه عدن وسيئون ولكنها محدودة للشركة اليمنية للطيران؛ أما مطار صنعاء فعمل على استقبال طائرات الأمم المتحدة فقط لفترة طويلة، وتم فتحه للرحلات القادمة من الأردن فقط في يوم ٢٠٢٢/٥/١٥، وحتى الآن، ولكن باقي مؤسسات وهيئات الوزارة تُمارس جميع مهامها بصوره طبيعية ومنها الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. وهناك ضرورة لإجراء مثل هذه البحوث والدراسات في الجمهورية اليمنية حيث أن معظم الدراسات العلمية تركز على قطاع التعليم والصحة وعدم الاهتمام بقطاع الطيران.

تتمثل أهمية هذه الدراسة على المستوى التطبيقي في المساعدة على زيادة وعي القيادة الإستراتيجية بالهيئة بأهمية إدارة الأزمات، وكذلك تطور وتقدم الهيئة وزيادة فعاليتها وكفاءتها وتحسين أداء العاملين فيها.

٦/ أهداف الدراسة

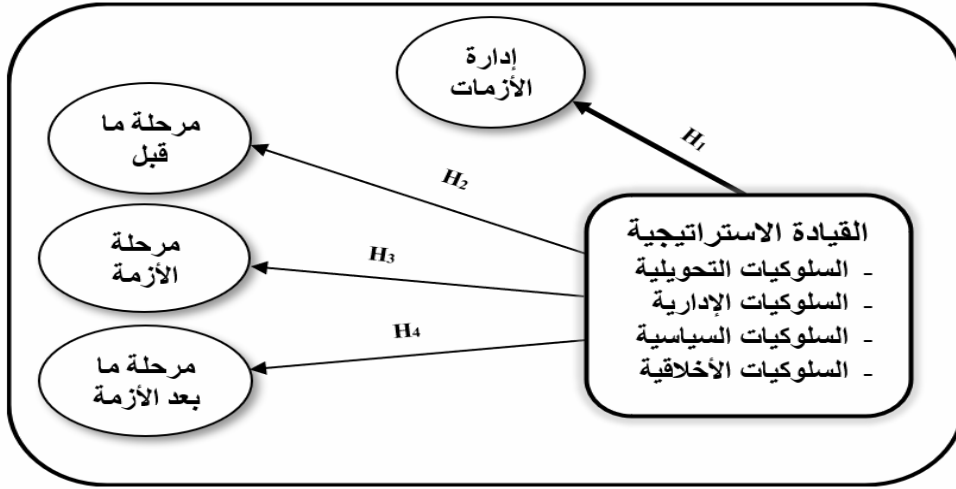
- تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى (تحديد دور القيادة الإستراتيجية في زيادة فعالية إدارة الأزمات) ويتحقق ذلك من خلال الأهداف التالية:
- التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.
 - تحديد مدى فعالية إدارة الأزمات من خلال مراحلها (مرحلة ما قبل الأزمة - مرحلة الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.
 - التعرف على مدى تأثير القيادة الإستراتيجية بأبعادها (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية إدارة الأزمات بمراحلها (مرحلة ما قبل الأزمة - مرحلة الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة) بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.

٧/ فروض الدراسة

يتطلب تحقيق الأهداف السابقة التحقق من مدى صحة أو عدم صحة الفروض التالية:

- الفرض الأول (H1): "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بمراحلها بشكل إجمالي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية"
- الفرض الثاني (H2): "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية."
- الفرض الثالث (H3): "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية."

الفرض الرابع (H4): "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.



شكل رقم (١) يوضح الإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة

* المصدر: من إعداد الباحثات

٨ / منهجية الدراسة

١/٨ المنهج المستخدم

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضع البحث والتعرف على مكوناتها، وتحليل اتجاهات المستقصى منهم نحو متغيرات الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال ما يلي:

الدراسة المكتبية: جمع البيانات الثانوية:

من خلال الرجوع إلى الأدبيات الحديثة سواءً كانت مراجع أو دوريات، أو مقالات عربية أو أجنبية موجودة في المكتبات، أو على مواقع شبكة الأنترنت العالمية والتي تناولت موضوعات الدراسة، وذلك بغرض وضع الإطار المعرفي لكل من (القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات)، والعلاقة بينهما وتحديد المقاييس المستخدمة لكل منهما، والتي تسهم بالضرورة في وضع الأهداف وصياغة الفروض والجانب المعرفي من الدراسة.

دراسة ميدانية: جمع البيانات الأولية:

- الدراسة الاستطلاعية: تم إجراء دراسة استطلاعية عن طريق إجراء مقابلات من خلال المكالمات الهاتفية في برامج التواصل الاجتماعي مثل (الأيمو – الجوجل دو- الوتس أب)، وقد كانت هذه المكالمات مع عدد (١٥) مفردة من كافة المستويات الوظيفية للتعرف على وجهات نظرهم وآرائهم، ومن خلال هذه المحادثات تمت معرفة مدى تطبيق متغيرات الدراسة في الهيئة محل الدراسة.
- الدراسة التطبيقية: تم إجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع قوائم الاستقصاء وفقاً للمقاييس الملائمة لمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال قائمة استقصاء معدة لذلك، مرفقة بالملاحق، وتشمل على المقاييس الخاصة ب (القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات)، ثم تم تحليل نتائج تلك الدراسة بغرض التعرف على مدى صحة أو عدم صحة فروض البحث وتحديد النتائج النهائية والتوصيات.

٢/٨ مجتمع وعينة الدراسة

١/٢/٨ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية، وعددهم (٢٥٤٤) فرداً من العاملين بالهيئة سواء من المديرين أو شاغلي الوظائف التنفيذية.

٢/٢/٨ عينة الدراسة

نظراً لتعذر استخدام أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية، حيث تم أخذ عينة قوامها (٣٣٤) من القيادات العليا ومديري الإدارات والعاملين شاغلي الوظائف التنفيذية بالهيئة وذلك عند نسبة خطأ (٥%) ومستوى ثقة (٩٥%)، وفقاً لجدول العينات الإحصائية من الموقع التالي:

<https://www.calculator.net/sample-size-culculator.html>.

وقد بلغت عدد قوائم الاستقصاء المستردة (٣٢٣)، وقد تم استبعاد عدد (٧٥) قائمة نظراً لعدم اكتمال بياناتها، وبذلك أصبحت العينة النهائية (٢٤٨) مفردة بنسبة استجابة (٧٤.٢٥) %.

جدول رقم (١) توزيع مفردات العينة

النسبة	العينة	النسبة	المجتمع	المستوى الوظيفي
%٥.٢٤	١٣	%١.١٨	٣٠	رئيس الهيئة وكيل الهيئة والوكلاء المساعدين
%٩.٢٧	٢٣	%١.٣٧	٣٥	مدراء العموم
%١٨.٩٥	٤٧	%٤.٩٩	١٢٧	مدير إدارة
%٢٠.٥٦	٥١	%٩	٢٣١	رؤساء الأقسام
%١٠.٠٨	٢٥	%١٠.٥	٢٦٥	إداريين وماليين
%١١.٦٩	٢٩	%١١.٨	٣٠٠	فني
%٢٤.١٩	٦٠	%٦١.١٦	١٥٥٦	أخرى (في مجال المراقبة الجوية، الإطفاء والإنقاذ، الاتصالات، معلومات الطيران، النقل الجوي، الأرصاد الجوية، سلامة وأمن الطيران، الهندسة والصيانة، تقنية المعلومات، نظم المعلومات الملاحية، وغيرها من التخصصات الفنية في حقل الطيران).
100.00%	248	%١٠٠	٢٥٤٤	إجمالي عينة الدراسة

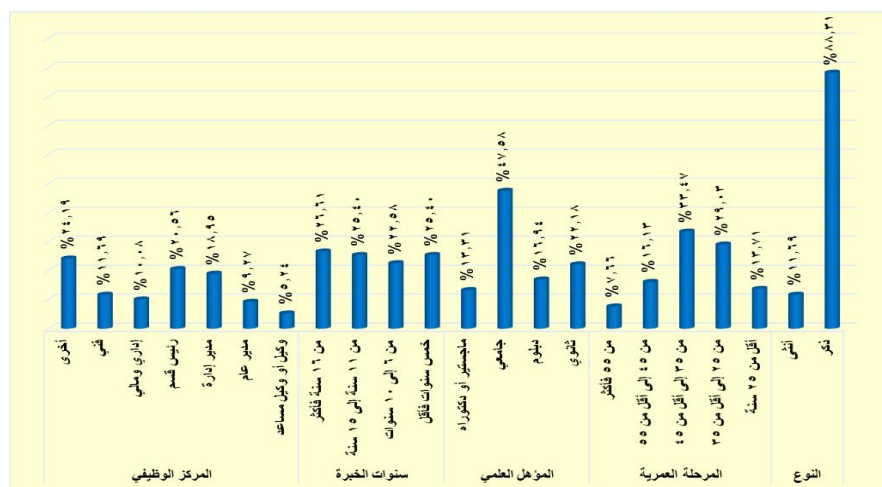
* المصدر: من واقع بيانات إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة للطيران المدني

والأرصاد بالجمهورية اليمنية

٣/٢/٨ توصيف العينة

تم استخدام التحليل الوصفي للبيانات من خلال التكرارات والنسب المئوية، وحساب المتوسطات الحسابية. وقد تضمنت الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة (النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي)، والخصائص الوظيفية (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي:

ويوضح الشكل رقم (٢) وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية (النوع، المرحلة العمرية، المؤهل العلمي)، والوظيفية (سنوات الخبرة، المركز الوظيفي).



شكل رقم (٢) وصف عينة الدراسة بحسب الخصائص الشخصية والوظيفية
* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٥/٢/٨ المقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة

تم الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، وكذلك طرق وإجراءات بناء وتقنين المقاييس، وذلك لتحديد المقاييس والمؤشرات التي ستستخدم. وفي ضوء ذلك تم تصميم أداة القياس من قبل الباحثات بالرجوع إلى الأدبيات الواردة:

القيادة الإستراتيجية

١- السلوكيات التحويلية: pisapia,2006 pisapia&Reyes-Guerra, 2008، أحمد، ٢٠١١، سمية، ٢٠١٦، عبدالغني، ٢٠١٧

٢- السلوكيات الإدارية: غنام، ٢٠١٧، خليف، ٢٠١٦، Yasin,2006

٣- السلوكيات الأخلاقية: غنام، ٢٠١٧، خليف، ٢٠١٦.

إدارة الأزمات ١- مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) Abd Elaal et al, 2022، زهران، ٢٠٢١، زنداح، ٢٠١٦.

٤- السلوكيات السياسية: غنام، ٢٠١٧، خليف، ٢٠١٦، أحمد، ٢٠١١، سمية، ٢٠١٦، عبدالغني، ٢٠١٧.

٢- مرحلة الأزمة (الاستجابة احتواء الأضرار): Lotfollahzadeh et al, 2019، الهاجري، ٢٠٢٠.

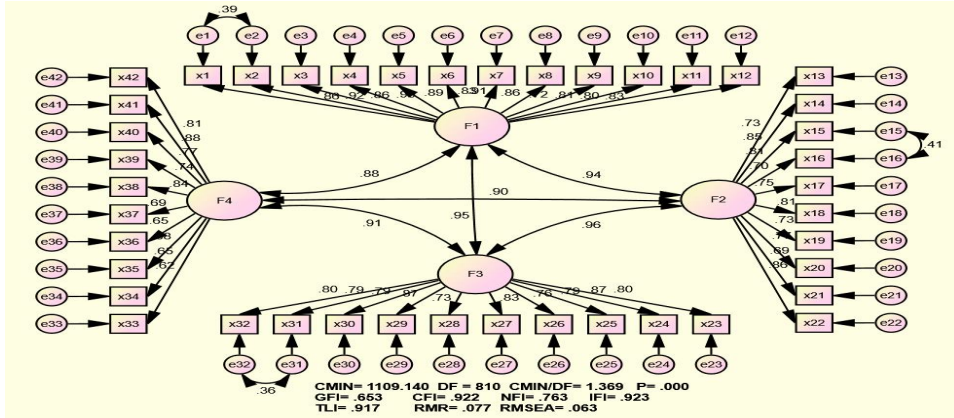
٣- مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط، التعلم والمراجعة): فراونة ٢٠١٩،
زهرا Lotfollah zadeh et al, 2019٢٠٢١.

٩/ صدق وثبات أدوات القياس المستخدمة

إجراءات ونتائج تقنين مقياس القيادة الإستراتيجية: يتكون مقياس القيادة الإستراتيجية من أربعة أبعاد فرعية (السلوكيات التحويلية، والسلوكيات الإدارية، والسلوكيات الأخلاقية، والسلوكيات السياسية). وقد تكون المقياس من (٤٢) عبارة، ويمكن عرض إجراءات ونتائج تحليل الصدق والثبات للمقياس على النحو الآتي:

أولاً: صدق البناء العاملي لمقياس القيادة الإستراتيجية Construct Validity

للتحقق من الصدق العاملي لمقياس القيادة الإستراتيجية تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory factor Analysis (CFA باستخدام برنامج (AMOS)، حيث تم بناء النموذج المفترض للمقياس كما بالشكل رقم (٣)، حيث يمثل (F1) بُعد السلوكيات التحويلية، بينما يمثل (F2) بُعد السلوكيات الإدارية، ويمثل (F3) بُعد السلوكيات الأخلاقية، كما يمثل (F4) بُعد السلوكيات السياسية. وقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات Multivariate Normality للتعرف على مدى اعتدالية توزيع البيانات، وتبين أن قيمة معامل مardia Mardia's coefficient بلغت (١٣٩.٢٥٦) بنسبة حرجه مقدارها (١١.١٦٣)، وهي قيمة أكبر من (١.٩٦)، أي أن بيانات متغيرات النموذج لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي ضوء ذلك تم استخدام طريقة Bootstrap لحساب الدلالة الإحصائية p Bollen-Stine لاختبار معنوية النموذج. وقد أوضحت المؤشرات المقترحة لتعديل النموذج الأولي أنه بالربط بين البواقي أو الأخطاء لبعض العبارات يمكن تحسين مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج، ويوضح الشكل رقم (٣/١) نتائج تحليل البنية العاملية لمقياس القيادة الإستراتيجية.



شكل رقم (٣) نتائج تحليل البنية العاملية لمقياس القيادة الإستراتيجية

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل رقم (٣) أن قيمة $CMIN/DF$ بلغت (١.٣٦٩) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٠١). كما أن مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقارب $RMSEA$ قد بلغت قيمته (٠.٠٦٣). ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR بلغ (٠.٠٧٧). وبلغت قيمة مؤشر جودة التوافق المطلقة GFI قد بلغت (٠.٦٥٣) وهي قيمة منخفضة نسبياً، إلا أن مؤشر التوافق التزايدى IFI بلغت قيمته (٠.٩٢٣)، ومؤشر التوافق المقارن CFI بلغت قيمته (٠.٩٢٢). ومؤشر توكر-لويس TLI بلغت قيمته (٠.٩١٧). وهي قيم مقبولة، وإضافة إلى ذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية p Bollen-Stine المحسوبة بطريقة Bootstrap قد بلغت (٠.٦٩٤)، كما أن جميع قيم تشعبات العبارات على الأبعاد التي تنتهي لها أكبر من (٠.٥٠). وتشير تلك النتائج إلى أن معظم المؤشرات الهامة لتوافق النموذج تقع في المدى المقبول، بما يؤكد صدق البنية العاملية للمقياس، ويوضح الجدول المرفق بالملاحق، معاملات تشعب العبارات على أبعاد مقياس القيادة الإستراتيجية.

ثانياً: ثبات مقياس القيادة الإستراتيجية Reliability

- تم حساب الثبات Reliability لمقياس القيادة الإستراتيجية باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) معاملات الثبات لمقياس القيادة الإستراتيجية (ن=٩٥)

مستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد العبارات	البُعد
مرتفع	٠.٩٧	١٢	السلوكيات التحويلية
مرتفع	٠.٩٤	١٠	السلوكيات الإدارية
مرتفع	٠.٩٥	١٠	السلوكيات الأخلاقية
مرتفع	٠.٩٢	١٠	السلوكيات السياسية
مرتفع	٠.٩٨	٤٢	إجمالي مقياس القيادة الإستراتيجية

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس القيادة الإستراتيجية قد بلغت (٠.٩٨)، كما تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد الفرعية من (٠.٩٢) إلى (٠.٩٧)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠). ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات للمقياس وبالتالي الثقة في نتائج تطبيقه وسلامة البناء عليها، كما تم تحليل الثبات لأبعاد المقياس بعد حذف كل عبارة على حده لمعرفة مدى تأثير كل عبارة على ثبات درجات أبعاد المقياس، وتم حساب معامل الارتباط المصحح -Corrected Item- Total Correlation لكل عبارة كمؤشر للقدرة التمييزية للعبارة ومدى اتساقها مع عبارات البُعد الذي تنتمي له، ويوضح الجدول رقم (٣) قيم معاملات الثبات والارتباط المصحح لأبعاد وعبارات المقياس.

جدول رقم (٣) قيم معاملات الثبات والارتباط المصحح لأبعاد وعبارات مقياس القيادة الإستراتيجية (ن=٩٥)

السلوكيات السياسية			السلوكيات الأخلاقية			السلوكيات الإدارية			السلوكيات التحولية		
معامل الثبات بعد حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح	رقم العبارة	معامل الثبات بعد حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح	رقم العبارة	معامل الثبات بعد حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح	رقم العبارة	معامل الثبات بعد حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح	رقم العبارة
-٠.٩٢	-٠.٦٠	٢٥	-٠.٩٤	-٠.٧٧	١٥	-٠.٩٣	-٠.٧٠	١٣	-٠.٩٧	-٠.٨٥	١
-٠.٩٢	-٠.٦٣	٢٦	-٠.٩٤	-٠.٨٥	١٦	-٠.٩٣	-٠.٨٣	١٤	-٠.٩٦	-٠.٩٠	٢
-٠.٩١	-٠.٦٨	٢٧	-٠.٩٤	-٠.٧٦	١٧	-٠.٩٣	-٠.٨١	١٥	-٠.٩٧	-٠.٨٣	٣
-٠.٩٢	-٠.٦٣	٢٨	-٠.٩٥	-٠.٧١	١٨	-٠.٩٣	-٠.٧٠	١٦	-٠.٩٦	-٠.٨٨	٤
-٠.٩٢	-٠.٦٥	٢٩	-٠.٩٤	-٠.٨١	١٩	-٠.٩٣	-٠.٧٤	١٧	-٠.٩٧	-٠.٨٥	٥
-٠.٩١	-٠.٧٩	٣٠	-٠.٩٤	-٠.٧٣	٢٠	-٠.٩٣	-٠.٧٨	١٨	-٠.٩٧	-٠.٨٢	٦
-٠.٩١	-٠.٧١	٣١	-٠.٩٤	-٠.٨٥	٢١	-٠.٩٣	-٠.٦٩	١٩	-٠.٩٦	-٠.٨٩	٧
-٠.٩١	-٠.٧٣	٣٢	-٠.٩٤	-٠.٧٦	٢٢	-٠.٩٣	-٠.٧٤	٢٠	-٠.٩٧	-٠.٨٦	٨
-٠.٩٠	-٠.٨٤	٣٣	-٠.٩٤	-٠.٧٩	٢٣	-٠.٩٣	-٠.٦٥	٢١	-٠.٩٧	-٠.٧١	٩
-٠.٩١	-٠.٧٥	٣٤	-٠.٩٤	-٠.٧٨	٢٤	-٠.٩٣	-٠.٨٢	٢٢	-٠.٩٧	-٠.٨٢	١٠
									-٠.٩٧	-٠.٨٠	١١
									-٠.٩٧	-٠.٨٢	١٢

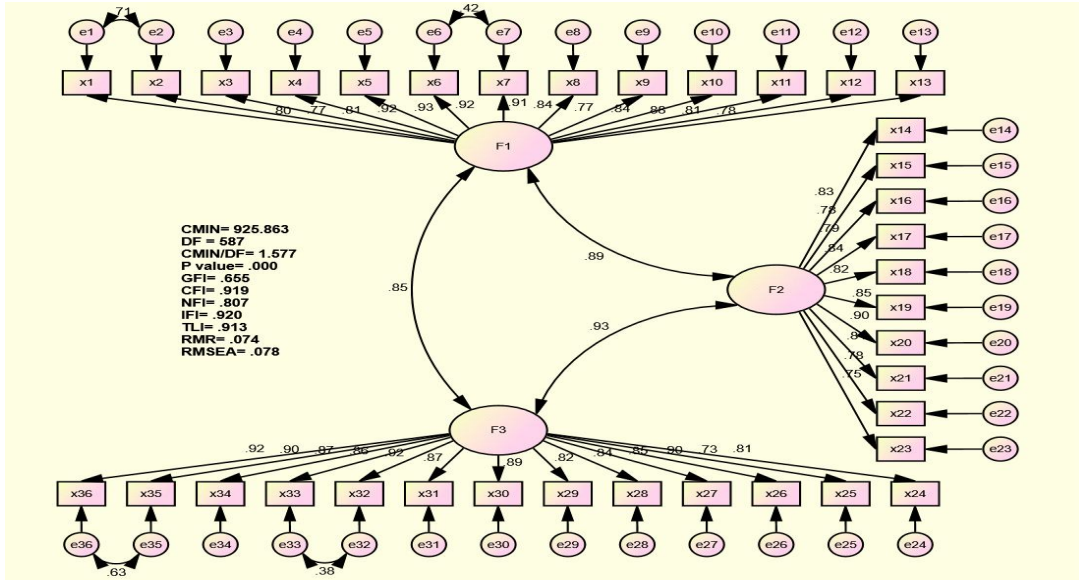
* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معاملات الثبات لأبعاد مقياس القيادة الإستراتيجية لا تتأثر بصورة إيجابية عند حذف أي عبارة منها، كما إن حذف بعض العبارات يؤثر سلباً على قيمة معامل الثبات للبعد الذي تنتمي له، وهو ما يؤكد أهمية عبارات كل بُعد بصورتها الحالية، كما أن معاملات الارتباط المصحح للعبارات مرتفعة عن (٠.٣٠)، وهو ما يعني قوة ارتباطها بالبعد وقدرتها التمييزية المرتفعة في قياس أبعاد القيادة الإستراتيجية.

- إجراءات ونتائج تقنين مقياس إدارة الأزمات: يتكون مقياس إدارة الأزمات من ثلاثة أبعاد فرعية (مرحلة ما قبل الأزمة: الوقاية والإعداد، ومرحلة الأزمة: الاستجابة واحتواء الأضرار، ومرحلة ما بعد الأزمة: استعادة النشاط والتعلم والمراجعة). وقد تكون المقياس من (٣٦) عبارة، ويمكن عرض إجراءات ونتائج تحليل الصدق والثبات للمقياس على النحو الآتي:

أولاً: صدق البناء العاملي لمقياس إدارة الأزمات Construct Validity

للتحقق من الصدق العاملي لمقياس إدارة الأزمات تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي باستخدام برنامج (AMOS)، حيث تم بناء النموذج المفترض للمقياس كما بالشكل رقم (٤)، حيث يمثل (F1) بُعد مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)، بينما يمثل (F2) بُعد مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)، بينما يمثل (F3) بُعد مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة). وقد تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات Multivariate Normality للتعرف على مدى اعتدالية توزيع البيانات، وتبين أن قيمة معامل مardia's coefficient بلغت (٢٠١.٩٦٩) بنسبة حرجه مقدارها (١٨.٨٢)، وهي قيمة أكبر من (١.٩٦)، أي أن بيانات متغيرات النموذج لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي ضوء ذلك تم استخدام طريقة Bootstrap لحساب الدلالة الإحصائية p لاختبار معنوية النموذج. وقد أوضحت المؤشرات المقترحة لتعديل النموذج الأولي أنه بالربط بين البواقى أو الأخطاء لبعض العبارات يمكن تحسين مؤشرات جودة التوافق الكلية للنموذج، ويوضح الشكل رقم (٤) نتائج تحليل البنية العاملية لمقياس إدارة الأزمات.



شكل رقم (٤) نتائج تحليل البنية العاملية لمقياس إدارة الأزمات

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الشكل رقم (٤) أن قيمة كاي ٢ درجات الحرية CMIN/DF قد بلغت (١.٥٧٧) بدلالة إحصائية (٠.٠٠٠١)، كما أن مؤشر جذر متوسط مربع خطأ التقارب RMSEA قد

بلغت قيمته (٠.٠٧٨) ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي RMR قد بلغت قيمته (٠.٠٧٤) وهي قيم مقبولة، وبلغت قيمة مؤشر جودة التوافق المطلقة GFI قد بلغت (٠.٦٥٥) وهي قيم منخفضة نسبياً، إلا أن مؤشر التوافق التزايدى IFI بلغت قيمته (٠.٩٢٠)، ومؤشر التوافق المقارن CFI بلغت قيمته (٠.٩١٩)، ومؤشر توكر-لويس TLI بلغت قيمته (٠.٩١٣)، وهي قيم مقبولة، وإضافة إلى ذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية Bollen-Stine المحسوبة بطريقة Bootstrap قد بلغت (٠.٣١٨)، كما أن جميع قيم تشبعات العبارات على الأبعاد التي تنتمي لها أكبر من (٠.٥٠)، وتشير تلك النتائج إلى أن معظم المؤشرات الهامة لتوافق النموذج تقع في المدى المقبول، بما يؤكد صدق البنية العاملية للمقياس، ويوضح الجدول المرفق بالملاحق، معاملات تشبع العبارات على أبعاد مقياس إدارة الأزمات.

ثانياً: ثبات مقياس إدارة الأزمات Reliability

تم حساب الثبات Reliability لمقياس إدارة الأزمات باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٤).

جدول رقم (٤) معاملات الثبات لمقياس إدارة الأزمات (ن=٩٥)

المستوى الثبات	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد العبارات	البُعد
مرتفع	٠.٩٧	١٣	مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)
مرتفع	٠.٩٥	١٠	مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)
مرتفع	٠.٩٧	١٣	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة)
مرتفع	٠.٩٩	٣٦	إجمالي مقياس إدارة الأزمات

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات مقياس إدارة الأزمات قد بلغت (٠.٩٩)، كما تراوحت قيم معامل الثبات للأبعاد الفرعية من (٠.٩٥) إلى (٠.٩٧)، وجميعها قيم أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات وهو (٠.٧٠). ويشير تحليل الثبات إلى ارتفاع مستوى الثبات للمقياس وبالتالي الثقة في نتائج تطبيقه وسلامة البناء عليها، كما تم تحليل الثبات لأبعاد المقياس بعد حذف كل عبارة على حده لمعرفة مدى تأثير كل عبارة على ثبات درجات أبعاد المقياس، وتم حساب معامل الارتباط المصحح Corrected Item-

Total Correlation لكل عبارة كمؤشر للقدرة التمييزية للعبارة ومدى اتساقها مع عبارات البُعد الذي تنتهي له، ويوضح الجدول (٥) قيم معاملات الثبات والارتباط المصحح لأبعاد وعبارات المقياس.

جدول رقم (٥) قيم معاملات الثبات والارتباط المصحح لأبعاد وعبارات مقياس إدارة الأزمات (ن=٩٥)

مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة)			مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)			مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)		
معامل الثبات بعد حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح	رقم العبارة	معامل الثبات بعد حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح	رقم العبارة	معامل الثبات بعد حذف المفردة	معامل الارتباط المصحح	رقم العبارة
٠.٩٧	٠.٧٨	٢٤	٠.٩٥	٠.٧٩	١٤	٠.٩٧	٠.٨٠	١
٠.٩٧	٠.٧١	٢٥	٠.٩٥	٠.٧٧	١٥	٠.٩٧	٠.٧٨	٢
٠.٩٧	٠.٨٨	٢٦	٠.٩٥	٠.٧٨	١٦	٠.٩٧	٠.٧٩	٣
٠.٩٧	٠.٨٣	٢٧	٠.٩٥	٠.٧٩	١٧	٠.٩٧	٠.٩١	٤
٠.٩٧	٠.٨٣	٢٨	٠.٩٥	٠.٨٠	١٨	٠.٩٧	٠.٩١	٥
٠.٩٧	٠.٨١	٢٩	٠.٩٥	٠.٨٢	١٩	٠.٩٧	٠.٩٠	٦
٠.٩٧	٠.٨٨	٣٠	٠.٩٤	٠.٨٩	٢٠	٠.٩٧	٠.٩٠	٧
٠.٩٧	٠.٨٦	٣١	٠.٩٥	٠.٨٢	٢١	٠.٩٧	٠.٨٣	٨
٠.٩٧	٠.٩٢	٣٢	٠.٩٥	٠.٧٥	٢٢	٠.٩٧	٠.٧٦	٩
٠.٩٧	٠.٨٦	٣٣	٠.٩٥	٠.٧٤	٢٣	٠.٩٧	٠.٨٢	١٠
٠.٩٧	٠.٨٥	٣٤				٠.٩٧	٠.٨٧	١١
٠.٩٧	٠.٩٠	٣٥				٠.٩٧	٠.٨٠	١٢
٠.٩٧	٠.٩١	٣٦				٠.٩٧	٠.٧٧	١٣

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٥) أن معاملات الثبات لأبعاد المقياس لا تتأثر بصورة إيجابية عند حذف أي عبارة منها، بل إن حذف بعض العبارات يؤثر سلباً على قيمة معامل الثبات للبعد، وهو ما يؤكد أهمية عبارات كل بُعد بصورتها الحالية، كما أن معاملات الارتباط المصحح للعبارات مرتفعة عن (٠.٣٠)، وهو ما يعني قوة ارتباطها بالبعد وقدرتها التمييزية المرتفعة في قياس أبعاد إدارة الأزمات.

١٠/ الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل استجابات عينة الدراسة، والتي تضمنت ما يلي: المتوسط الحسابي Mean، الانحراف المعياري Standard deviation ومعامل الاختلاف Coefficient of variance، اختبار مان-ويتني Mann-Whitney test، اختبار كروسكال-واليس Kruskal-Wallis test، معامل ارتباط بيرسون، Pearson Correlation تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear

Regression، تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression

جدول رقم (٦) الحكم على درجة الموافقة في ضوء المتوسط الحسابي (معياري التصحيح)

المدى	درجة الموافقة (درجة التوافر)
من ١ وحتى ١.٨٠	غير موافق على الإطلاق (ضعيفة جداً)، غير متوافر
من ١.٨١ وحتى ٢.٦٠	غير موافق (ضعيفة)، غير متوافر على الإطلاق
من ٢.٦١ وحتى ٣.٤٠	محايد (متوسطة)، متوافر بدرجة متوسطة
من ٣.٤١ وحتى ٤.٢٠	موافق (كبيرة)، متوافر بدرجة كبيرة
من ٤.٢١ وحتى ٥	موافق تماماً (كبيرة جداً)، متوافر بدرجة كبيرة جداً

* المصدر: من إعداد الباحثات

١١/ حدود الدراسة

تم إجراء الدراسة وفقاً للحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمانية:

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على قياس تأثير القيادة الإستراتيجية بأبعاده (السلوكيات التحولية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فاعلية إدارة الأزمات بمراحلها (مرحلة ما قبل الأزمة - مرحلة الأزمة - مرحلة ما بعد الأزمة) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية.

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على (الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية).
 - الحدود البشرية: أجرت الباحثات الدراسة الميدانية على عينة من القيادات العليا ومديري الإدارات والعاملين شاغلي الوظائف التنفيذية بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية.
 - الحدود الزمانية: وقد تم إجراء الدراسة الميدانية لهذه الدراسة خلال الفترة من ٢١/١ إلى ٥/٦ في العام ٢٠٢٣ م.
- ١٢/ الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
- ١٢/ القيادة الإستراتيجية

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدب الإداري، والجدور الأولى لهذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في عالم الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى ولعل السبب الرئيسي في ذلك يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها، ففي منتصف الثمانيات تحولت الدراسات من دراسة القيادة الإشرافية إلى دراسة القيادة الإستراتيجية، لأن المشهد التنافسي في القرن الحادي والعشرين هو أكثر تعقيداً وتحدياً ولا يمكن التنبؤ به للمطالبة باتخاذ قرار أكثر سرعة ودقة، ويتخذ القرار من قبل القادة الاستراتيجيين لتحسين أداء المنظمة.(Mui et al,2018) ففي البداية تم التركيز على نظرية المراتب العليا ودراسة (Top Management Teams (TMTs) أي فرق الإدارة العليا، بالإضافة إلى ما تم تسميته بنظريات القيادة الجديدة.(Kabetu & Iravo,2018)

ومن خلال مراجعة الأدبيات حول التعريفات المختلفة للقيادة الإستراتيجية تعددت وجهات نظر الباحثين في تعريفها للقيادة الإستراتيجية، فهي وظيفة أساسية تعمل على وضع المنظمة بشكل مناسب في بيئتها الحالية والمستقبلية، ولكي تنجح المنظمات في تحقيق رسالتها التي أنشئت من أجلها، يتطلب ذلك قائداً يقدر على أن يقوم بخدمة أهداف المنظمة، وتحقيق ذلك من خلال الأدوار المختلفة التي تلعبها القيادة الإستراتيجية، وقدراتها الإستراتيجية الفريدة التي تمتلكها لإنجاز المهام التنظيمية.(Yasin,2006)

أما (Pisapia 2006) فقد عرف القيادة الإستراتيجية بأنها "القدرة على اتخاذ قرارات حكيمة لتحقيق الأهداف والغايات باستخدام الطرق (الاستراتيجيات) والوسائل (الإجراءات) المناسبة لمواجهة الاضطرابات والغموض البيئي".

أما (Vajarodaya,2013; Muasya,2017; Prasertcharoensuk &) فقد اتفقوا بأن القيادة الإستراتيجية هي قدرة القائد على توقع وتصوير والاستعداد والحفاظ على المرونة والتمكين، والتأثير على الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي من خلال إدارة مشتركة، والتأهب والاستعداد للمستقبل لمساعدة المنظمة على التكيف مع التغيير المتزايد في بيئة الأعمال اليوم، وتتطلب القيادة الإستراتيجية من القائد المحافظة على الحدود مع الآخرين.

ومن زاوية أخرى أكدserfontein أن القيادة الإستراتيجية هي عبارة عن قيادة إدارية تشتمل على مزيج متناغم من الرؤى المستقبلية، والسلوك الأخلاقي والقرارات القائمة على القيمة، والإشراف على العمليات التشغيلية والمسؤوليات الإستراتيجية (طويلة المدى)، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات للتأثير الفوري والحفاظ على الأهداف طويلة المدى، وتعزيز النمو والبقاء للمنظمة (Samimi et al ,2020).

لذلك فإن القيادة الإستراتيجية هي قوة التأثير لتحقيق الفعالية الشاملة للمنظمات بالقدرة على التعامل مع نقاط القوة والضعف الداخلية والتهديدات والفرص الخارجية لاكتساب ميزة تنافسية، وبناء علاقات بين التفكير والعمل والاهتمام بالمنظمة بأكملها وتطوير أهدافها المتغيرة واختيار وصيانة الموارد والقدرات اللازمة لتمكينها من المنافسة.(Serfontein,2010)

وترى الباحثات أن القيادة الإستراتيجية هي مجموعة من الخصائص الشخصية وأنماط التفكير، والإدارة الفعالة التي تُفكر وتتخذ القرارات اللازمة للتطوير والتأثير على الخطة الإستراتيجية للمنظمة، وذلك لتعزيز وزيادة أداء المنظمة من خلال، تطوير القدرات البشرية والاجتماعية وخلق قدرات فريدة تسمح بامتصاص وتعلم معلومات جديدة وإنتاج الأفكار الإبداعية، ولديهم الكفاءة والقدرة والمهارة، مثل مهارات الاتصال والتأثير والتفاوض والتعلم المستمر والتحكم، وإعادة تشكيل وتجديد هذه الأنشطة والموارد وتنسيق وصيانة وتطوير القدرات الأخرى داخل المنظمة لزيادة القدرة على التوقعات والاستعداد والتأهب للمستقبل.

وقد عرفت الباحثات القيادة الإستراتيجية بأنها مجموعة الإجراءات والممارسات والسلوكيات الهامة التي يمارسها القادة، والتي تُستخدم لتعزيز وزيادة أداء المنظمة،

وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات في ضوء منظومة قيمية وأخلاقية. وذلك من خلال تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، والاستعداد والتأهب للمستقبل ومواجهة الاضطرابات والغموض البيئي، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة على نحو أكثر كفاءة وفاعلية والتأثير في خطتها الإستراتيجية.

أن القادة الاستراتيجيين هم الأفراد والفرق الذين يستخدمون نمط القيادة الإستراتيجية عندما يتصرفون ويؤثرون في الطرق التي تعزز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات. والقادة الاستراتيجيون هم في الأساس موجهون نحو المستقبل أي إستباقيون ومخاطرون ويعتمدون في قراراتهم وأفعالهم على معتقداتهم وقيمهم ومشاركه رؤيتهم مع الآخرين في المنظمة. وفهم المزيج من القيادة الإدارية والقيادة الحكيمة Visionary leadership والتي تركز على السلوك الأخلاقي والقرارات القائمة على القيمة والأشرف على التشغيل والمسئوليات الإستراتيجية طويلة الأجل وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والحفاظ على الأهداف طويلة الأجل لتعزيز نمو واستمرار وبقاء المنظمة-Nuevo (Chow, 2021).

فالقادة الاستراتيجيون يخلقون معنى وهدف للمنظمة برؤية ورسالة قويتين، ويحققون التوازن بين التزامات المنظمة قصيرة وطويلة الأجل والاستقرار المالي لها ويهتمون بالحاضر والمستقبل، ويؤثرون على أعضاء المنظمة للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً ويتخذون القرارات التي تحقق أعلى عائد وبالتالي خلق مكاسب طويلة المدى لمنظمتهم (Kabetu & Iravo, 2018).

أبعاد القيادة الإستراتيجية Strategic Leadership وتحتوي على أربعة أبعاد:

– السلوكيات الإدارية Managerial Actions

السلوكيات الإدارية هي تلك السلوكيات التي يمتلكها قادة المنظمة، والتي من خلالها يتم تطوير وتعزيز جوانب الأداء المتميز، باستثمار مواردها وقدرات أعضائها، واتخاذ القرارات بناءً على تحليل جذري للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة، وما تمتلكه من نقاط قوة وضعف، واتباع الإجراءات اللازمة عندما يتطلب الأمر تحقيق الأداء المستهدف.

– السلوكيات التحولية Transforming Actions

هي القدرة على استخدام أفعال التغيير التي تؤدي إلى تقديم النظام المعياري الجديد. وهي تلك السلوكيات المستخدمة لتحفيز أعضاء المنظمة نحو تحقيق الأهداف التي تمثل القيم والتطلعات والتوقعات الخاصة بالقادة والتابعين والمنظمة في حد ذاتها، وذلك بإثارة

القبول العاطفي لدى التابعين للتحديات والتغييرات، وخلق شعور بالملكية المشتركة، وتشجيع الإدارة الذاتية القائمة على الرؤية والقيم والأولويات المتفق عليها، وتقديم النظرة التفاؤلية المستقبلية التي يمكن الوصول إليها. ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير (خليف، ٢٠١٦).

السلوكيات التحولية هي تلك السلوكيات المستخدمة من قبل القائد لتحفيز أعضاء المنظمة، نحو تحقيق الأهداف المنشودة، من خلال وضع رؤية واضحة ومقنعة لمستقبل المنظمة، والعمل على التجديد والتنوع في طرق وأساليب العمل، والاهتمام باحتياجات العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم، وغرس الشعور بالفخر في نفوسهم، مما يزيد من شعورهم بالاحترام والتقدير.

– السلوكيات الأخلاقية Ethical Actions

هي القدرة على إتباع المبادئ والمثل التي يختارونها بمحض إرادتهم والتقييم الصحيح للآخرين والتمسك بالقيم والحقوق المطلقة في أي موقف، وخلق الثقة والتفاهم من خلال الصدق. وهي كذلك من السلوكيات المستخدمة لغرس الإحساس والمعاني، والأخلاقيات والتضحية بالنفس، وعملية التفكير والمنطق الأخلاقي الذي يستخدمه القادة في صنع القرارات، وتحقيق التوازن بين الجوانب العاطفية والفكرية (القرني، الزائدي، ٢٠١٦؛ عبدالغني، ٢٠١٧).

السلوكيات الأخلاقية هي الممارسات التي يتبناها قادة المنظمة، والقائمة على مجموعة من المبادئ، والقيم الأخلاقية، عند التعامل مع مرؤوسهم مثل، الصدق والثقة والالتزام والتعاون والتسامح والعدل والاحترام والعمل على خدمة الآخرين.

– السلوكيات السياسية Political Actions

هي القدرة على المقايضة والمشاركة في العلاقات بهدف تبادل الأشياء القيمة وتكوين العلاقات المؤقتة. وهي شكل من أشكال السلوك الإنساني والسلوكيات المستخدمة لظواهر معينة، وهي الظواهر السياسية مثل تنمية العلاقات والسلطة والقدرة على استخدام استراتيجيات المقايضة والتفاوض، وتعظيم توازن السلطة في كل العلاقات التنظيمية، وتطوير التحالفات الخارجية والداخلية لبناء قاعدة قوية من الدعم والتأييد، وخلق الدعم والتأييد من الأفراد ذوي السلطة والنفوذ، وتحديد مصادر قوة وسلطة الأفراد في المواقف (القرني، الزائدي، ٢٠١٦)

السلوكيات السياسية هي السلوكيات التي تشكل الدور السياسي للقائد الاستراتيجي، وتعمل على بناء علاقات جيدة بين الأفراد والجماعات داخل وخارج المنظمة، بهدف توفير بيئة عمل مستقرة، من خلال التواصل والتفاوض الفعال، والاستفادة من الفرص المتاحة، لبناء تحالفات وشراكات تخدم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

٢/١٢ إدارة الأزمات

يعتبر حقل إدارة الأزمات من حقول المعرفة الجديدة نسبياً، فلم يحظ باهتمام الباحثين إلا في السنوات الأخيرة، لذا مازال هناك الكثير لتتعلمه، فعلى الرغم من الوعي المتزايد لتأثير حدوث الأزمة، إلا أنه توجد حيرةً كبيرةً عندما يتم التعرض لأزمة حقيقية. وقد يُفسر هذا سبب تعامل المنظمات مع الأزمات بشكل غير فعال (ÇİFTÇİ et al, 2017).

يعد علم إدارة الأزمات أحد علوم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات، وعلم تحريك الثوابت وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية سواء سياسية أو اجتماعية، أو تعليمية، أو غيرها وهو بذلك علمٌ مستقلٌ بذاته، وفي الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه. (Simmons, 2009) وتعتبر إدارة الأزمات مفهوم شامل يتضمن التخطيط العام والاستجابة على المدى الواسع في حالات الطوارئ والكوارث، ونظام يزود المنظمة باستجابة سريعة ومرتبطة للأزمات، هذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار والقيام بأعمالها اليومية المتعلقة بتقديم الخدمات والمنتجات وتحقيق الأرباح وغيرها في نفس الوقت الذي تدار فيه الأزمة بنجاح (Boin et al, 2006).

ويركز Glaesser عام ٢٠٠٦ في تعريفه على الناحية الإستراتيجية "حيث عرف إدارة الأزمات على أنها الاستراتيجيات والعمليات والتدابير التي يتم التخطيط لها وتنفيذها لمنع الأزمات والتعامل معها". كما عرفها عدل بأنها الاستعداد لما قد لا يحدث والتعامل مع ما حدث (عودة، ٢٠٠٨).

كما عرفا (Milašinović & Kešetović 2008) إدارة الأزمات على أنها "مجموعة من الوظائف أو العمليات، التي تهدف إلى تحديد وفحص وتوقع حالات الأزمات المحتملة، وإنشاء وسائل خاصة من شأنها أن تمكن المنظمة من منع حدوث أزمة، أو التعامل معها والتغلب عليها بأقل قدر من العواقب، والعودة الأسرع إلى الحالة الطبيعية.

ويرى زيدان (٢٠١٣) أن إدارة الأزمة هي "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة، التي تُمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها، أو تغيير مسارها لصالح المنظمة".

وقد اتفق كل من (الصيرفي، ٢٠٠٧ ; رزيق، عزالدين، ٢٠١٢؛ السكارنه، ٢٠١٢؛ أحمد، ٢٠١٤) على تعريف إدارة الأزمات "بأنها عملية إدارية مقصودة، تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات، والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات، ومواجهتها بنجاح، بما يحقق الاستقرار ويجنب التهديدات والمخاطر، مع اكتساب دروس وخبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات مستقبلاً. وهي أيضاً كيفية التغلب على الأزمة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها"

أما الجديلي (٢٠١٥) فيرى أن إدارة الأزمات "هي فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد، بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك، وذكر بأنها (التخطيط لما قد لا يحدث)".

وقد عرفها (Kuzmanova 2016) من ناحية الإجراءات المتخذة في إدارة الأزمات وهي الإجراءات التي تهدف إلى التنبؤ بمخاطر الأزمة، وتحليل أعراضها، واتخاذ التدابير للحد من أثارها السلبية المحتملة، والآثار المترتبة على ذلك والاستفادة من جميع الفرص الممكنة فيما يتعلق بالمزيد من تطوير المنظمة.

كما أضاف حمزة (٢٠١٩) "أنها تتمثل في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر، والتهديدات الحالية والمحتملة، والعمل على تجنبها أو تقليل أثارها السلبية، لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن، وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تُتيحها".

أما دقنة، والبقعي (٢٠٢١) فقد عرفا إدارة الأزمات على أنها "الطريقة التي تقوم بها المنظمة في سبيل الخروج من الأزمة بأقل الخسائر والحفاظ على مواردها ومقوماتها أو حتى صورتها الذهنية. والنظر إلى كيفية التغلب عليها وإدارتها من خلال اكتشاف عناصر الأزمة، والتخطيط والتنظيم والمتابعة إلى غاية التقييم وزوال الأزمة".

ويتطلب ذلك التكامل والتعاون بين مختلف الإدارات في المنظمة، بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق (منع وقوع الأزمة كلما أمكن - حصارها والتقليل من تأثيراتها - مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية - تقليل الخسائر في الأرواح والممتلكات إلى اقل حد ممكن- تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة - إزالة الآثار السلبية التي تخلقها الأزمة لدى العاملين والجمهور- تحليل الأزمة والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المشابهة وتحسين وتطوير قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة الأزمات وتصميم الهيكل التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة).

كما أنها تُعتبر حائط صد لحماية المنظمة من الأزمات، وذلك من خلال الأساليب والأدوات الخاصة بإدارة الأزمات إذ يتم التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها وإن لم تستطع منع وقوعها قد تستطع منع تداعياتها والحد من أثارها السلبية وتعظيم الآثار الإيجابية والاستفادة منها. باعتبارها فرصاً للتعلم من خلال تقييم الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل معها ومحاولة تحسينها، واستخدام تخطيط السيناريوهات ودمج إدارة الأزمات في الإدارة الإستراتيجية للمنظمات لأن كلاهما يعتمد على استراتيجيات مبتكرة وبدئية.

ومما سبق تُعرف الباحثات إدارة الأزمات بأنها تشير إلى "عملية إدارية مستمرة تتنبأ بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة؛ لمنعها أو الاستعداد للتعامل معها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية".

وتهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق درجة استجابة ذات سرعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة اللازمة، وذلك لدرء الأخطاء قبل وقوعها والتحكم بها واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، من خلال استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار، وتقليل أضرارها وتوفير الدعم الضروري لها، لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وذلك من خلال عملية الإعداد، والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية في جميع مراحل الأزمة، والتقليل من الخسائر إلى الحد الأدنى، وحماية سمعة المنظمة وربحيتها وبقائها.

أبعاد إدارة الأزمات وتحتوي على ثلاثة أبعاد:

أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة: الوقاية والأعداد Prevention and preparation

هي "مرحلة التخطيط المسبق للأزمات المحتملة، وكيفية التعامل معها، من خلال تحليل المخاطر المحتملة، واكتشاف مؤشرات حدوثها، وتوفير كافة المعلومات المطلوبة للوقاية منها وإدارتها".

ثانياً: مرحلة الأزمة: الاستجابة، واحتواء الأضرار Response and Damage Containment

تشير هذه المرحلة إلى "تعبئة الجهود، وتنفيذ واستخدام خطط وإجراءات الطوارئ، واستيعاب الموقف وفهم ملامسته ثم احتوائها من خلال توزيع وتحديد المهام، وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات، وإجراء عمليات الاتصالات مع الأطراف الأخرى، وتحريك الموارد المطلوبة لمواجهة الأزمة بأسرع وقت وأقل خسائر".

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة: استعادة النشاط/ التعلم والمراجعة/ Learning and reviewing restore activity

هي "العمليات التي تقوم بها إدارة المنظمة لغرض إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة لاستعادة توازنها وقدرتها على ممارسة أعمالها الاعتيادية؛ كما كانت من قبل؛ والتعلم واستخلاص الدروس المستفادة منها، وكذلك التعرف على مواطن القوة والضعف الموجودة في المنظمة".

١٣/ قياس اتجاهات المستقصى منهم نحو مدى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية.

يتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات المستقصى منهم نحو مدى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات الأخلاقية - السلوكيات السياسية) بشكل إجمالي في مفردات عينة الدراسة، وكذلك تحليل الاتجاهات لمدي توافر كل بُعد من الأبعاد على حدى، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد كانت على النحو التالي:

١٣/١ تحليل الاتجاهات نحو مدى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية بشكل إجمالي في القطاع محل الدراسة

بتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (٧) الخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر والأهمية النسبية للعبارات، لاستجابات عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الإستراتيجية بالهيئة، وكذلك بالشكل رقم (٤) تبين الآتي:

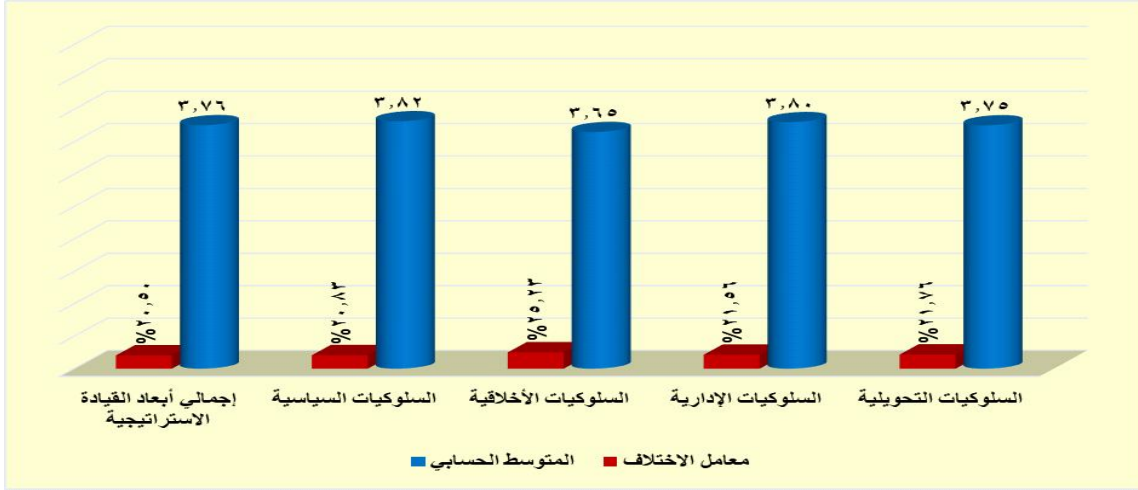
جدول رقم (٧) النتائج الإجمالية لأبعاد القيادة الإستراتيجية (ن=٢٤٨)

الأهمية النسبية	درجة التوافر	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		المتوسط الحسابي	البُعد
				الحد الأدنى	الحد الأعلى		
٣	كبيرة	٢١.٧٦%	٠.٨٢	٣.٨٦	٣.٦٥	٣.٧٥	السلوكيات التحويلية
٢	كبيرة	٢١.٥٦%	٠.٨٢	٣.٩٠	٣.٧٠	٣.٨٠	السلوكيات الإدارية
٤	كبيرة	٢٥.٢٣%	٠.٩٢	٣.٧٦	٣.٥٣	٣.٦٥	السلوكيات الأخلاقية
١	كبيرة	٢٠.٨٣%	٠.٧٩	٣.٩٢	٣.٧٢	٣.٨٢	السلوكيات السياسية
-	كبيرة	٢٠.٥٠%	٠.٧٧	٣.٨٥	٣.٦٦	٣.٧٦	إجمالي أبعاد القيادة الإستراتيجية

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

■ جاءت درجة التوافر لإجمالي القيادة الإستراتيجية في مستوى كبير، بمتوسط حسابي (٣.٧٦)، وانحراف معياري (٠.٧٧)، وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح ما بين (٣.٦٦) إلى (٣.٨٥)، وهو ما يؤكد أن مستوى توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية بالقطاع محل الدراسة تميل إلى مستوى كبير، وهذا يرجع إلى أن القيادة الإستراتيجية في الهيئة تنشئ وتطور علاقات وتحالفات وصدقات مع الأشخاص والجماعات والهيئات المناظرة داخل وخارج المنظمة، من خلال التواصل الفعال والتأثير والأقناع والتصرف بثقة وصدق، وتشجيع المناقشة والحوار عند وضع الخطط والقواعد والقرارات بناء على تحليل الفرص والتحديات المحيطة بالهيئة، واحترام وتقدير جهود العاملين وتشجيع الأفكار الإبداعية وتقديم الدعم لهم، ووضع المعايير المتعلقة بالقيم والسلوكيات والمبادئ الأساسية، هذا وقد أشاره دراسة كل من (Yasin, 2006; الطورة، ٢٠٢١) على أهمية القيادة الإستراتيجية والتي يجب أن تقوم بالإجراءات والسلوكيات المختلفة لمواجهة التعقيدات البيئية المحيطة بالمنظمات وزيادة الأداء والاستدامة.

- يوجد تباين في ترتيب الأهمية النسبية، في درجة توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية، حيث جاء بُعد السلوكيات السياسية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٢)، يليه بُعد السلوكيات الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، يليه بُعد السلوكيات التحويلية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، بينما يأتي بُعد السلوكيات الأخلاقية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وتشير هذه النتائج إلى أن الجوانب العلائقية والاجتماعية أكثر حضوراً لدى القادة في الهيئة، حيث أن القائد يُنشئ ويُطور علاقات قوية مع الجهات والهيئات المناظرة، ويُقيم علاقات وتحالفات وصدقات مع الأشخاص ذوي التأثير والنفوذ داخل وخارج الهيئة، ويتمتع بالقدرة على التواصل مع مرؤوسيه من خلال التأثير الشخصي والإقناع. في حين أن الجوانب المتعلقة بإدارة التغيير والأبداع وتقديم الدعم والاهتمام بمرؤوسيه أتت في آخر اهتمامات القادة. وهو ما يمكن تفسيره بأن القادة الاستراتيجيين بالهيئة يمارسون السلوكيات السياسية بدرجة عالية نظراً للاضطرابات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالقطاع محل الدراسة.
- وتختلف هذه النتيجة من حيث ترتيب درجة ممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية مع نتائج دراسة (خليل، وآخرون، ٢٠١٧) فقد كان ترتيب درجة توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية (البُعد السياسي وتلاه البُعد الأخلاقي ومن بُعدة البُعد الثقافي بينما جاء البُعد الإداري في المرتبة الرابعة وفي الأخير البُعد التحويلي).
- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات العينة حول جميع أبعاد القيادة الإستراتيجية حيث تراوحت قيمة معامل الاختلاف لجميع الأبعاد بين (٢٠.٨٣%)، (٢٥.٢٣%) وهذا ما يشير إلى اتفاق مفردات اتجاهات عينة الدراسة نحو جميع الأبعاد. ويوضح الشكل رقم (٥) النتائج الإجمالية لأبعاد القيادة الإستراتيجية.



يوضح الشكل رقم (٥) النتائج الإجمالية لأبعاد القيادة الإستراتيجية
* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢/١٣ تحليل الاتجاهات نحو مدى توافر كل بُعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية على
حدى في البيئة محل الدراسة.

يتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات المستقصي منهم نحو مدى توافر كل بُعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية، ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد القيادة الإستراتيجية على النحو الآتي:

١/٢/١٣ بُعد السلوكيات السياسية

احتل بُعد "السلوكيات السياسية" المرتبة (الأولى) من حيث مدى توافره في البيئة محل الدراسة، وتحليل البيانات الموجودة من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التوافر، والأهمية النسبية للعبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة، تبين الآتي:

توافر إجمالي بُعد السلوكيات السياسية بدرجة كبيرة لدى مفردات عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (٣,٨٢)، وانحراف معياري (٠,٧٩). وقد جاءت درجة التوافر على مستوى العبارات كبيرة، وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣,٦٤) إلى (٣,٩٥)، ومعامل اختلاف يتراوح بين (٢٢,٩٧%) إلى (٣١,٥١%).

قد ترجع هذه النتيجة إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة السلوكيات السياسية للقادة قد جاءت بدرجة كبيرة، وذلك من خلال تواصلهم ببراعة مع الآخرين باستخدام شبكة العلاقات والاتصالات، ويُنشئ ويُطور علاقات قوية مع الجهات

والهيئات المناظرة، ويُقيم صداقات وعلاقات وتحالفات مع الأشخاص ذوي التأثير والنفوذ داخل وخارج الهيئة، ولديه القدرة على التفاوض والتوصل إلى نتائج لمصلحة جميع أطراف التفاوض، ويحرص على تحقيق التوافق بين احتياجات الموظفين وأهداف الهيئة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطوره، ٢٠٢١؛ خليل وآخرون، ٢٠١٧؛ Yasin, 2006)؛ والتي أشارت إلى أهمية استخدام مجموعة واسعة من السلوكيات السياسية من شأنها أن تؤدي إلى نجاح أكبر للقائد في بيئات مستقرة وغير مستقرة، وكذلك يجب أن يكون القادة قادرين على توفير مرونة الإجراءات السياسية لمساعدتهم على التعامل مع المشكلات وإحداث تغييرات إيجابية في منظماتهم.

٢/٢/١٣ بُعد السلوكيات الإدارية

احتل بُعد " السلوكيات الإدارية " المرتبة (الثانية) من حيث مدى توافره في الهيئة محل الدراسة، وتحليل البيانات الموجودة، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للعبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة، تبين الآتي:

توافر إجمالي بُعد السلوكيات الإدارية بدرجة كبيرة لدى مفردات عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، وقد جاءت درجة التوافر على مستوى العبارات كبيرة، وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٧٦) إلى (٣.٨٦)، ومعامل اختلاف يتراوح بين (٢٤.٨٤%) إلى (٢٨.٣٤%).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة السلوكيات الإدارية للقيادة الإستراتيجية قد جاءت بدرجة كبيرة، وذلك من خلال قيامها بتوجيه المرؤوسين نحو إتباع قواعد وإجراءات العمل، وقيامها بوضع السياسات والإجراءات اللازمة والأطر الزمنية لإنجاز المهام والخطط، وأيضاً اتخاذها للقرارات بناء على تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بالقطاع محل الدراسة، وتطوير خطط بديلة لاستخدامها في حالة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٧؛ Yasin, 2006) والتي أشارت إلى أن السلوكيات الإدارية جاءت بدرجة ممارسة كبيرة مما يبرز أهمية هذه السلوكيات لنجاح هذه المنظمات.

٣/٢/١٣ بُعد السلوكيات التحولية: احتل بُعد " السلوكيات التحولية " المرتبة (الثالثة) من حيث مدى توافره في الهيئة محل الدراسة، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التوافر، والأهمية النسبية للعبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة، تبين الآتي:

جاء توافر إجمالي بُعد السلوكيات التحويلية بدرجة كبيرة لدى مفردات عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣.٧٥)، وانحراف معياري (٠.٨٢)، وقد جاءت درجة التوافر على مستوى العبارات كبيرة، وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٥٨) إلى (٣.٨٨)، ومعامل اختلاف يتراوح بين (٢٥.٤٣%) إلى (٣٢.٥٥%).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة للسلوكيات التحويلية للقيادة الإستراتيجية قد جاءت بدرجة كبيرة، من خلال قيامها بالتصرف بطرق تزيد من احترام وتقدير المرؤوسين لهم، وتشجيعهم على المناقشة والحوار ودعم الأفكار الإبداعية وتقدير مجهودات الآخرين، والحرص على وجود رؤية واضحة، ولكن يجب على القادة أن يحرصوا على إشباع حاجات المرؤوسين بدرجة أعلى والاهتمام بإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل، من خلال تبني وتشجيع مساهماتهم وإنجازاتهم الفردية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Yasin, 2006; خليل وآخرون، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى أهمية ممارسة السلوكيات التحويلية بدرجة عالية لمواكبة التكنولوجيا والتطورات الحاصلة والبيئة المعقدة.

٤/٢/١٣ بُعد السلوكيات الأخلاقية

احتل بُعد " السلوكيات الأخلاقية " المرتبة (الرابعة) من حيث مدى توافره في الهيئة محل الدراسة، وتحليل البيانات، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للعبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة، تبين الآتي:

توافر إجمالي بُعد السلوكيات الأخلاقية بدرجة كبيرة لدى مفردات عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، وانحراف معياري (٠.٩٢)، وقد جاءت درجة التوافر على مستوى العبارات كبيرة، وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٤٣) إلى (٣.٨١)، ومعامل اختلاف يتراوح بين (٢٨.٠١%) إلى (٣٨.٧٦%).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة السلوكيات الأخلاقية، قد جاءت بدرجة كبيرة، وهو ما يمكن تفسيره بان القيادة الإستراتيجية في القطاع محل الدراسة توضح المعايير المتعلقة بالقيم والمبادئ والسلوكيات الأساسية، ويتصرف القائد بثقة وصدق مع مرؤوسيه، ويحرص على تطوير أدائهم، ودعمهم للقيام بأعمالهم بشكل صحيح. ولكن يجب على القادة الاهتمام بشكل أكبر بتلبية احتياجات ومشاعر مرؤوسهم، ومراعاة تحقيق العدالة في توزيعات المكافآت والترقيات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطوره، ٢٠٢١; خليل

وأخرون، ٢٠١٧، 2006؛ Yasin) والتي أشارت إلى أن السلوكيات الأخلاقية جاءت بدرجة ممارسة كبيرة وهذا يدل على أهمية هذه السلوكيات التي تعمل على زيادة الاحترام والنزاهة والإخلاص والرضا والولاء بين العاملين والقادة في المنظمات. واختلفت دراسة (الطوره، ٢٠٢١) مع الدراسة الحالية، فقد وجد أن إدارة الشركات المبحوثة لا تلتزم بشكل ثابت وكاف بالسلوكيات والممارسات الأخلاقية، فتعمل في بعض الأحيان على تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

١٤/ قياس اتجاهات المستقصى منهم نحو مدى توافر إدارة الأزمات من خلال مراحلها في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية. ويتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات المستقصى منهم نحو مدى توافر أبعاد إدارة الأزمات (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) بشكل إجمالي في مفردات عينة الدراسة، وكذلك تحليل الاتجاهات لمدي توافر كل بُعد من الأبعاد على حدى، وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وقد كانت على النحو التالي:

١٤/١ تحليل الاتجاهات نحو مدى توافر أبعاد إدارة الأزمات بشكل إجمالي في القطاع محل الدراسة

بتحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (٨) الخاص بالمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ودرجة التوافر والأهمية النسبية للعبارات، لاستجابات عينة الدراسة حول فعالية إدارة الأزمات بالهيئة، وكذلك بالشكل رقم (٦) تبين الآتي:

جدول رقم (٨) النتائج الإجمالية لأبعاد إدارة الأزمات (ن=٢٤٨)

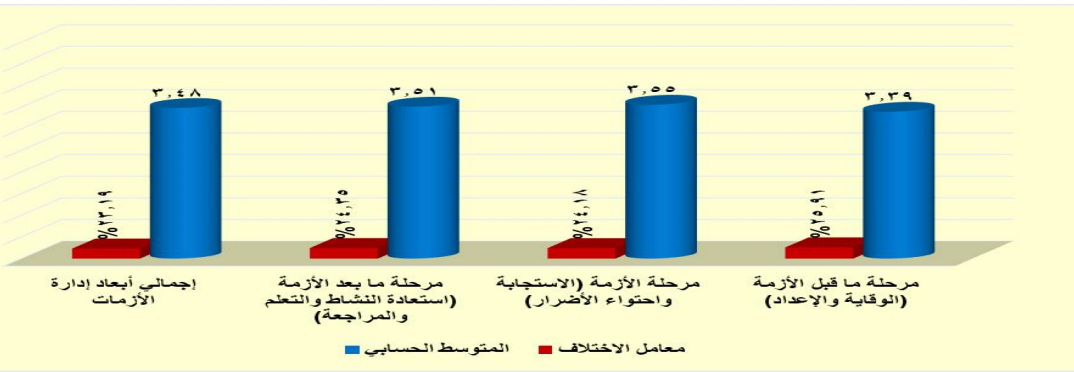
البُعد	المتوسط الحسابي	فترة الثقة للمتوسط عند مستوى ثقة ٩٥%		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التوافر	الأهمية النسبية
		الحد الأدنى	الحد الأعلى				
مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)	٣.٣٩	٣.٢٨	٣.٥٠	٠.٨٨	٢٥.٩١%	متوسطة	٣
مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)	٣.٥٥	٣.٤٥	٣.٦٦	٠.٨٦	٢٤.١٨%	كبيرة	١
مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة)	٣.٥١	٣.٤٠	٣.٦٢	٠.٨٥	٢٤.٣٥%	كبيرة	٢
إجمالي أبعاد إدارة الأزمات	٣.٤٨	٣.٣٨	٣.٥٨	٠.٨١	٢٣.١٩%	كبيرة	-

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٨) تبين الآتي:

- جاءت درجة التوافر لإجمالي إدارة الأزمات في مستوى كبير، بمتوسط حسابي (٣.٤٨)، وانحراف معياري (٠.٨١). وأوضح حساب فترة الثقة للمتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% أنه يتراوح ما بين (٣.٣٨) إلى (٣.٥٨). وهو ما يؤكد أن مستوى توافر أبعاد إدارة الأزمات بالقطاع محل الدراسة تميل إلى مستوى كبير، وهذا يرجع إلى أن الهيئة تهتم بإدارة الأزمات من خلال وضع لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة (طفايات الحريق ومخارج الطوارئ) أثناء حدوث الأزمة، وتعقد الهيئة اتفاقيات ثنائية مشتركة مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة مثل (مكافحة الحرائق - الصحة - الهلال الأحمر) لتبادل الخبرات حول إدارة الأزمات. وتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة، وتعقد اجتماعات فورية بين المديرين التنفيذيين والموظفين حول خطط إدارة الأزمات ومخاطرها لاكتشاف مظاهر الخلل، التي قد تكون سبباً ومؤشراً لوقوع الأزمة وتضع خطط تنفيذية لحماية البيانات والمعلومات والسجلات وتكنولوجيا المعلومات في حالة الطوارئ مع الاهتمام بتدريب الموظفين على كيفية الاتصال بالجهات المختصة (الشرطة - الإسعاف - المطافئ إلى غير ذلك) في حالة وقوع الأزمات واحتوائها، واستمرار العمل في الهيئة دون ارتباك يذكر بحدوث استجابة فورية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة بكفاءة وفعالية والحد من استمرار حدوثها. وممارسة النشاطات الاعتيادية دون أي تأخير، وإجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو قد تسببها الأزمة، وتوزيع المهام وتحديد وتفويض الصلاحيات للتعامل معها والحد من أضرارها، من خلال تخصيص غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لتحليلها وتقييمها وإدارتها ومواجهتها، وفق خطط معدة مسبقاً لاحتواء أسبابها وأضرارها والكشف عن أي قصور في مواجهتها. وتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها لمعالجة تأثيراتها واستعادة نشاطها الاعتيادي. والاستفادة بصورة فعالة من الأزمات التي واجهتها سابقاً ومن تجارب الغير كدروس للمستقبل للتعامل معها وتجهيز وسائل الأمن والسلامة من جديد بعد انتهائها. وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (AbdElal et al, 2022; الديب، ٢٠٢٢; Tokakis et al, 2019).

- يوجد تباين في ترتيب الأهمية النسبية، في درجة توافر أبعاد إدارة الأزمات، حيث جاء بُعد مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، يليه بُعد مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥١)، بينما يأتي بُعد مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، وتشير هذه النتائج إلى أن القطاع محل الدراسة يهتم بمرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) بدرجة ممارسة كبيرة، ويجب أن يحرصوا على الاهتمام بدرجة أكثر بمرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) لتجنب وقوع الأزمة أو التخفيف من أثارها. أما دراسة (فراونة، ٢٠١٩) فقد جاءت درجة تحقق أبعاد الأزمة بترتيب مختلف وهو مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) في المرتبة الأولى، ثم مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)، ثم مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة).
- تشير قيم معاملات الاختلاف إلى وجود تقارب في استجابات العينة حول جميع أبعاد إدارة الأزمات حيث تراوحت قيمة معامل الاختلاف لجميع الأبعاد بين (٢٤.١٨%)، (٢٥.٩١%)، وهذا ما يشير إلى اتفاق مفردات اتجاهات عينة الدراسة نحو جميع الأبعاد، ويوضح الشكل رقم (٦) النتائج الإجمالية لأبعاد إدارة الأزمات.



شكل رقم (٦) النتائج الإجمالية لأبعاد إدارة الأزمات

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

٢/١٤ تحليل الاتجاهات نحو مدى توافر كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات على حدى

في الهيئة محل الدراسة.

يتناول هذا الجزء تحليل اتجاهات المستقضي منهم نحو مدى توافر كل بُعد من

أبعاد إدارة الأزمات، ويمكن عرض نتائج كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات على النحو الآتي:

١/٢/١٤ مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)

احتل بُعد مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) المرتبة (الأولى)، من حيث مدى توافره في الهيئة محل الدراسة، وتحليل البيانات من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التوافر، والأهمية النسبية للعبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة، تبين الآتي: توافر إجمالي بُعد مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) بدرجة كبيرة لدى مفردات عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (٣.٥٥)، وانحراف معياري (٠.٨٦)، وقد جاءت درجة التوافر على مستوى العبارات كبيرة، وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها ما بين (٣.٤٢) إلى (٣.٦٧)، ومعامل اختلاف يتراوح بين (٢٦.٦٢%) إلى (٣٣.٤١%).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة مهام مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) قد جاءت بدرجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أن هذا البُعد قد يكون حيوي لبقاء الهيئة واستمراريتها، وذلك من خلال اهتمامها بوضع خطط وإجراءات للطوارئ في غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لإدارة ومواجهة والحد من أضرار الأزمة واحتوائها، وتقوم بتوزيع المهام وتحديد وتفويض الصلاحيات للتعامل معها واستمرار العمل في الهيئة دون ارتباك يذكر. ولكن يجب أن تهتم الهيئة بشكل أكبر بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمة والسيطرة عليها بنجاح، للحد من تفاقم آثارها وأضرارها السلبية. والسرعة في تحريك الموارد (المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية) المطلوبة من الإدارة العليا عند الحاجة إليها من أجل التعامل معها واحتوائها. والتصريف بحسب التدريبات والتعليمات والخطط الموضوعة سابقاً لحظة اندلاعها، وإجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو قد تسببها. وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (AbdElaal et al, 2022)؛ الديب، ٢٠٢٢؛ (Tokakis et al, 2019).

٢/٢/١٤ مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة)

احتل بُعد مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) المرتبة (الثانية)، من حيث مدى توافره في الهيئة محل الدراسة، وتحليل البيانات، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية للعبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة، تبين الآتي:

توافر إجمالي بُعد مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) بدرجة كبيرة لدى مفردات عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بمتوسط حسابي (٣.٥١)، وانحراف

معياري (٠.٨٥)، وقد جاءت درجة التوافر على مستوى العبارات كبيرة، وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٣٦) إلى (٣.٦٩). ومعامل اختلاف يتراوح بين (٢٨.٥٣%) إلى (٣٢.٨٧%).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة مهام مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) قد جاءت بدرجة كبيرة، وذلك من خلال اهتمام القطاع محل الدراسة بمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية في الهيئة دون أي تأخير، وتجهيز وسائل الأمن والسلامة من جديد بعد انتهاء الأزمة. واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثارها بكفاءة وفعالية والحد من استمرار حدوثها. وكذلك دراسة الأزمات التي واجهتها سابقاً، وتجارب الغير في التعامل معها للاستفادة منها في المستقبل والكشف عن أي قصور حدث عند مواجهتها. ولكن يجب أن يتم الاهتمام بشكل أكبر بمحاسبة المتسببين في الأزمة بشفافية، ونشر المعلومات حول أسبابها وأضرارها وكيفية التعامل معها، وتزويد الأقسام المتأثرة بها بالموارد اللازمة لاستعادة نشاطها الطبيعي. وتحليلها من أجل مزيد من التعلم لتوثيق المعرفة المستخلصة من التجربة وحفظها في ذاكرة الهيئة للاستفادة منها مستقبلاً لتجنب وقوع أحداث مماثلة. كما تقوم إدارة الهيئة بتقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة للتعامل مع الأزمات المستقبلية. وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (AbdElaal et al, 2022)؛ (Tokakis et al, 2019)؛ زهران، ٢٠٢٢؛ ٢٠٢١).

٣/٢/١٤ مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)

احتل بُعد مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) المرتبة (الثالثة) من حيث مدى توافره في الهيئة محل الدراسة، وتحليل البيانات من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التوافر والأهمية النسبية للعبارات، بحسب استجابات عينة الدراسة، تبين الآتي:

توافر إجمالي بُعد مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) بدرجة كبيرة لدى مفردات عينة الدراسة بمتوسط حسابي (٣.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٨٨)، وقد جاءت درجة التوافر على مستوى العبارات كبيرة، وفقاً لدرجة الموافقة عليها حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٣.٠٧) إلى (٣.٧٥)، ومعامل اختلاف يتراوح بين (٢٨.٨٢%) إلى (٣٧.٣٢%).

وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة مهام مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) قد جاءت بدرجة كبيرة، وذلك من خلال اهتمام

القطاع محل الدراسة بوضع لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة (طفايات الحريق ومخارج الطوارئ) أثناء حدوث الأزمة، وتعد الهيئة اتفاقيات ثنائية مشتركة مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة مثل (مكافحة الحرائق - الصحة - الهلال الأحمر) لتبادل الخبرات حول إدارة الأزمات. وتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة، وتعد اجتماعات فورية بين المدراء التنفيذيين والموظفين حول خطط إدارة الأزمات ومخاطرها لاكتشاف مظاهر الخلل، التي قد تكون سبباً ومؤشراً لوقوع الأزمة وتضع خطط تنفيذية، لحماية البيانات والمعلومات والسجلات وتكنولوجيا المعلومات في حالة الطوارئ، مع الاهتمام بتدريب الموظفين على كيفية الاتصال بالجهات المختصة (الشرطة - الإسعاف - المطافئ إلى غير ذلك) في حالة وقوع الأزمات. ويجب أن تحرص الهيئة بإنشاء إدارة لوضع وتطوير خطط وبرامج شاملة لإدارة ورصد ومراقبة مؤشرات حدوثها بشكل مستمر، ومسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث أزمة، من خلال فريق مدرب ومؤهل للقيام بجمع وتحليل المؤشرات المحتملة، وعقد اجتماعات دورية وإجراء تجارب محاكاة للتعامل معها. وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من AbdElaal et al, 2022; الديب، ٢٠٢٢).

١٥ / اختبار معنوية تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بالقطاع محل الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الأول (H1): "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بمراحلها بشكل إجمالي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية" أولاً: اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة الإستراتيجية وفعالية إدارة الأزمات بالهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية.

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بدراسة العلاقة المباشرة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات من خلال قياس معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (٩).

جدول رقم (٩) معاملات الارتباط بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات (ن=٢٤٨)

إجمالي أبعاد إدارة الأزمات	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة)	مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)	مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)	المتغيرات	
				معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
٠.٥٩	٠.٦٠	٠.٥٦	٠.٥٠	معامل الارتباط	السلوكيات
				الدلالة الإحصائية	التحويلية
٠.٦٨	٠.٧٠	٠.٦٣	٠.٥٧	معامل الارتباط	السلوكيات الإدارية
				الدلالة الإحصائية	
٠.٦٣	٠.٦٣	٠.٦٠	٠.٥٤	معامل الارتباط	السلوكيات الأخلاقية
				الدلالة الإحصائية	
٠.٦٥	٠.٦٤	٠.٦٠	٠.٥٧	معامل الارتباط	السلوكيات السياسية
				الدلالة الإحصائية	
٠.٦٩	٠.٧٠	٠.٦٥	٠.٥٩	معامل الارتباط	إجمالي أبعاد القيادة الإستراتيجية
				الدلالة الإحصائية	

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (٩) تبين الآتي:

وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١) بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بمعامل ارتباط (٠.٦٩)، كما أن جميع معاملات الارتباط بين أبعادهما الفرعية جاءت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية من (٠.٥٠) إلى (٠.٧٠)، مما يعني وجود علاقة طردية بين تلك الأبعاد الفرعية.

ثانياً: اختبار معنوية تأثير القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بالهيئة محل الدراسة.

وسوف يتم ذلك من خلال خطوتين: الخطوة الأولى، اختبار مدى تأثير القيادة الإستراتيجية بشكل إجمالي في فعالية إدارة الأزمات بالهيئة محل الدراسة. الخطوة الثانية، اختبار معنوية تأثير الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بالهيئة محل الدراسة.

أ/ اختبار معنوية تأثير القيادة الإستراتيجية بشكل إجمالي في فعالية إدارة الأزمات بالهيئة محل الدراسة.

في ضوء علاقة الارتباط الطردية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات تم قياس معنوية تأثير القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٠).

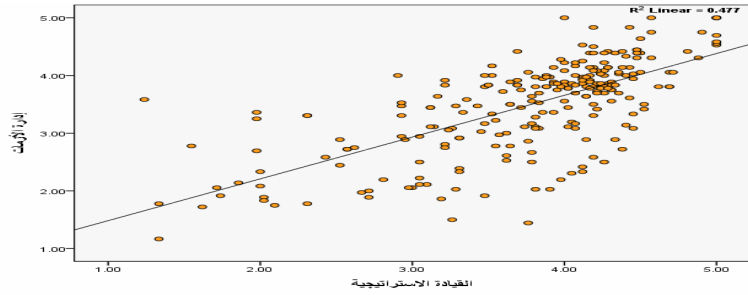
جدول رقم (١٠) نموذج الانحدار لأثر القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات (ن=٢٤٨)

معامل التحديد (R2)	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	المعاملات المعيارية غير		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
.٠٤٨	.٠٠٠	٢٢٤.٥٨	.٠٠٠	١٤.٩٩	.٦٩	.٠٠٥	.٠٧٢	القيادة الإستراتيجية	إدارة الأزمات
			.٠٠٠	٤.١١	.	.٠١٩	.٠٧٦	ثابت الانحدار	

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٠) تبين الآتي:
 بلغت قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط (٢٢٤.٥٨) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠١) مما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٤٨) مما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار الخطي البسيط على تفسير نسبة (٤٨%) من التباين في فعالية إدارة الأزمات بناء على التباين في القيادة الإستراتيجية.

- كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار الخطي البسيط وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات على الصورة الآتية:
أي أنه عند ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار درجة واحدة فإن فعالية إدارة الأزمات ترتفع بمقدار (٠.٧٢) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري- وحيث أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) تساوي (٠.٦٩)- فإنه عند ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار وحدة معيارية فإن إدارة الأزمات يرتفع بمقدار (٠.٦٩) وحدة معيارية. ويوضح الشكل مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.



شكل رقم (٧)

مخطط الانتشار والخط الأمثل للعلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح مما سبق أن جميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة الإستراتيجية) لها تأثير معنوي دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٠١) في المتغير التابع (فعالية إدارة الأزمات)، فعند ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار وحدة معيارية فإن إدارة الأزمات يرتفع بمقدار (٠.٦٩) وحدة معيارية.

ب- اختبار معنوية تأثير الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بالهيئة محل الدراسة.

وللتعرف على الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في التأثير في فعالية إدارة الأزمات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١) نموذج الانحدار لأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات (ن=٢٤٨)

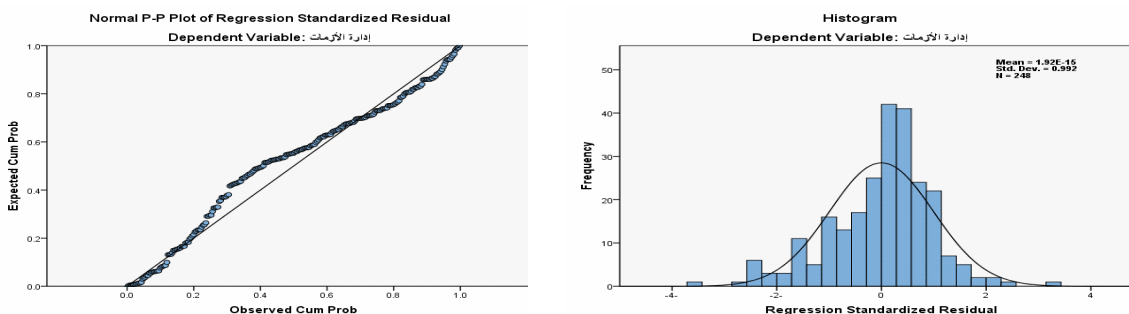
معامل التحديد (R2)	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	المعاملات غير المعيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
.٥٠	.٥٥	٦.٥٥٧	.٤٨	.٧٠	.٥٦	.٥٨	.٥٦	السلوكيات التحولية	إدارة الأزمات
			.٥٥	٤.٥٤	.٤٠	.١٠	.٣٩	السلوكيات الإدارية	
			.٨٥	.١٩	.٥٢	.٥٩	.٥٢	السلوكيات الأخلاقية	
			.٥٥	٣.٣٨	.٢٨	.٥٨	.٢٨	السلوكيات السياسية	
			.٥٥	٣.٢٣	.	.٢٠	.٦٤	ثابت الانحدار	

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١١) تبين الآتي:

- أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي قد بلغت (٦.٥٥٧) بدلالة إحصائية قدرها (٥.٥٥) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٥.٥٠) وهو مما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار الخطي المتعدد على تفسير نسبة (٥٠%) من التباين في إدارة الأزمات بناء على التباين في أبعاد القيادة الإستراتيجية.
- كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٥.٥٠) لبعدي السلوكيات الإدارية والسلوكيات السياسية فقط، أي انهما الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات وبلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (٥.٤٠) و(٥.٢٨) على الترتيب، بينما جاءت معاملات الانحدار عند مستوى دلالة (٥.٥٠) لكل من السلوكيات التحولية والسلوكيات الأخلاقية.

- كما يوضح شكل رقم (٨) توزيع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار لأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في مستوى إدارة الأزمات، حيث يتضح اقتراب توزيع الأخطاء المعيارية للنموذج من التوزيع الطبيعي.



شكل رقم (٨) توزيع البواقي المعيارية لنموذج الانحدار بين أبعاد القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات * المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

كما أن معامل الانحدار الخطي للسلوكيات الإدارية والسلوكيات السياسية أكثر تأثيراً وله دلالة إحصائية عند مستوى معنوية، (٠,٠١) في فعالية إدارة الأزمات، بينما السلوكيات التحويلية والسلوكيات الأخلاقية كانت أقلها تأثيراً في القطاع محل الدراسة. ويمكن تفسير ذلك بأن القيادة الإستراتيجية في القطاع محل الدراسة تهتم بالعلاقات الداخلية والخارجية والسلوكيات الاجتماعية، حيث أن القائد يُنشئ ويُطور علاقات قوية مع الجهات والهيئات المناظرة، ويُقيم علاقات وتحالفات وصدقات مع الأشخاص ذوي التأثير والنفوذ، ويتمتع بالقدرة على التواصل مع رؤوسه من خلال التأثير الشخصي والإقناع ويهتم بالسلوكيات الإدارية التي تنظم سير العمل في الهيئة. في حين أن الجوانب المتعلقة بإدارة التغيير والأبداع وتقديم الدعم والاهتمام برؤوسه أتت في آخر اهتمامات القادة. وهو ما يمكن تفسيره بأن القادة الاستراتيجيين بالهيئة يمارسون السلوكيات السياسية بدرجة عالية نظراً للاضطرابات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالقطاع محل الدراسة.

ومما سبق أعلاه تم قبول الفرض الأول (H1)، الذي ينص على أنه: "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات بمراحلها بشكل إجمالي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية". أي أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية إدارة الأزمات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Nuevo-Chow,2021 ; Al Thani &) و(Obeidat,2020 ; Johansson& Bäck, 2017) والتي تم الرجوع إليها في غضون الدراسات السابقة والإطار المعرفي للدراسة. حيث أثبتت هذه الدراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، لأن المنظمات التي تتمتع بقيادة إستراتيجية تُساهم في رسم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة عند وقوع الأزمات، وتهتم بوضع لوحات إرشادية لتعليمات الأمن والسلامة أثناء حدوث الأزمة، وتتعقد اتفاقيات ثنائية مشتركة مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة لتبادل الخبرات حول إدارة الأزمات. وتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة، وتتعقد اجتماعات فورية بين القيادة الإستراتيجية والمديرين التنفيذيين والعاملين حول خطط إدارة الأزمات ومخاطرها لاكتشاف مظاهر الخلل، التي قد تكون سبباً ومؤشراً لوقوعها وتضع خطط تنفيذية لحماية البيانات والمعلومات والسجلات وتكنولوجيا المعلومات في حالة الطوارئ مع الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية الاتصال بالجهات المختصة في حالة وقوع الأزمات واحتوائها، وإجراء عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للتأكد من مدى الأضرار التي سببتها أو قد تسببها، وتوزيع المهام وتحديد وتفويض الصلاحيات للتعامل معها والحد من أضرارها، من خلال تخصيص غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لتحليلها وتقييمها وإدارتها ومواجهتها، وفق خطط معدة مسبقاً لاحتواء أسبابها وأضرارها والكشف عن أي قصور في مواجهتها. وتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها لمعالجة تأثيراتها واستعادة النشاط الاعتيادي. والاستفادة بصورة فعالة من الأزمات التي واجهتها سابقاً ومن تجارب الغير كدروس للمستقبل للتعامل معها وتجهيز وسائل الأمن والسلامة من جديد بعد انتهاء الأزمة. فالقيادة الإستراتيجية تؤثر تأثير كلي ومباشر في الاستعداد ومواجهته واحتواء وإدارة الأزمات.

ثالثاً: اختبار معنوية تأثير الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) بالهيئة محل الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثاني (H2) والذي ينص على أنه: "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.

ولاختبار هذا الفرض تم دراسة معنوية تأثير القيادة الإستراتيجية على فعالية مرحلة ما قبل الأزمة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢) نموذج الانحدار لأثر القيادة الإستراتيجية في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (ن=٢٤٨)

معامل التحديد (R2)	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	المعاملات المعيارية		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
.٣٥	...	١٣٠.٩٤	...	١١.٤٤	.٥٩	...٦	.٦٧	القيادة الإستراتيجية	مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)
			...	٣.٨٤	-	.٢٣	.٨٧		

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٢) تبين الآتي:

- أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (١٣٠.٩٤) بدلالة إحصائية قدرها (....) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٣٥) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٣٥%) من التباين في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة بناء على التباين في القيادة الإستراتيجية.
 - كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر القيادة الإستراتيجية على فعالية مرحلة ما قبل الأزمة على الصورة الآتية:
- أي أنه عند ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار درجة واحدة فإن فعالية مرحلة ما قبل الأزمة ترتفع بمقدار (٠.٦٧) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري- وحيث أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) تساوي (٠.٥٩)- فإنه عند ارتفاع مستوى

القيادة الإستراتيجية بمقدار وحدة معيارية فإن فعالية مرحلة ما قبل الأزمة ترتفع بمقدار (٠.٥٩) وحدة معيارية، وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني.

وللتعرف على الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في التأثير على فعالية مرحلة ما قبل الأزمة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد **Multiple Linear Regression** وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٣) نموذج الانحدار لأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (ن=٢٤٨)

المتغير التابع	المتغير المستقل	المعاملات المعيارية		معامل الانحدار المعيارى (β)	اختبار (t)		اختبار (F)		معامل التحديد (R2)
		قيمة (B)	الخطأ المعيارى		قيمة (t)	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	
مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)	السلوكيات التحويلية	٠.٠٤	٠.١٠	٠.٠٤	٠.٣٩	٠.٧٠	٣٥.٠٢	٠.٣٦
	السلوكيات الإدارية	٠.٣١	٠.١٢	٠.٢٩	٢.٦٥	٠.٠١			
	السلوكيات الأخلاقية	٠.٠١	٠.١١	٠.٠١	٠.٠٨	٠.٩٤			
	السلوكيات السياسية	٠.٣٤	٠.١٠	٠.٣١	٣.٣١	٠.٠٠			
	ثابت الانحدار	٠.٧٢	٠.٢٤	-	٣.٠٠	٠.٠٠			

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٣) تبين الآتي:
 أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٣٥.٠٢) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٣٦) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٣٦%) من التباين في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة بناء على التباين في أبعاد القيادة الإستراتيجية.

كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) لكل من السلوكيات الإدارية والسلوكيات السياسية، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (٠.٢٩) و(٠.٣١) على الترتيب، بينما جاءت قيمة معامل الانحدار غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لكل من السلوكيات التحويلية والسلوكيات الأخلاقية، وهو ما يشير إلى إن السلوكيات الإدارية والسلوكيات السياسية كانت أكثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة بينما بُعد السلوكيات التحويلية والسلوكيات الأخلاقية فليس لهن تأثير معنوي مباشر في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة في القطاع محل الدراسة. ويعزى ذلك إلى ضعف التجديد والتنوع في طرق وأساليب العمل، والاهتمام باحتياجات العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم في القطاع محل الدراسة.

رابعاً: اختبار معنوية تأثير الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية في فعالية مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) بالهيئة محل الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى اختبار صحة أو عدم صحة الفرض الثالث (H3) والذي ينص على أنه: "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.

ولاختبار هذا الفرض تم دراسة معنوية تأثير القيادة الإستراتيجية على فعالية مرحلة الأزمة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤) نموذج الانحدار لأثر القيادة الإستراتيجية في فعالية مرحلة الأزمة
(ن=٢٤٨)

معامل التحديد (R2)	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	غير المعاملات المعياري الخطأ المعياري	المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)				
.٤٢	.٠٠٠	١٧٨.٢٤	٠.٠٠٠	١٣.٣٥	٠.٦٥	٠.٠٥	القيادة الإستراتيجية	مرحلة الأزمة
			٠.٠٠٠	٤.٠٣	-	٠.٢١	٠.٨٤	ثابت الانحدار

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٤) تبين الآتي:

- أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (١٧٨.٢٤) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٤٢) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٤٢%) من التباين في فعالية مرحلة الأزمة بناء على التباين في القيادة الإستراتيجية.
 - كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر القيادة الإستراتيجية على فعالية مرحلة الأزمة على الصورة الآتية:
- أي أنه عند ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار درجة واحدة فإن فعالية مرحلة الأزمة ترتفع بمقدار (٠.٧٢) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري-وحيث أن قيمة معامل الانحدار المعياري (β) تساوي (٠.٦٥)- فإنه عند ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار وحدة معيارية فإن يرتفع بمقدار (٠.٦٥) وحدة معيارية، وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث.
- وللتعرف على الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في التأثير على فعالية مرحلة الأزمة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٥).

جدول رقم (١٥) نموذج الانحدار لأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية مرحلة الأزمة (ن=٢٤٨)

معامل التحديد (R2)	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	غير المعاملات المعيارية	قيمة الخطأ المعياري (B)	المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)					
٠.٤٢	٠.٠٠	٤٥.٨٧	٠.٤٥	٠.٧٦	٠.٠٧	٠.٠٩	٠.٠٧	السلوكيات التحويلية	مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)
			٠.٠٠	٣.١٣	٠.٣٣	٠.١١	٠.٣٤	السلوكيات الإدارية	
			٠.٤٠	٠.٨٣	٠.٠٩	٠.١٠	٠.٠٨	السلوكيات الأخلاقية	
			٠.٠١	٢.٥١	٠.٢٢	٠.١٠	٠.٢٤	السلوكيات السياسية	
			٠.٠٠	٣.٤٤	.	٠.٢٢	٠.٧٧	ثابت الانحدار	

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٥) تبين الآتي:

- أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٤٥.٨٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٤٢) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٤٢%) من التباين في فعالية مرحلة الأزمة بناء على التباين في أبعاد القيادة الإستراتيجية.
- كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) لكل من السلوكيات الإدارية والسلوكيات السياسية، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (٠.٣٣) و(٠.٢٢) على الترتيب، بينما جاءت قيمة معامل الانحدار غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لكل من السلوكيات التحويلية والسلوكيات الأخلاقية.

خامساً: اختبار معنوية تأثير الأبعاد الفرعية للقيادة الإستراتيجية في فعالية ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) بالهيئة محل الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى اختبار صحة أو عدم صحة "الفرض الرابع (H4) والذي ينص على: "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية.

لاختبار هذا الفرض تم دراسة معنوية تأثير القيادة الإستراتيجية على فعالية مرحلة ما بعد الأزمة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٦).
جدول رقم (١٦) نموذج الانحدار لأثر القيادة الإستراتيجية في فعالية مرحلة ما بعد الأزمة (ن=٢٤٨)

معامل التحديد (R2)	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	المعاملات المعيارية غير		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	الدلالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
.٠٤٩	.٠٠٠	٢٣٤.٣٧	٠.٠٠٠	١٥.٣١	٠.٧٠	٠.٠٥	٠.٧٨	القيادة الإستراتيجية	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة)
			٠.٠٠٠	٣.٠٨	.	٠.١٩	٠.٦٠		

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٦) تبين الآتي:
- أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٢٣٤.٣٧) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٤٩) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٤٩%) من التباين في فعالية مرحلة ما بعد الأزمة بناء على التباين في القيادة الإستراتيجية.
- كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار وثابت الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٠١)، وبالتالي يمكن وضع العلاقة الرياضية لأثر القيادة الإستراتيجية على فعالية مرحلة ما بعد الأزمة على الصورة الآتية:

أي أنه عند ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار درجة واحدة فإن فعالية مرحلة ما بعد الأزمة ترتفع بمقدار (٠.٧٨) درجة، وباستخدام وحدات الانحراف المعياري- وحيث أن قيمة معامل الانحدار المعيارية (β) تساوي (٠.٧٠)- فإنه عند ارتفاع مستوى القيادة الإستراتيجية بمقدار وحدة معيارية فإن فعالية مرحلة ما بعد الأزمة ترتفع بمقدار (٠.٧٠) وحدة معيارية، وبالتالي يمكن قبول الفرض الرابع.

وللتعرف على الإسهام النسبي لأبعاد القيادة الإستراتيجية في التأثير على فعالية مرحلة ما بعد الأزمة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression وجاءت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١٧).

جدول رقم (١٧) نموذج الانحدار لأثر أبعاد القيادة الإستراتيجية في فعالية مرحلة ما بعد الأزمة (ن=٢٤٨)

معامل التحديد (R2)	اختبار (F)		اختبار (t)		معامل الانحدار المعياري (β)	المعاملات المعيارية غير		المتغير المستقل	المتغير التابع
	الدالة الإحصائية	قيمة (F)	الدالة الإحصائية	قيمة (t)		الخطأ المعياري	قيمة (B)		
٠.٥١	٠.٠٠	٦٤.٥٥	٠.٤٤	٠.٧٨	٠.٠٦	٠.٠٨	٠.٠٧	السلوكيات التحويلية	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة)
			٠.٠٠	٥.٠١	٠.٤٨	٠.١٠	٠.٥٠	السلوكيات الإدارية	
			٠.٧٧	٠.٣٠-	٠.٠٣-	٠.٠٩	٠.٠٣-	السلوكيات الأخلاقية	
			٠.٠٠	٣.٠٠	٠.٢٤	٠.٠٩	٠.٢٦	السلوكيات السياسية	
			٠.٠٣	٢.١٨	.	٠.٢٠	٠.٤٥	ثابت الانحدار	

* المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- بتحليل البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (١٧) تبين الآتي:
 - أن قيمة (F) لاختبار معنوية نموذج الانحدار قد بلغت (٦٤.٥٥) بدلالة إحصائية قدرها (٠.٠٠) وهو ما يشير إلى معنوية النموذج، كما أن قيمة معامل التحديد (R2) بلغت (٠.٥١) وهو ما يشير إلى قدرة نموذج الانحدار على تفسير نسبة (٥١%) من

التباين في فعالية مرحلة ما بعد الأزمة بناء على التباين في أبعاد القيادة الإستراتيجية.

■ كما أوضح اختبار (t) أن قيم معامل الانحدار جاءت معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠١) لكل من السلوكيات الإدارية والسلوكيات السياسية، وبلغت قيمة معامل الانحدار المعيارية (٠.٤٨) و(٠.٢٤) على الترتيب، بينما جاءت قيمة معامل الانحدار غير معنوية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لكل من السلوكيات التحويلية والسلوكيات الأخلاقية.

■ وترجع هذه النتائج إلى:

■ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة السلوكيات السياسية للقيادة الإستراتيجية في التأثير على فعالية مراحل الأزمة قد جاءت بدرجة كبيرة، وذلك من خلال تواصل القادة ببراعة مع الآخرين باستخدام شبكة العلاقات والاتصالات، ويُنشئ ويُطور علاقات قوية مع الجهات والهيئات المناظرة، ويُقيم صداقات وعلاقات وتحالفات مع الأشخاص ذوي التأثير والنفوذ داخل وخارج الهيئة، ولديه القدرة على التفاوض والتوصل إلى نتائج لمصلحة جميع أطراف التفاوض، ويحرص على تحقيق التوافق بين احتياجات الموظفين وأهداف الهيئة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (الطوره، ٢٠٢١؛ خليل وآخرون، ٢٠١٧، Yasin, 2006)؛ والتي أشارت إلى أهمية استخدام مجموعة واسعة من السلوكيات السياسية من شأنها أن تؤدي إلى نجاح أكبر للقائد في بيئات مستقرة وغير مستقرة، وكذلك يجب أن يكون القادة قادرين على توفير مرونة الإجراءات السياسية لمساعدتهم على التعامل مع المشكلات وإحداث تغييرات إيجابية في منظماتهم.

■ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة السلوكيات الإدارية للقيادة الإستراتيجية في التأثير على فعالية مراحل الأزمة قد جاءت بدرجة كبيرة، وذلك من خلال قيامها بتوجيه المرؤوسين نحو إتباع قواعد وإجراءات العمل، وقيامها بوضع السياسات والإجراءات اللازمة والأطر الزمنية لإنجاز المهام والخطط، وأيضاً اتخاذها للقرارات بناء على تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بالقطاع محل الدراسة، وتطوير خطط بديلة لاستخدامها في حالة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خليل وآخرون، ٢٠١٧؛ Yasin, 2006) والتي أشارت إلى أن السلوكيات الإدارية جاءت بدرجة ممارسة كبيرة مما يبرز أهمية هذه السلوكيات لنجاح هذه المنظمات.

■ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة السلوكيات التحويلية للقيادة الإستراتيجية في التأثير على فعالية مراحل الأزمة قد جاءت بدرجة أقل، ولذلك ينبغي تفعيلها بشكل أكبر وذلك من خلال قيام القادة بالتصرف بطرق تزيد من احترام وتقدير المرؤوسين لهم، وتشجيعهم على المناقشة والحوار ودعم الأفكار الإبداعية وتقدير مجهودات الآخرين، والحرص على وجود رؤية واضحة، ولكن يجب على القادة أن يحرصوا على إشباع حاجات المرؤوسين بدرجة اعلى والاهتمام بإعدادهم ليكونوا قادة المستقبل، من خلال تبني وتشجيع مساهماتهم وإنجازاتهم الفردية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (Yasin, 2006; خليل وآخرون، ٢٠١٧) والتي أشارت إلى أهمية دعم وتفعيل ممارسة السلوكيات التحويلية بدرجة عالية لمواكبة التكنولوجيا والتطورات الحاصلة والبيئة المعقدة.

■ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو ممارسة السلوكيات الأخلاقية للقيادة الإستراتيجية في التأثير على فعالية مراحل الأزمة قد جاءت بدرجة أقل، وهو ما يمكن تفسيره بان القيادة الإستراتيجية في القطاع محل الدراسة ينبغي أن توضح المعايير المتعلقة بالقيم والمبادئ والسلوكيات الأساسية بشكل أكبر، وإن يتصرف القائد بثقة وصدق مع مرؤوسيه، ويحرص على تطوير أدائهم، ودعمهم للقيام بأعمالهم بشكل صحيح. وكذلك يجب على القادة الاهتمام بشكل أكبر بتلبية احتياجات ومشاعر مرؤوسهم، ومراعاة تحقيق العدالة في توزيعات المكافآت والترقيات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطوره، ٢٠٢١)، فقد وجد أن إدارة الشركات المبحوثة لا تلتزم بشكل ثابت وكاف بالسلوكيات والممارسات الأخلاقية، فتعمل في بعض الأحيان على تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة. واختلفت دراسة كل من (الطوره، ٢٠٢١; خليل وآخرون، ٢٠١٧، Yasin, 2006); والتي أشارت إلى أن السلوكيات الأخلاقية جاءت بدرجة ممارسة كبيرة وهذا يدل على أهمية هذه السلوكيات التي تعمل على زيادة الاحترام والنزاهة والإخلاص والرضا والولاء بين العاملين والقادة في المنظمات.

■ ١٦/ نتائج الدراسة

■ جاءت درجة التوافر لإجمالي القيادة الإستراتيجية في مستوى كبير في القطاع محل الدراسة. وكذلك درجة التوافر لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات الأخلاقية - السلوكيات السياسية) بدرجة كبيرة، وذلك وفقاً لاتجاهات مفردات عينة الدراسة في الهيئة محل الدراسة. كما يوجد

- تباين في ترتيب الأهمية النسبية، في درجة توافر أبعاد القيادة الإستراتيجية، فقد جاءت وفقاً للترتيب التالي على التوالي (السلوكيات السياسية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات التحويلية - السلوكيات الأخلاقية).
- جاءت درجة التوافر لإجمالي أبعاد إدارة الأزمات في مستوى كبير في القطاع محل الدراسة، وكذلك درجة التوافر لأبعاد إدارة الأزمات: مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد)، مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار)، مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة)، بدرجة كبيرة، وذلك وفقاً لاتجاهات مفردات عينة الدراسة في الهيئة محل الدراسة. كما يوجد تباين في ترتيب الأهمية النسبية، في درجة توافر أبعاد إدارة الأزمات، وفقاً للترتيب التالي على التوالي: مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) - مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) - مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد).
 - قبول الفرض الأول (H1) والذي ينص على أنه " من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية إدارة الأزمات بمراحلها بشكل إجمالي في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد في الجمهورية اليمنية. أي وجود علاقة ارتباط طردية ودالة إحصائياً بين القيادة الإستراتيجية وفعالية إدارة الأزمات.
 - قبول الفرض الثاني قبولاً جزئياً والذي ينص على أنه " من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية. ما عدا بُعد السلوكيات التحويلية والسلوكيات الأخلاقية فليس لهم تأثير معنوي مباشر في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) في القطاع محل الدراسة.
 - قبول الفرض الثالث قبولاً جزئياً والذي ينص على أنه " من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة الأزمة (الاستجابة واحتواء الأضرار) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية. ما عدا بُعد السلوكيات التحويلية والسلوكيات الأخلاقية فليس لهم تأثير معنوي مباشر في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) في القطاع محل الدراسة.

- قبول الفرض الرابع قبولاً جزئياً والذي ينص على أنه "من المتوقع وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الإستراتيجية (السلوكيات التحويلية - السلوكيات الإدارية - السلوكيات السياسية - السلوكيات الأخلاقية) في فعالية مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم والمراجعة) في الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد بالجمهورية اليمنية. ما عدا بُعد السلوكيات التحويلية والسلوكيات الأخلاقية فليس لهم تأثير معنوي مباشر في فعالية مرحلة ما قبل الأزمة (الوقاية والإعداد) في القطاع محل الدراسة.
- ١٦/ التوصيات
- إعادة النظر في سياسة اختيار القادة مع إعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت بالهيئة، وذلك لزيادة الدافعية نحو العمل، والحفاظ على العاملين من ذوي الكفاءة والخبرة، وجذب الكوادر المتميزة في مجال الطيران، وتحسين الأداء، وزيادة ولاء وانتماء العاملين.
- تعزيز سلوكيات القيادة الإستراتيجية من خلال تعزيز السلوكيات التحويلية والأخلاقية لدى القيادة الإستراتيجية. ودراسة أسباب انخفاض ممارسة السلوكيات التحويلية الداعمة لفعالية إدارة الأزمات من قبل القادة الاستراتيجيين بالهيئة.
- رفع الوعي العام بأساسيات الوقاية من الأزمات والاستعداد لها (الوقاية والإعداد) من خلال الأنداز المبكر. وكذلك رفع الوعي العام لمواجهة الأزمة واحتوائها والحد من أضرارها (الاستجابة واحتواء الأضرار) وتفعيل الاتصالات والتواصل الفعال لزيادة فعالية إدارة الأزمات في المنظمة.
- تحفيز ودعم واستعادة النشاطات والأعمال الإدارية والفنية في الهيئة والتعلم من الأزمات. مع تقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمة السابقة للتعامل مع الأزمات المستقبلية.
- اختيار القائد الذي يتمتع بخصائص وصفات معينة تجعله صالحاً وناجحاً في قيادة فريق الأزمة.
- توصيات بالدراسات المستقبلية
- دراسة دور القيادة الإستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية في الأداء التنظيمي.
- دراسة دور القيادة الإستراتيجية والذكاء الاستراتيجي في الأداء الابتكاري.
- دراسة دور القيادة الإستراتيجية والذاكرة التفاعلية في الذكاء الاستراتيجي.

- دراسة دور القيادة التحويلية والأخلاقية في زيادة فعالية إدارة الأزمات.
- دور القيادة الإستراتيجية ونظم المعلومات في زيادة فعالية إدارة الأزمات.
- المراجع العربية
- أحمد، وليد عبدالكريم عبدالوارث، ٢٠١٤، أثر القرار الاستراتيجي في إدارة الأزمة، دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصعيد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- الجديلي، ربيعي عبدالقادر، ٢٠١٥، أثر تفعيل مبادئ الحوكمة على فاعلية إدارة الأزمات بالتطبيق على البنك المركزي المصري، رسالة دكتوراه منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الديب، محمود نور الدين قبيصي، ٢٠٢٢، التمكين الإداري كإستراتيجية في التخطيط لإدارة الأزمات بجامعة أسيوط. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط، ع ١٧ (مج ١)، ص ٤٠٣-٤٤٤.
- الرضيع، خالد؛ ((٢٠١١ مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السكارنة، بلال خلف، ٢٠١٢، خطط الطوارئ ودورها في مواجهة الأزمات، جامعة الأسراء، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ٤٤-٧٩.
- الصيرفي، محمد، ٢٠٠٧، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- الطورة، رنا عبدالقادر، ٢٠٢١، أثر القيادة الإستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز تطوير الموارد البشرية، ع ٥٢٤، ص ٧٨-١٢٠.
- القاضي، صفاء خليل، أبو بكر، سحر محمد، ٢٠٢١، أثر الإدارة الإستراتيجية في بناء المنظمة الذكية: الدور المعدل للقيادة الإستراتيجية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والأبحاث، مج ١٠-٢٤، ص ٢٥٩-٢٨٤.

- القرني؛ عبدالله بن عالي، الزائدي، أحمد بن محمد، ٢٠١٦، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية) مج ٣٥، ١٧٠ ج ٤، ص ٦٤٩-٦٩٤.
- حمزة، شوصة، ٢٠١٩، إدارة الأزمات الدولية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، قارة وليد، كلية العلوم السياسية، جامعة قسنطينة، الجزائر، ع٢٣، ١١٠-٨٤.
- خليف، أمل عثمان رشوان، ٢٠١٦، تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية والتميز التنظيمي: دراسة تطبيقية بمصلحة الضرائب على المبيعات، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.
- خليل، ياسر محمد، عطا، رجب أحمد، المهدي، سوزان محمد، أحمد، أشرف محمود، ٢٠١٧، القيادة الإستراتيجية ودورها في تحسين الميزة التنافسية للجامعات المصرية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٨، ج ٥، ص ١٢٣-١٤٤.
- دقنة، سراج طلال محمد سراج، البقمي، شارع بن مزيد، ٢٠٢١، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بشركة أرامكو السعودية، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاتصال والأعلام، جامعة الملك عبدالعزيز، السعودية.
- رزيق، كمال، عزالدين، عبدالرؤوف، ٢٠١٢، إدارة الأزمات في عملية التغيير بالمؤسسات الاقتصادية، جامعة البليدة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، ع٩، ١٧٤-١٩٦.
- زيدان، محمد حسين محمد، ٢٠١٣، دور إدارة الأزمات في تحسين الأداء البيئي بالتطبيق على جهاز شئون البيئة في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عبدالغني، عمرو محمد مؤمن، ٢٠١٧، أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل)، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس.

- عودة، رهام راسم، ٢٠٠٨، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
- موسى، وائل على، ٢٠٠٦، دور التدريب في درء مخاطر الأزمات بقطاع الطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية للعلوم الإدارية، القاهرة.

المراجع الأجنبية

- AbdElaal, A. A., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2022). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management in Egyptian Ceramic Companies, **College of Engineering and Information Technology**.
- Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. **International Journal of Asian Social Science**, 10(6), 307-326.
- Boin, A., Kofman-Bos, C., & Overdik, V. (2006). Crisis simulations: Exploring tomorrow's vulnerabilities and threats. **Bezbednost, Beograd**, 48(1), 353-360.
- Brandebo, M. F. (2020). Destructive leadership in crisis management. **Leadership & Organization Development Journal**, 41(4), 567-580.
- Celik, A., & Yilmaz, R. (2016). Research of the Effectiveness of Strategic Leadership in Crisis Management: a Comparative Study in Large Scale Enterprises and SMES in Konya 3rd Industrial Zone. *Postmodern Openings*, **journals.sagepub.com** 7(2), 93-114
- ÇİFTÇİ, G., KÜÇÜKALTAN, D., & MENTEŞ, S. A. (2017). An empirical analysis of crisis management practices in tourism projects in terms of organizational learning. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(1), 42.
- Gaitho, P. R., & Awino, Z. B. (2018). Strategic leadership and service delivery in African context: Does organizational structure and ethical practices influence the relationship. **International Journal for Innovation Education and Research**, 6(11), 31-42.
- Jacobsen, M. J. (2010). Leadership strategies dealing with crisis as identified by administrators in higher education. **Texas A&M University**.

- Johansson, C., & Bäck, E. (2017). Strategic leadership communication for crisis network coordination. **International Journal of Strategic Communication**, 11(4), 324-343.
- Kabetu, D. G., & Iravo, M. A. (2018). Influence of strategic leadership on performance of international humanitarian organizations in Kenya. **International Academic Journal of Innovation, Leadership and Entrepreneurship**, 2(2), 113-135.
- Kang, M., & Lee, M. J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. **Technology Analysis & Strategic Management**, 29(2), 219-232.
- Keeton, W. (2018). Command, leadership, intelligence and management (CLIM): A proposed theory for improved strategic leadership. **FIIB Business Review**, 7(2), 146-151.
- Kuzmanova, M. (2016). Contemporary problems related to Crisis Management of Organizations. **Trakia Journal of Sciences**, 14(3), 257.
- Leek-Wood, K. K. (2021). Strategic Leadership Alignment and Sustainable Business Process Innovation: A Case Study (**Doctoral dissertation, Trident University International**).
- Milašinović, S., & Kešetović, Ž. (2008). Crisis and crisis management: A contribution to a conceptual & terminological delimitation. **Megatrend revija**, 5(1), 167-185.
- Muasya, V. (2017). The Role of Strategic Leadership in Effective Strategy Implementation: A Case Study of UNICEF Somalia, **Doctoral dissertation**, United States International University-Africa.
- Mui, H. K. Y., Basit, A., & Hassan, Z. (2018). The impact of strategic leadership on organizational performance of small medium enterprises (SME) in Malaysia. **Journal of leadership and management**, 13, 154-166.
- Nuevo-Chow, L. (2021). Higher Education and Strategic Leadership during the COVID-19 Pandemic: A Phenomenological Study of Deans in the 21 st Century, **Doctoral dissertation**, University of La Verne.
- Pisapia, c. (2006). Mastering Change in a Globalized World: New Directions in Leadership (**Education Policy Studies Series No. 61**). Hong Kong Institute for Educational Research, **Chinese University of Hong Kong**.

- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, 38(3), 316-323.
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. **The Leadership Quarterly**, 101353
- Saraceno, A. (2021). The Shape of Crisis: Making-Sense of the Experience of Crisis within Organizations, **Doctoral dissertation**, Cabrini University.
- Serfontein, J. J. (2010). The impact of strategic leadership on the operational strategy and performance of business organizations in South Africa (**Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch**).
- Simmons, C (2009). Crisis management and organizational learning: How organizations learn from natural disasters. **Available on SSRN 1351069**.
- Tokakis, V., Polychroniou, P., & Boustras, G. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. **Safety science**, 113, 37-43.
- Ustun, Y. (2014). Collaborative Crisis Management in the Public Sector: Effective Leadership under Stress. stars.library.ucf.edu.
- Vajarodaya, T. (2013). Strategic leadership in UK business schools in higher education (**Doctoral dissertation, University of Strathclyde**).
- Yasin, M. Z. (2006). The use of strategic leadership actions by deans in Malaysian and American public universities. **Florida Atlantic University**.