

ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات
بالتطبيق على شركات إنتاج الكهرباء المصرية

**Strategic leadership practices and it's relation to crisis
management by applying on the Egyptian power companies**

إعداد
دكتور / أيمن حسن علي

ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالتطبيق على شركات إنتاج الكهرباء المصرية

ملخص الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات, ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها (٣٨٤) مفردة من القيادات الإدارية العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية. - وقد أظهرت نتائج الدراسة :

- ١- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية بمعامل ارتباط (٠.٨٨٢).
 - ٢- توافرت ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية العليا في شركات إنتاج الكهرباء المصرية بوزن نسبي (٧٧.١٢%).
 - ٣- وجود تطبيق لعملية إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية محل الدراسة بدرجة كبيرة بوزن نسبي (٧٥.٤٠%).
- وقد توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات لتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية, وزيادة فاعلية إدارة الأزمات.

Strategic leadership practices and it's relation to crisis management by applying on the Egyptian power companies

Study summary: The study aimed at identifying the strategic leadership practices and its relation to crises management , and to achieve that the researcher relied on surveys to collect the primary data by using a sample of (384) Singled out from the higher management leadership of the Egyptian power companies

- The findings off the study showed :

- 1-A relationship with a statistical significance to the practices of the strategic leadership and crisis management in the Egyptian power companies with a relative weight of (0.882) .
- 2-the avalibility of strategic leadership practices with a high degree to the higher management leadership in the Egyptian power companies with a relative weight of (77.12%) .
- 3- application to the process of crisis management in the Egyptian power companies with a relae weight (75.40%).

- the researcher reached several recommendations to strengthen the strategic leadership practices and increasing the effectiveness of crisis management.

ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالتطبيق على شركات إنتاج الكهرباء المصرية

١- الإطار العام للدراسة

١/١ المقدمة : إن التعامل مع الأزمات والاستفادة منها ومنعها مستقبلاً يحتاج إلى قيادة ذات فعالية وكفاءة عالية، إنها تحتاج إلى قادة تحويليين واستراتيجيين متميزين وقادرين على تحمل المخاطر وإدارة الكوارث والأزمات (جاد الرب، ٢٠١٢، ص ٣٧٩). ويتوقف التعامل مع الأزمات على أسلوب القيادة في إدارتها بدءاً بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل أثارها و انتهاءً بمعالجة نتائجها والاستفادة منها ، ونجد أن بعض القادة يتسم تعاملهم مع الأزمة بالعشوائية ، وسياسة رد الفعل الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة وبقائها.

مما سبق يتضح أن إدارة الأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد لمهام القيادة الإدارية. وسوف يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على القيادة الاستراتيجية وإبراز ممارساتها التي تناولتها الأدبيات والدراسات المختلفة و علاقتها بإدارة الأزمات. حيث سوف تكون القيادات الإدارية العليا في شركات إنتاج الكهرباء والتي تعاني العديد من الأزمات مجالاً جيداً لتطبيق هذه الدراسة، فرغم أن مصر كانت من أوائل دول العالم التي عرفت الكهرباء عام ١٨٩٣، إلا أنها عانت لعقود من عدم تطوير القدرات الكهربائية في مجال الإنتاج، مما جعلها تواجه أزمات جمة في قطاع الكهرباء، شعر بها وعاني منها الجميع.

٢/١ الدراسة الاستطلاعية : قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف الحصول على البيانات الاستكشافية للمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، والتعرف على طبيعة ونوعية الأزمات التي تواجه شركات الكهرباء المصرية، كذلك محاولة التعرف على مدى توافق ممارسات القيادات الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في هذه الشركات. وذلك من خلال إجراء مقابلات مع عدد (٢٢) من القيادات الإدارية العليا بشركات الكهرباء المصرية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

- ١- يضم هيكل وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة المصرية ثلاث أنواع من الشركات وهي شركات الإنتاج، وشركات التوزيع، والشركة المصرية لنقل الكهرباء.
- شركات الإنتاج وعددها ستة شركات هي : القاهرة لإنتاج الكهرباء، شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء، وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء، غرب الدلتا لإنتاج الكهرباء ، الوجه القبلي لإنتاج الكهرباء، المحطات المائية لإنتاج الكهرباء. وتختص شركات الإنتاج بتوفير الطاقة الكهربائية المستدامة من كافة المصادر لكافة العملاء وفقاً للمعايير العالمية و بأسعار تنافسية من خلال عمل مؤسسى يتبنى سياسات الجودة والإستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على البيئة إعتماًداً على قدرات بشرية و تكنولوجية عالية الكفاءة و إنجاز الأعمال بطريقة مسؤولة أخلاقياً بما يحقق صالح العملاء ، العاملين ، المجتمع.
- أما شركات التوزيع عددها تسعة شركات هي : شمال القاهرة للتوزيع، جنوب القاهرة للتوزيع، الإسكندرية للتوزيع، القناة للتوزيع ، شمال الدلتا للتوزيع، جنوب الدلتا للتوزيع ، البحيرة للتوزيع، مصر الوسطى للتوزيع، مصر العليا للتوزيع. وتختص بتوزيع وتوصيل

الطاقة الكهربائية إلى المستهلكين سواء في النشاط الصناعي والخدمي أو النشاط التجاري والمرافق العامة أو الاستعمالات المنزلية وإنارة الطرق وغيرها.

٢- لقد عانت شركات الكهرباء من العديد من الأزمات مثل : العجز في قدرات توليد الكهرباء, نقص امدادات الوقود لمحطات توليد الكهرباء, وجود نسبة فاقد في الشبكة القومية نتيجة سرقات التيار الكهربائي, تراجع أعمال الصيانات لمحطات توليد الكهرباء, تعرض مكونات الشبكة الكهربائية للأعمال التخريبية, تراجع حجم تحصيل فاتورة الكهرباء, نقص السيولة الكافية لإنشاء المزيد من المشروعات, الاعتماد بشكل أساسي على الغاز الطبيعي والمشتقات البترولية وعدم تنويع مصادر الطاقة, صعوبة تحقيق استراتيجية الطاقة المتجددة. وقد تم التعامل مع أغلب هذه الأزمات بنجاح, والجزء المتبقي تعمل وزارة الكهرباء والطاقة المتجددة ومن خلال شركاتها على التعامل معه حيث تعمل على توسيع انتشار توليد الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة مثل الرياح , الطاقة الشمسية , الوقود النووي, الفحم. وقد خطت الوزارة خطوات جادة وحثيثة نحو التوسع في مشروعات الطاقة المتجددة, في محاولة لتحقيق إستراتيجيتها الهادفة إلى الوصول بالطاقة الكهربائية المولدة من الطاقات الجديدة والمتجددة إلى أكثر من ٤٢٪ في عام ٢٠٣٥, وفي الوقت نفسه نفذت الخطة قصيرة الأجل للوصول إلى ٢٠٪ بحلول عام ٢٠٢٢.

٣- غياب بعض ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى بعض من القيادات الإدارية العليا في هذه الشركات.

يتضح مما سبق أن أغلب هذه الأزمات تتعلق بإنتاج الكهرباء وتوسيع انتشار توليد الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة والعمل على تحقيق استراتيجية تهدف إلى زيادة الطاقة الكهربائية المولدة من مصادر الطاقة المتجددة مثل الرياح والطاقة الشمسية والوقود النووي.

٣/١ **مشكلة الدراسة وأسئلتها :** لقد بينت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث إلى تعرض شركات إنتاج الكهرباء المصرية للعديد من الأزمات, أيضاً غياب بعض من ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى بعض من القيادات الإدارية العليا في شركات الكهرباء المصرية.

ولما كانت هذه الأزمات التي تواجه شركات إنتاج الكهرباء المصرية تؤثر على العملاء والعاملين والمجتمع ككل. كما تحتاج هذه الشركات في إدارتها لهذه الأزمات إلى قيادات استراتيجية تطبق ممارسات القيادة الاستراتيجية وقادرة على تجاوز تلك الأزمات.

وفي ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : هل توجد علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية ؟ ومن هنا تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- ١- ما مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركات إنتاج الكهرباء المصرية ؟
- ٢- ما مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية ؟

٤/١ **أهداف الدراسة :** سعت الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس متمثل في بيان العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية :

- ١- التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

٢- التعرف على واقع تطبيق مراحل إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

٥/١ أهمية الدراسة : تستمد الدراسة أهميتها من خلال ما يلي :

- الأهمية العلمية : تتمثل في الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة والتي يؤمل أن تستفيد منها شركات إنتاج الكهرباء المصرية , واستكمال الجهود العلمية المبذولة في دراسة ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات.
- الأهمية العملية : تتمثل في مساعدة الإدارة في شركات إنتاج الكهرباء المصرية للمشاركة والإطلاع على نتائج الدراسة التي تساعدهم في التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات.

٦/١ الدراسات السابقة : سيقوم الباحث في هذا الجزء بعرض الدراسات السابقة التي استطاع الحصول عليها والتي هي ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية, وفقاً للتدرج التاريخي من الأقدم إلى الأحدث, وبلغ عدد الدراسات السابقة عدد (٣٢) دراسة, منها عدد (١٨) دراسة عربية, وعدد (١٤) دراسة أجنبية. وجميع الدراسات السابقة في الفترة من عام ٢٠٠٩ وحتى عام ٢٠١٨.

١/٦/١ دراسة (Jooste & Fourie, 2009) : هدفت الدراسة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي, الرقابة المتوازنة, الممارسات الأخلاقية, الكفاءات الجوهرية, رأس المال البشري, لرأس المال الاجتماعي) في التطبيق الفعال للاستراتيجية. - توصلت الدراسة إلى عده نتائج من أهمها : وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والتطبيق الفعال للاستراتيجية, القادة الاستراتيجيون هم المسؤولون عن نجاح تطبيق الاستراتيجية, فلة فهم العاملين للاستراتيجية يُعتبر أهم عائق من معوقات تطبيق الاستراتيجية.

٢/٦/١ دراسة (أبو زنت, ٢٠٠٩) : هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخصائص القيادية (الخصائص الأخلاقية, والخصائص المعرفية) وإدارة الأزمات في اتحاد عمال الأردن. - توصلت الدراسة إلى عده نتائج أهمها : تتميز قيادات اتحاد العمال بخصائص أخلاقية ومعرفية عالية, كما يوجد توافق بين أفراد العينة على إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات بالإضافة للسعي على الحصول على المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة حال حدوثها.

٣/٦/١ دراسة (أنس المبيضين, ٢٠٠٩) : هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي, الاستمرار والمحافظة على الميزة الجوهرية, الثقافة التنظيمية, رأس المال البشري, الممارسات الأخلاقية, الرقابة التنظيمية) والقدرة التنافسية من خلال تطبيق الدراسة على الملكية الأردنية. - توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين عناصر القيادة الاستراتيجية والقدرة التنافسية, كما بينت الدراسة أن تحديد التوجه الاستراتيجي يعتبر العمل الأهم من أعمال القائد الاستراتيجي.

٤/٦/١ دراسة (MedienWirt, 2010) : هدفت الدراسة إلى التعريف بالدور المهم للاتصالات المتكاملة خلال الأزمات التنظيمية حيث يمثل ذلك مدخلاً حديثاً لإدارة الأزمات التنظيمية. وأبرزت الدراسة الأساليب التقنية الحديثة في الاتصالات التي تساعد في إدارة الأزمات التنظيمية, والتي تدعم القيادة في اتخاذ القرارات الكفوة خلال الأزمة.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الاتصالات المتكاملة وإدارة الأزمة التنظيمية بنجاح . إذ تتكامل كافة الأنظمة التسويقية والمالية والتقنية و البشرية لتمثل مخرجاتها نموذج اتصالات متكامل يساعد على مواجهة الأزمات التنظيمية وإدارتها بكفاءة. ودعت الدراسة إلى أهمية التواصل الإعلامي في الوقت المناسب عند وقوع الأزمة إذ يساعد ذلك في التغلب عليها ومعالجتها بسرعة . وأكدت الدراسة على الدور الهام للمتحدث الإعلامي حيث يجب أن يكون أحد أعضاء فريق إدارة الأزمة.

٥/٦/١ دراسة (Phipps& Burbach, 2010) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية, وتأثير استخدامها من قبل المستويات الإدارية العليا على الأداء التنظيمي في المنظمات الغير ربحية
- توصلت الدراسة إلى أن مجال القيادة الاستراتيجية غير مطبق بشكل كبير في المنظمات الغير ربحية. كما أكدت على أن تطبيقها سيساهم في رفع الأداء التنظيمي والاستفادة من قدرات التعلم التنظيمي, والقدرة على التغيير, وتطوير جودة القرارات الإدارية, والابتكار التنظيمي.

٦/٦/١ دراسة (عبد العزيز, ٢٠١٠) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الممارسات التي يمكن للقيادة الاستراتيجية اتباعها في الشركات الدولية لصناعة المنسوجات, وتحديد مدى مساهمتها في تنمية قدراتها التنافسية.
- توصلت الدراسة إلى تحديد الفجوة بين الدور المطلوب من القائد الاستراتيجي تجاه العاملين والمنظمة والدور الموجود بالفعل , وتأثير ذلك على نجاح هذه الشركات دولياً.

٧/٦/١ دراسة (انتظار جاسم , ٢٠١١) : هدفت هذه الدراسة لمعرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في العراق من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية .
- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : إن الاستعدادات لمواجهة الأزمات قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكلتا الوزارتين , أما الاستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة, مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية . بينما في مرحلة ما بعد الأزمة فالاستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة وكانت متوسطة في وزارة الداخلية.

٨/٦/١ دراسة (Mildred et al, 2012) : هدفت الدراسة إلى توضيح دور القيادة الاستراتيجية وبناء السيناريوهات في حالات عدم التأكد وصعوبة بناء تصورات واقعية سواء كان في منظمات الولايات المتحدة الأمريكية أو على المستوى الدولي , حيث تساعد على جعل الموقف المستقبلي أقل غموضاً.
- قدمت الدراسة نموذجاً لاستخدام السيناريوهات يشمل الخطوات التالية : تصور المستقبل, تطوير وتنفيذ الاستراتيجية, تخطيط لإدارة ومنع الأزمات والكوارث, دراسة الكوارث البيئية والطبيعية, متابعة التغييرات التكنولوجية, دراسة حالات الطوارئ القومية والدولية. كما أكدت الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في بناء سيناريوهات للأزمة.

٩/٦/١ دراسة (Ellen F. Goldman, 2012) : هدفت الدراسة إلى تحديد الممارسات القيادية التي تشجع ثقافة التفكير الاستراتيجي. حيث عقد الباحث مناقشات مع أكثر من ١٠٠ من المديرين التنفيذيين للرعاية الصحية الامريكية من خلال ندوات تعليمية.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : يوجد ما يقارب (٤٢) ممارسة تشجع على التفكير الاستراتيجي, برز من خلال الدراسة ممارستين هما الأكثر استخداماً وهما الاستثمار في الموارد البشرية والتعلم التنظيمي اللتان تحفزان على التفكير الاستراتيجي.

١٠/٦/١ دراسة (Zenica-Livia et al , 2012) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أدبيات ومفاهيم تغير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية, وتم استخدام قائمتي استقصاء الأولى للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية أما الثانية للتعرف على إجراءات منع السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية.

- توصلت الدراسة إلى أنه بحدوث الأزمات تبرز خمسة أسباب لانعدام السلوك الأخلاقي أهمها : تخفيض الأجور, فقدان المزايا والشعور بفقدان الوظائف, مما يضع العاملين أمام ضغوط هائلة, فيصبح ذلك دافعاً لتحقيق أي مكاسب على حساب المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم. كما توصلت الدراسة إلى أن أهم الإجراءات لمنع السلوك غير الأخلاقي هو تدريب المديرين والعاملين وتطوير ثقافتهم خاصة في السنة الأولى من عضويتهم بالمنشأة , لغرس المعايير الأخلاقية ومنع أي سلوك غير أخلاقي قد ينتج عن الأزمات الاقتصادية.

١١/٦/١ دراسة (Lear , 2012) : هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي, الكفاءات الجوهرية, رأس المال البشري, الثقافة التنظيمية, الممارسات الأخلاقية, الرقابة المتوازنة) وبين المواءمة الاستراتيجية. - توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والمواءمة الاستراتيجية, كذلك الممارسات الستة للقياد الاستراتيجية ترتبط بعلاقة إيجابية مع الأداء المؤسسي المرتفع للمنظمات.

١٢/٦/١ دراسة (Jemy Honson, 2013) : هدفت الدراسة التعرف على الدور الرئيس والهام للتعلم التنظيمي أثناء الأزمات حيث يمثل ذلك أسلوب جديد للتعلم خاصة في الأوقات الصعبة. كما هدفت الدراسة أيضاً إلى إيضاح أن عدم الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد يكون سبباً في الأزمات اللاحقة.

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي من الأزمات و كفاءة إدارة الأزمات التنظيمية حيث تعزز عملية التعلم من إدارة الأزمة, كما أوصت بأهمية تأهيل وتدريب القائمين على إدارة الأزمات على التعلم التنظيمي بأسس علمية خاصة من خلال البعثات الدراسية , إذ أن القصور في ذلك يسهم في حدوث أزمات تنظيمية في المستقبل.

١٣/٦/١ دراسة (Fredricka , 2013) : هدفت الدراسة إلى إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وذلك في إحدى منظمات الرعاية الصحية الأمريكية , حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر ب ٢٠٠ مليون دولار وأغلقت للمرة الأولى منذ إنشائها قبل ٩٠ عاماً, كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من ١٨ إلى ٢٤ شهر , إلا أنها عادت للعمل خلال خمسة شهور فقط.

- توصلت الدراسة إلى أن عدة عوامل وإجراءات لعبت دوراً في تشكل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جداً , أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة , كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة

بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة. أيضاً توصلت الدراسة إلى أن العاملين (بسبب ثقافة المنظمة) أظهروا قدرات فائقة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل.

١٤/٦/١ دراسة (Yasin & Tahir, 2013) : هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسة القادة للقيادة الاستراتيجية وفاعليتهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية . وتكونت عينة الدراسة من عمداء الكليات في ماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية .
- توصلت إلى عده نتائج أهمها أن القادة الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة بدرجة كبيرة هم الأكثر نجاحاً من القادة الذين يستخدمون استراتيجيات القيادة بدرجة أقل.

١٥/٦/١ دراسة (ثابت، ٢٠١٣): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية .
- توصلت الدراسة إلى عده نتائج من أهمها أن درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت كبيرة.

١٦/٦/١ دراسة (جوهرة، ٢٠١٣) : هدفت الدراسة إلى اختبار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة التنظيمية, رأس المال البشري, التصور الاستراتيجي, الرقابة المتوازنة) على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها, والأثر غير المباشر لها من خلال التسويق الداخلي, والتوجه التسويقي الداخلي, وثقافة التعلم التنظيمي.
- توصلت الدراسة إلى وجود أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال التسويق الداخلي, وثقافة التعلم التنظيمي, وكذلك لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي.

١٧/٦/١ دراسة (Wiraporn, and Ariratana, 2014) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات القيادة الاستراتيجية ومستويات الفعالية في المدارس والعلاقة بين أداء القيادة الاستراتيجية على فعالية المدارس في المجلس المحلي بمدينة كولن كاين (Klou Kaen) في تايلاند .

- توصلت الدراسة إلى عده نتائج من أهمها : أن مستوى تطبيق القيادة الاستراتيجية جاء مرتفعاً، وأن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وفعالية المدارس علاقة موجبة في الجوانب المتنوعة.

١٨/٦/١ دراسة (Genti , 2014) : هدفت الدراسة إلى تقديم أساس منطقي حول الحاجة إلى الاستثمار في نماذج الأعمال وفقاً للأدبيات السابقة للمساعدة في اتخاذ القرارات التصحيحية عند التعامل مع الأزمات, وقد تم استخدام الدراسة المقارنة لاثنتين من الشركات الكبرى في ألبانيا وهما Mango و Abertis ، حيث شركة Mango هي منشأة دولية في تصميم وصناعة الملابس والأحذية ، بينما Abertis هي شركة متخصصة في إدارة البنية التحتية عبر شركات خاصة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : بينت الحاليتين أن التقدم التكنولوجي ومتغيرات أخرى مكنت من ابتكار نماذج أعمال جديدة ، في حين أن الشركات التي ركزت على الأسواق المحلية ونماذج الأعمال التقليدية سوف تؤدي بها إلى الفشل. الاستنتاج الرئيس هو بيان أن الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب أن إدارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الإبداعية. وتبرز النتائج تغيير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الإبداعية في هذا المجال.

١٩/٦/١ دراسة (أبو حجير, ٢٠١٤) : هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي, استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية, تطوير رأس المال البشري, تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية, تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة, التعلم المستمر) ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب مرتفعة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية, وجود تطبيق لعملية إدارة الأزمات بنسبة مرتفعة, وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات.

٢٠/٦/١ دراسة (Aydin et al., 2015) : هدفت الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد ومخرجات التعلم المنظمي، وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس في ضوء المقارنة بين التصورات السائدة لدى عينة من المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة في مدينة إسطنبول في تركيا.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد ومخرجات التعلم المنظمي وسلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية.

٢١/٦/١ دراسة (عواودة والزيود, ٢٠١٥) : هدفت إلى التعرف على أثر ممارسات أبعاد القيادة الاستراتيجية على أداء العاملين من وجهة نظر العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام في كليات ومعاهد جامعة آل البيت.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن متغير القيادة الابتكارية كان الأكثر تأثيراً في مؤشرات أداء العاملين، تلاه متغير القيادة التحويلية، ثم متغير الحفاظ على الثقافة المنظمة، وأخيراً متغير التوجه الاستراتيجي.

٢٢/٦/١ دراسة (القيسي, ٢٠١٥) : هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي, استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية, تطوير رأس المال البشري, مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية, تعزيز الممارسات الأخلاقية, تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية, وبلوغ واقع ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية وزناً نسبياً قدره (٦٢.٤%).

٢٣/٦/١ دراسة (النفار, ٢٠١٥) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي, استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية, تطوير رأس المال البشري, مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية, تعزيز الممارسات الأخلاقية, التطوير والتغيير التنظيمي, التعلم التنظيمي, تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تحقيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية.

- توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الجودة الشاملة وممارسات القيادة الاستراتيجية (مجتمعة), وكانت طبيعة العلاقة طردية موجبة على تطبيق الجودة الشاملة باستثناء ممارستين هما استغلال واستثمار القدرات والمواهب

الاستراتيجية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، كانت طبيعة التأثير سلبي أي علاقة عكسية على تطبيق الجودة الشاملة.

٢٤/٦/١ دراسة (المصري, ٢٠١٥) : هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي, استغلال القدرات والمواهب الاستراتيجية واستثمارها, تطوير رأس المال البشري, مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية, تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تفعيل إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني- بقطاع غزة.

- توصلت الدراسة إلى عده نتائج من أهمها : وجود علاقة بين دور القيادة وتفعيل عمليات إدارة المعرفة , وبلغت الدرجة الكلية لواقع ممارسات القيادة الاستراتيجية وزناً نسبياً (٦٨,٤٥%) , بينما بلغت الدرجة الكلية لواقع عمليات إدارة المعرفة وزناً نسبياً (٦٧.١٥%).

٢٥/٦/١ دراسة (المغربي, ٢٠١٥) : هدفت الدراسة التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي, اكتشاف الكفاءات والمحافظة عليها, تطوير رأس المال البشري والاجتماعي, دعم الثقافة التنظيمية وتعزيزها, التأكيد على الممارسات الأخلاقية, تنفيذ نظم الرقابة المتوازنة) والإبداع الإداري.

- توصلت الدراسة إلى عده نتائج من أهمها : توفر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة, وكذلك توافر أبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والإبداع الإداري.

٢٦/٦/١ دراسة (Minja, 2016) : هدفت الدراسة إلى تقييم القيادة الاستراتيجية وممارسات حوكمة الشركات القائمة في شركات الوساطة المالية وتحديد ما إذا كانت تلك الممارسات تمكن تلك الشركات من التخفيف من المخاطر وتعظيم عوائد المستثمرين.

- توصلت الدراسة إلى أن غالبية أعضاء مجالس الإدارة لم يكن لديهم المهارات الكافية أو المعرفة أو الخبرة في القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. كما أن حوكمة الشركات والممارسات القيادية الاستراتيجية لم تطبق على النحو الأمثل للتخفيف من المخاطر في الشركات قيد الدراسة.

٢٧/٦/١ دراسة (أبو سلطان, ٢٠١٦) : هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي, استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية, تطوير رأس المال البشري, تعزيز الثقافة التنظيمية, الممارسات الأخلاقية, الرقابة التنظيمية المتوازنة) في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية.

- توصلت الدراسة إلى عده نتائج من أهمها : أن دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بوزن نسبي (٦٩.١%) , وهو بدرجة كبيرة, ووجود ضعف في تطوير رأس المال البشري بوزن نسبي (٦٦.٢٤%) وهو بدرجة متوسطة.

٢٨/٦/١ دراسة (الجبوري, ٢٠١٦) : هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المنظمي "المؤسسي" للشركات العامة للصناعات النسيجية في جمهورية مصر العربية

- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المنظمي "المؤسسي"، وعدم رضا العاملين عن سلوك القيادة الاستراتيجية نحو التقليل من إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين وتطوير رأس المال البشري لدى العاملين.

٢٩/٦/١ دراسة (القانون، ٢٠١٦) : هدفت الدراسة التعرف على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة الثقافة التنظيمية وتعزيزها بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تمكين العاملين بوزارة الداخلية "الشق المدني".
- توصلت الدراسة إلى عده نتائج من أهمها : أن مستوى توافر دور القيادة الاستراتيجية جاء بوزن نسبي (٦٨.٢٩%)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الاستراتيجية وتمكين العاملين بوزارة الداخلية "الشق المدني" بقطاع غزة.

٣٠ /٦/١ دراسة (الهجين، ٢٠١٧) : هدفت الدراسة التعرف على علاقة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.
- توصلت الدراسة إلى عده نتائج أهمها : أن القيادة الاستراتيجية لها علاقة ارتباط إيجابية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني، وأن مجال تحديد الاتجاه الاستراتيجي من أهم وأعلى المجالات عند القيادة الاستراتيجية.

٣١/٦/١ دراسة (رزق، ٢٠١٧) : هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات التنافسية، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة المتوازنة) وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة.
- توصلت الدراسة إلى عده نتائج أهمها : وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (٧٦,٨٧%)، وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (٧٨.٦٢%)، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (٠.٩٤٠).

٣٢/٦/١ دراسة (الزهراني، ٢٠١٨) : هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة : الإداري، والتحويلي، والأخلاقي، والسياسي، في جامعة أم القرى، وتحديد درجة توافر قدرات التعلم المنظمي بنوعها : قدرات التعلم التكيفي، وقدرات التعلم التوليدي.
- توصلت إلى عده نتائج من أهمها : أن القيادة الاستراتيجية تُمارس بدرجة عالية، وأن هناك علاقة موجبة لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التكيفي وقدرات التعلم التوليدي، وكان البعد التحويلي للقيادة الاستراتيجية هو الأكثر تأثيراً.

٣٣/٥/١ التعليق على الدراسات السابقة :

اشتركت الدراسة الحالية مع دراسات كلاً من (الزهراني, ٢٠١٨), (رزق, ٢٠١٧), (الهجين, ٢٠١٧), (Minja, 2016), (القانوع, ٢٠١٦), (الجبوري, ٢٠١٦), (أبو سلطان, ٢٠١٦), (المغربي, ٢٠١٥), (النفار, ٢٠١٥), (المصري, ٢٠١٥), (القيسي, ٢٠١٥), (عواودة والزيود, ٢٠١٥), (Yasin & Tahir, 2013), (جوهرة, ٢٠١٣), (ثابت, ٢٠١٣), (Lear, 2012), (عبد العزيز, ٢٠١٠), (Jooste & Fourie, 2009), (المبيضين, ٢٠٠٩), في التطرق إلى ممارسات القيادة الاستراتيجية. إلا أن هذه الدراسات قد تناولت علاقتها أو دورها أو تأثيرها على جوانب مختلفة مثل تطبيق الجودة الشاملة, السياسات الإدارية, فاعلية القادة, المواءمة الاستراتيجية, التفكير الاستراتيجي, تطوير الأداء, تنمية وتعزيز القدرات التنافسية.

واشتركت الدراسة الحالية في عدة جوانب مع بعض الدراسات السابقة مثل :

- دراسة (Genti, 2014) والتي تناولت دور الأعمال الإبداعية في إدارة الأزمات.
- دراسة (أبو حجير, ٢٠١٤) والتي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.
- دراسة (Jemy Honson, 2013) والتي تناولت دور التعلم التنظيمي في إدارة الأزمات.
- دراسة (Fredricka, 2013) والتي تناولت دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات.
- دراسة (Zenica-Livia et al, 2012) والتي تناولت دور الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات.
- دراسة (Ellen F. Goldman, 2012) والتي أبرزت ممارستين هما الاستثمار في الموارد البشرية, والتعلم التنظيمي على أنهما الأكثر استخداماً في التحفيز على التفكير الاستراتيجي, وهي بالتالي تشترك مع الدراسة الحالية في هذين البعدين.
- دراسة (Mildred et al, 2012) التي تناولت الدور الهام للقيادة الاستراتيجية في بناء السيناريوهات والتصورات المستقبلية وبالتالي في تشترك مع الدراسة الحالية في هذه الجوانب.
- دراسة (MedienWirt, 2010) التي أوضحت الدور المهم للاتصالات المتكاملة خلال الأزمات.
- دراسة (انتظار جاسم, ٢٠١١) والتي تناولت واقع إدارة الأزمات.
- دراسة (أبو زنطر, ٢٠٠٩) والتي تناولت العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات.

كما تبين من استطلاع الدراسات السابقة اختلاف الدراسات في اختيار مجتمع الدراسة : حيث تمت الدراسات على منظمات وقطاعات وأنشطة مختلفة. وتعتبر الدراسة الحالية أول دراسة - على حد علم الباحث - تبحث العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية وذلك من خلال التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية بهذه الشركات, والتعرف على واقع تطبيق مراحل إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

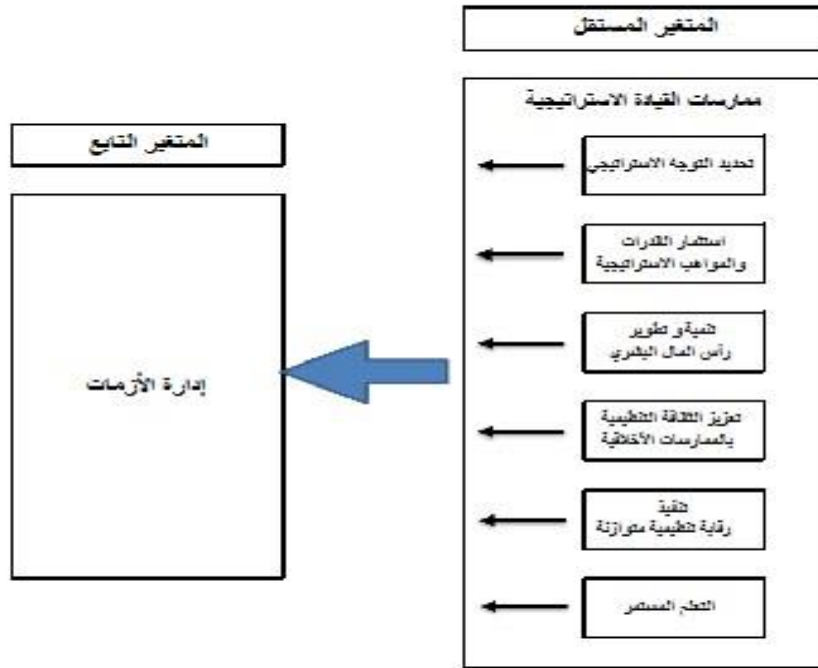
٧ / ١ متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : ممارسات القيادة الاستراتيجية

- ١- تحديد التوجه الاستراتيجي.
- ٢- استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.

- ٣- تنمية وتطوير رأس المال البشري.
 - ٤- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية.
 - ٥- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.
 - ٦- التعلم المستمر.
- المتغير التابع : إدارة الأزمات

تمودج متغيرات الدراسة



المصدر من إعداد الباحث

- ٨/١ فرضيات الدراسة : تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة المرجوة وهي كالآتي :
- الفرضية الرئيسية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة المصرية . وتنفرع منها الفرضيات التالية :
- ١/٨/١ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

٢/٨/١ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

٣/٨/١ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

٤/٨/١ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

٥/٨/١ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

٦/٨/١ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ a) بين التعلم المستمر وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

٩/١ **منهجية الدراسة** : تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتتبع الظاهرة محل الدراسة، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كينياً أو كميياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويبين خصائصها، ويعطي التعبير الكمي وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة أو حجمها، ويستند إلى المراجع والمصادر والبحوث المنشورة والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات وذلك باستخدام أداة الدراسة وتحليلها احصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها لتحقيق أهداف الدراسة.

١٠/١ أنواع ومصادر البيانات

- البيانات الثانوية : تمثل الاطار النظري الفكري والفلسفي للدراسة و سيتم ذلك بالاطلاع إلى الكتب والمراجع والدوريات والأبحاث والتقارير والدراسات السابقة عن القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات , بهدف استخلاص بعض المفاهيم النظرية التي سيتم في ضوءها إجراء تحليل الدراسة التطبيقية.

- البيانات الأولية : تتمثل في آراء وتوجهات المسؤولين فيما يتعلق بممارسات القيادة الاستراتيجية وعملية إدارة الأزمات وسيتم الاعتماد في الحصول على هذه البيانات على المصادر التالية : إجراء مقابلات شخصية مع بعض القيادات الإدارية بالشركات محل الدراسة، وتوجيه قائمة استقصاء تتضمن ممارسات القيادة الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات.

١١/١ حدود الدراسة

- تقتصر الدراسة من الناحية الموضوعية على ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، تنمية وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة، التعلم المستمر)، وعلاقتها بعملية إدارة الأزمات.

- يتمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإدارية العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية وتقتصر الدراسة التطبيقية على عينة من هذه الشركات وهي , شركة شرق الدلتا، شركة غرب الدلتا، شركة وسط الدلتا.

- تغطي الدراسة الفترة الزمنية من عام ٢٠١٨ إلى عام ٢٠١٩.

٢- الاطار النظري ١/٢ القيادة الاستراتيجية

١/١/٢ المقدمة : لقد أصبحت القيادة الاستراتيجية من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في بيئة الأعمال حالياً حيث المنافسة الشديدة، الموارد المحدودة، وتطور التكنولوجيا والمعرفة بشكل متسارع. وسوف يتناول الباحث في هذا الجزء مفهوم وخصائص القيادة الاستراتيجية، ثم التطرق إلى إسهامات الباحثين في مجال تحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية، وتحديد ممارسات القيادة الاستراتيجية والتي سيتم استخدامها في الدراسة الميدانية.

٢/١/٢ مفهوم القيادة الاستراتيجية: إن القيادة الاستراتيجية هي أحد الموارد اللاملموسة الأساسية للشركة ، إنها القوة المحركة الأساسية لما ستكون عليه الشركة على مستوى صياغة الاستراتيجية ومن ثم ضبط ملاءمة عملية التنفيذ للاستراتيجية حسب ظروف الشركة والسوق الذي تعمل فيه. إنها تشير إلى كل تلك الأنشطة التي تحدد مسار الشركة وتساعد على بقائها في خدمة رسالتها. إنها القيادة المسؤولة عن تحديد الغرض من وجود الشركة وتجديد ذلك مع تغيير البيئة والسوق من خلال رؤية التغيير (نجم، ٢٠١١، ص ١٣٥).

لقد قام العديد من الكتاب الباحثين بصياغة مفاهيم للقيادة الاستراتيجية منها ما يلي :
- هي عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية قياساً بالمنافسين، كما أنها تمثل نتائجاً لعملية الإدارة الاستراتيجية، وهي في ذات الوقت تمثل حالة أكثر من كونها آليه تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها (Macmillan & Tomepoe, 2000, p1).
- القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية علاوة على القدرة على تحفيز المرؤوسين و إقناعهم للتعامل مع هذه الرؤية (Hill & gones, 2001, p15).
- العلاقة التأثيرية بين القادة والتابعين الذين يرغبون في إحداث تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة (Daft & Noe, 2001, p15).
- القيادة بالقدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة، ومساعدة الآخرين بإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة (Hitt, et al, 2001, p486).
- مقدره العاملين أو فريق العمل على التصور والسلوك أو التأثير في الآخرين بالشكل الذي تستطيع معه المنظمة تحقيق الميزة (Beatty & Quinn, 2002, p3).
- قدرة الشخص على التوقع، التصور، إبقاء المرونة، التفكير بشكل استراتيجي والعمل مع الآخرين لبدء التغييرات التي ستخلق مستقبلاً قابلاً للنمو والازدهار للمنظمة (Lee & Chen, 2007).
- القيادة التي يكون لها السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضاً بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب، ٢٠١٢، ص ٤٩)
- القدرة على إدارة موارد الشركة البشرية والمادية لتحقيق أهداف الشركة بعيدة الأمد (نجم، ٢٠١١، ص ١٣٥).
- القيادة التي تتميز بوضوح الرؤية المستقبلية وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة والمستندة إلى العلاقة بين الهدف والغرض المتاح وفق مرونة تحقق حالة التكامل والتنسيق بين البيئة والمنظمة من خلال تبني الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف على المدى القريب والبعيد لوضع المنظمة في الصدارة (يونس، ٢٠٠٢، ص ص ٣٨-٣٩).

وبالاستناد إلى كل هذه المفاهيم يجتهد الباحث في صياغة التعريف التالي للقيادة الاستراتيجية : هي القيادة التي تتميز بالفكر والرؤية اللذان يسهمان في استشراف المستقبل والتهيؤ له بما يوائم متغيرات البيئة الخارجية المختلفة وعبر الاستثمار الأمثل لكافة القدرات المتاحة المادية والمعنوية مع التركيز على المواهب البشرية والعمل على التطوير المستمر من خلال الابتكار والإبداع وصولاً للأهداف المتجددة التي تبقى المنظمة في وضع تميز تنافسي.

٣/١/٢ **خصائص القيادة الاستراتيجية** : قد أوضح (Davies, 2004, p30) أن خصائص القائد الاستراتيجي تنطوي ضمن مجموعتين الأولى وهي القدرات التنظيمية أما الثانية فهي القدرات الشخصية. وتشمل القدرات التنظيمية : القدرة للتوجه الاستراتيجي, القدرة على ترجمة الاستراتيجية إلى أفعال, القدرة على التوفيق وتنظيم القوى بين العاملين في المنظمة, القدرة على تحديد نقاط التدخل الفعالة, القدرة على تطوير القدرات الاستراتيجية. أما القدرات الشخصية فتشمل : الرغبة في التغيير, القدرة على الملاحظة, الحكمة.

تتميز القيادة الاستراتيجية بجوانب اختلاف عن غيرها من أنواع القيادة وقد حدد كلاً من (Richard and Katherine, 2005, p11) , و (هيوز, وبيتي, ٢٠٠٦, ص ص ٣٦-٤٧) جوانب الاختلاف بالتالي : النطاق الواسع للقيادة الاستراتيجية حيث أن تأثيرها يتعدى محيط المنظمة, تأثيراتها ملموسة لفترات طويلة من الزمن, كما أنها تتضمن تغييراً تنظيمياً جوهرياً, وتعزز القيادة الاستراتيجية عملية التعلم التنظيمي على نحو مستمر.

ويرى (جونز, وهيل, 2001) أن خصائص القيادة الاستراتيجية تشمل : بُعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش, الالتزام, الإلمام الجيد والإحاطة بشؤون العمل القدرة على التفويض, الاستخدام الذكي للقوة.

في حين يرى (يونس, ٢٠١٢, ص ٢١) أن خصائص القائد الاستراتيجي تشمل : قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها, المركز الوظيفي, مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة, مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير, إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير, الخريطة العقلية المعرفية.

وقد قدم (Koestenbaum, 2002, p18) نموذج الماسة للقيادة الاستراتيجية والذي حدد فيه أربعة خصائص ومكونات للقيادة الاستراتيجية وهي الرؤية, الواقعية, الأخلاقيات, الشجاعة.

وقد طرح (Hussey, 1998, pp50-51) خصائص القيادة الاستراتيجية من خلال مدخل (EASIER) والذي ذكره (نجم, ٢٠١١, ص ١٣٨) في كتابه " القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين " , ويقوم هذا المدخل على ست مراحل هي : وضع الرؤية (Envisioning), القيام بالنشاط (Activity), الدعم (Supporting), الإنشاء أو التكوين (Installing), الضمان (Enforcement), التميز (Recognizing).

٤/١/٢ **ممارسات القيادة الاستراتيجية** : لقد وردت إسهامات فكرية عديدة للباحثين في مجال تحديد الممارسات الرئيسة للقيادة الاستراتيجية ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة حول القيادة الاستراتيجية وبالرجوع إلى المراجع ذات الصلة بالموضوع لوحظ أن النماذج التالية قد تطرقت إلى أدوار متقاربة لهذا النمط القيادي وقد قام الباحث بعرضها طبقاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

١- نموذج (Mintzberg, 1973) ويشمل : الأدوار الشخصية, الأدوار المعلوماتية, والأدوار القرارية.

٢- نموذج (Mason1986) ويشمل : تطوير الرؤية الاستراتيجية, تعريف الموارد والعلاقات, تحديد الأهداف التنظيمية, التنفيذ والعمل, الرقابة.

٣- نموذج (Handscombe & Norman,1989), والذي تم طرحه في كتابهما بعنوان " القيادة الاستراتيجية ", ويشمل هذا النموذج : تقييم الغرض الاستراتيجي, التكامل بين الإدارة التنفيذية والاستراتيجية, التنافس الاستراتيجي والإداري لفريق القيادة.

٤- نموذج (Thompson,1997), والذي قام بطرحه في كتابه " الإدارة الاستراتيجية, الإدراك والتغيير ", ويشمل هذا النموذج : الرؤية الاستراتيجية, الاستشراف العلمي, الهيكل والسياسة, شبكة الاتصالات, السيطرة والإدارة, الثقافة, إدارة التغيير.

٥- نموذج (Hagen & Hassan 1998) بلور الباحثان هذا النموذج في مقال لهما بعنوان : Critical Strategic Leadership components : An Empirical Investigation نشر في مجلة (Advanced Management Journal) و شمل النموذج ما يلي : تطوير الميزة التنافسية, تطوير رأس المال البشري, الاستخدام الفاعل للتكنولوجيا, التصرف الاستراتيجي المناسب, تطوير الهيكل والثقافة التنظيمية.

٦- نموذج (Hitt,et al, 2001) حيث بلور الباحثون هذا النموذج في كتابهم الإدارة الاستراتيجية : التنافسية والعولمة & Strategic-Management :Competitiveness & Globalization : ويشمل هذا النموذج : توجيه الرؤية الاستراتيجية, تطوير رأس المال البشري, المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة, تحقيق الميزة والمحافظة عليها, التأكيد على الممارسات الأخلاقية, إقامة نظام رقابة متوازن.

ومن الملاحظ أن النموذج السابق يعد أكثر شمولية وقد تناوله (الخفاجي, ٢٠٠٨) في كتابه, الفكر الاستراتيجي, قراءات معاصرة حيث أشار إلى أن فاعلية القيادة الاستراتيجية تتضمن : تحديد التوجه الاستراتيجي, استكشاف الكفاءة المتميزة والمحافظة عليها, تطوير رأس المال البشري, فاعلية ثقافة المنظمة, تأكيد الممارسات الأخلاقية, إنشاء نظم رقابة متوازنة.

٧- نموذج (Davies, Barbara J .& Davies, Brent, 2005) والذي يتضمن خمسة أنشطة للقائد الاستراتيجي وهي : توجيه السياق التنظيمي, ترجمة الاستراتيجية داخل إجراءات العمل, تجنيد الأفراد والمنظمة للاستراتيجية, تحديد نقاط التدخل الفعالة, تطوير الامكانيات الاستراتيجية.

٨- نموذج (Pisapia,2009), ويتضمن أربعة أبعاد تشمل كل الممارسات السابقة تقريباً هي : البعد التحويلي للقائد, البعد الإداري للقائد, البعد السياسي للقائد, البعد الأخلاقي للقائد. وحسب (نجم والنعمي, ٢٠١٢, ص ٨٠), فإن الأدوار الأساسية للقائد الاستراتيجي تتمثل في الآتي : الرؤية المتميزة, القدرة على تحقيق التوافق, التركيز الاستراتيجي على الأفراد, القيادة الأخلاقية. بينما يرى (جاد الرب, ٢٠١٢, ص ٧٢), أن القيادة الاستراتيجية الفعالة تشمل: تحديد التوجه الاستراتيجي, استغلال واستثمار القدرات والمواهب, تطوير رأس المال البشري, مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية, تحديد الممارسات الأخلاقية, تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة.

ومن خلال عرض النماذج السابقة يتضح أن هناك تقارباً في نماذج توصيف أدوار القيادة الاستراتيجية, لذا سيتم الاعتماد على ممارسات القيادة الاستراتيجية التي تناولها (جاد

الرب، ٢٠١٢)، (الخفاجي، ٢٠٠٨)، (Hitt, et al, 2001)، والتي تعتبر الأشمل، كما تم الاعتماد عليها في كل من دراسة (رزق، ٢٠١٧)، (الهجين، ٢٠١٧)، (أبو سلطان، ٢٠١٦)، (المغربي، ٢٠١٥)، (القيسي، ٢٠١٥)، (جوهره، ٢٠١٣)، (Lear, 2012)، (المبيضين، ٢٠٠٩)، (Jooste & Fourie, 2009). مع دمج مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية وتحديد الممارسات الأخلاقية كممارسة واحدة نظراً لترابطهما وذلك طبقاً لدراسات (القانونع، ٢٠١٦)، (المصري، ٢٠١٥)، (أبو حجير، ٢٠١٤)، وأيضاً إضافة التعلم المستمر كممارسة أخرى لها علاقة بإدارة الأزمات وذلك طبقاً لدراسات (أبو حجير، ٢٠١٤)، (Jemy Honson, 2013) (Ellen F. Goldman, 2012)، (Phipps & Burbach, 2010). وذلك تمهيداً لاستخدامها في الجانب الميداني من الدراسة وبيان علاقتها بإدارة الأزمات وهي :

- ١- تحديد التوجه الاستراتيجي.
 - ٢- استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية.
 - ٣- تنمية وتطوير رأس المال البشري.
 - ٤- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية.
 - ٥- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.
 - ٦- التعلم المستمر
- وسيتم استعراض هذه الممارسات بالتفصيل و توضيح علاقتها بإدارة الأزمات في الجزء الثالث من الأطار النظري.

٢/٢ إدارة الأزمات

١/٢/٢ المقدمة : لقد أصبحت الأزمات واقعاً حتمياً تواجهه المنظمات وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة. وسيتم في هذا الجزء تناول مفهوم الأزمة وأسباب نشوئها، وأنواع الأزمات، ثم مراحل تطور الأزمة، ومفهوم إدارة الأزمات، وأخيراً مراحل وخطوات إدارة الأزمات.

٢/٢/٢ مفهوم الأزمة وأسباب نشوئها: عرف جاد الرب، (في كتابه " الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات"، ٢٠١١، ص ص ٨١-٨٢) الأزمة بأنها: تعرض المنظمة لمواقف أو أحداث تترك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة في الأجل القصير أو الطويل. كما ذكر أيضاً بعض تعريفات الباحثين للأزمة ومنها :

- هي ذلك الحدث الهام وغير المتوقع الذي يجلب للمنظمة مستقبل معرض للمخاطر، وهو ذلك المستقبل الخاص بمستوى الأرباح ومعدل النمو، وربما إمكانية بقاء المنظمة (Barton , 1993).

- الأزمة من الممكن أن تكون أية تهديدات أو أحداث تعمل على خلق الفوضى والاضطراب (Mindszenty et al., 1988).

- هي أية حدث أو نشاط يكون ذا احتمالية حدوث تأثير سلبي يؤثر على سمعة وشهرة ومصداقية المنظمة، ومن الطبيعي أن يكون ذلك الوضع أجلاً أو عاجلاً وخارج نطاق السيطرة (J.R.Caponigro , 1998).

- وأخيراً عرفها (أبو قحف، ٢٠٠٢، ص ٣٤٦) بأنها هي حدث أو موقف مفاجئ يهدد قدرة الأفراد والمنظمات على البقاء.

إن نشوء أية أزمة من المؤكد أن يكون له أسباب معينة وتتعد هذه الأسباب حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين, كما قد يكون للأزمة أكثر من سبب في نفس الوقت. ويعتبر معرفة وتحديد سبب الأزمة عاملاً هاماً في نجاح الإدارة في مواجهتها أو التعلم منها, ويرى (الخصيري, ٢٠٠٢, ص ٦٦) أن أسباب نشوء الأزمة هي: تعارض الأهداف أو المصالح, الإدارة العشوائية, الرغبة في الابتزاز, سوء الفهم, سوء الإدراك, سوء التقدير والتقييم, اليأس, الإشاعات, استعراض القوة, الأخطاء البشرية, الأزمات المتعمدة المخططة.

٣/٢/٢ أنواع الأزمات: يمكن تقسيم الأزمات حسب نوعها إلى أزمات سياسية, اقتصادية, أمنية, إدارية, اجتماعية. وحسب تأثيرها إلى تنظيمية, محلية, إقليمية, عالمية. كما يمكن تقسيمها حسب التوقع إلى أزمات متوقعة وأخرى مفاجئة. ويقسم (ماهر, ٢٠٠٦, ص ص ٣٠-٣٣) الأزمات كما يلي:

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

- **الأزمات البسيطة, والأزمات الحادة:** الأزمات البسيطة هي الأزمات خفيفة التأثير, ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. أما الأزمات الحادة فهي الأزمات التي تنسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه.

- **الأزمات الجزئية, والأزمات العامة:** الأزمات الجزئية هي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام, وليس كله, ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. أما الأزمات العامة فهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواء كان شركة أو منظمة أو دولة), وهي تؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه ومنتجاته.

- **الأزمات الوحيدة, والأزمات المتكررة:** الأزمات الوحيدة هي أزمات فجائية, غير دورية, وغير متكررة, ويصعب التنبؤ بحدوثها, وعادة ما يكون هناك أسباب خارجية عن الإرادة هي التي تؤدي إليها. أما الأزمات المتكررة فهي أزمات تنسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم ويمكن التنبؤ بها. وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها, وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

٤/٢/٢ مراحل تطور الأزمة: يرى (الخصيري, ٢٠٠٣, ص ص ٧٢-٧٤) أن هناك خمس مراحل لتطور الأزمة:

١- **المرحلة الأولى (الميلاد):** تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق, وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه. والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل المناسب.

٢- **المرحلة الثانية (النمو والانتعاش):** وهي نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى – الميلاد – في الوقت المناسب, حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش.

٣- **المرحلة الثالثة (النضج) :** وفيها تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها, وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة, شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة التي يعمل بها.

٤- **المرحلة الرابعة (الانحسار والتقلص) :** وفيها تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها. إلا أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمة في هذه الحالة كأمواج البحر, موجة تندفع وراء موجة.

٥- **المرحلة الخامسة (الاختفاء) :** وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها, إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

٥/٢/٢ **مفهوم إدارة الأزمات :** طرح (جاد الرب, ٢٠١١, ص ١٠٦) عدة مفاهيم لإدارة الأزمات منها : يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى معاني ومفاهيم عديدة منها التخطيط لمنع حدوث الأزمات, أو وضع الخطط للاستجابة للأزمة عند حدوثها وتقليل أثارها, وبالرغم من شيوع هذا المفهوم بوفرة في مجال العلاقات الدولية إلا أنه امتد ليشمل جميع مناحي الحياة والدول والمنظمات, إن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي منع الأزمة, الاستعداد للأزمة وقت حدوثها, إجراءات ما بعد الأزمة. أما (توفيق, ٢٠٠٤, ص ١٨) فقد عرف إدارة الأزمات بأنها فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك, "إنها التخطيط لما قد لا يحدث".

٦/٢/٢ **مراحل وخطوات إدارة الأزمات :** لقد تناول الباحثون نماذج متقاربة لإدارة الأزمات نذكر منها ما يلي : أوضح (Gladu, 2004, pp 10-12) أن إدارة الأزمات تتم من خلال أربعة مراحل هي : مرحلة التلطيف, الاستعداد أو التهيئة, الاستجابة, استعادة النشاط. ويتم في المرحلة الأولى تحديد المشاكل, وتقدير الأخطار الأكثر احتمالاً ووضع السيناريوهات. أما في مرحلة الاستعداد فيتم فيها وضع الخطط وتكوين الفرق وتحديد الشركاء وتوفير التسهيلات. وفي المرحلة الثالثة يتم تقدير الوضع الحالي, وتفعيل الخطط. وأخيراً مرحلة استعادة النشاط يتم فيها الإعلان عن انتهاء الأزمة وتقدير الدروس المستنبطة.

واتفق (Ocal et al, 2006, pp 1498-1503), (Coombs, 2007) على تقسيم مراحل إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل هي إدارة ما قبل الأزمة, إدارة أثناء الأزمة, إدارة ما بعد الأزمة. ويتم في مرحلة إدارة ما قبل الأزمة, تحليل المشاكل وتحديد الأسباب للأزمات المحتملة. أما في مرحلة الإدارة أثناء الأزمة يتم فيها تشكيل فرق العمل, اتخاذ القرارات, العمل على تجنب الآثار الجانبية للأزمة. وأخيراً في خلال مرحلة ما بعد الأزمة يتم فيها تحليل الوضع الحالي, واستعادة التوازن, دراسة الأخطاء للتعلم منها.

٣/٢ العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

١/٣/٢ **المقدمة :** يربط هذا الجزء بين متغيرات الدراسة, حيث سيتم فيه تناول صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات, إطار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات, سلوك القائد

الاستراتيجي مع الأزمة, ثم سيتم التطرق بالتفصيل لممارسات القيادة الاستراتيجية وتوضيح علاقتها بإدارة الأزمات.

٢/٣/٢ صفات القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات : تشكل الأزمات أهم المحركات الاستراتيجية التي تكشف نجاح النمط القيادي ومواءمته مع الموقف الذي يعترض مسيرة المنظمة . وكثيراً ما يجد القائد نفسه حيال موقف غير مألوف يتطلب سرعة معالجة، والتخلي عن النمط القيادي المعتاد عليه، إذ يتمثل السلوك القيادي هنا بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والنفسية للقائد حتى يمكن أن يتواءم أو يتكيف مع متطلبات موقفه القيادي . ويترجم السلوك القيادي إلى مظهرين : الأول ، ملموس يتمثل في عملية توجيه سلوك الآخرين نحو تبني موقف إيجابي بخصوص اتخاذ قرار معين، والثاني، غير ملموس يتمثل في التفكير والتأمل والإدراك (طارق, ٢٠١٢, ص٤٧). لقد استقطبت الصفات الشخصية اهتمام الباحثين في علم القيادة وخاصة السمات اللازمة لإدارة الأزمات . حيث أوردها كل من (زيدان, ٢٠٠٣, ص٨٦) , و(السيد, ٢٠٠٦, ص١٠٦) كما يلي : الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام الأزمة, التفاؤل بالقدرة في التغلب على الأزمة, امتلاك زمام المبادرة, الرغبة في مساعدة الغير والثقة بإمكانيات وقدرات فريق الأزمات, العمل على تماسك المجموعة, المشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق, الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف, القدرة على توقع الأزمات والتحليل, اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

٣/٣/٢ إطار القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: أوضح (جاد الرب, ٢٠١٢ ص ص ٣٩٧-٣٩٩) أنه يجب أن يكون للقيادة عملية مؤسسية لإدارة الأزمات من خلال التوقع، الإعداد، تخفيف حدة المخاطر والأزمات المتوقعة. وللتأكيد على كفاءة إدارة الأزمة فإن آلية القيادة هي أن تدعم وتندمج بطريقة فعالة في إدارة الأزمة وذلك من خلال الخطوات التالية :

الخطوة الأولى: التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمة وهذا يعتمد أساساً على فلسفة وقيم المنظمة.

الخطوة الثانية: هي تحديد فريق إدارة الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها ، و وضع الخطط والأدوار والمسؤوليات من أجل الاستعداد ودرء أي مخاطر أو أزمات.

الخطوة الثالثة: وضع استراتيجية فعالة وحكيمة للاتصالات وللبنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمة، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تترايط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات.

٤/٣/٢ سلوك القائد الاستراتيجي مع الأزمة : يحتاج القائد سلوكاً محدداً لمواجهة الأزمات مضافاً إلى السلوك الذي اعتاد عليه في الظروف الطبيعية، ويتضمن السلوك المواجه للأزمات ما يلي (يونس, ٢٠١٢, ص ص٤٧ - ٤٩) :

- استنفار مهارات وقدرات قيادية لا تظهر في الأوقات الاعتيادية.
- استخدام ما يتوافر للقائد من مهارة الابتكار.
- المرونة والانفتاح على الاقتراحات والآراء التي تُطرح عليه بسرعة وتوظيفها لمواجهة الأزمة.
- تخفيض الآثار السلبية على الأزمة إلى أقل ما يمكن.

- عدم تكثيف الطلبات على الأفراد من ذوي الخبرة والتدريب المتدنيين، وبالذات فيما يختص بتكليفهم بممارسة أشياء جديدة عليهم.
- العمل على إعداد قيادات تنوب عنه أو تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة.
- العمل على التدريب للتعامل مع الأزمة في ظل نقص المعلومات.
- المحافظة على الهدوء ورباطة الجأش والتأني.
- توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف دقيق وواضح.
- مراقبة الإنجازات والاستمرار في توزيع المسؤوليات.
- ترجيح الحكم العقلي و العلمي على العاطفة.
- عدم القبول بالمغامرة غير المحسوبة النتائج.
- المناورة في اختيار البدائل الاستراتيجية وعدم التمسك بالمواقف الغامضة.

٥ / ٣ / ٢ علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بإدارة الأزمات : لقد استخلص الباحث من خلال التطرق إلى مساهمات الكتاب والباحثين في تأطير ممارسات القيادة الاستراتيجية في الجزء الأول أن الممارسات التالية : (تحديد التوجه الاستراتيجي, استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية, تنمية وتطوير رأس المال البشري, تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية, تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة, التعلم المستمر) تعتبر هي الأبرز, ولذا سيتم تسليط الضوء عليها وتوضيح علاقتها بإدارة الأزمات كما يلي :

١- **تحديد التوجه الاستراتيجي** : يقصد به تطوير رؤية استراتيجية طويلة الأمد للقصد الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملمه, فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وأشرك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الاستراتيجية مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد, وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (Macmillan & Tampoe , 2000, p74). أشار (Sosik and et al, 2005, p47) أن القيادة الاستراتيجية هي الفئة القادرة على التفكير بشكل استراتيجي في تعاملاتها مع المتغيرات السريعة والبيئات ذات المخاطرة العالية. ويوضح (النعيمي, ٢٠٠٨, ص ١٣٥) بأن القائد الاستراتيجي يتميز غالباً بكونه يمتلك تفكيراً استراتيجياً و رؤية يمكنه من اتخاذ قرارات استراتيجية فاعلة في مواجهة الظروف التي تتسم بالتعقيد ، إضافة إلى قدرته في تحديد مستقبل المنظمة وتوجهاتها في الأمد البعيد. وتتجسد المضامين الأساسية لقدرات المفكر الاستراتيجي في التفكير الاستراتيجي, الرؤية الاستراتيجية, والقرارات الاستراتيجية. ويوضح (Mintzberg, 1973) أن التفكير الاستراتيجي هو عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرة الشخصية للمدير والعاملين في المنظمة بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية والاتجاه الذي يجب العمل بموجبه استناداً إلى منظور شمولي متكامل.

إن الرؤية المتميزة تعد من الخصائص الأساسية للقائد الاستراتيجي, حيث أن المنظمات تولد لتبقى في المدى البعيد وهذا لن يكون ممكناً بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف والتغيرات وليس الاستجابة لها (نجم, والنعيمي, ٢٠١٢). كما أن القرارات الاستراتيجية تُتخذ عادة تحت ظروف المخاطرة وندرة المعلومات (Macmillan & Tampoe , 2000, p77). لذلك فإنه عند تصميم خطط الأزمات يقوم القادة بتحديد الموارد اللازمة, الاستعدادات المطلوبة, واتخاذ القرارات لتحديد كيفية الاستجابة التنظيمية للأزمة وأيضاً إعطاء التوجه نحو حل الأزمة (جاد الرب, ٢٠١٢, ص ٤٠٠).

ويرى الباحث دوراً مهماً لتحديد التوجه الاستراتيجي للقيادة من حيث التفكير، الرؤية، القرارات الاستراتيجية في عصر البيئة التي تتسم بالتغيرات المتسارعة، كما تبين له مدى إمكانية مساهمتها في توقع و استشراف المخاطر والأزمات قبل حدوثها، وبالتالي الاستعداد لها واتخاذ القرارات الجوهرية حال حدوثها لتخفيف آثارها بالإضافة إلى الاستفادة من التجربة ما بعد مرورها.

٢- استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية : تتعدد القدرات والمواهب الاستراتيجية التي تمثل نقاط القوة الموجودة لدى المنظمة والتي تعزز قدراتها التنافسية ، فقد تكون مهارات وظيفية تنظيمة كمهارات التصنيع ، التمويل ، البحوث والتطوير، وغيرها. كما قد تكون القدرات التنافسية لمنظمات أخرى متمثلة في وظيفة المورد البشري ، من جوانب **الإبداع والابتكار**، أو متمثلة في **منظومة المعلومات والاتصالات** المتبعة من قبل قيادة المنظمة. وسوف يتم التركيز على هذين الجانبين لأهميتهما في إدارة الأزمات.

إدارة الإبداع والابتكار: حيث أن القادة ومن خلال قدرتهم على الإبداع والاضطباط ووضع الإجراءات المعيارية يمكنهم صنع التغييرات الإيجابية في مواقف الضغوط والأزمات (جاد الرب، ٢٠١٢، ص ٤٠٤). كما أن القدرة على الابتكار الإداري هي أحد خصائص القيادة الاستراتيجية وهو يمثل الإتيان بالجديد الإداري، والقائد الاستراتيجي يدرك جيداً أن الابتكار الإداري الذي يأتي به هو كالابتكار التكنولوجي الذي يأتي به الباحثون والفنيون (نجم، والنعمي، ٢٠١٢، ص ٨٠).

ويخلص الباحث إلى أن توفير البيئة الإبداعية والابتكارية في كافة مستويات المنظمة يوفر مناخاً جيداً للتعامل مع الأزمات في كافة مراحلها فهو يشكل عاملاً هاماً لمعالجة بوادر أي إشكاليات قد تتفاقم لتولد أزمة كما أن المشكلات غير الروتينية بحاجة للحلول الإبداعية والابتكارية لمعالجتها.

إدارة المعرفة والاتصالات : إن المعرفة التنظيمية هي محصلة لجميع الخبرات التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في فهم العمليات التنظيمية من أجل إدارة المواقف المخططة وغير المخططة مثل الطوارئ والأزمات (جاد الرب، ٢٠١١، ص ١٧٨)، وتساهم إدارة المعرفة في تعظيم قدرة أي منظمة على مواجهة التحديات وإدارة الأزمات (حجير، ٢٠١٤، ص ٩٥). ويؤكد (يونس، ٢٠١٢، ص ٢١) على أن الخريطة العقلية المعرفية التي تمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها. ويلخص الباحث الدور الوثيق لإدارة المعرفة في إدارة الأزمات في أنها تساعد القائد في تحديد أبعاد المشكلة الحقيقية وبالتالي تشخيص الإشارات والإنذارات لحدوث الأزمة بشكل أدق، كما أنها تتيح توفير البيئة الابتكارية لتشكيل الأفكار الإبداعية لحل المشكلات، أيضاً تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة من بين البدائل المتنوعة لمعالجة الأزمة.

أما فيما يتعلق بالاتصالات فلها دور بارز في التعامل مع الأزمات في كافة مراحلها وعند حدوث الأزمة يجب أن تصل رسالة مطمئنة لأصحاب المصالح، فالعاملون بالمنظمة يحتاجون لمعرفة ماذا يفعلون، وسائل الأخبار سوف تحصل على معلومات غير مؤكدة، والأفراد يتحدثون عن الأزمة على طريقتهم، لذلك على قيادة الأزمة التحرك وإبلاغ المعلومات اللازمة عن الأزمة لوسائل الإعلام وأصحاب المصالح والمجتمع. ولقد توصل (Allan L. Schoenberg, 2004) في دراسته إلى أن مهارات الاتصال تلعب دور حيوي ومسيطر في قيادة الأزمة.

ويرى الباحث أن للاتصالات دوراً هاماً في إدارة الأزمات حيث أنها تحد من تفاقم مشكلات سببها معلومات غير مؤكدة لم يتم التحقق منها, لأنها تعمل على إيصال رسائل إلى كافة الأطراف بشكل دقيق و متواصل, وينعكس ذلك على المنظمة حيث تكسب المنظمة المصداقية اللازمة لبقائها وتميزها.

٣- تنمية وتطوير رأس المال البشري: من خصائص القيادة الاستراتيجية التركيز الاستراتيجي على الأفراد وهذه الخصوصية ترتبط بعدم الانجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد المنظمة القدرة الابتكارية الحقيقية التي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفاعلين (نجم, النعيمي, ٢٠١٢, ص ٨٠). ويشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة حيث تمثل أداة تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح, وهذا ما تعززه ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في : **تمكين العاملين, تشكيل فرق العمل, وتهيئة وإعداد قادة المستقبل.**

- لتمكين العاملين دور مهم في التعامل مع المشكلات والأزمات التي تواجه المنظمة يتمثل في سرعة اتخاذ القرارات, الإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا حيث أن كثير من المشكلات يمكن حلها على المستوى التشغيلي للعاملين, الاستفادة من البيانات والمعلومات المتاحة على مختلف المستويات (جاد الرب, ٢٠١٢, ص ٥٢١).

- إن إنشاء فريق لإدارة الأزمات يؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة, حيث أن فريق إدارة الأزمات يضم خبراء من مختلف المجالات وذوي مهارات خاصة للتعامل مع كافة الأطراف المتعلقة بالأزمة والقدرة على التفاوض والتعامل مع الصراعات المختلفة أثناء الأزمات (الباز, ٢٠٠٢, ص ٦٤).

- يجب على القائد العمل على إعداد قيادات تنوب عنه أو تحل محله عند شعوره بعدم قدرته على مواصلة التعامل مع الأزمة (يونس, ٢٠١٢, ص ٤٨).

وتحرص القيادة الاستراتيجية على استقطاب الكفاءات الإدارية المبدعة وتنمية مهاراتهم لمواجهة الظروف الطارئة, ومواجهة التحديات المستقبلية بتفكير ابداعي (عزمي, ٢٠١٠, ص ٥٩). ويرى الباحث أن يكون هناك فريق دائم لإدارة الأزمات بالمنظمات و تُوفر له كافة الإمكانيات والصلاحيات للقيام بدوره في كافة مراحل إدارة الأزمة.

٤- تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية : تعد الثقافة التنظيمية خليطاً معقداً من الأيديولوجيات والأنماط والقيم الأصلية المشتركة والمؤثرة في الطريقة التي تعمل بها المنظمة. ويرى (Allan, 2004, p418) أن التأكيد على الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون كجزء مكمل للثقافة التنظيمية, كما تعمل كمصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقويمها. ويمثل هذا النشاط سمة رئيسة للقيادة الاستراتيجية فهم الذين ينشرون الممارسات الأخلاقية حيث يحثون العاملين للعمل مع الآخرين ومع بعضهم البعض لدعم وتطوير ثقافة المنظمة في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة.

إن القيم والمعتقدات التنظيمية هي التي تحدد درجة استجابة المنظمة للأزمة وطرق معالجتها, ولذا فالممارسات والأفعال الخاصة بالأزمة سوف تنبثق من الفهم العام للقيم التنظيمية التي يؤمن بها كل فرد في المنظمة, وكل ذلك يتم من خلال قادة أقوياء لديهم قدرة على اتخاذ القرارات الفعالة لمعالجة الأزمة والسيطرة عليها (جاد الرب, ٢٠١٢, ص ٤٠٠).

لذا فإن تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية يرتكز على بعدين الأول هو ممارسة القائد لقيادة أخلاقية, والثاني هو تبني دستور أخلاقي والتأكيد عليه. ولقد أشار (نجم

والنعيمي, ٢٠١٢) إلى أن القيادة الأخلاقية هي من الأدوار الرئيسة للقائد الاستراتيجي, كما أكد (P.Koestenbaum, 2002, p18) على أن ممارسة القيادة الأخلاقية هي إحدى خصائص القيادة الاستراتيجية.

ويرى الباحث أن القائد الاستراتيجي لا بد أن يكون قائداً أخلاقياً لكي يعزز ويغرس المفاهيم الأخلاقية مما يدعم القدرة على مواجهة أفضل للأزمات المتوقعة. كما أن تبني دستور أخلاقي وسياسات واضحة تعكس القيم الفاضلة والأخلاق الحسنة يساعد المنظمات على التعامل مع الضغوط والأزمات (حسين حريم, ٢٠١٠, ص ٣٢٥). وطبقاً لدراسة (عفاف الباز, ٢٠٠٢, ص ٧٠) فإن إدراك القيادة للمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية الملقاة على عاتق المنظمة تمثل البنية الأساسية لأية خطة أو برنامج خاص بإدارة الأزمات بمراحلها الثلاث المعروفة.

٥- تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة : يرى (الخفاجي, ٢٠٠٨, ص ٩٦) أنه غالباً ما تركز الرقابة المالية على نتائج الأداء المالي في الأمد القريب, بالمقابل تركز الرقابة الاستراتيجية على مضمون الفعاليات الاستراتيجية والتي تكون نتائجها في الأمد البعيد مما يستوجب تطبيق رقابة تنظيمية متوازنة. وقد تواجه المنظمات مشكلة في الموازنة بين النوعين المذكورين من الرقابة, وهنا يعمل القادة الاستراتيجيون الناجحون على تحقيق الموازنة بين الرقابة الاستراتيجية والرقابة المالية لأنهم أكثر قدرة على التصور المستقبلي ويمكنهم ذلك من التهيؤ الأفضل لمواجهة الأزمات.

٦- التعلم المستمر : من الآثار الإيجابية للأزمات إدخال مناهج وبرامج تدريب وتعليم جديدة في المنظمة مثل إدارة الأزمات, إدارة المخاطر, الأمن الصناعي, التعامل في المواقف الحرجة, بناء قيادة مرنة قادرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات (جاد الرب, ٢٠١٢, ص ٣٩٦). لقد أكدت النظرة الشمولية التي أشار إليها (Pisapia, 2006, p104) : أنها تعمل على تأسيس عملية تعلم مستمرة متجددة, تسمح بعمليات التحسين والمسائلة من أجل إعادة تنظيم وتطوير الأدوار التنظيمية والهيكل والعمليات, وجعل توجه المنظمة ومعتقداتها وقيمتها وأساليبها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة السائدة. و إذ تتمايز القيادة الاستراتيجية بجوانب اختلاف عن غيرها من أنواع القيادة التقليدية فقد أشار (Richard and Katherine, 2005, p11) إلى أن من جوانب الاختلاف أن القيادة الاستراتيجية تتضمن تغييراً تنظيمياً مهماً مثل التغيير في الأدوار والخطط والهيكل تحقيقاً للهدف الاستراتيجي للمنظمة.

وتختلف الأزمات في قوتها وشدتها وظروف حدوثها, لذا فالقائد يندمج ويرتبط بالأزمة ويشارك ويتصل بالآخرين, وهذا يؤدي إلى حدوث التعلم التنظيمي, وكل ذلك يؤدي إلى إحداث مبادرة التغيير في المنظمة (جاد الرب, ٢٠١٢, ص ٤٠١). ويتم التعلم من الأزمات بطرق وأنماط كثيرة منها : اكتساب الخبرات الافتراضية, التعلم من الآخرين, التعلم من نظم المعلومات, منتديات التعلم, والتعلم من الماضي (جاد الرب, ٢٠١١, ص ٢٤٢).

٣- الدراسة الميدانية

١/٣ خلفية عن مجال التطبيق : يوضح الجدول التالي أسماء شركات إنتاج الكهرباء المصرية والمركز الرئيسي لكل شركة, كذلك النطاق الجغرافي لمناطق عمل كل شركة. كما يوضح أعداد العاملين بكل شركة, ويتضح أيضاً أن إجمالي عدد العاملين في شركات إنتاج الكهرباء يبلغ ٣٢٧٢٣ وذلك في ٢٠١٨/٦/٣٠ وطبقاً للتقرير السنوي للشركة القابضة لكهرباء مصر.

جدول رقم (١) : أسماء الشركات والنطاق الجغرافي وأعداد العاملين بشركات إنتاج الكهرباء

م	اسم الشركة	النطاق الجغرافي	المركز الرئيسي	عدد العاملين
١	القاهرة	القاهرة الكبرى	محافظة القاهرة	٥٢٩٨
٢	شرق الدلتا	محافظات دمياط, الإسماعلية, بورسعيد, السويس, شمال سيناء, جنوب سيناء, البحر الأحمر	محافظة الإسماعلية	٦٨١١
٣	وسط الدلتا	محافظات الشرقية, الدقهلية, ومحافظة القليوبية حتى حدود النطاق الجغرافي للقاهرة الكبرى, ومدينة المحمودية وكوم حمادة من محافظة البحيرة	محافظة الدقهلية	٦٣٧٨
٤	غرب الدلتا	محافظات الإسكندرية, مطروح, والبحيرة عدا مدينة المحمودية وكوم حمادة	محافظة الإسكندرية	٧٦٩٨
٥	الوجه القبلي	محافظات الجيزة (ما عدا ما يدخل في نطاق القاهرة الكبرى), والفيوم, بني سويف, المنيا, أسيوط, الوادي الجديد, سوهاج, قنا, الأقصر, وأسوان	محافظة الجيزة	٣٤٢٨
٦	المحطات المائية	المحطات المائية التابعة في جميع أنحاء الجمهورية	محافظة أسوان	٣١١٠
				٣٢٧٢٣
اجمالي عدد العاملين				

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

٢/٣ مجتمع وعينة الدراسة

١/٢/٣ مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في شركات إنتاج الكهرباء المصرية وعددها ست شركات وطبقاً لحدود الدراسة سيتم تطبيق الدراسة على شركات غرب الدلتا, شرق الدلتا,

وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء وتم إختيارها وفقا لعدد العاملين الأكبر, وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يكون الإدارة العليا بهذه الشركات ويوضح الجدول التالي رقم (٢) أعداد الإدارة العليا في كل شركة وكذا النسبة المئوية لأعدادهم بالنسبة للعدد الاجمالي.

جدول (٢) : أعداد الإدارة العليا والنسبة المئوية

م	الشركة	العدد	النسبة المئوية
١	غرب الدلتا	٧٦٩	%٣٧
٢	شرق الدلتا	٦٨٠	%٣٣
٣	وسط الدلتا	٦٣٨	%٣٠
	الاجمالي	٢٠٨٧	%١٠٠

المصدر : من إعداد الباحث

٢/١/٣ عينة الدراسة : سيعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقية العشوائية وسيتم تطبيق الدراسة على عينة من الإدارة العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية (غرب الدلتا , شرق الدلتا , وسط الدلتا, ولما كان حجم المجتمع يزيد عن الألف مفردة فقد تم تحديد حجم العينة كما يلي (Lind & William, 2008, p217) :

$$n = \frac{L}{1 - Z^2} \times [Z \times \frac{L}{n} + 1]$$

$$L = 384 = \frac{0.05}{1 - 1.96^2} \times [1.96 \times \frac{0.05}{n} + 1]$$

لأغراض احصائية " إلى أقرب مائة " وحيث أن :

ن = حجم العينة.
ل = نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث في المجتمع (٥٠% في حالتنا هذه).

خ = الخطأ المعياري للنسبة المئوية (٥% في حالتنا هذه).
Z = الدرجة المعيارية لمستوى الثقة المرغوب فيه (١.٩٦ المقابلة لمستوى ثقة ٩٥%)

جدول (٣) : حجم عينة الدراسة

م	الشركة	النسبة المئوية لأعداد الإدارة العليا	العدد المخصص لكل شركة
١	غرب الدلتا	%٣٧	١٤٨
٢	شرق الدلتا	%٣٣	١٣٢
٣	وسط الدلتا	%٣٠	١٢٠
	الاجمالي	%١٠٠	٤٠٠

المصدر : من إعداد الباحث

ويوضح الجدول السابق رقم (٣) حجم عينة الدراسة وأعداد كل شركة من الشركات الثلاثة وذلك بناءً على النسبة المئوية لأعداد الإدارة العليا في كل شركة من العدد الاجمالي في الشركات الثلاثة.

٣/٣ أداة الدراسة : قام الباحث بجمع البيانات اللازمة للدراسة واختبار فرضياتها عن طريق تصميم قائمة استقصاء تتضمن عدد من الفقرات لقياس متغيرات البحث المستقلة والتابعة. **١/٣/٣ تصميم الأداة :** اعتمد الباحث في تصميم قائمة الاستقصاء على الإطار النظري لهذه الدراسة, وفي ضوء تساؤلات وأهداف الدراسة والسعي إلى اختبار فرضياتها. كذلك في ضوء القراءات الخارجية والمعلومات التي توافرت للباحث والدراسة المكتبية والإطلاع على مجموعة من قوائم الاستقصاء التي تناولتها الدراسات السابقة. وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء وفقاً لقياس ليكرت الخماسي. وتضمنت قائمة الاستقصاء عدد (٥٦) فقرة, وتكونت من ثلاثة أقسام, تضمن القسم الأول معلومات عن المستجيب, أما القسم الثاني اشتمل على ممارسات القيادة الاستراتيجية وعددها ست ممارسات باجمالي عدد (٣٨) فقرة, وأخيراً القسم الثالث وتضمن عدد (١٨) فقرة عن إدارة الأزمات.

جدول (٤): عدد القوائم الموزعة, والمستردة, والصالحة, والنسبة المئوية

م	الشركة	القوائم المرسله	القوائم المستردة	القوائم الصالحة	النسبة المئوية
١	غرب الدلتا	١٤٨	١٤٢	١٤٢	%٩٦
٢	شرق الدلتا	١٣٢	١٢٨	١٢٦	%٩٥.٥
٣	وسط الدلتا	١٢٠	١١٦	١١٦	%٩٦.٥
	الاجمالي	٤٠٠	٣٨٦	٣٨٤	%٩٦

المصدر : من إعداد الباحث

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن عدد القوائم الصالحة لأغراض الدراسة (٣٨٤) قائمة وهي تمثل نسبة (٩٦%) من العدد الكلي, وهي تعتبر نسبة مقبولة احصائياً.

٢/٣/٣ صدق الأداة : للتأكد من صدق الأداة تم عرض قائمة الاستقصاء على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الاختصاص, للتأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الاستقصاء, حيث كانت لهم بعض وجهات النظر والملاحظات وبعض التعديلات في صياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملاءمة لقياس ما وضعت من أجله, وتم أخذ رأيهم بعين الاعتبار والذي كان له عظيم الأثر في اخراج استمارة الاستقصاء في شكلها النهائي, كما تم إجراء دراسة أولية على عدد من العاملين في الشركات محل الدراسة للتأكد من وضوح العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء, وأنها فعلاً تستطيع قياس متغيرات البحث.

٣/٢/٣ ثبات الأداة : قام الباحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة, وقد تبين أن معامل ألفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بلغ (٠.٩٨٩) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة, ويؤكد أيضاً ثبات قائمة

الاستقصاء الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي حيث بلغ (٠.٩٩٥). وللتأكد من أهمية جميع الأسئلة ومصداقيتها تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ بطريقة حذف السؤال. وأظهرت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ يتراوح ما بين (٠.٩١٢) إلى (٠.٩٨٦), وبالتالي يكون معامل الصدق يتراوح ما بين (٠.٩٥٥) إلى (٠.٩٩٣), مما يؤكد أهمية ومصداقية جميع الأسئلة.

٤/٣ الإحصاء الوصفي والاستدلالي : اعتمد الباحث في دراسته الميدانية على المقاييس الإحصائية الوصفية التالية : المتوسط الحسابي, الانحراف المعياري, , الوزن النسبي, الترتيب. وذلك للتعرف على اتجاهات المستقصى منهم بشأن الأسئلة الموضوعية في قائمة الاستقصاء, وبالتالي تقديم تفسيرات عن المتغيرات المرتبطة بفرضيات الدراسة, والإجابة على أسئلة الدراسة. وكذلك استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون لاختبار فرضيات الدراسة.

١/٤/٣ الإجابة على أسئلة الدراسة : سيتم الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس "هل توجد علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية ؟", من خلال اختبار فرضيات الدراسة بعد تحديد مدى توافر ممارسات ممارسات القيادة الاستراتيجية و مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية. وسيتم التعامل مع قيم المتوسطات الحسابية في تفسير اتجاهات عينة الدراسة من خلال المؤشرات الموضحة بالجدول التالي رقم (٥) :

جدول (٥) المقياس المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من ١ - ٢.٨	من ١٠% - ٢٨%	منخفضة جداً
أكبر من ٢.٨ - ٤.٦	أكبر من ٢٨% - ٤٦%	منخفضة
أكبر من ٤.٦ - ٦.٤	أكبر من ٤٦% - ٦٤%	متوسطة
أكبر من ٦.٤ - ٨.٢	أكبر من ٦٤% - ٨٢%	كبيرة
أكبر من ٨.٢ - ١٠	أكبر من ٨٢% - ١٠٠%	كبيرة جداً

١/١/٤/٣ السؤال الأول : ما مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركات إنتاج الكهرباء المصرية ؟ وللإجابة على هذا السؤال سيتم تحليل فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية كما يلي :

١- تحليل فقرات مجال تحديد التوجه الاستراتيجي : يتضح من الجدول التالي رقم (٦) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال " تحديد التوجه الاستراتيجي" بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٨٢), الوزن النسبي هو (٧٨.٢٤%), وقد حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على "لدى الشركة خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة" على أعلى موافقة بوزن نسبي (٨١.٥٠%). بينما حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " يوجد تلاعب بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والإمكانات المتاحة" على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٥.٦٠%).

جدول رقم (٦) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب
لفقرات مجال تحديد التوجه الاستراتيجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	تمتلك الشركة رؤية استراتيجية.	٧.٩٩	١.٥٩	٧٩.٩٤	٢	كبيرة
٢	تتسم الرؤية بالمرونة والقابلية للتجديد.	٧.٨٣	١.٥٥	٧٨.٢٧	٣	كبيرة
٣	لدى الشركة خطة استراتيجية تنبثق من الرؤية المنشودة.	٨.١٢	١.٧٥	٨١.٥٠	١	كبيرة
٤	الشركة لديها تصورات واضحة للتعامل مع الفرص والتحديات	٧.٨٢	١.٧٣	٧٨.٢٠	٤	كبيرة
٥	يوجد تلازم بين الأهداف الاستراتيجية الموضوعية والإمكانات المتاحة.	٧.٥٦	١.٥٠	٧٥.٦٠	٧	كبيرة
٦	نمتلك الارادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.	٧.٧٤	١.٦٧	٧٧.٤١	٥	كبيرة
٧	تسعى الشركة إلى إقناع العاملين بتوجهاتها الاستراتيجية.	٧.٦٨	١.٧٦	٧٦.٨٠	٦	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٨٢	١.٤١	٧٨.٢٤		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

٢- تحليل فقرات مجال استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية

جدول رقم (٧) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب
لفقرات مجال استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	للشركة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو قدرات تكنولوجية متطورة).	٨.٢٢	١.٦٤	٨٢.٢٣	١	كبيرة جداً
٢	تحرص الشركة على استقطاب الكفاءات والمواهب والقدرات المتميزة.	٧.٦١	١.٨٤	٧٦.١٤	٤	كبيرة
٣	تهتم الشركة بذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة.	٧.٤٨	١.٧٤	٧٤.٧٨	٥	كبيرة
٤	تولى الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.	٧.٣٦	١.٨٨	٧٣.٦٣	٦	كبيرة
٥	تتوفر أنظمة معلومات واتصالات تساعد في اتخاذ القرارات.	٧.٩٩	١.٧٣	٧٩.٨٦	٣	كبيرة
٦	يتم الاستفادة من المعرفة المتراكمة في أعمال الشركة.	٨.٠٨	١.٦٠	٨٠.٨٣	٢	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٨٩	١.٤٨	٧٧.٩١		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال " استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية " بشكل عام، حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٨٩)، الوزن النسبي هو (٧٧.٩١%)، وقد حصلت الفقرة الأولى والتي

تنص على " للشركة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو قدرات تكنولوجية متطورة) " على أعلى موافقة بوزن نسبي (٨٢.٢٣%). بينما حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " تولى الإدارة أهمية للأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين " على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٣.٦٣%).

٣- تحليل فقرات مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري : يتضح من الجدول التالي رقم (٨) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال " تنمية وتطوير رأس المال البشري " بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٥٩), الوزن النسبي هو (٧٥.٨٩%), وقد حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة " على أعلى موافقة بوزن نسبي (٧٩.٤١%). بينما حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم " على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٣.١٢%).

جدول رقم (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	تؤمن إدارة الشركة بأهمية التدريب في تطوير العاملين.	٧.٦٢	١.٦٤	٧٦.٢٦	٣	كبيرة
٢	تساعد الشركة عاملها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	٧.٧٦	١.٥٦	٧٧.٥٦	٢	كبيرة
٣	يتم تنظيم دورات تدريبية متنوعة.	٧.٩٤	١.٣٨	٧٩.٤١	١	كبيرة
٤	يتم مكافأة العاملين ذوي التقييمات العالية في تقويم الأداء السنوي.	٧.٦٢	١.٥٧	٧٦.٢١	٤	كبيرة
٥	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.	٧.٣١	١.٨٢	٧٣.١٢	٧	كبيرة
٦	تهتم الشركة بالعمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	٧.٤٦	١.٦٢	٧٤.٦٠	٥	كبيرة
٧	تهتم الشركة بتهيئة وإعداد قادة مستقبليين.	٧.٤٠	١.٥٨	٧٤.٠٤	٦	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٥٩	١.٣١	٧٥.٨٩		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

٤- تحليل فقرات مجال تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية : يتضح من الجدول التالي رقم (٩) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال " تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية " بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٦٨), الوزن النسبي هو (٧٦.٨١%), وقد حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على " تسعى الشركة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة " على أعلى موافقة بوزن نسبي (٧٨.٧٤%). بينما حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على " يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال " على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٤.٩٨%).

جدول رقم (٩) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	تسعى الشركة إلى نشر القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة.	٧.٨٧	١.٥٩	٧٨.٧٤	١	كبيرة
٢	تراعى الشركة المعايير الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات	٧.٦١	١.٧٩	٧٦.٠٩	٤	كبيرة
٣	يوجد دليل يوضح معايير السلوك الأخلاقي.	٧.٥٦	١.٦٨	٧٥.٦٠	٥	كبيرة
٤	يتم التأكيد على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز الأعمال.	٧.٥٠	١.٦٥	٧٤.٩٨	٦	كبيرة
٥	يمثل الرئيس قدوة للمرؤوسين من خلال ممارساته الأخلاقية.	٧.٨٠	١.٧٨	٧٧.٩٨	٢	كبيرة
٦	تعتمد إدارة الشركة العدالة في التعامل بين المتعاملين.	٧.٧٥	١.٤٦	٧٧.٥٠	٣	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٦٨	١.٤٥	٧٦.٨١		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

٥- تحليل فقرات مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

جدول رقم (١٠) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	تعتبر الشركة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم.	٧.٩٧	١.٣٨	٧٩.٦٦	١	كبيرة
٢	يتم التأكد من أن الأداء الفعلي ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية.	٧.٧٣	١.٥١	٧٧.٢٥	٣	كبيرة
٣	يوجد نظام رقابي للتحقق من الأداء مصاحباً للنظام الرقابي المالي.	٧.٩٤	١.٥٨	٧٩.٤٤	٢	كبيرة
٤	يوجد توجه للتصحيح بالاعتماد على أنظمة الرقابة المتبعة.	٧.٦٦	١.٤٥	٧٦.٦٠	٤	كبيرة
٥	يتم الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل.	٧.٤٠	١.٦٣	٧٤.٠٢	٦	كبيرة
٦	تهتم الشركة بالتغذية الراجعة والتي تنعكس بالإيجاب على مجريات العمل.	٧.٦١	١.٧٢	٧٦.٠٧	٥	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٧٢	١.٣٩	٧٧.١٧		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال " تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة " بشكل عام، حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٧٢)، الوزن النسبي هو (٧٧.١٧%)، وقد حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على

" تعتبر الشركة أن الرقابة التنظيمية من الوظائف الأساسية التي تحتاج إلى اهتمام دائم " على أعلى موافقة بوزن نسبي (٧٩.٦٦%). بينما حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " يتم الاهتمام بالرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل " على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٤.٠٢%).

٦- تحليل فقرات مجال التعلم المستمر : يتضح من الجدول التالي رقم (١١) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال " التعلم المستمر " بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٦٧), الوزن النسبي هو (٧٦.٧١%), وقد حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل " على أعلى موافقة بوزن نسبي (٧٩.٤١%). بينما حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على " يوجد اهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية " على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٤.٢٣%).

جدول رقم (١١) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال التعلم المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يوجد اهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.	٧.٤٢	١.٤٩	٧٤.٢٣	٦	كبيرة
٢	تستفيد الشركة من تجارب الغير في تطوير التصور المستقبلي.	٧.٧٠	١.٧١	٧٧.٠٢	٣	كبيرة
٣	نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل.	٧.٩٤	١.٤٢	٧٩.٤١	١	كبيرة
٤	تميل الشركة إلى التحسين المستمر.	٧.٥٧	١.٤٥	٧٥.٧١	٤	كبيرة
٥	تقوم الشركة بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناءً على الأحداث الماضية.	٧.٩١	١.٤٩	٧٩.٠٩	٢	كبيرة
٦	يملك القادة إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت عدم جدواها.	٧.٤٨	١.٦٧	٧٤.٨١	٥	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٦٧	١.٣٨	٧٦.٧١		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

- تحليل جميع فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية

جدول رقم (١٢) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	تحديد التوجه الاستراتيجي.	٧.٨٢	١.٤١	٧٨.٢٤	١	كبيرة
٢	استثمار القدرات الاستراتيجية.	٧.٧٩	١.٤٨	٧٧.٩١	٢	كبيرة
٣	تنمية وتطوير رأس المال البشري.	٧.٥٩	١.٣١	٧٥.٨٩	٦	كبيرة
٤	تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية.	٧.٦٨	١.٤٥	٧٦.٨١	٤	كبيرة
٥	تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة.	٧.٧٢	١.٣٩	٧٧.١٧	٣	كبيرة
٦	التعلم المستمر.	٧.٦٧	١.٣٨	٧٦.٧١	٥	كبيرة
	ممارسات القيادة الاستراتيجية	٧.٧١	١.٢٩	٧٧.١٢		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول السابق رقم (١٢) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات " ممارسات القيادة الاستراتيجية " بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٧١), الوزن النسبي هو (٧٧.١٢%), وقد جاء في المرتبة الأولى مجال " تحديد التوجه الاستراتيجي " حيث حصل على أعلى موافقة بوزن نسبي (٧٨.٢٤%). بينما جاء في المرتبة الأخيرة مجال " تنمية وتطوير رأس المال البشري " حيث حصل على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٥.٨٩%). وبناءً على ما سبق فإنه يمكن القول بأن ممارسات القيادة الاستراتيجية موجودة بنسب كبيرة لدى القيادات الإدارية العليا في شركات إنتاج الكهرباء المصرية التي شملتها الدراسة, كما أنه لا يوجد فروقات كبيرة فيما بينهم. وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الفرعي الأول " ما مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركات إنتاج الكهرباء المصرية؟ ", كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الفرعي الأول للدراسة وهو " التعرف على مدى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي, استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية, تنمية وتطوير رأس المال البشري, تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية, تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة, التعلم المستمر) في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات وهي : (الزهراني, ٢٠١٨), (رزق, ٢٠١٧), (الهجين, ٢٠١٧), (القانون, ٢٠١٦), (أبو سلطان, ٢٠١٦), (المغربي, ٢٠١٥), (النفار, ٢٠١٥), (المصري, ٢٠١٥), (أبو حجير, ٢٠١٤), (Wiraporn, and Ariratana, 2014), (ثابت, ٢٠١٣), (Jooste & Fourie, 2009), (المبيضين, ٢٠٠٩), والتي جاءت الموافقة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية بدرجة كبيرة وتراوح الوزن النسبي لموافقات عينة هذه الدراسات من (٦٨.٢٩%) إلى (٨٢%). ولكن اختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات والتي أظهرت نتائجها أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية, كدراسة (القيسي, ٢٠١٥) جاءت نسبة الموافقة بوزن نسبي قدره (٦٢.٣٦%), ودراسة (Lear, 2012), جاءت نسبة الموافقة بوزن نسبي قدره (٥٩.٥%), ودراسة (جوهرة, ٢٠١٣), جاءت نسبة الموافقة بوزن نسبي قدره (٤٩.٣٦%). ودراسة (Minja, 2016) التي أشارت إلى أن الممارسات القيادية الاستراتيجية لم تطبق على النحو الأمثل للتخفيف من المخاطر, كما أن غالبية أعضاء مجالس الإدارة لم يكن لديهم المهارات الكافية أو المعرفة أو الخبرة في القيادة الاستراتيجية. وأيضاً دراسة (Phipps & Burbach, 2010) التي أشارت إلى أن مجال القيادة الاستراتيجية غير مطبق بشكل كبير.

٢/١/٤/٣ السؤال الثاني : ما مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية ؟ وللإجابة على هذا السؤال سيتم تحليل فقرات محور إدارة الأزمات كما يلي :

١- تحليل فقرات مجال مرحلة ما قبل الأزمة : يتضح من الجدول التالي رقم (١٣) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات مجال " مرحلة ما قبل الأزمة " بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٤٩), الوزن النسبي هو (٧٤.٨٩%), وقد حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على " نهتم بتحليل المشاكل والأوضاع الحرجة وتحديد الأسباب للأزمات المحتملة " على أعلى موافقة بوزن نسبي (٧٦.٢٣). بينما حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " نقوم بتشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة " على أقل موافقة بوزن نسبي (٧١.٨٢%).

جدول رقم (١٣) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لفقرات مجال مرحلة ما قبل الأزمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	نهتم بتحليل المشاكل والأوضاع الحرجة وتحديد الأسباب للآزمات المحتملة.	٧.٦٢	١.٥٦	٧٦.٢٣	١	كبيرة
٢	نقوم بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للآزمات المتوقعة.	٧.٦١	١.٣٨	٧٦.١٢	٢	كبيرة
٣	نقوم بتشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة.	٧١.٨	١.٥٧	٧١.٨٢	٦	كبيرة
٤	يتم وضع سيناريوهات وخطط لإدارة الآزمات.	٧.٤٢	١.٨٢	٧٤.٢٣	٥	كبيرة
٥	نتخذ الإجراءات الوقائية للتعامل مع الأزمة.	٧.٥١	١.٦٢	٧٥.١١	٤	كبيرة
٦	يوجد تعاون للاستعداد للآزمة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة.	٧.٥٩	١.٥٨	٧٥.٨٦	٣	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٤٩	١.٣٣	٧٤.٨٩		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

٢- تحليل فقرات مجال مرحلة التعامل مع الأزمة : يتضح من الجدول التالي رقم (١٤) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على مجال "مرحلة التعامل مع الأزمة" بشكل عام. حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٤٤), الوزن النسبي هو (٧٤.٣٩%), وقد حصلت الفقرة الرابعة والتي تنص على "نعمتد الخطة الملاءمة للتعامل مع الأزمة بأسلوب علمي" على أعلى موافقة بوزن نسبي (٧٧.١١%). بينما حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على "يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء" على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٠.١٢%).

جدول رقم (١٤) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب

لفقرات مجال مرحلة التعامل مع الأزمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء.	٧.٠١	١.٥٧	٧٠.١٢	٦	كبيرة
٢	يتم توفير الامكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.	٧.٣٨	١.٧٧	٧٣.٧٨	٤	كبيرة
٣	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.	٧.٤٢	١.٦٨	٧٤.٢٢	٥	كبيرة
٤	نعمتد الخطة الملاءمة للتعامل مع الأزمة بأسلوب علمي.	٧.٧١	١.٦٧	٧٧.١١	١	كبيرة
٥	نهتم بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.	٧.٦٢	١.٧٥	٧٦.٢٣	٢	كبيرة
٦	نأخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمة لتقليل الأضرار.	٧.٤٩	١.٤٧	٧٤.٨٨	٣	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٤٤	١.٤٤	٧٤.٣٩		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية.

٣- تحليل فقرات مجال مرحلة ما بعد الأزمة : يتضح من الجدول التالي رقم (١٥) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على مجال " مرحلة ما بعد الأزمة " بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٦٩), الوزن النسبي هو (٧٦.٩٤%), وقد حصلت الفقرة الثالثة والتي تنص على " نعتد الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة " على أعلى موافقة بوزن نسبي (٧٨.٧٤%). بينما حصلت الفقرة الخامسة والتي تنص على " نعمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة " على أقل موافقة بوزن نسبي (٧٠.٨٦%).

جدول رقم (١٥) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال مرحلة ما بعد الأزمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	نعمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.	٧.٨٩	١.٣٦	٧٨.٨٧	٢	كبيرة
٢	يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها.	٧.٨٠	١.٥٦	٧٧.٩٨	٤	كبيرة
٣	نعتد الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة.	٧.٩٣	١.٥٢	٧٩.٣٢	١	كبيرة
٤	نقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.	٧.٥٩	١.٤٩	٧٥.٨٩	٥	كبيرة
٥	نعمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.	٧.٠١	١.٦٤	٧٠.٨٦	٦	كبيرة
٦	يتم استخلاص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات أخرى ذات ظروف متشابهة.	٧.٨٧	١.٧٠	٧٨.٧٤	٣	كبيرة
	جميع فقرات المجال معاً	٧.٦٩	١.٣٧	٧٦.٩٤		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

تحليل فقرات محور إدارة الأزمات :

جدول رقم (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات إدارة الأزمات

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
١	مرحلة ما قبل الأزمة	٧.٤٩	١.٣٣	٧٤.٨٩	٢	كبيرة
٢	مرحلة التعامل مع الأزمة	٧.٤٤	١.٤٤	٧٤.٣٩	٣	كبيرة
٣	مرحلة ما بعد الأزمة	٧.٦٩	١.٣٧	٧٦.٩٤	١	كبيرة
	إدارة الأزمات	٧.٥٤	١.٢٨	٧٥.٤٠		كبيرة

المصدر : من إعداد الباحث من واقع بيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول السابق رقم (١٦) أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات " محور إدارة الأزمات " بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٥٤), الوزن النسبي هو (٧٥.٤٠%), وقد احتلت مرحلة ما بعد الأزمة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٦.٩٤%), في حين جاءت مرحلة ما قبل الأزمة في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٧٤.٨٩%). وحصلت مرحلة التعامل مع الأزمة على المرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٤.٣٩%).

يتضح من النتائج وجود تطبيق لعملية إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية محل الدراسة بدرجة كبيرة, وكان الأهتمام الأكبر بمرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم), يليها مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات), وأخيراً مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الأثار).

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو حجر, ٢٠١٤), دراسة (انتظار جاسم, ٢٠١١), دراسة (أبو زنت, ٢٠٠٩) في وجود تطبيق لعملية إدارة الأزمات بنسب كبيرة. ولكن تختلف النتائج في مراحل إدارة الأزمات حيث أشارت دراسة (أبو حجر, ٢٠١٤) أن الأهتمام الأكبر كان بمرحلة ما بعد الأزمة ويليهما مرحلة التعامل مع الأزمة وأخيراً مرحلة ما قبل الأزمة. أما دراسة (انتظار جاسم, ٢٠١١) أشارت إلى أن الاستعدادات لمواجهة الأزمات قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكنا الوزارتين, أما الاستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة, مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية. بينما في مرحلة ما بعد الأزمة فالاستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة وكانت متوسطة في وزارة الداخلية في حين أشارت دراسة (أبو زنت, ٢٠٠٠) إلى أن الأهتمام الأكبر كان بمرحلة ما قبل الأزمة من خلال إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمات بالإضافة للسعي على الحصول على المعلومات اللازمة للتعامل مع الأزمة حال حدوثها. وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الفرعي الثاني " ما مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية؟ ". كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الفرعي الثاني للدراسة وهو " التعرف على واقع تطبيق مراحل إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية "

٣/١/٤/٣ اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

يتم اختبار الفرضيات إحصائياً من خلال قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig.), فإذا كانت قيمة (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة, أما إذا كانت قيمة (Sig.) أقل من مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) فإنه يتم قبول الفرضية البديلة وبالتالي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

اختبار صحة الفرضية الرئيسية: يبين الجدول التالي رقم (١٧) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٨٨٢), وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠), وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05), وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

جدول رقم (١٧) : معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الرئيسية
*.٠٠٠٠	٠.٨٨٢	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم (١٨) : معامل الارتباط بين تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الأولى
*.٠٠٠٠	٠.٨٦٤	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق رقم (١٨) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٨٦٤), وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠), وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05), وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

جدول رقم (١٩) : معامل الارتباط بين استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الثانية
*.٠٠٠٠	٠.٨٦٧	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق رقم (١٩) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٨٦٧), وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠), وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05), وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

جدول رقم (٢٠) : معامل الارتباط بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الثالثة
*.٠٠٠٠	٠.٨٤٢	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق رقم (٢٠) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٨٤٢), وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠), وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05), وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

جدول رقم (٢١) : معامل الارتباط بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الرابعة
*.٠٠٠٠	٠.٨٩٢	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق رقم (٢١) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٨٩٢), وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠), وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05), وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

يبين الجدول التالي رقم (٢٢) أن معامل الارتباط يساوي (٠.٨٧٣), وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (٠.٠٠٠), وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05), وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

جدول رقم (٢٢) : معامل الارتباط بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية الخامسة
*.000	.873	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

جدول رقم (٢٣) : معامل الارتباط بين التعلم المستمر وإدارة الأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية الفرعية السادسة
*.000	.890	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين التعلم المستمر وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)

يبين الجدول السابق رقم (٢٣) أن معامل الارتباط يساوي (.٨٩٠), وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (.٠٠٠), وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05), وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المستمر وإدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ($a \leq 0.05$).

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات وهي :

- دراسة (الزهراني, ٢٠١٨) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتعلم التنظيمي.
- دراسة (المغربي, ٢٠١٥) والتي توصلت لوجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والابداع الإداري.
- دراسة (أبو حجر, ٢٠١٤) والتي توصلت لوجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات.
- دراسة (Genti , 2014) والتي أكدت على علاقة الأعمال الابداعية في إدارة الأزمات.
- دراسة (جوهره, ٢٠١٣) والتي وضحت أنه يوجد أثر لممارسات القيادة الاستراتيجية على التعلم التنظيمي.
- دراسة (Fredricka , 2013) والتي أكدت على دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات.

- دراسة (Jemy Honson, 2013) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين التعلم التنظيمي من الأزمات وكفاءة إدارة الأزمات.

- دراسة (Zenica-Livia et al , 2012) والتي أكدت على الدور الهام للممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات.

- دراسة (Mildred et al, 2012) التي أكدت على دور القيادة الاستراتيجية في بناء سيناريوهات للأزمة.

- دراسة (Phipps& Burbach, 2010) التي أشارت إلى أن تطبيق القيادة الاستراتيجية سيساهم في رفع الأداء التنظيمي والاستفادة من قدرات التعلم التنظيمي, والقدرة على التغيير, وتطوير جودة القرارات الإدارية, والابتكار التنظيمي.

- دراسة (MedienWirt, 2010) والتي توصلت إلى وجود علاقة بين الاتصالات المتكاملة وإدارة الأزمات بنجاح.

- دراسة (أبو زنت , ٢٠٠٩) والتي توصلت لوجود علاقة بين الخصائص القيادية الأخلاقية وإدارة الأزمات.

وبذلك يكون الباحث قد أجاب على السؤال الرئيس للدراسة : هل توجد علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية ؟ كما تمكن الباحث من تحقيق الهدف الرئيس للدراسة والمتمثل في بيان العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية

٥/٣ نتائج الدراسة

١/٥/٣ النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات القيادة الاستراتيجية) : توافرت ممارسات القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي, استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية, تنمية وتطوير رأس المال البشري, تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية, تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة, التعلم المستمر) بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية العليا في شركات إنتاج الكهرباء المصرية التي شملتها الدراسة. حيث كانت هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات " ممارسات القيادة الاستراتيجية " بشكل عام, حيث تبين أن المتوسط الحسابي يساوي (٧.٧١), الوزن النسبي هو (٧٧.١٢%). وفيما يلي نتائج هذه الممارسات بالتفصيل :

- توافر مجال تحديد التوجه الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية بدرجة كبيرة, و بوزن نسبي قدره (٧٨.٢٤%) , وقد جاء بالمرتبة الأولى.

- توافر مجال استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية بدرجة كبيرة , و بوزن نسبي قدره (٧٧.٩١%) , وقد جاء بالمرتبة الثانية.

- توافر مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري لدى القيادات الإدارية العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية بدرجة كبيرة, و بوزن نسبي قدره (٧٥.٨٩%) , وقد جاء بالمرتبة السادسة والأخيرة.

- توافر مجال تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية لدى القيادات الإدارية العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية بدرجة كبيرة , و بوزن نسبي قدره (٧٦.٨١%) , وقد جاء بالمرتبة الرابعة.

- توافر مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة لدى القيادات الإدارية العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية بدرجة كبيرة, و بوزن نسبي قدره (٧٧.١٧%) , وقد جاء بالمرتبة الثالثة.
- توافر مجال التعلم المستمر لدى القيادات الإدارية العليا بشركات إنتاج الكهرباء المصرية بدرجة كبيرة , و بوزن نسبي قدره (٧٦.٧١%) , وقد جاء بالمرتبة الخامسة.

٢/٥/٣ النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات) : أظهرت نتائج الدراسة وجود تطبيق لعملية إدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية محل الدراسة بدرجة كبيرة, وبوزن نسبي قدره (٧٥.٤٠%) , وقد احتلت مرحلة ما بعد الأزمة المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (٧٦.٩٤%) , في حين جاءت مرحلة ما قبل الأزمة في المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (٧٤.٨٩%) . وحصلت مرحلة التعامل مع الأزمة على المرتبة الثالثة والأخيرة بوزن نسبي قدره (٧٤.٣٩%).

٣/٥/٣ النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٨٢). كما أظهرت النتائج ما يلي :

١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٦٤) .

٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٦٧).

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تنمية وتطوير رأس المال البشري وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٤٢).

٤- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٩٢).

٥- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٧٣).

٦- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين التعلم المستمر وإدارة الأزمات في شركات إنتاج الكهرباء المصرية حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (٠.٨٩٠).

٦/٣ التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة, يقترح الباحث عدداً من التوصيات التي تتعلق بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية العليا في شركات إنتاج الكهرباء المصرية, بالإضافة إلى توصيات تتعلق بمراحل إدارة الأزمات.

١/٦/٣ التوصيات المتعلقة بتعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية

١- **مجال تحديد التوجه الاستراتيجي** : الاستمرار بتأهيل القيادات الإدارية العليا في شركات إنتاج الكهرباء المصرية محل الدراسة في مجال القيادة الاستراتيجية واتخاذ القرارات مع التأكيد على امتلاكهم للإرادة والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات في ضوء الإمكانيات المتاحة، كذلك ضرورة تناسب الأهداف الاستراتيجية مع الإمكانيات المتاحة، أيضاً السعي نحو مشاركة العاملين بشكل مستمر في تحديد وتطوير التوجهات الاستراتيجية للشركة مما يجعل لديهم إقتناع تام بهذه التوجهات.

٢- **مجال استثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية** : على الشركات الاستفادة من العوامل المميزة الموجودة بالشركات حيث بينت النتائج أن للشركة عوامل نجاح مميزة (موارد بشرية أو قدرات تكنولوجية متطورة)، ورغم ذلك فقد تبين قلة الاهتمام بذوي المؤهلات العلمية والخبرات الجيدة، وأيضاً بالأعمال الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.

٣- **مجال تنمية وتطوير رأس المال البشري** : العمل على منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم من خلال تفعيل مبدأ تفويض السلطة مع اتباع أسلوب اللامركزية مما يوفر المجال للتصرف بحرية واستقلالية. وذلك يؤدي إلى إعداد قادة مستقبليين وأيضاً يشجع على العمل بروح الفريق واتباع أسلوب العمل الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.

٤- **مجال تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية** : العمل على ترسيخ السلوكيات الأخلاقية والقيم المجتمعية لدى العاملين على كافة المستويات الإدارية، وتشجيعهم على التحلي بالأخلاق الحميدة، وحثهم على فعل الأشياء الصحيحة التي من شأنها أن تعزز الصورة الذهنية للشركة. والعمل على نشر أدلة لوصف معايير السلوك الأخلاقي الذي ينبغي أن يلتزم به كافة المستويات الإدارية في الشركة

٥- **مجال تنفيذ رقابة تنظيمية متوازنة** : العمل على الموازنة بين الرقابة والاستقلالية اللازمة لأداء العمل، مع الاعتماد على الرقابة المانعة والتي تهدف إلى تصحيح الانحرافات أثناء مراحل العمل المختلفة. والاهتمام بالتغذية الراجعة مع تزويد القيادات الإدارية العليا في الشركات محل الدراسة بالتقارير التي توضح سير العمليات وآليات تنفيذها وفقاً للجدوال الزمنية المخططة.

٦- **مجال التعلم المستمر** : الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية. وتعزيز مهارات القادة من خلال برامج تدريبية مناسبة لجعلهم قادرين على تقبل الرأي الآخر والغاء أو تعديل ما يتخذونه من قرارات في حالة ثبوت عدم جدواها.

٢/٦/٣ التوصيات المتعلقة بمراحل إدارة الأزمة

١- **مرحلة ما قبل الأزمة** : تشكيل وتدريب فرق متخصصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة، مع وضع سيناريوهات وخطط لإدارة الأزمات.

٢- **مرحلة التعامل مع الأزمة** : إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات أعضاء الفريق، وتوفير الإمكانيات اللازمة لعمل الفريق، مع تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.

٣- **مرحلة ما بعد الأزمة** : تقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات من أجل تصويبها وتطويرها، العمل على تحسين أداء فريق الأزمة من خلال التدريب.

المراجع العربية

- ١- أبو حجير، طارق مفلح، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، ٢٠١٤.
- ٢- أبو زنت، ماجدة، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دراسة حالة اتحاد عمال الأردن، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٣- أبو سلطان، حنان موسى، دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، ٢٠١٦.
- ٤- أبو قحف، عبد السلام، دليل المدير في تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري - إدارة الأزمات، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، ٢٠٠٢.
- ٥- الجبوري، سيروان هادي، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الأداء المنظمي "المؤسسي" دراسة ميدانية على الشركات العامة للصناعات النسيجية في جمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، ٢٠١٦.
- ٦- الزهراني، إبراهيم حنش، القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم المنظمي "دراسة ميدانية في جامعة أم القرى"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٢٠١٨.
- ٧- السعيد، السيد، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦.
- ٨- القانوع، أسامة حسن، دور القيادة الاستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني "الشق المدني"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، ٢٠١٦.
- ٩- القيسي، محمد قاسم، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، ٢٠١٥.
- ١٠- المبيضين، أنس خليل، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرات التنافسية، دراسة تطبيقية على الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠٠٩.
- ١١- المصري، سلمان، محمد عادل، دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، ٢٠١٥.
- ١٢- المغربي، رامي إبراهيم، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٥.
- ١٣- النعيمي، صالح عبد القادر، المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- ١٤- النفار، حسام نعيم، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، ٢٠١٥.
- ١٥- الهجين، محي الدين حسن، علاقة القيادة الاستراتيجية في تعزيز شفافية الإدارة لدى قوى الأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، ٢٠١٧.

- ١٦- انتظار أحمد جاسم ، دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق دراسة مقارنة، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد ٢٧، مجلد ٣، إصدار ٦، ٢٠١١.
- ١٧- توفيق، عبد الرحمن، *إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث*، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ١٨- ثابت، رائد حماد، درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتطوير أداء أعضاء الهيئة التدريسية، *رسالة ماجستير*، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٣.
- ١٩- جاد الرب، سيد، *القيادة الاستراتيجية*، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٢.
- ٢٠- جاد الرب، سيد، *الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية*، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠١٣.
- ٢١- جونز، جاريت، هل، شارلز، *الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل ترجمة*، رفاعي رفاعي، ومحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠١.
- ٢٢- جوهرة، أظي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، *رسالة دكتوراه*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ٢٠١٣.
- ٢٣- رنا سعيد رزق، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية في محافظات غزة، *رسالة ماجستير*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٧.
- ٢٤- يونس، طارق شريف، *الفكر الاستراتيجي للقادة*، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة، *المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ط ١٢، ٢٠١٢.
- ٢٥- عبد العزيز ، أحمد عزمي زكي، القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية، *رسالة دكتوراه*، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٠.
- ٢٦- عفاف، محمد الباز، دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، *مجلة النهضة*، مج ٢، ١١ع، مصر، ٢٠٠٢.
- ٢٧- عواودة، وليد، والزيود، حسين، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في أداء العاملين بجامعة آل البيت، *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، ٢٠١٥.
- ٢٨- ماهر، أحمد، *إدارة الأزمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
- ٢٩- محسن، أحمد الخضير، *إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية*، مكتبة مدبولي، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٣٠- ممدوح، زيدان، *تقييم الأداء ومواجهة الأزمات*، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٣١- نعمة، عباس الخفاجي، *الفكر الاستراتيجي : قراءات معاصرة*، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٨.
- ٣٢- نجم، عبود نجم و محمد، عبد العال النعيمي ، *الذكاء القيادي : رؤية في القيادة الاستراتيجية* ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر " ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة " جامعة الزيتونة ، عمان، ٢٠١٢.
- ٣٣- نجم، عبود نجم ، *القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١.
- ٣٤- هيزوز، ريتشارد، وبيتي، كاترين كولاريللي ، *كيف تصبح قائداً استراتيجياً*، ترجمة معين الأمام، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.

- 1-Allan L. Schoenderg , **What it Means to lead During a Crisis : A Exploratory Examination of Crisis Leadership** , public Relation management, May 3, 2004.
- 2-Aydin, M, K, Guclu, N, & Pisapia, J. **The relationship between school principles' strategic leadership actions and organizational learning.** *American Journal of Education Studies*, 7(1), 2015.
- 3-Coombs, W.Timothy,**Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding**, 2nd ed, Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage , 2007.
- 4-Daft, R, Now , R, "**Organizational Behavior**", Harcourt College Publishers, Inc., 2001.
- 5-Davies, Barbara J.& Davies, Brent, **The strategic dimensions of leadership**, in , Davies, Brent; Ellison, Linda; and Bowring-Carr, Christopher, *School leadership in the 21st century: developing a strategic approach*, Routledge Flamer, USA, 2005.
- 6-Ellen F. Goldman, "**Leadership practices that encourage strategic thinking**", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 5 Iss: 1,2012.
- 7-Fredricka F. Joyner, **When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis Management**, *Journal of Business Case Studies – March/April 2013 Volume 9, Number 2*.
- 8-Genti Beqiri, **Innovative business models and crisis management**, *Procedia Economics and Finance* , 2014.
- 9-Gladu, Andre,**Crises and emergency management: A Guide for managers of the public service of Canada-Canada center for management development** , 2004.
- 10-Hill, C; jons , G., "**Strategic Management Theory** ", Houghton Mifflin Company , 2001.
- 11-Hitt, M.; Ireland, D.; Hoskisson, R; "**Strategic Management; Compertitiveness and Globalization** ", 4" ed . USA , South western College Publishing, 2001.
- 12-Jemy Honson ,**Learning in Crisis : Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Managemant**, *Journal Of Managemant* ,U.S.A, Jan 2013.
- 13-Jooste, C. & Fourie, B. "The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders". **Southern African Business Review**, 13(3), 2009.

- 14-Kelly A Phipps, Mark E Burbach. **Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research**. Journal of Behavioral and Applied Management. Glendale: Jan 2010. Vol. 11, Iss.8
- 15-Koestenbaum, P: **Leadership: Inner Side of Greatness**, Jossey-Bass, San Francisco, 2002.
- 16-Lear, L. W. **“The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-Performing Companies in South Africa”**. Doctoral dissertation, University of South Africa,2012.
- 17-Lee, Yuan-Duen & Chen, Shih-Hao, **A Study of theCorrelations Model between Strategic Leadership and Business Execution - An Empirical Research of Top Managers of Small and Medium Enterprises in Taiwan**, Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference Melbourne, Australia, 2007.
- 18-Macmillan, H.; Tampoe, M., **"Strategic Management Process Content and Implementation"** Oxford University Press, 2000.
- 19-Mintzberg, H.," **Strategy Making in three Models,**" California Management Preview, Winter ,1973.
- 20-Mason, J ., **" Developing Strategic Thinking"** , Vol.19 No.3, 1986.
- 21-Minja, D. **“The Role of Corporate Governance and Strategic Leadership Practices in Mitigating Risks in Stock Brokerage Firms in Nairobi”**. Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa, 7(1), 2016.
- 22-MedienWirt Christian , **Integrated Crisis Communication As New Approach in Organizational Crisis**.ManngetfyBitt Proceedings of 7thinternational ISCRAM Conference , Seatle , USA , 2010
- 23-Mildred golden pryor et al, **Strategic leadership and scenario building: what happens when you don’t know what you don’t know?**, international journal of business and public administration, volume 9, number 2, spring 2012 .
- 24-Ocal, Emin, Oralm, Emel Laptali & Erdis, Ercan, **Crisis Management in Turkish Construction Industry**, Building and Environment(41),.www.sciencedirect.com, 2006.
- 25-Pisapia. R.G., **Foundations of Strategic Leadership**. Strategic Leadership International, (www.pslq.fau.edu.), 2006.
- 26-Pisapia, John ,**The Strategic Leader - New Tactics for a Globalizing World** , Information Age Publishing, USA, 2009.
- 27-Richard L, Hughes and Katherine Colarelli Beatty, **Becoming a strategic Leader**,John Wily and Sons , Inc . San Francisco,2005

28-Sosik .J.J., and et al , **Making All the Right Connections The Strategic Leadership of top Executives in High – Tech Organization**, *Organizational Dynamics*, 34 (1), 2005.

29-Wiraporn , D., and Ariratana , W. **Relationship between Strategic Leadership and School Effectiveness**, *International conference on education & educational psychology (ICEEPSY 2013)*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 2014.

30-Yasin, M., Tahir, L., M. **Strategic Leadership Actions and Success of Leaders in Malaysian and American Universities**. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2, 2013.

31-Zenica-Livia Lupuleac et al, **Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations**, *Procedia Economics and Finance*, 3, 2012.