



## تأثير القيادة الريادية في إدارة الأزمات التنظيمية بحث تحليلي في عدد من شركات وزارة الموارد المائية

أ.م.د. سهير عادل حامد  
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد  
Emile: [dr.suhairadel@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:dr.suhairadel@coadec.uobaghdad.edu.iq)

الباحث/ علي حمدان مزهر  
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد  
Emile: [alihmdai9@gmail.com](mailto:alihmdai9@gmail.com)

Received: 14/6/2020

Accepted :19/7/2020

Published :October / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

### مستخلص البحث:

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة تأثير القيادة الريادية وعواملها (العوامل الاستراتيجية، عوامل التواصل، العوامل الشخصية، العوامل التحفيزية)، في إدارة الازمة التنظيمية ومراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم) لدى عينة من شركات وزارة الموارد المائية (شركة الفاو العامة لتنفيذ مشاريع الري، وشركة الرافدين العامة لتنفيذ السدود ، شركة العراق العامة لتنفيذ مشاريع الري)، فضلاً عن الوقوف على مستوى اهتمام الشركات المبحوثة في متغيري البحث وعواملها ومراحلها، ومما لا شك فيه ان متغيري البحث مهمين للوزارة والشركات وعينة البحث ، نظراً للتحديات والتغيرات المتسارعة في مجرى الاحداث سيما منها إدارة الازمة ، وعوامل القيادة الريادية ، وما تقدمه متغيرات البحث للشركات قيد البحث، فكانت مشكلة البحث في التعرف على مستوى الممارسة والاهتمام ، وقدرة الشركات على توظيف عوامل القيادة الريادية في إدارة الازمة ، وقد صيغت فرضيتان للبحث ، تم التأكد من صحتها عبر استقصاء اراء عينة قصدية طبقية (62) مشاهداً ، من العاملين في الشركات وممن يشغل منصب (مدير عام ، معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مسؤول شعبة ووحدة) ، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي الاستطلاعي ، واستعمل الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والتعرف على مستوى التطبيق والعلاقة بين متغيري البحث ، وقد اخضعت إجابات العينة للتحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي عبر برنامجي ( AMOS V.25 & SPSS V.25 ) ، ولغرض معالجة البيانات استعمل الباحث الأساليب الإحصائية (النسب والتكرارات ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية ، معامل الاختلاف النسبي ، التحليل العاملي التوكيدي والاستكشافي، والتوزيع الطبيعي ، ومعامل الارتباط البسيط بيرسون ، ومعامل الانحدار البسيط والمتعدد) ، وقد افضى التحليل الاحصائي الى توفر القيادة الريادية وعواملها بالترتيب الأول ممارسة واهتمام ، ثم جاءت إدارة الازمة بالترتيب الثاني ، فضلاً عن توظيف الشركات المبحوثة للقيادة الريادية في تعزيز إدارة الازمة وخاصة من خلال عوامل التواصل والعوامل الشخصية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث:** القيادة الريادية، إدارة الازمة، العوامل التحفيزية، العوامل الاستراتيجية، اكتشاف إشارات الإنذار، التعلم، وزارة الموارد المائية.

**المقدمة :**

افضى التطور في نظريات القيادة في العقد الأخير الى الاهتمام الواسع بالقيادة الريادية وتبنيه من قبل الباحثين والكتاب، كونه الأسلوب الأفضل لممارسة السلوكيات القيادية التي تتلاءم ومتطلبات إدارة المنظمات المعاصرة، في ظل عدم وجود أسلوب قيادي أمثل يمكن تعميمه على جميع المنظمات، نتيجة لتعقيد البيئة وعدم التأكد وتوقع الظروف البيئية والتطورات المتسارعة فيها، فضلاً عن التنبؤ بسلوك الأفراد، فبرزت حاجة منظمات اليوم الى وجود قيادة ريادية تمتلك القدر الكافي من المهارات والمعرفة التي تمكنها من ممارسة أدوارها المتعددة في آن واحد، فالحاجة لتحقيق عوامل القيادة الريادية للحفاظ على التوازن في سلوكيات القيادة والحفاظ على قدرات ممن يتصدى للقرار في مفاصل المنظمات، في ضوء حاجتهم لاكتشاف ومعالجة وإدارة الأزمات التنظيمية، سيما من خلال مراحلها، فتسعى من خلالها المنظمات الى مواجهة الأزمات وتطوير البيئة وبحسب مواردها المتاحة الى التغلب على الصعوبات والمشكلات بتعديل واستحداث وابدال وصياغة العوامل الاستراتيجية وعوامل التواصل والعوامل الشخصية والعوامل التحفيزية لضمان اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار واستعادة النشاط ومن ثم التعلم من تجارب لبقاء المنظمات ونموها وازدهارها ، فضلاً عن استمرارها في تأدية ما مطلوب منها.

**المحور الأول/ منهجية البحث والدراسات السابقة****أولاً: منهجية البحث**

تتناول مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وأنموذجه الفرضي وفرضياته وأساليب جمع البيانات وبحسب الآتي :

**أ- مشكلة البحث**

تعد الأزمة التنظيمية حدثاً مهماً في حياة المنظمات العامة والخاصة على حد سواء ، واصبح حلها وتجاوزها وتقليل حدتها غاية أساسية تسعى المنظمات الى تبنيها عبر سياسات وبرامج واستراتيجيات بشقيها الاستباقي والاستعدادي او الوقائي العلاجي، فعلى الصعيد المحلي توجه المنظمات العامة العراقية بشكل عام ، وشركات وزارة الموارد المائية بشكل خاص مختلف أنواع الازمة ، سواء على صعيد الموارد او الحوادث الطبيعية والمتمثلة بالفيضانات او شحة المياه ، او الاضرار نتيجة التقادم في السدود ، خاصة في الموسم الزراعي والضغط الناجم عن الطلب على المياه وتخصيص الحصص ، مما ولد الضغط عاملاً رئيساً لمواجهة الازمة ، اذ تصدق قيادة شركات الوزارة الى تبني مشروعات وبرامج من شأنها الحد منها ، فاصبح أوجه القيادات ريادياً نحو إيجاد مستقبل يحمل في طياته ابعاد ، يستند اليها في ذلك التوجه ، فلجأت قيادات الشركات لتبني ممارسات القيادة الريادية ، وأصبحت توظف العوامل الاستراتيجية ، وعوامل التواصل ، والعوامل الشخصية ، ولتكملها بتبني عوامل تحفيزية على صعيد بيئتها الداخلية والخارجية ولزبونها الداخلي او زبونها الخارجي ، فظهرت مشكلة البحث الرئيسية (هل تستطيع القيادة الريادية لشركات وزارة الموارد المائية التأثير في إدارة الازمة؟) ، اما من الجانب الاخر ومن المعايضة الميدانية للباحث ، فقد توجه بالأسئلة الى قيادات الشركات المبحوثة ، عما تعنيه القيادة الريادية والازمة ، فأظهرت محدودية ادراك وفهم اداري لأدبياتها ومفاهيمها ونماذجها وأساليب وممارساتها ، على الرغم من ممارستها لكلا المتغيرين وبشكل نسبي وبحسب الحاجة والظرف الذي تمر به الشركات ، ومن عودة الباحث الى الدراسات السابقة تنوعت أساليب البحث حول القيادة الريادية وتعددت النماذج المتبناة من الباحثين ، فضلاً عن تناول الازمة التنظيمية ، فكان استمرار الباحثين السابقين الخوض في غمارها مشكلة قائمة بحد ذاتها ، تشير الى محدودية اشباعها نظرياً وعملياً ، وعدم الاتفاق على مفاهيم معينة او انموذج معين بحد ذاته يبقى الجدل واسعاً في تناول كلا المتغيرين ، وباختلاف ابعادهما من باحث لآخر ، مما شكل مشكلة قائمة ، احتاجت لان تتبلور بالتساؤلات الآتية:

1. ما مستوى توافر القيادة الريادية بأبعادها (العوامل الاستراتيجية، عوامل التواصل، العوامل الشخصية، العوامل التحفيزية) في الشركات المبحوثة؟
  2. ما مستوى تطبيق وتبني الشركات المبحوثة لإدارة الازمة وبحسب مراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)؟
  3. هل توجد علاقة ارتباط بين القيادة الريادية وإدارة الازمة، وما نوعها، وما أبرز ابعاد القيادة الريادية ارتباطاً في إدارة الازمة التنظيمية في الشركات المبحوثة؟
- هل تؤثر القيادة الريادية في إدارة الازمة، وما نوع هذا التأثير وقوته ، وما أبرز ابعاد القيادة الريادية تأثير في إدارة الازمة ، وما الابعاد الفعلية ممارسة من قبل الشركات المبحوثة عند مواجهة الازمة؟

**ب- أهمية البحث:**

تتم أهمية البحث في استطلاع آراء العينة من قبل الباحث والتعرف على توافر المتغيرات وابعادها وتقديم تصوراً عن طبيعة القيادة الريادية وإدارة الازمة والمتحقق من توافرها بأبعادها معززاً ذلك بالأرقام الكمية ، هذا من جانب و من جانب آخر، فإن الشركات تعيش حالياً فترة حرجة في ظل جائحة كورونا وأقبال موسم الصيف والطلب على المياه ، فهي في أمس الحاجة إلى تقديم تصور عن طبيعة موقفها الحالي، الذي سيمكنها من رسم خارطة الطريق المستقبلية على وفق أبعاد القيادة الريادية ومراحل الازمة التنظيمية، سواء كانت في بيئتها الداخلية أو الخارجية ، فأضحت الأهمية مضاعفة ، نظراً لكون البحث يتصدى لمشكلة تجمع بين متغيرين لم يجمعاً من قبل في عنوان واحد في البيئة العراقية ، بحسب علم الباحث ، ويمكن تلخيص الأهمية بالآتي:

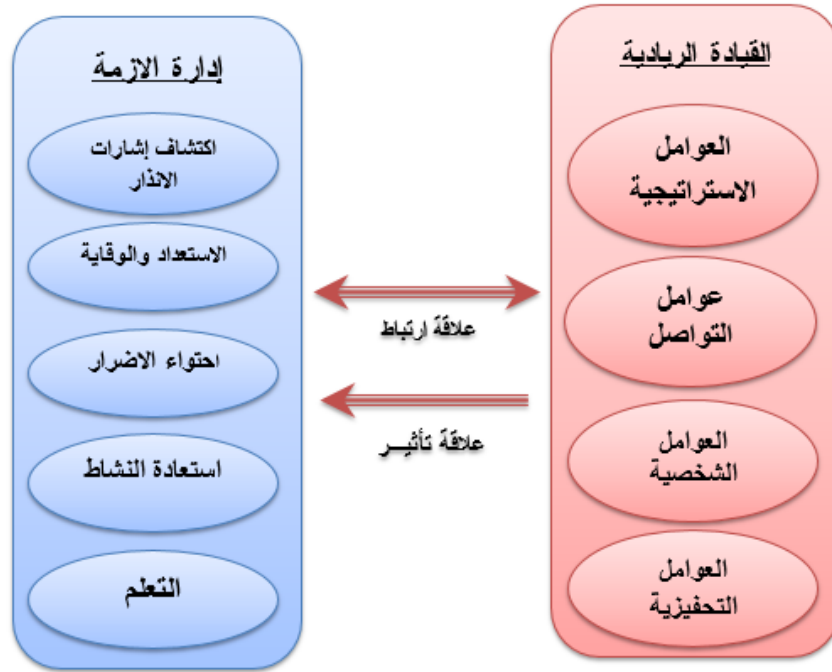
1. يقدم البحث الحالي إطاراً نظرياً جديداً، يضاف الى المكتبة الإدارية، فضلاً عن المساهمة في تعريف الشركات المبحوثة بالقيادة الريادية وابعادها واي النماذج افادة لها، فضلاً عن مراحل الازمة والية مواجهتها في كل مرحلة من مراحلها.
2. ان المتغيرين (القيادة الريادية، وإدارة الازمة) من اهم المتغيرات التي تؤثر بشكل رئيس في بيئة المنظمات العامة العراقية بشكل عام، ووزارة الموارد المائية وشركاتها.
3. اختبار عدد من المقاييس الموظفة في بيئة عالمية في بيئة المنظمات العامة العراقية والمتمثلة بشركات وزارة الموارد المائية، وتقديم نتائج إحصائية دقيقة.
4. يمكن البحث الحالي القيادة الريادية لشركات وزارة الموارد المائية من استثمار ابعادها وممارساتها في إدارة الازمة التنظيمية وتوجيهها بحسب مراحلها.
5. يعد البحث الحالي محاولة جديفة للفت الأنظار الى أهمية التوظيف الإيجابي لأبعاد القيادة الريادية في إيجاد بيئة عمل تدعم قوة العمل للشركات في توجه مستقبلي رامي الى بناء توازن بينه وبين المجتمع، نظراً لما لهذه الشركات من زبائن يقدمون رضاهم حال الحصول على خدمات نوعية وكمية تتوافق مع احتياجاتهم.

**ت- أهداف البحث**

- يهدف البحث إلى ترجمة حقيقية لتساؤلات البحث، فضلاً عن الآتي:
1. الوقوف على مستوى تطبيق واهتمام شركات وزارة الموارد المائية بالقيادة الريادية وابعادها (العوامل الاستراتيجية، عوامل التواصل، العوامل الشخصية، العوامل التحفيزية).
  2. التعرف على مستوى ممارسة واهتمام شركات وزارة الموارد المائية بإدارة الازمة التنظيمية ومراحلها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، التعلم).
  3. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الريادية وإدارة الازمة، والتعرف على اتجاه العلاقة وشدتها، واي عوامل القيادة الريادية ارتباطاً بإدارة الازمة ومراحلها في شركات وزارة الموارد المائية.
  4. تشخيص مستوى تأثير القيادة الريادية في إدارة الازمة التنظيمية لشركات وزارة الموارد المائية، والتعرف على نوع التأثير وقوته، فضلاً عن الوقوف على أي عوامل القيادة الريادية تأثيراً في الازمة، وما العوامل التي تستند إليها الشركات كتوظيف فعلي في إدارة الازمة التنظيمية.
  5. تقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها المساعدة في وضع التدابير المناسبة للشركات المبحوثة والتي تعزز من ادارتها للازمة في ظل قيادة ريادية ، تمتلك عوامل تستثمرها بشكل حقيقي في مراحل الازمة.

**ث- المخطط الفرضي لنموذج البحث:**

يتكون نموذج البحث من متغير رئيس مستقل يتمثل بالقيادة الريادية الذي تم قياسه عبر أربعة عوامل مستقلة (العوامل الاستراتيجية، عوامل التواصل، العوامل الشخصية، العوامل التحفيزية) من خلال تبني الباحث لمقياس وانموذج دراسة (HEJAZI et al.,2012)، اما المتغير المعتمد للبحث فيتمثل بإدارة الازمة التنظيمية وقيست عبر خمسة مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم) ، وقد تبني الباحث نموذج ومقياس (Shari R. Veil,2014). والشكل (1) يوضح العلاقات بين متغيري البحث وابعادهما:



الشكل (1): المخطط الفرضي

**ج- فرضية البحث الرئيسية :**

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، تم تناول فرضيتين رئيسيتين، يسعى الباحث إلى إثبات مدى قبولها أو رفضها، مع درجة العلاقة والتأثير المحتملين بين كل من القيادة الريادية وعواملها، وإدارة الإلزمة ومرآحتها في الشركات المبحوثة لتكون تلك الفرضيات كالآتي:

- الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: والتي نصت على (تؤثر القيادة الريادية تأثيراً معنوياً إيجابياً وابعادها في إدارة الإلزمة)، وقد تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:
  - 1-2: تؤثر العوامل الاستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة الإلزمة.
  - 2-2: تؤثر عوامل التواصل تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة الإلزمة.
  - 3-2: تؤثر العوامل الشخصية تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة الإلزمة.
  - 4-2: تؤثر العوامل التحفيزية تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة الإلزمة.

**ج- طرائق واساليب جمع بيانات البحث :**

وظفت الاستبانة كأداة رئيسية انسجاماً مع توجه الباحث لاستطلاع آراء قيادات هيئة السياحة، فضلاً عن الاساليب الاحصائية المناسبة خدماً لأهداف البحث (اختبار كفاية حجم العينة ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط البسيط لـ(Pearson)، الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

**خ- مجتمع البحث وعينته :**

اختارت الباحثة مجتمع البحث (شركات من وزارة الموارد المائية) فيما كانت عينة البحث قسدية بالحصص الشامل (شركة الفاو العامة لتنفيذ مشاريع الري، شركة الرافدين العامة لتنفيذ السدود، شركة العراق العامة لتنفيذ مشاريع الري) كونها الأكثر تخصصاً واهتماماً بمتغيري البحث، فيما كان حجم العينة (62) مشاهدة من العاملين في الشركات وممن يشغل منصب (مدير عام ، معاون مدير عام ، رئيس قسم ، مسؤول شعبة ووحدة) ثامناً

**د- صدق وثبات الاستبانة :**

عرض الباحث مقياس البحث على مجموعة المحكمين والخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة المنظمة والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية والاحصاء التطبيقي، وفي ضوء ملاحظاتهم ، جرى إعادة صياغة بعض فقرات المقياس لتصبح أكثر دقة ووضوحاً لعينة البحث. تم قياس ثبات المقياس عن طريق معرفة مدة الاتساق الداخلي لفقراته باستعمال معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وظهر أن معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات المقياس هي أكبر من (70%)، وهذا يدل على توافر الاتساق الداخلي لفقراته وكذلك صلاحيته لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى ، فقد حصل المتغير المستقل القيادة الريادية إجمالاً (35) فقرة على معامل ثبات بلغ (0.939) ، بينما تصدر البعد المستقل العوامل التحفيزية الأبعاد ، بمعامل ثبات (0.906) ، ثم تلتها العوامل الشخصية بمعامل ثبات (0.893) ، وعوامل التواصل (0.837) ، والعوامل الاستراتيجية (0.762) على الترتيب. أما على مستوى المتغير التابع إدارة الازمة (24) فقرة، فقد حصل إجمالاً على معامل ثبات (0.958)، فيما كان ترتيب معامل الثبات على مستوى الأبعاد التابعة: الاستعداد والوقاية (0.887)، اكتشاف إشارات الإنذار (0.880)، التعلم (0.871)، احتواء الاضرار (0.868) على الترتيب. وعند تجزئة الباحث الاستبانة الى نصفين، خصص الأول منها للفقرات الفردية (30) فقرة، فقد حصل على معامل ثبات (0.921)، بينما خصص الثاني منها للفقرات الزوجية (29) فقرة، وبمعامل ثبات (0.963)، بينما كان معامل ارتباط نصف الاستبانة (0.840) قوي عند مستوى المعنوية (0.000).

**ثانياً: الدراسات سابقة****1 - دراسة ( جلاب وجريمخ : 2018 )**

"تأثير القيادة الريادية في الاداء الابتكاري - دراسة ميدانية في عدد من الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط - العراق" هدفت الدراسة الى قياس تأثير القيادة الريادية المتمثلة بأبعادها (صياغة السيناريو - تحشيد المتابعين) التي تتمتع بها القيادة الادارية في الكليات الاهلية على الاداء الابتكاري، وتعريف الكليات الاهلية بأهمية استثمار القيادة الريادية لزيادة مستوى الافكار الجديدة الهادفة لحل المشكلات، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي الاستطلاعي ، استقصى من خلاله الباحث التدريسيين في الكليات الأهلية، فكانت العينة عشوائية (265) تدريسي، وتوصلت الدراسة لأبرز نتيجة وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الريادية والاداء الابتكاري، ووجود علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة معنوية ايجابية بين القيادة الريادية والاداء الابتكاري.

**2- ( Mishra & Misra : 2017 )**

**“Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives“**

"القيادة الريادية والفعالية التنظيمية" دراسة مقارنة بين المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين" هدفت الدراسة الى تحديد الفاعلية التنظيمية مع التركيز على المفهوم الناشئ للقيادة الريادية، ان كما تتضح اهمية الدراسة من خلال الفروقات بين المدراء الرياديين في المنظمات الخاصة والعامة وما يقومون به من دور في تعزيز الفاعلية التنظيمية في منظماتهم، تمثلت العينة بـ(410) موظف في المنظمات العامة والخاصة ممن يعملون في الصناعات التحويلية، وقد توصلت الدراسة ان المديرين التنفيذيين في القطاع العام والخاص يختلفون وبشكل كبير جدا من حيث الابداع والافكار الإبداعية.

**3. دراسة (خضر، 2018)**

"القوة التنظيمية في ادارة الازمة بتوسيط استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بحث ميداني في وزارة الكهرباء"

هدفت الدراسة الى اختبار علاقة وتأثير القوة التنظيمية كمتغير مستقل في ادارة الازمة كمتغير معتمد، عبر توسط استراتيجيات الموارد البشرية ، فضلا عن الوقوف على مستوى تطبيق كل منهم، شملت عينة الدراسة (448) موظف في وزارة الكهرباء، واستخدم الاستبانة، تحليل المسار، برنامج SPSS ، AMOS، ومن ابرز النتائج التي توصلت لها ضرورة استثمار العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القوة التنظيمية وادارة الازمة بشكلها المباشر وغير المباشر، وممارسة بشكل نسبي لجميع المتغيرات من المرتفع الى المعتدل.

(Williams, 2016). 4

**"Exploring Crisis Management on U. S. Small Business"**

استكشاف إدارة الازمات في شركات الاعمال الامريكية الصغيرة هدفت الدراسة الى استكشاف استراتيجيات إدارة الازمة في المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم و تحديد تصورات قادة الشركات حول التخطيط لإدارة الازمة المستندة الى الخبرة السابقة عن الازمة ، الشعور بالتهديد ، وقد استعمل الباحث عدد من الأساليب والوسائل الإحصائية في تحليل البيانات لعينة (276) مستجيب من مدراء شركات الاعمال الصغيرة والمتوسطة ضمن شبكة الكهرباء، وقد توصلت الدراسة لأبرز نتيجة وهي إمكانية توظيف التخطيط في إدارة الازمة ، فضلاً عن مرونة المواجهة عند تقييم الإدارة الموضوعي لأحداث الازمة ، وتحليل اثارها الانية والمستقبلية ، في سبيل البقاء وإعادة النمو ، بعد حدوث الازمة ، اصف لذلك استكشاف العوائق والمحددات والتصورات يؤثر ايجاباً في إدارة الازمة.

**المحور الثاني / مراجعة الأدبيات**

سيتم في هذا المحور تناول المفاهيم الأساسية للقيادة الريادية والأزمات التنظيمية وبحسب الآتي:

**أولاً ( القيادة الريادية:****1- مفهوم القيادة الريادية:**

تواجه منظمات الأعمال بيئة مضطربة ذات تنافسية متسارعة، تتطلب نوعاً جديداً من القيادة وتختلف عن الأشكال الأخرى للقيادة الإدارية، للمساهمة في مساعدة رؤوسيه على اكتشاف واستثمار وتكييف قابلياتهم وتعظيمها، للمساهمة بشكل فاعل في تحقيق سياسة المنظمة (حسونة والسكارنة، 2010: 5)، وتتسم القيادة الريادية بالشجاعة والإيمان بالأفكار والقدرة على العمل الشاق في جميع الظروف والأحوال، وعادة ما يقوم هؤلاء القادة بتحدي أنفسهم ويشعرون بالرضا عن العمل والاستمتاع بالتغلب على العقبات وتحقيق النجاح (Dess, 2007: 489).

ويشير المعنى اللغوي للريادة كما عرفها معجم الأعلام بأنها "روداً ورياداً" وتعني راد الشيء طلبه. وراد الأرض تفقد ما حولها من مراعي ومياه ليرى إذا كانت صالحة للنزول (مسعود، 1995: 379) ، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم القيادة الريادية فعرّفها (Ruble & Palladion, 2000: 6) بأنها "القدرة على جمع الموارد الضرورية من أجل الإفادة من الفرص الجديدة"، وأشار إليها (Ireland, 2003: 971) بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين وإدارة الموارد بشكل استراتيجي للتأكد على سلوكيات كل من البحث عن الفرص والميزة والقيمة"، وقد عرفت الريادة بأنها "القدرة على تبني المخاطرة بشراء البضائع أو جزء منها بأسعار معينة وبيعها من أجل الحصول على أرباح، سواء كانت البضائع قديمة أو جديدة أو قديمة" (Druid, 2001: 4).

والريادة من منظور قيادي "عملية توليد شيء جديد ذا قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم له ، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافآت الناتجة، فهي عملية ديناميكية تأمن تراكم الثروة، تقدم عن طريق الأفراد الذين يقومون بالمخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق من أجل إضافة قيمة إلى بعض المنتجات التي قد تكون أو لا تكون جديدة أو فريدة، ولكن الريادي يقوم بإضافة قيمة لها من خلال تخصيص الموارد والمهارات الضرورية (Kuratko & Hodgetts, 2001: 29).

وهناك من يرى بأنها "القيادة التي تعمل على صياغة السيناريوهات ذات الرؤية التي يتم استثمارها في جمع وتحشيد ودعم المساهمين للعمل ، وفق رؤية تسعى للاكتشاف والإفادة من توليد القيمة الاستراتيجية" (Vipin, 2004: 103). وفي نفس السياق عرفت بأنها "مجموعة الأفراد الذين يعملون بشكل مستقل أو ضمن المنظمات وينقبون عن فرص جديدة ، ثم يقومون بعملية الإبداع المتضمنة المخاطر لغرض استثمار تلك الفرص" (Hitt, et. al, 2009: 523).

ويرى الباحثان أن التعريف الإجرائي للقيادة الريادية هو: (نمط قيادي يستند في ممارساته واساليبه لطرائق اتخاذ القرار عبر استراتيجيات جديدة، تتسم بالحدثة والاستباقية، تعمل على تعزيز وتطوير وضع المنظمة الحالي، في ظل استكشافها وتبنيها للفرص بهدف استثمارها وبما يتلاءم مع مواردها من خلال العوامل الاستراتيجية والقدرة على التواصل، وامتلاك العوامل الشخصية والعوامل التحفيزية).

## 2) أهمية القيادة الروحية على مستوى الفرد والتنظيم:

تكون القيادة الريادية مسؤولة عن تحديد وتعريف نظرية الإدارة في الحقبة الجديدة، إذ يتمتع رواد الأعمال بالحماس الدائم لتحسين المجتمع من خلال اكتشاف الثغرات ومعالجتها، وتكمن أهمية القيادة الريادية في امتلاكها أسلوب أداري يجري من خلاله تحويل المنظمة من حالة سينة أو متواضعة إلى حالة من التميز والكفاءة من بين حالات التطور المتوقعة في المستقبل (Roy, 2001: 23) ، إذ تمتلك قرار واع في اغتنام الفرص ومواجهة التحديات، وتستند على عملية ابداعية تحدث تحولات في الأهداف والأعمال للمنظمة وتستجيب للمتغيرات البيئية بالشكل الذي يجعلها في أفضل موانمة وتكيف أسرع (Daft, 2001: 333) . لذلك تعد القيادة التي تفضي بالنتيجة بناء على منهجها إلى بروز المنظمات المتعلمة والسلوك الابداعي والابتكاري، إذ صنفت أهمية قيادة منظمات الاعمال الريادية بحسب التوجه الى (السلماوي، 2015: 42):

### أ- المنظمة المتعلمة: وتبرز اهميتها بالآتي: (Song, 2008: 4)

- تركز على حقيقة ان الأفكار الجديدة للمنظمة ضرورية إذا ما أريد للتعلم ان يحدث فيها.  
- تركز على اكتساب المعرفة بصورة قصدية من قبل المنظمة، إذ يجب ان يتعلم الأفراد باستمرار، لأن الطريقة الأساسية في تحقيق التطور والنجاح لهذه المنظمات يكمن في وجود قيادة جيدة ذات سلوك ريادي قادرة على تحقيق ما يعرف بإدارة المعرفة كنظام إدارة يبحث عن تأثير عمليات المعرفة من إنتاج وتكامل المعرفة (النعيمي ونايف، 2012: 168)

كما تشير المنظمات المتعلمة الى قياس الفرق بين التطور من جهة وتحسين الفاعلية من جهة أخرى، ففي تطورها لا ينصب الهدف على مجرد التغلب على المشكلة الحالية والوصول الى حل لكسر الجمود في الأداء التنظيمي فحسب، وإنما يتوجه نحو بناء المهارات والثقافة داخلها، من اجل دعم التطور المستمر لمدة طويلة من الزمن ، وهذا الجوهر الأساس الذي يبني عليه التحول للمنظمة المتعلمة، كما يمكن إيضاح ركائز ومتطلبات المنظمة المتعلمة.

ويرى الباحثان بأن القيادة ذات الرؤية المستقبلية تلعب دوراً مختلف عما عليه المنظمات التقليدية، فتكمن ريادتها في تفكيرها وقيامها بتصميم وتحديد الغرض والاتجاه وصياغة الاستراتيجية المناسبة، كما تضع السياسات والهيكل الملائمة، وتوجه المنظمة اهدافها بحسب نوع البيئة التي تعمل بها، فتحرص على تعليم أفرادها وتوضح لهم طبيعة رؤيتها الاستراتيجية، فضلاً على تحفيزهم وتقديم الدعم المستمر وبما يخدم غاياتها الرئيسية.

### ب- السلوك الإبداعي:

يشير السلوك الإبداعي الى اتصاف اصحاب المنظمات بالأبداع ، كما يدل على وجود أنماط سلوكية تظهر في بيئة المنظمة، ويتم إدراكها وفهمها وتفسيرها من قبل أفرادها نتيجة انفتاحهم على التغيير وقدرتهم على التحكم في البيئة، وتقبل وجهات النظر الأخرى وتقديم الحلول الجديدة، وتقبل النقد والخروج بأفكار جديدة لحل المشكلات (الزغبى، 2006: 16)، يميز السلوك الإبداعي الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة لأنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يولد إبداعاً في حد ذاته ويقاس من خلال الآتي: (السلماوي، 2015: 44).

- القدرة على التغيير: نشاط هادف الى متابعة الفرد للأفكار الجديدة وتطويرها وامتلاك الرغبة في دخول مجالات جديدة غير تخصصية بالنسبة له.

- العصف الذهني: عملية البحث عن كل ما هو جديد وتقديم أفكار واقتراحات جديدة يمكن تطبيقها عبر جلسات حوارية رسمية او غير رسمية، ويتم التشجيع والدعم لهذه المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الآخرين وتبنيها في كثير من الاحيان.

- حل المشكلات: قدرة الفرد على تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يمر بها واتخاذ القرارات المناسبة لحلها في الوقت المناسب، فهو تصرف مميز يسبق الإبداع في صيغته النهائية، لذلك يعد إبداعاً بحد ذاته ، إذا اقدم عليه منفرداً ، ولم يكن سلوكاً مألوفاً بالنسبة له.

## 3) أبعاد القيادة الريادية:

تناولت العديد من المراجع النظرية والعملية أبعاد القيادة الريادية، إلا أن الأكثر شيوعاً واستخداماً، وبما يتلاءم مع البحث الحالي هي: (العوامل الاستراتيجية، العوامل الشخصية، عوامل التواصل، عوامل التحفيز)، إذ تبني الباحث نموذج (Hejazi et al., 2012) ، لكونه يتناسب مع البيئة العراقية ، فضلاً عن إمكانية تطبيقه واختباره والتقصي عن ابعاده وفقراته ، سيما وان المنظمة المبحوثة تتبنى ابعاده وتحاول تعزيزها، والأبعاد كما في أدناه، هي: (Hejazi, et. al., 2012: 73-74)

**أ- العوامل الاستراتيجية:**

تمثل العوامل الاستراتيجية متطلبات تحتاج إليها المنظمة وتعمل على تحقيقها من أجل النجاح وتحقيق الرؤية المشتركة مع أصحاب المصالح الرئيسيين، الزبائن أو الموردين أو الموظفين أو المالكين وأي منظمة أخرى أو وحدة أعمال أو فرد تعتمد عليه لتحقيق النجاح، ويستخدم أصحاب المصالح هذه المعايير لتقييم المنظمة (Graham, 2001: 4).

ويعد تبني منظمات اليوم للعوامل الاستراتيجية كونها الأساس الذي تقوم من خلاله بتطوير واستثمار المزايا التنافسية الحالية لديها (البصيرة ، الحدس ، اليقظة ، الموارد الاستراتيجية ، المعلومات ، المورد البشري الكفوء ، الانتماء)، فتدعم الأعمال الريادية باستثمار الفرص التي تساعدها على بناء ميزة تنافسية تدعم مكانتها السوقية في المستقبل ، إذ تقوم من خلالها المنظمات بتحديد الفرص الريادية واستثمارها، سيما من خلال الفرص التي لم يقتنصها المنافسون وفشلوا في استثمارها على اتم وجه ، ويركز مفهوم الرؤية ضمن استراتيجية الريادة على الرؤية الحالية للمنظمة نحو المستقبل، فضلاً عن المرونة والتغيير والتجديد، والتحسين، والتكيف، والإصلاح ، والتجريب وتخطي الوقت. ويرى (Hitt et al., 2009: 479) بأن هدف استراتيجية الريادة يكمن في إيجاد حالة من التكامل بين الريادة (لأعمال التي تسعى إلى الفرص) والاستراتيجية (الأعمال التي تسعى للميزة والتفرد) ، ووجهات نظر التصميم وتطبيق الريادة التي تولد الثروة، فيما تشير الاستراتيجية الريادية إلى سعي المنظمات للأداء المتفوق من خلال استعمال آتي للريادة (السعي إلى الفرص) والنشاطات الاستراتيجية (السعي إلى الميزة) (Ireland et. al., 2007: 37) ، واستعمال كل من الريادة والنشاطات الاستراتيجية بشكل متوافق.

**ب- العوامل الشخصية:**

تحدد الشخصية بمجموعتين أساسيتين من العوامل هما: (مبارك، 2009: 65):

❖ العوامل الوراثية: يرث الفرد نوعين من الصفات: الصفات الجسدية كالبنيان الجسماني، والصفات العقلية كالذكاء والإدراك والقدرة على التذكر، وتنتقل هذه الصفات من الآباء إلى الأبناء عن طريق الجينات الوراثية. ويحمل الرياديين صفات فطرية تدفعهم للمغامرة والمخاطرة وتحمل المسؤولية وإقامة المشروعات، وتحويل الأفكار إلى واقع عملي، وتنبثق تلك الصفات من نظرية السمات (Traits Theory) والتي تحرص على توافر الحاجة للإنجاز والثقة بالنفس، والاستقلالية والميل إلى تحمل المخاطرة.

❖ العوامل المكتسبة: تتأثر شخصية الفرد بالبيئة الثقافية التي يعيش فيها عن طريق النشأة الاجتماعية، أي عن طريق معاشته مع الأسرة ، والمجتمع والمدرسة والتعليم ، واكتساب المعرفة في فترات زمنية سابقة، وتعكس هذه العوامل أيضاً مدخل التطور الاجتماعي، فالسمات الشخصية والسلوكية للرياديين لها ارتباط كبير بالثقافة السائدة في المجتمعات التي يعيشون بها، فالمجتمعات ذات الرغبة العالية بالإنجاز تنتج أفراداً مجتهدين ومبتكرين ومجددين ومخاطرين وذوي بصيرة اقتصادية، فالتربية على الاستقلالية مثلاً تساعد على تكوين شخصية مجتهدة ومبتكرة ومتقبلة للمخاطرة، ولا تستسلم للظروف المحيطة بها، وتعمل جاهدة على تطويع الظروف لخدمتها، بالمقابل فإن المجتمعات التي لا تشعر وليس لديها رغبة قوية بالإنجاز، فلن تنتج هذا النوع من الأفراد، ويشير (Drucker, 1995:215) إلى أن الريادي لا يولد بصفات محددة، فالسلوك الريادي يمكن تطويره من خلال الخبرة والعمل الجاد والدخول في مضمار المنافسة ، وتبين العديد من الدراسات أن هنالك ثلاث صفات شخصية تميز الرياديين عن غيرهم، وتعلب هذه الصفات دور بارز في التنبؤ بنجاح الريادي (الحاجة للإنجاز، سيطرة جوهريّة داخلية ، الاستعداد لتحمل المخاطرة) (Korunka, et. al., 2003: 24).

ومن هنا يرى الباحثان العوامل الشخصية متجسدة في (قدرة المنظمة على توليد فرص وطرائق عمل جديدة وغير نمطية ، تشجع من خلالها أفرادها على التعامل مع المشكلات والاحداث الطارئة بمرونة عالية ، فضلاً عن منحهم الاستقرار العاطفي والابداع وامتلاك الفكر المتسامح ، والتواضع ووضع الافراد المناسبين في مكان العمل المناسب ، وبما يحقق متطلبات الابداع بشكل صريح ويدفعهم للانضباط بأداء مهامهم بحيوية وكفاءة).

**ج- عوامل التواصل:**

يقضي الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع الافراد والمجموعات والمنظمات، سواءً كانت على شكل مدارس، أو جامعات، أو في شكل منظمات أعمال أو مصانع وشركات ، أو مستشفيات أو أجهزة حكومية، أو نواد اجتماعية ورياضية، وهذا التعامل لا يمكن أن يتم إلا عن طريق التواصل، ويلعب الاتصال الفاعل دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة، ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات اكتسابها وتطبيقها؛ ليتمكنوا من انجاز مهامهم.



ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وبتحقيق الأهداف، ويتوقف نجاح الفرد في الحياة على قدرته على التواصل الفعال؛ إذ أثبتت الدراسات أن (85%) من النجاح يُعزى إلى مهارات الاتصال، و(15%) منه فقط تعزى إلى إتقان مهارات العمل، ولكي نتواصل مع الآخرين ببراعة لا بد من إتقان أساسيات التواصل، والقيام ببناء المكوّن الرئيس للاتصال الفعال (سعدت، 2016: 17)، فقد توفر المنظمات نظم اتصال داخلية وخارجية تكون ميزة تنافسية لها، وقد تمارس الاتصال بشكله الرسمي وغير الرسمي، فتكون قوة القيادة في قدرتها على التواصل والانفتاح واستثمار هذا التواصل في بناء نظم معلومات تدعم قراراتها الاستراتيجية، فالتواصل في جوهره عملية نقل معلومات ومهارات واتجاهات من شخص لآخر ومن شخص لجماعة أو من منظمة لأجزائها أو لخارجها عبر تبادل فكري ووجداني يتسم بالتفاعل بين الأطراف لتحقيق المشاركة في الخبرة والوصول لحالات الابداع والتميز (شمروخ وآخرون، 2015: 243)، بينما يرى (عباس، 2016: 113) عوامل التواصل "عملية دينامية تهدف لإيجاد فهم مشترك وبشكل اساسي لا غنى عنه للأفراد والجماعات والمنظمات، فيتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين جميع اطراف عملية الاتصال مما يؤدي الى الاستقرار العاطفي وتجنب الصراع وتعزيز الثقة بين مكونات التنظيم".

ومن كل ما سبق طرحه من اراء، يرى الباحث عوامل التواصل (بقدرة المنظمة على اقناع مرؤسيها بالعمل على أداء مهام وانجاز مشروعات ذات طابع استباقي تحفه المخاطرة في ظل بيئة غير مستقرة تمنحها الفرص، فتلهمهم الثقة بالنفس وتعزز بينهم المناخ الإيجابي المبتعد عن الصراع، ويدعوهم للمشاركة في المهام ذات التوجه المستقبلي بروحية الفريق الواحد).

#### د- عوامل التحفيز:

يحدد (الطيب، 1995: 36) ثلاث عناصر أساسية لعملية التحفيز، تعد بمثابة متغيرات تحدد قيمة دالة التحفيز:

- ❖ القدرة: فالفرد المؤهل للقيام بعمل معين، يمكن للمنظمة من تحسين ادائه عن طريق التحفيز، عكس الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً.
- ❖ الجهد: الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، فمجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- ❖ الرغبة: إذا لم تكن هناك رغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً.

ومن الطروحات السابقة، يرى الباحثان العوامل التحفيزية بأنها (نشاط موجه من المنظمة بهدف إيجاد جو من المنافسة بين أفرادها، وزرع الثقة بأنفسهم للوصول بأدائهم للتميز والنجاح من خلال تلبية حاجاتهم الشخصية والتنظيمية، ونقل المشاعر الإيجابية بينهم، والحفاظ على سلوك موجه نحو أهدافها المستقبلية وبما يعزز قدرتها على اقتناص الفرص وتطوير مزيّتها التنافسية).

### ثانياً: الأزمات التنظيمية:

#### 1- مفهوم الأزمة التنظيمية:

تشير الأزمة في معجم اللغة الانكليزية (نقطة تحول في المرض) أو في تطور الحياة (إسليم، 2007: 12)، ووردت في قاموس (Webster's, 1964: 34) بالموقف العصيب المؤدي لنتائج سيئة، بينما تدل الأزمة عند (ابن منظور، 1967: 282) الى الشدة والقحط والاوزم (السنون الشداد)، وتعني في معجم اللغة العربية (القحط والشدة) في الحالات الطارئة والمواقف الاستثنائية تكون خارج المألوف والمتوقع (أبو فارة، 2009: 21)، وأشار (عثمان، 1988: 107) لما جاء به المعجم الوسيط عن مفهوم الأزمة بأنها (الصرخة والاحتجاج أو الضغط الزائد وكذلك الخسارة والفقد والانفعالية الزائدة).

وبحسب وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب حول الأزمة، فعرفت على أنها نوع من التمزق والتدهور المؤثر فعلياً في نظام المنظمة، ويهدد قواعدها الأساسية وشعورها بذاتها وكيانها (الجمال وعياد، 2005: 334)، وعرفها (الحريري، 2012: 102) بأنها "مصطلح علمي يعبر عن حالة حرجة ومواقف طارئة والمشكلة الحاصلة والواقعة أو النكبة التي وقعت وحلت بالكيان التنظيمي"، وعدها (حسن، 1999: 35) بأنها "فشل لقيادة في ادارة الصراعات الاجتماعية"، بينما يراها (النداوي، 2004: 100) بـ"تهديد خطير متوقع أو غير متوقع للأهداف والقيم وللمعتقدات للأفراد أو المجتمع أو الدول التي تحد من عملية اتخاذ القرار".

وعرفها (مكاوي، 2005: 17) من منظور إعلامي بأنها "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من قبل وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه"، وعرفها (مهنا، 2004: 26) من توجه سياسي " نوع خاص من التغيير الجوهرى، في نمط العلاقات بين أطراف لصراع ما، وهذا التغيير يعود إلى تغيير في نمط تدفق الأفعال والتحركات المتبادلة بين أطراف الصراع"، وعرفها (أبو قحف، 2002: 346) من وجهة نظر استراتيجية بأنها "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء".

يعد المفهوم العام للأزمة من الناحية الاجتماعية "توقف لأحداث المنظمة المتوقعة واضطراب العادات، مما يستلزم اتخاذ إجراءات سريعة لإعادة توازن المنظمة وتكون عادات جديدة أكثر ملائمة للحدث" (الدليمي، 2008: 66)، ليذهب (مهدي، 2009: 31) في تحديدها "بالمرحلة الأخيرة لتتابعات الخلل الوظيفي الذي يهدد شهرة واستقرار المنظمة"، بينما يراها (الفضل، 2011: 128) من منظور إداري "ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المجموعة وتتصف بدرجة معينة من الخطورة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوب فيها تؤثر سلباً على كفاءة متخذي القرار ولا يستطيع الفرد أو الجماعة إلى تحملها وتؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية".

وتعرف الأزمة في إطار العلاقات الدولية "مرحلة الذروة في توتر العلاقات في البيئة الإستراتيجية الدولية، ليصبح أطراف تلك العلاقات قاب قوسين أو أدنى من التصادم" (محمد، 2007: 104)، أو "المجال الزمني الذي تظهر فيه النزاعات وترتفع إلى حد تهدد فيه بتغيير طبيعة العلاقات" (Carolbell, 1970: 158)، ويختصر (العماري، 1993: 18) المفهوم على "لحظات التحول الفاصلة في العلاقات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية" بوصفها "أي حدث أو فشل بالأداء يتقاطع مع الوظائف المستمرة للمنظمة ولا والإنجاز المقبول للأهداف أو ان لها تأثيراً فردياً محدداً كما يرى غالبية أفرادها أو زبائنها" (Faulkner, 2001: 136).

يعد مفهوم الأزمة من وجهة نظر علمية معبراً عن موقف (Situation) وحالة (State Of Affair) وإجراء (Process) وقضية (Case) يواجهها متخذي القرار في إحدى الكيانات الإدارية سواء كانت منظمة أو دولة أو مشروع أو أسرة، إذ تتداخل وتتشابك الأسباب والمسببات بالنتائج وتتداعى الأحداث حتى تصل الأمور إلى حالة من التعقيد، ويعيش متخذي القرار حالة ضبابية تفقد الرؤية، وكأنهم في حالة عمى مؤقتة في لحظة اصطدامهم بالمشكلة وتصيبهم بحالة من الارتباك وعدم السيطرة عند الإمساك بخيوطها أو توجيهها مستقبلاً، فالأزمة لحظة حاسمة ودرجة تواجه الكيان الإداري فتدفع متخذي القرار لحالة من عدم توازن، إذ تسهم شحة البيانات المتوفرة وحالة عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج، ومحدودية القدرة على وضع تصورات سريعة لما قد يحدث من احتمالات في المستقبل بسبب الأزمة أو في الأزمة ذاتها.

وفي ظل تطور المفهوم الزمني عرفت "حالة غير عادية تخرج عن إطار التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل وهبوطها بشكل غير معتاد، وتهدد تحقيق الأهداف في الوقت المحدد من قبل المنظمة" (الناجي، 2012: 16)، وتمثل الأزمة حالة من الخلل والاضطراب المؤثر في سير عمل المنظمة المعتاد، لتصرف انتباه الأفراد عن أداء أعمالهم، وتتسم بتلاحق الأحداث ونقص المعلومات، وضيق الوقت وتداخل الأسباب مع النتائج، مما يعيق تحقيق الأهداف، ويتطلب تدخلاً فورياً باتخاذ القرار المناسب وفي وقت قصير على نشأة الأزمة، لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره (غنيمة، 2014: 34).

ونظراً لعمل المنظمات كجزء لا يتجزأ من نظام كبير يؤثر ويتأثر بشكل مباشرة أو غير مباشر، لذا فإن هنالك الكثير من القضايا الرئيسية تواجهها المنظمات كقضايا مخاطر البيئة واختلال التوازن البيئي، والفروق بين الدول المتقدمة والدول النامية وخاصة في مجال الإنتاج والتكنولوجيا، والتنمية الشاملة والتنمية المستدامة، والاستثمار الاجنبي وفق شروط مجحفة بحق بعض الدول النامية، والصراعات الإقليمية وكيفية أنهاها، والمنافسة ومفهوم الجودة الشاملة، الصراعات العرقية والدينية والاختلاف داخلها، فضلاً عن قضايا الارهاب الإرهاب التنظيمي، ومخاطر انتشار الاوبئة والامراض وأثارها على التنظيم (شير، 2007: 16).

ويرى الباحثان أن مفهوم إدارة الأزمة التنظيمية يمثل (سلسلة من العمليات والتقنيات والطرائق والأساليب الإدارية العلمية والمنطقية، تتمكن من خلالها المنظمة من الاستشعار بالأحداث المضطربة أو التنبؤ بحدوثها، والعمل على تجميدها وتضييقها والحد منها قدر المستطاع، وبما يجنبها الاضرار التي تنجم عنها، فضلاً عن الاستفادة من ايجابياتها وسلبياتها للتعلم منها وتكون بيانات تستثمر في التعامل مع أزمات لاحقة).

**2- خصائص الأزمة:**

تتسم الازمات بشكل عام ببعض الخصائص التي تحدد مدى امكانية قبولها كأزمة، او هي مجرد حادث عادي لا يرقى الى أدنى مرتبة من تصنيف الازمات، وهناك ثلاث سمات للكوارث تلعب دوراً رئيساً في اعاقه جهود المعالجة تخطيطاً وتنفيذاً عامل الشك او عدم التأكد (Uncertainty) وعامل التفاعل (Interaction) وعامل التشابك والتعقيد (complexity). ومن خلال ما تم عرضه سابقا يمكن توضيح خصائص الأزمة، (الدليمي، 2008: 69) (خضر، 2018: 96) :

تداخل عناصرها وتشابكها ودرجة تعقيدها و أسبابها والقوى المؤيدة والمعارضة لها ، فضلاً عن عنصر المفاجأة الذي تحدثه والتركيز عليها، ومحدودية البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها ، إذ تمثل نقطة تحول رئيسة وأساسية لأحداث متسارعة ومتشابكة ، كما يصاحبها صدمة وتوتر عالي خاصة في بدايتها مما يسبب الضعف في إمكانية التأثير الفعال فيها ، اضعف لذلك حالة التسارع المفاجئ في الأحداث، مما يؤدي إلى درجة عالية من الشك بإمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهةها في حالة من ندرة المعلومات وتحت الضغط النفسي العالي ، لتكون مواجهتها واجبا مصيرياً لما تسببه من تهديد لحياة الافراد وممتلكاتهم وما تسببه من تغيرات محتملة في البيئة ، فهي بذلك تكون حالة خارجة عن السياقات التقليدية ويتطلب عند معالجتها مواجهة حالات استثنائية خارجة عن السياقات التنظيمية المألوفة، بسلاح الابتكار ووسائل ثانوية لتجاوز الظروف الجديدة المترتبة على تلك التغيرات المفاجئة ، وتشرط عندئذ التنسيق والتحكم في الطاقات والإمكانيات وتوظيفها بدرجة عالية من وسائل الاتصالات الفعالة، ويرى بعض العلماء والباحثين في مجال إدارة الازمات، أن الازمات عموماً تتسم بالخصائص الاتية: (الطيب، 1990: 65)

- عنصر المفاجأة: مما يحدث آثار من وقع الصدمة.
- عنصر التهديد: تعتبر الأزمة تهديداً مباشراً للقيم والحاجات.
- عنصر السرعة: تتولد عنها سلسلة من المواقف المتجددة والحادة.
- عنصر الغموض: عوامل المفاجأة والتهديد والسرعة لا تسمح بإدراك كفة الأزمة والعوامل المتشابكة في المواقف المتلاحقة.

ويرى الباحثان يستوجب تعامل المنظمات ومواجهة ضخامة التحديات تخطيط وإعداد للتعامل والتفاعل الإيجابي مع أحداث يتعد أو يصعب أحيانا التنبؤ بأبعادها وتوقيتاتها بشكل دقيق لكونها تتطلب من إدارة الازمات أيجاد وسائل وأنظمة فاعلة لامتصاص وتخفيف الآثار الناجمة عن تأثيراتها.

**3- أنواع الازمات:**

يذهب منظرو وباحثو ادارة الازمة الى وجود اربع أنواع ، أو مجاميع رئيسة للآزمات ، يمكن التعرف عليها والحيلولة دون وقوعها ، أو التخفيف من عواقبها أو الافادة منها (فالبشر عندما يخطنون، والآلات عندما يختل ادواها، والايكترونيات عندما تضطرب وظائفها، الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها (شبر، 2007: 9).

ليس من السهل تحديد نوع الأزمة ، نظراً لكونها وبحكم طبيعتها تنطوي على عدة جوانب متشابكة إدارية واقتصادية وسياسية وانشائية وجغرافية، وبالتالي يتعدد ترتيبها بتعدد المعايير المستخدمة في عملية تحديد انواع الازمات، وقد تم وضع أسس عديدة لتصنيف الازمات وتحديد أنواعها كان من أبرزها التصنيف الذي اعتمده (الخضيري، 1993: 70-71) إذ يصفها كما يلي:

- أ. تصنيف الازمات وفقاً لمرحلة التكوين: (الميلاد ← النمو ← النضج ← الانحسار ← الاختفاء).
- ب. تصنيف الازمات وفقاً لمعدل تكرارها: (ازمات ذات طابع دوري متكرر) و(ازمات ذات طابع فجائي)
- ج. تصنيف الازمات وفقاً لعمق الازمة: (ازمة سطحية) و (ازمة عميقة).
- د. تصنيف الازمات وفقاً لشدها: (ازمة عنيفة جامحة) و (ازمة هادئة وخفيفة).
- هـ. تصنيف الازمات وفقاً للشمول والتأثير: (ازمة عامة) و (ازمة خاصة).
- و. تصنيف الازمات وفقاً لموضوع الازمة: (ازمة مادية) و(ازمة معنوية).
- ز. تصنيف الازمات وفقاً للمستوى: (ازمة على المستوى القومي للدولة) و(ازمة على مستوى الوحدة الانتاجية أو المشروع).

ويرى الباحثان أن هنالك تصنيفات تنطوي على قدر كبير من التداخل، كما انها منفردة لا تستطيع الاحاطة بكل جوانب الازمة، من هنا انتشر بين الباحثين والخبراء استعمال أكثر من معيار لتحديد انواع الازمات وهو ما يعرف بالمعيار المركب الذي يدخل في اعتباره أكثر من معيار، ولاشك ان المعيار المركب هو الأكثر ملاءمة للتعامل مع الازمات سواء في مرحلة التخطيط للوقاية من الازمة او مرحلة احتواء أضرارها، إذ أن الازمة مهما كانت طبيعتها ومجالاتها فإنها تؤثر في المجتمع ككل.

#### 4- أبعاد الازمة التنظيمية:

تعد أبعاد الازمة التنظيمية المتمثلة بـ(اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وبغض النظر عن نوع الازمة فإن إدارة الازمة الفعالة تشتمل على الأبعاد الخمس الرئيسية (Pheng et. al., 1999: 235).

##### أ- اكتشاف إشارات الإنذار:

ترسل الازمة مبكراً سلسلة من اشارات الإنذار أو الأعراض المنبئة باحتمالية وقوع أزمات، وان عدم توجيه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الازمة، واتفق (الظاهر، 2009، 81) (خضر، 2018، 81) على تعريف نظم الإنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقاً لاحتمالية حدوث خلل ما، ويمكن من خلاله التعرف على أبعاد موقف ما قبل التدهور وتحوله إلى أزمة تعد مصدراً للخطر على المنظمة، ونظراً لأهمية نظام الإنذار فينبغي إن تكون هناك إجراءات مستمرة لقياس فاعلية نظم الإنذار المبكر وتقييم أدائها بشكل دوري.

فعندما نتقدم وجود المؤشرات الواضحة للآزمات فإنه يتوجب على المنظمة اخذ خطوات مهمة، إذ تتمثل الخطوات في الحصول على معلومات دقيقة عن الآزمات وتأثيراتها، وتقييم عوامل الخطر المقترنة بالآزمات، والوعي وممارسة إجراءات الاستجابة الدقيقة، فضلاً عن تشخيص أسباب نشوء الازمة ومن المسؤول عن التعامل معها (McAdams & Keener, 2008: 340).

وبالرغم من أن الازمة تمثل حدث غير مرغوب به لكل الأطراف، فإنه يتوجب على المديرين القيام بجهود لتوقع الأحداث وزيادة معرفتهم ومهاراتهم في ما يتعلق بموقف الآزمات من خلال المسح المنهجي المستمر لبيئة المنظمة وتكريس الوعي والانتباه لما يمكن أن يحدث في تلك البيئة والذي يساعد الإدارة على الاستجابة الفاعلة، فضلاً عن استقرار واستشعار إشارات الإنذار يشكل الخطوة المهمة الأولية في تجنب الازمة (Herrero & Pratt, 1996: 83) ، واخيراً يرى الباحث اكتشاف إشارات الإنذار (الإشارات المبكرة التي ترسلها الازمة قبل وقوعها بفترة طويلة ، فضلاً عن الاعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الازمة ، وام اهمالها يزيد من احتمالية وقوع الازمة).

##### ب- الاستعداد والوقاية:

وتتمثل بالأنشطة الهادفة لتغطية الإمكانيات والقدرات وتدريب الأفراد والمجموعات على كيفية التعامل مع الآزمات من خلال مجموعة من الأساليب الوقائية التي يتطلب اتخاذها في مرحلة اكتشاف الخطر، إذ ينبغي توفير الاستعدادات والأساليب للوقاية من الآزمات (اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن تستفحل، وجمع الحقائق، وتحليل الموقف ، وتكوين فريق الآزمات، وإعداد سيناريوهات للآزمة وإدارتها، وإعداد قائمة للاتصالات (الحدراوي ومحمد، 2011: 281)، كما تحمل إشارات الإنذار المبكر الاستعداد بأساليب كافية للوقاية من الآزمات، تستهدف اكتشاف نقاط الضعف في النظام الإداري ومعالجته قبل نشوب الازمة (المدھون، 1993: 51).

ويُعد الاستعداد من الممارسات لمواجهة الآزمات عندما تكون إشارات الإنذار المبكر منبهة للمديرين ويولونها جانب من التحليل والتقدير والدراسة بجديّة عالية، ومن ثم الاستعداد بمجموعة من الأساليب الوقائية، كإكتشاف نقاط الضعف في إرجاء المنظمة ومعالجتها قبل استفحالها، وجمع الحقائق وتحليل المواقف وتدريب الأفراد العاملين داخل المنظمة وتوفير كافة أجهزة مواجهة الآزمة، وصيانة أجهزة المنظمة، وتكوين فرق العمل الجماعية وأعداد قائمة مفصلة للاتصالات، وإعداد سيناريوهات الآزمة لإدارته (Pearson & Mitroff, 1993: 59-48)، كما ينبغي تشخيص وفهم إشارات الإنذار المبكر والاستعداد للآزمة من خلال:

- ❖ تكريس الموارد الآزمة لمواجهة الآزمة فعندئذ يمكن عبور أو إجهاض الآزمة.
- ❖ تكريس الموارد لتقليل تأثير الآزمة بضمان سلامة الموجودات ذات القيمة والانتقال لمكان أكثر أمان وتبني إجراءات حماية، وتعتمد اغلب المنظمات التخطيط الاستراتيجي في إدارة الآزمة نظراً لكونه يربط بين تحليل المعلومات المستمدة من البحوث وبين خطط إدارة الآزمة (عجوة وآخرون، 2008: 170).

وتعتمد فاعلية وكفاءة هذه المرحلة على تحقيق القدرة في تحليل المخاطر المحتملة وتحديد إجراءات الوقاية للحيلولة دون حدوث الأزمة ووضع خطط متكاملة لمواجهة الأزمات، وتحديد الإمكانيات والقدرات الضرورية لتنفيذ مجمل الخطط (سلام، 2002: 57) ، فيما يلاحظ الباحث بأن عملية الاستعداد والوقاية (مجموعة من الأساليب والطرائق الوقائية الواجب اتخاذها عند اكتشاف الخطر ، والمتمثلة بالاستعدادات وامتلاك الأساليب والموارد التي تقلل وتحد من ظهور الأزمة كإكتشاف نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها قبل استفحالها ، وجمع الحقائق عنها وتحليل الموقف وتشكيل فريق إدارة الأزمة).

**ج- احتواء الأضرار:**

يجري في هذه المرحلة احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها بهدف تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن (الظاهر، 2009: 140)، إذ تستهدف إعداد وسائل المساعدة لاحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وأبرز ما في هذه المرحلة عملية عزل الأزمة (ألياز، 2002: 65) عبر إعداد وسائل وأساليب تحد من الأضرار والخسائر وتمنعها من الانتشار لتشمل أجزاء أخرى لم تتأثر بعد في المنظمة من جراء الحادث الذي وقع (رحيمة، 2008: 52)، فضلاً عن إعداد الخطط لإرشاد الإدارة والأفراد العاملين بالاتجاه الصحيح للسيطرة على الأزمات وتخفيض الأضرار والحد منها، ويتم اتخاذ القرارات في ضوء الضغط وعدم التأكد وبوقت قصير واستعمال فرق عمل مدربة واساليب اتخاذ القرارات كالعصف الذهني ودلفي وشجرة القرارات الإدارية، لاتخاذ قرارات أكثر موضوعية (Ocal et al, 2005: 149).

وبعد تحديد طبيعة الأزمة وتأثيراتها المعنوية وأبعاد المرحلة، فلا يمكن تجنب تأثير صدمتها، وإنما يسعى لاحتواء الأضرار الناجمة عنها، مع عدم إهمال خاصية التأثير النفسي والانتشار السريع (المدهون، 1993: 51)، ويتم إعداد وسائل للحد من الأضرار التي أوقعتها الأزمات ومنعها من الانتشار إلى الأجزاء الأخرى في المنظمة، ويتوقف نجاحها على درجة الاستعداد لمجابهة الأزمات، فضلاً عن كفاءة وفاعلية مراكز التحكم والسيطرة والتعاون بين الجهات المعنية بالأزمات وطبيعة الأزمات التي تواجهها (خضر، 2018: 82) ، فيما يراها الباحث (توجه المنظمة الى اعداد وسائل وأساليب تحد من الأضرار والخسائر وتمنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى ، غير المتأثرة بعد، وتتوقف على طبيعة ونوع الحادث).

**د- استعادة النشاط:**

وتتضمن هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة ومجربة اختبرت فعلاً، وتتضمن محاولة استعادة النشاط واستعادة المعنويات المفقودة، وعادة ما ينتاب فريق العمل شيء من الحماس الزائد والتكاتف والتماسك في مواجهة الخطر المحدد، كما ينبغي توفر خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الأزمة، واستعادة مستويات النشاط وهذه المرحلة تعد عملية ترميم ما حدث (الحملوي، 1997: 98).

كما تؤمن الخطط قصيرة الأجل الحد الأدنى الممكن من إعادة النشاط إلى وضعة الطبيعي، أما الخطط طويلة الأجل فتمتد لفترات على وفق درجة تأثير الأزمة واستعادة النشاط (سلام، 2002: 59)، وبالاعتماد على الإجراءات المتعلقة بقضايا مهمة (ماهية تلك الأنشطة والمهام الأساسية التي ينبغي على المنظمة أدائها لخدمة أصحاب المصالح)، وينبغي على المنظمات استعادة النشاط، والرغبة والحرص على إعادة التوازن، والمعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة النشاط، والقدرة على انجاز فعاليات واستعادة النشاط في داخل المنظمة (الظاهر، 2009: 140).

فيما ينظر الباحثان الى استعادة النشاط (اعداد المنظمة لمجموعة من البرامج جاهزة ومجربة ومختبرة فعلياً، بهدف تنفيذها بطرائق وأساليب انية ومستقبلية، وتتمثل بمحاولتها استعادة المعنويات المفقودة، وعادة ما ينتاب فريق العمل شيء من الحماس الزائد لمواجهة الخطر).

**هـ- التعلم:**

يعاد تقييم وتحسين ما أنجز في الماضي والافادة منه لتطوير المستقبل، إذ يعد التعلم أمراً حيوياً غير إنه قد يطوم مؤلماً للغاية، ويشير ذكريات مؤلمة لما خلفته الأزمة وإعادة تقييم ما أنجز، فضلاً عن تقييم الخطط والأساليب التي استعملتها المنظمة لمواجهة الأزمات بهدف استخلاص الدروس والعبر لمواجهة الأزمات المستقبلية. (أليازجي، 2011: 332).

ينبغي في هذه المرحلة التعلم من الفشل والمراجعة الدورية والتحليل المستمر للأزمات السابقة والدروس التي تم تعلمها كونها ضرورية من أجل أخذ العبر، وكيفية أخذ الخطوات الفاعلة للمساعدة في منع وقوع مثل هكذا أزمات، ويتضمن التعلم من الأزمات السابقة فهم أسباب الأزمة فضلاً عن تحديد طرائق منعها (Rerup, 2009: 876)، إن بلورة وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمات وبناء الخبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عال من الجاهزية في المستقبل (العزاوي وآخرون، 2014: 129) ، كما يشير التعلم إلى تغيرات في أنماط سلوك المنظمة والاستفادة من الدروس والعبر والتجارب الخاصة بالأزمات، لاسيما التجارب السلبية القاسية والمحاطة بخسائر وأضرار جسيمة، وفي أغلب الأحيان تدفع بالسلوك الإنساني إلى تجنبها

مستقبلاً (ماهر، 2010: 124)، لذا ينبغي على المنظمة القيام بتقييم كيفية التعامل مع الأزمات من خلال معيارين رئيسيين:

❖ معيار الأداء: إذ تقييم المنظمة كيفية تعاملها مع الأزمة فضلاً عن تقييم فاعلية خطط وإجراءات إدارة الأزمة وتنفيذها.

❖ معيار تأثير الأزمات: تقييم ومراجعة الأضرار الفعلية التي سببتها الأزمة لأن مقدار الضرر سيوفر مؤشرات لتحديد فيما إذ كانت خطط إدارة الأزمة ناجحة أم لا (Robert & Lajtha, 2002: 189).

### المحور الثالث / تحليل البيانات ومناقشة النتائج

وهنا يتم التعرف على واقع متغيري البحث الرئيسان (القيادة الريادية ، إدارة الأزمة) في عينة من شركات وزارة الموارد المانية، في ضوء إجابات عينة الدراسة (62) مشاهدة من قيادات الشركات المبحوثة (شركة الفاو العامة لتنفيذ مشاريع الري ، شركة الرفادين لتنفيذ السدود ، شركة العراق لتنفيذ مشاريع الري) ، فاستند الباحث للتوزيعات التكرارية لتوثيق وتحليل إجاباتهم ، والنسب المئوية ، وصولاً الى الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف النسبي ، فضلاً عن الوزن النسبي (الأهمية النسبية) ، لكل فقرة من فقرات الاستبانة ذات التدريجات الخماسية ، على المستوى الفرعي والمتجسد بفقراتها ، ام على مستوى الأبعاد ، او المتغيرات الرئيسة المبحوثة ، فكانت مستوى الإجابة محصورة (5-1) ، وبواقع خمسة مستويات كما موضح بالجدول (1).

الجدول (1) تدريجات ليكرد ومستوى التوفر

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الأوساط الحسابية	تدريجات الاستبانة
اهتمام مقبول أقل من 59%	منخفض جداً	1-1.79	لا اتفق تماماً
اهتمام متوسط من أكبر (59%-69%)	منخفض	1.80-2.59	لا اتفق
اهتمام جيد من أكبر (69%-79%)	معتدل	2.60-3.39	غير متأكد
اهتمام جيد جداً من (79%-89%)	متوفر	3.40-4.19	اتفق
اهتمام عالي أكبر من 89%	متوفر جداً	4.20-5.00	اتفق تماماً
طول الفنة = 5-1 = 4/5 = 0.80		الوسط الفرضي = 15\5 = (3)	

المصدر: طاهر، عبد الكريم مزعل، 2019، القيادة التحويلية وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي بتوسيط التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية في هيئة السياحة، أطروحة دكتوراه مقدمة الى الجامعة المستنصرية.

### أولاً: وصف وتشخيص المتغير المستقل المؤثر القيادة الريادية:

يتمثل المتغير المستقل (المؤثر) بالقيادة الريادية، وقد قيس من خلال أربعة ابعاد (العوامل الاستراتيجية، عوامل التواصل ، العوامل الشخصية ، العوامل التحفيزية) لدى عينة من شركات وزارة الموارد المانية، إذ تمثل البعد بـ(35) فقرة، وزعت على أربعة ابعاد وبحسب مقياس (Hejazi, et al., 2012)، إذ افضت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لحذف (7) فقرات منه نتيجة لعدم حصولها على درجة التشبع (0.40) مما اضطر الباحث الى استبعادها وبحسب شروط التحليل العاملي التوكيدي.

ان توفر الأبعاد الأربعة مجتمعة (العوامل الاستراتيجية ، عوامل التواصل ، العوامل الشخصية، العوامل التحفيزية) على الترتيب ، قد افضى الى توفر المتغير الرئيس المستقل القيادة الريادية بوسط حسابي موزون (3.71) متوفر ، ويمارس باهتمام نسبي (74.2%) جيد، وبتوافق وتجانس اراء العينة بانحراف معياري (0.535) ، ومعامل اختلاف نسبي (14.4%) على وجود نمط قيادي يستند الى جميع الممارسات والأساليب والطرائق التي تعتمدها الشركات المبحوثة ، فضلاً عن الاستراتيجيات الجدية التي تعزز وتطور وضعها الحالي في ظل استكشاف واستثمار الفرص بالاعتماد على العوامل الاستراتيجية وامتلاك عوامل التواصل ، والعوامل الشخصية، والعوامل التحفيزية ، ولقد حصل على الترتيب الأول من بين متغيرات البحث ، وكما موضح بنتائج الجدول (2).

الجدول (2) ترتيب بيانات المتغير المستقل القيادة الريادية بحسب معامل الاختلاف النسبي

الاولوية	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الاول	69.4	14.7	0.512	3.47	العوامل الاستراتيجية
الثاني	75.8	15.8	0.599	3.79	عوامل التواصل
الثالث	76.8	17.3	0.668	3.84	العوامل الشخصية
الرابع	75	20.1	0.754	3.75	العوامل التحفيزية
الاول	74.2	14.4	0.535	3.71	القيادة الريادية

### ثانياً: وصف وتشخيص المتغير التابع المتأثر القيادة إدارة الأزمات:

يتمثل المتغير التابع (المتأثر) بإدارة الأزمات، وقد قيس البعد من خلال خمسة ابعاد (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم) لدى عينة من شركات وزارة الموارد المائية، إذ تمثل البعد بـ(24) فقرة، وزعت على الابعاد وبحسب مقياس (Veil, 2014)، إذ افضت نتائج التحليل العملي التوكيدي لحذف فقرة واحدة منه نتيجة لعدم حصولها على درجة التشبع (0.40) مما اضطر الباحث الى استبعادها وبحسب شروط التحليل العملي التوكيدي يعد توفر الابعاد الخمسة (استعادة النشاط، التعلم، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، اكتشاف إشارات الإنذار)، قد افضى الى توفر وجود وممارسة المتغير الرئيس التابع إدارة الأزمات في الشركات المبحوثة بوسط حسابي موزون (3.57)، واهتمام نسبي (71.4%) في ممارسة عمليات إدارية وتقنيات علمية تتمكن من خلالها الشركات المبحوثة من الاستشعار بالأزمات المتوقع وقوعها، فضلاً عن العمل على تجنب وتقليل الاضرار الكبيرة الناجمة عنها، والإفادة منها بإيجابياتها وسلبياتها للتعلم منها وتوظيفها كمدخلات لازمة مستقبلية يتوقع حدوثها في ظل البيئة الاعتمالية التي تواجهها، فحصل المتغير على المستوى العام على انحراف معياري (0.615) ومعامل اختلاف نسبي (18.2%) يشير الى تقارب الإجابات واتفاقها على توفر المتغير المعتمد إدارة الأزمات بالترتيب الثاني من بين متغيري البحث وكما موضح بنتائج الجدول (3)، وبهذا يكون الباحثان قد أجاب عن بعض تساؤلات مشكلة البحث الخاصة بمستوى التوفر والاهتمام والممارسة.

الجدول (3) ترتيب بيانات المتغير التابع إدارة الأزمات بحسب معامل الاختلاف النسبي

الاولوية	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
الخامس	67.8	23.2	0.787	3.39	اكتشاف إشارات الإنذار
الثالث	73.2	20.2	0.740	3.66	الاستعداد والوقاية
الرابع	71%	20.9	0.743	3.55	احتواء الاضرار
الاول	73.2	18.7	0.685	3.66	استعادة النشاط
الثاني	72	20	0.722	3.60	التعلم
الثاني	71.4	18.2	0.651	3.57	إدارة الأزمات

### ثالثاً: التحقق من تأثير القيادة الريادية وأبعادها في إدارة الأزمة:

انطلق الباحثان لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (تؤثر القيادة الريادية تأثيراً معنوياً إيجابياً وابعادها في إدارة الأزمة) وبهدف التحقق من صحة الفرضية الرئيسية من عدمها تم تنفيذ نماذج الانحدار البسيط، والمتعدد بحسب الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

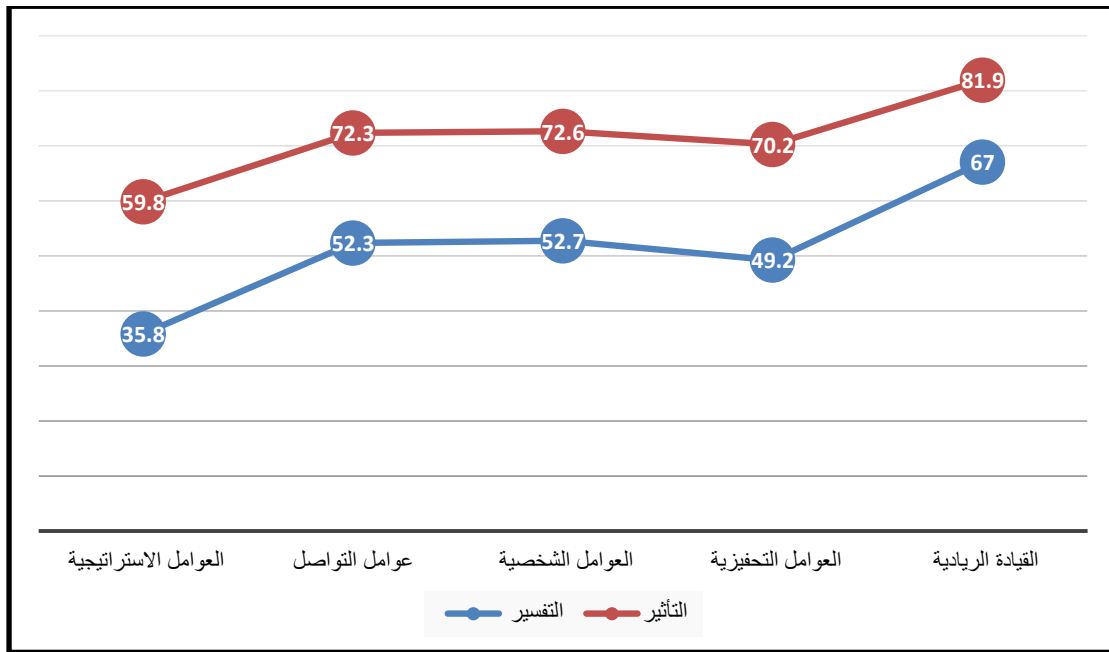
يظهر الجدول (4) انموذج تأثير للمتغير الرئيس المستقل (القيادة الريادية) في المتغير المعتمد (ادارة الأزمة)، تحت مستوى معنوية (sig=0.000) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.01) وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (121.882) وهي اعلى من قيمة (F) الجدولية (5.382) عند مستوى المعنوية (0.001)، وقيمة (T) المحسوبة (11.040) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية (2.32)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.670$ )، والتي تشير ان البعد المستقل العوامل الاستراتيجية يستطيع تفسير ما نسبته (67%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الأزمة، فيما تعزى النسبة المتبقية (33%) لعوامل أخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا الانموذج. فيما كانت قيمة الميل الحدي ( $\beta=0.819$ )، فالتغير لوحدة واحدة في القيادة الريادية اهتماماً من قبل الشركات المبحوثة، سيحدث تغييراً في مستوى اهتمامها بإدارة الأزمة بنسبة (81.9%) مما يشكل تأثيراً تآزيراً لأبعاد القيادة الريادية مجتمعة أفضل من تأثيرها الفردي، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية (تؤثر القيادة الريادية في ادارة الأزمة تأثيراً معنوياً إيجابياً) وبانموذج انحدار وبحسب الاتي:

$$\text{ادارة الأزمة (Y)} = 0.124 + 0.819 * (\text{القيادة الريادية})$$

الجدول (4) مؤشرات تأثير القيادة الريادية وابعادها منفردة في إدارة الأزمة

العوامل الاستراتيجية	عوامل التواصل	العوامل الشخصية	العوامل التحفيزية	القيادة الريادية	
0.598	0.723	0.726	0.702	0.819	R
0.358	0.523	0.527	0.492	0.670	R <sup>2</sup>
33.462	65.865	66.867	58.173	121.882	F
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig
5.785	8.116	8.177	7.627	11.040	T
0.913	0.592	0.866	1.311	0.124	A
0.598	0.723	0.726	0.702	0.819	$\beta$ .ST
إدارة الأزمة					





الشكل (2) مؤشرات التأثير ومعامل التفسير للقيادة الريادية وابعادها في إدارة الازمة

#### رابعاً: اختبار التأثير المتعدد لأبعاد القيادة الريادية مجتمعة في إدارة الازمة:

يتضح من نتائج الجدول (5) والشكل (3)، للأنموذج المختبر تأثير ابعاد القيادة الريادية (العوامل الاستراتيجية، عوامل التواصل، العوامل الشخصية، العوامل التحفيزية) في إدارة الازمة تحت مستوى معنوية (0.05)، وبقيمة (F) الجدولية (3.841)، وقيمة (T) الجدولية (1.96) الآتي:

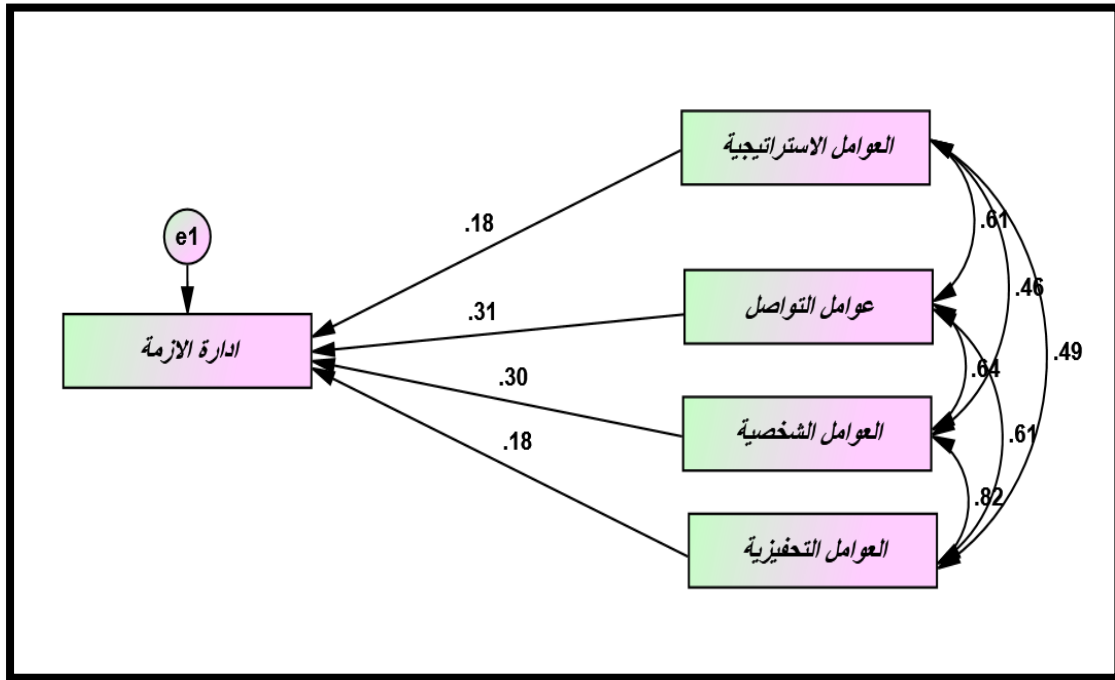
• كانت قيمة معامل ارتباط الأنموذج (0.822)، فيما كان معامل التفسير للأنموذج المختبر (0.676)، أي استطاع الأنموذج تفسير ما نسبته (67.7%) من التغيرات التي تطرأ على إدارة الازمة، فيما تعزى النسبة المتبقية (32.4%) لمتغيرات أخرى لم تؤخذ بنظر الاعتبار فيه، بينما كانت قيمة معنوية الاختبار (0.000)، وبقيمة (F) المحسوبة للأنموذج (29.781)، بينما كان معامل التأثير المصحح الخالي من التحيز (0.654)، اما على مستوى التأثير ومعنوية التأثير لكل بعد من الابعاد داخل الأنموذج، فكانت على النحو الآتي:

- كان اقوى تأثير في الأنموذج للبعد المستقل عوامل التواصل بقيمة الميل الحدي المعياري (0.314) عند مستوى معنوية (0.007) وبقيمة (T) المحسوبة (2.818)، ليأتي البعد المستقل العوامل الشخصية بالترتيب الثاني من حيث التأثير، بقيمة الميل الحدي المعياري (0.300) وبمستوى معنوية (0.035) وبقيمة (T) المحسوبة (2.156)، فيما لم يظهر أي تأثير معنوي للبعدين المستقلين العوامل الاستراتيجية والعوامل التحفيزية، لكون قيمة ميلهما الحدي المعياري بمستوى معنوية (0.066، 0.189) على الترتيب وهما اكبر من مستوى معنوية الاختبار (0.05)، وبقيمة (T) المحسوبة (1.871، 1.329) وهما اقل من (T) الجدولية (1.96)، مما يشير الى ان الشركات المبحوثة تستند اجمالاً الى عوامل التواصل والعوامل الشخصية عندما تحاول تحسين إدارة الازمة فيها، وبهذا يكون الباحث قد أجاب عن بعض تساؤلات مشكلة البحث، وبحسب معادلة التنبؤ الآتية:

$$\text{ادارة الازمة (Y)} = 0.213 + 0.314 * (\text{عوامل التواصل}) + 0.300 * (\text{العوامل الشخصية})$$

الجدول (5) التأثير المتعدد لأبعاد القيادة الريادية في إدارة الازمة

المؤشرات	العوامل الاستراتيجية	عوامل التواصل	العوامل الشخصية	العوامل التحفيزية
B	0.182	0.314	0.300	0.180
T	1.871	2.818	2.156	1.329
Sig.	0.066	0.007	0.035	0.189
A	0.213			
Sig	F	AR <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
0.000	29.781	0.654	0.676	0.822



الشكل (3): التأثير المتعدد لأبعاد القيادة الريادية في إدارة الازمة

## المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- 1- يتضح امتلاك الشركات المبحوثة قوة عمل تتميز بميلها نحو النوع الذكوري على حساب الاناث نتيجة لطبيعة العمل الذي تؤديه، فضلا عن تمتعها بالخبرة المتجانسة مع عدد السنوات التي اكسبتهم المعرفة والمهارة في ضل الشهادة الجامعية التي يحملونها.
- 2- تمتلك قيادات الشركات المبحوثة القدرة على استثمار العوامل الاستراتيجية، سيما من خلال توضيحها أحداث المستقبل لأفرادها وتمتعها بمرونة اتخاذ القرار، والقدرة على توظيف حدسها في اتخاذ القرارات الاقتصادية بشكل لا يلبي الطموح.
- 3- اظهرت قيادات الشركات المبحوثة اعتمادها على عوامل التواصل، وبما يعزز الهام موظفيها الثقة بقدراتهم على انجاز المهام، سيما من خلال اقامتها لاجتماعات منظمة بشكل دوري تستمع من خلاله لمختلف الآراء حول اداء موظفيها.
- 4- تبين لدى قيادات الشركات المبحوثة عوامل شخصية توظفها للحفاظ على انضباط مرؤوسيهيها في المواقف الصعبة ووضعهم في اماكن العمل المناسبة وايجاد اساليب وطرائق عمل جديدة تتسم بالأبداع.
- 5- يتضح استثمار قيادات الشركات العوامل التحفيزية وبما يحفز موظفيها على النجاح في العمل، فضلا عن تحقيق حاجاتهم ورغباتهم بشكل لا يلبي طموح العينة.
- 6- تركز الشركات المبحوثة الى اكتشاف اشارات الإنذار في محيط عملها، سيما من خلال استثمارها للتحليل البيئي الشامل الرامي للتعرف على مؤشرات حدوث الازمة والعمل على صياغة خطة استباقية تواجهه من خلالها تلك الاحداث الا انها لا تزال تحتاج الاهتمام الإضافي من قبلها.
- 7- اظهرت شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث قدرتها على الاستعداد والوقاية في الازمة عبر الافادة من خبرات الجهات والمنظمات الاخرى ذات العلاقة، فضلا عن توفيرها الدعم المادي والمعنوي لفريق الازمة.
- 8- لدى شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث القدرة على احتواء الاضرار الناجمة من الازمة التي تمر بها، سيما من خلال تذليلها لل صعوبات وتخصيص غرف عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل الاثار الازموية ودعمها بالوسائل الفاعلة والاتصالات التي تقلل من أضرارها بشكل لا يلبي الطموح.
- 9- تمتلك الشركات المبحوثة امكانية استعادة انشطتها بعد مواجهة الازمة وتوثيقها وارشفتها، والعمل على الافادة من حلول التجارب السابقة، وتقييم التأثيرات السلبية لها.
- 10- تبين استعداد شركات وزارة الموارد المادية عينة البحث على التعلم وصياغة الخطط الجديدة، فضلا عن اعتمادها صياغة خطط استباقية وتدريب افرادها على مواجهة الازمات المستقبلية.
- 11- أظهرت شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث قدرتها على توظيف قياداتها الريادية في ادارة الازمة، وخاصة عندما تركز ممارسات تلك القيادة في اكتشاف اشارات الإنذار واحتواء الاضرار والاستعداد والوقاية واستعادة النشاط والتعلم على الترتيب.
- 12- تبين توظيف شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث ممارسات قياداتها الريادية في ادارة الازمة، وخصوصا عندما توجه العوامل الشخصية وعوامل التواصل والعوامل التحفيزية والعوامل الاستراتيجية بشكل منفرد نحوها ، فضلا عن تعزيز ادارة الازمة بالعوامل الشخصية وعوامل التواصل بشكل مجتمع دون استثمار للعوامل التحفيزية والعوامل الشخصية بذلك الانموذج .

### ثانياً: التوصيات:

- 1- ينبغي على شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث الانفتاح على النوعين الاجتماعيين واستقطاب الكفاءات، سيما اصحاب الشهادات العليا في سبيل مواجهة الازمات، والعمل على تعزيز ممارسات قياداتها الريادية.
- 2- ضرورة قيام شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث بوضع اليات تساعد على الاهتمام الاضافي ودعم العوامل الاستراتيجية لما لها من تأثير في تحسين قياداتها الريادية من خلال:
  - أ- دعم قياداتها لتكون أكثر قدرة على التعامل مع الظروف غير المتوقعة.
  - ب- توفير نظم معلومات تساعد قياداتها على استكشاف ودراسة التغيرات في البيئة المحيطة.
  - ج- توضيح رؤية الشركة وجعلها متاحة ومعلنة للجميع.
  - د- تعزيز مساحة لجلسات العصف الذهني وبما يسمح بتوسيع قدرات التوقع والحدس وصياغة السيناريوهات المستقبلية.
  - هـ- توفير نظام اتخاذ قرار يتسم بالمرونة والتعديل وبما ينسجم مع متطلبات البيئة.

- 3- تعزيز تبني الشركات عينة البحث لعوامل التواصل، سيما من خلال الآليات التي تسهم في الارتقاء من ممارسات قياداتها الريادية من خلال:
- أ- ايلاء الاجتماعات المنظمة الاهتمام الإضافي واستقبال التغذية الراجعة بانتظام.
- ب- العمل على اشراك موظفي الشركة في الانشطة الرئيسية الفردية والفرقية وتوسيع دائرة استقبال آرائهم ومقترحاتهم حول مختلف القضايا والأصغاء اليها .
- ج- اظهار التعاطف مع موظفي الشركة وتعزيز الثقة بقدراتهم واقناعهم بان الاعمال الجديدة وان صعبت الا انها تمنحهم ميزة تنافسية جديدة وتزيد من قدراتهم الفردية.
- 4- تشجيع الاهتمام بالعوامل الشخصية من قبل شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث لما لها من تأثير على تعزيز ممارسات القيادة الريادية من خلال:
- أ- وضع الافراد المناسبين في اماكن العمل المناسب.
- ب- اشاعة الصراحة والوضوح والشفافية والابداع وتبني نمط التفكير البارع.
- ج- ايجاد اساليب وطرائق عمل جديدة تتسم بالمبادأة والاستباقية والابداع.
- د- تعزيز الاستقرار العاطفي بين افراد الشركة والحفاظ على امنهم الوظيفي.
- 5- ضرورة قيام شركات وزارة الموارد المانية بالاهتمام الاضافي بالعوامل التحفيزية واستثمارها في سبيل تطوير ممارسات قياداتها الريادية من خلال:
- أ- العمل على تحقيق حاجات ورغبات موظفيها المادية والمعنوية.
- ب- تشجيع نقل المشاعر الايجابية بين الموظفين.
- ج- بث اساليب وطرائق التجديد والتغيير الايجابي لدى موظفي الشركة.
- د- تعزيز الثقة بموظفي الشركة وتحفيزهم على النجاح بالمهام والاعباء التي يتحملونها
- 6- ينبغي على شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث الاهتمام الاضافي في اكتشاف اشارات الانذار لما لها من دور في تحسين اذرة الازمة من خلال:
- أ- صياغة خطط استباقية تواجه من خلالها الازمات عند حدوثها.
- ب- العمل على اكتشاف مؤشرات الخلل في اداء الشركة قبل بلوغ الازمة.
- ج- اعتماد فريق عمل مؤهل يدعم بالمعلومات والموارد الاخرى، يقع على عاتقه دراسة وتحليل مؤشرات الازمة وعواملها.
- 7- ينبغي على شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث الحر على الاستعداد والوقاية من الازمة، وبما يعزز من قدرة الشركات على ادارة الازمة من خلال:
- أ- ايجاد برامج تطوير في مجال الازمة.
- ب- تحديد أفضل الممارسات للتعامل مع الازمة وفق أحدث الاساليب والطرائق العلمية.
- ج- الافادة من بيانات الازمات السابقة كمدخلات لمواجهة الازمات المتوقع حدوثها.
- د- توفير الدعم المادي والمعنوي لفريق الازمة.
- 8- ضرورة اهتمام شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث باحتواء اضرار الازمة من خلال:
- أ- تخصيص غرفة عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل الازمة.
- ب- ايجاد نظام اتصالات فاعل يمكن الشركات من معالجة اثار الازمة.
- ج- الاهتمام بكلف الوقت وخاصة بتذليل الصعوبات في بداية حدوث الازمة.
- د- الركون الى اتباع الاساليب العلمية الدقيقة والعملية عند التعامل مع الازمة.
- 9- ينبغي على شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث استعادة النشاط لما له من تأثير في ادارتها للازمة من خلال:
- أ- دعم موظفيها وخصوصا ممن يتصدون للازمة بمكافئات عند مواجهة الازمة.
- ب- العمل على تقييم اثار الازمة السلبية وتأثيرها المستقبلي.
- ج- توثيق وارشفة تفاصيل الازمة والافادة منها مستقبلا.
- 10- تشجيع شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث فرص التعلم من الازمة وخاصة من خلال:
- أ- الاهتمام بالعبء والفلسفة المستوحاة من الازمات السابقة والاطلاع على تجارب الاخرين.
- ب- اعمار التخطيط الاستباقي من خلال البرامج التعليمية لمواجهة الازمة.
- ج- تدريب وتطوير الملاكات على مواجهة ازمات افتراضية قد تحدث مستقبلاً.
- 11- ضرورة استثمار شركات وزارة الموارد المانية للعلاقة بين قياداتها الريادية في تعزيز ادارتها للازمة، وخاصة عندما توجه ممارسات قياداتها الريادية في تحسين قدراتها على اكتشاف اشارات الانذار، واحتواء الاضرار، الاستعداد والوقاية، واستعادة النشاط والتعلم.

12- ينبغي على شركات وزارة الموارد المانية عينة البحث توظيف قيادتها الريادية في تحسين قدرتها على ادارة الازمة سيما من خلال استثمار العوامل الشخصية وعوامل التواصل بشكل مجتمع، او من خلال العوامل الشخصية وعوامل التواصل والعوامل التحفيزية والعوامل الاستراتيجية بشكل منفرد.

## **Sources**

### **First: Arab sources;**

#### **Books**

- 1- Ibn Manzoor, Jamal Al-Din, 1967, Lisan Al-Arab, Vol. 14, Boulaq Press, Egypt
- 2- Abu Farah, Youssef Ahmad, (2009), "Crisis Management, an Integrated Entrance", 1st Floor, Al-Tharaa and University Library for Publishing and Distribution – Amman
- 3- Abu Qahf, Abdel-Salam, 2002, Strategic Management and Crisis Management, New University Library Publishing House, Alexandria
- 4- Beauty, Rasim and Ayad, Khairat (2005). Public Relations Department, Strategic Entrance,: Egyptian Lebanese House, Cairo
- 5 - Al-Hariri, Muhammad Surur bin Hekmat, (2012), Crisis Management and Strategies to Eliminate Economic, Financial and Administrative Crises, First Edition, Dar Al-Safa for Publishing and Distribution, Amman, Jordan
- 6 - Hassan, Rawya, 1999, Behavior in Organizations, University House, Alexandria, Egypt
- 7-- Al-Khudairi, Mohsen Ahmed, (1993), "Crisis management is an administrative economic approach to resolving crises at the level of national economy and economic unity", Madbouly Library, Egypt
- 8- Al-Dahan, Omaira, 1992, business organizations, 1st edition, Al-Safadi Press, Jordan
- 9- Al-Razzam, Izz Al-Din, 1995, Emergency Planning and Crisis Management for Institutions, Al-Khawaja Publishing House, Amman
- 10-- Al-Zoghbi, Fayez and Obaidat, Muhammad Ibrahim, 1997: "The Basics of Modern Management", Dar Al-Mustaqbal for Publishing and Distribution, Amman, Jordan
- 11- Salam, Emad Salih, 2002, Crisis Management at Arab and International Stock Exchanges and Continuous Development, Abu Dhabi
- 12- Al-Tayyib, Mohamed Rafic, 1995: "Technical Management Jobs", University Press Office, Algeria
- 13- Al-Zahir, Naeem Ibrahim, 2009, (Crisis Management), First Edition, Modern World of Books, Irbid, Jordan
- 14-- Othman, Farouk Al-Saeed, 1988, Psychology of Negotiation and Crisis
- 15- Ajwa, Ali, and Farid, Kariman, (2008), "Public Relations Department", 1st edition, World of Books for Publishing and Distribution – Cairo
- 16-Al-Azzawi, Basil Muhammad, Al-Khatib, Manaf Hamid (2014), Baghdad: Dar Al-Doctor for Administrative and Economic Sciences
- 17-Al-Ammari, Abbas, 1993, Crisis Management in a Changing Factor, Center for Translation and Publishing, Al-Ahram, Cairo
- 18- Maher, Ahmed, (2010), Crisis Management, University House, Alexandria, Egypt
- 19-- Mubarak, Majeed Awad, (2009), Entrepreneurship - Concepts, Models, and Scientific Entries, First Edition, Modern World of Books for Publishing and Distribution, Amman – Jordan

20- Mohamed, Adel Sadiq (2007), "Journalism and Crisis Management - An Theoretical Applied Approach", Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution, Cairo, Egypt

21- Al-Madhoun, Musa, 1993, "Crisis management, its concept, causes, types, (Jordan, International Center for Systems and Administrative Sciences

22 Masoud, Jubran (1995), Al-Raed, Contemporary lexicon, Dar Al-Alam for Millions, Beirut, Lebanon

23- Makkawi, Hassan, 2005, Media and Crisis Management, Egyptian Lebanese House, Cairo

24- Muhanna, Mohamed, 2004, Crisis Management - Reading in the Curriculum: University Youth Foundation, Alexandria

#### **Thesis & Dissertation**

25-Islam, Wissam Subhi Mesbah, 2007, Features of Crisis Management in Palestinian Governmental Institutions, Master Thesis, Business Administration, Islamic University – Gaza

26- Khader, Raed Abdul-Jabbar, (2018) "The effect of organizational strength in crisis management by mediating human resource management strategies", field research, Master thesis submitted to the College of Administration and Economics / University of Baghdad

27- Al-Dulaimi, Ahmed Abdel Hamad, 2008, Crisis Management in the Globalization Environment, PhD thesis in Project Management in Crisis, St. Clements University

28-Rahima, Salma Hita, (2008), "The Impact of the Strategic Vision in Crisis Management", an analytical study of the opinions of a sample of managers of the Petroleum Products Distribution Company and Al-Wasaf Refineries Company, Master Thesis in Business Administration Sciences, College of Administration and Economics

29- Al-Zoghbi, Jumana, 2006, Organizational Climate Factors Affecting Creative Behavior, Unpublished Master Thesis submitted to the University of Jordan, Amman, Jordan

30- Al-Salmawi, Hussein Mazloum Abbas, (2015), "Entrepreneurial Leadership and Competitive Strategies and Their Impact on Achieving Social Responsibility in the Hotel Industry", a field study in excellent class hotels for the city of Baghdad, a doctoral thesis submitted to the Board of the College of Administration and Economy - Al-Mustansiriya University

31- Taher, Abdul Karim Mazal, 2019, Transformational Leadership and its Impact on Improving Strategic Performance by Mediating Organizational Change, An Exploratory Study at the Tourism Authority, Unpublished PhD thesis, College of Tourism / Al-Mustansiriya University

32 Ghanima, Rahaf Marwan, 2014, requirements of educational crisis management in secondary schools in the city of Damascus, master's degree in comparative education and educational management, University of Damascus, Syria.-

33-- Mahdia, Hamel, 2009, Communication of the Crisis in Algerian Institutions, PhD thesis, Mentouri University - Constantine, Faculty of Humanities and Social Sciences, Algeria

34- Al-Nadawi, Maryam, (2004) "The Relationship between the Characteristics of University Administrative Leadership and Crisis Management", PhD thesis, College of Administration and Economics - University of Mosul

### **Journal & Periodicals**

35- Al-Baz, Afaf Muhammad, 2002, The Role of Creative Leadership in Crisis Management, Journal of the Faculty of Economics and Political Science, Cairo University, No. 11.

36- Gulab, Ihsan Dahsh, Grimakh, Hamida Ghajir, (2018), "The Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Performance - A Field Study in a Number of Private Colleges in the Middle Euphrates Governorates - Iraq, Published Research, Iraqi Journal of Administrative Sciences, Issue 55.

37- Al-Hadrawi Hamid and Muhammad, Montazer, 2011: The interactive relationship between the factors of success of strategic scenario planning, its performance indicators and their impact on effective crisis management: an applied study of the opinions of a sample of leaders of local administration in the Najaf governorate, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Issue 29, Volume 9.

38- Hassouna, Abdul Basit and Al-Sakarneh, Bilal Khalaf, 2010, Leadership with a Strategic Perspective, The Tenth Annual International Scientific Conference, Al-Zaytoonah University, 4-29 / 9/2010 Amman, Jordan.

39- Al-Hamalawy, Mohammed Rashar, 1997, Emirates Lectures Series, 1st edition, Emirates Center for Strategic Studies and Research.

40- Shubr, Elham Khudair, 2007, Risk Management and Crisis Management in the Tourism Organization, research presented to the College of Management and Economics, Al-Mustansiriya University.

41- Al-Tayeb, Hassan Abshir, 1990, Disaster Management, Journal of Public Administration, No. (65.)

33- Al-Fadl, Ali, 2011, Managing the Crisis in the Thought of Sayyidah Zainab (peace be upon her), research published in the Journal of the Center for Kufa Studies, University of Kufa, No. 21, pp-r (119-144.)

42- Al-Nadawi, Maryam, (2004) "The Relationship between the Characteristics of University Administrative Leadership and Crisis Management", PhD thesis, College of Administration and Economics - University of Mosul.

43- Al-Nuaimi, Salah Abdel-Qader Ahmed, Nayef, on behalf of Faisal Abdel (2012). The role of knowledge management processes in building the educated organization, research published in the Journal of the Baghdad College of Economic Sciences University No. (31.)

44- Al-Yaziji, Subhi Rashid, (2011), Crisis Management Inspired by the Noble Qur'an - Objective Study, Journal of the Islamic University (Series of Islamic Studies), Volume Nineteen, Second Issue, Islamic University - Gaza.

**Second: Foreign sources;****Books**

1. Carolbell, Lund berg, Donald, E, (1970), "The Tourist Business", 3<sup>rd</sup> ed, CBI Publishing company", Inc, Boston.
2. Daft, Richard L., (2001). Organization Theory and Design. 7<sup>th</sup>ed – South – Western College Publishing . U.S.A.
3. Dess , Gregory , Lumpkin ,G .T, Eisner (2007). Strategic Management : Creating Competitive Advantage ,Mc Crow.
4. Drucker, Peter. (1995), Management Challenges in the XXI Century, New Brunswick, Transaction Publishers.
5. Druid , Nelson , (2001) , An Interface Between Entrepreneurship & Innovation. Newzeland SMES perspective WWW.ebscoth.com .
6. Graham, Kenny, 2001, Strategic factors: develop and measure winning strategy, 1<sup>ST</sup> edition, President Press, Mosman, Australia.
7. Hitt , M. and Ireland , R., C. S.,D. (2009), Strategic Entrepreneurship Creating A New Mindset, 1<sup>ST</sup> edition, Blackwell Publisher.
8. Kuratko , F. & M. Hodgetts ( 2001 ) . Entrepreneurship : Contemporary Approach , 5<sup>th</sup>ed , Horcolirl . College Publishers.
9. Roy . A .(2001) Management Organizational Change j.N.j Prentice – Hall
10. Ruble Liusse & Palladion , Tavares , ( 2000 ) . Entrepreneurship : Concept & Measurement
11. Webster, Meriam, 1964, Webster's Dictionary of English Usage, Merriam-Webster Inc., Publishers, USA.

**Thesis & Dissertation**

12. Song, ji (2008) Aujst The Integrative Determinants Of Organization, Performance Improvement: The Impacts Of Dimensions Of learning Organization and Dynamic Creation. Unpublished PhD. Dissertation The Pennsylvanian State University.USA.

**Journal & Periodicals**

13. Faulkner, B. (2001), " Towards framework for Tourism disaster management ", Tourism management, Vol. (22), No. (2) .
14. Hejazi, S.A.M., Maleki, M.M. and Naeji, M.J., (2012). Designing a scale for measuring entrepreneurial leadership in SMEs. Paper presented at the 2012 International Conference on Economics Marketing and Management (IPEDR, 28, 71-77). Singapore: IACSIT Press.
15. Herrero, Alfonso Gonzalas & Pratt, Cornelius(1996) an integrated system metrical model for crisis communication management· journal of public relation research, Vol,8,No.2,pp.79-105.
16. Ireland , R. webb , j. (2007) . Strategic Entrepreneurship : Creating Competitive advantage Through Streams of Innovation Business Horizons . journal of Science Direct Vol.5 No. 50 .
17. Korunka, C, Frank. H., & Becker, P. (2003), Persönlichkeitseigenschaften von Unternehmensgründem— Erfolgsfaktor oder vernachlässigbare Restgrope in der Theorie der Untemehmensgründung? Internationales Gewerbearchiv, 41(3), 169-188.



18. McAdams, Charles & Keener, Harry, (2008) preparation, action, recovery: a conceptual framework of counselor preparation and response to client crises, *Journal of Counseling and Development*, Vol, 86.
19. Mishra, Prachee & Misra, Rajnish Kumar, (2017), "Entrepreneurial leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative study of Executives and Non – executives " peer-review under responsibility of the scientific committee of the 5<sup>th</sup> International conference on Information Technology and Quantitative Management .
20. Ocal, Emin & Oral, Emel Laptali & Erdis, Ercan (2005) crisis management in Turkish construction industry, *Building and Environment*, Vol.41, pp.1498-1503.
21. Pearson, Christine & Mitroff, Ian (1993) from crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management, *Academy of Management Journal*, Vol.7, No.1, pp.48-59.
22. Pheng, Low Sui; Ho, David K.H. & Ann, Yeap Soon, (1999), Crisis management: a survey of property development firms, *Property Management*, Vol.17 No. 3., p. 37.
23. Rerup, Claus (2009) attentional triangulation: learning from unexpected rare crises, *Organization Science*, Vol.20, No.5, pp.876-893.
24. Robert, Bertrand & Lajtha, Chris, (2002) a new approach to crisis management, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 10, No.4, pp.181-191.
25. Vipin, Gupta, Ian C. MacMillan and Gita, Surie, (2004), *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct*, *Journal of Business Venturing*, Claremont McKenna College, Vol.( 4)

## The Impact Of Entrepreneurial Leadership On Organizational Crisis Management

**Ali Hamdan Mezher**  
University of Baghdad college of  
Administration and Economics

**A.M.Dr :Suheir Adel Hamed**  
University of Baghdad College of  
Mangement and Economics

Emile: [alihmdai9@gmail.com](mailto:alihmdai9@gmail.com)

Emile: [dr.suhairadel@coadec.uobaghdad.edu.iq](mailto:dr.suhairadel@coadec.uobaghdad.edu.iq)

Received: 14/6/2020

Accepted :19/7/2020

Published :October / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### Abstract :

The current research aims to test the relationship of the entrepreneurial leadership and its factors (strategic factors, communication factors, personal factors, motivational factors) in managing the organizational crisis and its stages (detection of warning signs, readiness and prevention, containment of damages, restoration of activity, learning) among a sample of companies of the Ministry Water resources (Al-Fao State Company for the implementation of irrigation projects, Al-Rafidain Company for the implementation of dams, Iraq Company for the implementation of irrigation projects), as well as standing at the level of interest of the research companies in the search variables and their factors and stages, there is no doubt that the search variables are important to the Ministry and the company The research sample and view, given the challenges and rapid changes in the course of events, especially crisis management, entrepreneurial leadership factors, and what the search variables provide to the companies in question, the research problem was to identify the level of practice and interest, and the ability of companies to employ entrepreneurial leadership factors in crisis management, Two research hypotheses were formulated, validated by surveying the views of a class intentional class (62) views, from employees in companies and who holds the position (general manager, assistant general manager, department head, division official and unit), and the researcher employed the exploratory descriptive approach, and used The questionnaire as a key tool for gm With data and recognition at the application level and the relationship between the two research variables, the sample responses were subject to descriptive and inferential statistical analysis via two programs (AMOS V.25 & SPSS V.25). For the purpose of data processing, the researcher used statistical methods (ratios and frequencies, mean, standard deviation, The relative importance, the coefficient of relative difference, confirmatory and exploratory factor analysis, natural distribution, the simple correlation coefficient Pearson, the simple and multiple regression coefficient), and the statistical analysis has led to the availability of entrepreneurial leadership and its factors in the first order practice and interest, then the crisis management came The second order, as well as the employment of the surveyed companies to lead the leadership in strengthening the crisis management, especially through communication factors and personal factors.

**Key words:** entrepreneurial leadership, crisis management, motivational factors, strategic factors, detection of warning signs, learning, and the Ministry of Water Resources.