



الجمهورية اليمنية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

## دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي . صنعاء

رسالة ماجستير مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال

إعداد الباحثة:

أفراح أحمد محمد الحندلي

إشراف:

الدكتور/ جبر عبد القوي إسماعيل السنباني

أستاذ إدارة الأعمال المشارك . جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

صنعاء

1445هـ - 2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ ۗ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا  
تَأْكُلُونَ (47) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا  
مِمَّا تُحْصِنُونَ (48) ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ  
{(49)}

صدق الله العظيم

(سورة يوسف، الآية 47 - 49)

# إِهْدَاء

✧ إلى والدي رحمة الله عليه، والدتي أطال الله في عمرها من أفنت عمرها في تربيته  
والسهر على راحتي.

✧ إلى جميع أخواتي وإخواني، وأهلي، وأقاربي، وأصدقائي.

✧ إلى الزملاء والزميلات، الذين كان لهم الفضل الأول في دعمهم لي، ولم يتوانوا للحظة  
في مدي بالبيانات والمعلومات اللازمة؛ لإعداد دراستي.

✧ إلى أساتذتي الأفاضل، منهم تعلمت الصمود وحب الحياة، وتعلمت كيف أنطق الكلمات،  
وأصوغ العبارات.

✧ إلى مدرائي في مركز تقنية المعلومات في التعليم العالي الذين كان لهم الفضل في دعمهم  
لمسيرتي العلمية.

✧ أهدي إليكم دراستي العلمية.

## الشكر والتقدير

بداية أشكر الله وافر الشكر على توفيقه لي وإعانتني على إتمام دراستي العلمية.

ويطيب لي أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان للدكتور: جبر السنباني الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة، والذي منحني من وقته الثمين ومن بحر معلوماته وخبراته الواسعة، حيث كانت توجيهاته ونصائحه هي المنارة التي استعنت فيها في كامل عملي البحثي.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة وهم: الأستاذ الدكتور: أمال محمد المجاهد، والأستاذ الدكتور: محمد عبد الله الكهالي؛ لتفضلهم بقبول مناقشة دراسة الماجستير

كما يسعدني أن أشكر جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وقدموا الملاحظات والنصح والمشورة حول فقرات الاستبانة، لإظهارها بصورتها النهائية.

والشكر موصول إلى جامعة الأندلس، وإلى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية على ما قدموه من دعم ومساندة.

كما أتوجه بالشكر إلى كل العاملين في بنك سبأ الإسلامي في صنعاء على تعاونهم وإدلائهم بالمعلومات والبيانات اللازمة من أجل إتمام البحث.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لمركز تقنية المعلومات في التعليم العالي المتمثل بمدراءه وموظفيه فرداً فرداً، وأقدم لهم أجمل عبارات الشكر والامتنان من قلب فاض بالمحبة والمودة والاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأخواتي وزميلاتي، لما قدموه لي من دعم ومساندة، ولكل من قدم لي يد العون وكان له الفضل في إنجاز هذا البحث.

## قائمة المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الآية	آ
الآية.	ب
الإهداء.	ج
الشكر والتقدير.	د
قائمة المحتويات.	هـ
قائمة الجدول.	ح
قائمة الأشكال.	ي
قائمة الملاحق.	ي
ملخص الدراسة.	ك
<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة، والدراسات السابقة :</b>	
<b>المبحث الأول : الإطار العام للدراسة</b>	
المقدمة.	
أولاً: مشكلة الدراسة.	3
ثانياً: أهداف الدراسة.	4
ثالثاً: أهمية الدراسة.	5
رابعاً: أنموذج الدراسة.	5
خامساً: فرضيات الدراسة.	9
سادساً: مصطلحات الدراسة.	9
سابعاً: حدود الدراسة.	13
<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>	
أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية).	14
ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات).	20
ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل، والمتغير التابع	26

29	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام.
رقم الصفحة	المحتويات
<b>الفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة )</b>	
<b>المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية</b>	
32	أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية.
33	ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية وأدوارها .
34	ثالثاً: أهداف القيادة الاستراتيجية .
35	رابعاً: خصائص القيادة الاستراتيجية .
37	خامساً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية .
39	سادساً: وظائف القيادة الاستراتيجية .
39	سابعاً: ابعاد القيادة الاستراتيجية .
<b>المبحث الثاني إدارة لآزمات .</b>	
47	أولاً: مفهوم إدارة الأزمات.
47	ثانياً: أهداف إدارة الأزمات .
48	ثالثاً: خصائص الأزمات .
49	رابعاً: خطوات الإدارة الفعالة لإدارة الأزمات .
49	خامساً: أسباب الأزمات .
50	سادساً: أنواع الأزمات .
51	سابعاً: مراحل إدارة الأزمات .
52	ثامناً: أبعاد إدارة الأزمات .
54	تاسعاً: عوامل النجاح في إدارة الأزمات .
55	عاشراً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و إدارة الأزمات في بنك سبأ .
<b>الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	
59	أولاً: نبذة مختصرة عن بنك سبأ الإسلامي.
62	ثانياً: منهج الدراسة.
62	ثالثاً: مجتمع الدراسة .

62	رابعاً: عينة الدراسة .
<b>رقم الصفحة</b>	<b>المحتويات</b>
63	خامساً: نسبة استجابة عينة الدراسة.
63	سادساً: مصادر جمع البيانات .
64	سابعاً: أداة الدراسة وخطوات بناءها .
65	ثامناً: مقياس أداة الدراسة .
65	تاسعاً: الأساليب والإحصائيات المستخدمة .
66	عاشراً: اختبار التوزيع الطبيعي .
67	الحادي عشر: صدق وثبات أداة الدراسة .
<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>	
<b>المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة</b>	
75	أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة .
78	ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة .
<b>المبحث الثاني : اختبار الفرضيات الدراسية</b>	
96	أولاً: اختبار الفرضية الأولى .
98	ثانياً: اختبار الفرضية الثانية .
<b>الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات</b>	
111	أولاً : الاستنتاجات .
113	ثانياً : التوصيات والمقترحات .
116	قائمة المصادر والمراجع .
127	الملاحق.
139	<b>Abstract</b>

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
6	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية .	1.
7	أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد إدارة الأزمات .	2.
14	ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية .	3.
29	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة واستفادة الباحثة.	4.
65	مكونات استمارة الاستبانة .	5.
66	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتلطح .	6.
68	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية .	7.
69	الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع إدارة الأزمات .	8.
70	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقرات المحور .	9.
71	معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع إدارة الأزمات والدرجة الكلية لفقرات المحور .	10.
72	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة .	11.
75	خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	12.
75	خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر .	13.
76	خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .	14.
76	عينة الدراسة خصائص حسب متغير المسمى الوظيفي .	15.
77	خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في البنك .	16.
78	كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج .	17.
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الاستراتيجية .	18.
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تحديد التوجه الاستراتيجي .	19.
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تطوير رأس المال البشري.	20.
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها تنفيذ الرقابة المتوازنة .	21.
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الثقافة التنظيمية .	22.

رقم الصفحة	عناوين الجداول	رقم الجدول
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الأزمات .	23.
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء اكتشاف إشارة الإنذار.	24.
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاستعداد والوقاية.	25.
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء احتواء الأضرار.	26.
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء استعادة النشاط .	27.
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التعلم.	28.
96	نتائج اختبار الفرضية الأولى .	29.
97	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى .	30.
98	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية .	31.
99	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	32.
100	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة .	33.
101	ترتيب تأثير عناصر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات	34.
103	اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير الجنس .	35.
104	اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير العمر.	36.
105	اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير العمر (LSD).	37.
106	اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير المؤهل العلمي.	38.
107	اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير المسمى الوظيفي .	39.
108	اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير سنوات الخدمة في البنك .	40.
132	قائمة أسماء المحكمين للاستبانة .	41.

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عناوين الأشكال	رقم الشكل
8	هيكل النموذج المعرفي للدراسة	.1
38	عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية	.2
44	وظائف الثقافة التنظيمية	.3
52	مراحل إدارة الأزمات	.4
61	الهيكل التنظيمي لبنك سبأ الإسلامي .	.5

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عناوين الملاحق	رقم الملحق
127	الاستبانة بصورتها الأولية.	.1
132	قائمة أسماء المحكمين.	.2
133	الاستبانة بصورتها النهائية.	.3

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي .  
صنعاء .

الباحثة : أفراح أحمد محمد الحندلي الأستاذ الدكتور: جبر عبد القوي إسماعيل السنباني

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها : ( التوجه الاستراتيجي - رأس المال البشري - تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة - الثقافة التنظيمية)، في إدارة الأزمات بأبعادها : ( الإنذار - الاستعداد- الاحتواء بعد الأزمة - التعلم - استعادة النشاط) في بنك سبأ الإسلامي في صنعاء، والتعرف على الفروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم تطبيقها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (275) مفردة، إذ تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها (161) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود اهتمام مرتفع لدى بنك سبأ الإسلامي بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها، وأن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنك مرتفع، وأن هناك دور ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها : (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى للمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

وعلى ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات ومنها الآتي: زيادة الاهتمام بممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في البنك، باعتبارها متغير له دور مهم في إدارة الأزمات، وضرورة قيام البنك بتطوير خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات، آخذاً بعين الاعتبار تجاربه السابقة في هذا المجال، من خلال تكوين فريق مختص مؤهل للتعامل مع الأزمات.

## الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول : الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

أصبحت إدارة الأزمات ضرورة ملحة وحتمية، وعلى المنظمات أخذها بعين الاعتبار اليوم، نظراً للتطورات المتسارعة وتعقد البيئة التنظيمية، فالمنظمات التي تعتمد على استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات تتمكن من تجاوز الأزمات بأقل الخسائر، بل ويمكن أن تحول الأزمة إلى منحة وفرصة تجارية تمكنها من تحقيق النجاح التنظيمي، لكن هذا يحتاج إلى قيادة متميزة تمتلك قدرات ومواهب تمكنها من توحيد الجهود، وحشد الهمم، لتجاوز المحن، وتحقيق المستحيل في أصعب الظروف.

وتختلف الأزمات التي تواجهها منظمات الأعمال بشكل خاص، والمنظمات العامة والخاصة بشكل عام سواء من حيث: (النوع، أو أسباب الحدوث، أو حجم التهديد الذي تحمله، أو المساحة التي تغطيها، أو الضرر التي تتركه، أو الفترة الزمنية التي تستمر خلالها)، فالأزمات قد تكون صغيرة أو كبيرة، وقد تكون أسبابها كامنة داخل المنظمات والبيئة الواسعة التي تعمل بها، وإذا كانت الأزمات بما تحمله من تهديد للأفراد والمجتمعات والمنظمات والبيئة التي يعيش فيها الإنسان تمثل أحد حقائق القرن الـ21، فإن إدارة الأزمات سواء كعلم، أو ممارسة، وبما تعنيه من العمل على الوقاية من الأزمات، ومنع حدوثها، والتحضير لمواجهتها، تشهد بدورها نمواً مطرداً يأتي استجابة لحاجة المنظمات الإنسانية إلى التكيف مع المتغيرات التي تحمل في ثناياها الكثير من الفرص والكثير من التهديدات ( الفقيه، 2012، 43).

إن عملية مواجهة الأزمات تحتاج إلى إدارة عملية واعية، وإلى إدارة صلبة لديها القدرة على الاستجابة وعلى التحدي، ولديها في ذات الوقت قدرة على التصدي السريع والحاسم لقوى صنع الأزمة ومواجهة الخطر الناجم عنها، حيث يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختيارات والمسارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها ويتعامل بها مع الأزمة (المساعدة، 2022، 49).

وتعتبر القيادة الاستراتيجية من الأنماط الحديثة ذات الرؤية بعيدة المدى والأفق الواسع، حيث يمتلك القائد الاستراتيجي سرعة المبادرة والمرونة في مواكبة التغيير، وتعزيز قدرات الموارد البشرية على كافة المستويات، بالإضافة إلى تهيئة بيئة تنظيمية أفضل لتحسين الأداء، و تتميز القيادة الاستراتيجية بقدرة عالية على الاستغلال الجيد للفرص، ومواجهة التحديات من خلال اليقظة والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المنظمة بنجاح وتحقيق التميز التنظيمي (الزهراء، 2022، 2).

وتتفق الكتابات المهمة بالقيادة في المنظمات المعاصرة على أن القيادة الاستراتيجية هي أساس نجاح أي منظمة وذلك لقدرتها على التعامل مع العقليات والتحديات وصناعة القرارات، وأن القيادة الاستراتيجية هي أداء فاعلة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال تحقيق المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية والتوجه الاستراتيجي للمنظمة، كما أن القيادة الاستراتيجية من خلال ممارستها السليمة تؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها في تحقيق أهدافها في نطاق استراتيجيات هذه المنظمات، بما يتطلب ضرورة وجود مهارات عالية لدى هؤلاء القادة تمكنهم من تحقيق الانسجام مع التطورات والمستجدات في بيئة أعمال المنظمة، والتفاعل الصحيح مع أثارها المتعددة، ومع التطورات المتنوعة والمتسارعة في بيئه الأعمال استدعت الحاجة وجود مهارات قيادية استراتيجية عالية لدى القادة مثل: (القوة الشخصية، الذكاء، الكفاءة، إدارة الصراع، الاتصال الفعال، التفكير الاستراتيجي) تمكنهم من القيام بأدوارهم المناطة بهم بفاعلية وكفاءة (أبو بكر، 2020، 13).

ومما سبق يمكن القول أن الطبيعة المعقدة وغير المستقرة للبيئة العالمية جعلت البنوك عرضة للأزمات والصعوبات التي تختلف أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيرها، مما يشكل خطراً إضافياً على بقاء واستمرارية هذه البنوك، في الوقت ذاته قد تحث هذه الأزمات البنوك على تطوير وتحسين رؤيتها وأساليبها تجاه إدارة الأزمات، بما يتماشى مع متطلبات وشروط بيئة العمل الجديدة، مما زاد في الاهتمام بإدارة الأزمات لمواجهتها والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير المتوقعة، إذ يمكن للقيادة الاستراتيجية الفعالة التنبؤ بالأزمات وإدارتها من خلال اكتشاف إشارة الإنذار المبكر، وبالتالي الاستعداد المسبق لمواجهتها واحتوائها والتقليل من أثارها قدر الإمكان بل واستثمارها في بعض الأحيان لما يملكه القائد من تفكير استراتيجي وسمات شخصية تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحرجة.

#### أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الأزمات بشكل عام من الوظائف المهمة التي يجب على المنظمات منحها الأولوية، وتطويرها باستمرار، وذلك لضمان بقاء واستمرار المنظمة بالعمل وفق آليات فعالة، وتعد الأزمات الاقتصادية أحد أنواع الأزمات التي تعاني منها الدول والشركات والمجتمعات، وكان لزاماً على المنظمات الراعية للنظام الاقتصادي الاهتمام بإدارة فعالة للأزمات الاقتصادية، لما لها من تأثير كبير على كل مناحي الحياة داخل الدولة، ولهذا لا بد من الاهتمام بوضع رؤية واضحة للتعامل مع الأزمات ووجود دعم ومساندة من الإدارة العليا.

وتشير التقارير الصادرة عن البنك المركزي اليمني إلى انخفاض المركز المالي للبنوك الإسلامية بنسبة (17%)، وقد تبين من خلال التقارير أن هناك تراجعاً في حصة القطاع الخاص من إجمالي قروض البنوك الإسلامية، وكذلك انخفاض التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك الإسلامية بنسبة (23%).

و بالاطلاع علي الدراسات السابقة على المستوى المحلي فقد تبين وجود ندرة في الدراسات التي جمعت بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، والتي أجريت على البنوك ومنها بنك سبأ الإسلامي حسب علم الباحثة، مما يجعل الموضوع مهم لإجراء المزيد من الدراسات لإثرائه من الناحية العلمية والعملية، ومن هذا المنطلق تتجلى أهمية دراسة واستقصاء هذا الموضوع، وهنا تبرز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي :

**ما دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟**

**وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:**

1. ما مستوى القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟
2. ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟
3. ما دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي . صنعاء؟
4. هل توجد فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي . صنعاء، والتي تعزى إلى المتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)؟

**ثانياً: أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، وينبثق من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
2. التعرف على مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
3. تحديد دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

4. تحديد مدى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، والتي تعزى إلى المتغيرات الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي:

1. حداثة الموضوع الذي تتناوله والمتمثل بـ (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات)، كونها ركزت على الربط بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي.
2. تعد هذه الدراسة إضافة للدراسات السابقة في مجال القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، والتي تم دراستها كمواضيع متفرقة.
3. الاستفادة من النتائج التي سوف تقدمها هذه الدراسة عن واقع القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، بهدف رفع مستوى قدرة وكفاءة بنك سبأ الإسلامي على إدارة الأزمات والاستعداد لموجهتها، وامكانية تعميم النتائج على البنوك الأخرى لتشابه بيئة العمل .
4. لفت أنظار الإدارة في بنك سبأ الإسلامي إلى أهمية تبني القيادة الاستراتيجية كأسلوب فعال في إدارة الأزمات .
5. تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات ومقترحات بناءة في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي .

### رابعاً: نموذج الدراسة: -

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم إعداد وتطوير هذ النموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وقد تم تقسيم المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) إلى أربعة أبعاد تمثلت في: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية)، وتم تقسيم المتغير التابع إدارة الأزمات إلى خمس أبعاد تمثلت في: (الإنذار، الاستعداد، الاحتواء بعد حدوث الأزمة، التعلم، استعادة النشاط)، وقد تم تحديد أبعاد كل من المتغير المستقل والتابع في ضوء مرجعيات علمية ، ودراسات سابقة وذلك على النحو الآتي :

### أولاً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

تم الاستناد إلى عدد من الدراسات السابقة في اختيار أبعاد المتغير المستقل للدراسة، وقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها الأكثر تكراراً ولها علاقة بمجتمع وعينة وأهداف الدراسة، وتم اختيار الأبعاد المتمثلة في :

( التوجه الاستراتيجي - رأس المال البشري . تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة - الثقافة التنظيمية ) ، و ذلك على النحو التالي:

**جدول (1) أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية**

المقدرات الجوهرية	الثقافة التنظيمية	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	تطوير رأس المال البشري	تحديد التوجه الاستراتيجي	الأبعاد
					المصدر
✓	✓	✓	✓	✓	(سلام والحكمي، 2023)
✓	✓	✓	✓	✓	(الشمسي، 2023)
✓	✓	✓	✓	✓	(قيقب، 2023)
	✓	✓	✓	✓	(الشخفير، 2022)
	✓	✓	✓	✓	(السفاري، 2021)
	✓	✓	✓	✓	(الغزاوي، 2021)
	✓	✓	✓	✓	(المعايطة، 2021)
	✓	✓	✓	✓	(الشهيب، 2020)
		✓	✓	✓	(المقرمي، 2020)
	✓	✓	✓	✓	(سليمير، 2017)
30%	80%	90%	100%	100%	النسبة

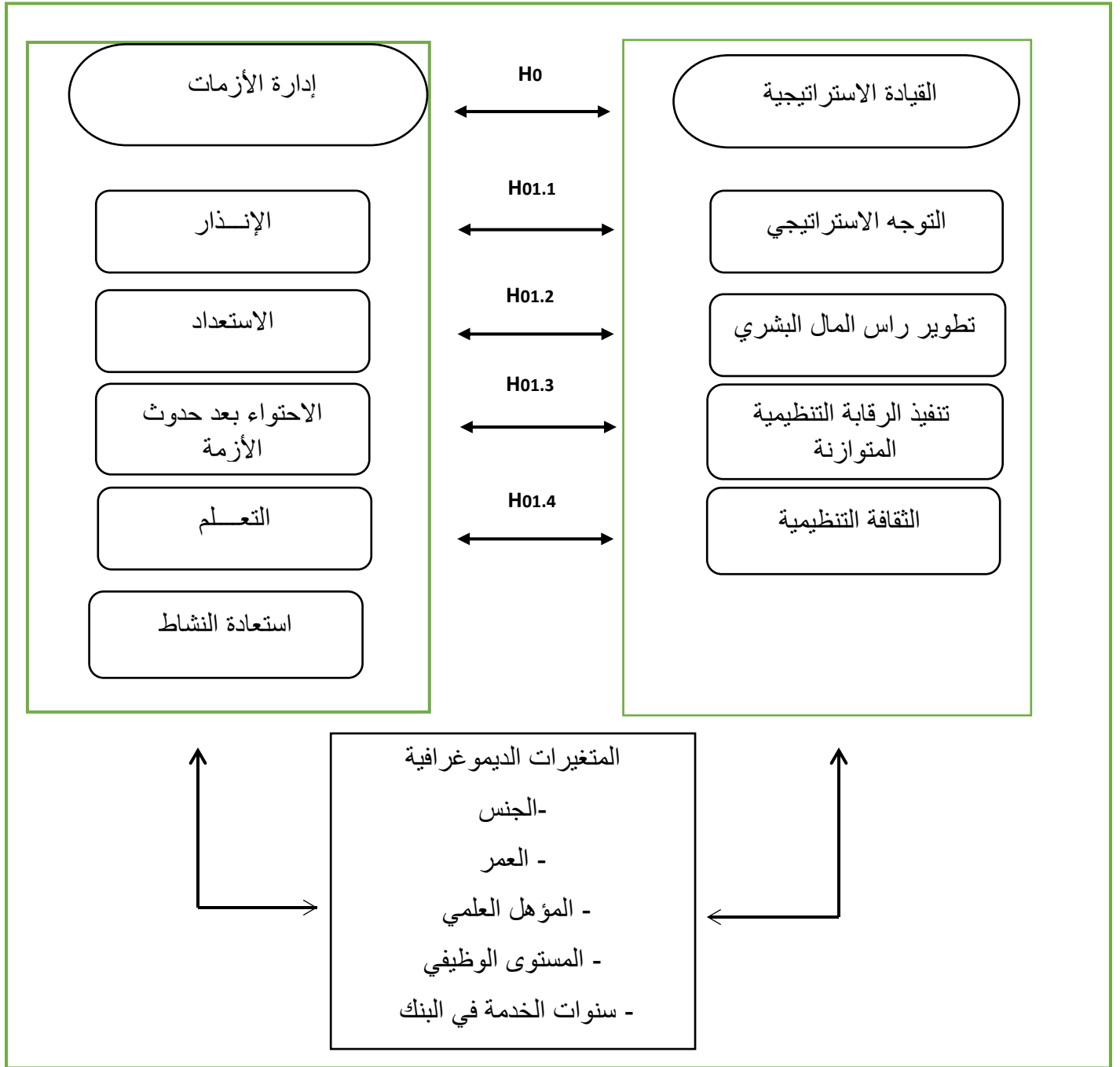
**ثانياً: المرجعيات الخاصة بأبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)**

تم الاستناد الى عدد من الدراسات السابقة في اختيار ابعاد المتغير التابع للدراسة، وقد تم اختيار هذه الأبعاد لأنها الأكثر تكراراً وارتباطاً بمجتمع وأهداف الدراسة، وقد تم اختيار الأبعاد المتمثلة في: (الإنذار - الاستعداد - الاحتواء بعد الأزمة - التعلم - استعادة النشاط) وذلك على النحو التالي:

جدول (2) أهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تحديد أبعاد إدارة الأزمات

استعادة النشاط	التعلم	الاحتواء بعد حدوث الأزمة	الاستعداد	الإنذار	الأبعاد المصدر
✓	✓	✓	✓	✓	(سلام والحكيمي، 2023)
✓	✓	✓	✓	✓	(الشمسي، 2023)
✓	✓	✓	✓	✓	(الشهيب، 2020)
		✓	✓	✓	(المصلح، 2020)
✓		✓			(البيلي، 2019)
✓	✓	✓	✓	✓	(خبشة، 2019)
✓	✓	✓	✓	✓	(العبد اللات، 2019)
	✓	✓	✓	✓	(خليفة، 2018)
✓	✓	✓	✓	✓	(عبد الواحد، 2017)
✓	✓	✓	✓	✓	(نجاد، 2016)
8	8	10	9	9	التكرار
%80	%80	%100	%90	%90	النسبة

تم بناء وتطوير نموذج الدراسة بناء على تحليل الدراسات السابقة، والتحليل النظري والمفاهيمي لمكونات الدراسة، ويتكون من المتغير المستقل: (القيادة الاستراتيجية)، والمتغير التابع: (إدارة الأزمات)، وتم التوصل إلى شكل النموذج المعرفي للدراسة كالآتي:



شكل (1) : هيكل النموذج المعرفي للدراسة

## خامساً: فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

### 1. الفرضية الأولى:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لتطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

د. 4- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

### 2. الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابة العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي تعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

### سادساً: مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

وتشمل مصطلحات الدراسة التعريفات المرجعية والإجرائية لمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية وهي:

### 1. القيادة الاستراتيجية:

"هي القدرة على توقع المستقبل وتصوره، والمحافظة على المرونة، والتفكير بشكل استراتيجي، والمبادرة با لتغييرات التي من شأنها أن تخلق الميزة التنافسية للمنظمة" (صالح وإبراهيم، 2019، 62).

التعريف الإجرائي: هي عبارته عن مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تهتم بأعمال بنك سبأ الإسلامي من أبواب متعددة، من حيث التخطيط لها، والتنسيق والتدريب لتلك الأعمال الخاصة بالأفراد، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة من تلك الأعمال لصالح البنك من خلال: (التوجه الاستراتيجي - رأس المال البشري . تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة - الثقافة التنظيمية).

## 2. التوجه الاستراتيجي: -

"هو عملية تتبناها الإدارة من أجل تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، وتهيئة السلوكيات المناسبة، لصياغة فلسفة خاصة بالمنظمة حول كيفية إدارة أعمالها انسجاماً مع ما تحمله من قيم ومعتقدات، وذلك لرسم المسار السليم الذي يمكن أن تسترشد به في رحلتها إلى المستقبل عبر تحديد رؤيتها ورسالتها، ومن ثم تحديد أهداف واقعية لغرض استثمار مواردها بشكل كفؤ ومميز" (اللهيبي، 2023، 82).

التعريف الإجرائي: : هو تحديد رؤية ودراسة وقيم بنك سبأ الإسلامي، وغاياته، وأهدافه المرسومة وفق الاستراتيجيات والسياسات.

## 3. تطوير رأس المال البشري:-

"هو حصيلة ما تمتلكه المنظمة التعليمية من المورد البشري بمهاراته، وخبراته، وقدراته، ومعارفه، والهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية، والموجودات الفكرية، والعلاقات التعاونية الداخلية والخارجية، التي يمكن توظيفها واستثمارها في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها" (شنيرت، 2019، 257).

التعريف الإجرائي: هو قدرة بنك سبأ الإسلامي على تنمية رأس المال البشري، وتطويره، وتحسين قدراته ومهارته، وزيادة خبراته بما يحقق أهدافه.

## 4. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:

"هي وسيلة للتأكد من أن القواعد واللوائح النازمة لسير العمل يتم الالتزام والتقييد والعمل بها من قبل الإدارات والعاملين فيها، وأنها موضوع احترام من قبل الجميع" (عقيلي، 2013، 435).

التعريف الإجرائي: هي قدرة بنك سبأ الإسلامي على الرقابة الفاعلة لأعماله المخططة، وتقييمها ومعالجة سلبياتها، وتعزيز إيجابياتها بما يحقق أهدافها.

## 5. الثقافة التنظيمية :

"هي مجموعة من المسلمات الأساسية التي وضعتها المنظمة، وطورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي ، والتي أثبتت فعاليتها"(البكاري، 2014،17).

التعريف الإجرائي: هي مجموعة من المفاهيم، والقيم، والافتراضات، والمعتقدات، والأفكار الجوهرية، التي يمتلكها البنك وتعززها لدى العاملين فيه، ويعمل على ممارستها لتحقيق أهدافه.

## 6. إدارة الأزمات:

"العملية الإدارية المستثمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات بأكبر قدر من الكفاءة الفاعلية وبما يقلل أكبر قدر من الضرر من للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة" (تركي،2016،31)

التعريف الإجرائي: هي تطبيق مجموعة من الإجراءات، والقواعد، والقرارات المبتكرة، قبل الأزمة وأثناءها، بغرض السيطرة والحد على أحداثها، والتحكم فيها وتوجيهها وفقا لمصلحة بنك سبأ الإسلامي ولمنع انفجارها، مع الاستفادة من دروسها لتطوير الأداء، من خلال: (الإنذار - الاستعداد- الاحتواء بعد الأزمة - التعلم - استعادة النشاط).

## 7. الإنذار:

"هو مجموعة من الأغراض التي تُنبئ باحتمال وقوع الأزمة، ويعني اكتشاف إشارة الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، حيث تحدث الأزمات عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات"(بورزان،2020،26).

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من العلامات الاستباقية والدلالات التحذيرية التي تحدث قبيل وقوع الأزمة في بنك سبأ الإسلامي، والتي قد تكون مؤشر لحدوث الأزمة، مما يتطلب من إدارة البنك الانتباه لها والتعامل معها بمهنية وجدية تامة.

## 8. الاستعداد:

"ويعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة بقصد منع وقوعها أو تقليل آثارها، ويجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهيكل الإدارة للتعرف على أعراض الأزمات المحتملة" (الحفني،2017،18).

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من الأنشطة التي يتخذها بنك سبأ الإسلامي قبل حدوث الأزمة، والتي تعكس مدى تحضير وسعي وجاهزية واستعداد إدارة البنك لمواجهة الأزمة، والوقاية من آثارها الضارة.

#### 9. احتواء الاضرار:

"يعني تنفيذ المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة للتقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، ويتم احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة وعلاجها، وتعتبر مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف إلى تقليل الخسائر لأدنى حد ممكن" (نخبة من الخبراء، 2014، 17).

**التعريف الإجرائي:** هو إعداد وتنفيذ الإجراءات والوسائل اللازمة وتقليل الضرر الحاصل بعد وقوع الأزمة، أو الحد من انتشارها الى بقية أجزاء بنك سبأ الإسلامي التي لم تتأثر بعد، وفق خطط وبرامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة

#### 10. استعادة النشاط :

"هو عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة بنك سبأ الإسلامي التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة بهدف استعادة التوازن، والمقدرة على ممارسة الاعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض البنك للأزمة، حيث لا بد أن تتوفر للبنك خطط طويلة أو قصيرة الأجل لإعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذا يتطلب قدرات فنية وإدارية ودعم مالي كبير" (هارون، 2016، 50)

**التعريف الإجرائي:** هو مجموعة من الإجراءات التي تهدف الى استعادة الثقة، وممارسة النشاطات اليومية في بنك سبأ الإسلامي بعد وقوع الأزمة، عبر خطط وبرامج شاملة للعودة إلى الوضع الطبيعي قبل حدوث الأزمة.

#### 11. التعلم:

"هو الاستفادة من الدروس والعبر التي مرت بها المنظمة في المراحل المختلفة، والمنظمات الأخرى المماثلة، وإعادة القياس لمستوى الجاهزية للجوانب الوقائية والجوانب العلاجية، والعمل على تلافي الأخطاء" (الشيال والجداية، 2021، 133)

**التعريف الاجرائي:** هو بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمات في بنك سبأ الإسلامي وبناء خبرات من الدروس والتجارب لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.

## سابعاً: حدود الدراسة: -

1. **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات بأبعادها: (الإنذار، الاستعداد، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .
3. **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع العاملين في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

في هذا المبحث سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية من حيث: أهدافها، والمنهجية المستخدمة، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وسيتم عرض الدراسات الخاصة بالمتغيرات محلياً وعربياً وأجنبياً، وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، مع ذكر أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية، وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (3) ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية :

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل: (القيادة الاستراتيجية)	
أ. الدراسات المحلية:	
1. دراسة (قيقب، 2023) بعنوان: " دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية":	
بلد الدراسة:	اليمن - أطروحة دكتوراه-2023.
أهداف الدراسة:	الكشف عن دور العدالة التنظيمية -المتغير الوسيط- في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية.
المتغير المستقل:	القيادة الاستراتيجية .
المتغير التابع :	الولاء التنظيمي.
إجراءات الدراسة:	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتضمن مجتمع الدراسة (1342) قائداً وأكاديمياً وإدارياً يعملون في عشر جامعات يمنية أهلية، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (301) مفردة.
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والعدالة التنظيمية، وبين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، وبين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية.
2- دراسة (الشخفير، 2022) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الأهلية":	

اليمن - رسالة ماجستير - 2022م	بلد الدراسة :
تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الأهلية، ودراسة وتحليل مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، المهارات الفكرية الاستراتيجية، المهارات السلوكية الاستراتيجية)، ومستوى الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية).	أهداف الدراسة:
القيادة الاستراتيجية.	المتغير المستقل :
الصحة التنظيمية .	المتغير التابع :
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات محل الدراسة والمتمثلة في: (جامعة العلوم والتكنولوجيا - جامعة سبأ - جامعة الأندلس للعلوم والتقنية - الجامعة اليمنية - جامعة الملكة أروى - جامعة العلوم الحديثة)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (306) عنصر، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (189) مفردة.	إجراءات الدراسة:
وجود دور لأبعاد القيادة الاستراتيجية: (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، استغلال المقدرات الجوهرية، تعزيز الثقافة التنظيمية، المهارات الفكرية الاستراتيجية، المهارات السلوكية الاستراتيجية) في تحسين الصحة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية، وأن مستوى الصحة التنظيمية في الجامعات محل الدراسة كان مرتفعاً .	أهم نتائج الدراسة :
3. دراسة (السفاري، 2021) بعنوان: " اثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن ":	
اليمن - أطروحة دكتوراه-2023.	بلد الدراسة:
تحديد أثر الدور المعدل للتوجه الريادي (الاستباقية - تحمل المخاطر) في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة في البنوك العاملة في اليمن.	أهداف الدراسة:
القيادة الاستراتيجية .	المتغير المستقل:
المنظمة المتعلمة.	المتغير التابع :

<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتضمن مجتمع الدراسة (2082) فرداً من الوظائف الإشرافية، وشملت عينة الدراسة (404) استمارة موزعة على البنوك والوظائف كعينة عشوائية طبقية.</p>	<p>إجراءات الدراسة:</p>
<p>وجود أثر معدل للتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة لدى البنوك العاملة في اليمن.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة:</p>
<p>4- دراسة (المقري، 2020) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة (دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء) ":</p>	
<p>اليمن - أطروحة دكتوراه-2020.</p>	<p>بلد الدراسة:</p>
<p>التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء من خلال إدارة المعرفة.</p>	<p>أهداف الدراسة:</p>
<p>القيادة الاستراتيجية.</p>	<p>المتغير المستقل :</p>
<p>رأس المال الفكري .</p>	<p>المتغير التابع:</p>
<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (461) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية الأهلية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (210) مفردة.</p>	<p>إجراءات الدراسة</p>
<p>وجود دور إيجابي للقيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية الأهلية، ووجود اهتمام بالقيادة الاستراتيجية، ورأس المال الفكري في الجامعات اليمنية الأهلية مجال الدراسة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة:</p>
<p><b>ب. الدراسات العربية :</b></p>	
<p>5. دراسة (الغزوي، 2021) بعنوان: " تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي) ":</p>	
<p>العراق - رسالة ماجستير -2021.</p>	<p>بلد الدراسة :</p>
<p>اختبار تأثير القيادة الاستراتيجية عن طريق أبعادها : (التركيز على العاملين، كفاءة العملية، تطوير الاعمال، الابداع التنظيمي) في تعزيز الأداء العالي في هيئة الحشد الشعبي .</p>	<p>أهداف الدراسة:</p>

المتغير المستقل:	القيادة الاستراتيجية .
المتغير التابع :	الأداء العالي.
إجراءات الدراسة:	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وقد تم اختيار هيئة الحشد الشعبي ميداناً تطبيقياً للدراسة الحالية وفق عينة بلغت (260) مستجيباً من القيادات العليا في الهيئة.
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي في هيئة الحشد الشعبي.
6. (المعاينة، 2021) بعنوان: " اثر القيادة الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية ( دراسة حالة : بنك القاهرة عمان )	
بلد الدراسة :	الأردن - رسالة ماجستير - 2021 .
أهداف الدراسة:	التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: ( التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية المؤثرة، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الرشاقة التنظيمية بأبعادها: (الاستشعار، المرونة، السرعة، الكفاءة).
المتغير المستقل :	القيادة الاستراتيجية.
المتغير التابع :	الرشاقة التنظيمية.
إجراءات الدراسة:	تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، تم توزيعه (177) استبانة، أي ما نسبته (74.6%) من مجتمع الدراسة.
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة: (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية المؤثرة، الممارسات الأخلاقية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) على الرشاقة التنظيمية في بنك القاهرة عمان.
7. دراسة (شاتي، 2017) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الصحية في محافظة ذي قار " :	
بلد الدراسة :	العراق - رسالة ماجستير -2017 .

أهداف الدراسة:	التعرف على دور القيادة الاستراتيجية وبعض أنماطها (القيادة التبادلية و القيادة التحويلية) في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار.
المتغير المستقل :	القيادة الاستراتيجية .
المتغير التابع :	مبادئ الجودة الشاملة .
إجراءات الدراسة:	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، تم توزيعها على عينة مؤلفة من (51) مدير قسم وشعبة ووحدة في دائرة صحة ذي قار.
أهم نتائج الدراسة:	وجود دور وتأثير كبير للقيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار ومؤسساتها الصحية.
8. دراسة (عطاء ،2017) بعنوان: " أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية) " :	
بلد الدراسة :	السودان – أطروحة دكتوراه-2017 .
أهداف الدراسة:	التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة: (القيادة التبادلية و القيادة التحويلية) في تحقيق تميز الأداء، وأثر المتغير الوسيط المعرفة بأبعادها: (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) في تحقيق تميز الأداء.
المتغير المستقل :	القيادة الاستراتيجية .
المتغير التابع :	تميز الأداء .
إجراءات الدراسة:	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات شركة سوداتل وشركة زين ، والبالغ عددهم (800) قائد، تم اختيار عينة عشوائية قوامها (160) مفردة
أهم نتائج الدراسة:	وجود أثر إيجابي للقيادة الاستراتيجية في تحقيق تميز الأداء (محور العملاء، المحور المالي)، ووجود أثر للمعرفة (الضمنية والظاهرة) في تميز الأداء .

ج. الدراسات الأجنبية :

9. (Kasun,2022) INVESTIGATING INFLUENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP ON FINANCIAL PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN KENYA

عنوان الدراسة : التحقيق في تأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا.

بلد الدراسة: كينيا. رسالة ماجستير - 2022.

أهداف الدراسة: تحليل نقدي لتأثير القيادة الاستراتيجية على الأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا.

المتغير المستقل : القيادة الاستراتيجية

المتغير التابع : الأداء المالي.

إجراءات الدراسة: استهدفت الدراسة 112 مشاركًا من 8 بنوك تجارية في المستوى الأول من تصنيف البنك المركزي الكيني (CBK). استخدم الباحث تصميم البحث الاستكشافي لإجراء الدراسة. تم جمع البيانات الأولية عن طريق استخدام كل من مغلقة واستبيان مفتوح. تم تحليل البيانات باستخدام كل من الإحصاء الوصفي والاستنتاجي.

أهم نتائج الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الاستراتيجية والأداء المالي للبنوك التجارية في كينيا.

10.( Boad, 2019) The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large organizaions.

عنوان الدراسة : دور القيادة الاستراتيجية في ربحية الشركات الكبيرة .

بلد الدراسة : الصين - رسالة ماجستير - 2019

أهداف الدراسة: استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها كبار المسؤولين التنفيذيين لضمان الربحية في الإعداد الضريبي الكبير المنظمات.

المتغير المستقل : القيادة الاستراتيجية.

المتغير التابع : ربحية الشركات الكبيرة.

إجراءات الدراسة:	كانت البيانات تم جمعها باستخدام المقابلات شبه المنظمة والوثائق التنظيمية.
أهم نتائج الدراسة	النتائج المستمدة من هذه الدراسة قد المساهمة في التغيير الاجتماعي حيث يستخدم كبار المديرين التنفيذيين استراتيجيات فعالة لزيادة الجدوى الاقتصادية وفرص العمل من خلال نمو الأعمال المحسنة
11.( Olaka,2018) Strategic leadership and strategy implementation in commercial banks in Kenya .	
عنوان الدراسة :	القيادة الاستراتيجية و تنفيذ الاستراتيجية في البنوك التجارية في كينيا .
بلد الدراسة:	كينيا. رسالة ماجستير- 2018.
أهداف الدراسة:	التحقيق في تأثير القيادة الاستراتيجية على تنفيذ الاستراتيجية في البنوك التجارية في كينيا.
المتغير المستقل :	القيادة الاستراتيجية.
المتغير التابع :	تنفيذ الاستراتيجية .
إجراءات الدراسة:	اعتماد تصميم بحث كمي كان جمهوره المستهدف هو فريق الإدارة العليا في البنوك التجارية في كينيا. أداة جمع البيانات هي الاستبانة .
أهم نتائج الدراسة:	أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ الفعال للاستراتيجية وبين القيادة الاستراتيجية .
ثانياً: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات ) :	
أ. الدراسات المحلية :	
12. دراسة (البيلي،2019) بعنوان: " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات بوكالة الأنباء اليمنية سبأ":	
بلد الدراسة :	اليمن - رسالة ماجستير-2019.
أهداف الدراسة:	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوكالة الأنباء اليمنية سبأ .
المتغير المستقل :	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع:	إدارة الأزمات .

إجراءات الدراسة:	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها في مجتمع مكون من (1200) موظف بوكالة (سبأ) وذلك بأخذ عنة طبقة عشوائية للقياس الكمي لأراء العينة، ومستخدمه في ذلك الاستبانة كأداة للدراسة.
أهم نتائج الدراسة:	غموض مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى موظفي الوكالة وغياب الرؤية لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف وكذا تحليل الخيارات الاستراتيجية في ضوء العوامل الداخلية والخارجية وعمل الوكالة على التحكم في مسارات الأزمة.
13. دراسة (خبشه، 2019) بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات بشركات صناعة الأدوية اليمنية:	
بلد الدراسة :	اليمن - رسالة ماجستير -2019
أهداف الدراسة:	التعرف على دور التمكين بأبعاده: (تقويض السلطة، مشاركة اتخاذ القرار، مشاركة المعلومات، الاتصال الفعال، التدريب، فرق العمل، التحفيز) في إدارة الأزمات ومستوى تطبيقها بشركات صناعة الأدوية اليمنية.
المتغير المستقل :	التمكين.
المتغير التابع :	إدارة الأزمات .
إجراءات الدراسة:	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات صناعه الأدوية بأمانة العاصمة، وعددها (7) شركات، وعينة عشوائية بلغت (297) بنسبة 24% من مجتمع الدراسة.
أهم نتائج الدراسة:	وجود علاقة طردية قوية جداً بين التمكين وإدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية اليمنية.
14. دراسة (عبد الواحد، 2017) بعنوان: " القيادة التحويلية و علاقتها بمهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة إب ":	
بلد الدراسة :	اليمن - رسالة ماجستير -2017.

معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية و مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة إب ، و التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الإدارية في جامعة إب للقيادة التحويلية و مهارات إدارة الأزمات .	أهداف الدراسة:
القيادة التحويلية.	المتغير المستقل :
إدارة الأزمات.	المتغير التابع :
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، و تحدد مجتمع البحث وعينته بجميع القيادات الإدارية في جامعة إب ، حيث بلغ عددهم (139) قيادياً وقيادية .	إجراءات الدراسة:
أن ممارسة القيادات الإدارية في جامعة إب للقيادة التحويلية وإدارة الأزمات بشكل عام حصل على تقدير متوسط، ووجود علاقة ارتباط إيجابية طردية قوية بين القيادة التحويلية و إدارة الأزمات .	أهم نتائج الدراسة:
15. دراسة (نجاد، 2016) بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة حالة في الخطوط الجوية اليمنية " :	
اليمن - رسالة ماجستير -2016	بلد الدراسة :
التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية، وتقييم مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات .	أهداف الدراسة:
التخطيط الاستراتيجي.	المتغير المستقل :
إدارة الأزمات .	المتغير التابع :
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة من (119) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي.	إجراءات الدراسة:
أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات .	أهم نتائج الدراسة:

ب. الدراسات العربية :

16- دراسة (المصلح، 2020)، بعنوان : " دور عمليات إدارة المعرفة الاستراتيجية في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع القطرية"

الأردن . رسالة ماجستير- 2020 .	بلد الدراسة :
قياس عمليات إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها: ( تكوين المعرفة - صدق المعرفة. خزن المعرفة، نشر المعرفة - وتطبيق المعرفة) على إدارة الأزمات بأبعادها: ( مرحلة الإنذار المبكر، مرحلة التعامل مع الأزمة، مرحلة التقييم وإعادة البناء) .	أهداف الدراسة:
إدارة المعرفة الاستراتيجية .	المتغير المستقل :
إدارة الأزمات .	المتغير التابع :
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (3548) قائداً وقائدة، تم اختيار عينة عشوائية بلغت (326) مفردة .	إجراءات الدراسة:
وجود أثر إيجابي لعمليات إدارة المعرفة الاستراتيجية بأبعادها: ( تكوين المعرفة - صدق المعرفة. خزن المعرفة، نشر المعرفة - وتطبيق المعرفة) على إدارة الأزمات بأبعادها: ( مرحلة الإنذار المبكر، مرحلة التعامل مع الأزمة، مرحلة التقييم وإعادة البناء) .	أهم نتائج الدراسة:

17. دراسة (العبد اللات، 2019) بعنوان : "أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات - الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية":

الأردن - أطروحة دكتوراه-2019.	بلد الدراسة :
التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، ودور الذكاء المنظمي في تحسين ذلك الأثر.	أهداف الدراسة:
التوجهات الاستراتيجية.	المتغير المستقل:
إدارة الأزمات .	المتغير التابع:

إجراءات الدراسة:	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددهم (315) فرداً.
أهم نتائج الدراسة :	وجود أثر معنوي للتوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، وأن الذكاء المنظمي يؤدي إلى تحسين ذلك الأثر .
18. دراسة (خليفة،2018) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا":	
بلد الدراسة :	الاردن- رسالة ماجستير -2018.
أهداف الدراسة:	التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الليبية .
المتغير المستقل:	التخطيط الاستراتيجي.
المتغير التابع :	إدارة الأزمات.
إجراءات الدراسة:	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وشملت عينة الدراسة (160) موظفاً في (10) بنوك تجارية في ليبيا.
أهم نتائج الدراسة:	أن هناك مستوى عالٍ من التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى البنوك التجارية في ليبيا .
<b>ج. الدراسات الأجنبية:</b>	
19. (Finnegan ,2020) Organizational crisis management in Ireland: a qualitative investigation using the crisis life cycle framework.	
عنوان الدراسة :	إدارة الأزمات التنظيمية في أيرلندا: تحقيق نوعي باستخدام إطار دورة حياة الأزمة.
بلد الدراسة :	أيرلندا. رسالة ماجستير. 2021.
أهداف الدراسة:	تطبيق أطر إدارة الأزمات في سياق مقدمي خدمات الرعاية الصحية العامة والخاصة في أيرلندا.
المتغير المستقل	إدارة الأزمات التنظيمية .
المتغير التابع	دورة حياة الأزمة.

إجراءات الدراسة:	تم إجراء المقابلات شبه المنظمة ، مع خضوع البيانات المنسوخة لتحليل موضوعي مكثف.
أهم نتائج الدراسة:	أنه مع زيادة تعقيد العالم يزداد أيضاً تواتر الأزمات التي تمر بها المنظمات، ويعد التعلم بشكل انعكاسي من الأحداث العالمية الكبرى أمراً بالغ الأهمية في الاستعداد لأحداث الأزمات المستقبلية.
20. ( Eletta van ،2021) Leadership and Stress in Crisis Teams – An Exploratory Research Looking at crisis management.	
عنوان الدراسة:	القيادة والتوتر في فرق الأزمات - بحث استكشافي يبحث في ضغوط (أو) خبرة قادة الأزمات .
بلد الدراسة :	هولندا. رسالة ماجستير- 2021.
أهداف الدراسة:	استكشاف الضغوط المحتملة لقادة الأزمات والتحقيق في علاقتها بالتوتر.
المتغير المستقل :	القيادة والتوتر.
المتغير التابع :	خبرة قادة الأزمات.
إجراءات الدراسة:	تم إجراء تسع مقابلات نوعية مع قادة الأزمات متعددي المهنيين، وقبل المشاركة في المقابلات قام قادة الأزمات بملء استبيان مسبق، وتم إجراء المقابلات عبر الإنترنت وتراوحت بين 30 دقيقة وساعة واحدة
أهم نتائج الدراسة	أشارت النتائج إلى الضغوط الرئيسية التالية في جميع المهن: ضغوطات القيادة (الشك في اتخاذ القرار والمسؤولية والتنقل العاطفي) ، والضغوط التنظيمية (نقص الدعم) ، والضغوط الشخصية (الإرهاق) ، والشخصية (أدوار الفريق) والضغوط الظرفية ( ظروف غير متوقعة ، ومواجهة مع الضحايا ، ومخاطر عالية / ضغط ، وتنسيق مع أصحاب المصلحة المتعددين). كان هناك اتفاق ثابت بين قادة الأزمات الذين تمت مقابلتهم حول هذه العوامل.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) :	
أ. الدراسات المحلية :	
21. دراسة (سلام والحكمي، 2023) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة ":	
بلد الدراسة:	اليمن - أطروحة دكتوراه-2023.
أهداف الدراسة :	تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة)، على إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة.
المتغير المستقل :	القيادة الاستراتيجية .
المتغير التابع:	إدارة الأزمات.
إجراءات الدراسة:	اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، وتحدد مجتمع الدراسة بـ (288) موظف في الوظائف القيادية والإشرافية في (7) مستشفيات أهلية يمنية .
أهم نتائج الدراسة:	أن هناك مستوى عالي من ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، وأن هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات .
22. دراسة (الشمسي، 2023) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن":	
بلد الدراسة:	اليمن - أطروحة دكتوراه-2023.
أهداف الدراسة :	تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات في البنوك العاملة في اليمن .
المتغير المستقل :	القيادة الاستراتيجية .
المتغير التابع:	التفوق التنافسي.

<p>وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في البنوك العاملة في اليمن وعددهم (1710) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقه نسبية بواقع (313) مفردة.</p>	<p>إجراءات الدراسة:</p>
<p>جود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة وإدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك محل الدراسة، وكذلك وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة:</p>
<p><b>ب. الدراسات العربية :</b></p>	
<p>23. دراسة (الشهيب، 2020) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للأجهزة الأمنية (دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل) ":</p>	
<p>العراق - دراسة ماجستير -2020.</p>	<p>بلد الدراسة:</p>
<p>الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية في ادارة الأزمات للأجهزة الامنية.</p>	<p>أهداف الدراسة:</p>
<p>القيادة الاستراتيجية.</p>	<p>المتغير المستقل :</p>
<p>إدارة الأزمات .</p>	<p>المتغير التابع :</p>
<p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (894) من الضباط القادة، وتم اختيار عينة طبقية مقدارها (269) من مجتمع الدراسة .</p>	<p>إجراءات الدراسة:</p>
<p>وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابي بين متغيرات الدراسة وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية سواء على المستوى الكلي او على مستوى الأبعاد وتكييفها سيساهم وبشكل قوي من زيادة قدرة مديرية شرطة محافظة بابل على إدارة الأزمات .</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>24. دراسة(سليم،2017) بعنوان : " دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني "</p>	

بلد الدراسة:	فلسطين - رسالة ماجستير -2017.
أهداف الدراسة :	التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي، وقياس قدراتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.
المتغير المستقل	القيادة الاستراتيجية.
المتغير التابع	إدارة الأزمات.
إجراءات الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، واعتمدت أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وعددهم (137) ضابطاً.
أهم نتائج الدراسة	أن واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي بلغ درجة عالية، وأن القيادة تمتلك خبرة عملية كبيرة في إدارة الأزمات .
25. دراسة (أبو حجير، 2014) بعنوان: " القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المنظمات الحكومية الفلسطينية "	
بلد الدراسة:	مصر - أطروحة دكتوراه -2014.
أهداف الدراسة :	التعرف ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المنظمات الحكومية الفلسطينية .
المتغير المستقل	القيادة الاستراتيجية.
المتغير التابع	إدارة المخاطر والأزمات.
إجراءات الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وبلغ حجم المجتمع (2862) موظفاً، تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (193) مفردة.
أهم نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة بشكل عام :

1. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة واستفادة الباحثة من الدراسات السابقة :

يوجد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إما من حيث المتغيرات، أو منهج الدراسة، أو طبيعة المشكلة، وكذلك فإن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في العديد من النقاط، وقد تم تلخيص جميع ما سبق في الجدول رقم (4) كما يلي :

الجدول رقم (4) أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة واستفادة الباحثة :

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	استفادة الباحثة
<p>1. تكوين تصور عن متغيري الدراسة الحالية من حيث : (المفهوم والمنهجية، وإثراء الإطار النظري) حيث يمكن البناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة.</p> <p>2. التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة منها في تحديد تأثير المتغيرات على بعضها البعض.</p> <p>3. في إعداد وتصميم الاستبانة. الوصول إلى بعض المصادر والمراجع.</p>	<p>1. في مجالات متغيري أبعاد الدراسة إذ جمعت بين: ( تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير راس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، والانذار والاستعداد، الاحتواء بعد حدوث الأزمات، استعادة النشاط، والتعلم) .</p> <p>2- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في طبيعة المشكلة.</p>	<p>1. استخدامها لمنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات هي الاستبانة .</p> <p>2- تشابهت هذه الدراسة مع كل من دراسة، (سلام والحكمي، 2023)، ودراسة (الشمس، 2023)، و(الشهيب، 2020) و(سليم، 2017) و(أبو حجير، 2014)، بتناولها للمتغير المستقل: ( القيادة الاستراتيجية)، و المتغير التابع (إدارة الأزمات).</p> <p>3- توصلها إلى بعض نتائج الدراسة الحالية من خلال تناول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.</p>

## 2. ما تميزت به الدراسة الحالية :

أ. أنها من أوائل الدراسات - حسب علم الباحثة - التي أجريت في بنك سبأ الإسلامي في صنعاء، وناقشت دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ، إذ لم تناقشه الدراسات والأبحاث السابقة بشكل مفصل.

ب. ربطت الدراسة الحالية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية)، وبين أبعاد إدارة الأزمات (الإنذار، الاستعداد، الاحتواء بعد حدوث الأزمة، استعادة النشاط، التعلم) في بنك سبأ الإسلامي .

ج. تعتبر هذه الدراسة نقطة انطلاق لدراسات أخرى تتناول جوانب أخرى في البنوك اليمنية .

## الفصل الثاني

### الاطار النظري للدراسة

. المبحث الأول: القيادة الاستراتيجية

. المبحث الثاني: إدارة الأزمات

## المبحث الاول القيادة الاستراتيجية

### تمهيد:

يتناول هذا المبحث القيادة الاستراتيجية من حيث مفهومها، وأهميتها وأهدافها وخصائصها، وعوامل نجاحها، ووظائفها، ومن ثم أبعاد القيادة الاستراتيجية .

### أولاً: مفهوم القيادة الاستراتيجية:

من خلال تتبع الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية لوحظ أنها تختلف اختلافاً ظاهرياً حول مفهوم القيادة الاستراتيجية؛ إذ تركز أغلب التعريفات على أن القيادة الاستراتيجية توجه المنظمات نحو تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين في علم الإدارة مفهوم القيادة الاستراتيجية وأوردوا العديد من التعريفات نذكر منها الآتي :

عرف المغيرية (2023، 458) القيادة الاستراتيجية بأنها: " فن صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة تقوم بها القيادات العليا لرسم مستقبل المنظمة، وتحقيق أهدافها البعيدة المدى عن طريق ممارستها للتوجه الاستراتيجي ودعمها للثقافة التنظيمية، وتطويرها للكادر البشري، وقدرتها على اتخاذ القرار التشاركية للوصول إلى تحقيق تميز المنظمة ".

وينظر (Hoskisson and, Ireland, Hitt (2016,22) إلى القيادة الاستراتيجية على أنها تحديد التوجه الاستراتيجي، وتطوير رأس المال، واستكشاف الموارد والسلوكيات الأخلاقية، وإنشاء منظمة متوازنة والحفاظ على ثقافتها.

"وهي ظاهرة فريدة موزعة في العالم، فهي تعد من التوازنات القدرية، ويلاحظ ظهورها في جميع المجتمعات، وغير مقيدة بزمان أو تفوق عرق بشري آخر" (القراري، 2015، 205).

ويشير كل من صالح وإبراهيم (2019، 62) إلى القيادة الاستراتيجية بأنها : " القدرة على التوقع والتصور، والاحتفاظ بالمرونة، وتمكين الآخرين لخلق التغيير الاستراتيجي كلما تطلب ذلك " .

وترى الباحثة أن القيادة الاستراتيجية هي: المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها الى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجيهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، والتي تنفرع عمودياً على كافة مستوياتها المختلفة وصولاً إلى الأدوار والمهام المناطة بالموظفين ، وأفقياً على كافة وحداتها وأقسامها المختلفة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تقوم البنوك باتخاذ قرارات بشأن التعيين، والتكنولوجيا المستخدمة، وطرق العمل

وحجم العمل، أي أن حياة البنوك منذ نشأتها وأثناء نموها وحتى تحقيقها لرؤيتها تعتمد بشكل أساسي على وضع الأهداف وبذل الجهود المناسبة لتحقيقها في إطار توجيهها الاستراتيجي. **ثانياً: أهمية القيادة الاستراتيجية وأدوارها:**

تتلخص أهمية القيادة الاستراتيجية في جوانب مختلفة ذكرها كل من (Chen & Lee, 2007, 243) و(ابوبكر، 2018، 55) و (رفاعي والمتعال، 2019، 53) و(يونس، 2011، 44) و(الركابي، 2004، 23) :

1. توجد علاقة طردية بين القيادة الاستراتيجية الفعالة وتحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن القيادة الاستراتيجية الفعالة تعمل على بناء ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التغيير، وتحقيق أهداف المنظمة .
2. تأكيد النموذج الأخلاقي في العلاقات الداخلية والخارجية، والذي يمثل المنظمة في التعامل مع الهيئات والمنظمات ذات الصلة.
3. الإسهام في ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال أسلوب القائد في قيادة المنظمة، والأساليب الإدارية المتبعة التي تؤثر على قيم المنظمة.
4. التوفيق بين حاجات أصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة، وتحقيق التوازن الاستراتيجي بين هذه الحاجات حتى لو كانت متعارضة.
5. القيادة الاستراتيجية هي السبب في التفوق التنافسي من خلال لعب الدور الاستراتيجي الطامح للأفضل، والتي تفهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور وحساب المخاطر المتوقعة وصناعة القرارات المناسبة.

ويعتبر أسلوب القيادة الاستراتيجية هو الأفضل في المنظمة، لأن القادة الاستراتيجيين يكونون ما يلي: (سليمان ، 2023)

- منفتحون على الأفكار الجديدة طالما أنها تدعم الرؤية الشاملة.
- اتخاذ القرارات المحسوبة.
- القدرة على التأثير على الناس.
- التعرف على كيفية منع وتحفيز المخاطر.
- يبحثون باستمرار عن طرق للتحسين.
- تشجيع التفكير الموضوعي الذي يدعم الرؤية الشاملة.
- تشجيع الوصول إلى الأهداف لاستراتيجية.
- دعم الوحدة والتعاون بين الموظفين.

- يمكن أن تجعل الموظفين منتجين ومستقلين بشكل دائم.
- تنظيم برامج المكافآت والتحفيز.
- بناء الالتزام والانضباط في العمل.
- الوضوح حول المهام والأهداف.

كما يرى أبوردين والطائي (2018) أن الشركات على الرغم من اختلافها في الأعمال والنشاطات تسعى من أجل الوصول إلى الأهداف، والبقاء والنمو، والتكيف، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود القيادة الاستراتيجية الناجحة التي ترتقي بالشركات إلى النجاح والتطور بمجال أعمالها، ولكون القيادة الاستراتيجية تمتلك القدرة على وضع وتنفيذ الرؤية المستقبلية، وكذلك القدرة على قراءة الأحداث المستقبلية سواء كانت اقتصادية أم سياسية، وتطور التكنولوجيا، وكذلك عولمة الأعمال، وسرعة التغير والاتساع، وحالة عدم التأكد والغموض المتزايدان، الأمر الذي استدعى الاهتمام بالقيادة الاستراتيجية .

وهناك من يرى أدوار القيادة الاستراتيجية على أنها : مجموعة من الخصائص مثل التغيير الثقافي، والرؤية، والإبداع، والتمكين، والمشاركة، والتفكير (hamidi,2009) .

وقد حدد Strickland and Thompson.S (2008,44) خمسة أدوار يمارسها القادة الاستراتيجيون وهي: مراقبة تطبيق الاستراتيجيات، والاطلاع على المتغيرات عبر بناء شبكة معلومات رسمية وغير رسمية داخل المنظم، والتغيير الثقافي من خلال إرساء دعائم ثقافة تنظيمية محفزة للأفراد، والتخلي بالمرونة عبر الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتعزيز السلوكيات الأخلاقية، وقيادة عملية التغيير والتطوير التنظيمي باستخدام الإقناع والمشاركة والقوة .

و تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في إخراج أي طاقة إيجابية وتحويلها إلى عنصر إنتاج جيد وناجح، وتسعى القيادة الاستراتيجية إلى تقديم الصالح على الفاسد ومعرفة بواطن الأمور، واتخاذ أي قرار يتناسب مع الأمر الذي هو محل العمل والهدف المنشود.

### ثالثاً: أهداف القيادة الاستراتيجية:

ترى بن عز الدين (2019، 22) بأن الدراسات المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية قد اتفقت على خطوط عريضة حول الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال القيادة الاستراتيجية وهي :

1. إسقاط الحاضر على المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغييرات المستقبلية

2. التعامل مع المستقبل ومتغيراته بمرونة.

3. حل المشكلات المستقبلية التي ستواجه المنظمات من خلال الإنذار المبكر، وفي الوقت المناسب.

4. صياغة وفهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بوضوح، ورسم الطرق المثلى لتحقيقها بأقل زمن وأدنى تكلفة.

5. تمكين التابعين من قيادة أنفسهم، وإدراك العلاقة بين الأشياء والأهمية الاستراتيجية.

6. تصميم غرض المنظمة ورؤيتها، والقيم الأساسية لها.

7. عدم تجاهل العناصر المهمة في المنظمة، وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.

وفي سياق ذلك يمكن القول بأن هدف القيادة الاستراتيجية الأساسي يتمثل في: قدرة المنظمة من خلال قادتها على توقع المستقبل، والتكيف مع التغيرات الطارئة التي تحدث في البيئة الخارجية، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات الناتجة عن القيادة الاستراتيجية مثل المرونة، ونشر ثقافة تنظيمية ملائمة، ودعم رأس المال البشري، والتخطيط والتفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى مواجهة المشاكل المستقبلية التي ستواجه المنظمة.

**رابعاً: خصائص القيادة الاستراتيجية :**

الخصائص التي تميز القائد الاستراتيجي عن غيره من القادة تتمثل في العناصر التالية : ( يونس،

2012، 50)

1- قدرته على حيازة المواد النادرة أو اقتنائها : يُعد المال عماد الأعمال، ويمثل وسيلة مهمة يضيف إلى القائد قدرة تأثيرية في الوسط الذي يعيشه، وليس الأمر موقوفاً على المال فحسب ، وإنما على حيازته المعرفة والخبرة التي تؤثر بمستواها على كل ما هو موجود في الوسط التنظيمي، حيث تمنح هذه العناصر القائد نفوذاً على المدى البعيد، كما تمثل حيازة المعلومات و الدخول إليها من قبل القائد قوة مضافة إلى ما سبق.

2- المركز الوظيفي: لا شك أن المركز الوظيفي الذي يتحدد في موقع القمة يضع القائد في دائرة القيادة الاستراتيجية، حيث تنفرد المواقع العليا بسلطات وقدرة مرتبطة بالموقع الوظيفي ، فضلاً عن تعامل هذا الموقع مع القرارات الاستراتيجية التي تحتل موقعاً بين هيكل القرارات المنظمة أشبه بمهمة القائد ودور أفراد التنظيم.

3- مساهمته المباشرة في تحديد الاتجاه الشمولي للمنظمة :تظهر هذه المساهمة من خلال القرارات التي يتخذها، وعلى وجه التحديد تلك القرارات التي تسمى الأنشطة الرئيسية التي ينطوي عليها تحديد مجالات البنية التنظيمية والتصميم التنظيمي.

4- مصدر القوة والقدرة التي تمنحه التأثير على الغير : تشير القدرة هنا إلى مشروعية التأثير المكتسبة ذاتياً وليس على أساس ما يملكه من سلطة بشكل قانوني، فإن فعل القدرة الذاتية يجعل طواعية الانقياد من قبل

المؤوسين خياراً استراتيجياً للجماعة المنقادة وليس تنفيذاً لأوامر وتعليمات أو قوانين، ويحدث هذا الأمر عند حصول قناعة المجتمع التنظيمي بسداد رأي القائد ونزاهته.

5- إمكانية التوسع في العلاقات مع أصحاب التأثير: سواء أكان ذلك من داخل المنظمة أم من خارجها، بما يخدم تطلعات المنظمة وخياراتها المستقبلية، والتي تُحدث بدورها شبكة من العلاقات يسعى من خلالها الاستراتيجي إلى دعم وحماية الأطراف التي تسعى لإقامتها.

6- الخريطة العقلية المعرفية: يمثل الإدراك لدى الفرد إحدى الوسائل التي تشكل طريقة تفكيره في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتفسيرها وتنوعها، ويشير إلى أن البدائل التي تجتاز مراحل عملية صناعة القرار الاستراتيجي ستؤول بالنتيجة إلى شعور متخذ القرار في الإدارة العليا بأهمية البديل دون غيره، وفي السياق نفسه يلاحظ أن الإطار والخريطة العقلية لمتخذ القرار الاستراتيجي هي مصدر جميع الافتراضات المستقبلية حول مضمون معين، والجدير بالذكر أن صناع القرار الاستراتيجي يلجئون إلى المخطط الإدراكي الذي ينظم عالم المعرفة، والمتضمن مجموعة التوقعات بخصوص ما الذي سيحدث في حالة حدوث ظرف محدد وما الخيارات القائمة، وما المعلومات المطلوبة، وكيف تتجزأ بعض الوظائف المحددة.

كما يرى عبد العزيز (75،2020) أن خصائص القيادة الاستراتيجية هي:

1. بعد النظر والفصاحة: إن منح المنظمة الإدراك والإحساس باتجاهها الحقيقي يعد من المهام الرئيسية للقيادة ويبدو القادة الأقوياء يمتلكون القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب أن تسير فيه المنظمة، هذا فضلاً عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل الرؤية إلى الآخرين في المنظمة، وذلك بأسلوب يؤدي إلى تشجيع وبعث الحماس فيهم، مع مراعاة العمل باستمرار من أجل توضيح رؤيتهم حتى تصبح جزء من الثقافة السائدة في المنظمة، ويعتبر كل من جون كنيدي، ومارتن لوتر كينج، ومارجريت تاتشر، أمثلة للقيادة ذات الرؤية الثقافية فكل منهم كان يتمتع بوضوح وجلاء رؤيته تجاه المجتمع الذي يريدونه، وإن أحد أهم الأدوار الرئيسية للقيادة تتجسد في توفير عنصر القيادة الاستراتيجية لتابعيهم، وتشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية، والقيادة البلاغية بدرجة تكفي للاتصال بالناس في المجتمع معتمدين على لغة محفزة.

2. الالتزام: القائد القوي هو ذلك الشخص الذي يبرهن على التزامه تجاه رؤيته الخاصة مدعماً ذلك بالمثال، والقدرة، ونذكر في هذا الصدد حالة كين ايفرسون الرئيس التنفيذي لشركة نيوكور، وهي أحد أبرز الشركات لصناعة الصلب، حيث استمرت الشركة عشرين عاماً في جني الأرباح، ولقد أمكن إنجاز ذلك من خلال التركيز بقوة على تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى، بينما كانت معظم الشركات فريسة للخسارة، والتي بدأت من ايفرسون فكان يرد بنفسه على المكالمات الهاتفية، كما استعان بسكرتير واحد، وكان يستخدم سيارة قديمة

يقودها بنفسه وكان فخوراً بأنه أقل الرؤساء التنفيذيين أجراً، هذا الالتزام أكسبه احترام العاملين بالشركة الأمر الذي ترتب عليه استعداد العمال وحماسهم لبذل المزيد من الجهد والاجتهاد.

3. الامام والاحاطة الكاملة بشؤون العمل: القادة المميزون لا يعملون من فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة بشؤون العمل في شركاتهم، ويلجأ كثير من القادة والرؤساء إلى إنشاء قنوات خلفية لاكتشاف ما يجري في طيات المنظمة.

4. القدرة على التفويض: يعتبر القادة المميزون مفوضون ماهرون، وهم يعلمون أنهم إن لم يلجؤوا للتفويض فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تتعب كاهلهم، كما أنهم يعلمون أن تفويض التابعين في اتخاذ القرارات يعد أداة تحفيزية جيدة .

ويمكن القول أن هناك العديد من المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر لدى القادة ومنها :

- مهارة تصميم الاستراتيجية .
- مهارات تنفيذ الرقابة الاستراتيجية .
- مهارات إنسانية .
- مهارات فنية .

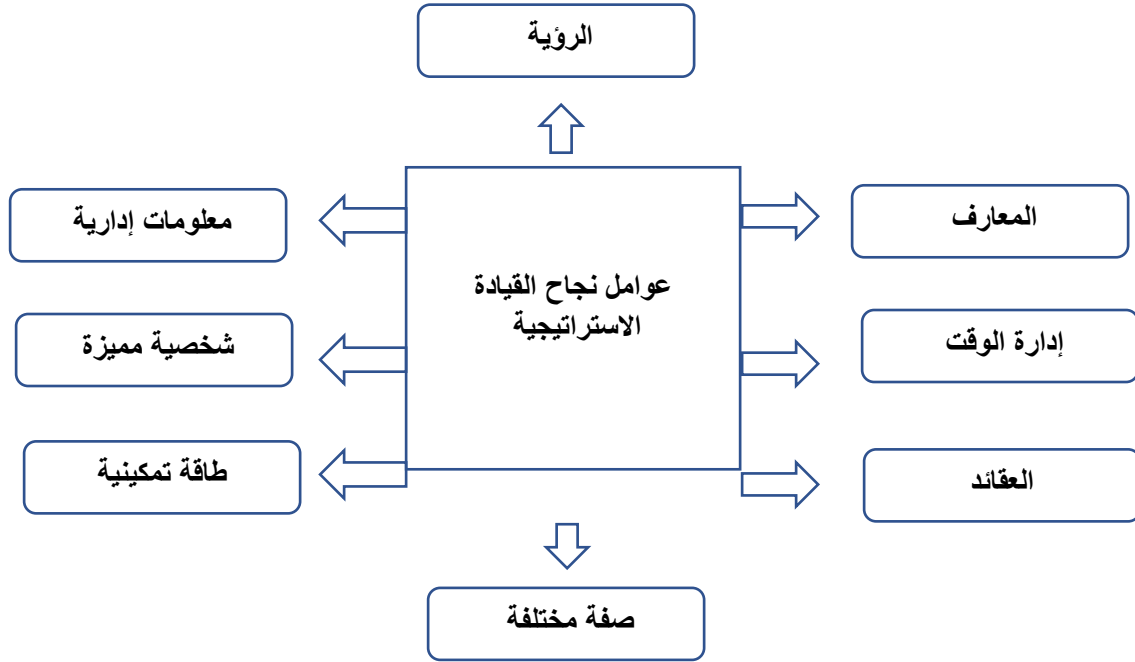
#### خامساً: عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية:

توجد مجموعة من العوامل التي تتميز بها القيادة الاستراتيجية في الشركة، والتي تجعل رؤية الشركة واضحة ومفهومة لكل العاملين على الرغم من الاختلافات في حجم النشاطات والأهداف التي حددتها في النمو والاستمرار والبقاء، والتي لا يمكن تحقيقها بعيداً عن وجود عوامل مؤثرة في نجاح القيادة الاستراتيجية للشركة التي تتميز بالمعارف والمعلومات بشكل جيد، و الرؤية المستقبلية الواضحة والقدرة على إدارة الوقت بشكل علمي وصحيح، وقراءة الاحداث والمستجدات التي تساعد هذه العوامل الشركة على الاستمرار والنمو في ظل قيادة استراتيجية ناجحة، وقد تطرق العديد من الباحثين والكتاب الى مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح القيادة الاستراتيجية ومن أهمها تلك التي نكرها كل من (الخضري 2018، 16) (باديس 2014، 23) و(يونس 2012، 45) و (طالب والبناء، 2011، 175) :

1. أن يمتلك القائد الرؤية الحقيقية المبنية على الحكمة والعلم والدراية الواسعة بأمر الشركة والعاملين فيها.
2. لديه المعارف والمعلومات بشكل يستطيع من خلاله معالجة المواقف التي تواجهه بشكل متوازن بدون إهمال أحد جوانبها.

3. إدارة الوقت بشكل علمي وصحيح من خلال الإمكانيات المتوفرة، وبالطريقة التي يستطيع من خلالها تحقيق الأهداف.
4. توفر بعض الصفات الخاصة لدى القائد تختلف عن الآخرين مثل الشجاعة، والحزم، والذكاء، والبديهة في معالجة الأخطاء، واتخاذ القرارات الضرورية والحازمة والحرية.
5. لديه القدرة على أداء المهام والمعرفة في الإدارة الحديثة.
6. الشخصية المميزة أو النافذة التي تؤثر في الآخرين .
7. طاقة تمكينية واسعة، والتي من خلالها يستطيع الإلمام بالمعلومات اللازمة، واستعادتها في المواقف الضرورية.

وبناء على ما سبق يمكن توضيح عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية من خلال الشكل ( 2 )



شكل (2) عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية المذكورة أعلاه

## سادساً: وظائف القيادة الاستراتيجية:

تتمحور وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها جاد الرب (2016، 12-13) في تحريك الأفراد أو مجموعات العمل نحو تحقيق الأهداف المحددة سواء للأفراد أو جماعات العمل، وتنمية روح الفريق، والتعاون بين أعضاء الجماعة عن طريق عدالة توزيع المهام، وتقادي التعارض بينهما، والقيادة توجه الأفراد وتفسر لهم مختلف المواقف التنظيمية التي تهمهم في مجال العمل، كما أنها تعمل على وضع البرامج الزمنية الكفيلة بتحقيق أهداف المنظمة.

وقد تم تقسيم وظائف القيادة الاستراتيجية إلى: (المساعد، 2010، 70)

- 1- توفير الاتجاه للمؤسسة ككل (الغاية، أو الرؤية الاستراتيجية).
- 2- صياغة الاستراتيجية والسياسية بشكل سليم (التفكير، والتخطيط).
- 3- التنفيذ أو المسؤولية التنفيذية الشاملة لعمليات الإدارة.
- 4- التنظيم أو إعادة التنظيم (التوازن بين الكل والجزء، والاستعداد).
- 5- إطلاق روح العمل الجماعي (الطاقة، الروح المعنوية، الثقة).
- 6- إرساء علاقة المنظمة بالمنظمات الأخرى وبالمجتمع المحلي ككل (الحلفاء، الشركاء، والمساهمون).
- 7- اختيار قادة اليوم وتطوير قادة المستقبل (التعليم، التدريب، والقيادة بالقوة الحسنة).

## سابعاً: أبعاد القيادة الاستراتيجية:

قدم مجموعة من الباحثين إسهامات فكرية عديدة في مجال القيادة الاستراتيجية، وردت تحت مسميات مختلفة جاءت في شكل: (المكونات، الأفعال، الأدوار، الأبعاد، أو الممارسات)، وقد اعتمد الباحثون أربعة ممارسات للقيادة الاستراتيجية على النحو التالي:

### 1. تحديد التوجه الاستراتيجي:

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأجل هي التي توضح رؤية المنظمة لـ (105) سنوات مستقبلاً، والرؤية المثالية طويلة الأجل تدفع وتحرك العاملين نحو تحقيق توقعاتهم على مدى واسع (الخفاجي، وآخرون، 2008، 193).

وقد عرف (tseng 2019,3) التوجه الاستراتيجي باعتباره الثقافة الشركة على أنه: "مجموعة من السلوكيات والأساليب يتم من خلالها خلق فعاليات لغرض إنشاء قيمة متميزة للمشتريين، لذا يعكس التوجه الاستراتيجي

الاتجاه الاستراتيجي الذي تنفذه الشركة لإنشاء خطط وأساليب مناسبة للتفوق المستمر في أداء أعمالها، وقد أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمة والتأثير على أدائها بشكل عام، وعلى الميزة التنافسية بشكل خاص، وحصته السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالأنظمة سواء كانت ربحية، أو خدمية، أو غير ذلك.

#### أ. أهمية التوجه الاستراتيجي:

تكمن أهمية الرؤية في تحقيق الآتي : ( الكرخي،2014،67)

1. تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
2. توضيح الأهداف، والتوجهات اللازمة لمستقبل المنظمة ككل.
3. توحيد وتنسيق جميع الجهود والإدارات نحو الأهداف، والغايات المحددة.
4. التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً.
5. مساعدة المدير على بلورة الرؤية والتفكير الاستراتيجي طويل المدى.
6. الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة، وأثرها على أداء إدارة المنظمة .
7. تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
8. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلة.

وترى الباحثة أن أهمية التوجه الاستراتيجي تكمن في تأثيره المباشر وغير المباشر على أكثر من مستوى، أولها الأداء المالي والإداري حيث أنه ينعكس إيجاباً أو سلباً تبعاً لفعالية التوجه الاستراتيجي، وثانيها على مستوى الرضاقة ومرونة عمل المنظمة في ظل بيئة عمل متغيرة ، وثالثها على مستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية و المالية لتحقيق رؤية ودراسة المنظمة.

#### ب - عناصر التوجه الاستراتيجي :

- الرؤية .
- الدراسة .
- الأهداف .

## ج - أنواع التوجه الاستراتيجي:

هناك العديد من أنواع التوجه الاستراتيجي ومن أهمها: (حمادي، 2020، 9)

أ. **التوجه الاستراتيجي الاستباقي:** هو سلوك قادر على استكشاف الفرص الجديدة والاستحواذ عليها، وتشير الاستباقية إلى التصرف وفق التوقعات للفرص والتهديدات المستقبلية، وتنقل المنظمات الاستباقية إلى مجال المنافسة للمنظمات الأخرى، والاستباقية تعكس جانباً من الموقف الاستراتيجي للمنظمة التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقرب وقت ممكن.

وترى الباحثة أن التوجه الاستراتيجي الاستباقي يعني: المبادرة التي تتبناها المنظمة بالاستحواذ على فرص السوق الجديدة لتحقيق الميزة التنافسية، وهي تعتمد على كفاءة مقدراتها الجوهرية على التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة وفعاليتها.

ب. **التوجه الاستراتيجي الإبداعي:** يمثل الإبداع جوهر الكثير من السياسات والأعمال والأنشطة في منظمات الأعمال، وينظر الى التوجه الإبداعي على أنه الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية جديدة، وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركة، وأكثر خدمة للمجتمع.

ويمكن القول أن الإبداع في منظور الأعمال يتعدى فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أي فعل جديد، ويكون بإضافة قيمة جديدة للمنظمة.

## 2. تطوير رأس المال البشري :

يشير رأس المال البشري إلى معارف ومهارات قوة العمل داخل المنظمة، وبكلمة أخرى فإن العاملين ينظر إليهم كمورد رأسمالي في معظم الشركات الصناعية المتقدمة في أمريكا وأوروبا واليابان، حيث تعمل على تطوير مهارات وقدرات العاملين بها وتعتبرها من القدرات التنافسية لها، وإن كفاءة تطوير وإدارة رأس المال البشري في المنظمة يعد الأساس، حيث يساعد على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح (الشرعة، 2012، 23).

وقد وردت العديد من التعريفات لهذا المفهوم ومنها :

"هو مجموعة قوى العمل والتي تشمل مجموعة من العناصر، والجدارات، والمهارات، والاتجاهات نحو العمل، وسرعة البديهة والتحفيز" (رحيمة، 2015، 4).

ويرى قديم (2018،250) أن رأس المال البشري هو : " كل ما يزيد من إنتاج العمال والموظفين من خلال المهارات والمعرفية والتقنية التي يكتسبونها ، أي من خلال العلم والخبرة ، ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية وهي أنه غير مادي بطبيعته أي أنه ليس له مثل الآلات والمعدات والأبنية فلا يمكن قياسه مادياً مثلها، على الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من السلع والخدمات .

#### أ. أهمية رأس المال البشري :

تتحدد أهمية رأس المال البشري من خلال النقاط الآتية: (عباس، 2020،156)

1. يساهم رأس المال البشري في تعزيز معدلات النمو الاقتصادي بشكل مباشر، من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمار بالأصول المادية وغير المادية، كالتعليم، والابتكار، والتدريب.
2. لا يمكن للعنصر البشري القيام بدوره بدون تعليم وتدريب، إذ يساهم التعليم في تراكم رأس المال البشري.
3. يساهم رأس المال البشري في التقدم العلمي والتقني، ويعد مصدر من مصادر التنمية المستدامة.
4. يؤثر رأس المال البشري على الإنتاج بشكل مباشر، من خلال التأثير في الأساليب ووسائل الإنتاج المختلفة.

#### ب. مكونات رأس المال البشري:

من الدعائم الأساسية والمقومات الرئيسة لتكوين رأس المال البشري : (شعبيث وشذى ،2018،500)

- **التعليم:** هو العمليات المتميزة الرسمية التي يتزود الإنسان من خلاله بمعلومات تعليمية وتفسيرية عامة، بحيث يصبح القاعدة الرئيسية العامة التي يستند عليها الانسان في معرفة الأشياء والنظريات والقيم والظواهر التي تساعد على حل المشكلات اليومية، أو المشكلات التي تواجهه في حياته .
- **التدريب:** يلعب التدريب دوراً مهماً في تنمية القدرات والمهارات والكفاءات في جميع قطاعات المجتمع ، ما يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف في جميع الميادين، حتى يتمكن الافراد من تأدية أعمالهم بأسلوب فعال ذي سلوك واتجاهات إيجابية .
- **تنمية القدرات :** هي زيادة قدرات الانسان من أجل تحسين مكانته الوظيفية، أو أداء واجب إضافي، أو القيام بمسؤوليات كبيرة، إذ تمثل تنمية القدرات عملية التدريب ومن شأنها أن تمد الإنسان بالمعرفة والمهارة وبعد النظر .

### 3. الرقابة التنظيمية المتوازنة:

إذا استخدمت الرقابة التنظيمية بشكل جيد فعال سيؤدي ذلك إلى خفض كبير في التكلفة من خلال:  
(مهدر، 164، 2012)

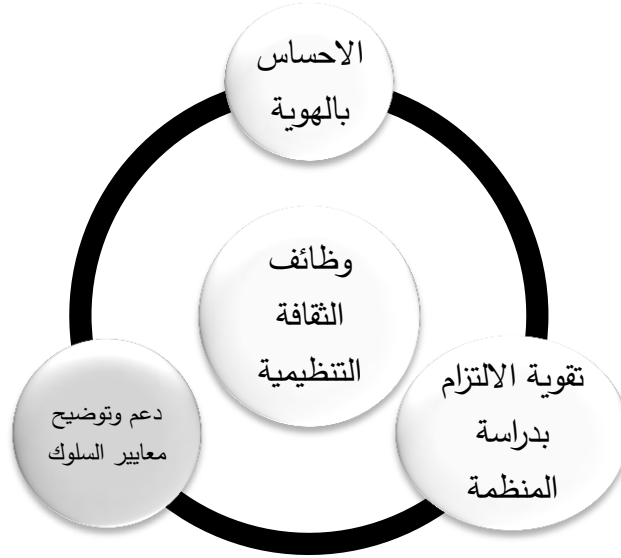
- ضبط عملية الإنتاج، ووضع معايير للأداء ونسب التالف والوقت الضائع.
- التأكد من أن العمليات الإدارية تتم وفق ما خطط له.
- التأكد من أن الموارد المادية البشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
- تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافئهم.
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض نسيباً العمل التنفيذي، وتعمل على توفير بدائل وأساليب حديثة.

### 4. الثقافة التنظيمية :

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة من الافتراضات والمبادئ الأساسية التي اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة ، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي والانسجام والتكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير، والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي(بوعلی، 2104، 152).

### أ - وظائف الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتماداً على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، (عبيد وعلي، مصدر سابق، 54)، وتؤدي الثقافة التنظيمية ثلاث وظائف أساسية يوضحها الشكل (3) .



الشكل (3) وظائف الثقافة التنظيمية

المصدر : من إعداد الباحثة

#### ب - خصائص الثقافة التنظيمية :

تبدأ عملية تكوين وبناء ثقافة المنظمة من خلال أفراد الإدارة العليا، حيث تكون لديهم رؤية ودراسة وأهداف يسعون لتحقيقها، ومن ثم يتم الاتفاق على مجموعة من القيم والسلوكيات لتصبح هي الأساس في كيفية إدارة وتشغيل المنظمة، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم، فهي في النهاية نتاج جهد جماعي نتج عن فعل إنساني، حيث تتشكل منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل تنتج أعرافاً وتقاليد سلوكية، مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار، ويمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المنظمة فيما يلي : (محروس، 2022، 61)

- نظام متشابك حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:
  - الجانب المعنوي: ويشمل القيم والأخلاق، والمعتقدات والأفكار.
  - الجانب السلوكي: ويشمل العادات، والتقارب، والأفراد، والمجتمع.
  - الجانب المادي: ويشمل كل ما ينتج من أشياء ملموسة مثل: المباني، والأدوات والمعدات، والأطعمة.

- نظام شامل: فهو يعمل باستمرار على الانسجام التام بين مختلف العناصر، فإذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- نظام تجميحي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال تصنيف الأجيال إلى مكونات من العناصر والخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه الخصائص.
- نظام متقلب ومتجدد: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامحه القديمة.

### ج - مصادر الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص مصادر الثقافة التنظيمية في ما يلي : (العطية ، 2003، 339)

1. العادات والتقاليد والأعراف: وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المنظمة، سواء أكان مديراً، أو مشرفاً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية والبيئية التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيها المنظمة.
2. الطقوس واحتفالات المناسبات: وتتمثل بالاحتفال بالأعياد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، والشركات، بعد دعوة الموظفين والعاملين إلى العمل، والتقائهم ببعض في الاحتفالات بداية العام، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين الحاليين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات، أو النشاطات الاجتماعية، أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والتميزيين، أو حفلات التخرج، والاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين، وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، والتي تعبر بوضوح عن الثقافة التي تعتنقها المنظمة، فالموظف الجديد الذي يحضر حفلاً تقيمه المنظمة يستطيع التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات واللغة المشتركة بين العاملين والتي تمثل في مجملها ثقافة المنظمة، فكما يمكن استجلاء ثقافة مجتمع ما من خلال الاحتفالات القومية التي ينظمها، فإنه يمكن كذلك التعرف على ثقافة المنظمة من خلال احتفالاتها.
3. الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بتراته، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل، والجانب السلبي، فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق

والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

4. الطرائف والنكت، والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة، وتعد الطرائف والنكت والألعاب بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وتساعد على الإبداع والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل .

5. البطولات، والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة، والتاريخ وغيره، وتتخذ كقدوة ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

6. القصص والحكايات: وتستخدم غالباً لتعكس دراسة معينة، مثل أن يحكى للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذا الجهاز أو المنظمة وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

7. التعبير عن الثقافة كتابة: من الطرق التي تنتقل بها الثقافة وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق كما في بعض المنظمات- وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمة- وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المنظمة ملائمة أم لا.

## المبحث الثاني إدارة الأزمات

### تمهيد:

يتناول هذا المبحث إدارة الأزمات من حيث مفهومها وأهدافها، وخصائصها، والخطوات الفعالة لإدارة الأزمات، وأسباب الأزمة، وأنواع الأزمات، ومراحل إدارتها، وأبعادها، وعوامل النجاح في إدارة الأزمة، ومن ثم دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات .

### أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

الأزمة هي: "نقطة تحول أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة ونتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة" (باغريب و النخعي، 2021، 221).

ويشير مفهوم إدارة الأزمات إلى: "فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقع أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة الاستقرار في وضع من الأوضاع ؛ بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط، كما أنها مسؤولية جماعية تنتمي إلى العمل الجماعي الذي تتداخل وتتمازج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات متعددة، والتكوين التنظيمي لإدارة الأزمات يكون مبنى على منظومة تتفاعل فيها نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات ذات العلاقة بإدارة الأزمات" (العامري، 2015، 415).

فإدارة الأزمات هي: " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة، والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة " (عبد الحميد، 2013، 86)

ويشير مفهوم إدارة الأزمات إلى آلية التغيير المستمر كنظام يستخدم للتخطيط والتعامل مع الأزمات، مع مراقبة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تولد الأزمات والتعامل معها والخروج بأقل الخسائر، وتهدف إدارة الأزمات إلى تجنب الأزمات قبل حدوثها، واحتواء تداعيات آثارها السلبية، ومنع انتشارها، والتحكم في مدى الضرر الناتج عن الأزمة، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة . (Al-Swidi,2020,30)

## ثانياً: أهداف إدارة الازمات:

تتمثل أهداف إدارة الازمات في الآتي : (التميمي، 2018، 125-126)

1. توفير القدرة العلمية على استقراء التهديد، والتنبؤ بالأخطاء، والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
2. تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان، ووقت الأزمة، والعمل على عدم تكرارها.
3. توفير الإمكانيات المادية للاستعداد، والمواجهة، وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.
4. الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.
5. التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها، وتحجيمها عن طريق تحليل الموقف، ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف، وفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها.
6. بناء وتنمية شبكة الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات
7. استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك التام بطبيعة الأزمة.
8. القدرة على تحديد الأسبقيات وتوجيه المهام.
9. تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود.
10. التعرف على قدرات المنظمة أثناء الازمات، السيطرة على إحداثها.
11. نشر الحقائق اللازمة كافة لخلق مناخ تنظيمي للتعامل مع الأزمة.

## ثالثاً: خصائص الأزمة:

تتمثل خصائص الأزمة في الآتي (التميمي، 2016، 124)

1. أن الأزمة تسبب في بدايتها صدمة، وتوتراً، وضغطاً، مما يضعف من إكانية الفصل السريع والمؤثر لمجابهتها.
2. تتميز بتغيرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة.
3. تعد موقفاً يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.
4. إن التصاعد المفاجئ للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتصارعة.
5. إن الأزمة تهدد استقرار المنظمة ومقومات البيئة.

6. إن مواجهة الأزمة تتطلب أنماطاً تنظيمية غير مألوفة، ونظماً، وأنشطة مبتكرة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة.
7. أنها غالباً ما تظهر سلوكاً مرضياً يظهر في صورة عدم كفاءة وفاعلية متخذي القرار في مواجهة الأزمة.
8. ترفع درجة التوتر بين الأعضاء .
9. التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها، وعوامل أسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
10. ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذ محدد .

#### رابعاً: خطوات الإدارة الفعالة للأزمات:

يوجد العديد من الخطوات الواجب اتباعها لضمان نجاح إدارة الأزمات داخل المنظمة ومن أهم هذه الخطوات:(الطبري، 2023)

1. وضع الخطة: يعد وضع الخطة قبل حلول الأزمات من أهم خطوات إدارة الأزمات، إذ إنّ المنظمات بحاجة لوضع خطة تساعد في تقييم المخاطر التي يحتمل حصولها وكيفية التعامل معها، حيث يساعد ذلك على احتواء الأزمة بسرعة.
2. التفويض: يجب على كل مؤسسة تحديد متحدث رسمي والذي سيتحمل وظيفة التنسيق مع وسائل التواصل والاتصال مع الإعلام والعملاء والجمهور، حيث يجب أن تكون المعلومات متسقة مع بعضها وتأتي من مصدر واحد واضح.
3. الشفافية والوضوح: يجب أن يكون الرد على الأسئلة بشأن الأزمة شفافاً وصادقاً وصريحاً، حيث يجب الاعتراف بما حدث وتحمل المسؤولية، والإبلاغ عن الخطوات التي ستتخذها المنظمة في المستقبل.
4. التواصل مع العملاء: يجب التواصل مع العملاء على مختلف مستوياتهم، فمثلاً العملاء المهمين للمؤسسة يجب التواصل معهم بشكل خاص، وإبلاغهم وتوضيح الأزمة وموقف المنظمة، والإجراءات التي ستتخذها والأثر المتوقع .

#### خامساً: أسباب الأزمات:

ولإدارة الأزمات أسباب عديدة منها : (المغربي، 2019، 31)

- 1- سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ سوء الفهم عادةً من خلال جانبيين أولهما: المعلومات المبتورة، وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات.

2- سوء الإدراك: ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها، والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، والذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً .

3- سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر الأسباب لحدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة المجالات العسكرية، والتي يكزن الصدام العسكري وشيك الحدوث أو دائراً فعلاً، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر.

4- الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثير من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها بشكل معين .

#### سادساً: أنواع الأزمات: -

تتباين أنواع الأزمات ويتم تصنيفها إلى عدة تصنيفات وأنواع، وبالتالي فإن فهم الأزمة وطريقة التعامل معها يعتمد بشكل كبير على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة، وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأزمات، والتي تحدث فيها الكثير من العلماء والباحثين في مجال علم إدارة الأزمات، إلا أن الواقع أن تصنيف الأزمات يعتمد في الأصل على الجانب الذي ينظر منه إلى الحادثة، فهناك أزمات ذات طابع دوري ومتكررة، وهناك أزمات تحدث بشكل فجائي، وهنا يتم تصنيف الأزمة حسب معدل تكرار الحدوث، أما تصنيف الأزمة حسب درجة عمقها فيمكن تصنيفها إلى : أزمات عميقة التأثير وهيكلية التأثير، وأزمات غير عميقة وهامشية التأثير، أما نوع الأزمات بناءً على شدتها فهناك أزمات عنيفة وأخرى هادئة ضعيفة، ومن حيث شمولية التأثير فيتم تصنيف الأزمات إلى أزمات شاملة لجميع أركان الكيان الإداري، وأزمات تصيب أجزاء من الكيان الإداري، ومن حيث محور الأزمة تصنف الأزمات إلى أزمات مادية، وأزمات معنوية، وأزمات مادية/معنوية، وقد تصنف الأزمة على أنها داخلية أو خارجية، أو حسب طبيعتها اقتصادية، أو إدارية.. إلخ، أو أزمات طبيعية وأخرى من صنع الإنسان واستخدامه للتكنولوجيا (العمارات وآخرون، 2022، 29-30) .

ويمكن القول أن أنواع الأزمات تتلخص في الآتي:

- أزمة متكررة (أزمة دورية) : وهي التي تأخذ طابع التكرار والتوقع أحياناً وإن كان مادي، وحجم وشدة الأزمة لا يمكن توقعها بشكل دقيق ولكن يمكن حلها وذلك عن طريق معالجة الأسباب التي أدت إلى حدوثه الأزمة .

- أزمة غير متكررة (غير دورية) : وهي التي حدثت فجأة من دون مقدمات ، ولا ترتبط في حدوثها بأسباب متكررة، ومن ثم لا يسهل توقعها .

- أزمة جزئية : وهي التي تحدث على مستوى الوحدات في المنظمة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة .

. أزمة شاملة : وهي التي تحدث على مستوى كيان المنظمة ككل، ويتأثر بها جميع العناصر في المنظمة.

### سابعاً: مراحل إدارة الأزمات

هناك خمسة مراحل لتطور الأزمة كما هو موضح في الشكل (4) وهي : (الفقيه، 2012، 61-62)

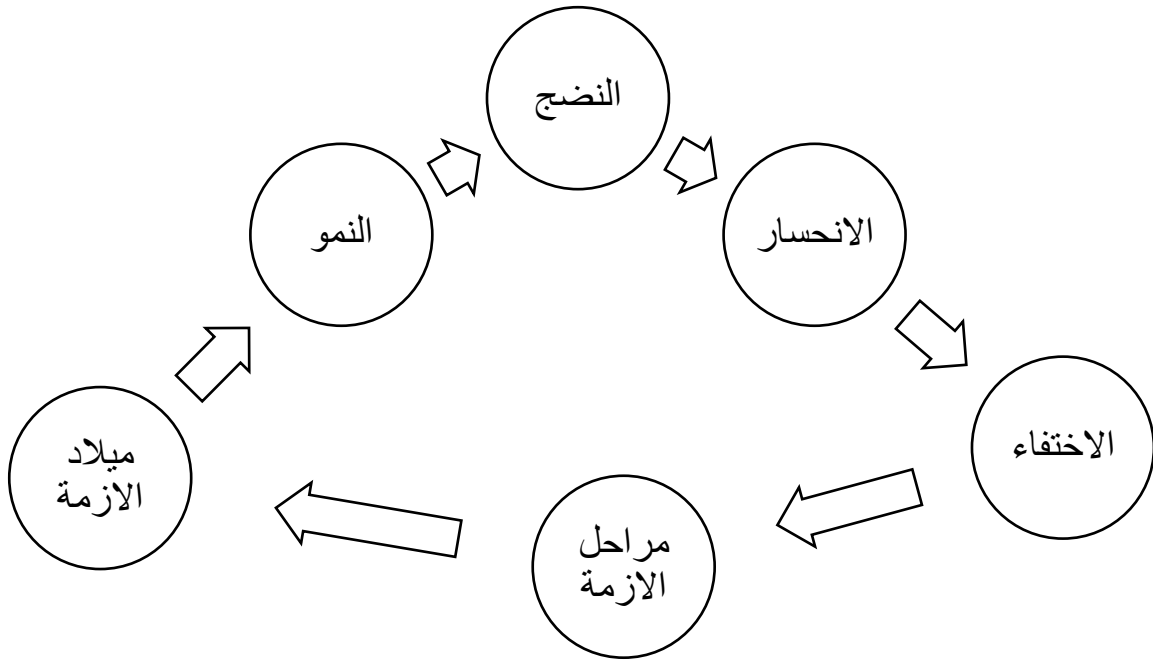
1. مرحلة الميلاد: تشهد مرحلة الميلاد ظهور إشارات الإنذار المبكر أو الراية الحمراء ، والتي تشير إلى أن قوى الأزمة تعمل في طريقها إلى التشكل و التطور إلى أزمة..
2. نمو واتساع الأزمة : تشهد مرحلة نمو واتساع الأزمة انتقال الأزمة من مرحلة الغموض إلى الوضوح وتزايد المؤشرات عليها، وتعتمد الأزمة في نموها واتساعها على نوعين من العوامل: الأول داخلي ذاتي خاص بالأزمة وقواها، والثاني خارجي يتصل بالبيئة التي توجد فيها الأزمة.
3. النضج : تصل الأزمة في مرحلة النضج إلى أقصى قوتها في التدمير، ولا يعود هناك مجال لتوسع الأزمة، وتجد الإدارة في هذه المرحلة صعوبة بالغة في السيطرة على الأزمة مقارنة بالمرحلة المبكرة.
4. انحسار وتقلص الأزمة: تبدأ الأزمة في مرحلة الانحسار في التقلص، لكنها قد لا تنتهي تماماً، أو قد تأخذ وقتاً طويلاً حتى تنتهي.
5. اختفاء الأزمة : شهدت هذه المرحلة انتهاء الأزمة بفقدانها لقوى الدفع التي تحركها وتتحول إلى حدث تاريخي، وتنتهي الأزمة بالنسبة للمنظمة بعودة الوضع إلى ما كان عليه قبل حدوث الأزمة، أو تطوره بشكل أفضل، هذا على افتراض أن الأزمة لم تؤد إلى القضاء على حياة المنظمة

ويمكن تقسيم مراحل إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل أساسية وهي : (التميمي، مصدر سابق، 132.134)

1. مرحلة ما قبل الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي: رسم خطة الاتصال لاحتمالات الأزمة، التدريب على تنفيذ الخطة من خلال محاكاة مواقف الأزمة، وإقامة ودعم العلاقات الإيجابية مع الحلفاء الحاليين والمحتملين، والعمل على تحديد الخصوم والمنافسين.

2. مرحلة التعامل مع الأزمة: وتعد هذه المرحلة بمثابة الاختيار الفعلي لمرحلة ما قبل الأزمة بعناصرها المختلفة، أي أنه كلما كان التحضير والإعداد للحدث الأمني مؤسسين على قواعد موضوعية وثابتة كان التعامل والموقف المتأزم إيجابياً ومحققاً النتائج المثلى، وتحمل إدارة الأزمة في هذه المرحلة (رد الفعل)، حيث يتم تنفيذ الأنشطة التي تشملها بعد أن تقع الأزمة، ويحدث فيها احتواء الأضرار أو الحد منها .

3. مرحلة ما بعد الأزمة : تمثل هذه المرحلة المحصلة النهائية للسيطرة على الأزمة، وفي تلك المرحلة يحدث نوع من المعالجة لآثار الأزمة وتداعياتها، كما تشمل أيضاً العملية التقويمية للأزمة ومراحل التعامل معها، وذلك بهدف الاستفادة قدر الإمكان من تلك الدروس .



الشكل (4) : مراحل إدارة الأزمات

المصدر : (الفقيه، مصدر سابق، 60)

ثامناً: أبعاد إدارة الأزمات: -

اختلف الباحثون والكتاب على تحديد عدد معين من أبعاد إدارة الأزمات، ومن خلال العودة إلى الجدول رقم (2) واستطلاع الدراسات السابقة، وجدت الباحثة أن هناك نوع من التوافق على الأبعاد الأكثر شيوعاً، وتتمثل هذه الأبعاد في:

## 1. الإنذار :

ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيره مبكرة، ومتتالية، ومتكررة، وبصوره دائمة، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات التحذيرية، ولا شك أن مستوى وعي الإدارة يعتبر من الأساسيات التي توضح كيفية تعاملها مع الأزمات، وأن الأزمات ستكون مجال اهتمامها وكيف ستتعامل مع الإشارات التحذيرية، ويضمن هذا البعد استشعار الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، وتتمثل في الإجراءات التي تتخذ للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها، حيث ترسل الأزمة قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية ومتكررة وبصورة دائمة، وتختلف هذه باختلاف نوع الأزمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وكلما كان مستوى الوعي عالياً كلما أمكن منع الأزمة أو إدارتها جيداً (إبراهيم، 2019، 566).

## 2. الاستعداد:

يجب أن يتوافر للمنظمة وسائل وقائية تستخدم لمحاولة منع الأزمات، ومن المعروف أنه ليس هناك طريقه لمنع الأزمات، ولكن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد وانتشار الأزمة لباقي أجزاء المنظمة، وإذا لم تستطع المنظمة منع الأزمة فإنها على الأقل تعد لمواجهةها عن طريق وضع الخطط والسيناريوهات المناسبة للمواجهة وتقليل الخطر، ويعرف الاستعداد بأنه : " ما تم تجهيزه بشكل مسبق للتعامل مع الأزمة المتوقعة، وذلك بغرض منع وقوعها أو الحد من آثارها (متولى، 2018، 149).

## 3. الاحتواء وتقليل الأضرار:

يعتبر احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، ولا شك أن كفاءة وفاعلية إدارة هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة، وترك الأمور العادية واتخاذ القرارات الروتينية لمن يمكن الإنابة لهم، ويعرف احتواء الأزمة بأنه : "مرحلة تبدأ عند حدوث الأزمة، وتتمثل بكيفية التعامل مع الأزمة حسب طبيعتها، وتداعيتها، وسبل تقليص آثارها (المفيز، 2021، 277).

#### 4. استعادة النشاط:

تركز إدارة المنظمة جهودها - في هذه المرحلة - على تسوية الأمور وإعادتها إلى وضعها الطبيعي التي كانت عليه، ويكون ذلك بافتراض أن المنظمة قد نجحت في تجاوز المرحلة السابقة ووصلت إلى هذه المرحلة، وتركز إدارة المنظمة أيضاً في هذه المرحلة على الإمساك بزمام الأمور بسرعة وحزم، وتحويل نقطة التحول (التي حدثت) إلى فرصة حقيقية للمنظمة تستفيد منها بصورة إيجابية، ويكون نجاح إدارة المنظمة في هذه المرحلة أكثر فعالية إذا كانت قد نجحت في رصد تحذير الأزمة في المرحلة الأولى (المرحلة التحذيرية)، وتقل فاعلية إدارتها في هذه المرحلة إن لم تكن قد نجحت في هذه المرحلة، وفي هذه الحالة تكون التحديات أمامها أكبر، ويجب أن تبذل جهوداً فوق العادية من أجل تسريع تحقيق تسوية نهائية وحاسمة للأزمة، وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ البرامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عند ما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المدير الذي يحدد مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية، يستطيع إنجاز هذه المرحلة بكفاءة (أبوفارة، 2020، 51).

#### 5. التعلم

تتضمن مرحلة التعلم دروساً هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة يمكن للمنظمة أن تمر بها، وللأسف لا تقوم كثير من المنظمات بما تطلبه هذه المرحلة من جهود بسبب الاعتقاد الخاطئ أن تحليل الماضي يعني فتح الجراح التي اندملت، وتركز معظم المنظمات مواردها وجهودها على احتواء الأزمة، وبعضهم يوفر الوقت والمعدات والموارد البشرية لمرحلة الإعداد أو التحضير للأزمة، والتخطيط لاستعادة النشاط، ولكن القليل يخصص الموارد لكشف الإشارات التحذيرية للأزمات، والقليل جداً يقوم بمراجعة الدروس السابقة للتعلم من الأزمات التي حدثت، وتحسين قدرة المنظمة في إدارة المراحل الأربعة للأزمات (نصر، 2017، 40).

#### تاسعاً: عوامل النجاح في إدارة الأزمة :

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات ، حتى أنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف

الأزمة، وبالمراحل المختلفة لتطورها، وفي هذا الإطار تتركز عوامل النجاح في إدارة الأزمة في الآتي :

(الزبيدي، 2011، 70، 69)

1. إدراك أهمية الوقت : إن عنصر الوقت يعد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات ، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي يشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة، والتفكير في البدائل، واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات، والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها، واستعادة نشاط المنظمة.
2. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة ، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ، ومواقف الأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر، والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمات المختلفة .

#### عاشراً: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية و إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي :

يكمن إبداع وبراعة القيادة في تحويل الأزمة وما تحمله من خسائر إلى نقطة تحوّل وإطلاق قدرات إبداعية جديدة، واستثمار الأزمة في بناء مرحلة جديدة للعمل والتطوير

ويمكن القول أن القائد الاستراتيجي يكمن دوره ويبرز في الأزمات من حيث وضع خطط قبل حدوث الأزمة، ووضع حلول إذا ما وقعت، ويكمن النجاح في تخطي تلك الأزمة لتخطيط القائد المسبق لكل أزمة، ويتجلى دور القائد في مراحل ما بعد الأزمات في محاولة مسح وعلاج الآثار الناتجة عن الأزمة، وإعادة البناء في المنظمة، وإعادة التنظيم والتوازن داخل أسوار المنظمة المسؤول عنها .

ويتمثل الدور في الآتي:

#### 1. التوجه الاستراتيجي:

حيث يتطلب القيام بأمور كثيرة أولاً يجب الإدراك والاقتران بوجود أزمات، وثانياً إدراك المنظمات والمجتمعات وصانعي القرار بأهمية إدارة الأزمات ووضع خطة الطوارئ، وثالثاً ضمان تطبيق الخطة بقوانين مسنة لذلك، بالإضافة إلى تحديد جهة أو لجنة محددة مسؤولة لوضع وتنفيذ عملية التخطيط، والأهم الاستفادة من تجارب المنظمات المشابهة للمنظمة وأخذها بعين الاعتبار (المنياوي، 2022، 48).

## 2. تطوير رأس المال البشري:

ويعتبر من أهم الموارد الذي يعتمد عليها في إدارة الأزمات، وذلك باعتباره العنصر الفعال الذي يعتمد عليه في سير المنظمة والحفاظ عليها من خلال حسن الأداء والفعالية التي يقدمها، نظراً لأنه يساهم في نجاح المنظمة على المدى البعيد ويضمن استمراريتها، ومن خلال الأزمات يتضح لنا اهتمام المنظمات بتنمية رأس المال البشري في إدارة وتسيير الأزمات مهما كانت شدتها وما يترتب عنها، من خلال ما حصل في العالم والتأثير الحاصل جراء فيروس كورونا في عام 2019م (حسن وآخرون، 2022، 11).

## 3. الرقابة التنظيمية:

وتشير إلى قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات من خلال منع حدوث مسبباتها إذا كانت ضمن البيئة الداخلية للمنظمة، أو مقاومة الأزمات الخارجية من خلال بناء جدار دفاعي متمثل في: خطط، استراتيجيات، وسيناريوهات، حتى تتجنب المنظمة تكبد الأضرار والتقليل من آثارها، وذلك عن طريق معرفة الرقابة التنظيمية الناتجة من تعلم المنظمة من الأزمات السابقة، واستعمال ذاكرتها التنظيمية لاختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجة الأزمة بكفاءة وفاعلية، بالإضافة أنها جزء من الخصائص البنائية للكيان الإداري المتمثل في: (البنية التنظيمية، عملية صنع القرارات، خطوط السلطة، نظم الاتصال، وأخيراً مدى وجود قاعدة معلومات وبيانات)، والهدف منها هو مواجهة أي تهديد خارجي أو مخاطر أو تغيير في بيئة العمل بشكل مفاجئ ربما يستهدف الضرر للمنظمة ككل، فيكون رد الفعل مباشراً من النظام المناعي لها؛ فالرقابة التنظيمية جزء حيوي مهم في المنظمة (الشيال والجداية، مصدر سابق، 139).

## 4. الثقافة التنظيمية:

وتعد مصدر السلوك المشترك التي يقوم أعضاء المنظمة الواحدة بتبنيه والانتماء له، والذي يميزها عن غيرها، ومن ثم يوجد داخل هذه الثقافة جوانب إيجابية وسلبية، فإذا ازدادت الجوانب الإيجابية عن الجانب السلبي اتصفت هذه الثقافة بأنها قوية وقادرة على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية والعكس صحيح، وكلما كانت القيم والمعتقدات تحظى بقبول واسع بين العاملين وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية كان ذلك مؤشراً على قوة الثقافة واتساع تأثيرها، ويمكنها من مواجهة الأزمات بشكل سلس، فترسيخ القيم، وأنماط السلوك والمعرفة، والخبرات التنظيمية وتدعيمها داخل المنظمة وفي وجدان العاملين يحول أداءهم من حال الاجبار والاكراه الى حالة المشاركة الفاعلة، ويعد ذلك بلا شك عامل مؤثر في الاستعداد لمواجهة الأزمات في

حالة وقوعها، ففي مسار حياة المنظمة العديد من المشاكل والأزمات التي تتطلب منها ضرورة التفكير والبعد عن المنهج التقليدي القائم على الصح والخطأ في حل المشكلات(عصمي، 2022، 386).

وبشكل عام فإن الدور الأساسي للقيادة الاستراتيجية في الأزمات يكمن في جعل المنظمات والمنظمات في أتم الاستعداد لمواجهة الأزمات ، ويكون هذا الاستعداد مبني على : (السطوحي وآخرون، 2021، 179)

1. رسم الإدارة وتفنيد بعض الأزمات المتوقعة أمام أصحاب العمل والموظفين بصورة واضحة، فعندما تقع الأزمة يكون الكل مهياً نفسياً لها و لحلّها.
2. بناء حلول ومناقشات حول الأزمة، ورسم حلول لكل مشكلة، والبناء على آراء الموظفين.
3. مساعدة الموظف على عدم التوتر من وقوع الأزمة بل يسارع في إيجاد حل ، وتنبهه وحثّه على ترك التوتر لإيجاد حل في أسرع وقت.

**الفصل الثالث**  
**منهجية الدراسة وإجراءاتها**

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك سوف يتناول هذا الفصل: نبذة تعريفية عن بنك سبأ الإسلامي، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، مصادر جمع البيانات، أداة الدراسة وخطوات بنائها، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار التوزيع الطبيعي، وأخيراً اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

أ. نشأة بنك سبأ الإسلامي :

تأسس بنك سبأ الإسلامي كشركة يمنية مساهمة مقفلة بموجب قرار وزير التموين والتجارة رقم 25 بتاريخ 25 يونيو 1996م وتصريح البنك المركزي اليمني رقم 311م/م الصادر بتاريخ 2 إبريل 1997م.

وبدأ البنك نشاطه رسمياً في الثالث من إبريل من العام 1997م كصرح اقتصادي إسلامي بقاعدة مساهمين عريضة تصل إلى 6400 مساهم من جميع شرائح المجتمع.

ومن أهم المساهمين في البنك المنظمة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص الذراع الاستثماري للقطاع الخاص للبنك الإسلامي للتنمية، وكذلك بنك دبي الإسلامي، إذ أن أكبر حصة مساهمين هي مع هاتين الجهتين، فضلاً عن مساهمين محليين.

ويقوم البنك بممارسة الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وبإشراف هيئة الرقابة الشرعية وذلك من خلال المركز الرئيسي بمدينة صنعاء وفروعه المنتشرة في محافظات الجمهورية اليمنية والبالغة سبعة عشر فرعاً وأربعة مكاتب حالياً ([Http://sababank.com](http://sababank.com)).

ب. رؤية البنك :

ترسيخ مبدأ التعامل مع بنك سبأ الإسلامي كخيار أول للتعامل المصرفي ([Http://sababank.com](http://sababank.com)) .

### ج. رسالة البنك :

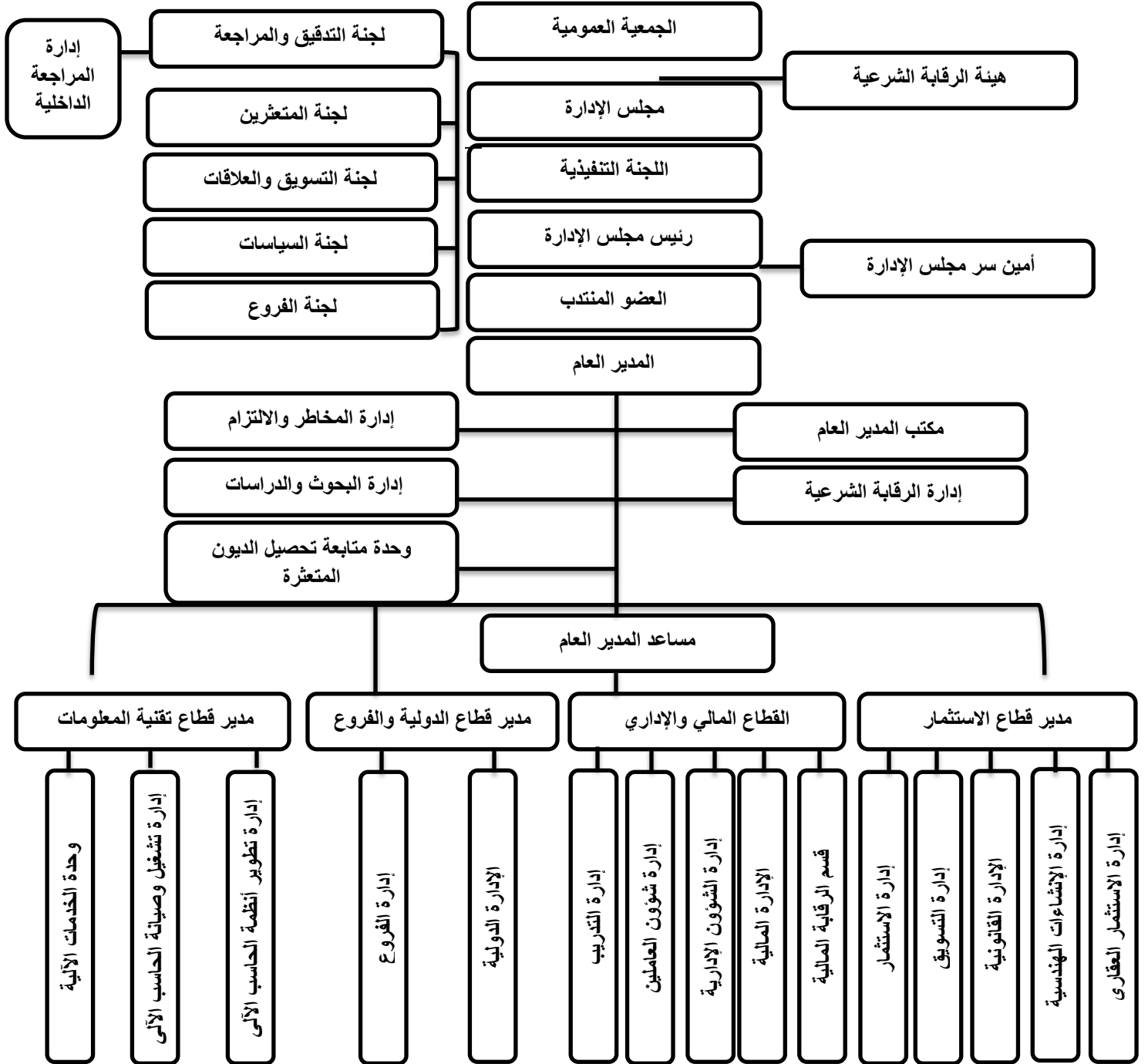
التفوق في تلبية الاحتياجات المصرفية المتنوعة للمتعاملين وفق أحكام الشريعة الإسلامية الغراء بما يضمن تحقيق أفضل العوائد الممكنة للمساهمين والمودعين على أساس يتسم بالثبات والاستقرار .([Http//sababank.com](http://sababank.com))

### د. الخدمات التي يقدمها البنك:

يعمل بنك سبأ الإسلامي مع مختلف الشركات والمنظمات في كافة القطاعات الاقتصادية ويوفر مزيجا فريدا من الحلول المالية والمشورة المهنية. وتسعى دائرة تمويل الشركات في البنك إلى تقديم الحلول والأساليب المثلى لمساعدة الشركات والمنظمات المستهدفة لتأسيس أو تطوير أو تلبية احتياجات مشاريعهم عن طريق الدراسة والتحليل المالي وتقديم التصورات التي تفوق أو تضاهي توقعات ورغبات العملاء، ويسعى فريق العمل إلى خدمة مختلف القطاعات الاقتصادية والتي تسعى إلى التطور والإبداع في مجال عملها .

ويقدم بنك سبأ الإسلامي مجموعة واسعة من الخدمات والحلول التمويلية والمصرفية المميزة لقطاع الأفراد والمشروعات الصغيرة، وتمتاز هذه الخدمات باستجابتها لمتطلبات العملاء وتنوع رغباتهم كما تتميز بتطبيق أرقى المعايير المهنية في تقديم الخدمة عبر نظام التقييم بالنقاط والذي ساهم في رفع كفاءة الخدمات وخفض التكاليف بالإضافة إلى الاستجابة السريعة لطلبات العملاء من خلال شبكة فروع البنك ([Http//sababank.com](http://sababank.com)) .

الهيكل التنظيمي لبنك سبأ الإسلامي :



شكل (5) : الهيكل التنظيمي لبنك سبأ الإسلامي

## ثانياً: منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويقوم على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع بوصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كماً ونوعاً، فالتعبير كيفياً (يفسر الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها)، أما التعبير كمياً (وصف الظاهرة رقمياً ويوضح مقدارها أو حجمها)، كما لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة (محل الدراسة) بل يتضمن تحليلاً وتفسيراً شاملياً للبيانات وقياسها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة (المحمودي، 2019، 46-47).

**ويعرف المنهج الوصفي بأنه:** مجموعة من الإجراءات الدراسية المناسبة والتي تتكامل لوصف الظواهر أو مشكلة الدراسة، اعتماداً على وصف الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلاً كافياً لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن موضوع الدراسة، والخروج بنتائج تساعد في تطوير الواقع المدروس (الخياط، 2010، 136).

## ثالثاً: مجتمع الدراسة:

يشير المجتمع إلى مجموعة كاملة من الأفراد أو الأحداث أو المنظمات التي يرغب الباحث بدراستها (Bougie & Sekaran, 2016, 236)، كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع الأفراد، أو الأحداث، أو الأشياء التي يتم اختيار وسحب العينة منها بالفعل، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث (العريقي، 2020، 181).

ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والمختصين في بنك سبأ الإسلامي في أمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (275) عنصراً.

## رابعاً: عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: مجموعة جزئية من مجتمع البحث المستهدف للدراسة، ويتم اختيارها؛ من أجل تحقيق أهداف الدراسة من خلال تحقيق الأغراض المتمثلة في عمل الملاحظات والاستنتاجات الإحصائية حول هذه المجموعة من عناصر المجتمع (العريقي والنشمي، 2019).

تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (161) مفردة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة من خلال الرجوع إلى عدد من المعادلات الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة، ومنها: (معادلة ريتشارد جيجر)، و(معادلة روبرت ماسون)، و(معادلة ستيفن ثامبسون) (بشمانى، 2014، 91)، وذلك على النحو الآتي:

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث إن:

M: حجم المجتمع

S: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96

P: نسبة توافر الخاصية، وهي (0.50)

q: النسبة المتبقية من الخاصية، وهي (0.50)

$$n = \frac{275}{[(0.02551^2 \times (275 - 1)) \div 0.25] + 1}$$

$$n = \frac{275}{[(0.000651 \times (274)) \div 0.25] + 1} = 160.51$$

أي أن عينة الدراسة تساوي (161) مفردة.

**خامساً: نسبة استجابة عينة الدراسة:**

تم توزيع (161) استبانة، وتم استرجاع (158) استبانة من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (98.14%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (4) استبانة غير صالحة للتحليل الإحصائي تم استبعادها، وبهذا يكون عدد الاستبانات صالحة للتحليل الإحصائي (154) استبانة أي ما نسبته (95.65%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

**سادساً: مصادر جمع البيانات:**

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات هما:

أ- **المصادر الثانوية:** من أجل فهم الظاهرة وبناء الإطار النظري للدراسة تم استخدام مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في: الدراسات العلمية، والأبحاث، والكتب، والمجلات العلمية المحكمة، والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الإنترنت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بالقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، بهدف أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ب- المصادر الأولية: تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، وقد تم تصميمها بالاستعانة بالدراسات السابقة، وتم تطويرها بما يتناسب مع الدراسة الحالية، للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

#### سابعاً: أداة الدراسة وخطوات بنائها:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث تعرف الاستبانة بأنها: مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة التي يوجهها الباحث إلى أفراد العينة (المبحوثين) والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وذلك في ضوء موضوع الدراسة والمشكلة التي اختارها (القاسم، 2021، 544).

وقد تم تصميم وتطوير الاستبانة لتحديد دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، وقد تم الاعتماد في بناء فقرات متغيرات الدراسة على مجموعة من الدراسات السابقة، وقد تم بناء أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

1) مراجعة أدوات جمع البيانات التي اهتمت بجوانب الدراسة الحالية، والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة هذه الدراسة.

2) تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة وصياغة الفقرات الواقعة ضمن كل بُعد.

3) إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.

4) عرض الاستبانة على المشرف وتمت مراجعتها وإجراء بعض التعديلات عليها، وبعد ذلك تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة؛ لاستطلاع آراءهم حول أداة الدراسة، واختبار صدق الأداة.

5) بعد إجراءات التحكيم تم التصميم النهائي للاستبانة وتوزيعها.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:

**القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة، والتي شملت: المتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

**القسم الثاني:** يتضمن الفقرات الخاصة بقياس القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ويتكون من (44 فقرة) مقسمة إلى محورين هما:

**المحور الأول:** يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)، ويتكون من (20 فقرة) موزعة على أربعة أبعاد، كما في الجدول (5).

المحور الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالمتغير التابع (إدارة الأزمات)، ويتكون من (24 فقرة) مقسمة على أربعة أبعاد، كما في الجدول (5).

جدول (5): مكونات استمارة الاستبانة

النسبة	عدد الفقرات	الأبعاد	المحاور
13.64%	6	تحديد التوجه الاستراتيجي	القيادة الاستراتيجية
11.36%	5	تطوير رأس المال البشري	
11.36%	5	تنفيذ الرقابة المتوازنة	
9.09%	4	الثقافة التنظيمية	
11.36%	5	اكتشاف إشارة الإنذار	إدارة الأزمات
11.36%	5	الاستعداد والوقاية	
11.36%	5	احتواء الأضرار	
9.09%	4	استعادة النشاط	
11.36%	5	التعلم	
100%	44	الإجمالي	

ثامناً: مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (5) للبديل موافق بشدة، والرقم (4) للبديل موافق، والرقم (3) للبديل موافق إلى حد ما، والرقم (2) للبديل غير موافق، والرقم (1) للبديل غير موافق بشدة.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار الالتواء والتفطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي، للتأكد من أن جميع جميع متغيرات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي.
2. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي لمعرفة مدى قوة دور فقرات أسئلة الاستبانة والأبعاد التي تنتمي لها من جهة، وبين الأبعاد الرئيسية والمحاور من جهة أخرى.

3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية.
4. التكرارات Frequencies والنسب المئوية: لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في عينة الدراسة.
5. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة متوسط آراء العينة في الدراسة، ومدى انحراف إجابات العينة عن الوسط الافتراضي (3 درجة المحايد) وإثبات موافقة أو عدم موافقة العينة على الفقرات.
6. تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Regression Analyses لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع لاختبار فرضيات الدراسة.
7. اختبار T للعينات المستقلة (Independent Sample T-Test): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (الجنس).
8. تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).
- عاشراً: اختبار التوزيع الطبيعي:

لغرض التأكد من اتباع متغيرات وأبعاد الاستبانة للتوزيع الطبيعي تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لاحتساب قيمة الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع الأبعاد، بحيث إذا جاءت قيمة كلٍ من الالتواء والتفلطح محصورة بين (+1) و (-1) عند مستوى دلالة (0.05)، فإن البعد يتبع التوزيع الطبيعي كما هو موضح في الجدول (6).

جدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء والتفلطح

معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبانة
0.465	-0.641	تحديد التوجه الاستراتيجي
-0.217	-0.253	تطوير رأس المال البشري
0.327	-0.631	تنفيذ الرقابة المتوازنة
معامل التفلطح (Kurtosis)	معامل الالتواء (Skewness)	محاور الاستبانة
0.053	-0.602	الثقافة التنظيمية

0.124	-0.655	إجمالي القيادة الاستراتيجية
-0.028	-0.457	اكتشاف إشارة الإنذار
-0.525	-0.104	الاستعداد والوقاية
-0.691	-0.298	احتواء الأضرار
-0.586	-0.296	استعادة النشاط
-0.516	-0.356	التعلم
-0.784	-0.311	إجمالي إدارة الأزمات

يتضح من الجدول أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-0.655) و(-0.104)، كما تراوحت جميع قيم التقلطح لجميع الأبعاد بين (-0.784) و(+0.465)، أي أنه لا يوجد بُعد يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التقلطح عن (1+) و(1-)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

#### الحادي عشر: صدق وثبات أداة الدراسة:

##### 1. صدق أداة الدراسة:

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه: مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة، كما يقصد بالصدق: شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2016، 160)، وقد تم التأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها للبعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع الدراسة، ووضوحها ومدى صلاحيتها لغوياً، فقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

##### أ. الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في عدد من الجامعات اليمنية، وطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات المقترحة، بالإضافة إلى حذف أو إضافة بعض الفقرات في ضوء المقترحات المقدمة.

## ب. صدق الاتساق الداخلي (التكويني):

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وعلى مستوى جميع فقرات الاستبانة، وتفترض هذه الطريقة أن الفقرة التي ستحصل على درجة ارتباط منخفضة جداً، أو ذات قيمة سالبة، أو قيمة مستوى دلالتها أكبر من (0.05) فيعني ذلك أن الفقرة تضعف القدرة التفسيرية للنتائج الخاصة بالبُعد، وبالتالي يتم استبعادها، خاصة عند كل ما يتعلق باختبار الفرضيات، أما إذا جاءت درجة الارتباط موجبة، وقيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05)، فيعني ذلك أن الفقرة ملائمة وتدعم القدرة التفسيرية لنتائج البُعد الذي تنتمي إليه، حيث تعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها (Linn & Gronlund, 2000)، ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

### أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية:

يتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.594 و0.908، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

### جدول (7): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية).

تطوير رأس المال البشري			تحديد التوجه الاستراتيجي		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.594**	1	.000	.908**	1
.000	.790**	2	.000	.897**	2
.000	.874**	3	.000	.886**	3
.000	.815**	4	.000	.882**	4
.000	.755**	5	.000	.803**	5
			.000	.819**	6
الثقافة التنظيمية			تنفيذ الرقابة المتوازنة		

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )  
 ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع إدارة الأزمات:  
 جدول (8): الاتساق

مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.823**	1	.000	.874**	
.000	.864**	2	.000	.864**	
.000	.866**	3	.000	.800**	
.000	.793**	4	.000	.763**	
			.000	.786**	

الداخلي لفقرات أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات).

احتواء الأضرار			الاستعداد والوقاية			اكتشاف إشارة الإنذار		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.868**	1	.000	.858**	1	.000	.839**	1
.000	.850**	2	.000	.886**	2	.000	.902**	2
احتواء الأضرار			الاستعداد والوقاية			اكتشاف إشارة الإنذار		
.000	.887**	3	.000	.870**	3	.000	.939**	3
.000	.882**	4	.000	.895**	4	.000	.865**	4
.000	.847**	5	.000	.819**	5	.000	.844**	5
			استعادة النشاط			التعلم		
مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط	رقم الفقرة
.000	.866**	1	.000	.801**	1	.000	.801**	1
.000	.912**	2	.000	.900**	2	.000	.900**	2
.000	.911**	3	.000	.920**	3	.000	.920**	3
.000	.867**	4	.000	.910**	4	.000	.910**	4
			.000	.894**	5	.000	.894**	5

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (8) أن جميع فقرات المتغير التابع (إدارة الأزمات) جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة وقوية، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين 0.801 و0.939، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

### ج. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات المجال، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يأتي:

#### • الصدق البنائي للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية):

جدول (9) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	.705**	.000
2	تطوير رأس المال البشري	.806**	.000
3	تنفيذ الرقابة المتوازنة	.843**	.000
4	الثقافة التنظيمية	.808**	.000

(\*\*) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $p \leq 0.01$ )

يتضح من الجدول (9) أن جميع أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) جاءت مرتبطة بالدرجة الكلية لفقرات المحور بدرجات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية بهذا المحور، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

#### • الصدق البنائي للمتغير التابع (إدارة الأزمات):

جدول (10) معامل الارتباط بين أبعاد المتغير التابع إدارة الأزمات والدرجة الكلية لفقرات المحور

م	الأبعاد	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	اكتشاف إشارة الإنذار	.851**	.000
2	الاستعداد والوقاية	.895**	.000
3	احتواء الأضرار	.866**	.000
4	استعادة النشاط	.879**	.000
5	التعلم	.879**	.000

(\*\* ) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (p ≤ 0.01)

يتضح من الجدول (10) أن جميع أبعاد المتغير التابع إدارة الأزمات جاءت مرتبطة بمحورها بدرجات ارتباط موجبة وذات دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير التابع إدارة الأزمات بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصدقية لمحور إدارة الأزمات، وبذلك تعتبر جميع أبعاد المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. اختبار ثبات الأداة:

يقصد بثبات الاستبانة: "قدرة الأداة على قياس لما صممت لقياسه في فترة زمنية متفاوتة" (العمراني،

(2013،115)

أو بمعنى آخر الثبات يعني: "درجة ما يعطيه المقياس من نتائج متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أي إذا تكرر توزيع الاستبانة على المبحوثين في فترات زمنية متقاربة فإن النتائج ستكون متقاربة" (العريقي، 2020،103)

وقد تم التحقق من الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) وذلك لأنه مقياس شائع الاستخدام لسهولة ووضوح دلالاته، حيث يدل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على الموثوقية الداخلية والارتباط الإيجابي بين أسئلة الاستبانة (Bougie, & Sekrana, 2016, 289)، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (0.640) فأكثر، فإذا جاءت أقل من ذلك يتم إعادة توزيع الاستبانة على عينة أكثر انسجاماً مع موضوع الدراسة (الفئة المستهدفة من الدراسة)، وكلما اقترب الرقم من (الواحد الصحيح) دل ذلك على انسجام آراء العينة، وأن لهم رأياً شبيه موحد فيما يتعلق بالمشكلة التي تناقشها الاستبانة، وبالتالي يعد معياراً للتأكد من أن رأي العينة منسجم، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المتحصلة منها في تعميمها على مجتمع الدراسة؛ لأن رأي العينة الثابت يعني أن

رأي المجتمع سيكون أيضاً ثابتاً حتى لو تم توزيع عدد أكبر من الاستبانات (Taber, 2018, 1278)، والجدول (3-7) يوضح نتائج اختبار كرونباخ

جدول (11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$	درجة الثبات <b>Alpha</b>	عدد الفقرات	البعد / المجال
0.964	0.930	6	تحديد التوجه الاستراتيجي
0.910	0.828	5	تطوير رأس المال البشري
0.936	0.877	5	تنفيذ الرقابة المتوازنة
0.924	0.854	4	الثقافة التنظيمية
<b>0.963</b>	<b>0.927</b>	<b>20</b>	<b>إجمالي القيادة الاستراتيجية</b>
0.962	0.925	5	اكتشاف إشارة الإنذار
0.957	0.916	5	الاستعداد والوقاية
0.958	0.917	5	احتواء الأضرار
0.954	0.910	4	استعادة النشاط
0.965	0.931	5	التعلم
<b>0.984</b>	<b>0.969</b>	<b>24</b>	<b>إجمالي إدارة الأزمات</b>
<b>0.986</b>	<b>0.972</b>	<b>44</b>	<b>الاستبانة بشكل عام</b>

يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت مرتفعة لكل بعد من أبعاد القيادة الاستراتيجية، حيث تراوحت بين (0.828 و 0.930) وبدرجة مصادقية تتراوح بين (0.910 و 0.964)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور القيادة الاستراتيجية (0.927)، وبدرجة مصادقية (0.963)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل بعد من أبعاد إدارة الأزمات، حيث تراوحت بين (0.910 و 0.931)، وبدرجة مصادقية تتراوح بين (0.954 و 0.965)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لإجمالي محور إدارة الأزمات (0.969)، وبدرجة مصادقية (0.984). وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (0.972)، وبدرجة مصادقية (0.986)، وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، ودرجة مصادقية مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفعة.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة.

### تمهيد

بعد استعراض إجراءات الدراسة الميدانية في الفصل السابق، سوف يتناول هذا الفصل عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ومناقشة نتائجها المتعلقة بوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، والمعالجات الإحصائية للبيانات التي تضمنتها فقرات ومحاور أداة الدراسة والمتعلقة بالإجابات عن تساؤلات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: عرض خصائص عينة الدراسة:

احتوت أداة الدراسة (الاستبانة) على الخصائص التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

### 1. متغير الجنس:

جدول (12) خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
91.56%	141	الذكور
8.44%	13	الإناث
100.0%	154	الإجمالي

يتضح من الجدول (12)، أنّ (141) من أفراد العينة من الذكور، وبنسبة (91.56%) من إجمالي مجتمع الدراسة، بينما عدد الإناث بلغ (13) فرداً، وبنسبة (8.44%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

### 2. متغير العمر:

جدول (13) خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	العمر
3.25%	5	أقل من 30 سنة
40.26%	62	30-40 سنة
49.35%	76	41-50 سنة
7.14%	11	أكثر من 50 سنة
100.0%	154	الإجمالي

يتبين من الجدول (13)، أن عينة الدراسة شملت الأفراد من مختلف الفئات العمرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة (5) فرداً، وبنسبة (3.25%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم من 31 إلى 40 سنة (62) فرداً وبنسبة (40.26%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة (76) فرداً، وبنسبة (49.35%) من العينة الكلية، وبلغ عدد الأفراد الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة (11) فرداً، وبنسبة (6.42%) من العينة الكلية. وتشير هذه النتيجة إلى أن ما يقارب (92.86%) من أفراد العينة أعمارهم 50 سنة فأقل، وهذا التوزيع يعد ظاهرة جيدة في البنك، حيث يتم الاعتماد على الفئات الشابة لقدرتها على العطاء والعمل.

**3. متغير المؤهل العلمي:**

جدول (14) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
3.25%	5	ثانوية عامة
69.48%	107	بكالوريوس
24.68%	38	ماجستير
2.60%	4	دكتوراه
100.0%	154	الإجمالي

يتبين من الجدول (14) أن نسبة (3.25%) من مفردات عينة الدراسة هم من حملة المؤهل العلمي (ثانوية عامة)، فيما نسبة (69.48%) من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس)، وجاءت نسبة (24.68%) من حملة المؤهل العلمي (ماجستير)، وأخيراً وجاءت نسبة (2.60%) من حملة المؤهل العلمي (دكتوراه). ويتضح أن ما يقارب (96.75%) من أفراد العينة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس فأعلى، وهذا يعطي مؤشراً على أن عينة الدراسة مؤهلة بدرجة تجعلها مدركة للقضايا محل الدراسة، وأن هذه النتيجة تزيد من إيجابية نتائج الدراسة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن غالبية الوظائف في البنك محل الدراسة تحتاج للمؤهل العلمي بكالوريوس.

#### 4. متغير المسمى الوظيفي:

جدول (15) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
9.09%	14	مدير إدارة
14.29%	22	رئيس قسم
76.62%	118	مختص
% 100	154	الإجمالي

يتبين من الجدول (15) أن عينة الدراسة شملت (14) فرداً من فئة مدير إدارة وبنسبة (9.09%) من مجتمع الدراسة، و(22) فرداً من فئة رئيس قسم وبنسبة (14.29%)، و(118) فرداً من فئة مختص وبنسبة (79.62%).

وتشير هذه النتيجة إلى تدرج أعداد العاملين في البنك محل الدراسة تنازلياً من المختص ثم رئيس قسم فمدير إدارة، وتفسر هذه النتيجة إلى أن هذا التوزيع يتفق مع التوزيع الطبيعي لعدد العاملين في البنك، كون أعداد العاملين في أي مؤسسة تكون الأكثر عدداً في المستويات الإدارية الدنيا، وأقل عدداً في المستويات الإدارية الأعلى.

#### 5. متغير سنوات الخدمة في البنك:

للتعرف على خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في البنك، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية كما في الجدول (16).

جدول (16) خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة في البنك

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة في البنك
2.60%	4	أقل من 5 سنوات
17.53%	27	من 5-10 سنوات
46.75%	72	من 11-15 سنة
33.12%	51	أكثر من 15 سنة
%100.0	154	الإجمالي

يتبين من الجدول (16) أن نسبة (2.60%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من (5) سنوات، بينما نسبة (17.53%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، وكذلك نسبة (46.75%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من (11 إلى 15) سنة، ونسبة (33.12%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم أكثر من (15) سنة.

ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوع في خبرات أفراد العينة، وأن ما يقارب (79.78%) من أفراد العينة خبرتهم العملية تتجاوز 10 سنوات، وهذا يشير إلى ارتفاع خبرات العاملين، ما يعني ارتفاع مستوى المعرفة لدى عينة الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية، أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

#### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

من أهداف هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، وكذلك التعرف على مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي صنعاء، ولتحقيق ذلك تم استخدام أداة الدراسة من خلال وضع فقرات واضحة على مقياس ليكرت الخماسي، لأخذ آراء العينة حول أبعاد الدراسة المختلفة في الاستبانة، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وتم تصنيف إجابات المستهدفين بالدراسة بحسب متوسطاتها الحسابية، بغرض الوصف إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، وقد تم ذلك بإعطاء الإجابات اللفظية قِيماً حسابية وفقاً لمقياس (ليكارتر) الخماسي لقياس الاتجاهات، والجدول (17) يوضح كيفية تفسير قيم النتائج الإحصائية في جداول النتائج المتعلقة بنتائج مستوى ممارسة أو تحقق المتغيرات الدراسية وأبعادها.

ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة؛ تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (  $0.80 = 5/4$  )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي (Alkharusi, 2022, 15):

جدول (17) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

النسبة	درجة التوفر (التطبيق)	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36%	منخفضة جداً	غير موافق بشدة	أقل من 1.8
من 36% وأقل من 52%	منخفضة	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52% وأقل من 68%	متوسطة	موافق إلى حد ما	من 2.6 وأقل من 3.4
من 68% وأقل من 84%	مرتفعة	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
من 84% وأقل من 100%	مرتفعة جداً	موافق بشدة	من 4.2 حتى 5

1. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة، وقد جاءت النتائج كما في الجدول (18).

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير القيادة الاستراتيجية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	3.85	0.72	76.93%	مرتفعة	2
2	تطوير رأس المال البشري	3.90	0.68	78.00%	مرتفعة	1
3	تنفيذ الرقابة المتوازنة	3.67	0.72	73.38%	مرتفعة	3
4	الثقافة التنظيمية	3.64	0.73	72.76%	مرتفعة	4
	متوسط القيادة الاستراتيجية	3.76	0.56	75.27%	مرتفعة	

يتضح من الجدول (18) أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (75.27%)، وبمتوسط حسابي (3.76)، وبلغ الانحراف المعياري (0.56).

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة إلى أن القيادة في بنك سبأ الإسلامي تمتلك مهارات التفكير والتخطيط والتنبؤ واستشراف المستقبل، وأن لديها اهتمام عالٍ بممارسة القيادة الاستراتيجية، لإدراكهم لمدى حيويتها وأهميتها في تحديد مسار البنك وتحقيق رؤيته ورسالته، كما أنها تساعد العاملين على تخطي المشكلات التي تواجههم، وتحفزهم للإبداع والابتكار والمشاركة الفعالة التي تعزز من ولائهم وانتمائهم للبنك، وكل ذلك يسهم في إنجاز الأهداف والغايات الاستراتيجية للبنك.

كما يتضح من الجدول (19) أن جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية متوفرة بدرجة مرتفعة، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد تطوير رأس المال البشري بمتوسط حسابي (3.90)، ونسبة موافقة (78.00%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.68)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي بمتوسط حسابي (3.85)، ونسبة موافقة (76.93%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.72)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد تنفيذ الرقابة المتوازنة بمتوسط حسابي (3.67) ونسبة موافقة (73.38%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.72)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.64)، ونسبة موافقة (72.76%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.73).

ولمعرفة مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي، بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك كما يأتي:

#### البعد الأول: تحديد التوجه الاستراتيجي:

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (19).

جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد تحديد التوجه الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
1	يملك البنك رؤية واضحة.	4.11	0.80	82.21%	مرتفعة	1
2	تعكس رؤية البنك بوضوح الصورة الذهنية التي يسعى لتحقيقها.	3.95	0.81	78.96%	مرتفعة	2

3	مرتفعة	77.79%	0.77	3.89	تتسم دراسة البنك بالوضوح ودقة التعبير .
4	مرتفعة	76.62%	0.91	3.83	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للبنك مع رسالته.
5	مرتفعة	76.49%	0.79	3.82	تتسم أهداف البنك بالوضوح لدى جميع العاملين.
6	مرتفعة	69.48%	0.93	3.47	يشارك في صياغة أهداف البنك جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.
	<b>مرتفعة</b>	<b>76.93%</b>	<b>0.72</b>	<b>3.85</b>	<b>متوسط بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي</b>

يوضح الجدول (19) أنّ جميع فقرات بُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.11) و(3.47)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (82.21%) و (69.48%)، وأنّ المتوسط الكلي لبُعد "تحديد التوجه الاستراتيجي" بلغ (3.85)، ووزن نسبي (76.93%)، وانحراف معياري (0.72) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثانية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (1) التي تنص على: (يملك البنك رؤية واضحة) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.11)، ويقابلها توافراً بنسبة (82.21%)، وانحراف معياري (0.80)، وهذه الدرجة تؤكد بأن بنك سبأ الإسلامي يمتلك رؤية واضحة. ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (5) التي تنص على: (يشارك في صياغة أهداف البنك جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.47) ويقابلها توافراً بنسبة (69.48%) وانحراف معياري (0.93)، وذلك يشير إلى أن جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيق أهداف البنك تشارك في صياغة هذه الأهداف.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بحسب بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً، وذلك من خلال وضع رؤية واضحة للبنك تعكس الصورة الذهنية التي يسعى لتحقيقها، واتساق دراسة البنك بالوضوح ودقة التعبير، وتتسجم الأهداف الاستراتيجية للبنك مع رسالته، وتتسم أهداف البنك بالوضوح لدى جميع العاملين، ويشارك في صياغة أهداف البنك جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن قيادة إدارة البنك تعي تماماً بأنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين البنوك، الأمر الذي تطلب امتلاك تصورات وتوجهات واضحة تحدد مسارها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية.

**البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري:**

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد تطوير رأس المال البشري، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (20).

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد تطوير رأس المال البشري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
1	يتمتع العاملون في البنك بالخبرة العالية في أعمالهم.	4.29	0.68	85.84%	مرتفعة جداً	1
2	ينفذ البنك برامج تدريبية دورية لتطوير أداء كادره البشري.	4.07	0.81	81.43%	مرتفعة	2
4	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.	3.81	0.97	76.10%	مرتفعة	3
5	يهتم البنك بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل.	3.77	0.81	75.32%	مرتفعة	4
3	يكافئ البنك العاملين الذين يتميزون أكثر من غيرهم.	3.56	1.07	71.30%	مرتفعة	5
<b>متوسط بُعد تطوير رأس المال البشري</b>		<b>3.90</b>	<b>0.68</b>	<b>78.00%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (20) أن جميع فقرات بُعد " تطوير رأس المال البشري " حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، ما عدا الفقرة رقم (1) التي حصلت على موافقة مرتفعة جداً، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (4.29) و(3.56)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (85.84%) و (71.30%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد "تطوير رأس المال البشري" (3.90)، ووزن نسبي

(78.00%)، وانحراف معياري (0.68)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الاستراتيجية، ما يشير إلى اهتمام مرتفع ببُعد تطوير رأس المال البشري في بنك سبأ الإسلامي.

ويُعزى ذلك إلى أن القيادات الاستراتيجية للبنك محل الدراسة تدرك أهمية رأس المال البشري في تحقيق ميزة تنافسية متفردة للبنك يصعب على المنافسين تقليدها، لذا تحرص على استقطاب الكوادر المؤهلة من ذوي المؤهلات والقدرات العالية والخبرات المتراكمة، كما تهتم باكتشاف الكفاءات المتميزة من العاملين فيها من أجل الاستفادة منهم، والاحتفاظ بهم، وتطوير معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية الدورية، إضافة إلى حرصها على توفير مناخ تنظيمي صحي وملائم يشجع العاملين على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء لتحسين الأداء، وذلك بمنحهم الصلاحيات اللازمة وتوفير أحدث التقنيات لمساعدتهم على إنجاز مهامهم بنجاح.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (1) التي تنص على: (يتمتع العاملون في البنك بالخبرة العالية في أعمالهم) وبدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.29) ويقابلها توافراً بنسبة (85.84%)، وانحراف معياري (0.68)، وذلك يؤكد بأن العاملين في بنك سبأ يتمتعون بالخبرة العالية في أعمالهم.

ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (3) التي تنص على: (يكافئ البنك العاملين الذين يتميزون أكثر من غيرهم) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.56)، ويقابلها توافراً بنسبة (71.30%)، وانحراف معياري (1.07)، مما يشير إلى أن البنك يكافئ العاملين الذين يتميزون أكثر من غيرهم.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى الاهتمام بتطوير رأس المال البشري في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً، حيث يحرص البنك على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وينفذ برامج تدريبية دورية لتطوير أداء كادره البشري، ويهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل، كما يساعد موظفيه على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر، ويتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم، لذا يتمتع العاملون في البنك بالخبرة العالية في أعمالهم.

### البعد الثالث: تنفيذ الرقابة المتوازنة:

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد تنفيذ الرقابة المتوازنة، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (21).

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد تنفيذ الرقابة المتوازنة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
4	يضع البنك مقاييس أداء (مالية وغير مالية) مناسبة.	3.72	0.80	74.42%	مرتفعة	1
5	يقوم البنك بالإجراءات التصحيحية أثناء وجود انحراف في التنفيذ.	3.70	0.86	74.03%	مرتفعة	2
1	يطور البنك أنظمة رقابية تحقق اعراض أصحاب المصالح.	3.68	0.91	73.64%	مرتفعة	3
3	يعطي البنك أهمية للرقابة المالية عند تطوير أنظمة الرقابة	3.66	0.83	73.25%	مرتفعة	4
2	يراقب البنك تنفيذ الاستراتيجية أولاً بأول.	3.58	0.96	71.56%	مرتفعة	5
	<b>متوسط بُعد تنفيذ الرقابة المتوازنة</b>	<b>3.67</b>	<b>0.72</b>	<b>73.38%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (21) أنّ جميع فقرات بُعد " تنفيذ الرقابة المتوازنة " حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.72) و(3.58)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (74.42%) و (71.56%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لُبعد تنفيذ الرقابة المتوازنة (3.67)، ووزن نسبي (73.38%)، وانحراف معياري (0.72)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثالثة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أنّ الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (4) التي تنص على: (يضع البنك مقاييس أداء مالية وغير مالية مناسبة) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.72)، ويقابلها توافراً بنسبة (74.42%)، وانحراف معياري (0.80)، وهذا يؤكد بأن البنك محل الدراسة يضع مقاييس أداء (مالية وغير مالية) مناسبة.

ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (2) التي تنص على: (يراقب البنك تنفيذ الاستراتيجية أولاً بأول) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.58)، ويقابلها توافراً بنسبة (71.56%)، وانحراف معياري (0.96)، وذلك يشير إلى أن البنك يراقب تنفيذ الاستراتيجية أولاً بأول. بناء على ما سبق يمكن القول أن مستوى الاهتمام بتنفيذ الرقابة المتوازنة في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً، حيث تطور البنك أنظمة رقابية تحقق أغراض أصحاب المصالح، ويضع مقاييس أداء (مالية وغير مالية) مناسبة، ويقوم بالإجراءات التصحيحية أثناء وجود انحراف في التنفيذ، ويعطي أهمية للرقابة المالية عند تطوير أنظمة الرقابة.

#### البعد الرابع: الثقافة التنظيمية:

للتعرف على مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد الثقافة التنظيمية، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (22).

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
1	يعمل البنك على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.	3.73	0.80	74.55%	مرتفعة	1
4	يعمل البنك على نشر القيم التي تتسجم مع الاستراتيجية.	3.67	0.94	73.38%	مرتفعة	2
2	تدعم ثقافة البنك الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون.	3.62	0.89	72.47%	مرتفعة	3
3	يشجع البنك العاملين على المشاركة في صنع القرارات الملائمة.	3.53	0.86	70.65%	مرتفعة	4
	<b>متوسط بُعد الثقافة التنظيمية</b>	<b>3.64</b>	<b>0.73</b>	<b>72.76%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (22) أن جميع فقرات بُعد " الثقافة التنظيمية " حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.73) و(3.53)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (74.55%) و (70.65%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد " الثقافة التنظيمية " (3.64)، ووزن نسبي

(72.76%)، وانحراف معياري (0.73)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الأخيرة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (1) التي تنص على: (يعمل البنك على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.73)، ويقابلها توافراً بنسبة (74.55%)، وانحراف معياري (0.80)، وهذا قد يؤكد بأن البنك يعمل على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.

ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (3) التي تنص على: (يشجع البنك العاملين على المشاركة في صنع القرارات الملائمة) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.53) ويقابلها توافراً بنسبة (70.65%)، وانحراف معياري (0.86)، ويشير ذلك إلى أن البنك يشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات الملائمة.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بحسب بُعد الثقافة التنظيمية في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً، من خلال تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، ونشر القيم التي تتسجم مع الاستراتيجية، ودعم الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، إضافة إلى تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات الملائمة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن قيادة البنك تدرك أهمية بناء وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة ومنفتحة وفاعلة ترسخ ثقافة الجودة والتميز في كافة الأعمال والأنشطة، لذا تشجع العاملين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتدعم وتبني الأفكار الإبداعية للعاملين بهدف تحقيق التميز والتفوق التنافسي على المنافسين، وتعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين، حتى يتولد الرضا والولاء لديهم وبالتالي يبذلون مزيداً من الجهد في إنجاز الأعمال.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً، وتتوفر جميع أبعاد القيادة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة، ولذلك يمكن القول أن الهدف الأول للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الأول للدراسة الذي ينص على (ما مستوى القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟) قد تمت الإجابة عليه.

## 2. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع: إدارة الأزمات:

لمعرفة مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (23).

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة الأزمات

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
1	اكتشاف إشارة الإنذار	3.38	0.88	67.66%	متوسطة	5
2	الاستعداد والوقاية	3.60	0.79	71.97%	مرتفعة	1
3	احتواء الأضرار	3.40	0.77	68%	مرتفعة	3
4	استعادة النشاط	3.39	0.80	67.86%	متوسطة	4
5	التعلم	3.54	0.85	70.70%	مرتفعة	2
	<b>متوسط إدارة الأزمات</b>	<b>3.46</b>	<b>0.72</b>	<b>69.23%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يتضح من الجدول (23) أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة موافقة (69.23%) وبمتوسط حسابي (3.46)، وبلغ الانحراف المعياري (0.72).

كما يتضح من الجدول (4-12) أن أبعاد إدارة الأزمات متوفرة بدرجات متفاوتة، وجاء بُعد (الاستعداد والوقاية) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.60)، ونسبة موافقة (71.97%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.79)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (التعلم) بمتوسط حسابي (3.54)، ونسبة موافقة (70.70%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.85)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد (احتواء الأضرار) بمتوسط حسابي (3.40)، ونسبة موافقة (68%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.77)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد (استعادة النشاط) بمتوسط حسابي (3.39) ونسبة موافقة (67.86%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.80)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (اكتشاف إشارة الإنذار) بمتوسط حسابي (3.38) ونسبة موافقة (67.66%)، وبلغ الانحراف المعياري (0.88).

ولمعرفة مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

## البعد الأول: اكتشاف إشارة الإنذار:

لمعرفة مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد (اكتشاف إشارة الإنذار)، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (24).

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اكتشاف إشارة الإنذار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
2	يتم مسح البيئة الداخلية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3.48	1.00	69.61%	مرتفعة	1
4	يتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.	3.47	1.03	69.48%	مرتفعة	2
1	يولي البنك اهتماماً برصد مؤشرات حدوث الازمات.	3.42	0.99	68.31%	مرتفعة	3
3	يتم مسح البيئة الخارجية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.	3.32	0.97	66.49%	متوسطة	4
5	يتبنى البنك منهجية الانتباه المبكر والتخطيط المسبق لإدارة الازمات في حال حدوثها.	3.22	1.01	64.42%	متوسطة	5
<b>متوسط بُعد اكتشاف إشارة الإنذار</b>		<b>3.38</b>	<b>0.88</b>	<b>67.66%</b>	<b>متوسطة</b>	

يوضح الجدول (24) أن فقرات بُعد " اكتشاف إشارة الإنذار " حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (متوسطة ومرتفعة) من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.48) و(3.22)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (69.61%) و (64.42%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد اكتشاف إشارة الإنذار (3.38)، ووزن نسبي (67.66%)، وانحراف معياري (0.88)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الأخيرة بين أبعاد إدارة الأزمات.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (2) التي تنص على: (يتم مسح البيئة الداخلية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.48) ويقابلها توافراً بنسبة (69.61%) وانحراف معياري (1.04)، وهذا يمكن تفسيره بأنه يتم مسح البيئة الداخلية في البنك بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.

ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (5) التي تنص على: (يتبنى البنك منهجية الانتباه المبكر، والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.22)، ويقابلها توافراً بنسبة (64.42%)، وانحراف معياري (1.01)، وذلك يشير إلى أن البنك يتبنى منهجية الانتباه المبكر، والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى الاهتمام باستكشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات في البنك محل الدراسة كان متوسطاً، حيث يولي البنك اهتماماً برصد مؤشرات حدوث الأزمات، من خلال مسح البيئة الداخلية بصورة شاملة، ومنظمة، لجمع واكتشاف الدلالات التي قد تكون مؤشراً لحدوث الأزمة، ويتم تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.

ورغم ذلك ما زال هناك قصوراً في اهتمام البنك محل الدراسة بتبني منهجية الانتباه المبكر، والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها، وفي مسح البيئة الخارجية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.

#### البعد الثاني: الاستعداد والوقاية:

لمعرفة مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي من خلال بعد الاستعداد والوقاية تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (25).

جدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الاستعداد والوقاية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
5	يعمل البنك اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة	3.68	0.89	73.51%	مرتفعة	1
3	يعمل البنك على تدريب العنصر البشري لديه لمواجهة الأزمات المتوقعة.	3.68	0.91	73.51%	مرتفعة	2

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
2	يعتمد البنك عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.	3.59	0.90	71.82%	مرتفعة	3
1	يتبنى البنك تطوير وتعديل الخطط المتعلقة بإدارة الأزمات باستمرار.	3.53	0.86	70.65%	مرتفعة	4
4	يوفر البنك الإمكانيات المطلوبة للتعامل مع الأزمات.	3.52	1.00	70.39%	مرتفعة	5
<b>متوسط بُعد الاستعداد والوقاية</b>		<b>3.60</b>	<b>0.79</b>	<b>71.97%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (25) أن جميع فقرات بُعد " الاستعداد والوقاية " حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.68) و(3.52)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (73.51%) و (70.39%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد الجودة (3.60)، ووزن نسبي (71.97%)، وانحراف معياري (0.79)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة الأزمات.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (5) التي تنص على: (يعمل البنك اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.68)، ويقابلها توافراً بنسبة (73.51%)، وانحراف معياري (0.89)، ويمكن أن يفسر ذلك بأن البنك يقيم اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.

ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (4) التي تنص على: (يوفر البنك الإمكانيات المطلوبة للتعامل مع الأزمات) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.52)، ويقابلها توافراً بنسبة (70.39%)، وانحراف معياري (1.00)، ويمكن تفسير ذلك بأن البنك يوفر الإمكانيات المطلوبة للتعامل مع الأزمات.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي بحسب بُعد الاستعداد والوقاية كان مرتفعاً، من خلال القيام بمراجعة وتطوير خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة، ويتم تدريب العنصر البشري لديه لمواجهة الأزمات المتوقعة، ويتم عقد اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.

ويمكن تفسير ذلك إلى حرص قيادات البنك محل الدراسة على الوقاية من الأزمات، من خلال القيام بإعداد السيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمات، وتوفير الإمكانيات والدعم الكافي للتعامل مع الأزمات.

**البعد الثالث: احتواء الأضرار:**

لمعرفة مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي من خلال بُعد احتواء الأضرار تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (26).

جدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد احتواء الأضرار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
2	يملك البنك القدرة على تشخيص الأزمات وأضرارها حال وقوعها.	3.52	0.84	70.39%	مرتفعة	1
1	يقوم البنك بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة.	3.43	0.88	68.57%	مرتفعة	2
4	يعمل البنك جاهداً لاحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة بهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.	3.39	0.92	67.79%	متوسطة	3
3	يعمل البنك على السيطرة على العوامل المسببة للأزمة.	3.36	0.88	67.27%	متوسطة	4
5	يقوم البنك بوضع برامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة.	3.29	0.93	65.71%	متوسطة	5
<b>متوسط بُعد احتواء الأضرار</b>		<b>3.40</b>	<b>0.77</b>	<b>68%</b>	<b>مرتفع</b>	

يوضح الجدول (26) أن فقرات بُعد " احتواء الأضرار " حصلت على متوسطات حسابية تتراوح بين (3.52) و(3.29)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (70.39%) و (65.71%)، وبدرجة موافقة تتراوح بين (متوسطة ومرتفعة)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد احتواء الأضرار (3.40)، ووزن نسبي (68%)، وانحراف معياري (0.77)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الثالثة بين أبعاد إدارة الأزمات.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (2) التي تنص على: (يملك البنك القدرة على تشخيص الأزمات وأضرارها حال وقوعها) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي

(3.52)، ويقابلها توافراً بنسبة (70.39%)، وانحراف معياري (0.84)، وهذا يمكن تفسيره بأن البنك يمتلك القدرة على تشخيص الأزمات وأضرارها حال وقوعها.

ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (5) التي تنص على: (يقوم البنك بوضع برامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.29)، ويقابلها توافراً بنسبة (65.71%)، وانحراف معياري (0.93)، وهذه الدرجة متوسطة تشير إلى وجود قصور لدى البنك في الاهتمام بوضع برامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي بحسب بُعد احتواء الأضرار كان مرتفعاً، أي أنه يوجد حرصاً مرتفعاً من قبل البنك محل الدراسة على احتواء الأضرار عند حدوث الأزمات، حيث يمتلك البنك القدرة على تشخيص الأزمات وأضرارها حال وقوعها، ويقوم بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عند حدوثها، يعمل جاهداً لاحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة بهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

ورغم أن اهتمام البنك باحتواء الأضرار كان مرتفعاً إلا أنه ما زال هناك قصوراً في العديد من العوامل التي تساعد على احتواء الأضرار، كالحرص على وضع برامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة. البعد الرابع: استعادة النشاط:

لمعرفة مستوى إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي من خلال بعد استعادة النشاط تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، والنتائج كما في الجدول (27).

جدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها استعادة النشاط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
3	يحرص البنك على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمراريتها.	3.47	0.84	69.35%	مرتفعة	1
1	يوفر البنك الإمكانيات اللازمة لاستعادة النشاط عقب الأزمة.	3.42	0.94	68.31%	مرتفعة	2
4	يسعى البنك إلى اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من تكرار حدوثها.	3.36	0.90	67.27%	متوسطة	3

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
2	يعمل البنك على وضع برامج للتوعية وبث الطمأنينة بين منتسبيها للتخلص من تداعيات الأزمة.	3.32	0.94	66.49%	متوسطة	4
<b>متوسط بُعد استعادة النشاط</b>		<b>3.39</b>	<b>0.80</b>	<b>67.86%</b>	<b>متوسطة</b>	

يوضح الجدول (27) أن فقرات بُعد " استعادة النشاط " حصلت على درجة موافقة تتراوح بين (متوسطة ومرتفعة)، وتتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.47) و(3.32)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (69.35%) و (66.49%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد استعادة النشاط (3.39)، ووزن نسبي (67.86%)، وانحراف معياري (0.80)، وقد جاء هذا البُعد في المرتبة الرابعة بين أبعاد إدارة الأزمات. كما يتضح من الجدول أن الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (3) التي تنص على: (يحرص البنك على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمراريتها) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.47)، ويقابلها توافراً بنسبة (69.35%)، وانحراف معياري (0.84)، وهذه الدرجة تشير إلى أن البنك يحرص على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمراريتها.

ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (2) التي تنص على: (يعمل البنك على وضع برامج للتوعية وبث الطمأنينة بين منتسبيها للتخلص من تداعيات الأزمة) وبدرجة موافقة (متوسطة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.32)، ويقابلها توافراً بنسبة (66.86%)، وانحراف معياري (0.94)، ويمكن تفسير ذلك بأن البنك يعمل بدرجة متوسطة على وضع برامج للتوعية وبث الطمأنينة بين منتسبيه للتخلص من تداعيات الأزمة، ما يعني انخفاض حرص البنك محل الدراسة على وضع برامج للتوعية، وبث الطمأنينة بين منتسبيه للتخلص من تداعيات الأزمة.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي بحسب بُعد استعادة النشاط كان متوسطاً، وهذه الدرجة تشير إلى أن البنك محل الدراسة يولي اهتماماً متوسطاً باستعادة النشاط "وبدرجة مقبولة"، حيث يحرص البنك على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية لاستمراريتها، ويوفر البنك الإمكانيات اللازمة لاستعادة النشاط عقب الأزمة، يسعى البنك إلى اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من تكرار حدوثها.

ورغم اهتمام البنك باستعادة النشاط إلا أنه يوجد قصور في حرص البنك على وضع برامج للتوعية،  
وبث الطمأنينة بين منتسبيه للتخلص من تداعيات الأزمة.

#### البعد الخامس: التعلم:

لمعرفة مستوى إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي من خلال بعد التعلم تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما في الجدول (28).

جدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التعلم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	الرتبة
2	يحرص البنك على جدولة نتائج الأزمات السابقة في ذاكرة البنك لغرض استرجاعها عند الحاجة إليها مستقبلاً.	3.60	0.95	71.95%	مرتفعة	1
1	يستفيد البنك من الأزمات السابقة في تحسين وتطوير إجراءاته وخطته المتعلقة بإدارة الأزمات.	3.57	0.87	71.43%	مرتفعة	2
5	يهتم البنك بتدريب العاملين لمواجهة الأزمات مستقبلاً.	3.55	1.02	70.91%	مرتفعة	3
3	يعتبر البنك الأزمات فرص لتحسين الأداء وتطويره.	3.52	0.94	70.39%	مرتفعة	4
4	يتم الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في البنوك الأخرى.	3.44	1.03	68.83%	مرتفعة	5
<b>متوسط بُعد التعلم</b>		<b>3.54</b>	<b>0.85</b>	<b>70.70%</b>	<b>مرتفعة</b>	

يوضح الجدول (28) أن جميع فقرات بُعد " التعلم " حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (3.60) و(3.44)، ويقابلها نسب موافقة تتراوح بين (71.95%) و (68.83%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبعد التعلم (3.54)، ووزن نسبي (70.70%)، وانحراف معياري (0.85)، وقد جاء هذا البعد في المرتبة الثانية بين أبعاد إدارة الأزمات.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة الأعلى توافراً هي الفقرة (2) التي تنص على: (يحرص البنك على جدولة نتائج الأزمات السابقة في ذاكرة البنك لغرض استرجاعها عند الحاجة إليها مستقبلاً) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.60)، ويقابلها توافراً بنسبة (71.95%)، وانحراف معياري (0.95)، وهذه الدرجة تشير إلى أن البنك يحرص على جدولة نتائج الأزمات السابقة في ذاكرة البنك لغرض استرجاعها عند الحاجة إليها مستقبلاً.

ويوضح الجدول أن الفقرة الأقل توافراً هي الفقرة (4) التي تنص على: (يتم الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في البنوك الأخرى) وبدرجة موافقة (مرتفعة)، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.44)، ويقابلها توافراً بنسبة (68.83%)، وانحراف معياري (1.03)، ويمكن تفسير ذلك بأن البنك يستفيد من أساليب معالجة الأزمات في البنوك الأخرى.

بناءً على ما سبق يمكن القول أن مستوى إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي بحسب بُعد التعلم كان مرتفعاً، أي أن البنك محل الدراسة يستفيد من الأزمات السابقة في تحسين وتطوير إجراءاته وخططه المتعلقة بإدارة الأزمات، ويحرص على جدولة نتائج الأزمات السابقة في ذاكرة البنك لغرض استرجاعها عند الحاجة إليها مستقبلاً، كما يهتم بتدريب العاملين لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن البنك محل الدراسة يحرص على استخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته سابقاً، ويعتبر الأزمات فرصاً لتحسين الأداء وتطويره، ويستفيد من الأزمات التي تعرض لها بنوك أخرى، ويتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير التابع اتضح أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي كان مرتفعاً، ولذلك يمكن القول أن الهدف الثاني للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة الذي ينص على (ما مستوى فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء؟) قد تمت الإجابة عنه.

## المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

### تمهيد

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، كما تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة لإيجاد الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء، حسب المتغيرات التي تتكون من فئتين فقط (الجنس)، كما تم استخدام تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى للعوامل الديموغرافية والتنظيمية حسب المتغيرات التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، وقد تم ذلك على النحو الآتي:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية)، في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .  
وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (29) يوضح ذلك.

جدول (29) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	معامل الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
.000	15.07	0.992	.000	227.20	0.599	0.744

يتضح من الجدول (29) وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي ، فقيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> تعني بأن القيادة الاستراتيجية بشكل عام تفسر ما نسبته

(59.90%) من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات في البنك محل الدراسة، ما يشير إلى أن (59.90%) من مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنك محل الدراسة ناتج عن الالتزام بسلوكيات القيادة الاستراتيجية، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.992)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة ستؤدي إلى زيادة بنسبة (100%) في مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي سيؤدي إلى زيادة بمقدار (99.20%)، في فاعلية إدارة الأزمات في مواجهة الأزمات في البنك محل الدراسة، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (227.20)، عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يثبت وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية ( $H_1$ )، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي صنعاء.

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للتوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء.

وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور تحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (30) يوضح ذلك.

جدول (30) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	5.38	0.397	0.000	28.89	0.160	0.400

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (30) وجود دور ذو دلالة إحصائية لتحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، فمعامل التحديد R<sup>2</sup> يوضح بأن تحديد التوجه الاستراتيجي بشكل عام

يفسر ما نسبته (0.160) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ما يشير إلى أن (16%) من فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي ناتجة عن الالتزام بتحديد التوجه الاستراتيجي. كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.397)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي إلى زيادة بمقدار (39.70%) في فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (28.89) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية ( $H_1$ )، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات في

بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير

رأس المال البشري في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور تطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (31) يوضح ذلك.

جدول (31) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	11.32	0.717	0.000	128.23	0.458	0.676

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (31) وجود دور ذو دلالة إحصائية لتطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، فقيمة معامل التحديد  $R^2$  توضح بأن تطوير رأس المال البشري بشكل عام يفسر ما نسبته (0.458) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ما يشير إلى

أن (45.80%) من فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي ناتجة عن الالتزام بتطوير رأس المال البشري.

كما أن قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.717)، توضح أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بتطوير رأس المال البشري إلى زيادة بمقدار (71.70%) في فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (128.23) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية بين تطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية ( $H_1$ )، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطوير رأس المال البشري في إدارة

الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ

الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات في بنك

سبأ الإسلامي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (32) يوضح ذلك.

جدول (32) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	11.82	0.693	0.000	139.76	0.479	0.692

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (32) وجود دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الرقابة التنظيمية

المتوازنة في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، فمعامل التحديد R<sup>2</sup> يوضح بأن تنفيذ الرقابة التنظيمية

المتوازنة بشكل عام يفسر ما نسبته (0.479) من التغيرات الحاصلة في فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ

الإسلامي، ما يشير إلى أن (47.90%) من فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي ناتجة عن التزام البنك بالرقابة التنظيمية المتوازنة.

كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.693)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة إلى زيادة بمقدار (69.30%) في فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (139.76) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية ( $H_1$ )، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة

الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة

التنظيمية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء .

وتهدف هذه الفرضية إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول (33) يوضح ذلك.

جدول (33) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R معامل الارتباط
0.000	13.58	0.726	0.000	184.50	0.548	0.740

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (33) وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، فمعامل التحديد R<sup>2</sup> يوضح بأن الثقافة التنظيمية بشكل عام تفسر ما نسبته (0.548) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ما يشير إلى أن (54.80%) من فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي ناتجة عن اهتمام البنك بتعزيز الثقافة التنظيمية.

كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (0.726)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى زيادة بمقدار (72.60%) في فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة F المحسوبة والتي بلغت (184.50) عند مستوى دلالة (0.05)، ما يعني وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بصورتها العدمية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية ( $H_1$ )، التي تنص على أنه:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات في بنك

سبأ الإسلامي - صنعاء .

ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، تم توضيحه في الجدول (34) كما يلي:

جدول (34) ترتيب تأثير عناصر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

الترتيب	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R <sup>2</sup> معامل التحديد	البعد
4	0.043	28.89	0.160	تحديد التوجه الاستراتيجي
3	0.000	128.23	0.458	تطوير رأس المال البشري
2	0.000	139.76	0.479	تنفيذ الرقابة المتوازنة
1	0.000	184.50	0.548	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول (34) أن دور أبعاد القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي متفاوت، فقد جاء بعد الثقافة التنظيمية الأعلى تأثيراً في إدارة الأزمات، يليه بعد تنفيذ الرقابة المتوازنة، يليهما بعد تطوير رأس المال البشري، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تحديد التوجه الاستراتيجي. بناءً على ما سبق وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول إن الهدف الثالث للدراسة الذي ينص على: (التعرف على دور القيادة الاستراتيجية المتمثلة

بأبعادها الأربعة: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على (ما دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي؟)، والتساؤل الفرعي الثالث للدراسة الذي ينص على (ما دور القيادة الاستراتيجية المتمثلة بأبعادها الأربعة (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي؟) قد تمت الإجابة عنهما. **ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:**

تنص هذه الفرضية على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط اجابة العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء بحسب المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك)، تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المتغيرين واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات كما يأتي:

**أ. نتائج اختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير الجنس:**

استخدمت الباحثة اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (الجنس)، وكانت النتائج كما في الجدول (35).

جدول (35) اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير الجنس

T-Test		الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.472	-0.720	0.71	3.87	13	0.55	3.75	141	القيادة الاستراتيجية
0.232	-1.200	0.84	3.69	13	0.70	3.44	141	إدارة الأزمات

(\* ) ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (الجنس)، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات).

وتبين هذه النتيجة تقارب وتجانس وجهات نظر أفراد العينة حول مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى إدارة الأزمات بغض النظر عن اختلاف جنسهم (ذكور، وإناث)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلاف بين الجنسين (ذكور، وإناث) إلى تقارب البيئة والظروف والقوانين واللوائح التي يعمل فيها الجنسين وبالتالي فنظرتهم متشابهة.

ب. نتائج اختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء

حسب متغير العمر:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (العمر)، وكانت النتائج كما في الجدول (36).

جدول (36) اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
القيادة الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	5	4.16	0.38	2.194	0.091
	30-40 سنة	62	3.83	0.62		
	41-50 سنة	76	3.72	0.49		
	أكثر من 50 سنة	11	3.49	0.65		
	الإجمالي	154	3.76	0.56		
إدارة الأزمات	أقل من 30 سنة	5	3.99	0.16	3.411	*0.019
	30-40 سنة	62	3.62	0.69		
	41-50 سنة	76	3.29	0.73		
	أكثر من 50 سنة	11	3.49	0.72		
	الإجمالي	154	3.46	0.72		

(\* ) إذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $p \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (36) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (القيادة الاستراتيجية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة حول مستوى القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير العمر.

كما يتضح من الجدول (36) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (إدارة الأزمات)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة حول إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير العمر، ولمعرفة تفاصيل هذه الاختلافات استخدم الباحث اختبار LSD للفروق البعدية وذلك كما يلي:

جدول (37): نتائج اختبار LSD للفروق ذات الدلالة الاحصائية في آراء العينة حول إدارة الازمات حسب متغير العمر.

البعد	العمر	المتوسط	أقل من 30 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	أكثر من 50 سنة
إدارة الأزمات	أقل من 30 سنة	3.99		0.257	*0.034	0.192
	40-31 سنة	3.62	0.257		*0.008	0.587
	50-41 سنة	3.29	*0.034	*0.008		0.382
	أكثر من 50 سنة	3.49	0.192	0.587	0.382	

(\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول رقم (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. حول إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي تعزي لمتغير العمر، حيث ظهرت الفروق بين فئة العمر (41-50 سنة)، وكل من فئة العمر (أقل من 30 سنة) وفئة (31-40 سنة) عند مستوى دلالة أقل من 0.05، ولصالح فئة العمر (أقل من 30 سنة) لأنها حصلت على أعلى متوسط حسابي.

وتفسر الباحثة وجود فروق في إجابات المبحوثين حسب العمر حول إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، ولصالح حملة العمر (أقل من 30 سنة)، إلى أن هذه الفئة قد تكون أقل معرفة من غيرها وبالتالي جاءت نظرتهم مختلفة.

ج. نتائج اختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء

حسب متغير المؤهل العلمي:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وكانت النتائج كما في الجدول (38).

جدول (38) اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير المؤهل

العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
القيادة الاستراتيجية	ثانوية عامة	5	3.33	0.10	2.48 4	0.063
	بكالوريوس	107	3.72	0.57		
	ماجستير	38	3.92	0.54		
	دكتوراه	4	4.01	0.49		
	<b>الإجمالي</b>	<b>154</b>	<b>3.76</b>	<b>0.56</b>		
إدارة الأزمات	ثانوية عامة	5	3.03	0.33	2.16 9	0.094
	بكالوريوس	107	3.42	0.72		
	ماجستير	38	3.67	0.70		
	دكتوراه	4	3.11	0.73		
	<b>الإجمالي</b>	<b>154</b>	<b>3.46</b>	<b>0.72</b>		

يتضح من الجدول (38) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات)، وهذا يدل على عدم وجود اختلافات بين أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، إلى أن المؤهل العلمي ليس له تأثير على رأي العينة.

د. نتائج اختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء

حسب متغير المسمى الوظيفي:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (المسمى الوظيفي)، وكانت النتائج كما في الجدول (38).

جدول (39) اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي -

صنعاء حسب متغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المسمى الوظيفي	البعد
0.464	0.771	0.44	3.70	14	مدير إدارة	مبادئ القيادة الاستراتيجية
		0.55	3.90	22	رئيس قسم	
		0.58	3.75	118	مختص	
		<b>0.56</b>	<b>3.76</b>	<b>154</b>	<b>الإجمالي</b>	
0.765	0.268	0.75	3.36	14	مدير إدارة	إدارة الأزمات
		0.74	3.54	22	رئيس قسم	
		0.71	3.46	118	مختص	
		<b>0.72</b>	<b>3.46</b>	<b>154</b>	<b>الإجمالي</b>	

يتضح من الجدول (39) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مفردات العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية يمارسون أعمالهم في بيئات تنظيمية متقاربة؛ لذا كانت آرائهم متجانسة ومتقاربة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي.

هـ. نتائج اختبار الفروق حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء حسب متغير سنوات الخدمة في البنك:

استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة في البنك)، وكانت النتائج كما في الجدول (40)

جدول (40) اختبار الفروق في آراء العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات حسب متغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخدمة في البنك	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
مبادئ القيادة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	4	3.95	0.24	0.244	0.866
	من 5-10 سنوات	27	3.72	0.75		
	من 11-15 سنة	72	3.78	0.48		
	أكثر من 15 سنة	51	3.75	0.58		
	<b>الإجمالي</b>	<b>15</b>	<b>3.76</b>	<b>0.56</b>		
إدارة الأزمات	أقل من 5 سنوات	4	3.78	0.03	1.035	0.379
	من 5-10 سنوات	27	3.49	0.79		
	من 11-15 سنة	72	3.53	0.63		
	أكثر من 15 سنة	51	3.33	0.81		
	<b>الإجمالي</b>	<b>15</b>	<b>3.46</b>	<b>0.72</b>		

يتضح من الجدول (40) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي تُعزى لمتغير (سنوات الخدمة في البنك)، حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)،

في الدرجة الكلية لمحوري (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة في البنك.

ويعزى الباحث عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب سنوات الخدمة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي، إلى أن المبحوثين مروا بنفس الظروف التي زرعت فيهم ثقافة مشتركة مما جعل نظرتهم متشابهة

### وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الثانية أظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك) .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء تعزى لمتغير (العمر)، ووجود فروق حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر. ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسة الثانية يمكن القول أن الهدف الرابع للدراسة الذي ينص على: تحديد دور العوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك) على القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء)، قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الرابع الذي ينص على: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك؟)، تمت الإجابة عنه.

الفصل الخامس  
الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس:

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### تمهيد :

بعد الانتهاء من إجراء التحليلات الإحصائية للبيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانات، سيتم عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، كإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحقيق لأهدافها، ونتائج اختبار الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الأول، وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً : الاستنتاجات :

- بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل الإحصائي للبيانات الأولية يمكن تقديم الاستنتاجات الآتية:
- 1- يبدي البنك محل الدراسة اهتماماً عالياً بممارسة القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها، لكن اهتمامه بممارسة بعدي (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري)، كان أكبر من اهتمامه ببعدي (تنفيذ الرقابة المتوازنة، الثقافة التنظيمية).
  - 2- يبدي البنك محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بتحديد التوجه الاستراتيجي، فالقيادات في البنك تضع رؤية واضحة للبنك تعكس الصورة الذهنية التي يسعى لتحقيقها، وتتسم دراسة وأهداف البنك بالوضوح، وتتسجم الأهداف الاستراتيجية للبنك مع رسالته.
  - 3- يولي البنك محل الدراسة اهتماماً عالياً بتطوير رأس المال البشري، حيث تحرص قيادة البنك على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة، وينفذ برامج تدريبية دورية لتطوير أداء كادرها البشري، وتهتم بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل، كما تساعد موظفيها على تنمية قدراتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.
  - 4- أن مستوى الاهتمام بتنفيذ الرقابة المتوازنة في البنك محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث يطور البنك أنظمة رقابية تحقق اعراض أصحاب المصالح، ويضع مقاييس أداء (مالية وغير مالية) مناسبة، ويقوم بالإجراءات التصحيحية اثناء وجود انحراف في التنفيذ، ويعطي أهمية للرقابة المالية عند تطوير أنظمة الرقابة.
  - 5- يمتلك البنك محل الدراسة ثقافة تنظيمية فاعلة، وتحرص قيادات البنك على ترسيخ هذه الثقافة وتعزيزها، من خلال نشر القيم التي تتسجم مع الاستراتيجية المتبعة، وتشجيع العاملين على العمل بروح الفريق الواحد، ودعم الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، إضافة إلى تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات الملائمة.

- 6- أن مستوى فاعلية إدارة الأزمات في البنك محل الدراسة كان مرتفعاً، وقد حصلت الأبعاد (الاستعداد، الوقاية، احتواء الأضرار، التعلم) على درجة مرتفعة، بينما حصل بعدي (اكتشاف إشارة الإنذار، استعادة النشاط) على درجة متوسطة.
- 7- هناك قصوراً في اهتمام البنك محل الدراسة بتبني منهجية الانتباه المبكر، والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها، وفي مسح البيئة الخارجية بشكل منتظم، للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
- 8- يهتم البنك محل الدراسة اهتماماً مرتفعاً بالاستعداد والوقاية من الأزمات، عن طريق مراجعة وتطوير خطط إدارة الأزمات بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافي حدوث الأزمة، وتوفير الإمكانيات والدعم الكافي للتعامل مع الأزمات.
- 9- يحرص البنك محل الدراسة حرصاً مرتفعاً على احتواء الأضرار عند حدوث الأزمات، حيث يمتلك البنك القدرة على تشخيص الأزمات وأضرارها حال وقوعها، ويقوم بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عند حدوثها، ويعمل جاهداً لاحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة بهدف تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن.
- 10- يوجد قصور في حرص البنك محل الدراسة على وضع برامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة.
- 11- يوجد قصور في حرص البنك على وضع برامج للتوعية، وبتث الطمأنينة بين منتسبيه للتخلص من تداعيات الأزمة، وفي سعيه إلى اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من تكرار حدوثها.
- 12- يحرص البنك محل الدراسة على استخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته سابقاً، ويعتبر الأزمات فرصاً لتحسين الأداء وتطويره، ويستفيد من الأزمات التي تعرضت لها بنوك أخرى، ويتم تعميم الدروس المستفادة من الأزمات السابقة وذلك لغايات التعلم والتدريب.
- 13- وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، الثقافة التنظيمية) في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي.
- 14- أن تأثير أبعاد القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي متفاوت، فقد جاء بعد الثقافة التنظيمية الأعلى تأثيراً في إدارة الأزمات، يليه بعد تنفيذ الرقابة المتوازنة، يليهما بعد تطوير رأس المال البشري، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد تحديد التوجه الاستراتيجي.

15- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي- صنعاء تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في البنك) .

16- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية في بنك سبأ الإسلامي- صنعاء تعزى لمتغير (العمر)، ووجود فروق حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

#### ثانياً : التوصيات والمقترحات

في ضوء استنتاجات الدراسة التي تم الحصول عليها من نتائج التحليل الإحصائي، تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات سنتناولها كما يلي:

#### أ : التوصيات:

1. زيادة الاهتمام أكثر بممارسة سلوكيات القيادة الاستراتيجية في البنك محل الدراسة، باعتبارها متغير مهم له دور في إدارة الأزمات.

2. الاستمرار في الاهتمام بالتوجه الاستراتيجي من قبل البنك محل الدراسة، باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي لها دور في تحسين أداء المنظمات.

3. ضرورة الاهتمام بتطوير رأس المال البشري من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية، ودعم الابتكارات والأنشطة الإبداعية، وتشجيع المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى العاملين، وتقدير ومكافأة الإنجازات المتميزة للعاملين.

4. تعزيز الاهتمام بالرقابة المتوازنة، من خلال تبني برامج رقابية تساعد في تنفيذ الاستراتيجية أولاً بأول.

5. إعطاء المزيد من الاهتمام بالثقافة التنظيمية، والحرص على تشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرارات الملائمة، وتشجيع العاملين على التصرف بحرية واستقلالية في أداء أعمالهم.

6. ضرورة وضع برامج خاصة يترتب عنها زيادة الوعي لدى القيادات والعاملين في البنك محل الدراسة بمفهوم إدارة الأزمات، وبالأزمات التي يمكن أن يمر بها البنك وبمراحلها، وكيفية مواجهتها.

7. تعزيز قدرة القيادات والعاملين في البنك محل الدراسة بكيفية استكشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات عن طريق تبني منهجية الانتباه المبكر، والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات في حال حدوثها، والعمل على مسح البيئة الخارجية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.

8. ضرورة قيام البنك محل الدراسة بتطوير خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات، آخذاً بعين الاعتبار تجاربه السابقة في هذا المجال، من خلال تكوين فريق مختص يؤهل للتعامل مع الأزمات.
9. العمل على وضع برامج للتوعية وبث الطمأنينة بين منتسبيه للتخلص من تداعيات الأزمة، وتوعيتهم بأن إدارة الأزمات هي مسؤولية الجميع.
10. توصي الدراسة البنك محل الدراسة بالعمل على توثيق معارف وتجارب الموظفين في الذاكرة المؤسسية، والاعتراف بالمهارات والقدرات والخبرات المتراكمة لدى الأفراد، والكشف عنها باعتبارها استثماراً مستقبلياً يحقق التميز على المنافسين.
11. ضرورة الإفادة من تجارب البنوك العربية والدولية في مجال إدارة الأزمات، بما يتلاءم مع التطورات البيئية وحاجات المجتمع.
12. ضرورة الاستفادة من العلاقة الإيجابية بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

#### ب - المقترحات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:
1. محاولة تطبيق الدراسة الحالية في مؤسسات أخرى غير البنوك: كالمنظمات الصناعية، أو شركات التأمين اليمنية، .... إلخ.
  2. دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق أهداف الشركات.
  3. دراسة أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات.
  4. دراسة دور الرقابة المتوازنة في تحسين الأداء.
  5. دراسة أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية.
  6. دراسة نظم ذكاء الأعمال وأثرها في إدارة الأزمات.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### • القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية :

#### 1. الكتب :

1. البكاري ، فؤاده (2014)، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، دار علم الكتب ، حلوان، مصر .
2. أبوبكر، مصطفى محمود (2020)، الموارد البشرية – مدخل تحقيق الميزة التنافسية، عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع.
3. أبوبكر، مصطفى محمود (2018) ، أخلاقيات وقيم الأعمال في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
4. تركي، نجوى عبدالهادي(2016)، الإعلام وإدارة الأزمات الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية، مكتبة جزيرة الورد، ميدان حلیم، مصر .
5. التميمي، خلف كريم (2018)، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
6. التميمي، محمود كاظم (2016)، إرشاد الأزمات، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن .
7. جاد الرب، سيد محمد(2012)، القيادة الاستراتيجية، دار الكتاب الحديث، القاهرة ،مصر .
8. الخفاجي، نعمة عباس؛ وآخرون (2008 )،الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، عمان: دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن .
9. الخياط، ماجد محمد (2010)، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
10. بورزان، آية رياض (2020)، إدارة الأزمات ، الجامعة الافتراضية ،سوريا.
11. رفاعي، محمد رفاعي؛ المعتال، محمد سيد (2019)،الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر ، السعودية.

12. الركابي، كاظم نزار (2004)، الإدارة الاستراتيجية / والعولمة والمنافسة، وائل للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد، العراق .
13. الزبيدي، نصير مطر (2011)، إدارة الولايات المتحدة للأزمات الدولية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
14. الشرعة، عطا هلا (2012)، استراتيجيات التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار جليس الزهان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
15. صالح، أحمد علي؛ إبراهيم، إبراهيم خليل (2019)، القيادة الاستراتيجية أجنحة العقل الجوال في الاستخدام الذكي للقوة والتحفيز، دار اليازوري للعلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
16. طالب، علاء؛ البناء، زينب (2011)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
17. عبد الحميد، صلاح (2013)، الإعلام وإدارة الأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
18. عبد العزيز، زواتيني (2020)، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
19. عبيدات، ذوقان؛ عدس، عبد الرحمن؛ كايد، عبد الحق (2016)، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة (18). دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. العريقي، منصور محمد (2020)، طرق البحث العلمي، للباحثين في مختلف المجالات، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.
21. العريقي، منصور محمد؛ النشمي، مراد محمد (2019)، طرق البحث العلمي للباحثين في مختلف المجالات، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن .
22. العطية، ماجده (2003)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
23. عقيلي، عمر وصفي (2013)، الإدارة المعاصرة، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

24. العمارات، فارس؛ وآخرون (2022)، إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
25. العمراني، عبدالغني محمد(2013)، سياسات البحث التربوي، ط1، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
26. أبوفارة، يوسف (2020)، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة (مدخل حلول عملية)، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
27. الفقيه، عبدالله محمد (2012)، إدارة الأزمات ، جامعة العلوم والتكنولوجيا ،صنعاء، اليمن.
28. القراري، عبد اللطيف حمزه، (2015)، الاستراتيجية النظرية والتطبيقية في القيادة والاعمال، جامعة أكسفورد، مدينة أكسفورد، إنجلترا.
29. الكرخي ، مجيد (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، منشور وزارة الثقافة والفنون والتراث ، الدوحة، قطر .
30. اللهيبي، آلاء شهاب (2023)، القدرات الديناميكية مدخلاً لتفعيل عناصر التوجه الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. المحمودي، محمد سرحان (2019)، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
32. المساعدة، ماجد عبدالله المهدي(2022)، إدارة الأزمات ،الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.
33. المساعيد، مفصي عايد(2010)،فاعلية الأداء المؤسسي المدارس الثانوية ، المناهل للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
34. المغربي، محمد الفاتح(2019)، إدارة الأزمات والكوارث، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
35. نخبة من الخبراء المتخصصين (2014)، إدارة الذات والأزمات ، دار الكتب والوثائق العمومية، الإسكندرية، مصر.
36. نصر، إباد (2017) ،سيكولوجية إدارة الأزمات، دار الخليج للنشر والتوزيع ، الإمارات العربية المتحدة.

37. يونس، طارق شريف (2012)، الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاة من التجارة العالمية والعربية ، المنظمة العربية الإدارية للنشر ، القاهرة، مصر .

## 2. الرسائل العلمية :

1. باديس، عليان (2014)، "دور ممارسات الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية " رسالة ماجستير ، جامعة محمد خضير، الجزائر .
2. البيلي، عدنان محمد (2019)، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير ، كلية إدارة الأعمال، جامعة العلوم الحديثة، صنعاء ،اليمن .
3. أبو حجر ، طارق مفلح (2014)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المنظمات الحكومية الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية ، مصر .
4. خبشة ، عبدالمجيد أحمد (2019)، "دور التمكين في إدارة الأزمات بمنظمات الاعمال" ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية اليمنية ،صنعاء ، اليمن.
5. الخضير، حافظ أكرم (2018)، دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى.
6. خليفة، محمد محمد (2018)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، رسالة ماجستير، عمان، الأردن .
7. السفاري، أماني عبد الله(2021)، أثر التوجه الريادي المعدل في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والمنظمة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
8. سلام، فهمي محمد؛ الحكيمي، وائل سلطان (2023)، أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن .
9. سليم، محمد عصام (2017)، دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين .
10. شاتي، علي غالب(2017) ، دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الصحية في محافظة ذي قار، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العرق.

11. الشخفير، عبد الله أحمد (2022)، دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الصحة التنظيمية للجامعات اليمنية الأهلية ، رسالة ماجستير، جامعة سبأ ، صنعاء، اليمن.
12. الشمسي، عبد المغيث يحيى (2023)، أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن .
13. الشهيب ، محمد حيدر (2020)، "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات للأجهزة الأمنية (دراسة استطلاعية في مديرية شرطة محافظة بابل )، رسالة ماجستير، جامعة بابل، بابل، العراق .
14. العبد اللات، أحمد عجاج (2019)، أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات - الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن .
15. بن عزالدين، عفيفة (2019)، " دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي"، رسالة ماجستير ، جامعة عبد الحميد باديس، الجزائر .
16. عطاء، شذى شفيق (2017)، أثر القيادة الاستراتيجية والمعرفة في تحقيق تميز الأداء بشركات الاتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان .
17. الغزواي، علي حسين (2021)، "تأثير القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء العالي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في هيئة الحشد الشعبي"، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، العراق .
18. قائد، نكر مقبل بشر (2019)، "القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية"، دراسة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا ، صنعاء، اليمن .
19. قيقب، فاطمة محمد (2023)، دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي في الجامعات اليمنية الأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن .
20. مصلح، أحمد عبد الوهاب (2020)، دور عمليات إدارة المعرفة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على وزارة الدفاع القطرية، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن .

21. المعاينة، إيناس عبد الرؤوف (2021)، أثر القيادة الاستراتيجية على الرشاقة التنظيمية دراسة حالة بنك القاهرة عمان، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن.
22. المقرمي، عبد القهار عثمان (2020)، دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري من خلال إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن .
23. نجاد، أشرف أحمد (2016)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة في حالة الخطوط الجوية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة آزال، صنعاء، اليمن .

### 3. المجالات العالمية :-

1. إبراهيم، رضاء محمد (2019)، واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، المجلد (38)، العدد (184)، ص ص: 566:567
2. بشماني، شكيب (2014)، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد (36)، العدد (5)، ص ص 85 - 100.
3. الحفني، سامح أحمد، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (8)، العدد (204)، ص ص: 18:20.
4. حسن، أمال منصور؛ اللامي، شهلاء علي؛ إسماعيل، لينا عمران (2022)، "تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية"، مجلة العربية للعلوم والنشر - مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد (4)، العدد (2)، ص ص: 1:24.
5. حمادي ، سعد فرح (2020)، "تأثير التوجه الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة" ، المجلة الأكاديمية العالمية الاقتصادية والعلوم الإدارية ، المجلد (2)، العدد(1)، ص ص : 1-26.
6. أبو رذن ؛ الطائي (2018)، " اسهامات القيادة الاستراتيجية في تطوير رأس المال البشري ،دراسة استطلاعية في مدينة نينوى، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد (37) ، العدد(117)،ص ص : 137-155.
7. الزهراء، علالي (2022)، "القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات" ، مجلة قضايا معرفية ، جامعة أحمد دارية أدرار، الجزائر، المجلد (1)، العدد (8)، ص ص : 4:67.

8. السطوحي ، منى حمدي ؛ واخرون (2021)، "أساليب مبتكرة لإدارة الأزمات لتحسين الأداء في شركة المقاولات"، *مجلة الدراسات والبحوث البيئية* ، المجلد (1)، العدد(11)، ص ص :176- 18.
9. شعيبث ، سندس ؛ شذى، سالم (2018)، "رأس المال البشري ودوره في تعزيز مؤشرات اقتصاديات المعرفة وتلبية احتياجات سوق العمل في العراق"، *مجلة جامعة جهينة* ، أربيل العلمية ، المجلد (1) ، العدد(2) ،ص ص: 491:532.
10. شنيرت، عبد الرحمن (2019)، "ممارسات القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في قدرات التعلم التنظيمي بحث تطبيقي في كلية دجلة الجامعة"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية* ،كلية دجلة، المجلد(15)العدد(147)،ص ص 253:240.
11. الشيال، بسام خلف؛ الجداية ، محمد نور (2021)، "تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية"، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية* ، جامعة جدار ، المجلد (17)،العدد(53)،ص ص 122:145.
12. العامري، عائض بن سعيد (2015)، "إدارة الازمات لدى القيادة الجامعية بكليات التربية بالجامعة السعودية دراسة ميدانية"، *مجلة التربية* ، جامعة الأزهر ، المجلد (5)، العدد (165)، ص ص :405-45.
13. عباس، محسن خضير (2020)، "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في بيئة الاقتصاد العراقي"، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، المجلد(3) ، العدد(12)، ص ص :163-181.
14. عبيد ، مروان شاكر ؛ علي ، رحمن حسن (2020) ، " تحليل مؤشرات رأس المال في النمو الاقتصادي في العراق للمدة 2004-2017" ، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية* ، المجد (4)، العدد (12) ، ص ص : 49:72.
15. عصمي ،عمار أحمد (2022)، "دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات" ، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية*، جامعة تكريت ، المجلد(18)، العدد(57)، ص ص :380:395.
16. بوعلي ،نور الدين (2014)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي" ، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* ، جامعة سطيف، الجزائر ، المجلد (2)، العدد (15)، ص ص:

17. با غريب، ياسمين محمد ؛ النخعي، فهد على (2021)، "مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادة الإدارية في جامعة عدن"، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، عدن، اليمن، المجلد (9)، العدد (9) ص ص: 213-268.
18. القاسم، ميادة، (2022)، مناهج البحث الاجتماعي وتطبيقاتها في علم الاجتماع، "دراسة سوسولوجية تحليلية". المجلة العربية للنشر العلمي، (31)، 530-554.
19. قديم، فوزية، (2018)، "الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زياد عاشور بالجلفة، المجلد (1) العدد (27)، ص ص
20. متولى، محمد مديحة (2018)، "آثار الاتصالات التسويقية المتكاملة على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركة المصرفية تشغيل وإدارة المترو"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، الجامعة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات، المجلد (2)، العدد (1)، ص ص: 135-176.
21. محروس، رباب (2022)، "مفهوم الثقافة التنظيمية"، المجلة الدولية للسياسات العامة، مجلد (1)، العدد (1)، ص ص: 50-72.
22. المغيرة، فاطمة بنت سالم، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التميز المؤسسي بالقطاع الحكومي في سلطنة عمان، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد (3)، العدد (8)، ص ص: 458:459.
23. المفيز، خولة بنت عبدالله، الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، مجلة العلوم التربوية، مجلد (3)، العدد (26)، ص ص: 277
24. المنياوي، أحمد محمد (2022)، "درجة توفر مهارات إدارة الأزمات لدى مديري مدارس لواء البتراء"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، جامعة البتراء، الأردن، المجلد (2)، العدد (2)، ص ص: 33:78.
25. مهذور، هيفاء نجيب (2012)، الرقابة الإدارية، المجلة الاقتصادية الخليجي، المجلد (1)، العدد (22)، ص ص: 203:204
26. هارون، فرغلي (2016)، "إدارة الأزمات في المؤسسات"، مجلة الوعي الإسلامي، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت، المجلد (3)، العدد (614)، ص ص: 13:124.

ثانياً : المراجع الأجنبية :-

1. Boad, Bernard Yaw Owusu(2019), The Role of Strategic Leadership in the Profitability of Large, **doctoral**, Bernard Yaw Owusu-BoadiWalden University.
2. Chen ,Zhen(2020), An investigation of strategic leadership development in Chinese State-owned Enterprises, **doctoral**, University of Manchester.
3. Eletta van ,Dienwertje (2021), Leadership & Stress in Crisis Teams-an Exploratory Research Investigating Experienced Stress(ors) of Crisis Leader, **Master**, University School of Business & Economics,Maastrich, Holland.
4. Finnegan, Jonathan,(2020), Organisational Crisis Management: A Qualitative Investigation using a Crisis Lifecycle Framework, **Masters**, National College , Ireland.
5. Hamidi, Y. (2009). Strategic leadership for effectiveness of quality managers in medical sciences universities: what skills is necessary. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 3(3), 2563-2569.
6. Jonathan,Finnegan (2021),OrganisationalCrisisManagement workAQualitative Investigation using a Crisis Lifecycle Frame, **master thesis**,National Colleg e of Ireland.
7. Alkharusi, H. (2022). A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research. . **Indian Journal of Psychology and Education**, 12(2), 13-16.
8. Lee, Y.-D., & Chen, S.-H. (2007). A study of the correlations model between strategic leadership and business execution-an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan. Paper presented at the Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia.
9. Linn, R. L., & Gronlund N. E. (2000). Measurement and assessment in teaching (8th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Merrill/Prentice Hall.
10. Sekaran, U., & Bougie, R. .(2016) .**Research Methods for Business : A Skill-Building Approach (7th edition) Fourth Edition** .(Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

11. Al-Swidi, Abdulah,(2020), Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for futurere search , **journalTaylor Francis Online**, Volume B. 2021 Issue.

12. Taber, Keith, S. (2018), The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, Res Sci Educ, 48,1273–1296.

13. Zhe.Zhang ( 2012), “ s:Transformational leadership in crisis situations blic of ChinaEvidence from the People's Repu,“ **Master thesis**, University of . Australia,Melbourne

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية

1. سليمان، أحمد (2023) ، القيادة الاستراتيجية ، متاح بتاريخ 2023/9/2 على الرابط:  
/ <https://tijareti.com/strategic-leadership>
2. الطبري، سارة (2023) ، أهمية إدارة الأزمات، متاح ب تاريخ 2023/8/16 على الرابط:  
[https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9\\_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%AA](https://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%AA)
3. موقع بنك سبأ الإسلامي متاح بتاريخ 2023 /9/20 على الرابط :  
<http://sababank.com>.

الملاحق



# الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

## ملحق (1): الاستبانة بصورتها الأولية

### بيانات الأستاذ المحكم

الاسم الرباعي : .....

الدرجة العلمية : ..... التخصص : .....

الجامعة / جهة العمل : ..... الصفة / الوظيفة : .....

الموضوع : تحكيم استبانة

الدكتور / ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ..... وبعد

### الموضوع : تحكيم الاستبانة

بداية تهديكم الباحثة أطيب التحايا، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإن الباحثة تقوم بإجراء دراسة بعنوان:

#### **دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في بنك سبأ الإسلامي - صنعاء**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، لذا أرجو منكم قراءة ما ورد في هذه الاستبانة من فقرات بدقة وموضوعية، والإجابة عما جاء فيها بوضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم من حيث ملاءمتها لموضوع الدراسة، وصحتها لغوياً، وارتباطها بالمجال الذي أدرجت فيه.

إن تعاونكم معي سيكون له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج، كما أن جميع هذه البيانات ستستخدم لغرض البحث العلمي، وأخيراً أعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة.

الباحثة / أفراح أحمد محمد الحندلي

أولاً : البيانات الديموغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب :

1.	الجنس	1.	( ) ذكر	2.	( ) أنثى
2.	العمر	1.	( ) أقل من 30 سنة	2.	( ) 31 .40 سنة
		3.	( ) 41 .50 سنة	4.	( ) أكثر من 50 سنة
3.	المؤهل العلمي	1.	( ) ثانوية عامة	2.	( ) بكالوريوس
		3.	( ) ماجستير	4.	( ) دكتوراه
4.	المستوى الوظيفي	1.	( ) رئيس قسم	2.	( ) نائب مدير إدارة
		3.	( ) مدير إدارة	4.	( ) نائب مدير عام
		5.	( ) مدير عام		
5.	سنوات الخدمة في البنك	1.	( ) أقل من 5 سنوات	2.	( ) 5 .10 سنوات
		2.	( ) 11 .15 سنة	4.	( ) أكثر من 15 سنة

## ثانياً : محاور الاستبانة وأبعادها :

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب:

المحور الأول : القيادة الاستراتيجية:					
البعد الاول: تحديد التوجه الاستراتيجي:					
م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	يملك البنك رؤية واضحة .				
2	تعكس رؤية البنك بوضوح الصورة الذهنية التي يسعى لتحقيقها.				
3	تتسم دراسة البنك بالوضوح ودقة التعبير .				
4	تتسم أهداف البنك بالوضوح لدى جميع العاملين .				
5	يشارك في صياغة أهداف البنك جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.				
6	تتسجم الأهداف الاستراتيجية للبنك مع رسالته .				
البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري:					
7	يتمتع العاملون في البنك بالخبرة العالية في أعمالهم.				
8	ينفذ البنك برامج تدريبية دورية لتطوير أداء كادره البشري.				
9	يكافئ البنك العاملين الذين المتميزين أكثر من غيرهم .				
10	يتم منح العاملين السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.				
11	يهتم البنك بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل .				
البعد الثالث: تنفيذ الرقابة المتوازنة:					
12	يطور البنك أنظمة رقابية تحقق أغراض أصحاب المصالح .				
13	يراقب البنك تنفيذ الاستراتيجية أولاً بأول.				
14	يعطي البنك أهمية للرقابة المالية عند تطوير أنظمة الرقابة.				

					بنك مقاييس أداء ( مالية وغير مالية ) مناسبة .
					بنك بالإجراءات التصحيحية أثناء وجود انحراف في
<b>ثقافة التنظيمية</b>					
					بنك على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق
					ثقافة البنك الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون.
					بنك العاملين على المشاركة في صنع القرارات الملائمة.
					بنك على نشر القيم التي تنسجم مع الاستراتيجية .
<b>: إدارة الأزمات</b>					
<b>تشاف إشارة الإنذار</b>					
					بنك اهتماماً برصد مؤشرات حدوث الأزمات.
					ح البيئة الداخلية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
					ح البيئة الخارجية بشكل منتظم للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة.
					ة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.
					بنك منهجية الانتباه المبكر، والتخطيط المسبق لإدارة في حال حدوثها.
<b>الاستعداد والوقاية:</b>					
					بنك تطوير وتعديل الخطط المتعلقة بإدارة الأزمات
					بنك عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.
					بنك على تدريب العنصر البشري لديه لمواجهة الأزمات
					بنك الإمكانيات المطلوبة للتعامل مع الأزمات.

ملحق (2):  
قائمة أسماء  
المحكمين  
جدول رقم ( 41 )  
( قائمة أسماء  
المحكمين  
للاستبانة

					بنك اجتماعات دورية للتعامل مع الازمات المحتملة.
<b>احتواء الاضرار</b>					
					بنك بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة.
					بنك القدرة على تشخيص الأزمات وأضرارها حال
					بنك على السيطرة على العوامل المسببة للأزمة .
					بنك جاهداً لاحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة بهدف
					خسائر الى أدنى حد ممكن.
					بنك بوضع برامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة.
<b>استعادة النشاط</b>					
					بنك الإمكانيات اللازمة لاستعادة النشاط عقب الأزمة.
					بنك على وضع برامج للتوعية وبث الطمأنينة بين
					للتخلص من تداعيات الأزمة.
					البنك على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات
					لاستمراريتها.
					بنك إلى اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من
					زمة والحد من تكرار حدوثها.
<b>التعلم</b>					
					البنك من الأزمات السابقة في تحسين وتطوير إجراءاته
					المتعلقة بإدارة الأزمات.
					البنك على جدولة نتائج الأزمات السابقة في ذاكرة البنك
					استرجاعها عند الحاجة إليها مستقبلاً.
					بنك الأزمات فرص لتحسين الأداء وتطويره.
					استفادة من أساليب معالجة الأزمات في البنوك الأخرى.
					بنك بتدريب العاملين لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

م	اسم الدكتور	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
1.	أحمد محمد الشامي .	إدارة اعمال	أستاذ	صنعاء
2.	عبد الخالق هادي طواف .	إدارة اعمال	أستاذ	عمران
3.	توفيق مصلح السنباني .	إدارة اعمال	أستاذ مشارك	ذمار
4.	عبده أحمد العامري .	إدارة اعمال	أستاذ مشارك	العلوم والتكنولوجيا
5.	نبيل محمد العلفي .	إدارة اعمال	أستاذ مشارك	عمران
6.	سعيد عبد المؤمن أنعم .	إدارة اعمال	أستاذ مساعد	العلوم الحديثة
7.	فهيمي سعيد الدقاف .	علوم مالية	أستاذ مساعد	الإمارتية
8.	محمد عبدالله الكهالي .	إدارة اعمال	أستاذ مساعد	الإمارتية
9.	محمد علي الرحبي .	إدارة اعمال	أستاذ مساعد	الإمارتية



## الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الأندلس للعلوم والتقنية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة أعمال

### ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية

الأخوة / الأخوات: ..... المحترمون

السلام عليكم ورحمة وبركاته .... وبعد

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول: "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بنك سبأ الإسلامي -  
صنعا" لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال .

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (√) في المكان الذي

يناسب وجهة نظركم، علماً بأن جميع المعلومات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لغراض البحث

العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم ،،

الباحثة

أفراح أحمد محمد الحندلي

أولاً : البيانات الديموغرافية:

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب :

1.	الجنس	1.	( ) ذكر	2.	( ) أنثى
2.	العمر	1.	( ) أقل من 30 سنة	2.	( ) 31 .40 سنة
		3.	( ) 41 .50 سنة	4.	( ) أكثر من 50 سنة
3.	المؤهل العلمي	1.	( ) ثانوية عامة	2.	( ) بكالوريوس
		3.	( ) ماجستير	4.	( ) دكتوراه
4.	المستوى الوظيفي	1.	( ) رئيس قسم	2.	( ) نائب مدير إدارة
		3.	( ) مدير إدارة	4.	( ) نائب مدير عام
		5.	( ) مدير عام		
5.	سنوات الخدمة في البنك	1.	( ) أقل من 5 سنوات	2.	( ) 5 .10 سنوات
		2.	( ) 11 .15 سنة	4.	( ) أكثر من 15 سنة

## ثانياً : محاور الاستبانة وأبعادها :

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) في المكان المناسب:

### ثانياً : محاور الاستبانة وأبعادها :

**المحور الأول : القيادة الاستراتيجية:** عبارة عن مجموعة من الأنشطة والأساليب التي تهتم بأعمال البنك من أبواب متعددة من حيث: التخطيط لها، والتنسيق، والتدريب لتلك الاعمال الخاصة بالأفراد، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة من تلك الأعمال لصالح البنك .

**البعد الاول: تحديد التوجه الاستراتيجي:** تحديد رؤية ودراسة وقيم البنك، وغاياته، وأهدافه المرسومة وفق الاستراتيجيات والسياسات.

ملاحظات	الوضوح		الانتماء		الفقرات	م
	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية		
					يمتلك البنك رؤية واضحة.	1
					تعكس رؤية البنك بوضوح الصورة الذهنية التي يسعى لتحقيقها.	2
					تتسم دراسة البنك بالوضوح ودقة التعبير .	3
					تتسم أهداف البنك بالوضوح لدى جميع العاملين .	4
					يشارك في صياغة أهداف البنك جميع الأطراف المسؤولة عن تحقيقها.	5
					تتسجم الأهداف الاستراتيجية للبنك مع رسالته.	6
<p><b>البعد الثاني: تطوير رأس المال البشري:</b> قدرة البنك على تنمية رأس المال البشري، وتطويره، وتحسين قدراته ومهارته، وزيادة خبراته بما يحقق أهدافه.</p>						
					يتمتع العاملون في البنك بالخبرة العالية في أعمالهم.	7

					البنك برامج تدريبية دورية لتطوير أداء كادرها البشري.
					العاملين الذين يتميزون أكثر من غيرهم.
					السلطات اللازمة لإنجاز أعمالهم وإثبات قدراتهم.
					بالعمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل .
<p>ن: تنفيذ الرقابة المتوازنة: قدرة البنك على الرقابة الفاعلة المتوازنة لأعمالها المخططة، وتقييمها ومعالجة وتعزيز إيجابياتها بما يحقق أهدافها .</p>					
					البنك أنظمة رقابية تحقق أغراض أصحاب المصالح .
					تنفيذ الاستراتيجية أولاً بأول.
					أهمية الرقابة المالية عند تطوير أنظمة الرقابة.
					مقاييس أداء ( مالية وغير مالية ) مناسبة .
					بالإجراءات التصحيحية أثناء وجود انحراف في التنفيذ.
<p>م: الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من المفاهيم والقيم والافتراضات، والمعتقدات والأفكار الجوهرية ، التي تكوّن وعززها لدى العاملين فيه، ويعمل على ممارستها لتحقيق أهدافه.</p>					
					البنك على تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق
					البنك الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون.
					العاملين على المشاركة في صنع القرارات الملائمة.
					على نشر القيم التي تتسجم مع الاستراتيجية .
<p>إدارة الأزمات: هي تطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والقرارات المبتكرة قبل الأزمة وأثناءها، بغرض تجنب أخطائها، والتحكم فيها وتوجيهها وفقاً لمصلحة البنك، ولمنع انفجارها مع الاستفادة من دروسها، لتطوير</p>					

: اكتشاف إشارة الإنذار : مجموعة من العلامات الاستباقية والدلالات التحذيرية التي تحدث قبيل وقوع				
البنك، والتي قد تكون مؤشر لحدوث الأزمة، مما يتطلب من إدارة البنك الانتباه لها، والتعامل معها بمهنية				
				اهتماماً برصد مؤشرات حدوث الأزمات.
				بيئة الداخلية بشكل منظم للتعرف على مؤشرات احتمال
				مة.
				ظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.
				منهجية الانتباه المبكر والتخطيط المسبق لإدارة الأزمات
				دوثها .
: الاستعداد والوقاية: مجموعة من الأنشطة التي تتخذ قبل حدوث الأزمة، والتي تعكس مدى تحضير وسعي				
استعداد إدارة البنك لمواجهة الأزمة، والوقاية من آثارها الضارة .				
				تطوير وتعديل الخطط المتعلقة بإدارة الأزمات باستمرار .
				عدة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات.
				على تدريب العنصر البشري لديه لمواجهة الأزمات
				الإمكانات المطلوبة للتعامل مع الأزمات.
				اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.
: احتواء الاضرار: تتمثل في إعداد وتنفيذ الإجراءات والوسائل اللازمة، وتقليل الضرر الحاصل بعد وقوع				
حد من انتشارها إلى بقية أجزاء البنك التي لم تتأثر بعد وفق خطط وبرامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة .				
				بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة.
				القدرة على تشخيص الأزمات وأضرارها حال وقوعها.
				على السيطرة على العوامل المسببة للأزمة.

## Abstract

Title : the role of strategic leadership in crisis management in Saba Islamic Bank, Sana'a .

The researcher : Afrah Ahmed Mohammed Alhandli

The professor: Jabra Abdul-Qawi Ismael Alsnbani

The study aimed to determine the role of strategic leadership in its dimensions

					، جاهداً لاحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة بهدف تقليل على أدنى حد ممكن.
					بوضع برامج فاعلة للسيطرة على آثار الأزمة.
					: استعادة النشاط: مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى استعادة الثقة، وممارسة النشاطات اليومية في وقوع الأزمة وفي ظروف الأزمة، عبر خطط وبرامج شاملة لعودة البنك إلى الوضع الطبيعي قبل حدوث
					الإمكانات اللازمة لاستعادة النشاط عقب الأزمة.
					على وضع برامج للتوعية وبحث الطمأنينة بين منتسبيه من تداعيات الأزمة.
					على إزالة آثار الأزمات للحد من التداعيات السلبية .
					البنك إلى اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من والحد من تكرار حدوثها.
					س: التعلم: يعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة في بنك سبأ الإسلامي، وبناء خبرات من تجارب لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل.
					ك من الأزمات السابقة في تحسين وتطوير إجراءاته متعلقة بإدارة الأزمات.
					على جدولة نتائج الأزمات السابقة في ذاكرة البنك رجاعها عند الحاجة إليها مستقبلاً.
					الأزمات فرص لتحسين الأداء وتطويره.
					من أساليب معالجة الأزمات في البنوك الأخرى.
					بتدريب العاملين لمواجهة الأزمات مستقبلاً.

( Strategic direction , human capital management, Implementing

balanced regulatory oversight , Organizational culture) Crisis management in all its dimensions ( Alarm , Gitting ready , Containment after the crisis , Learning , Restore activity ) in Saba Islamic Bank, Sana'a , Identifying the differences between the answers of the sample members regarding the variables of the study, according to their different demographic characteristics ( gender, age, academic qualifications, functional level , years of service in the bank ) And to achieve the aims of the study, the researcher has used the descriptive analytical method, and the questionnaire as a study tool , it was applied to thr study population of 589 individuals ,a stratified random sample of 121 individuals was selected.

And the study reached a number of results, the most important of which are: There is a high interest in Saba Islamic Bank in exercising strategic leadership in all its dimensions, and the level of effectiveness of crisis management in the bank is high ,and there is a statistically significant role for strategic leadership in its dimensions ( Determine strategic direction , human capital development , implementing balanced regulatory oversight, Organizational culture) in crisis management in Saba Islamic Bank ,and there are no statistically significant differences in the answers of the study sample regarding strategic leadership , and crisis management in Saba Islamic Bank, Sana'a , Attributable to variables( gender, academic qualifications, job title ,years of service in the bank) .

And according to the results, the study presented several recommendations: Increase interest in practicing strategic leadership behaviors in the bank , as a variable that has an important role in crisis management , The need for the bank to develop advance plans to deal with crises, taking into account its previous experiences in this field, by forming a specialized team qualified to deal with crises.

**Republic of Yemen**  
**Alandalus University for Science &  
Technology**  
**Graduate Studies Deanship**  
**Faculty of Administrative Sciences**  
**Business Administration department**



# **The impact of strategic leadership in crisis management in Saba Islamic- Sana'a**

**Master's thesis submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree in Administrative Sciences, specializing in Business Administration**

**Done by:**

**Afrah Ahmed Mohammed Al-handali**

**Supervised by:**

**Assoc.Prof. Jaber Abdel Qawi Ismail Al Sanabani**

**Associate Professor of Administrative Sciences – AlAndalus university for science and Technology**

**Sana'a**

**1445 – 2023**