

The degree to which strategic leadership is practiced and its relationship to crisis management in the Public Broadcasting Corporation in the southern governorates Southern

M. Ramzi Moh. Nader Abu Hilal

College of Economics & Administrative Sciences | University of Holy Qur'an & Taseel of Sciences | Sudan

Received:

03/03/2025

Revised:

15/03/2025

Accepted:

05/04/2025

Published:

30/07/2025

* Corresponding author:

ramzipress1@gmail.com

Citation: Abu Hilal, R. M.

(2025). The degree to which strategic leadership is practiced and its relationship to crisis management in the Public Broadcasting Corporation in the southern governorates Southern.

Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 9(7), 69 – 97.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.N050325>

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The objective of the present study was to ascertain the extent to which strategic leadership practices were implemented, and to establish their relationship with crisis management in the Public Authority for Radio and Television in the southern governorates. In order to accomplish the aforementioned objectives, the researcher employed a combination of descriptive and analytical methods and utilized a questionnaire as the primary instrument for data collection. The study population comprised all employees of the Authority from the leadership and supervisory levels in the southern governorates of the study, with a total of 450 employees. To determine the study sample, a stratified random sampling method was employed, resulting in a sample of 208 individuals. The SPSS statistical package was utilized for data analysis and the calculation of appropriate statistics. The study yielded several key findings: • First, the study demonstrated the availability of strategic leadership dimensions among employees of the Palestinian Radio and Television Authority in the southern governorates to a great degree, and the existence of positive attitudes among the study population towards the dimensions of strategic leadership, which confirms their understanding of the concept. • Second, the study showed a high level of agreement by the sample members on the paragraphs of the crisis management axis among employees of the Public Authority for Radio and Television in the southern governorate. • Third, the study results showed that the dimensions of strategic leadership have a fundamental and statistically significant impact on improving crisis management, explaining 43.7% of the level of crisis management among employees of the General Authority for Radio and Television in the southern governorates. This means that strategic leadership plays an important and fundamental role in determining the level of the dependent variable (crisis management) among employees in the institutions under study, and that the remaining variability may be due to other factors outside the scope of the study. The study yielded several recommendations, including: • Top management should not only take decisions to solve existing issues, but also take proactive decisions to prevent future issues from occurring. • Granting managers of organizations, the powers that enable them to respond to changing circumstances.

Keywords: Strategic Leadership, Crisis Management, Public Authority for Radio and Television

درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية

أ. رمزي (محمد نادر) أبو هلال

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية | جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم | السودان

المستخلص: هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الهيئة من المستويات القيادية والإشرافية بالمحافظات الجنوبية محل الدراسة والبالغ عددهم (450) موظفاً، واستخدم أسلوب العينة الطبقية العشوائية لتحديد عينة الدراسة والبالغ عددها (208) مفردة، وبرامج الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات وإجراء الإحصاء المناسب لها. وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها: • توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة كبيرة، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ ما يؤكد إدراكهم للمفهوم. • موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات محور إدارة الأزمات لدى العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية. • أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً جوهرياً ودالاً إحصائياً في تحسين إدارة الأزمات، وتفسر ما نسبته (43.7%) من مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بالهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية أي: أن للقيادة الاستراتيجية دوراً مهماً وأساسياً في تحديد مستوى المتغير التابع (إدارة الأزمات) لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وأن باقي التغير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: • اهتمام الإدارة العليا ليس فقط باتخاذ قرارات لحل المشكلات القائمة، بل اتخاذ قرارات استباقية لمنع حدوث المشكلات في المستقبل. • إعطاء مدراء المؤسسات صلاحيات تمكنهم من الاستجابة للظروف المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون

مقدمة:

يتصف العالم الحديث الذي نحى فيه بأنه عالم ديناميكي سريع التغير، أصبحت فيه الأزمات واقع وحقيقة علينا التعامل معها، ومواجهتها، وتعلم كيفية التعايش مع هذا الواقع، فتواجه المؤسسات عدد كبير من هذه الأزمات التي تدعوها للتفكير في مستقبلها، فإما الاستجابة والتكيف وتحقيق التقدم؛ وإما التراجع.

والأزمة تمثل حالة حرجية قد تفقد القيادة القدرة على التعامل معها، تحتاج الى قرار مناسب في ظل حالة من عدم التأكد وضيق الوقت، وربما نقص في المعلومات، ولكن: إذا تم التعامل معها جيداً يُمكن أن تتحول لفرصة. (أبو عزيز، 2010، ص 12)

وتحتاج المؤسسات للتعامل مع هذه الأزمات الى نوع خاص من القيادة، تمتلك مهارات وقدرات خاصة قد تكون القيادة الاستراتيجية واحدة من هذه الأنماط الأصيل لإدارة الأزمات؛ لما تملكه هذه القيادة من قدرة على التفكير الاستراتيجي، وتخيل المستقبل القائم على التحليل والتفكير العلمي والمنطقي.

والقيادة الاستراتيجية هي القيادة المؤهلة، وتمتلك المهارات العملية لفهم الوضع الراهن ودراسة البيئة، وتحدد معالم المستقبل عبر تصورات وخطط استراتيجية، مستغلة الوسائل الذهنية والتقنية كافة التي تمكن صاحبها من تحقيق الأهداف الكبيرة، والحفاظ على استقرار الوضع الراهن، وضمان عدم التراجع وتطوير موارد المنظمة، ومكانتها المستقبلية. (اسليم، 2017، ص 18)

مشكلة الدراسة:

تعيش مؤسسات الإعلام في قطاع غزة تحديات كبرى، منها الحصار وتعدد اعتداءات الاحتلال على القطاع والتي كان لمؤسسات الإعلام منها نصيب بارز، وحالة الانقسام بين شقي الوطن المحافظات الشمالية والجنوبية، والتحديات الاقتصادية، والقصور في التمويل، لعدة أسباب وعوامل لعل أبرزها: الواقع السياسي غير المستقر سواء بفعل الاحتلال أو الانقسام، وهذا بدوره انعكس على واقع عمل المؤسسات الفلسطينية بشكل عام، ومنها المؤسسات الإعلامية كجزء من الواقع الفلسطيني السياسي والاجتماعي والاقتصادي الكلي في القطاع، مما أدى لإغلاق عدد من هذه المؤسسات في سوق صناعة الإعلام، وإغلاق أبوابها وتسريح موظفيها، وعلى سبيل المثال لا الحصر: من هذه المؤسسات الإعلامية فضائية الكتاب التي تتبع الجامعة الإسلامية وقناة القدس الفضائية، على الرغم من النجاح الجماهيري الذي حققت هذه القنوات. وبين عدد من الدراسات السابقة وجود ضعف في نظام الإدارة العليا للأزمات في قطاع غزة لإدارة الأزمات خلال تطبيق مراحل إدارة الأزمة؛ بسبب قلة الإمكانيات المادية، أو لقلة تجهيز الكوادر البشرية وإعدادها، وقصور الخطط الموضوعية أيضاً. (المغير، العطار والباشا، 2018، ص 77)

وأوصت دراسة شهاب حمش (2018، ص 204) التي أجراها على القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية ضرورة الاهتمام بالنظام الإداري للأزمات، وإنشاء قسم إداري متخصص بإدارة الأزمات الفنية ضمن الهيكل التنظيمي، ووضع نظام إداري وإجراءات واضحة تقلل من شدة الصدمة التي تنتج عن الأزمة أيضاً، والتخفيف من حدة التوترات الناشئة بفعل الأزمات، وتوفير الأدوات والوسائل اللازمة لعملية استعادة النشاط وعودة الثقة بعد الأزمة، وكذلك ضرورة الاهتمام بالاستعداد والوقاية من الأزمات، بإجراءات فنية واضحة، وبشكل علمي، واستخدام كافة الموارد المتاحة في المؤسسة لذلك.

يضاف إلى ما سبق ما أظهرته نتائج عدد من الدراسات عن واقع عمل المؤسسات الإعلامية الفلسطينية التي أظهرت الضعف في النقاط السلبية في كثير من الجوانب مثل: دراسة محمود خلوف التي أظهرت نتائجها: (تدني الرواتب، عدم وجود حوافز مالية أو معنوية، عدم تمتع القائمين بالاتصال بالتأمين الصحي، روتين العمل، اقتصار الدورات التدريبية على أعضاء معينين، وغيرها). (خلوف، 2017، ص 184)

وأكد عيسى ومعمّر (2020، ص 43) على ضعف الأمان الوظيفي، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة، في دراسة أجريها على مستوى العاملين في المؤسسات الإعلامية.

وجاء في نتائج دراسة أجراها أحمد أبو جاموس (2018، ص 131) على المؤسسات الإعلامية الفلسطينية عدم وجود أنظمة إنذار مبكر ومراقبة، وعدم خضوع الطواقم لدورات تأهيلية مسبقة للتعامل خلال الأزمات والحروب، وعدم وتوفير دليل إرشادات للحماية والسلامة للتعامل مع الأزمات والحروب للطواقم العاملة.

وتفيد المعلومات بأن أكثر من 500 صحفي يعملون في وسائل إعلام محلية، سُرحوا من وظائفهم خلال العام الحالي؛ بسبب الأزمة المالية التي تمرُّ بها مؤسساتهم، وأن نحو 40 وسيلة إعلام أغلقت أبوابها منذ عام 2014 " (أبو عيشة، 2020).

كما أظهرت دراسة أجرتها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) حول تقييم تطور الإعلام في فلسطين: أن مدراء المؤسسات الإعلامية يواجهون مشكلات في نقص المهارات التسويقية والإدارية، وكذلك المهارات في العلاقات العامة والإدارة المالية، والتي تعدُّ مهارات مهمة تضمن نجاح المؤسسة وتطورها واستمراريتها، كما وجدت الدراسة أن غياب التدريب على هذه المهارات كان سبباً رئيساً وراء إغلاقها. (اليونسكو، 2014)

مما سبق يتضح أن المؤسسات الإعلامية الفلسطينية تعيش واقعاً غاية في الصعوبة، كانعكاس للحالة التي تشهدها الأراضي الفلسطينية، من احتلال، وانقسام، وحصار، ينعكس بدوره على الواقع الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي الفلسطيني، ومن ثم على المؤسسات الفلسطينية كافة بما فيها المؤسسات الإعلامية، وعليه تحتاج هذه المؤسسات لإدارة من نوع خاص، بعيداً عن الإدارة التقليدية؛ لقيادة هذه المؤسسات في ظل هذه الأزمات المفروضة عليها، وقد تكون القيادة الاستراتيجية هي النموذج المطلوب؛ بما تمتلكه من قدرات ومهارات، وعليه تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية؟

وتتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما مستوى القيادة الاستراتيجية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 2- ما مستوى إدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- 3- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على درجة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات بالهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية، ووصولاً لهذا الهدف؛ تم صياغة الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على درجة توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية.
2. قياس مستوى إدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. توضيح إذا ما كان هناك علاقة بين أبعاد القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية.

متغيرات الدراسة:

- المتغير التابع: (إدارة الأزمات) وأبعاده (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة إدارة الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة). (أبو حجاج، 2020)، (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017)
- المتغير المستقل: (القيادة الاستراتيجية) وأبعاده (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية، تنمية الكفاءات الاستراتيجية). (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016, p.396)

فرضيات البحث

1. تتوافر القيادة الاستراتيجية بمستوى كبير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية.
2. تتوافر إدارة لازمة بمستوى كبير في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية؟
4. لا تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية.

حدود الدراسة:

- أ. الحد الموضوعي: تم دراسة (إدارة الأزمات) عند المستوى القيادي، والإشرافي في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية، والأبعاد المؤثرة من (القيادة الاستراتيجية)، دون النظر لدراسة باقي العوامل التي من الممكن أن يكون لها أثر على إدارة الأزمات.
- ب. الحد المكاني: الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الفلسطينية الجنوبية.
- ج. الحد البشري: الموظفون في المناصب القيادية، والإشرافية داخل الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون (رئيس/عضو مجلس إدارة، مدير/رئيس تحرير، سكرتير تحرير، مدير تنفيذي، مدير دائرة، رئيس قسم، غير ذلك).
- د. الحد الزمني: عام 2023م.

منهج الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة لأنه المنهج المناسب الذي يحقق أهداف البحث، فهو يقوم على الرصد والمتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات، من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره (عليان وغنيم، 2000: 42).

الدراسات السابقة والإطار النظري:

1- دراسة (الشامسي، 2019) بعنوان: " دور القيادة الاستراتيجية في تطوير البناء التنظيمي لمؤسسات الدولة: دراسة تطبيقية في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة للتحقق من أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها (الخصائص السلوكية، الرؤية والتفكير الريادي، المهارات والقدرات الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي، العمل الجماعي والتحفيز) بتطوير البناء التنظيمي بأبعاده بالمؤسسات العامة في دولة الإمارات العربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العامة والوزارات في دولة الإمارات وأخذت عينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة تكونت من (272) عنصراً من القيادات في الإدارة العليا والوسطى، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوصلت الدراسة لنتائج منها جاء مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات العامة لدولة الإمارات مرتفع ومتوسطات الأبعاد للقيادة الاستراتيجية بين المتوسط والمرتفع، ووجود أثر للقيادة الاستراتيجية بأبعادها في تطوير البناء التنظيمي بأبعاده في المؤسسات محل البحث.

2- دراسة (الحوري، 2020) بعنوان: " درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين".

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين، استخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، طبقت على عينة مكونة من (302) من المعلمين والمعلمين تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها، جاءت درجة ممارسة مديري مدارس محافظة اربد للقيادة الاستراتيجية مرتفعة وكذلك فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين مرتفعة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة المديرين في مدارس اربد للقيادة الاستراتيجية ودورهم في فاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين.

3- دراسة (آل نملان، 2020) بعنوان: " ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات: الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة حالة جامعة قطر".

هدفت الدراسة لبيان أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على الأداء الاستراتيجي بواسطة التعلم التنظيمي في جامعة قطر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من قيادات جامعة قطر ممثلة بالمراكز الوظيفية رئيس الجامعة ونوابه ومساعديهم وعمداء الكليات ونوابهم ومساعديهم ورؤساء الأقسام الأكاديميين، مستخدماً المسح الشامل حيث بلغت العينة (169) عنصراً، وأظهرت الدراسة عدد من النتائج منها، وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها على تعزيز الأداء الاستراتيجي وأيضاً على قدرات التعلم التنظيمي في جامعة قطر، كما جاء مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في جامعة قطر بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين ومستوى الأداء الاستراتيجي بأبعاده جاء بدرجة ممارسة متوسطة وتصورات المبحوثين لمستوى قدرات التعلم التنظيمي بأبعاده جاء بدرجة ممارسة مرتفعة في جامعة قطر.

4- دراسة (الشهري، 2021) بعنوان: " إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات".

هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مكاتب التعليم للبنات لعمليات إدارة الأزمات (التخطيط للازمات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات، و القيادة في الأزمات، ونظام الاتصال في الأزمات، وتقويم الأزمات) من وجهة نظر المشرفات التربويات في الرياض، واستخدمت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من كل المشرفات التربويات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض وعددها تسع مكاتب وعدد المشرفات فيها بلغ 650 مشرفة، واتبعت الباحثة أسلوب العينة العشوائية البسيطة لتحديد العينة التي بلغت (242) مفردة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأظهرت الدراسة عدد من النتائج منها، جاءت الدرجة الكلية لممارسة عمليات إدارة الأزمات متوسطة وحصل بعد التخطيط في الأزمات على المرتبة الأولى بدرجة ممارسة متوسطة وآخر بعد كان تقويم الأزمات الذي حصل على درجة ممارسة ضعيفة وباقي الأبعاد على درجة متوسطة من وجهة نظر المشرفات في المؤسسات محل البحث.

5- دراسة (النصر، 2022) بعنوان: "رأس المال الفكري وأثره في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات". هدفت الدراسة للتعرف على رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وأثره في إدارة الأزمات بأبعادها (إعلام الأزمة، نظم المعلومات، حشد الموارد، سرعة الاستجابة). من خلال الدور الوسيط للابتكار في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الإدارة الوسطى والعلوية في المركز وهم (رئيس المركز، مدير الدائرة، رئيس القسم، موظفين على مستوى رئيس القسم) البالغ عددهم 150 موظفاً، استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وأظهرت الدراسة عدد من النتائج منها، توافر إدارة الأزمات بأبعادها في المؤسسة محل البحث وبدرجة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين.

6- دراسة (عايش والشمسي، 2023) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة في أمانة العاصمة هدفها الدراسة لتحديد أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية والبالغ عددهم (1710) موظفاً، استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية بواقع (313) مفردة وتمثلت أداة الدراسة بالاستبانة التي استخدمت لجمع البيانات وأظهرت الدراسة عدد من النتائج منها، أن البنوك محل الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بممارسة القيادة لاستراتيجية بكافة أبعادها، وكذلك بممارسة إدارة الأزمات بكافة أبعادها، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائي للقيادة لاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة.

7- دراسة (AL-Hindawi & AL-Hasani, 2020) بعنوان: "The Impact of Employee Empowerment Strategy on Crisis Management Effectiveness: An Applied Study in Civil Status Authority, Derna Branch – Libya"

"أثر استراتيجية تمكين الموظفين على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في مصلحة الأحوال المدنية فرع درنة- ليبيا" هدفت الدراسة لدراسة أثر استراتيجية تمكين الموظفين (توافر المعلومات، والاستقلالية، وامتلاك المعرفة) على فاعلية إدارة الأزمات (الاستجابة، وتدقيق الاتصالات والمعلومات تعبئة الموارد) بمصلحة الأحوال المدنية بفرع درنة ليبيا، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصلحة الأحوال المدنية فرع درنة في مختلف المستويات الإدارية حيث بلغ عددهم 134 موظفاً واتباع الباحثان أسلوب المسح الشامل، واستخدما الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها، وجود مستويات متوسطة من فاعلية إدارة الأزمات، ووجود تأثير كبير لاستخدام استراتيجية تمكين الموظفين على فاعلية إدارة الأزمات، تتطلب ظروف إدارة الأزمات مزيداً من الحرية والأفكار الإبداعية لمواجهتها، وإتاحة المجال أمام الأفكار الإبداعية لابتكار حلول من توفير المعرفة الناتجة عن الخبرات السابقة إضافة لتوفير المعلومات الكافية عن الأزمة وتداعياتها.

جدول رقم (2) الفجوة البحثية

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية		
الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<ul style="list-style-type: none"> - بحثت الدراسات السابقة في القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل وكمتغير تابع وعلاقتها بعدة متغيرات أخرى منها (الأداء الاستراتيجي، البناء التنظيمي، فاعلية الأداء الاستراتيجي، التعلم التنظيمي). - بحثت الدراسات السابقة في إدارة الأزمات كمتغير مستقل وكمتغير تابع وعلاقته بعدة متغيرات أخرى منها (استراتيجية تمكين الموظفين، رأس المال الفكري). - تناولت الدراسات السابقة مجتمعات مختلفة في بحثها حول القيادة الاستراتيجية منها (المؤسسات العامة، جامعات، المدارس). - تناولت الدراسات السابقة مجتمعات مختلفة في بحثها حول إدارة الأزمات منها (مكتب التعليم، الأحوال المدنية، منظمات غير هادفة للربح). 	<ul style="list-style-type: none"> - وجد الباحث ندرة في الأبحاث المحلية التي تناولت مفهوم القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات معاً. - لم يجد الباحث دراسات محلية جمعت بين متغير القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات الإعلامية بشكل عام وفي الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بشكل خاص. - الدراسة الحالية اختارت مجتمع للدراسة يؤثر على المجتمع الفلسطيني والقضية الفلسطينية داخلياً وخارجياً خاصة في الوقت الحالي. 	<ul style="list-style-type: none"> - دراسة أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون. - اختارت الدراسة أن تطبق على المؤسسات الإعلامية واختارت الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون كمجتمع للدراسة بموضوع إداري معاصر، وهو القيادة الاستراتيجية، وتقيس أثره على إدارة الأزمات. - وظفت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة

القيادة الاستراتيجية

تعمل اليوم المؤسسات في ظل ظهور أسواق جديدة، وقواعد عمل جديدة حيث اندماج الأسواق العالمية وظهور مفهوم (العولمة)، وتعتبر القيادة الاستراتيجية وممارستها الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل، والتصرف مع التغيرات داخلياً وخارجياً، لذلك على المؤسسات تبني ممارسات تحمل الطابع الاستراتيجي لمواجهة تحديات بيئة سريعة التغير، والاهتمام بالبيئة الداخلية وتعميق الممارسات الإيجابية. (صقور، 2018، ص 11)

ازداد الاهتمام بمفهوم القيادة الاستراتيجية؛ لما يدعمه المفهوم من التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الأعمال في المؤسسات، خاصة تلك التي تواجه تغيرات سريعة في بيئة العمل، وأيضاً تواجه تعقيد ومنافسة شديدة، بدون قيادة صحيحة تبقى الاستراتيجيات التنظيمية حبراً على ورق ولخلق هذه القيادة المناسبة نحتاج لاستثمار متواصل وتخطيط واع بجهود داعمة مما يجعل البحث في مجال القيادة الاستراتيجية واسع. (السنهوتي، 2022، ص 222)

تعددت وجهات النظر في تعريف القيادة الاستراتيجية، وتفسير المفهوم وفقاً لنظرة الباحثين والكتاب له، وحتى الممارسين تبعاً للخلفية العملية والعلمية لكل منهم، وفي السطور الآتية نستعرض عدد من التعاريف للمفهوم وثم التعليق عليها في الجدول رقم (3) الآتي:

جدول (3) تعريف القيادة الاستراتيجية

الرقم	التعريف	المصدر
1	هي القيادة التي تتضمن الإدارة من خلال الآخرين؛ لمساعدة المؤسسات على مواجهة التغيرات المتسارعة التي تواجه بيئة الأعمال في ظل بيئة اليوم والعولمة.	(Jooste& Fourie, 2009, p.52)
2	القيادة الإستراتيجية هي القدرة على التوقع، والتصور، والحفاظ على المرونة، وتمكين الآخرين لخلق تغيير استراتيجي حسب الضرورة.	(Hitt et al, 2016, p.384)
3	العملية التي يتم بواسطتها تصور وتقدير مستقبل المؤسسة، ووضع صورة توضح ملامحها لإحداث التغيير الضروري في حاضرها من أجل الوصول للرؤية المستقبلية المخطط لها.	(طباخي، 2020، ص 107)
4	عملية يستخدمها القائد لتحقيق المرغوب والفهم الواضح للرؤية، بواسطة التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد والتوجيه بواسطة العمليات والسياسات، وتكوين الإجماع في ظل محيط غير مؤكد، ومتقلب، وغامض، ومعقد، وحافل بالفرص.	(أل نملان، 2020، ص 24)
5	هي العمل على بناء فكر، ومنهجية على المدى الطويل تبين طريق، ومسار المؤسسة، وتحدد أهدافها، وما ترغب في الوصول له، وغاياتها التي تبحث عنها عبر وضوح رؤيتها، ورسالتها.	(الديراوي، 2022، ص 6)

المصدر: إعداد الباحث استناداً للمراجع الواردة في الجدول

ويُعرف الباحث القيادة الاستراتيجية: هي عملية شاملة مبنية على الحدس المدعوم بالتفكير المنطقي، تنتهج التفكير الاستراتيجي طويل المدى، وتمكن المؤسسة من رؤية أو تخيل صورتها في المستقبل؛ بوضع خطة استراتيجية مبنية على رؤية ورسالة المؤسسة، والتحليل البيئي الداخلي والخارجي لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة طويلة الأجل، والحفاظ على استقرارها في المدى القصير، ونجاحها واستمرارها على المدى الطويل.

نماذج القيادة الاستراتيجية

تعددت الإسهامات الفكرية لباحثين تناولت ممارسات القيادة الاستراتيجية في المؤسسات، وغُنوت بعدة تسميات منها أدوار، وأبعاد، وأعمال، ومسؤوليات، فتباينت وجهة النظر حول تحديد تسمية وعدد أبعاد القيادة الاستراتيجية، ولإزالة الجدل قائم وموضع للنقاش حول كونها خصائص أو مكونات أو أبعاد وغيرها من التسميات الأمر الذي أوجد عدد كبير من النماذج ونستعرض عدد منها في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول (4) أبعاد (نماذج) القيادة الاستراتيجية

الباحث	الأبعاد (النموذج)
(Ogola, 2019, p.4)	الكفاءة القيادية، الاتصال القيادي، إشراك الموظفين، الرصد والتقييم.
(Kim, 2020, p.123), (Lear, 2012, p.115), (Alayoubi, Al Shobaki, & Abu-Naser, 2020, p.16), (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016, p.396)	تحديد التوجيه (الاتجاه) الاستراتيجي، الرقابة الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية الفعالة، الإدارة الأخلاقية (التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تنمية الموارد البشرية (تنمية رأس المال البشري)، تطوير الكفاءات وصيانتها (استغلال الكفاءات الأساسية والحفاظ عليها).

الأبعاد (النموذج)	الباحث
	(أبو حجر، 2014، ص 68) ، (السنهوتي، 2022، ص 231-236)، (طباحي، 2020، ص 135)
التوجه الاستراتيجي، التكيف الخارجي، التكامل الجماعي، نتائج القيادة الاستراتيجية.	(Tipurić, 2022, p.77)
التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية (الرقابة التنظيمية المتوازنة).	(رحمون، ومنصور، وقشوط، 2019، ص 155)، (جمعه والهامدي، 2021، ص 301)، (صويص، القبيح، 2021، ص 89)

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات الواردة فيه

وبالنظر للدراسات السابقة يرى الباحث انه رغم الاختلافات في إسهامات تحديد أدوار، أو أبعاد، أو نموذج مهام القيادة الاستراتيجية، الذي يقود لتنفيذ الاستراتيجية إلا أن معظمها توافقت على عدد من المهام، أو الأدوار الرئيسية، والتي يمثلها نموذج (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016) الذي جاء في كتابهم الإدارة الاستراتيجية التنافسية والعولمة. ومعظم الأبحاث التي إتطلع عليها الباحث تناولت هذه الأبعاد كاملة أو بعضها حسب أهداف البحث كدراسة (يوسف وأحمد، 2017، ص 1241) التي تبنت نموذج من ثلاث أبعاد تمثلت بالتوجه الاستراتيجي وتطوير رأس المال البشري وبناء الثقافة التنظيمية أو مع إضافة بعد جديد كدراسة (العوامي، 2015، ص 76) التي أضافت بعدين هما الإبداع والابتكار في المنظمة وإعداد وتقييم القادة، تبنت الدراسة الحالية نموذج (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016).

مفهوم الأزمة

يرتبط مفهوم الأزمة بارتباط وجود الإنسان منذ بدء الخلق، فتنشأ الأزمة من خلال ممارسات الأفراد، ونشاطاتهم المختلفة، والتفاعل فيما بينهم، وبين الطبيعة، والمحيط، ومع كل تطور للإنسان في بيئته والمجتمع الذي يعيش فيه كان هناك تطور مقابل، واتساع للأزمات التي تلاحقه، واختلاف في نوع وطبيعة وعدد الأزمات التي تواجهه، ومن الطبيعي أن النظرة لهذه الأزمات، وتفسيرها، وتعريفها اختلفت باختلاف خلفيات الباحثين فيها، وللوقوف على تعريف لمعنى الأزمة نستعرض عدد من هذه التعاريف في الجدول رقم (5) الآتي:

جدول (5) تعريف الأزمة

الرقم	التعريف	المصدر
1	الأزمة موقف يربك موارد المجتمع ويهدد أنظمة التحكم فيه بالتمزق، وعليه يمكن أن يؤدي لتدمير حياة عدد كبير من الناس اليومية، وسياسياً هي موقف قد يؤدي لاستخدام القوة العسكرية في المواجهة، أو التوصل لحل بين الأطراف، ودولياً هي سلسلة تفاعلات يترتب عليها ظهور موقف مهدد لقيم ومصالح الدولة بشكل غير مباشر، وتنظيماً تمثل حدثاً له قدرة إحداث تغيير جذري في المؤسسة، ويشكل تهديد ملموس لسمعيتها، ومصداقيتها، ومكانتها، أو حتى احتمال وجودها.	(بورزان، 2021، ص 4-2)
2	هي حدث غير متوقع تتعرض له بيئة المؤسسة، ويؤثر على أداؤها لأعمالها وأنشطتها، ويُحدث خللاً في قدرة المؤسسة على بناء رؤية مستقبلية واضحة، ويهدد وجودها بأكمله.	(الحزب، 2020، ص 23)
3	حالة غير عادية، تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة؛ وتؤدي لتهديد الاستقرار، وعدم تحقيق الأهداف المطلوبة لدى الدولة في الوقت المحدد.	(علي، 2016، ص 69)
4	تغيير مفاجئ، أو غير متوقع ينتج عن كارثة، أو حادثة وسط وضع من عدم القدرة على التنبؤ؛ يخلق حالة من الشعور بالتوتر والخطر، الذي يهدد كيان الفرد، والمجتمع، والدولة.	(Omar & Sofiane, 2016, p.25)
5	هي حدث غير متوقع يشكل تهديد لأصحاب المصالح في المؤسسة، قد يحدث تأثيراً سلبياً في أداؤها.	(Coombs, 2012, p.2)

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات الواردة فيه

يتبين من التعريفات الواردة في الجدول رقم (5) أعلاه أن هناك تباين في وجهات النظر بين الباحثين لوضع تعريف للأزمة، يختلف باختلاف خلفية الباحث العلمية، والوجهة التي ينظر من خلالها لهذه الأزمة، إلا أن عدد كبير من هذه التعريفات اشتملت على عناصر مشتركة يمكن اعتبارها مؤشرات لوضع تعريف للأزمة بصورة عامة، كالوقت الذي يمثل قيمة حاسمة خلال مراحل الأزمة المختلفة، ومصاحبة الأزمة لحالة من التوتر و الخلل الذي يصيب العلاقات والأفراد، والحاجة الملحة لاتخاذ قرارات لمواجهة الأزمة والاستعداد لها والتعلم منها بعد انقضائها، في ظل صعوبة أو عدم قدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث، ينتج عنها نقاط تحول قد تكون حسنة أو سيئة.

ويرى الباحث أن الأزمة حدث أو موقف مفاجئ يربك الفرد، أو المؤسسة، أو الجماعة، أو الدولة، قد يخرج عن نطاق السيطرة والتحكم، ويتسبب في تهديد يحتاج إلى قرارات سريعة في ظل حالة من عدم اليقين، والصعوبة في التنبؤ قد يحدث تحول سلبي، أو إيجابي يؤثر في الاستقرار والسمعة، وحتى الاستمرار والبقاء بالشكل الحالي.

دورة حياة الأزمة ومراحل تطورها

يمكن تشبيه الأزمة بالكائن الحي الذي يمر بعدة مراحل منذ الولادة وحتى الوفاة، وكذلك هي الأزمة التي تنشأ بواسطة مراحل متتابعة يشهدها الكيان قد تكون صريحة واضحة، أو مفاجئة، ولكن من المهم معرفة أن هذه المراحل تشكل مؤشر لصانع القرار عند متابعتها وملاحظتها للقيام بإجراءات المواجهة، وقد تختلف هذه المراحل باختلاف طبيعة الأزمة، أو اختلاف الباحثين تبعاً للتخصص العلمي والتوجه الفكري، إلا أن هناك مراحل عامة لأي أزمة تمر بها وفق التقسيمات الآتية: (الملا، 1436، ص 65)؛ (المري، 2014، ص 69)؛ (محمود، 2021، ص 116)؛ (أحمد، 2013، ص 32-33)؛ (اللامي، العيساوي، 2015، ص 35-39)؛ (الضبيع، 2015، ص 54-55)

أ- ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة الميلاد، أو النشوء حيث تبدأ لأول مرة في الظهور على شكل إحساس غامض، أو قلق من شيء قادم ينذر بقدوم خطر ما دون تحديد ماهيته بشكل دقيق بسبب قلة أو غياب المعلومات المتوفرة، وهنا يأتي دور المدير الفعال أو الماهر في محاولة إجهاض الأزمة، أو تفتيتها، أو إفقارها لأسباب النمو قبل أن تصل لمرحلة الصدام.

ب- النمو: إذا حصل سوء فهم من متخذ القرار، أو اتخذ قرارات خاطئة، أو عدم انتباه تنمو الأزمة وتتطور بتغذيتها بمحفزات خارجية وذاتية تزيد من اندفاع الأزمة واتساعها، فيزداد الإحساس بالأزمة عند ظهورها على السطح، ويصعب إنكار وجودها من متخذ القرار نتيجة للضغط المباشر الذي تحدثه.

ج- النضج: وهي المرحلة الأخطر في عمر الأزمة، حيث تصبح الأزمة أكثر حدة وعلى الرغم من الأزمة قلما تصل لهذه المرحلة، إلا أنها تحدث في حال كان هناك سوء في التخطيط من متخذ القرار، أو جهل، أو استبداد، وتكبر وحالة من الانغلاق على الذات مما يؤدي لزيادة القوى المتفاعلة مع الأزمة، فتغذيها وتصل بذلك إلى قوتها القصوى، وتزداد أو تستحيل عملية السيطرة عليها، وتأتي لحظة الصدام معها، وتكون الأزمة شديدة العنف والقوة قد تطيح بالمؤسسة، أو المشروع، أو متخذ القرار.

د- التقلص والانحسار: تبدأ عملية تقلص الأزمة وانحسارها عندما تفقد جزء من قوة دفعها، وتتعرض بعد تحقيق هدف التصادم، وتستمر في الانحسار حتى تنفست وتختفي تدريجياً، ما لم تتجدد لها قوى دفع تؤدي لتجدد حيويتها ونموها وظهورها مرة أخرى وهذا يتطلب من متخذ القرار حالة من اليقظة والانتباه وبعد النظر في متابعة الموقف الأزموي من كل الجوانب وإجراء التغييرات الضرورية.

هـ- الاختفاء والتلاشي: وهي المرحلة الأخيرة في دورة حياة الأزمة ومراحل تطورها، حيث أنه من البديهي أن أي أزمة لها كانت قوتها ستصل إلى مرحلة التلاشي وتصل الأزمة لمرحلة التلاشي عندما تفقد نهائياً قوة الدفع المولدة لها أو عناصرها فتتلاشى مظاهرها.

يلاحظ الباحث مما سبق أن الأزمات تمر بعدد من المراحل التي تختلف بخصائصها فتميز المرحلة التي تكون فيها الأزمة، والتي من خلالها يمكن تميز المرحلة السابقة أو اللاحقة، الأمر الذي يساعد متخذين القرار في أساليب التصرف ونوع القرارات المتخذة، ورغم اتفاق الباحثين على أن الأزمة تمر بعدد من المراحل إلا أنهم اختلفوا على عددها وطبيعتها ونستعرض أشهر هذه المراحل في الشكل رقم (1) الآتي:

نموذج المراحل	نموذج المراحل	نموذج المراحل	نموذج المراحل
السادس	الخامس	الأربع	الثالث
الحالة العادية	الميلاد	علامات الحثوث	ما قبل الأزمة
الحضانة	التوسع	ظهور الأزمة	الأزمة
المعجل	النضج	الأزمة	ما بعد الأزمة
بداية الأزمة	الانحسار	مؤشرات التعافي	
الإحقاذ	الاختفاء		
التكيف الثقافي الكامل			

شكل رقم (1) مراحل تطور الأزمة (الفقيه، 2012، ص 54)

مراحل إدارة الأزمة

تحدث الأزمة في أي مكان وزمان، لها القدرة على إحداث ضرر، وتشكيل تهديد للمؤسسة بشكل جزئي أو كلي أو حتى وجودي، وتأتي مهمة إدارة الأزمة في التصدي لها حال وقوعها، أو العمل على عدم حدوثها من الأصل، والتقليل من أثارها بعد حدوثها، واستعادة نشاط الكيان إلى ما كان عليه قبل وقوع الأزمة، الأمر الذي يحتاج إلى تخطيط دقيق، وتنفيذ حاسم في إطار منهجي، لعملية كاملة تمر بعدد من المراحل تبعا لدورة حياة الأزمة، وأسلوب الإدارة في التعامل مع الحدث الأزموي، مما يحتاج استعراض متواصل للأحداث، ومتسلسل لفهم سياقات الأزمة من قبل إدارة الأزمة، وهنا تأتي أهمية النماذج كإطار مفاهيمي وتحليلي لجوانب الأزمة تقسم الأزمة لعدد من المراحل، يمكن التعامل معها حسب طبيعتها نستعرض عدد من هذه النماذج على النحو الآتي:

نموذج فينك (Fink) لدورة إدارة الأزمات

وضع فينك نموذجا لإدارة الأزمة في كتابه "إدارة الأزمات: التخطيط للحتمية" عام 1986 يتكون من أربع مراحل هي: Marker (Andy, 2020)

- مرحلة الإشارات التحذيرية، وتغطي المرحلة الأولية في الفترة بين إنذارات الأزمة المبكرة واندلاعها، وينبغي على مدراء الأزمات خلال هذه الفترة مراقبة أي إشارات للأزمة بشكل مسبق والسعي لمنعها أو تقليل انتشارها.
- المرحلة الحادة، وهي تنشأ مع حدوث الأزمة بشكل فعلي وتستوجب تفعيل الخطط من مدراء الأزمات.
- المرحلة المزمنة، وهي تشتمل الآثار الدائمة الناتجة عن حدوث الأزمة والتي تقوم خلالها فرق الأزمة بإزالة وإصلاح الضرر.
- مرحلة الحل، وتعتبر مرحلة نهاية الأزمة واستيعاب أسباب الحدوث والأخطاء والتحليل للعمل على تجنب التكرار في المستقبل.

نموذج الثلاث مراحل

تتضمن إدارة الأزمة وفقاً لهذا النموذج ثلاث مراحل رئيسية نسوقها على النحو الآتي: (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017, p.1664)

- مرحلة ما قبل الأزمة: ويتم خلالها وضع خطط الأزمات وتحديد الحالات المحتملة للآزمات والعمل على تقليل احتمالات حدوث الأزمة وبحث استعداد المؤسسة.
- مرحلة الأزمة: وهي الحالة التي تتم خلالها إدارة الأزمة عند وقوعها والإجراءات التي تتخذ من مدراء الأزمة.
- مرحلة ما بعد الأزمة: وتتضمن إجراءات الإنعاش والتصحيح لاستعادة ثقة المستفيدين والتركيز على نتائج ما بعد الأزمة والتعلم التنظيمي من أحداث الأزمة.

نموذج المراحل الخمس في إدارة الأزمات لميتروف

حدد ميتروف وبيرسون خمس مراحل للأزمة موزعة على النحو الآتي: (Pearson & Mitroff, 1993, p.53)

- اكتشاف إشارات الإنذار: ترسل الأزمة في الغالب قبل وقوعها عدد من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبأ باحتمال وقوع أزمة، وتجاهل أو عدم الاهتمام بهذه الإشارات قد يؤدي لوقوع الأزمة، علماً بأن كل أزمة ترسل الإشارات الخاصة بها، رغم أنه يمكن أن يكون هناك صعوبة في التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة، وكلما كانت المؤسسة أكثر استعداداً للآزمات؛ كلما زادت حساسية استشعارها لإشارات الأزمات مهما كانت خافتة. (حلاق، 2020، ص 43)
- الاستعداد والوقاية: ويفترض أن تبدأ هذه المرحلة قبل وقوع الأزمة، وهي تستند على المرحلة السابقة لها مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، وتظهر أهميتها وأهمية عملية التنبؤ بوقوع الحدث، تقوم المؤسسة بوضع برامج وخطط مواجهة ومنع الأزمات حال حدوثها، وتقوم بعمل المحاكاة والبرامج التدريبية لمواجهة الأزمات. (الكيلاني، 2009، ص 90)
- احتواء الأزمة والمواجهة والحد من الضرر: تعمل المؤسسة على محاولة عزل الأزمة، والتقليل من الخسائر، ومنع انتشار أثارها في كافة أجزاء وأنشطة المؤسسة غير المتأثرة، وتتوقف عوامل النجاح في هذه المرحلة على درجة استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمة إضافة لطبيعة الأزمة، ومدى تنسيق وتعاون الأطراف. (اللامي والعيساوي، 2015، ص 50)
- استعادة النشاط: تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على تفعيل خططها طويلة وقصيرة الأجل؛ لإعادة أوضاع المؤسسة لما كانت عليه قبيل الأزمة، واستعادة نشاطها، والعودة لحالة التوازن، الأمر الذي يستوجب كفاءات إدارية وقدرات فنية، علاوة عن الدعم المالي ووجود الخطط لفعل ذلك. (بورزان، 2021، ص 29)

- مرحلة التعلم: وفي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بعملية (تقييم) وتقويم لعملية إدارة الأزمة حيث تجري عملية التقويم (التقييم) الاستراتيجي، وهنا يتم تقييم خطة إدارة الأزمة بشكل شمولي ككل، وأيضاً التقييم التكتيكي للأساليب الإدارية والتنفيذية والاتصالية في إدارة الأزمة، واستخلاص الدروس وكيفية الاستفادة منها ومراجعتها في المستقبل بعد وقوع الأزمة. (عجوة وفريد، ص 176)

مجتمع وعينة الدراسة:

وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتمثل في العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية من فئة (رئيس/عضو مجلس إدارة، مدير/رئيس تحرير، سكرتير تحرير، مدير تنفيذي، مدير دائرة، رئيس قسم، غير ذلك)، والبالغ عددهم (450) موظفًا وموظفة.

عينة الدراسة

قام الباحث بتحديد حجم عينة الدراسة بناءً على معادلة ستيفن ثامبسون Steven Thompson كما يأتي: (Thompson, 2012)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p)}$$

N: حجم المجتمع.

P: نسبة توفر الخاصية المحايدة = 0.50

D: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

وبناءً على المعادلة السابقة تكونت عينة الدراسة من (208) موظف كحد أدنى إحصائياً، ويمثلون ما نسبة (46.22%) من المجتمع المبحوث، حيث تم توزيع (250) استبانة، بطريقة العينة العشوائية الطبقية لعدم تجانس عينة البحث وقد تم استرداد (218) استبانة، ما يمثل (87.2%) كنسبة استرداد.

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية"، وتتكون استبانة الدراسة من

محاور الإستبانة: التي تتكون من محورين وعدد (48) عبارة، والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة كما يوضح جدول

رقم (6) التالي:

جدول (6) متغيرات الدراسة

المجال	محاور الدراسة	عدد العبارات
المحور الأول	ممارسات القيادة الاستراتيجية	30
البعد الأول	نشر الثقافة التنظيمية	5
البعد الثاني	التوجه الاستراتيجي	5
البعد الثالث	الرقابة الاستراتيجية	5
البعد الرابع	تنمية رأس المال البشري	5
البعد الخامس	الممارسات الأخلاقية	5
البعد السادس	تنمية القدرات الاستراتيجية	5
المحور الثاني: إدارة الأزمات		18
البعد الأول:	مرحلة ما قبل الأزمة	6
البعد الثاني:	مرحلة الأزمة	6
البعد الثالث:	مرحلة ما بعد الأزمة	6

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

صدق وثبات الاستبيان:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، تألفت من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وملاحظاتهم وقام بإجراء ما يلزم من حذف، وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية.

2. الاتساق الداخلي Internal Validity

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفي مجال "ممارسات القيادة الاستراتيجية" تبين أنها دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتراوح القيم ما بين (595-936). وبذلك يعتبر البُعد صادقاً لما وضع لقياسه.

وكذلك نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني إدارة الأزمات تبين أنها دالة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتراوح القيم ما بين (678-896). وبذلك يعتبر البُعد صادقاً لما وضع لقياسه.

الصدق البنائي Structure Validity

يعد 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 الإستبانة.

جدول (7) نتائج الصدق البنائي للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
نشر الثقافة التنظيمية	.671**	.000
التوجه الاستراتيجي	.737**	.000
الرقابة الاستراتيجية	.712**	.000
تنمية رأس المال البشري	.762**	.000
الممارسات الأخلاقية	.774**	.000
تنمية القدرات الاستراتيجية	.899**	.000
ممارسات القيادة الاستراتيجية	.960**	.000
مرحلة ما قبل الأزمة	.765**	.000
مرحلة الأزمة	.906**	.000
مرحلة ما بعد الأزمة	.846**	.000
إدارة الأزمات	.924**	.000

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

يبين جدول (7) أن قيم جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، أي أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الإستبانة Reliability:

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانته الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكذلك استخدم الباحث الصدق الذاتي وطريقة التجزئة النصفية للعبارات، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (8).

جدول (8) نتائج ثبات الاستبانة

طريقة التجزئة النصفية		الصدق الذاتي *	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
الارتباط بعد التصحيح	الارتباط قبل التعديل				
.719	.567	.900	.810	5	نشر الثقافة التنظيمية
.831	.796	.944	.892	5	التوجه الاستراتيجي
.499	.350	.896	.803	5	الرقابة الاستراتيجية
.695	.563	.904	.817	5	تنمية رأس المال البشري
.665	.569	.892	.796	5	الممارسات الأخلاقية
.886	.827	.962	.926	5	تنمية القدرات الاستراتيجية
.871	.792	.973	.947	30	ممارسات القيادة الاستراتيجية
.928	.866	.936	.876	6	مرحلة ما قبل الأزمة
.928	.870	.959	.919	6	مرحلة الأزمة
.780	.640	.918	.843	6	مرحلة ما بعد الأزمة
.911	.845	.973	.947	18	إدارة الأزمات
.830	.740	.983	.967	48	جميع المجالات معاً

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل المجالات تتراوح بين (0.796-0.947) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.967). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.892-0.973) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.983)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وأن قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية لممارسات القيادة الاستراتيجية بلغت (0.871)، وقد بلغت الدرجة الكلية للثبات إدارة الأزمات (0.911)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وأن المقياس يتسم بدرجة جيدة من الثبات، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة.

نتائج تحليل فقرات المتغير المستقل "ممارسات القيادة الاستراتيجية"

نتائج السؤال الأول: وينص السؤال على ما يلي:

ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية؟

نتائج الفرضية الأولى: وتنص الفرضية على ما يلي:

تتوافر القيادة الاستراتيجية بمستوى متوسط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية.

تم الإجابة على هذا السؤال والفرضية باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T كما هو مبين

في الجداول لاحقاً.

- نتائج تحليل فقرات البعد الأول "نشر الثقافة التنظيمية"

جدول (9) نتائج تحليل فقرات البعد الأول "نشر الثقافة التنظيمية"

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تُراعي المؤسسة في عملها ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة.	4.346	0.749	86.91%	26.476	.000	1	كبيرة جداً

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
2	تنشر المؤسسة القيم التي تنسجم مع رسالتها.	4.249	0.851	84.98%	21.608	.000	2	كبيرة جداً
3	تُشجع المؤسسة العمل بروح الفريق.	4.097	0.945	81.935%	17.094	.000	3	كبيرة
4	تُشجع المؤسسة على تنمية روح الولاء والانضباط الوظيفي.	4.046	0.985	80.92%	15.646	.000	4	كبيرة
5	تُشجع المؤسسة على تنمية قيم الثقة المتبادلة والصراحة بين العاملين.	3.912	0.989	78.25%	13.589	.000	5	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	4.130	0.714	82.60%	23.328	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (9) يمكن استخلاص ما يلي:

وأن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تُراعي المؤسسة في عملها ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة" يساوي (4.346 من 5) والوزن النسبي (86.91%). قيمة الاختبار (26.47)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة جداً من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (5) "تُشجع المؤسسة على تنمية قيم الثقة المتبادلة والصراحة بين العاملين"، بلغ المتوسط الحسابي (3.912 من 5) والوزن النسبي (78.25%)، قيمة الاختبار (13.589)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (4.130)، وأن الوزن النسبي يساوي (82.60%)، وقيمة الاختبار (23.32)، وأن قيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويعزي الباحث هذه النتيجة كون الهيئة تعتبر واحدة من أوائل المؤسسات الإعلامية التي تشكلت في الأراضي الفلسطينية بعد إقامة السلطة الفلسطينية في العام 1994م، وقد ورثت معظم خبرات وتجارب المؤسسات الإعلامية التي أشرفت عليها منظمة التحرير الفلسطينية في الشتات، ونقلتها للهيئة بعد العودة للوطن، كما أن الهيئة حظيت باهتمام بالغ من السلطة؛ كونها الصوت الرسمي المعبر عنها وعن الشعب الفلسطيني، الأمر الذي راكم داخل هذه المؤسسة مجموعة من القيم والمعايير، وكذلك طبيعة العمل الصحفي تدفع العاملين في المجال للعمل كأسرة واحدة كون المنتج النهائي يحتاج تكامل بين العاملين من مجالات وتخصصات مختلفة، علاوة عن منتج الهيئة هو توعوي تثقيفي أو توجيبي يعبر عن المجتمع الفلسطيني.

نتائج تحليل فقرات البعد الثاني "التوجه الاستراتيجي"

جدول (10) نتائج تحليل فقرات البعد الثاني "التوجه الاستراتيجي"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية مُنبثقة من الرؤية المأمولة.	4.124	0.886	82.49%	18.691	.000	1	كبيرة
2	تعمل الإدارة العليا بالتشارك مع الإدارة الإشرافية والتنفيذية على تحليل نقاط ضعف وقوة المؤسسة.	3.866	1.016	77.33%	12.557	.000	3	كبيرة
3	تعمل المؤسسة على توضيح رؤيتها	3.747	0.988	74.931%	11.125	.000	5	كبيرة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
	المستقبلية لجميع عاملها.							
4	تتسم أهداف المؤسسة بالوضوح لدى جميع الموظفين.	3.843	1.002	76.87%	12.404	.000	4	كبيرة
5	تنسجم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة مع رؤيتها ورسالتها.	3.995	0.955	79.91%	15.354	.000	2	كبيرة
	جميع الفقرات معاً	3.915	0.800	78.30%	16.860	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (10) يمكن استخلاص ما يلي:

أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تمتلك المؤسسة خطة استراتيجية مُنبثقة من الرؤية المأمولة" يساوي (4.124 من 5) والوزن النسبي (82.49%)، قيمة الاختبار (18.691)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (3) "تعمل المؤسسة على توضيح رؤيتها المستقبلية لجميع عاملها." يساوي (3.747 من 5) والوزن النسبي (74.931%)، قيمة الاختبار (11.125)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (3.915)، وأن الوزن النسبي يساوي (78.30%)، وقيمة الاختبار (16.860)، وقيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. ويُعزى الباحث هذه النتيجة كون الهيئة مؤسسة حكومية وأيضاً تتلقى دعم من دول مانحة فمن الطبيعي أن تكون لها خطة استراتيجية وتمتلك رؤية ورسالة واضحة تعزز فهم العاملين في هذه المؤسسة للقصد والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة بشكل واضح علاوة على أن الهيئة مؤسسة وطنية لها مقاصد مرتبطة بعوامل النضال الفلسطيني مما يخلق حالة من الوعي والانتماء والارتباط العميق بين أفراد المؤسسة والمؤسسة التي يعملون فيها فتتجاوز في كثير من الأحيان كونها وظيفة إلى أنها رسالة مما يشكل حالة وعي عالية بمقاصد وغايات المؤسسة وبالتالي توجهها الاستراتيجي.

نتائج تحليل فقرات البعد الثالث "الرقابة الاستراتيجية"

جدول (11) نتائج تحليل فقرات البعد الثالث "الرقابة الاستراتيجية"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تتبنى المؤسسة مؤشرات لقياس الأداء تتسم بالوضوح والشفافية.	3.816	0.914	76.31%	13.140	.000	3	كبيرة
2	تضع المؤسسة إجراءات رقابية لمتابعة أنشطتها وعملياتها مقارنة بالمستهدف	3.912	0.926	78.25%	14.510	.000	1	كبيرة
3	تحرص المؤسسة على الاهتمام بالتغذية الراجعة لتحسين مخرجات العمل.	3.802	0.959	76.037%	12.322	.000	5	كبيرة
4	تُشجع المؤسسة الكشف عن	3.811	0.901	76.22%	13.264	.000	4	كبيرة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
	الأخطاء.							
5	تستطيع المؤسسة متابعة الانحرافات بالعمل في الوقت المناسب.	3.866	0.911	77.33%	14.014	.000	3	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.841	0.721	76.83%	17.191	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (11) يمكن استخلاص ما يلي:

يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تضع المؤسسة إجراءات رقابية لمتابعة أنشطتها وعملياتها مقارنة بالمستهدف " يساوي (3.912 من 5) والوزن النسبي (78.25%)، قيمة الاختبار (14.510)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (3) " تحرص المؤسسة على الاهتمام بالتغذية الراجعة لتحسين مخرجات العمل " أن المتوسط الحسابي يساوي (3.802 من 5) والوزن النسبي (76.037%)، قيمة الاختبار (12.322)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (3.841)، والوزن النسبي يساوي (76.83%)، وقيمة الاختبار (17.191)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويعزي الباحث هذه النتيجة لطبيعة المنتج النهائي الذي تقدمه المؤسسات، وهو منتج تنقيفي، أو توعوي، أو إخباري، يحتاج دوماً لرقابة، ومتابعة ردود الأفعال عليه؛ وقياس النتائج التي حققها كما أنه مرتبط بالجمهور بشكل مباشر، مما يرفع مستوى الأهمية في متابعة التأثير المرجو على هذا الجمهور، وفي غالب الأحيان المنتج الإعلامي يستهلك بمجرد عرضه؛ الأمر الذي يشكل عبء وضغط شديد على المؤسسة التي تحتاج لفرض رقابة دائمة ومتواصلة على هذه المنتجات للوصول للغايات والأهداف المرجوة منها.

نتائج تحليل فقرات البعد الرابع " تنمية رأس المال البشري "

جدول (12) نتائج تحليل فقرات البعد الرابع " تنمية رأس المال البشري "

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على استقطاب كوادر من الكفاءات والقدرات المميزة	3.811	0.960	76.22%	12.440	.000	4	كبيرة
2	تمتلك المؤسسة نظام مكافأة أصحاب الأداء المتميز.	3.433	1.096	68.66%	5.824	.000	5	كبيرة
3	تمتلك المؤسسة برامج تدريب لإكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة.	3.581	1.007	71.613%	8.498	.000	3	كبيرة
4	يتملك العاملون في المؤسسة المهارة الكافية لإنجاز أعمالهم.	3.963	0.912	79.26%	15.555	.000	1	كبيرة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
5	تتبنى الإدارة العليا بيئة جاذبة للكفاءات والمؤهلات المميزة.	3.654	1.095	73.09%	8.802	.000	2	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.688	0.788	73.77%	12.877	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي:

يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "يتملك العاملون في المؤسسة المهارة الكافية لإنجاز أعمالهم" يساوي (3.963 من 5) والوزن النسبي (79.26%)، قيمة الاختبار (15.555)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (2) "تمتلك المؤسسة نظام لمكافأة أصحاب الأداء المتميز بلغ المتوسط الحسابي (3.433 من 5) أي أن الوزن النسبي (68.66%)، قيمة الاختبار (5.824)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (3.688)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (73.77%)، وقيمة الاختبار (12.8776)، وقيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويُعزى الباحث هذه النتيجة كون المؤسسة في كثير من الأحيان تتأثر وبشكل كبير بطبيعة الأسماء والأشخاص المرتبطين بها من كبار الكتاب، أو الشعراء، أو الصحفيين، أو الاقتصاديين، أو السياسيين، وغيرهم ممن يعتبروا نجوم أو نخب المجتمع، الأمر الذي ينعكس بشكل متواصل على محاولة ربط هذه المؤسسة بهذه الأسماء والشخصيات؛ مما ينعكس على اهتمام المؤسسة بالموارد البشري وإدراكها لأهمية تطويره وتدريبه وإدراك كادرها البشري لأهمية تطوير الذات ومواكبة المحيط.

نتائج تحليل فقرات البعد الخامس "الممارسات الأخلاقية"

جدول (13) نتائج تحليل فقرات البعد الخامس "الممارسات الأخلاقية"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تمتلك المؤسسة مدونة سلوك تُرسخ أخلاقيات المهنة.	4.023	0.895	80.46%	16.845	.000	2	كبيرة
2	تحرص المؤسسة على إلزام العاملين فيها بالمعايير الأخلاقية خلال إنجاز أعمالهم.	4.101	0.892	82.03%	18.194	.000	1	كبيرة
3	تراعي المؤسسة المعايير الأخلاقية في اتخاذها للقرارات.	3.954	0.994	79.078%	14.133	.000	3	كبيرة
4	تُراجع المؤسسة قواعد السلوك وفقاً للتغذية الراجعة من أصحاب المصالح.	3.806	0.942	76.13%	12.605	.000	5	كبيرة
5	تُشجع المؤسسة على الأفكار التي تراعي المصلحة العامة وتبتعد عن حسابات المصالح الخاصة.	3.848	0.948	76.96%	13.181	.000	4	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.947	0.742	78.93%	18.781	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (13) يمكن استخلاص ما يلي:

يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تحرص المؤسسة على إلزام العاملين فيها بالمعايير الأخلاقية خلال إنجاز أعمالهم" يساوي (4.101 من 5) والوزن النسبي (82.03%)، قيمة الاختبار (18.194)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (4) "تشجع المؤسسة على الأفكار التي تراعي المصلحة العامة وتبتعد عن حسابات المصالح الخاصة" بلغ المتوسط الحسابي (3.806 من 5) والوزن النسبي (76.138%)، قيمة الاختبار (12.605)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (3.947)، والوزن النسبي يساوي (78.93%)، وقيمة الاختبار (18.781)، وقيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. ويُعزى الباحث هذه النتيجة كون المؤسسات الإعلامية ومنتسبيها، أو أفرادها، دائماً تحت الضوء وخاضعين لرقابة المجتمع وأحكامه، علاوة على أن للهيئة رسالة وأهداف مرتبطة بالنضال الفلسطيني؛ مما جعلها تطور مجموعة من السلوكيات، والضوابط التي تحكم عملها تراعي فيها قيم المجتمع الذي تخاطبه، وتحتاج التفاهة حولها.

نتائج تحليل فقرات البعد السادس "تنمية القدرات الاستراتيجية"

جدول (14) نتائج تحليل فقرات البعد السادس "تنمية القدرات الاستراتيجية"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تشجع المؤسسة على نقل المعارف والخبرات المتراكمة.	3.811	0.901	76.22%	13.264	.000	3	كبيرة
2	تسعى المؤسسة لتوفير التمويل الكافي للقيام بمشاريع ابتكارية جديدة.	3.585	1.033	71.71%	8.343	.000	4	كبيرة
3	تحرص المؤسسة على توفير الكفايات اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	3.627	0.992	72.535%	9.302	.000	5	كبيرة
4	تهتم المؤسسة في تطوير بنيته التحتية.	3.853	0.946	77.05%	13.276	.000	2	كبيرة
5	تبحث المؤسسة عن قدراتها التي تميزها عن المنافسين.	3.935	0.941	78.71%	14.651	.000	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.762	0.727	75.24%	15.436	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (14) يمكن استخلاص ما يلي:

يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تبحث المؤسسة عن قدراتها التي تميزها عن المنافسين" يساوي (3.935 من 5) والوزن النسبي (78.71%)، قيمة الاختبار (14.651)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهي 3، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (2) أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي (3.627 من 5) والوزن النسبي (72.535%)، قيمة الاختبار (9.302)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (3.762)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (75.24%)، وقيمة الاختبار (15.436)، وقيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

ويعزى الباحث هذه النتيجة لطبيعة البيئة التنافسية التي تميز سوق المؤسسات الإعلامية، وغالباً لا تكون التحديات المالية وحدها التي تواجه هذه المؤسسات، وإنما عوامل أخرى مرتبطة بطبيعته المنتج وثقافة المجتمع وميوله الاجتماعية والسياسية، وارتباطه ببعض الشخصيات، والأفكار، مما جعل هذه المؤسسات دائمة التفكير في كيفية مواجهة المنافسين الآخرين؛ رغبتاً منها في الاستمرار والحصول على التفوق وقوة التأثير، الأمر الذي جعلها دائمة التدقيق في كافة القدرات التي تميزها عن غيرها ومواردها الفريدة التي تمكنها من المنافسة.

نتائج تحليل جميع مجالات "ممارسات القيادة الاستراتيجية"

جدول (15) نتائج تحليل مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
نشر الثقافة التنظيمية	4.130	0.714	82.60%	23.328	.000	1	كبيرة
التوجه الاستراتيجي	3.915	0.800	78.30%	16.860	.000	3	كبيرة
الرقابة الاستراتيجية	3.841	0.721	76.829%	17.191	.000	4	كبيرة
تنمية رأس المال البشري	3.688	0.788	73.77%	12.877	.000	6	كبيرة
الممارسات الأخلاقية	3.947	0.742	78.93%	18.781	.000	2	كبيرة
تنمية القدرات الاستراتيجية	3.762	0.727	75.24%	15.436	.000	5	كبيرة
جميع المجالات معاً	3.881	0.634	77.61%	20.461	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (15) تبين أن:

- أن المجال الخاص "نشر الثقافة التنظيمية" حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.130) وبوزن نسبي (82.60%)، قيمة الاختبار (23.328)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000. وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- أن المجال الخاص "الممارسات الأخلاقية" حاز على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.947) وبوزن نسبي (78.93%)، قيمة الاختبار (18.781)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000. وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- أن المجال الخاص "التوجه الاستراتيجي" حاز على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (3.915) وبوزن نسبي (78.30%)، قيمة الاختبار (16.860)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000. وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- أن المجال الخاص "الرقابة الاستراتيجية" حاز على المرتبة الرابعة، وبمتوسط حسابي (3.841) وبوزن نسبي (76.829%)، قيمة الاختبار (17.191)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000. وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- أن المجال الخاص "تنمية القدرات الاستراتيجية" حاز على المرتبة الخامسة، وبمتوسط حسابي (3.762) وبوزن نسبي (75.24%)، قيمة الاختبار (15.436)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000. وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

- أن المجال الخاص " تنمية رأس المال البشري " حاز على المرتبة السادسة، وبمتوسط حسابي (3.688) وبوزن نسبي (73.77%)، قيمة الاختبار (12.877)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000. وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
 - بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير ممارسات القيادة الاستراتيجية يساوي (3.881)، وجاء بوزن نسبي (77.61%)، قيمة الاختبار (20.461)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات ممارسات القيادة الاستراتيجية.
 - ويُعزى الباحث هذه النتيجة لطبيعة إدراك الهيئة لأهمية تطبيق القيادة الاستراتيجية لمنحها ميزات تنافسية، وتمكينها من استكشاف وإدراك بيئتها الداخلية والخارجية، لتحديد التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف؛ لتحقيق الأهداف والغايات للهيئة. واتفقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة (عايش والشمسي، 2023)، ودراسة (آل نملان، 2020)، ودراسة (الحوري، 2020)، ودراسة (الشامسي، 2019).
- نتائج تحليل فقرات المتغير التابع " إدارة الأزمات "
- نتائج تحليل السؤال الثاني: ينص السؤال على ما يلي:
- ما مستوى إدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية؟
- نتائج تحليل الفرضية الثانية: تنص الفرضية على ما يلي:
- تتوافر إدارة لازومات بمستوى متوسط في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية.
- تم الإجابة على هذا السؤال والفرضية باستخدام المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار T كما هو موضح في الجداول التالية:

- نتائج تحليل فقرات البعد الأول " مرحلة ما قبل الأزمة "

جدول (16) نتائج تحليل فقرات البعد الأول " مرحلة ما قبل الأزمة "

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد المؤسسة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات.	4.069	0.839	81.38%	18.777	.000	1	كبيرة
2	تمتلك المؤسسة خطط جاهزة لمواجهة الأزمات حال وقوعها.	3.959	0.930	79.17%	15.191	.000	3	كبيرة
3	يوجد في المؤسسة فريق جاهز لإدارة الأزمة حال وقوعها.	4.023	0.925	80.461%	16.289	.000	2	كبيرة
4	تمتلك المؤسسة برامج تدريب مستمرة لإدارة الأزمات وكيفية التصرف خلال حدوثها.	3.751	0.934	75.02%	11.843	.000	4	كبيرة
5	تمتلك المؤسسة مؤشرات إنذار مبكر لاستشعار الأزمات المحتملة.	3.691	0.953	73.82%	10.681	.000	5	كبيرة
6	تُعرض تقارير مؤشرات الإنذار المبكر على الإدارة العليا أو من ينوب عنها بشكل مباشر.	3.677	0.985	73.55%	10.135	.000	6	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.862	0.754	77.24%	16.836	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تعتمد المؤسسة التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات" يساوي (4.069 من 5) والوزن النسبي (81.38%)، قيمة الاختبار (18.777)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (6) "تعرض تقارير مؤشرات الإنذار المبكر على الإدارة العليا أو من ينوب عنها بشكل مباشر" بلغ المتوسط الحسابي (3.677 من 5) أي أن الوزن النسبي (73.55%)، قيمة الاختبار (10.135)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (3.862)، والوزن النسبي يساوي (77.24%)، وقيمة الاختبار (16.836)، وقيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد.

وتُعزى الباحث هذه النتيجة لطبيعة عمل المؤسسة الإعلامية، التي تجعلها في حالة ترقب ومتابعة لكافة الأحداث التي تدور حولها أي كانت طبيعتها، اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية، أو دينية، حتى أنها تتابع المتغيرات البيئية والصناعية؛ مما يجعلها الأكثر استشعاراً لحدوث الأزمات والإحساس بقدمها، حتى أحياناً قبل وقوعها نتيجة للمؤشرات التي تطلقها الأزمة، وتستطيع المؤسسات الإعلامية التقطها والالتفات لها.

-نتائج تحليل فقرات البعد الثاني "مرحلة الأزمة"

جدول (17) نتائج تحليل فقرات البعد الثاني "مرحلة الأزمة"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تُعطي إدارة المؤسسة التفويضات اللازمة خلال مواجهة الأزمة.	3.968	0.852	79.35%	16.733	.000	3	كبيرة
2	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة خلال الأزمة.	4.074	0.807	81.47%	19.589	.000	1	كبيرة
3	تستطيع المؤسسة تنظيم الجهود والمعلومات خلال الأزمة.	4.032	0.889	80.645%	17.101	.000	2	كبيرة
4	تستطيع المؤسسة تحديد وسائل احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة.	3.922	0.849	78.43%	15.993	.000	5	كبيرة
5	تتمكن المؤسسة من تسخير مواردها المتاحة في الوقت المناسب لمواجهة الأزمة.	3.885	0.872	77.70%	14.953	.000	6	كبيرة
6	تمتلك المؤسسة ناطق إعلامي باسمها يتواصل مع أصحاب المصلحة المختلفين خلال الأزمة.	3.931	0.995	78.62%	13.778	.000	4	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	3.969	0.669	79.37%	21.311	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يلي:

يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الثانية "تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة خلال الأزمة" يساوي (4.074 من 5) أي أن الوزن النسبي (81.47%)، قيمة الاختبار (19.589)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (5) "تتمكن المؤسسة من تسخير مواردها المتاحة في الوقت المناسب لمواجهة الأزمة" بلغ المتوسط الحسابي (3.885 من 5) والوزن النسبي (77.70%)، قيمة الاختبار (14.953)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (3.969)، والوزن النسبي يساوي (79.37%)، وقيمة الاختبار (21.311)، وقيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. ويُعزى الباحث هذه النتيجة لطبيعة عمل المؤسسة الإعلامية التي تتعامل مع أحداث متسارعة ومتتابعة في وقت واحد، مع أهمية تسخير الإمكانيات والخبرات المتاحة في المؤسسة لخدمة أكثر من منتج في ذات الوقت، مما أكسبها الخبرات اللازمة للتعامل مع الأزمات التي تحتاج لسرعة في التعامل والقدرة على اتخاذ القرارات في أوقات متوترة، والقدرة على التنسيق بين الأطراف المختلفة علاوة عن تسخير الموارد في الوقت المناسب إضافة إلى القدرة على مخاطبة البيئة الداخلية والخارجية بشكل محترف.

نتائج تحليل فقرات البعد الثالث "مرحلة ما بعد الأزمة"

جدول (18) نتائج تحليل فقرات البعد الثالث "مرحلة ما بعد الأزمة"

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (ت)	الاحتمالية	ترتيب	درجة الموافقة
1	تحدد المؤسسة أولويات الأنشطة اللازمة للاستمرار خلال وبعد الأزمة.	4.106	0.747	82.12%	21.807	.000	2	كبيرة
2	تتمكن المؤسسة من احتواء الأضرار والخسائر بعد الأزمة.	4.023	0.802	80.46%	18.794	.000	5	كبيرة
3	تهتم المؤسسة بالبحث عن أي فرص أوجدتها الأزمة للاستفادة منها.	3.968	0.778	79.355%	18.321	.000	6	كبيرة
4	تقوم المؤسسة بتوثيق كل ما يخص الأزمة.	4.106	0.777	82.12%	20.956	.000	3	كبيرة
5	تُفعل المؤسسة دور الجهات الرقابية في المؤسسة خلال الأزمة.	4.046	0.891	80.92%	17.292	.000	4	كبيرة
6	تضع المؤسسة ضوابط لعدم تكرار الأخطاء ومُسببات الأزمة.	4.111	0.864	82.21%	18.929	.000	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للبعد	4.060	0.609	81.20%	25.656	.000		كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يلي:

يتبين أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " تضع المؤسسة ضوابط لعدم تكرار الأخطاء ومُسببات الأزمة " يساوي (4.111 من 5) والوزن النسبي (82.21%)، قيمة الاختبار (18.929)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بينما الفقرة رقم (3) " تهتم المؤسسة بالبحث عن أي فرص أوجدتها الأزمة للاستفادة منها " بلغ المتوسط الحسابي (3.968 من 5) والوزن النسبي (79.355%)، قيمة الاختبار (18.321)، وقيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا البعد يساوي (4.060)، والوزن النسبي يساوي (81.20%)، وقيمة الاختبار (25.656)، وقيمة (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا البعد. ويُعزى الباحث هذه النتيجة لامتلاك المؤسسات الإعلامية القدرة على التوثيق والأرشفة والاستفادة من المواد مما يمكنها من امتلاك مهارات الاستفادة من الخبرات السابقة.

نتائج تحليل مجالات " إدارة الأزمات "

جدول (19) نتائج تحليل مجالات إدارة الأزمات

الدرجة الموافقة	الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	3	.000	16.836	77.24%	0.754	3.862	مرحلة ما قبل الأزمة
كبيرة	2	.000	21.311	79.37%	0.669	3.969	مرحلة الأزمة
كبيرة	1	.000	25.656	81.198%	0.609	4.060	مرحلة ما بعد الأزمة
كبيرة		.000	23.232	79.27%	0.611	3.963	جميع المجالات معاً

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2023م.

من جدول (19) تبين أن:

- أن المجال الخاص " مرحلة ما بعد الأزمة " حاز على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (4.060) ووزن نسبي (81.198%)، قيمة الاختبار (25.656)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- أن المجال الخاص " مرحلة الأزمة " حاز على المرتبة الثانية، وبمتوسط حسابي (3.969) ووزن نسبي (79.37%)، قيمة الاختبار (21.311)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.
- أن المجال الخاص " مرحلة ما قبل الأزمة " حاز على المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي (3.862) ووزن نسبي (77.24%)، قيمة الاختبار (16.836)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

بشكل عام يتبين أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمتغير إدارة الأزمات يساوي (3.963)، وجاء بوزن نسبي (79.27%)، قيمة الاختبار (23.232)، وقيمة (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة الأزمات. ويُعزى الباحث هذه النتيجة لطبيعة الحالة الفلسطينية التي تعتبر حالة أزمة تعيش أزمات مختلفة بشكل مستمر مما اكسب المؤسسات قدرات وخبرات للتعامل مع الأزمات بشكل متواصل.

واتفقت الدراسة في هذه النتائج مع دراسة (النصر، 2022) ودراسة (عايض والشمسي، 2023)، واختلفت مع دراسة (الشهري، 2021)، و (AL-Hindawi & AL-Hasani, 2020).

نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية؟

ولقد تم التحقق من صحة هذه الفرضيات عن طريق إيجاد معاملات الارتباط باستخدام "معامل بيرسون للارتباط" لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات.

جدول (20): نتائج تحليل مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات.

المتغير التابع إدارة الأزمات بأبعاده				المتغير المستقل ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها	
الدرجة الكلية للمتغير التابع	مرحلة ما بعد الأزمة	مرحلة الأزمة	مرحلة ما قبل الأزمة	معامل ارتباط بيرسون	نشر الثقافة التنظيمية
.376**	.394**	.336**	.297**	معامل ارتباط بيرسون	نشر الثقافة التنظيمية
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.455**	.452**	.357**	.424**	معامل ارتباط بيرسون	التوجه الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.520**	.513**	.446**	.454**	معامل ارتباط بيرسون	الرقابة الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.538**	.468**	.462**	.520**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية رأس المال البشري
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.497**	.463**	.451**	.434**	معامل ارتباط بيرسون	الممارسات الأخلاقية
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.634**	.534**	.561**	.612**	معامل ارتباط بيرسون	تنمية القدرات الاستراتيجية
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.594**	.555**	.514**	.540**	معامل ارتباط بيرسون	الدرجة الكلية لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2023م.

يوضح الجدول (20) ما يلي:

أن معامل الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات بأبعاده يساوي (0.540)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات بأبعاده.

ويستدل الباحث من نتائج التحليل إلى عدم ثبوت صحة فرضية العدم، وتحقق الفرضية البديلة، أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بأبعاده من وجهة نظر في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا تؤثر القيادة الاستراتيجية تأثيراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إدارة الأزمات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية.

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression Analysis)، والجدول (21) يوضح ذلك

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع: إدارة الأزمات)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.774	.200		8.855	.000	دال
نشر الثقافة التنظيمية	-.154	.072	-.180	-2.155	.032	دالة
التوجه الاستراتيجي	.029	.070	.038	.414	.679	غير دالة
الرقابة الاستراتيجية	.156	.077	.185	2.031	.044	دالة
تنمية رأس المال البشري	.106	.064	.136	1.643	.102	غير دالة
الممارسات الأخلاقية	.064	.068	.078	.933	.352	غير دالة
تنمية القدرات الاستراتيجية	.391	.062	.465	6.265	.000	دالة
Model Summary						
معامل الارتباط	0.673		قيمة اختبار F	28.939		
قيمة معامل التحديد R ²	0.453		القيمة الاحتمالية	0.000		
قيمة معامل التحديد المعدل R ²	0.437					

المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.

وقد تبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط يساوي (0.673)، ومعامل التحديد يساوي (0.453)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.437)، مما يلاحظ بأن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لممارسات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات. وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (43.7%) من مستوى تحقيق إدارة الأزمات، أما القيمة الباقية والبالغة (56.3%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار. وإن قيمة (ف) بلغت (28.939) وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار. وبناء على ما سبق نستنتج أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (نشر الثقافة التنظيمية، الرقابة الاستراتيجية، تنمية القدرات الاستراتيجية) في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية. أيضاً: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تنمية رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) وبين إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية.

النتائج والتوصيات:

أولاً النتائج:

1. أظهرت الدراسة توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (77.61%)، ووجود اتجاهات إيجابية بين أفراد مجتمع الدراسة نحو أبعاد القيادة الاستراتيجية؛ ما يؤكد إدراكهم للمفهوم.
2. أظهرت الدراسة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (79.27%)، من قبل أفراد العينة على فقرات محور إدارة الأزمات لدى العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تؤثر تأثيراً جوهرياً ودالاً إحصائياً في تحسين إدارة الأزمات، وتفسر ما نسبته (43.7%) من مستوى إدارة الأزمات لدى العاملين بالهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون بالمحافظات الجنوبية أي: أن للقيادة الاستراتيجية دوراً مهماً وأساسياً في تحديد مستوى المتغير التابع (إدارة الأزمات) لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وأن باقي التغير قد يعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

4. وأظهرت الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (نشر الثقافة التنظيمية، الرقابة الاستراتيجية، تنمية القدرات الاستراتيجية) في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية.
5. أيضاً: عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تنمية رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) وبين إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في المحافظات الجنوبية.

ثانياً التوصيات:

1. اهتمام الإدارة العليا ليس فقط باتخاذ قرارات لحل المشكلات القائمة، بل اتخاذ قرارات استباقية تمنع حدوث المشكلات في المستقبل.
2. إعطاء مدراء المؤسسات صلاحيات تمكنهم من الاستجابة للظروف المتغيرة.
3. إعطاء الحرية للمستويات الإشرافية في تنفيذ كل ما هو مبتكر وجديد دون قيود لتحقيق التغيير الإيجابي والتكيف مع المتغيرات.
4. اتباع كافة الإجراءات التي تساعد على إشراك أكبر قدر ممكن من العاملين في عملية صنع القرار.
5. تشجيع أصحاب الأفكار الجديدة والرائدة، ومحاولة تذليل العقبات أمامهم لتنفيذ أفكارهم على أرض الواقع.
6. تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة واقتراح حلول لها.
7. نشر الوعي لدى العاملين حول أهمية مشاركتهم في تقييم الخدمات وتحديثها وتطويرها بتقديم مقترحاتهم لدى جهات الاختصاص.
8. البحث عن مصادر تمويل إضافية لتعزيز استقرار واستدامة المؤسسة.
9. تشجيع موظفي المؤسسات محل الدراسة على تطوير قدراتهم الإدارية من خلال بعض الدورات ذات العلاقة.

مراجع البحث

المراجع العربية

- أبو جاموس، أحمد. (2018). واقع إدارة العمليات في المؤسسات الإعلامية أثناء تغطية العدوان الإسرائيلي 2014. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- أبو حجاج، حسام. (2020). أثر المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- أبو حجر، طارق. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.
- أبو عزيز، سامي. (2010). معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عيشة، عز الدين. (18 أكتوبر 2020). إعلام غزة يصارع للبقاء في ظل أزمة اقتصادية خانقة. (إندبندنت عربية). تم الاسترجاع من الرابط
- أحمد، أشرف. (2013). تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات. مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- اسليم، محمد. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.
- آل نملان، عبد الرحمن. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية وأثرها على تعزيز الأداء الاستراتيجي للجامعات: الدور الوسيط لقدرات التعلم التنظيمي: دراسة حالة جامعة قطر. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- بورزان، آية. (2021). إدارة الأزمات. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- تقييم تطور الإعلام في فلسطين. (2014). منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو).
- جمعه، محمود والحامدي، محمد. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق القدرة التنافسية في شركة النبل للصناعات الغذائية: الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 29(1).
- حلاق، بطرس. (2020). العلاقات العامة والأزمات. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حمش، شهاب. (2018). إدارة الأزمات الفنية وعلاقتها بتطوير أداء القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة.

- الحنزاب، محمد. (2020). دور القائد الرؤيوي في تطوير استراتيجية إدارة الأزمة: الرقابة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة حالة الخطوط الجوية القطرية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الحوري، ابتهاج. (2020). درجة ممارسة مديري مدارس محافظة إربد للقيادة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي للمعلمين. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.
- خلوف، محمود. (2017). بيئة العمل وتأثيرها على القائمين بالاتصال في المواقع الإخبارية الفلسطينية. مجلة أفاق للعلوم، العدد (8)، الجزء (1).
- الديراوي، سلمان. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 7(17).
- رحمون، رزيقة، منصور، منصور، وإلياس، قشوط. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة"، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 3(1).
- السهوتي، أمباركة. (2022). القيادة الاستراتيجية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع73، ج1.
- الشامسي، راشد. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير البناء التنظيمي لمؤسسات الدولة: دراسة تطبيقية في دولة الإمارات العربية المتحدة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، الأردن.
- الشهري، مريم. (2021). إدارة الأزمات في مكاتب التعليم للبنات بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، مستقبل التربية العربية، 28(131).
- صقور، مجد. (2018). العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والجينات التنظيمية-(DNA): دراسة ميدانية على بعض المنظمات الصناعية في محافظة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 1(34).
- صويص، محمد والقيج، إيهاب. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، 41(4).
- الضيع، رفعت. (2015). إدارة الأزمات. مصر: المكتب المصري للمطبوعات.
- طباحي، سناء. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المعرفة دراسة حالة مجموعة أريس سات (IRIS SAT). (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عايض، عبد اللطيف والشمسي، عبد المغيث (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في البنوك العاملة في أمانة العاصمة. مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة ذمار، اليمن. مج (11) ع(4).
- عوجة، علي وفريد، كريم. (2008). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. القاهرة: عالم الكتب.
- علي، علي. (2016). العلاقات العامة ودورها في إدارة الأزمات أزمة دارفور نموذجاً 2003-2006. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عليان، ربيعي وغنيم، عثمان. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق. الأردن: دار صنعاء للنشر.
- العوامي، أحمد. (2015). تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6(3).
- عيسى، طلعت ومعمّر، نفين. (2020). دور بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني للقائمين بالاتصال في الصحف الفلسطينية اليومية. غزة، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، العدد (2)، المجلد (7).
- الفقيه، عبد الله. (2012). إدارة الأزمات. صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- الكيلاني، عبد الله. (2009). إدارة الأزمات: مقارنة التراث والآخر. الدوحة: وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.
- اللامي، غسان، والعيسوي، خالد. (2015). إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- محمود، آيات. (2021). توظيف استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات بمؤسسات التعليم العالي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- المري، حمد. (2014). التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- المغير، محمد والطار، محمد والباشا، هبة. (2018). واقع الإدارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (26)، عدد (2) ص ص 67-80.
- الملا، سلوى. (1436). دور القيادة في إدارة الأزمة. قطر: إدارة البحوث والدراسات الإسلامية.
- النصر، خالد. (2022). رأس المال الفكري وأثره في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للابتكار في المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- يوسف، مهيمن وأحمد، أفين. (2017). دور القيادة الاستراتيجية في بناء القدرات الاستراتيجية: دراسة ميدانية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعة زاخو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 5(4).

المراجع الأجنبية

- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities. **International Journal of Business Marketing and Management (IJBM)**, 5(3), 11-26.
- AL-Hindawi, Adel & AL-Hasani, Abdullah. (2020). The Impact of Employee Empowerment Strategy on Crisis Management Effectiveness: An Applied Study in Civil Status Authority, Derna Branch – Libya. **American International Journal of Business Management (AIJBM)**, 11(3).
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. **Journal of management**, 43(6), 1661-1692.
- Coombs, W. T. (2012). **Ongoing Crisis Communication—Planning, Managing and Responding**. <https://books.google.ps>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). **Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases, 12e**, Canada: Cengage Learning.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. **Southern African Business Review**, 13(3), 51-68.
- Kim, M. J. (2020). A Study on the Impact of Management's Strategic Leadership and Management Strategy on Organizational Performance: Focusing on Small and Medium Venture Companies. **International Journal of Advanced Smart Convergence**, 9(1).
- Lear, L. W. (2012). The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performance companies in South Africa (**Doctoral dissertation**).
- Marker, Andy. (July 20, 2020). Models and Theories to Improve Crisis Management, (Smartsheet), Retrieved from [Crisis Management Models & Theories | Smartsheet](#)
- Ogola, N. D. (2019). Strategic Leadership and Strategy Implementation—A Case Study of Federation of Uganda Football Association (FUFA). **Texila International Journal of Management Special Edition Dec 2019**.
- Omar, A., & Sofiane, M. (2016). Crisis versus Crisis Management: How This Transition Is Beneficial to Live with the Crisis? **European Journal of Business and Management**, 8(8).
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. **The Executive**, 7(1), 48–59. <http://www.jstor.org/stable/4165107>
- Tipurić, D. (2022). **The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective**. Zagreb, Croatia.

جدول المحتويات

70	مقدمة:
70	مشكلة الدراسة:
71	أهداف الدراسة:
71	متغيرات الدراسة:
71	فرضيات البحث
71	حدود الدراسة:
72	منهج الدراسة
72	الدراسات السابقة والإطار النظري:
74	القيادة الاستراتيجية
74	نماذج القيادة الاستراتيجية

75	مفهوم الأزمة
76	دورة حياة الأزمة ومراحل تطورها
77	مراحل إدارة الأزمة
77	نموذج الثلاث مراحل
77	نموذج المراحل الخمس في إدارة الأزمات لميتروف
78	مجتمع وعينة الدراسة:
78	عينة الدراسة
78	أداة الدراسة:
79	صدق وثبات الاستبيان:
79	الصدق البنائي Structure Validity
79	ثبات الإمتبانه Reliability:
80	نتائج تحليل فقرات المتغير المستقل " ممارسات القيادة الاستراتيجية "
80	نتائج السؤال الأول: وينص السؤال على ما يلي:
81	نتائج تحليل فقرات البعد الثاني " التوجه الاستراتيجي "
82	نتائج تحليل فقرات البعد الثالث " الرقابة الاستراتيجية "
83	نتائج تحليل فقرات البعد الرابع " تنمية رأس المال البشري "
84	نتائج تحليل فقرات البعد الخامس " الممارسات الأخلاقية "
85	نتائج تحليل فقرات البعد السادس " تنمية القدرات الاستراتيجية "
86	نتائج تحليل جميع مجالات " ممارسات القيادة الاستراتيجية "
87	نتائج تحليل فقرات المتغير التابع " إدارة الأزمات "
90	نتائج تحليل مجالات " إدارة الأزمات "
91	نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:
92	النتائج والتوصيات:
92	أولا النتائج:
93	ثانياً التوصيات:
93	مراجع البحث
93	المراجع العربية
95	المراجع الأجنبية
95	جدول المحتويات
96	فهرس الجداول
97	فهرس الأشكال

فهرس الجداول

73	جدول رقم (2) الفجوة البحثية
74	جدول (3) تعريف القيادة الاستراتيجية
74	جدول (4) أبعاد (نماذج) القيادة الاستراتيجية
75	جدول (5) تعريف الأزمة
78	جدول (6) متغيرات الدراسة
79	جدول (7) نتائج الصدق البنائي للاستبانه
80	جدول (8) نتائج ثبات الاستبانه
80	جدول (9) نتائج تحليل فقرات البعد الأول " نشر الثقافة التنظيمية "

- 81 جدول (10) نتائج تحليل فقرات البعد الثاني " التوجه الاستراتيجي "
- 82 جدول (11) نتائج تحليل فقرات البعد الثالث " الرقابة الاستراتيجية "
- 83 جدول (12) نتائج تحليل فقرات البعد الرابع " تنمية رأس المال البشري "
- 84 جدول (13) نتائج تحليل فقرات البعد الخامس " الممارسات الأخلاقية "
- 85 جدول (14) نتائج تحليل فقرات البعد السادس " تنمية القدرات الاستراتيجية "
- 86 جدول (15) نتائج تحليل مجالات ممارسات القيادة الاستراتيجية
- 87 جدول (16) نتائج تحليل فقرات البعد الأول " مرحلة ما قبل الأزمة "
- 88 جدول (17) نتائج تحليل فقرات البعد الثاني " مرحلة الأزمة "
- 89 جدول (18) نتائج تحليل فقرات البعد الثالث " مرحلة ما بعد الأزمة "
- 90 جدول (19) نتائج تحليل مجالات إدارة الأزمات
- 91 جدول (20): نتائج تحليل مصفوفة معاملات الارتباط بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات.
- 92 جدول (21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتغير التابع: إدارة الأزمات)

فهرس الأشكال

- 77 شكل رقم (1) مراحل تطور الأزمة (الفقيه، 2012، ص54)