

دور ممارسة القيادة للتعلم المستمر في إدارة المخاطر والأزمات  
"دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"  
طارق مفلح جمعة أبو حجير

**الملخص:**

يهدف البحث للتعرف على دور ممارسة القيادة للتعلم المستمر في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ حجم المجتمع (2682) موظف بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (Spss) كرسمة احصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسة القيادة للتعلم المستمر وإدارة المخاطر والأزمات و فيما يخص التعلم المستمر لوحظ أن القيادات الحكومية تعمل وفق قاعدة الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها مستقبلا إلا أنها لم تصل إلى مرحلة التحسين المستمر على حساب ثبات الإجراءات والقواعد المتبعة. كما تم التوصل إلى أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة (إلى حد ما) وطفى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي. وأوصت الدراسة بتعزيز مفهوم التعلم المستمر على حساب الثبات والجمود في اتباع الإجراءات والقواعد مما يعطى المرونة اللازمة للتعامل مع البيئة الديناميكية والتغيرات المتسارعة التي تحيط بالمؤسسة. بالإضافة إلى اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة على حد سواء.

## **Abstract:**

The current research aims to identify the role of leadership practice of continuous learning in risk and crisis management in the Palestinian governmental institutions. The researcher used the descriptive analytical method for this purpose and the questionnaire was used as a main instrument for collecting data. The size of study population was 2682 employees and the sample size was 391 individuals and it was a random stratified sample. Moreover, the statistical analysis program "SPSS" was used as a statistical package for entering and processing data and testing hypotheses. The study found that there is a relationship between leadership practice of continuous learning and risk and crisis management. In terms of continuous learning, it is noticeable that governmental leaders work in accordance with the rule of benefiting from mistakes and not to reiterate them in the future. However, they have not reached the stage of continuous improvement yet at the expense of persistence of followed rules and procedures. Also, the study found that risk and crisis management is applied in the Palestinian governmental institutions by a quite moderate percentage and the curative method dominates them more than the protective one. The study recommends that it is necessary to enhance the concept of continuous learning. Additionally, it is necessary to follow a scientific method in risk and crisis management which is represented by paying attention to all its stages alike.

## مقدمة:

يتوقف التعامل مع المخاطر والأزمات على أسلوب القيادة في إدارتها بدءا بمحاولة التنبؤ بها مروراً بالعمل على احتوائها وتقليل آثارها و انتهاء بمعالجة نتائجها والاستفادة منها، حيث يخضع بعض القادة تعاملهم مع الأزمة للعشوائية، وسياسة رد الفعل الأمر الذي قد يؤدي بالحد الأدنى إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، أو إحداث الخسائر المادية التي قد تصل في حدة تأثيرها إلى تهديد كيان المنظمة وبقائها.

مما سبق يتضح أن قيادة المخاطر والأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد لمهام القيادة الإدارية، وسوف يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلقاء الضوء على ممارسة القيادة للتعلم المستمر وإبراز دورها في إدارة المخاطر والأزمات. حيث سوف تكون القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات (السياسية،الاقتصادية، الأمنية والإدارية....) بشكل مستمر منذ إنشائها عام 1994م وخاصة بعد بدء انتفاضة الأقصى عام 2000 م مجالاً جيداً لتطبيق هذه الدراسة بحكم أنها قد تعتبر الأكثر تازماً مما يمكن تعميم نتائجها وتوصياتها.

## **الجزء الأول: الإطار العام للبحث**

### مشكلة البحث:

يؤكد 87% من قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية معاناتهم من أزمات (سياسية واقتصادية وأمنية وإدارية)<sup>(1)</sup>. وقد يشير العجز (الفرق بين صافي الإيرادات والنفقات الحكومية) خلال السنوات، 2010-2011-2012-2013، الذي بلغ على التوالي: 14.9 - %13.1، %14.2، %12.2 - (من الناتج المحلي السنوي)<sup>(2)</sup> إلى حالة الأزمة التي تعيشها المؤسسات الحكومية.

كما بينت نتائج الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية قصور لدى القيادة في التعامل مع الأزمات المتلاحقة.

يرى الباحث أنه من خلال ممارسة القائد للتعلم المستمر يمكن إدارة المخاطر والازمات بفعالية أكثر. وبالتالي يمكن بلورة مشكلة البحث هنا في التساؤل الرئيسي التالي: "هل يوجد دور وتأثير لممارسة القائد للتعلم المستمر في إدارة المخاطر والازمات؟"

### فرضيات البحث:

**الفرض الأول:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتعلم المستمر و إدارة المخاطر.

**الفرض الثاني:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد للتعلم المستمر و إدارة الأزمات.

### أهداف البحث:

1. التعرف على طبيعة المخاطر و الأزمات التي تعيشها المؤسسات الحكومية بدولة فلسطين. والتي تؤثر على أداء قيادات هذه المؤسسات.
2. التعرف على ممارسة القيادة للتعلم المستمر وما تتمتع به من سمات وخصائص ومدى مساعدتها للوظائف الإشرافية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
3. التعرف على القيود التي قد تعيق تطبيق إدارة المخاطر والأزمات بشكل جيد في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

### أهمية البحث:

#### **(1) الأهمية العلمية:**

- أ- تعتبر إدارة المخاطر والأزمات من المواضيع الهامة في مجال الإدارة وقد أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إجراء المزيد من البحوث حولها.
- ب- نظرا لأهمية المتغيرات السريعة التي نعيشها في العصر الحالي، يعتبر البحث محاولة للاطلاع على مدى فعالية إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية في الأراضي الفلسطينية.
- ج- يستمد البحث أهميته من حيث أنه في حدود علم الباحث يعتبر من أوائل الأبحاث التي تقيس علاقة ممارسة القائد للتعلم المستمر مع فعالية إدارة المخاطر والأزمات.

## (2) الأهمية التطبيقية:

- أ- يعتبر تركيز القيادة على التعلم المستمر عامل مساعد في تطوير أداء المؤسسات لذلك يجب التعرف عليها لتطوير أسلوب القيادة التقليدية المتبعة خاصة إذا ما علمنا بوجود قصور لدى القيادات الحكومية في بناء التصورات المستقبلية. إذ -على سبيل المثال- كانت تتوقع نمو في الناتج المحلي يصل إلى 12 % في نهاية عام 2013. بينما تشير التقديرات في نهاية العام إلى أنه بلغ 1.5 % فقط.<sup>(3)</sup>
- ب- يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية الدور الحكومي و الوظائف الإشرافية فيه. خاصة وأن الحكومات الفلسطينية المتعاقبة والتي يتوجب عليها الصمود والبقاء كونها تمثل نواة الدولة الفلسطينية المرتقبة تعيش حالة أزمة بشكل دائم ومستمر.
- ج- يتطلع الباحث في أن تساهم النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها البحث في توجيه نظر القائمين على المؤسسات الحكومية الفلسطينية وغيرها إلى أهمية تركيز القيادة على التعلم المستمر كممارسة تساعد في إدارة المخاطر والأزمات.

### الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

سيتم تناول مفهوم التعلم المستمر وممارساته التي تطرقت إليها الدراسات السابقة والأدبيات المختلفة كما سيتم التطرق لمفهوم إدارة المخاطر والأزمات تمهيدا لإبراز علاقة ممارسة القائد للتعلم المستمر بزيادة فعالية إدارة المخاطر والأزمات.

### أولاً: التعلم المستمر: Continuous Learning

من الآثار الإيجابية للأزمات إدخال مناهج وبرامج تدريب وتعليم جديدة في المنظمة مثل (إدارة الأزمات، إدارة المخاطر، الأمن الصناعي، التعامل في المواقف الحرجة، بناء قيادة مرنة قادرة على التكيف والاستجابة للمتغيرات).<sup>(4)</sup>

تختلف الأزمات في قوتها وشدتها وظروف حدوثها، لذا فالقائد يندمج ويرتبط بالأزمة ويشارك ويتصل بالآخرين، وهذا يؤدي إلى حدوث التعلم التنظيمي Organizational Learning، وكل ذلك يؤدي إلى إحداث مبادرة التغيير في المنظمة.<sup>(5)</sup>

أما طرق التعلم من الأزمات<sup>(6)</sup> (Methods Of Learning) فيتم التعلم بطرق وأنماط كثيرة:

**الأول:** اكتساب الخبرات الافتراضية Virtual Experiences: وهي عبارة عن فهم المهام المطلوب القيام بها لمواجهة الأزمات المتوقعة وغير المؤكدة وذلك يتم من خلال الأزمات الافتراضية والتي تتم عن طريق: (المحاكاة / لعب الأدوار / التخطيط السابق / التدريب..... وغيرها)

**الثاني:** التعلم من الآخرين Learning From Others: تتعلم المنظمات من أي منظمات أخرى، وأحد الفوائد المتوقعة للشبكات هو تسهيل هذا التعلم حيث تساهم الشبكات في توضيح الخلل في المعلومات، وتقديم معلومات جديدة ودقيقة وتفصيلية ومصادر ذات ثقة لهذه المعلومات، إن أعضاء الشبكة يتجهون إلى اكتساب وتعلم تطبيقات وتجارب الآخرين خاصة إذا ما كانت هذه التجارب تم اكتسابها من قبل الآخرين في حالات عدم التأكد.

**الثالث:** التعلم من نظم المعلومات Learning From I.S: إن بناء نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يساهم في تخفيض الحاجة إلى الرقابة المتواصلة من قبل أعضاء الشبكة، ويحتاج هذا النظام إلى فريق متنوع لأنه يتعامل ويغطي مناطق جغرافية عديدة، إن نظام استجابة الإدارة للطوارئ EMRS مسئول عن الاستجابة للحوادث، كما يخفض هذا النظام من الأخطاء نظرا لتوافر المعلومات الفعالة.

**الرابع:** منتديات التعلم Learning Forums: إن منتديات التعلم تشجع المستخدمين والفاعلين في شبكات الطوارئ نحو فحص المعلومات ومناقشتها والتعرف على المعلومات المفيدة للتعامل بها في الممارسات الخاصة بالأزمات المستقبلية، ويمكن القول أن هذه المنتديات تدعم الاستجابة للأزمات في ظروف عدم التأكد مما يؤدي إلى التعلم الفعال.

**الخامس:** التعلم من الماضي Learning From the Past: إن الأزمات الماضية هي مصدر فعال للتعلم، إلا أنه وفي بعض الحالات قد تقدم الأزمات الماضية دروسا فاشلة وغير مفيدة للتعلم، إن القدرة على نقل خبرات الماضي تعتمد على درجة تشابه ظروف الأزمات الماضية و الأزمات الحالية. ومن بين نظم الإدارة للأزمة القائمة على ذلك:

● نظام استجابة الإدارة للطوارئ The Emergency Management Response System "EMRS"

- نظام قيادة الحدث "ICS" Incident Command System: وقد تم تأسيسه والعمل به في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، حيث حدد السياسة القومية الأمريكية في معالجة وإدارة الأزمات، ويدفع كل النظم الفيدرالية والولايات والمحليات نحو الاستجابة للأزمة باستخدام نظام ICS. الذي يعطي المسؤولية لقائد الحدث نحو تنظيم الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة لمعظم الأزمات (التشغيل، اللوجستيات، التخطيط، التمويل...)
- إن تحدي الأزمة هو الاختبار الجوهري والأساسي الذي يتصف به القائد، حيث إن ذلك يتطلب من القائد الفعال أن ينطلق نحو التغيير Trigger for Change.
- لقد تناول العديد من الباحثين والكتاب نماذج مختلفة لمراحل وخطوات إدارة التغيير ومن هذه النماذج ما طرحه (Kotter) من خطوات للتغيير التنظيمي الناجح:<sup>(7)</sup>
  - 1- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير (Establishing a sense of Urgency): وتتضمن رصد الحقائق التنافسية، والأزمات الحالية، والأزمات والفرص المحتملة.
  - 2- إيجاد تحالف موجه للتغيير: إن جهود التغيير التنظيمي تتطلب جماعة قوية في المنظمة لتوجيه التغيير، ويجب أن يعمل هذا التحالف بمثابة فريق عمل.
  - 3- تطوير رؤية إستراتيجية (Creating a guiding coalition): إن قائد التغيير الناجح لديه رؤية لتوجيه التغيير والاستراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.
  - 4- إيصال رؤية التغيير (Developing a vision and Strategy): إن قائد التغيير الناجح يستخدم كل وسيلة ممكنة لتوصيل الرؤية الجديدة واستراتيجيات تحقيقها.
  - 5- تمكين العمل ذي القاعدة العريضة (Communicating the change Vision): تتطلب جهود التغيير إزالة المعوقات، وتغيير العمليات والهيكل التي تعيق التغيير، وتشجيع الطرق غير التقليدية لإنجاز التغيير.
  - 6- تحقيق مكاسب / إنجاز على المدى القصير (Empowering broad-based action): من الضروري التخطيط لتحسينات مرئية / ملموسة، وتحقيق التحسين، ومكافئة أولئك الذين يسهمون بشكل فعال.

- 7- تكريس المكاسب وتحقيق مزيد من التغيير ( Consolidating gains and Producing more change): تزايد قوة الدفع، تستخدم المكاسب لتحقيق مكاسب إضافية ومزيد من المشاركين الذين يستطيعون تجديد وتفعيل التغيير بصورة أكبر.
- 8- ترسيخ مناهج جديدة في ثقافة المنظمة ( Strategies/ Approaches to Change): إن قيادة التغيير الناجحة توضح بعناية الارتباط بين السلوكيات الجديدة ونجاح المنظمة، وتسعى لاتخاذ الإجراءات التي تضمن استمرار جهود التغيير، وليست مرهونة ببقاء فرد معين، حتى وإن كان القائد.

### ثانياً: إدارة المخاطر: (المفهوم/ المهام)

(أ) مفهوم إدارة المخاطر: بالإمكان استعراض المفاهيم التي تم تناولها لإدارة المخاطر من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (1) تعريفات إدارة المخاطر

المصدر	التعريف
معهد إدارة الخطر 2002 (IRM)	هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة. وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة. <sup>(8)</sup>
Cooper ad other,2005	جزء من ثقافة المؤسسة، فهي هيكل من الإجراءات والعمليات التي تدار من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ودراسة الآثار المترتبة عليها. <sup>(9)</sup>
Williams and Heinz	تقليل الآثار السلبية للمخاطرة إلى الحد الأدنى بأقل تكلفة ممكنة من خلال التعرف عليها وقياسها والسيطرة عليها. <sup>(10)</sup>
Coso*,2004	تحديد وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمشروع. <sup>(11)</sup>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث، بالاستعانة بالمراجع الموثقة.

\*توضيح: (Coso) The Committee Of Sponsoring Organization. هي لجنة راعية للمنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية تكونت من أجل تحسين إعداد التقارير المالية الصحيحة.



## ( ب ) مهام إدارة المخاطر:

أما مهام إدارة المخاطر فيمكن إبرازها بما يلي:<sup>(12)</sup>

- 1- وضع إستراتيجية وسياسة لإدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر لوحدات العمل.
- 2- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
- 3- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهتها.
- 4- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح.
- 5- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط.
- 6- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى.
- 7- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة.
- 8- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

## ثالثاً: إدارة الأزمات: (المفهوم / المراحل)

### ( أ ) مفهوم إدارة الأزمة:

طرح (سيد جاد، 2011) عدة مفاهيم لإدارة الأزمة أهمها:<sup>(13)</sup>

إن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: "منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة".

أما تعريف (توفيق):<sup>(14)</sup> "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك". أنها: "التخطيط لما قد لا يحدث".

### ( ب ) مراحل وخطوات إدارة الأزمات التنظيمية:

تناول الباحثون نماذج متقاربة لإدارة الأزمات ويمكن الإطلاع على بعضها من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (2) مراحل إدارة الأزمات التنظيمية

النموذج	الباحث
<p>1-التلطيّف: تحديد المشاكل والأوضاع الحرجة، تقدير الأخطار الأكثر احتمالاً، تحليل السيناريوهات، و نماذج التنبؤ،، مراجعة الأزمات المماثلة، تحديد الإمكانيات اللازمة، توفير أنظمة مراقبة مستمرة.</p> <p>2-الاستعداد (التهيئة): وضع خطة العمليات والاتصالات، تكوين فريق الاستجابة، تعيين الشركاء، توفير التسهيلات ومعدات الاتصالات، التدريب والتمرن على الخطط.</p>	Gladu,2004 <sup>(15)</sup>
<p>3-الاستجابة: تقدير الوضع الحالي، تفعيل خطط العمليات، تفعيل خطة الاتصالات، الاستفادة من وسائل الإعلام، اختيار المتحدث الرسمي.</p> <p>4-استعادة النشاط: الإعلان الرسمي بأن الأزمة انتهت،إبقاء الاتصال بوسائل الإعلام والمنظمات ذات العلاقة، تقديم الدعم للعاملين، تقدير الدروس المستنبطة</p>	
<p>1-التطوير: اتخاذ التدابير الوقائية من خلال عمليات المسح والتطوير.</p> <p>2-التنفيذ:تطبيق الاستراتيجيات عند حدوث الأزمة.</p> <p>3-التقييم: تقييم كفاءة الاستراتيجيات المطبقة لإجراء التحسينات المستمرة في استراتيجيات إدارة الأزمة.</p>	Ritchie,2004 <sup>(16)</sup>
<p>1-إدارة ما قبل الأزمة: تحليل المشاكل، تحديد الأسباب للأزمات المحتملة.</p> <p>2-إدارة أثناء الأزمة: تشكيل فرق العمل، تطبيق أساليب(العصف الذهني- شجرة القرارات – أسلوب دلفي)لاتخاذ القرارات، تجنب التأثير السلبي على معنويات العاملين.</p> <p>3-إدارة ما بعد الأزمة: تحليل الوضع الحالي للمنظمة، التوجهات الحديثة للمنظمة يجب أن تقرر من خلال تحليل تأثيرات الأزمة على المنظمة، استخدام معلومات التغذية العكسية حول الأداء لتحديد السياسات الجديدة للمنظمة</p>	Ocal et al,2005 <sup>(17)</sup>

<p>1- الوقاية من الأزمة: أنشطة التلطيف والتخطيط اللازمة</p> <p>2- الاستجابة للأزمة: كافة القرارات والجهود المبذولة للتخفيف من آثار الأزمة</p> <p>3- إعادة التوازن: الأنشطة المتعلقة بالبحث لتقليل تأثيرات الأزمة والتعلم من الأحداث.</p>	<p><b>Runyan,2006</b> (18)</p>
<p>1- ما قبل الأزمة:- إشارات الإنذار ( تحديد إشارات الإنذار المبكرة، جمع وتحليل المعلومات)</p>	<p><b>Coombs, 2007</b><sup>(19)</sup></p>
<p>الوقاية من الأزمة (تقليل إشارات الخطر، معرفة مستوى الخطر)- الاستعداد للأزمة (تطوير خطط الأزمات واختبارها وتحديثها، اختيار وتدريب فريق الأزمة، تحديد هيكلية الاتصالات) <b>خلال الأزمة:</b> الاعتراف بالأزمة (تحديد الأزمة)- الاستجابة للأزمة(اعتماد خطط وإجراءات لتقليل آثارها الجانبية). <b>بعد توقف الأزمة:-</b> استعادة التوازن(التصرفات المتخذة لحل المشاكل الناتجة عن الأزمة)- تقويم إدارة الأزمة( إدراك ومعاينة الأزمة لمنعها من الاستمرار،دراسة الأخطاء للتعلم منها)- تحسين الأداء والاستعداد للأزمة القادمة.</p>	

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع للمراجع الموثقة.

### الدراسات السابقة:

#### 1- دراسة (Taylor & Schermerhorn, 2006)<sup>(20)</sup>

بعنوان: "التنظيم الذاتي والقيادة الاستراتيجية والمفارقة في التغيير التنظيمي"

- أهداف الدراسة: تحدثت الدراسة عن أهمية التعلم الذاتي والتغيير الذاتي من قبل القيادة الإستراتيجية للتوافق مع التغييرات البيئية الخارجية. كما تطرقت الورقة إلى التغيير في القطاع العام. حيث التطورات البيئية المتسارعة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وضحت الورقة أنه يجب تشجيع التنمية الذاتية الإيجابية لدى القيادة والعاملين عبر إشراك العاملين في التغيير لأنه شيء مهم.

ب- أكدت على أن التغيير في القطاع العام (حيث التطورات البيئية المتسارعة) تحتم الاهتمام بالتغيير التنظيمي الذاتي.

ج- اعتبرت أن التغيير الذاتي أحد أهم ممارسات القيادة الإستراتيجية ويجب تعزيزه بشكل مستمر.

### 2- دراسة (Lowder, 2009)<sup>(21)</sup>

بعنوان: " تعميم منطق القيادة الاستراتيجية للمشاريع: دراسة على رجال الأعمال والمستشارين والمصرفيين"

- أهداف الدراسة: تحديد ووصف وفهم أفضل للقيادة الإستراتيجية للمشاريع. كما حاولت الدراسة تحديد مختلف أنواع التغيير التي قد تواجه القائد في جميع مراحل المشروع. بالإضافة إلى دراسة الحوادث الطارئة وكيفية التعامل بفعالية مع هذا النوع من التغيير.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تؤكد الدراسة على أهمية الموازنة بين التغييرات الهيكلية والبيئة الخارجية فالمواءمة والتوازن بينهما يمثل إطارا قويا للتعامل مع التغيير. ففهم منطق القيادة الإستراتيجية للمشاريع يعزز المقدرة على الإدارة الفعالة، وذلك بالنظر لكافة الأبعاد الإستراتيجية الخارجية بالإضافة للاهتمام بالعناصر الإجرائية الداخلية للشركة.

### 3- دراسة (Jemy Honson, 2013)<sup>(22)</sup>

بعنوان: "التعلم في الأزمة: إعادة النظر في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات"

- أهداف الدراسة: التعرف على الدور الرئيس والهام للتعلم التنظيمي أثناء الأزمات حيث يمثل ذلك أسلوب جديد للتعلم خاصة في الأوقات الصعبة. كما هدفت الدراسة إلى إيضاح أن عدم الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد يكون سببا في الأزمات اللاحقة.

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

#### 4- دراسة (M. Papadaki et al, 2014)<sup>(23)</sup>

بعنوان: "العوامل الأساسية التي تعمل على زيادة فعالية إدارة مخاطر المشروعات / البرامج"  
- أهداف الدراسة: هذه الدراسة هي ضمن مشروع بحثي مستمر مع شركة ( Rolls-Royce plc ) التي تهدف إلى استكشاف فعالية إدارة المخاطر في المشروعات والبرامج وبيئة المنظمات في المملكة المتحدة (U.K)، استخدمت الدراسة الملاحظة والمقابلات الشخصية و الاستقصاءات كأدوات رئيسية في منهجية البحث، وذلك بهدف التعرف على العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية إدارة مخاطر المشروعات والبرامج.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- تشير نتائج الدراسة إلى أنه هناك فرصة لتحسين إدارة المخاطر من خلال تطوير الوعي بالمخاطر في البرامج والمشروعات وأن العوامل المساهمة في ذلك هي:  
(1) دعم القيادة والإدارة العليا (2) التعلم والتأهيل في المجالات المختلفة في كل مستويات المنظمة

(2) الدعم من مدير إدارة المخاطر (4) توصيل واستخدام بيانات إدارة المخاطر في صنع القرارات.

ب- تساهم كل العوامل السابقة في زيادة فعالية عملية إدارة المخاطر في بيئة المنظمة من خلال خلق ثقافة الوعي بالمخاطر، مما يزيد فرصة تحقيق الأهداف التنظيمية، والمساهمة الأهم هي لمدير المخاطر حيث يضمن جمع بيانات المخاطر وتحليلها وتقديمها للقيادة.

#### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

##### أولاً: أسلوب الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتمثل في الموظفين العاملين في الفئة العليا) وكلاء - وكلاء مساعدون - مدراء عامون - نائب مدير عام) والفئة الأولى (مدير دائرة - نائب مدير دائرة - رئيس قسم) والبالغ عددهم 2682 موظفاً في الوزارات السيادية الفلسطينية في قطاع غزة.

### ثالثاً: عينة الدراسة:

بلغ حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 491 مفردة. (تم حسابها بتعديل نسبة الخطأ الهامشي من  $\pm 0.05$  إلى  $\pm 0.04$  لزيادة حجم العينة وتقليل نسبة الخطأ) و تم استخدام العينة الطبقية العشوائية حيث أن المجتمع غير متجانس إذ تختلف المستويات الإدارية للموظفين كما يختلف عددهم من مؤسسة إلى أخرى. تم استرداد 407 استبانة، كما تم استبعاد 16 استبانة ليستقر العدد على 391 استبانة ويمثل ما نسبته 14.6% من مجتمع الدراسة.

### رابعاً: أداة الدراسة:

تتكون استبانة الدراسة من 3 أقسام:  
القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات التعريفية عن المستجيب (الوزارة، الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة بالسنوات).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن ممارسة القائد للتعلم المستمر ويتكون من (6) فقرات.  
**القسم الثالث:** وهو عبارة عن إدارة المخاطر والأزمات، ويتكون من 36 فقرة، مقسم إلى محاورين:

**المحور الأول: إدارة المخاطر،** ويتكون من (18) فقرة، موزع على 3 مجالات.  
**المحور الثاني: إدارة الأزمات،** ويتكون من (18) فقرة، موزع على 3 مجالات.  
 وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (3):

**جدول (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

### خامساً: صدق الاستبيان:

**1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":**  
 عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 9 متخصصين في إدارة الأعمال والإحصاء، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

### **2- صدق المقياس:**

**أ- الاتساق الداخلي Internal Validity** يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

**ب- الصدق البنائي Structure Validity** 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 الاستبانة.

يبين جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه. جدول (4) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.849	التعلم المستمر
*0.000	.916	مرحلة تشخيص وتقييم المخاطر
*0.000	.964	مرحلة اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر
*0.000	.933	مرحلة تقييم ومراجعة المخاطر
*0.000	.953	إدارة المخاطر
*0.000	.937	مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات).
*0.000	.963	مرحلة التعامل مع الأزمة.
*0.000	.898	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم).
0.000	.944	إدارة الأزمات
0.000	.951	إدارة المخاطر والأزمات

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### **سادساً: ثبات الاستبانة Reliability:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.



وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

### معامل ألفا كرونباخ : Cronbach's Alpha Coefficient

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (5).

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
ممارسات القيادة للتعليم المستمر	36	0.955	0.985
إدارة المخاطر	18	0.970	0.985
إدارة الأزمات	18	0.953	0.976
إدارة المخاطر والأزمات	36	0.988	0.976
جميع مجالات الاستبانة	99	0.980	0.990

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.810،0.988) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.980). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.900،0.976) بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.990) وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### سابعا: المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
  - 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الحياد وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

#### الجزء الرابع: نتائج التحليل ونتائج اختبار الفرضيات

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة.

#### أولاً: تحليل فقرات " ممارسة القيادة للتعلم المستمر "

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

#### جدول (6)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " التعلم المستمر "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	نعمل على الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها في المستقبل.	3.79	0.88	75.83	17.73	*0.000	1
2.	تستفيد المؤسسة من تجارب المؤسسات الأخرى في تطوير التصور المستقبلي.	3.50	0.97	70.08	10.12	*0.000	2
3.	يتم الاهتمام بالدراسات والبحوث التطويرية.	3.31	1.07	66.24	5.66	*0.000	5

6	*0.000	5.55	65.68	1.00	3.28	4. نميل إلى التحسين المستمر على حساب الإجراءات والقواعد الثابتة.
4	*0.000	6.16	66.34	1.00	3.32	5. نقوم بالتغييرات اللازمة من إعادة هيكلة وإعادة تصميم للأعمال بناء على الأحداث الماضية.
3	*0.000	8.71	68.61	0.96	3.43	6. يمتلك القادة إرادة لتجاوز الأخطاء وإلغاء توجيهات ثبت أنها عديمة الجدوى.
	<b>*0.000</b>	<b>11.06</b>	<b>67.82</b>	<b>0.78</b>	<b>3.34</b>	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

من جدول (6) يمكن استخلاص ما يلي: بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.34، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 67.82%، قيمة الاختبار 11.06 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال "التعلم المستمر" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل أن هناك موافقة متوسطة (إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ثانياً: تحليل فقرات "إدارة المخاطر والأزمات" سيتم تقسيم الفقرات إلى محورين المحور الأول إدارة المخاطر والمحور الثاني إدارة الأزمات.  
أ- تحليل فقرات المحور الأول: إدارة المخاطر يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

### جدول (7)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الأول "إدارة المخاطر"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
3	*0.000	5.71	65.11	0.88	3.26	1. تشخيص وتقييم المخاطر
2	*0.000	7.98	67.21	0.89	3.36	2. اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر
1	*0.000	10.06	68.59	0.84	3.43	3. تقييم ومراجعة المخاطر
	*0.000	8.37	66.97	0.82	3.35	إدارة المخاطر

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

تبين من جدول (7) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور إدارة المخاطر يساوي 3.35 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.97%، قيمة الاختبار 8.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر فقرات المحور بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يدل أن هناك موافقة متوسطة (إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات المحور الأول " إدارة المخاطر " بشكل عام.

أ- تحليل فقرات المحور الثاني: إدارة الأزمات

يبرز الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

### جدول (8)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات المحور الثاني " إدارة الأزمات "

الترتيب	القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
3	*0.000	7.27	66.58	0.89	3.33	1. مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)

2	*0.000	9.68	68.63	0.87	3.43	مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الآثار)
1	*0.000	11.56	69.79	0.83	3.49	مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)
	*0.000	10.10	68.33	0.81	3.42	إدارة الأزمات

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

تبين من جدول (8) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور إدارة الأزمات يساوي 3.42 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.33%، قيمة الاختبار 10.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر فقرات المحور بشكل عام دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ ، مما يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات المحور الثاني " إدارة الأزمات " بشكل عام.

#### اختبار صحة الفرض الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر.

جدول رقم (9) معامل الارتباط بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.799	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر.

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

يبين جدول (9) أن معامل الارتباط يساوي .799، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر عند مستوى دلالة إحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر " .

### اختبار صحة الفرض الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة الأزمات.  
جدول رقم (10) معامل الارتباط بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة المخاطر والأزمات

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرض
*0.000	.762	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة الأزمات.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (10) أن معامل الارتباط يساوي .762، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر و إدارة الأزمات عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من نتائج التحليل يستخلص الباحث رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل أي أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القائد التعلم المستمر وإدارة الأزمات"

### النتائج والتوصيات:

#### النتائج:

- 1- توصلت الدراسة إلى أنه فيما يخص التعلم المستمر لوحظ أن القيادات الحكومية تعمل وفق قاعدة الاستفادة من الأخطاء وعدم تكرارها مستقبلاً إلا أنها لم تصل إلى مرحلة التحسين المستمر على حساب ثبات الإجراءات والقواعد المتبعة.
- 2- تم التوصل إلى أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة (إلى حد ما) وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي. وكان ترتيب مراحل إدارة المخاطر من حيث التطبيق كما يلي:
  - جاء أولاً تطبيق المرحلة الثالثة " تقييم ومراجعة المخاطر " بدرجة عالية.

- ثم المرحلة الثانية " اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر " فهي مطبقة بدرجة متوسطة (إلى حد ما).
- أخيرا جاءت المرحلة الأولى " تشخيص وتقييم المخاطر " فقد تبين أن تطبيقها كان الأقل بدرجة متوسطة (إلى حد ما).  
أما بالنسبة لإدارة الأزمات فهي مطبقة بدرجة عالية وقد جاء ترتيب مراحلها بدءا بالأكثر تطبيقا كما يلي :
- جاء في الترتيب الأول تطبيق مرحلة ما بعد الأزمة " استعادة النشاط والتعلم " بدرجة عالية.
- ثم مرحلة التعامل مع الأزمة " المواجهة وتخفيف الآثار فهي مطبقة بدرجة عالية.
- أخيرا جاءت مرحلة ما قبل الأزمة " الاستعداد والوقاية واكتشاف الاشارات " فقد تبين أن تطبيقها كان الأقل و بدرجة متوسطة (إلى حد ما).

#### التوصيات:

- 1- تعزيز مفهوم التعلم المستمر فمع توصل النتائج إلى وجود قناعة لدى القيادة بضرورة الاستفادة من الأخطاء السابقة إلا أنه يتوجب تشجيعها على تغليب مفهوم التحسين المستمر على حساب الثبات والجمود في اتباع الإجراءات والقواعد مما يعطى المرونة اللازمة للتعامل مع البيئة الديناميكية والتغيرات المتسارعة التي تحيط بالمؤسسة. كما أن الاستفادة من التجارب التي مرت بها المؤسسات الأخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار فتعطي تصورا أفضل للاستعداد و مواجهة المخاطر والأزمات المحتملة.
- 2- اتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو ما يتمثل بالاهتمام بمراحلها كافة، فبالنسبة لإدارة المخاطر يتوجب على القيادات ما يلي:  
أولاً: "تشخيص وتقييم المخاطر " من خلال العمل على التنبؤ بها وبنسب احتمالية حدوثها وتوقع شدة تأثيرها.  
ثانياً: "اتخاذ القرار ومواجهة المخاطر" من خلال اتباع استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر.

ثالثاً: "تقييم ومراجعة المخاطر" حيث يتم التأكد من جدوى الإجراءات المتبعة. أما بالنسبة لإدارة الأزمات فتتطلب الآتي:

أولاً: "الاستعداد والوقاية واكتشاف الاشارات" في مرحلة ما قبل الأزمة، من خلال تشكيل وتدريب فريق مختص لاكتشاف وجمع مؤشرات الأزمة مع توفير الدعم اللازم للاستعداد لها.

ثانياً: "المواجهة وتخفيف الآثار" في مرحلة التعامل مع الأزمة، إذ يتم تبني الخطة الملائمة للتعامل معها من قبل فريق الأزمة وذلك بإتباع الأساليب العلمية (العصف الذهني – شجرة القرارات – أسلوب دلفي...)

ثالثاً: "استعادة النشاط والتعلم" في مرحلة ما بعد الأزمة، حيث يتم معالجة الأضرار وتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمة لتصويبها وتطويرها مع العمل على تحسين أداء فريق الأزمة من خلال التدريب واستخلاص نتائج التجارب الأخرى.

حيث يساعد ذلك في التحول من الأسلوب العلاجي في التعامل مع المخاطر والأزمات إلى الأسلوب الوقائي.

3- يوصي الباحث الدارسين في مجال الإدارة بمزيد من الدراسات العلمية حول إدارة المخاطر والأزمات.

### المراجع:

- (1) توفيق محمد الطيراوي، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008.
- (2) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، "خطة التنمية الوطنية 2014-2016"، 23 شباط 2014.
- (3) مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، المرجع السابق.
- (4) سيد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2012، ص396.
- (5) -----، المرجع السابق، ص401.
- (6) -----، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2011، ص242.



- 
- (7) حسين حريم، إدارة المنظمات :منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010، ص284.
- (8) The Institute Of Risk Management, (2002), "A Risk Management Standards", London: Airmic Publishing.p02.
- (9) Date Cooper, Stephen Grey, Geoffrey Raymond and Phil Walker, (2005), "project risk management guidance", London: acid-free paper.p3.
- (10) طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر ( أفراد- إدارات- شركات- مصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ط1، ص146.
- (11) خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع.عمان، 2011، ط1، ص10.
- (12) The Institute Of Internal Auditors, **Op-cit.**,P13
- (13) سيد جاد الرب،الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، ص106.
- (14) عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك ) 2004م، ص 18.
- (15)Gladu,Andre,(2004),**Crises and emergency management:A Guide for managers of the public service of Canada-Canada center for management development. p 10-12**
- (16)Poimenidis,Ioannis&Priporas, Vasilios,(2008),**Services Managers of crisis management: attitudes and preparation, innovative marketing, Vol(4), Issue(3), PP37-42.**
- (17)Ocal,Emin,Oralm, Emel Laptali&Erdis, Ercan,(2006),**Crisis Management in Turkish Construction Industry**,Building and Environment(41),PP1498-1503.www.sciencedirect.com.
- (18)Poimenidis,Ioannis&Priporas, Vasilios, **Op-cit**,PP37-42.

- 
- (19) Coombs, W. Timothy, (2007), **Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding**, 2nd ed, Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage.
- (20) Taylor-Bianco, Amy and Schermerhorn, John, **self-regulation, strategic leadership and paradox in organizational change**, journal of organizational change management, college of business, Ohio university Athens, OH, US vol 19 April, 2006, pp457-489.
- (21) Lowder, Barney M., **The dominant logic of entrepreneurial strategic leadership: A phenomenological study of entrepreneurs, consultants, and bankers**. Ph.D., Capella University, 2009, 283 pages; AAT 3344650
- (22) Jemy Honson, **Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management**, Journal Of Management, U.S.A, Jan 2013, pp.15-25.
- (23) M. Papadaki et al, **Essential factors that increase the effectiveness of project/programme risk management**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, ( 2014 ), pp921 – 930.