



## دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية

# The Role of Strategic Leadership in Crisis Management in Ministry of Tourism in the Republic of Yemen

**Mohammed Ahmed Ghaleb Saeed**

*Researcher - Center of business Administration, Faculty of  
Commerce - Sana'a University -Yemen*

**محمد أحمد غالب سعيد**

*باحث - مركز إدارة الأعمال  
كلية التجارة- جامعة صنعاء - اليمن*

**الملخص:**

هدف البحث إلى تعرف دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وتمثل مجتمع البحث في موظفي الوزارة من مختلف المستويات القيادية والإدارية بديوان عام وزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي بأمانة العاصمة صنعاء، وعددهم (117) موظفاً وموظفة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل؛ لأن مجتمع البحث صغير. وجمعت البيانات بواسطة استخدام أداة الاستبانة، كما استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS, 27)، لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات، وقد توصل البحث إلى عدد من النتائج، أبرزها: أن دور القيادة الاستراتيجية بأبعدها المختلفة بوزارة السياحة من وجهة نظر عينة البحث جاء بمستوى متوسط بوزن نسبي (57%)، كما أن واقع إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة بوزارة السياحة من وجهة نظر عينة البحث جاء بمستوى منخفض بوزن نسبي (51%)، كما توصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وهو ما يعزز دورها في إدارة الأزمات، وأن هناك دوراً دالاً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، وتوصل الباحث إلى عدد من التوصيات، أهمها: ينبغي على وزارة السياحة العمل على تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى قياداتها؛ نظراً لدورها المهم في القدرة على التنبؤ وتمكين الموظفين في إدارة الأزمات عن طريق عقد المؤتمرات المتخصصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام بتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية التخصصية في مجال القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وتأهيل وتفعيل وحدة الطوارئ السياحية بوزارة السياحة بشرياً ومالياً وفنياً، وتجهيزها بوسائل التقنية الحديثة كافة، والاستفادة من موارد صندوق الترويج السياحي، وإعداد خطة عاجلة لإدارة مرحلة التعافي لقطاع السياحة في الجمهورية اليمنية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، وزارة السياحة.

**Abstract:**

The research aims to identify the role of strategic leadership in crisis management at the Ministry of Tourism in the Republic of Yemen. The researcher employed a quantitative approach, utilizing both descriptive and analytical methods. The research population consisted of ministry employees from various leadership and administrative levels within the General Office of the Ministry of Tourism and the Tourism Promotion Council in the capital, Sana'a, totaling (117) male and female employees. The researcher applied a comprehensive inventory method due to the small size of the research population. Data was collected using a questionnaire, and the statistical analysis program (SPSS, version 27) was utilized to enter, process the data, and test the hypotheses.

The study yielded several significant findings: the role of strategic leadership, across its various dimensions, was perceived by the research sample to be at an average level, with a relative weight of (57%). Conversely, the reality of crisis management in its various stages was assessed at a low level, with a relative weight of (51%). Additionally, the research found a positive direct correlation between the practice of strategic leadership and effective crisis management, indicating that strategic leadership enhances crisis management capabilities. There is also a statistically significant role for strategic leadership in crisis management within the Ministry of Tourism in Yemen. Based on these findings, the researcher made several recommendations, including: the Ministry of Tourism should work to promote the concept of strategic leadership among its leaders, given its crucial role in enhancing employees' ability

to predict and manage crises. This can be achieved through specialized conferences and increased focus on implementing various practices via training courses in strategic leadership and crisis management. Furthermore, it is essential to qualify and activate the Tourism Emergency Unit at the Ministry through human, financial, and technical resources, equipping it with modern technological tools. The ministry should also leverage resources from the Tourism Promotion Fund and develop an urgent plan to manage the recovery phase of the tourism sector in Yemen.

**Keywords:** Strategic Leadership, Crisis Management, Ministry of Tourism.

كما جاء في (Erts & all, 2021) المشار إليه في (مخزوم وبري، 2022، ص 49).

لذلك جاء التوجه الإداري ليركز على جوانب التطوير وتحديث الأساليب والأدوات، لمواجهة المواقف المتأزمة التي قد تلحق بالمنظمات وتهدد بقاءها، حيث بدأ الفكر الإداري في منتصف الستينيات في مواجهة الأزمات المختلفة بأسلوب إداري قادر على التنبؤ بها قبل حدوثها، بالإضافة إلى دراسة المواقف التي تتعرض لها المنظمة، وكذلك الاستفادة من المواقف السابقة، عن طريق أسلوب إدارة الأزمة، الذي يعتمد على استراتيجيات إدارية دقيقة وواضحة، وليس على التوجيهات المنصوص عليها في اللوائح (أحمد، 2008).

نجد أن القيادة الاستراتيجية تؤدي دوراً مهماً في إدارة الأزمات داخل المنظمات، لا سيما إذا امتلكت تلك القيادة ما يؤهلها للوقوف في وجه الأزمة وتبعاتها، ولأن الأزمات الإدارية مصدرها الرئيس هو الإنسان وما يصدر عنه من سلوكيات وأفعال قد يصعب التنبؤ بها بصورة دقيقة، أصبح من الأهمية بمكان ضرورة التوجه لتجنب الأزمات التي يتعرض لها التنظيم عن طريق القيادة الاستراتيجية الفاعلة لاستشراف المستقبل، والقادرة على مواجهة الأزمات التي لا يمكن الهروب منها أو إخفائها (الهدمي ومحمد، 2007).

## المقدمة:

إن تعرض المنظمات للأزمات يُهدد بصورة مستمرة التنمية المحلية، سواء في جانبها المادي أم البشري، التي تتسبب بمختلف أنواعها خسائر في المنشآت والمرافق العامة والثروات البشرية والطبيعية، وتُقلل كل هذه الخسائر من فرص التقدم في مسار التنمية؛ إذ تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الثروة البشرية للمجتمع وما تمثله من ركيزة أساسية من ركائز الحركة التنموية، وعلى الرغم من أن الأزمات قد رافقت الإنسان منذ القدم، إلا أن إدارة الأزمات تُعدُّ من الموضوعات الحديثة التي بدأ الاهتمام بها يتزايد منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فكتافة المعلومات والبيانات ودخول التقنية الحديثة فرضا على المؤسسات الإدارية توجهاً نحو الاهتمام بها، وبكيفية تطبيقها؛ لأن عملية الإدارة بما فيها من تكثيف للجهود لا تعطي ثمارها، أو تحقق أهدافها، ما لم يجر تناولها ضمن إطار إداري فعال يستوعب كل متغيرات الواقع ويتعامل معه (الخصيري، 2003).

"يشهد العالم اليوم العديد من الأزمات داخل المنظمات العامة والخاصة التي يتفاوت مدى حدوثها بين تلك الأزمات التي تحدث على المستوى الفردي وبين تلك التي تمس الجماعات على اختلاف تنظيماتها، سواء على المستوى المحلي أم على المستوى العالمي" وذلك

والمعالم السياحية، وهذا ما أشار إليه تقرير لجنة السياحة والبيئة بمجلس الشورى (2021).

كما تقتقر وزارة السياحة إلى العمل وفق سياسات وخطط استراتيجية واضحة تسهم في معالجة الأضرار التي لحقت بتنظيمها المؤسسي والإداري، وهذا ما أكدته تقرير التقييم النهائي لمستوى تنفيذ الخطة المرورية الأولى 2019-2020 لوزارة السياحة الصادر عن رئاسة الجمهورية (2021).

وعن طريق عمل الباحث في ديوان عام وزارة السياحة لاحظ أن هناك قصوراً في إدارة الأزمات المتعلقة بالوظيفة المؤسسية والإدارة السياحية التي تشمل الموارد البشرية والتقنية المستخدمة والجوانب المالية والبنية المادية والتجهيزات والسياسات والتشريعات والهيكلة التنظيمية، فضلاً عن عدم تفعيل وحدة الطوارئ السياحية بالوزارة للقيام بدورها التنظيمية والمؤسسية؛ مما أدى إلى تنامي الأزمات بشكل مستمر على قطاع السياحة؛ الأمر الذي حتم على الباحث دراسة واقع إدارة الأزمات السياحية بالوزارة وتعرف دور القيادة الاستراتيجية في ذلك، وصولاً إلى تقديم مقترح خطة تطويرية لإدارة الأزمات بوزارة السياحة في ضوء ممارسة القيادة الاستراتيجية. وبناءً على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية؟

وتتبع من السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

وفي هذا السياق تُعد المنظمات السياحية في الجمهورية اليمنية من المكونات الحيوية للبلاد؛ لأنها من القطاعات الاقتصادية المهمة؛ نظراً لتعدد الأماكن وتنوع المعالم السياحية والتاريخية والأثرية والموروث الثقافي والمقومات الطبيعية والساحلية والجُزر التي تزخر بها اليمن، ومختلف الصناعات الحرفية والتقليدية، ناهيك عن تنوع التضاريس والمناخ الملائم لزيادة القدوم السياحي للبلد من مختلف دول العالم؛ مما يسهم في دعم الاقتصاد الوطني، ورفع الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق التنمية المستدامة.

وعلى الرغم من كل ذلك فالتنظيم المؤسسي والإداري للعمل السياحي - ممثلاً بوزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي - ليس بمنأى عن الأزمات والمخاطر الإدارية والتنظيمية التي تُعيق توجّهاته.

#### مشكلة البحث وأسئلته:

تمتلك الجمهورية اليمنية العديد من الإمكانيات والمقومات السياحية التي تجعلها في مصاف الدول السياحية، إلا أن قطاع السياحة يواجه العديد من التحديات الاقتصادية والسياسية والأمنية، التي تسببت في حدوث العديد من الأزمات المختلفة نتيجة لتزايد الصراعات السياسية الداخلية في البلد التي ظهرت منذ العام 2011م، نتج عنها تدمير البنية التحتية والمعلوماتية والتقنية لوزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي، وتسرب كوادرها وهجرة بعض من ذوي الخبرات، ناهيك عن تعرض الجمهورية اليمنية مؤخراً إلى أزمة الحصار المتواصل منذ العام 2015م؛ الأمر الذي أثر في قطاع السياحة من جميع النواحي، وكبّد خسائر كبيرة نتيجة توقف حركة السياحة الوافدة، وتدمير العديد من المنشآت

1. ما مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية؟
  2. ما واقع إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية؟
  3. ما دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية؟
  4. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية الآتية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) في مجال السياحة.
  5. كيف يمكن تقديم توصيات لإدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية في ضوء ممارسة القيادة الاستراتيجية؟
1. **الفرضية الفرعية الأولى H1a:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.
  2. **الفرضية الفرعية الثانية H1b:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.
  3. **الفرضية الفرعية الثالثة H1c:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتعزيز الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.
  4. **الفرضية الفرعية الرابعة H1d:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتعزيز الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.
  5. **الفرضية الفرعية الخامسة H1e:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.
- الفرضية الرئيسية الثانية H2:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية الآتية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال السياحة).

#### فرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى H1:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية. وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية:

**أهداف البحث:**

- الهدف الأساسي:** هدفت الدراسة تعرف دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، عن طريق تحقيق عدد من الأهداف الفرعية الآتية:
1. معرفة مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.
  2. التعرف على واقع إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.
  3. معرفة دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.
  4. معرفة الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات تعزى إلى المتغيرات الشخصية الآتية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال السياحة).
  5. الخروج بعدد من التوصيات التي من شأنها النهوض بإدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية في ضوء ممارسة القيادة الاستراتيجية.

**أهمية البحث:**

تتمثل أهمية البحث في الآتي:

1. **الأهمية النظرية (العلمية):** تكمن الأهمية العلمية للبحث في الآتي:
  - 1- إضافة معرفية جديدة إلى المكتبة العلمية ومرجع للباحثين في مجال القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في قطاع السياحة بالجمهورية اليمنية.
  - 2- قد يُشكل هذا البحث نقطة انطلاق لإجراء بحوث أخرى حول الموضوع نفسه من جوانب مختلفة،

حيث إنَّ الموضوع الذي درسناه لم يُدرس مسبقاً في السياق ذاته على مستوى وزارة السياحة في الجمهورية اليمنية- بحسب علم الباحث.

2. **الأهمية التطبيقية (العملية):** تتمثل الأهمية العملية للبحث في الآتي:

- 1- من المتوقع أن يسهم هذا البحث في تعزيز قدرة الوزارة بقطاعاتها المختلفة في إدارة الأزمات السياحية والتقليل من مخاطرها وتأثيراتها.
- 2- توجيه نظر صناع القرار بوزارة السياحة نحو أهمية اتباع ممارسات القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي يتعرض لها قطاع السياحة بوصفه من القطاعات الاقتصادية الواعدة.
- 3- مساعدة القائمين على قطاع السياحة بالجمهورية اليمنية في الاستفادة من نتائج وتوصيات البحث للنهوض بمستوى أداء إدارة الأزمات السياحية.

**النموذج المعرفي:**

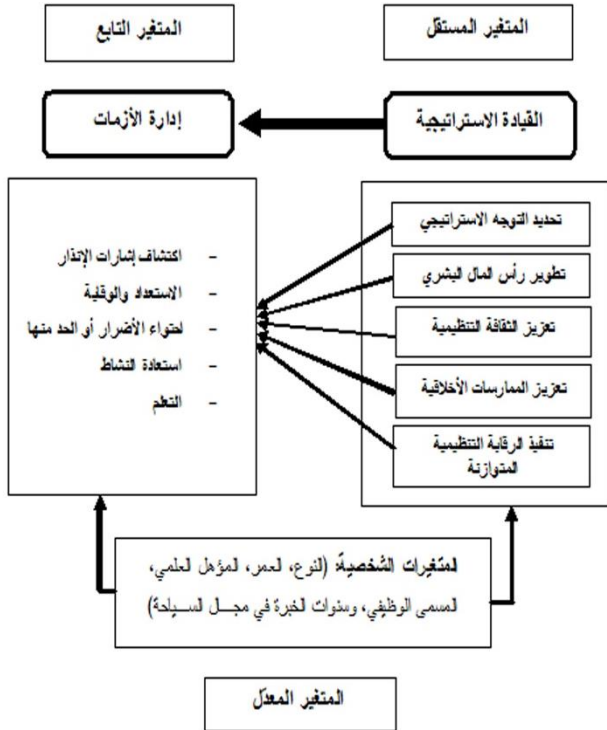
بناءً على المراجعة النظرية للدراسات السابقة المتاحة التي اطلعنا عليها، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه وأهميته، التي تناولت متغيرات البحث بهدف الوصول إلى نموذج معرفي يتناسب مع البحث ويعبر عنه، فقد حُدِّدت متغيرات البحث استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك على النحو الآتي:

**1. المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية:**

تعددت وجهات نظر الكُتاب والباحثين في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه، ولأغراض هذا البحث اعتمد الباحث على أبعاد القيادة الاستراتيجية: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس

3. المتغير المعدّل: البيانات الشخصية: وتتضمن: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال السياحة).

عن طريق اطلاع الباحث على الدراسات السابقة للمتغيرين كلٍّ على حدة، توصل إلى النموذج المعرفي لهذا البحث الذي سيتم توضيحه في الشكل



الآتي:

### شكل (1) النموذج المعرفي للبحث

المصدر: إعداد الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة  
حدود البحث ومحدداته:

تحدد البحث بالحدود والمحددات الآتية:

1. الحدود الموضوعية: تناول البحث دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية،

المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)؛ لأنها أكثر شمولاً للمتغير، وتتناسب مع بيئة وطبيعة البحث بالاعتماد على الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة المتمثلة في: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، حيث نجد أن أبعاد المتغير المستقل في البحث الحالي قد تناولتها دراسة (العامري والمقري، 2021)، دراسة (أبو سمرة، 2019)، ودراسة (القيسي، 2020)، في حين أن هناك دراسات تناولت بعضاً من أبعاد القيادة الاستراتيجية، مثل: دراسة (قيقب والعامري، 2023)، دراسة (الغريب، 2022)، دراسة (حسين وعلي، 2020)، ودراسة (أبو حجير، 2014).

### 2. المتغير التابع: إدارة الأزمات:

تعددت الدراسات السابقة واختلفت وجهات النظر في تناول أبعاد إدارة الأزمات، وتحقيقاً لأهداف البحث؛ فقد اعتمدت الدراسة التصنيف الذي يقسم مراحل إدارة الأزمة إلى خمس مراحل، هي: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية من الأزمة، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم) التي تناولها (الحملوي، 1995، ص ص 47-50)، (ماهر، 2006، ص 36)، (هيكل، 2006، ص ص 81، 82)، (جاد الله، 2008، ص ص 52-54)، واعتمدت هذه الأبعاد في دراسات: (سلام والحكمي، 2023)، (مانع، 2021)، (باشا، 2020)، (حسين وعلي، 2020)، (Al Thani & Obeidat, 2020).

**ويعرف الباحث القيادة الاستراتيجية إجرائياً أنها:**

مجموعة من الممارسات ذات التأثير الإيجابي التي تقوم بها قيادة وزارة السياحة عن طريق تحديد توجهها الاستراتيجي والعمل على تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبناء ثقافة تنظيمية فعالة، وإدارة الصراع التنظيمي عبر الممارسات الأخلاقية وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة لإدارة الأزمات، التي ستُقاس بواسطة أداة البحث.

**التوجه الاستراتيجي:**

يُعرف التوجه الاستراتيجي أنه "القدرة على تطوير الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى، التي تعكس الهدف الاستراتيجي الذي أنشئت المنظمة من أجله" ( Hitt, Ireland, Sirmon, & Trah, 2011 ).

يعرف جاد الرب (2012) التوجه الاستراتيجي أنه " وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأجل توضح رؤية المنظمة خلال 5-10 سنوات مستقبلاً، وكفلسفة موجهة بالأهداف فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة لبنائها مستقبلاً" (ص 73). **ويعرف الباحث التوجه الاستراتيجي إجرائياً أنه:** التوجه المُخطط للقيادة الذي يرسم رؤية ورسالة وغايات وأهداف الوزارة الاستراتيجية بما يُحسن مستوى أدائها وخدماتها وقدراتها على التعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

**تطوير رأس المال البشري:**

يعرف تطوير رأس المال البشري أنه: " تطوير القوى العاملة لمنظمة ما ومعرفة قدرات أفرادها" ( Bilgin, 2016, p. 6 ).

وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وإدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، والتعلم).

2. **الحدود الزمنية:** جرى تنفيذ هذا البحث خلال المدة من أكتوبر 2023 إلى مارس 2024م.

3. **الحدود المكانية:** جرى تطبيق هذا البحث على ديوان عام وزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي في الجمهورية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء.

4. **الحدود البشرية:** جميع الموظفين في المستويات القيادية والإدارية الذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: (الوزير، نائب الوزير، مديري العموم، نواب مديري العموم، مديري الإدارات، نواب مديري الإدارات، رؤساء الأقسام)؛ لأنهم الأكثر ارتباطاً بالقيادة الاستراتيجية والتعامل مع الأزمات.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:**

اشتمل البحث على المصطلحات الآتية:

**القيادة الاستراتيجية:**

عرفت القيادة الاستراتيجية أنها: "عملية التأثير في المرؤوسين، وتحفيزهم بغرض الارتقاء بمستوى تصوراتهم وتفكيرهم فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية للمنظمة، بما يسهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء" (الطائي والزبيدي، 2017، ص 25).  
ويُعرف (Kasuni, 2022) القيادة الاستراتيجية بأنها: " قدرة القادة على تطوير رؤية المنظمة، والتأثير في المرؤوسين للعمل بجد لتحقيق تلك الرؤية" (ص 315).



الرقابة التنظيمية المتوازنة إجرائياً أنها: قدرة قيادة الوزارة على الرقابة الفاعلة والمتوازنة لأعمالها وأنشطتها وتقييمها ومعالجة انحرافاتهما وتعزيز إيجابياتها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية.

#### إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها " منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة" (الصيرفي، 2007، ص 28).

ويعرفها الفقيه (2012) أنها: "تنظيم وتنسيق الأنشطة في منظمة ما وفقاً لسياسات معينة، وبهدف تحقيق أهداف محددة بوضوح" (ص 30). ويعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً أنها: قدرة قيادة وزارة السياحة على إدارة الأزمات التي تتعرض لها عن طريق اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد للوقاية من الأزمة، واحتواء الأضرار والتقليل من آثارها السلبية والاستفادة من الإيجابيات، والتعافي لاستعادة النشاط والتعلم واكتساب الخبرة، التي ستُقاس بواسطة أداة البحث.

#### اكتشاف إشارات الإنذار:

يُعرف اكتشاف إشارات الإنذار بأنه " مرحلة ما قبل الأزمة، وتتمثل في قدرة المنظمة على الاستجابة للإشارات التحذيرية التي يمكن أن تسبب الأزمة، وتشمل اتخاذ الإجراءات الوقائية التي من شأنها أن تمنع حدوث الأزمة، أو على الأقل التخفيف من حدتها وآثارها إذا حدثت رغم الجهود التي تبذلها المنظمة لمنع حدوثها واكتشاف الإنذارات المبكرة للأزمة بما يضمن الاستعداد لها" (أحمد، 2010) في ( Al Thani & Obeidat, 2020, p. 313).

ويُعرف الباحث تطوير رأس المال البشري إجرائياً أنه: قدرة قيادة الوزارة على تنمية رأس مالها البشري وتطويره وتحسين مهاراته وخبراته، وتمكينه من تطوير أداء عمله وقدرته على مواجهة الأزمات في كل الظروف.

#### الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "هي قدرة القادة الاستراتيجيين على التواضع ورعاية المصلحة العامة بعيداً عن المصلحة الخاصة، والسعي إلى تحقيق العدالة وتحمل المسؤولية وإبداء الاحترام للجميع" ( Al Thani & Obeidat, 2020, p. 311). ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية إجرائياً أنها: هي قدرة قيادة الوزارة على تجسيد مجموعة من القيم والسلوكيات المشتركة بين الموظفين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

#### الممارسات الأخلاقية:

تعرف الممارسات الأخلاقية بأنها " هي المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة، والمنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة" (موفق، 2013، ص 23). ويعرف الباحث الممارسات الأخلاقية إجرائياً أنها: هي التزام قيادة الوزارة بالقيم الأخلاقية، والاهتمام بالصالح العام، وتحمل المسؤولية وإظهار الاحترام لكل موظفيها.

#### الرقابة التنظيمية المتوازنة:

تعرف الرقابة التنظيمية المتوازنة بأنها "مجموعة من الإجراءات التي تعمل بها الإدارة لإنجاز الأهداف وتقييمها، وهي الآلية لتنفيذ القرارات والتأكد من سيرها بحسب الخطط المرسومة لتحقيق الأهداف، والتأكد من توافق سلوك الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف المخطط لها" (الحربي، 2017، ص 2). ويعرف الباحث

داخل المنظمة، سواء التنظيمية أم النفسية أم سلوكية أو حتى مالية" ( Al Thani & Obeidat, 2020, p. 311). ويُعرف الباحث استعادة النشاط إجرائياً بأنها: قدرة قيادة الوزارة على إدارة مرحلة التعافي بعد الأزمات التي تعرضت لها واستعادة نشاطها السياحي على المستوى الداخلي والخارجي.

#### التعلم:

يُعرف التعلم بأنه "مرحلة تعلم الدروس الأخلاقية والاستفادة من تجربة التعامل مع الأزمات السابقة لتكون تجارب قادرة على تجنب ومنع تكرارها، ومعرفة نقاط ضعفها وتحسينها وتجنبها عن طريق عملية التطوير والتحسين" ( Al Thani & Obeidat, 2020, p. 313). ويُعرف الباحث التعلم إجرائياً بأنه: قدرة قيادة الوزارة على استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات والتعلم منها في التعاطي مع الأزمات في المستقبل. وزارة السياحة:

هي إحدى وزارات الحكومة اليمنية الواقعة في أمانة العاصمة صنعاء والمنشأة بموجب القرار الجمهوري رقم (50) لسنة 2007م ضمن تشكيلة الحكومة للقيام بمهام ومسؤولية إدارة وتخطيط وتنظيم وتنمية صناعة السياحة بالجمهورية اليمنية.

#### مجلس الترويج السياحي:

هو أحد المكونات التنظيمية التابعة لوزارة السياحة برئاسة وزير السياحة، أنشئ بموجب القانون رقم (3) لسنة 1999م وتعديلاته بالقانون رقم (18) لسنة 2000م وتعديلهما بالقانون رقم (2) لسنة 2009م، وهو السلطة العليا المخولة بإعداد السياسة العامة للترويج السياحي، ومقره الرئيس أمانة العاصمة صنعاء.

ويُعرف الباحث اكتشاف إشارات الإنذار إجرائياً بأنه: قدرة قيادة الوزارة على التقاط وإدراك وفهم وتحليل إشارات الإنذار قبل وقوع أو حدوث الأزمة.

#### الاستعداد والوقاية:

يعرف الاستعداد والوقاية بأنه " قدرة المنظمة على الاستعداد لمواجهة الأزمة، أو امتلاك الأساليب الكافية لمنع الأزمة أو الاستجابة لها، وتطوير السيناريوهات لتوقع الأزمات أو احتمال حدوثها، بناءً على إشارات الإنذار المبكر بغية التقليل من أثارها وأضرارها، مع الاستمرار في بذل الجهود للأزمة للوقاية منها" (الحارثي، 2012) في ( Al Thani & Obeidat, 2020, p. 313). ويُعرف الباحث الاستعداد والوقاية إجرائياً بأنه: قدرة قيادة الوزارة على استخدام الأساليب التخطيطية الوقائية لمواجهة الأزمات ومنع حدوثها أو التخفيف منها وإدارتها في مراحلها الأولية بطرق علمية.

#### احتواء الأضرار أو الحد منها:

يُعرف احتواء الأضرار أو الحد منها بأنه " مرحلة تنفيذ الخطط الموضوعية لمواجهة الأزمة عن طريق استخدام موارد المنظمة للحد من الأزمة، مع استخدام الوسائل الممكنة للتخفيف من أضرارها التي نتجت عن وقوع الأزمة" (المطيري، 2011، ص 35). ويُعرف الباحث احتواء الأضرار أو الحد منها إجرائياً بأنه: قدرة قيادة الوزارة على تقييم حجم الخسائر والأضرار التي لحقت بالمنظمة والعمل على احتوائها وعلاجها والحد منها.

#### استعادة النشاط والتعافي:

يُعرف استعادة النشاط والتعافي بأنه " مرحلة يجري فيها اتخاذ الإجراءات الكافية لإعادة التكيف مع الأضرار التي نتجت عن الأزمة التي حدثت، من جميع النواحي

## الدراسات السابقة:

1. دراسة، (سلام والحكي، 2023) بعنوان: " أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة- اليمن".

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال المقدرات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية المتوازنة) في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، كما هدفت الدراسة إلى تعرف مدى ممارسة القيادة الاستراتيجية وأبعادها، وكذلك تعرف مدى ممارسة إدارة الأزمات وأبعادها في المستشفيات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، وتحدد مجتمع الدراسة في عدد (288) موظفاً في الوظائف القيادية والإشرافية، في عدد (7) مستشفيات أهلية يمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وكان اختيارهم بناء على عمر المستشفيات الأهلية (أكثر من خمس سنوات) وحجمها (عدد القيادات أكثر من 20)، كما اعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، واستخدمت الدراسة اختبار ليفين لقياس التحيز في استجابة عينة الدراسة، وكذا البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 28، والأساليب الإحصائية: (التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الانحدار الخطي البسيط، ومعامل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار التباين الأحادي الاتجاه)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن هناك مستوى عاليًا من ممارسة

القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وأن هناك أثرًا دالاً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

2. دراسة، (الشيال والجداية، 2021) بعنوان: " تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية- الأردن".

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة لصناعة الأدوية في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة، حيث وُزعت الاستبانة على المديرين كافة في الإدارة العليا والمشرفين الذين يمثلون الإدارة الوسطى باتباع طريقة المسح الشامل، وتكون مجتمع الدراسة من (73) مشاركاً، استجاب منهم (72) مشاركاً، خلّلت البيانات وجرى معالجتها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS، واستُخدمت الأساليب الإحصائية: (التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، ومعامل التباين Tolerance، ومعامل تضخم التباين Variance Inflation Factor: VIF). أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تصورات العينة تجاه مستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة، كما بينت وجود أثر دال إحصائياً لممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق فاعلية إدارة الأزمات، كما بينت عدم وجود فروق تبعاً للجنس، بينما تبين وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي والعمر.

من المتوسط الافتراضي المعبر عنه (1.79- 2.55)، وعدم وجود فروق في إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

4. دراسة (حسين وعلي، 2020) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية- بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن- العراق".

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع متغيرات الدراسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، استكشاف الكفاءات والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، الحفاظ على ثقافة مؤثرة، التأكيد على الممارسة الأخلاقية) وتأثيرها في إدارة الأزمات بأبعادها: (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في الشركة العامة للصناعات الفولاذية؛ لما لها من دور مهم في درء الأزمات والتقليل من حدوثها للشركة المبحوثة بصورة خاصة والشركات الأخرى بصورة عامة التابعة إلى وزارة الصناعة والمعادن، فضلاً عن توضيح المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، و اختار عينة قصديه من الإدارة الوسطى المتمثلة بمديري الأقسام ومسؤولي الشعب، بالإضافة إلى المدير العام للشركة ومعاون المدير العام، واستخدم الاستبانة أداة في جمع البيانات والمعلومات ووزعت على (550) موظفاً؛ لتكون عدد الاستمارات النهائية الصالحة للتحليل (521) مستجيباً، ولتحليل بيانات الدراسة استخدم الباحث البرنامج الإحصائي SPSS v.23 وبرنامج Amos v.23، بالإضافة لأدوات التحليل الإحصائي: الوسط الحسابي،

3. دراسة (Aziz, 2021) بعنوان: "دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات حالة حكومية القطاع في شمال العراق - مدينة أربيل - العراق".

The Role of Strategic Leadership in " Crisis Management the Case of Governmental Sector in the Northern Iraq - Erbil City

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة الاستراتيجية بإدارة الأزمات لعدد من البنوك الخاصة في محافظتي أربيل والسليمانية في العراق، عن طريق دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية: (نشر التعلم التنظيمي، تمكين العاملين، نشر الثقافة التنظيمية، التخطيط الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية) وأثرها في إدارة الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (11) مصرفاً خاصاً من محافظتي أربيل والسليمانية، وبلغت عينة الدراسة (92) مديراً من القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في الجزء الشمالي من العراق التي تعاني من العديد من المخاطر والأزمات (سياسية، اقتصادية، أمنية، إدارية)، واستخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، على جميع مفردات مجتمع الدراسة، وجمعت البيانات عن طريق أداة الاستبانة، حُللت البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المتوسطة الحسابية والانحراف المعياري اختبار T، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية بأبعادها تتم إلى حد كبير في المنظمة المبحوثة بوزن نسبي (66.63) وبقيمة وسطية (3.34)، وهي نتيجة أكبر

وتوزيعها إلكترونياً، حُللت البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وقيست متغيرات الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ، واستُخدم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في شركة قطر (Ooredoo).

6. دراسة (أبو حجير، 2014) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات- فلسطين".

هدفت الدراسة إلى تعرف ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق، فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات، وبلغ حجم المجتمع (2682) موظفاً، بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، كما استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في

الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وصحة تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

5. دراسة (Al Thani & Obeidat, 2020) بعنوان: "تأثير القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات- قطر".

THE IMPACT OF STRATEGIC LEADERSHIP ON CRISIS "MANAGEMENT

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع القيادة الاستراتيجية المتمثلة في: (استثمار القدرات الاستراتيجية، تحديد التوجه الاستراتيجي، تحسين وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تطبيق الرقابة التنظيمية المتوازنة)، وإدارة الأزمات المتمثلة في الكشف عن إشارات التحذير، الاستعداد، الوقاية واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط، والتعلم) في شركة (Ooredoo) قطر، بالإضافة إلى إبراز دور الريادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الشركة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا والمتوسطة كافة في شركة قطر (Ooredoo) والبالغ عددهم (92) مديراً، بوصفهم يمثلون صناع القرار في الشركة، واعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة المتمثلة بالذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات

- والجداية، 2021)، ودراسة (Al Thani & Obeidat, 2020)، ودراسة (حسين وعلي، 2020)، ودراسة (أبو حجر، 2014).
2. استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وبعضها استخدم المنهج الوصفي. غير أن دراسة (Abo-Murad, Abdullah, & Jamil, 2019) اعتمدت على المنهج النوعي.
3. استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، عدا دراسة (Abo-Murad, Abdullah, & Jamil, 2019) استخدمت المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق.
4. انحصرت المدة الزمنية للدراسات السابقة بين الأعوام 2014-2023م.
5. تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة؛ لتشمل اليمن، الأردن، العراق، فلسطين، وقطر بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، يمكن تلخيص أوجه التشابه والاختلاف وجوانب استفادة الباحث من تلك الدراسات السابقة، ومميزات البحث الحالي كما يلي:

المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة، وطغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات، وهو ما يعزز دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر والأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وهي: (التعلم المستمر، تنمية وتطوير رأس المال البشري وتطبيق رقابة تنظيمية متوازنة).

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الباحث للدراسات السابقة بمتغيري البحث (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات)، يمكن التعقيب عليها بالنقاط الآتية:

1. تشابهت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي من حيث موضوعها العام (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات)، مثل دراسة (سلام والحكمي، 2023) ودراسة (Aziz, 2021)، ودراسة (الشيال

جدول (1) أوجه التشابه والاختلاف بين البحث والدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها ومميزات البحث الحالي

أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة	
تشابهت معظم الدراسات السابقة مع البحث الحالي من حيث موضوعها العام (القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات).	من حيث الموضوع:
استخدمت معظم الدراسات المنهج الكمي بأسلوبه الوصفي والتحليلي.	من حيث المنهج:
تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.	من حيث أداة جمع البيانات:
تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة من حيث مجتمع وعينة البحث.	من حيث مجتمع وعينة البحث:
تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة من حيث أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.	من حيث أبعاد البحث:

أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة	
من حيث أهداف البحث:	تختلف أهداف هذا البحث المتضمن دراسة دور أبعاد القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، وستقدم في ضوء مناقشته للنتائج مقترح خطة تطويرية لإدارة الأزمات في ضوء القيادة الاستراتيجية.
من حيث بيئة البحث:	يجرى هذا البحث في بيئة ووضع مختلفين عن البيئات التي تناولتها الدراسات السابقة.
جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاطلاع على تجارب الباحثين في دراساتهم محلياً وعربياً وأجنبياً.</li> <li>- القدرة على صياغة مشكلة البحث.</li> <li>- إثراء الإطار النظري وتدعيمه، وتوجيه الباحث إلى بعض المصادر العلمية.</li> <li>- معرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.</li> </ul>	
مميزات البحث الحالي عن الدراسات السابقة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- من البحوث القليلة- على حد علم الباحث- التي تناولت دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في قطاع السياحة قطاعاً اقتصادياً حكومياً واعدًا، بينما معظم الدراسات السابقة التي تناولت البُعدين تم تطبيقها على القطاع الخاص (شركات وجامعات ومصانع).</li> <li>- يتناول هذا البحث دراسة حالة جديدة، وهي وزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.</li> <li>- يتميز البحث الحالي أنه يقدم خطة تطويرية مقترحة لإدارة الأزمات بوزارة السياحة في ضوء ممارسات القيادة الاستراتيجية.</li> </ul>	

### الإطار النظري:

#### مفهوم القيادة الاستراتيجية:

قدم عدد من الكُتَّاب والباحثين تعريفات للقيادة الاستراتيجية، وسيتناول الباحث آراء الكُتَّاب والباحثين لبعض تلك التعريفات الأكثر تفصيلاً وشمولية، ولعل من أبرز هذه التعريفات الآتي:

عرف عبد الرحيم (2019) القيادة الاستراتيجية بأنها: "عملية صياغة الرؤية المستقبلية وتوصيلها للموظفين وتشجيعهم وإثارة دافعيتهم نحو تنفيذ هذه الاستراتيجية، وتبني استراتيجية الإبداع في القرن الحادي والعشرين لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها" (ص 150).

فيما ذهب صويص والقبح (2021) إلى القول: إن القيادة الاستراتيجية هي: "العملية التي تهتم بالتكيف

الذكي، والقدرة المرتفعة على التعامل مع مختلف المتغيرات والظروف من واقع رؤية مستقبلية مشتركة وواضحة، وتخطي الصعوبات ومواجهة التحديات عن طريق التخطيط المنظم والمدرّوس والتشاركية في العمل؛ لتأسيس التغيير المناسب وتحقيق أهداف واستمرارية ومرونة المنظمة" (ص 88).

ويُعرفها (Kasuni, 2022) أنها: " قدرة القادة على تطوير رؤية المنظمة، والتأثير في المرؤوسين للعمل بجد لتحقيق تلك الرؤية" (ص 315).

#### أبعاد القيادة الاستراتيجية:

اختلف الكُتَّاب والباحثون في تناول وتحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية الذي يمثل المتغير المستقل في هذا البحث،

رأس المال البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات؛ لأنه يساعد في الاستجابة للتغيرات البيئية بطريقة مبتكرة، كما ينظر إليه كمورد رأسمالي في معظم الشركات المتقدمة" (صويص والقبج، 2021، ص 89).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول: إن المورد البشري بأي منظمة يُمثل رأس مال مهم يجب الاهتمام به؛ لأنه بمقام العقل المدبر والمبتكر والمبدع داخلها الذي عن طريقه يكون الابتكار والإبداع الإداري، ولن يُحتفظ بهذا المورد البشري المهم إلا عن طريق التدريب المستمر وصقل الخبرات وتنمية المهارات المختلفة، التي من شأنها تنمية العمل والارتقاء به.

### 3. تعزيز الثقافة التنظيمية:

يشير أحمد عزمي (2010) إلى "أن الدراسات الحديثة ترى أن المنظمات بحاجة إلى توظيف قادة استراتيجيين أخلاقيين، تكون الممارسات الأخلاقية جزءاً من رؤيتهم طويلة الأجل، كما يرغبون في فعل الأشياء الصحيحة، وهم الذين يعملون بكرامة واستقامة وصدق، حيث إنهم يمارسون هذه الممارسات الأخلاقية ويعكسونها على سلوكيات العاملين، وذلك من أجل دعم ثقافة المنظمة وتطويرها في إطار السلوكيات والممارسات الأخلاقية المتوقعة" (ص 72).

في حين ذكر (السكرانه، 2010) أن هناك عدداً من الوسائل التي يمكنها المساهمة في تفعيل الممارسات الأخلاقية، مثل:

- "القدوة الحسنة.
- تفعيل الرقابة الذاتية.
- التقييم المستمر للرؤساء والمرؤوسين.

فيما يلي عرض لأبعاد القيادة الاستراتيجية على النحو الآتي:

### 1. تحديد التوجه الاستراتيجي:

أشار جاد الرب (2012) "إلى أن التوجه الاستراتيجي يشير إلى وضع وتحديد الرؤية طويلة الأجل للغرض الاستراتيجي الذي وجدت المنظمة من أجله، والرؤية طويلة الأجل توضح رؤية المنظمة خلال 5-10 سنوات مستقبلاً، وكفلسفة موجهة بالأهداف، فإن هذه الرؤية تعكس الصورة الذهنية المثالية التي تسعى المنظمة لبنائها مستقبلاً" (ص 73).

ويذكر الطائي والكبيسي (2016) "أن هناك العديد من الفوائد للأهداف التنظيمية الاستراتيجية لتحديد التوجه الاستراتيجي، مثل توفير دليل للعمل، وتوفير إطار لصنع القرار، وتنسيق الأنشطة، وتحديد الأولويات، وإدارة الصراع، والتحكم في الأداء، والتركيز على عوامل النجاح على المدى الطويل، وتحفيز الموظفين" (55). مما سبق يتضح أن التوجه الاستراتيجي هو التوجه المُخطط للقيادة الذي يرسم رؤية المنظمة ورسالتها وغايتها وأهدافها الاستراتيجية بما يُحسن من أدائها وخدماتها وقدراتها على التعامل مع المتغيرات المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

### 2. تطوير رأس المال البشري:

"إن امتلاك المنظمة لأفراد أكفاء يُعدُّ بمقام امتلاك رأس مال غير ملموس، ولكنه حقيقة يُثمن بالملايين من الأموال، وذلك عندما يسهم هذا المورد البشري في رُقي المنظمة وازدهارها، واتساقاً مع هذه الوجهة فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم كافة يمثلون مورداً رأسمالياً يحتاج إلى استثمار" (Hitt, 2001, p 501). "كما يُعدُّ



المتوازنة هي "الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تستخدم بواسطة المديرين على مختلف الأنشطة التنظيمية، وذلك بهدف مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف، كما أنها تساعد في بناء مصداقية وثقة القائد الاستراتيجي ودعم وتعزيز التغيير الاستراتيجي الهادف لزيادة القيمة بالنسبة لأصحاب المنافع" (ص 51، 52).

كما تؤدي الرقابة التنظيمية المتوازنة دوراً أساسياً في صنع التغيير؛ نظراً لأهميتها في مواجهة المشكلات ومعالجتها عن طريق المتابعة والتقييم المستمر، وفي ظل التحولات المستمرة التي تشهدها المنظمات والمشاكل التي تواجهها، ولكي تحقق المنظمة أفضل النتائج، فإن هذا لا يتحقق إلا في ظل رقابة فعالة ومتوازنة وبشكل مستمر (عزي، 2020) المشار إليه في (جمعان، 2023، ص 85).

#### متطلبات إعداد القيادة الاستراتيجية وتنميتها:

يشير Drakar إلى "أن القائد الاستراتيجي هو أهم أركان نجاح المنظمة، فلا بديل لدوره في تحقيق ذلك، حيث تتوازي الحاجة إلى الكفاءة القيادية مع التقنية المتقدمة إذا لم تتفوق عليها، كما أن سلوك القائد الاستراتيجي يوازي في أهميته سلوك المنظمة؛ فكلاهما منبثق من الآخر؛ إذ إن المنظمات غير مستقرة نظراً لطبيعة أنشطتها، فإن تفسير السلوك الاستراتيجي يرتبط بمتغيرات البيئة ومحاولات القائد التكيف معها" (يونس، 2012، ص 149).

ويشير (يونس، المرجع السابق) إلى أنه يمكن إعداد وتنمية القيادة الاستراتيجية عن طريق القيام بما يلي:

- وضع الأنظمة الدقيقة التي تقلل من الأخطاء الفردية" (ص 10).

#### 4. تعزيز الممارسات الأخلاقية:

تشير الأخلاق إلى "المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمنظمة من جهة ثانية، فضلاً عن المبادئ التي تحكم عملية التفاعل بين المنظمة والجهات الخارجية ذات العلاقة" (Hellriegel & Slocum, 1996) المشار إليه في (الشمسي، 2023، ص 117).

"كما تهتم المنظمات بالبعد الأخلاقي؛ لأنه ناتج عن شعورها بأن العديد من المشاريع والبرامج التي تمويلها هذه المنظمات لم يكتب لها النجاح المتوقع لوجود أسباب هيكلية واجتماعية، كانتشار الفساد الأخلاقي والرشوة والتعامل غير الإنساني مع الموظفين..." (حسين وعلي، 2020، ص 94).

#### 5. تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة:

إن إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية يُعبر عن تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بهدف المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية، والرقابة الاستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بالمنظمة (الفيحان وجلاب، 2006، ص 207).

ويذكر (جاد الرب، 2012) بأن تنفيذ الرقابة التنظيمية

طريق طرق شتى، من أهمها:

1. "اكتشاف القادة الاستراتيجيين وبنائهم، ثم تعيينهم في المكان المناسب.
2. الاختيار السليم للقيادة الاستراتيجية.
3. الاجتماعات والحوارات واللجان وفرق العمل.
4. المشاورة والمشاركة في اتخاذ القرار.
5. القدوة الشاملة.
6. التقدير والحفز المستمر والمحاسبة المستمرة.
7. التعليم والتدريب المستمر" (ص33).

**مفهوم إدارة الأزمات:**

"تعدد مفاهيم إدارة الأزمات، وتختلف وجهات النظر حول مفهومها، وهناك اختلاف وتباين من شخص إلى آخر، فقد اختلفت التعريفات بحكم تباين التخصصات، وتتوع الأفكار والآراء؛ لأن هذا الموضوع يمثل أحد الاهتمامات المشتركة بين الإداريين، وعلماء النفس والاجتماع والسياسة" (جبريل، ومؤمن، 2014، ص674).

تختلف الاتجاهات الفكرية في تحديد مفهوم إدارة الأزمات، "هناك من يؤكد على مراحل صنع القرارات واتخاذها اتجاهاً لإدارة الأزمات، أي: أنها سلسلة متكررة من جمع المعلومات، وصناعة البدائل، واتخاذ القرارات ومتابعتها؛ بهدف حماية الأفراد والمنظمات، وآخرون يؤكدون على الأساليب الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتقويم، ويرونها أساليب إدارية وعلمية للتغلب على الأزمة، وهناك اتجاه آخر يسعى نحو التأكيد على الخصائص العقلية مثل: الحساسية، تلمس المشاكل، الذكاء، المرونة، الأصالة" (سلطان، وخليل، 2014، ص 782).

1. "تحديد الاحتياجات الفعلية للقيادة

الاستراتيجية كماً ونوعاً: وذلك في ضوء الموجود الفعلي للقيادة الاستراتيجية مقارنة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية في إطار ثلاثة مستويات رئيسة هي:

- المستوى التنظيمي: الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية.
- المستوى الفني: متخصصة وغير متخصصة.
- المستوى الهيكلي: قيادات سياسية، وقيادات إدارية.

2. تحديد الهياكل التنظيمية القادرة على تنفيذ

برامج تنمية القيادة الاستراتيجية: بتوفير الاحتياجات المادية والنوعيات المطلوبة لتحقيق الأنشطة والفاعليات اللازمة لها.

3. تحديد المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادة

الاستراتيجية: يتصل تحديد المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادة الاستراتيجية بطبيعة ونوع تلك البرامج.

4. تحديد جهة مركزية مسؤولة: تعنى هذه الجهة

بخطط تنمية القيادة الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها.

5. وضع برنامج زمني مناسب لإعداد القيادة

الاستراتيجية لا سيما عند إعداد القيادة الاستراتيجية المتخصصة التي تستلزم برامج تدريبية قد تمتد قرابة عشر سنوات" (ص150).

ويرى (المربع، 2008) أنه جرى إعداد القادة

الاستراتيجيين وتمييزهم لتحقيق أهداف المنظمة عن

وتوجيه ومتابعة العلاج الناجح والمناسب لها" (ص167).

وتُعرف -أيضاً- بأنها: "مدخل إداري متكامل يمكن استخدامه للتعامل مع الأزمة؛ لأنها تمثل نقطة تحول جوهرية نحو التدهور، ويستطيع بعض المديرين أن يقودوا نقطة التحول هذه باتجاه إيجابي لصالح المنظمة عن طريق هذا المدخل وتعزيزه بمدخل تخطيط الأزمات" (الشمري، 2011، ص144).

ويعرفها الفقيه (2012) أنها: "تنظيم وتنسيق الأنشطة في منظمة ما وفقاً لسياسات معينة، وبهدف تحقيق أهداف محددة بوضوح" (ص30).

أما الحدّاد (2014) فتعرفها أنها "سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها، مؤدية بذلك إلى نشوب خلاف، والعمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية (ص920).

بناءً على التعريفات الواردة أعلاه لمفهوم إدارة الأزمات يمكن تلخيص هذا المفهوم في العناصر الآتية:

- 1- مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تُبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة.
- 2- لا يقتصر مفهوم إدارة الأزمات على التغلب على الأزمات بل تتعدى ذلك إلى الاستفادة منها وتحويلها إلى فرص (الشمسي، مرجع سابق، ص146).
- 3- فن إدارة السيطرة عن طريق رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات، سواء على المستوى الجماعي أم الفردي للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية

يقول عشاوي (1996) "إن معظم الباحثين يرى أن إدارة الأزمة عملية إدارية متميزة؛ لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، ومن ثمَّ يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور" (ص8).

يرى عثمان (2004) بأن إدارة الأزمات هي "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الممولة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة، لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين" (ص122).

وذهب آخرون إلى أنها "كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات" (الجديلي، 2006، ص17).

أما عبوي (2006) فيعرفها بأنها: "تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب واحتواء أبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها" (ص20).

ويعرفها جاد الله (2008) أنها: "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، حيث إنَّ التعامل مع الأزمات والتفرقة بين صناعة الأزمة وبين معالجتها هو أمر لازم وضروري لوضع العلاج والتخطيط وتنظيم

إن الاكتشاف المبكر للأزمة ومعالجتها عند نشوئها، والحد من آثارها السلبية تمثل المحور الرئيس لإدارة الأزمات السياحية، ففي أغلب الأحيان تقضي على إشارات الأزمات وفق منهجية علمية.

## 2- المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:

تُعبّر هذه المرحلة عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة، بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها للتقليل قدر الإمكان من أضرارها، مع استمرار الإدارة في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها" (الخشالي والقطب، 2007، ص 26)، "ويجب أن يتوافر لدى المنظمات الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، عن طريق تحديد علامات الضعف والعمل على علاجها قبل أن تصبح أزمة تلحق الضرر بالمنظمة" (العدوان، 2013، ص 92).

توضع في هذه المرحلة خططاً لمواجهة الأزمة فيما لو حدثت، كما تجري المنظمات بتدريبات افتراضية على مواجهة الأزمات (الكيلاني، 2009 ص 90).

ويتبين أن هذه المرحلة تمثل ما تعمله الإدارة من تحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بوقوعها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وكذلك السيطرة على الأزمة والتقليل من حدوثها وآثارها وحدتها. ونرى أن الهدف الرئيس لإدارة الأزمات السياحية هو الاستعداد لمواجهةها، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، والسعي إلى تطبيق المفاهيم الإدارية على الأزمات عن طريق تحليل المشاكل، ورسم السيناريوهات، وتحليل التهديدات الناتجة عن المشاكل؛ بهدف منع حدوث الأزمة أو التقليل من حدتها عن

الثقيلة التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي قد تعاني منها.

4- عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق.

5- تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، وبذلك فهي تخطط لما قد لا يحدث (الشمسي، مرجع سابق، ص 146).

6- القدرة على إدارة المنظمة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

## أبعاد إدارة الأزمات:

"تمر إدارة الأزمات بعدة مراحل، وكل مرحلة مستقلة عن الأخرى في تعاملها مع الأزمات، لكن الواقع العملي يظهر أن هذه المراحل متشابكة ومتلاحقة، ولا يمكن الفصل بين أهدافها في حل الأزمة والعودة إلى ما كانت عليه المنظمة قبل وقوع الأزمة" (العدوان، 2013، ص 92).

فيما يلي عرض لأبعاد إدارة الأزمات على النحو الآتي:

### 1- المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة:

"عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل أن تقع الأزمة، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفريق بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة" (الحملوي، 1995، ص 47).

**5- المرحلة الخامسة: التعلم:**

يشير جاد الله (2008) إلى أن مرحلة التعلم هي "المرحلة الأخيرة، وهي وضع الضوابط وبلورتها؛ لمنع تكرار الأزمة وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل، وتتضمن تلك المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر وإعادة التقويم، وتحسين ما جرى إنجازه في الماضي، رغم أنه مؤلم، حيث ذكريات الماضي التي خلفتها الأزمة" (ص53). ويذكر الباز (2001) أن هذه المرحلة "تتمثل في قيام المنظمة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها واستخلاص العبر وضمان عدم تكرار مثيلاتها مستقبلاً (ص14). ويرى العدوان (2013) أن هذه المرحلة تتضمن الاستفادة من الدروس والعبر التي تمر بها المنظمة في مراحل الأزمة المختلفة والمنظمات الأخرى المماثلة وإعادة القياس لمستوى الجاهزية للجوانب الوقائية والجوانب العلاجية والعمل على التحسين وتلافي الأخطاء" (ص93). وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تمكنت المنظمة من إنجاز المرحلتين: الأولى والثانية، يكون قد توافر لها عنصر الإدارة بالمبادرة؛ إذ تتمكن من تفادي الوقوع في الأزمات، أما إذا واجهت الأزمة بعد وقوعها عن طريق المرحلتين: الثالثة والرابعة، فيكون قد توافر لها عنصر الإدارة بردة الفعل، وإذا نفذت المنظمة المرحلة الخامسة فإنها تصبح الإدارة فعالة؛ لأنها مرحلة استخلاص الدروس المستفادة لتكون محوراً لتفادي الأزمات مستقبلاً" (الحملوي، 1993، ص65).

طريق تطوير سيناريوهات مختلفة لأحداث الأزمة المتوقعة.

**3- المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها:**

تشير هذه المرحلة إلى "مسؤولية الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمة بالقيام بتحديد حجم الخسائر والأضرار التي وقعت والقيام ببعض الأساليب والجهود لاحتوائها أو لعلاجها سواءً مادياً أو نفسياً" (عبدالعال، 2009، ص31). ولذا فإن تنفيذ الإجراءات التي تحوي الآثار الناتجة عن الأزمة وتحد من أضرارها، وتمنعها من الانتشار والتوسع، تُعد من أهم مراحل إدارة الأزمات في المنظمات.

**4- المرحلة الرابعة: استعادة النشاط (التعافي):**

يذكر الجديلي (2006) أن هذه المرحلة "تشمل إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عند وجود الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً عناصر العمليات والأفراد الذين يُعدون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة" (ص22).

ويشير الكيلاني (2009) إلى أن استعادة النشاط "هي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لإدارة الأزمة لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله وترميم آثار الضرر" (ص91).

6. **اتخاذ القرار:** من المهم عند التخطيط لإدارة الأزمات أن يتلقى القائد الاستراتيجي تدريباً لازماً على كيفية التعامل مع الضغوط، وذلك حتى يكون لديه القدرة على التصرف بشكل سليم واتخاذ القرار السليم" (ص71).

**منهجية البحث وإجراءاته:**

**منهج البحث:**

اعتمد البحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، وذلك بأسلوبه **الوصفي** الذي يعرف بأنه "الأسلوب الذي يقوم بوصف ودراسة الظواهر الإنسانية كما هي في الواقع، وهو من أكثر الأساليب استخداماً في العلوم الإنسانية (العريقي، المرجع السابق، ص6)، وفي هذا البحث جرى توظيف الأسلوب الوصفي عن طريق التطرق إلى الأدب النظري بموضوع القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى الاطلاع على الدراسات والبحوث والوقوف عند أهمها التي شكلت رافداً مناسباً لهذا البحث بهدف الإلمام بالجانب النظري، والأسلوب التحليلي الذي يُعرف بأنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محدودة، وتصويرها كمياً عن طريق بيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، 2008، ص 287).

**مجتمع البحث:**

يتمثل الإطار العام لمجتمع البحث الحالي من موظفي وزارة السياحة في المستويات القيادية والإدارية الذين يندرجون ضمن المسميات الوظيفية الآتية: (الوزير، نائب الوزير، مديرو العموم، نواب مديرو العموم، مديري

ونرى أن التعلم من التجارب السابقة في أي منظمة لا بد أن يهدف إلى تلافي الإخفاقات والسلبيات السابقة، والسعي نحو تحويل الأزمات قدر الإمكان إلى فرص تُستغل في خدمتها، ولا بد على القيادة اليقظة الدائمة للتعامل مع أي أزمة قد تطرأ.

**مهام القيادة الاستراتيجية في ظل الأزمات:**

أشار (عليوة، 2003، ص97)، و(ممدوح، 2003، ص12) في (القيسي، 2022) إلى أن للقيادة الاستراتيجية مهام محددة في ظل الأزمات، هي:

1. **"القيادة:** تعني قدرة قائدة المهمة التأثير في المرؤوسين والعاملين معه في مواجهة الأزمة لتوجيه نشاطهم ودوافعهم وتحفيزهم على التفكير لتوليد بدائل مناسبة.
2. **فريق العمل:** يؤدي هذا الفريق دوراً مهماً في إدارة الأزمة عن طريق توفير معلومات خاصة بعدة مجالات؛ لتكون ضرورية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمة.
3. **تقدير الموقف بدقة وسرية:** حيث يجري الاتصال بفريق المواجه الموجود أثناء الأزمة وإنشاء فريق لمتابعة الأزمة.
4. **التخطيط للأزمات:** تبرز أهمية التخطيط من قبل القائد الاستراتيجي لمواجهة الأزمات في منع وتقليل وقوعها وضمان الاستعداد لها.
5. **التنظيم للأزمات:** يقصد به تنسيق وتوحيد الجهود المبذولة من قبل القائد الاستراتيجي لإدارة الأزمة وقيادتها بتحديد الجهات والأشخاص والمسؤوليات، وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة.

**أدوات جمع البيانات:**

1- **المصادر الأولية:** اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، التي سنتناول خطواتها فيما بعد.

2- **المصادر الثانوية:** اعتمد الباحث على الكتب والمراجع العلمية، والدوريات، والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، ومواقع الإنترنت المتعلقة بموضوع البحث.

**أداة البحث:**

أعدَّ الباحث الاستبانة بعد إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الجانب النظري والأدبيات، والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، حيث اعتمد البحث على استخدام الاستبانة المغلقة باختيار إجابة واحدة من بين إجابات متعددة، ويتميز هذا النوع من الاستبانات بسهولة تصنيف الإجابات ووضعها في قوائم أو جداول إحصائية يسهل على الباحث تلخيصها وتصنيفها وتحليلها.

وقد استعان الباحث في بناء أداة الاستبانة بعدد من الاستبانات التي سبق أن استخدمها آخرون في دراسات سابقة ذات العلاقة، كدراسة (الشمسي، 2023)، دراسة (باشا، 2020)، (أبو حجير، 2014)، وتكونت أداة الاستبانة في البحث الحالي من ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** تضمن مجموعة من الفقرات حول المتغيرات الشخصية لعينة البحث، واحتوى على: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال السياحة).

الإدارات، نواب مديري الإدارات، رؤساء الأقسام) في ديوان عام وزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي بأمانة العاصمة صنعاء وعددهم (117) موظفاً وموظفة من واقع كشوفات رواتب الموظفين الصادرة عن الإدارة العامة للموارد البشرية، بوزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

**جدول (2) إحصائية مجتمع البحث**

م	الجهة	عدد الموظفين	النسبة
1.	ديوان عام وزارة السياحة	82	70%
2.	مجلس الترويج السياحي	35	30%
<b>الإجمالي</b>			

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى كشوفات رواتب موظفي ديوان عام وزارة السياحة اغسطس 2018م، ومجلس الترويج السياحي لشهر سبتمبر 2023م.

**عينة البحث:**

يعرف (سيكاران، 2006) **العينة** أنها "عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من المجتمع، وهي تضم بعض الأعضاء الذين جرى اختيارهم منه" (ص381). وفي هذا البحث تُدرس جميع أفراد مجتمع البحث بأسلوب (الحصر الشامل) بوصفه أسلوباً لجمع البيانات من جميع المفردات المكونة لمجتمع البحث (الخطيب، 2010، ص167) وعددهم (117) موظفاً وموظفة في ديوان عام وزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي بأمانة العاصمة صنعاء بموجب كشوفات رواتب الموظفين، فعندما يكون حجم المجتمع الخاضع للدراسة صغيراً يُعدُّ مجتمع الدراسة هو العينة، ويفضل دراسته كاملاً ولا يفضل دراسة عينة منه (العريقي، 2016، ص191).

ومنها عبر برنامج (Google Form) عن طريق إرسال الرابط الآتي <https://forms.gle/7hpAoLdd16fQMXcFA> واستعاد الباحث عدد (111) استبانة، بنسبة (95%) من الاستبانات الموزعة ورقياً وإلكترونياً على عينة البحث، وتمثل هذه النسبة درجة الاستجابة لعينة البحث، وعند فرز الاستبانات ومراجعتها، استُبعد عدد (9) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وذلك بسبب عدم الإجابة عن معظم فقراتها أو أن المسمى الوظيفي للمبحوثين ما دون رئيس قسم.

ولذا فإن عدد الاستبانات التي جرى إدخالها إلى الحاسب للتحليل والصالحة للاستخدام هي (102) استبانة، بمقدار استجابة صافي (87%) من عينة البحث كما هو موضح في الجدول (3):

جدول (3) قوائم الاستبانات الموزعة والمفقودة والمستعادة والمستبعدة والمستخدم في التحليل

البيان	الموزعة	المفقودة	المستعادة	المستبعدة	المستخدمة
عدد الاستبانات الورقية	75	6	69	5	64
عدد الاستبانات عبر Google Form	42	0	42	4	38
الإجمالي	117	6	111	9	102
النسبة %	100%	5%	95%	8%	87%

المصدر: إعداد الباحث

(4). جدول (4) مستويات ودرجات القياس المستخدمة وفق

مقياس ليكرت الخماسي

درجة القياس	مستوى القياس
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد

الجزء الثاني: المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية). اشتمل على أبعاده الخمسة: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) عدد (5) فقرات لكل بُعد إجمالي (25) فقرة. الجزء الثالث: المتغير التابع (إدارة الأزمات). اشتمل على أبعاده الخمسة: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، والتعلم) عدد (5) فقرات لكل بُعد إجمالي (25) فقرة.

وقد قام الباحث بتوزيع (117) استبانة على عينة البحث في ديوان عام وزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي بصورة مباشرة عن طريق تسليمها ورقياً لعينة البحث،

مقياس أداة البحث:

استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، الذي يحدد بدائل الإجابة لهذا المقياس بإحدى البدائل الخمس، وإعطاء كل بديل من تلك البدائل قيمة معينة (Singh,2006,P207)، كما هو موضح في الجدول



غير موافق	2
غير موافق بشدة	1

الملاحظات والتعديل من (50) فقرة موزعة على محاور البحث: المحور الأول (القيادة الاستراتيجية) يشتمل على (25) فقرة، والمحور الثاني (إدارة الأزمات) يشتمل على (25) فقرة، وبذلك استقرت الاستبانة بالصورة قبل النهائية، وأصبحت جاهزة لتطبيقها على العينة التجريبية.

## (2) العينة الاستطلاعية للاستبانة:

قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة عن طريق توزيع عينة استطلاعية (تجريبية) على عينة البحث مكونة من (15) مفردة، بنسبة (13%) من المبحوثين والمحددة بـ (117) مفردة، كان اختيارهم عشوائياً من العينة الأصلية للبحث، استرجع عدد (13) استمارة، بنسبة (86%)، وهي العينة التي أُجريت التجربة عليها، وفي ضوء ذلك أعيد صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً وفهماً، وبعد إجراء هذه التعديلات أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

## (3) صدق الاتساق الداخلي (صدق البناء):

الصدق البنائي للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) وأبعاده:

جدول (5) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)

أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)	درجة ارتباط معاملات بيرسون
تحديد التوجه الاستراتيجي	.843**
تطوير رأس المال البشري	.892**
تعزيز الثقافة التنظيمية	.928**
تعزيز الممارسات الأخلاقية	.879**
تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	.937**

## صدق وثبات أداة البحث:

من أجل التأكد من صدق أداة البحث الحالي، استُخدمت اختبارات الصدق الآتية:

### 1- صدق أداة البحث:

#### (1) صدق المحتوى:

في البحث الحالي كانت الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة عند صياغة فقرات الاستبانة، وبعد أن انتهى الباحث من إعداد الصيغة الأولية لمقياس البحث الحالي (الاستبانة) ومراجعتها، ومن أجل أن يجري التحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهدافه، عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على (19) مُحكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة العامة وإدارة الأعمال والتخطيط والتنمية السياحية، وإدارة الأزمات، والإدارة والتخطيط، والإحصاء، والنحو الصرف في جامعات (صنعاء، الحديدة، إب، الوطنية، الحكمة، اليمن والخليج للعلوم والتكنولوجيا، الإماراتية، الرازي، الملكة أروى، وكلية المجتمع)، وطلب من المُحكّمين إبداء ملحوظاتهم وآرائهم في كل محور من محاور البحث، في كل فقرة من أبعاد البحث، من حيث صلاحية فقراتها وانتماء كل فقرة للمحور الذي وضعت فيه، وصحة صياغة الفقرات، وإضافة أي اقتراحات أو تعديلات يرونها مناسبة لتحقيق أهداف البحث الحالي. وأخذ الباحث بالملحوظات والمقترحات التي حصلت على إجماع بين المحكّمين، وأُجريت التعديلات المقترحة على بعض فقرات الاستبانة، حيث تكونت الاستبانة بعد استيعاب

لأبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) الذي ينتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه ( Pallant, 2016 ) .(P27).

**\*\* الارتباط دال إحصائياً عند 0.01 ومن ثمّ دال إحصائياً عند 0.05**

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة. يتضح من الجدول (5) أن جميع معاملات ارتباط كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي

**جدول (6) معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد وبالدرجة الكلية للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية)**

م	الارتباط بالمتغير	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالمتغير	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالمتغير	الارتباط بالبعد
1	**603.	**824.	6	**783.	**891.	11	**708.	**740.
2	**748.	**801.	7	**702.	**830.	12	**754.	**840.
3	**762.	**821.	8	**757.	**845.	13	**806.	**876.
4	**717.	**891.	9	**751.	**833.	14	**795.	**835.
5	**696.	**835.	10	**800.	**839.	15	**764.	**830.
	تحديد التوجه الاستراتيجي	**843.	تطوير رأس المال البشري	**892.	تعزيز الثقافة التنظيمية	**928.		
16	**696.	**836.	21	**802.	**817.			
17	**784.	**896.	22	**805.	**828.			
18	**803.	**884.	23	**800.	**864.			
19	**762.	**856.	24	**721.	**813.			
20	**762.	**857.	25	**784.	**853.			
	تعزيز الممارسات الأخلاقية	**879.	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	**937.				

**\*\* الارتباط دال إحصائياً عند 0.01 ومن ثمّ دال إحصائياً عند 0.05**

كل أبعاد متغير (القيادة الاستراتيجية) الذي تنتمي إليه، مما يعني أن أداة البحث (الاستبانة)، تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة. يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة ببعدها لمتغير (القيادة الاستراتيجية) ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لفقرات

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

جدول (7) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)

أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات)	درجة ارتباط معاملات بيرسون
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	**925.
الاستعداد والوقاية	**925.
احتواء الأضرار أو الحد منها	**940.
استعادة النشاط	**922.
التعلم	**915.
* الارتباط دال إحصائياً عند 0.01 ومن ثمّ دال إحصائياً عند 0.05	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها وصلاحيته لقياس ما أعدت لقياسه.

يتضح من الجدول (7)، أن جميع معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لأبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) الذي ينتمي إليه، مما

جدول (8) معاملات ارتباط الفقرات بالأبعاد وبالدرجة الكلية للمتغير التابع (إدارة الأزمات)

م	الارتباط بالمتغير	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالمتغير	الارتباط بالبعد	م	الارتباط بالمتغير	الارتباط بالبعد
1	**673.	**807.	6	**857.	**919.	11	**887.	**894.
2	**860.	**917.	7	**798.	**876.	12	**874.	**913.
3	**799.	**872.	8	**849.	**906.	13	**840.	**927.
4	**861.	**892.	9	**824.	**896.	14	**835.	**864.
5	**865.	**906.	10	**813.	**879.	15	**815.	**922.
	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	**925.	الاستعداد والوقاية	**920.	احتواء الأضرار أو الحد منها	**940.		
16	**791.	**866.	21	**783.	**916.			
17	**845.	**897.	22	**871.	**955.			
18	**662.	**752.	23	**881.	**939.			

الارتباط بالبعد	الارتباط بالمتغير	م	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمتغير	م	الارتباط بالبعد	الارتباط بالمتغير	م
			**874.	**818.	24	**813.	**749.	19
			**926.	**866.	25	**844.	**798.	20
			**915.	التعلم		**922.	استعادة النشاط	
** الارتباط دال إحصائياً عند 0.01 ومن ثمّ دال إحصائياً عند 0.05								

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

صلاحية المقياس، حيث يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم (الزعيبي وآخرون، 2009، ص124). علماً أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق (Sekaran & Bougie, 2016, p290)، وهنا نؤكد أن الثبات شرط ضروري للاستبانة، ولا بد للاستبانة من الناحية العلمية أن تتسم بالصدق والثبات في آن واحد. وقد حُسبت معاملات الثبات لمحاور أداة البحث الحالي، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يتضح من الجدول (8) أن معاملات ارتباط كل فقرة ببعدها لمتغير (إدارة الأزمات) ذات دلالة إحصائية، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي لمُعظم الفقرات، مما يعني أن أداة البحث (الاستبانة)، تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً، ويمكن الوثوق في نتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه.

## 2- ثبات أداة البحث:

أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة التجريبية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient)؛ إذ يُستعمل هذا المعامل للتأكد من

جدول (9) درجة المصدقية ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

م	المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	$\sqrt{Alpha}$ درجة المصدقية
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	5	0.891	0.944
2	تطوير رأس المال البشري	5	0.899	0.948
3	تعزيز الثقافة التنظيمية	5	0.882	0.939
4	تعزيز الممارسات الأخلاقية	5	0.916	0.957
5	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	5	0.890	0.943

0.968	0.899	25	المتغير المستقل القيادة الاستراتيجية
0.980	0.903	25	المتغير التابع إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

توضح الغرض من الاستبانة، وتُعرف بنوع البحث والمرحلة الدراسية للباحث والغرض من البحث، وتوضح طريقة الإجابة عن فقرات الاستبانة، وتقديم الشكر والامتنان على التعاون وخدمة البحث العلمي، ليكون جاهزاً للتوزيع على عينة البحث.

- صمم جميع فقرات الاستبانة مع إعداد رسالة قصيرة تحدد الغرض من البحث عبر (Google Form) وإرسالها إلكترونياً إلى عينة البحث الذين لم يستطيع الباحث الوصول إليهم نظراً لعدم تواجدهم بالوزارة بشكل يومي.

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

أجرى الباحث اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness Kurtosis، & VIF)؛ لمعرفة نوع البيانات التي جمعها من أفراد العينة لمعرفة إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول التالي يوضح ذلك.

يتضح من الجدول (9) أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى لمستوى الثبات المقبول (0.60)، وهذا يعني توافر خاصية الثبات في أبعاد أداة البحث الحالي وفقراتها كافة، وقد تراوحت قيمة معامل الثبات لمتغيرات الأداة جميعها بين (916.0)، (882.0)، وهي قيم مرتفعة، وتؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث.

وللتأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما تهدف لقياسه أحتسب معامل الصدق الذاتي، عن طريق أخذ الجذر التربيعي  $\sqrt{Alpha}$  لمعامل الثبات "الفا كرونباخ"، حيث كان معامل الصدق الذاتي لجميع المحاور والأبعاد فوق المعدل المطلوب، حيث حصل أقل بُعد على (0.939)، كما هو موضح في الجدول (9)، ما يدل على أن الاستبانة صالحة لقياس ما صممت لقياسه.

تصميم الاستبانة وكتابتها بشكلها النهائي:

- أعاد الباحث كتابة فقرات الاستبانة وطباعتها وإخراجها بشكلها النهائي مع طباعة رسالة قصيرة

جدول (10) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

م	متغيرات ومحاوره	معامل التضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
1	تحديد الاستراتيجي التوجه	5.732	0.174	0.179-	0.766-

م	متغيرات ومحاورة	البحث	معامل التضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance	معامل الالتواء Skewness	معامل التفرطح Kurtosis
2	تطوير رأس المال البشري	المال	6.706	0.149	0.170	0.534-
3	تعزيز التنظيمية	الثقافة	10.906	0.092	0.237-	0.605-
4	تعزيز الأخلاقية	الممارسات	12.764	0.078	0.300-	0.399-
5	تنفيذ التنظيمية المتوازنة	الرقابة	68.965	0.015	0.004	0.540-

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

$n \geq 30$  فإنها تتبع التوزيع الطبيعي (Johnson and Bhattacharyya, 2010, ) (p320)، (Singh, 2006. P94).  
 الأساليب الإحصائية المستخدمة: بهدف تحقيق أغراض البحث وتحليل البيانات التي جُمعت عن طريق أداة البحث، استُخدمت الأساليب الإحصائية لمعرفة إجابات أفراد عينة البحث حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS, 27)، وبغرض تحقيق أغراض البحث استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية (Valid percent) للتعرف إلى الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة البحث.

عن طريق الجدول (10) يتضح: عدم وجود تداخل خطي متعدد بين متغيرات البحث وأبعاده، وهذا ما يؤكد قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي تراوحت قيمها ما بين (68.965\_5.732)، وتوجد بعض القيم تتجاوزها القيمة (10)، وتراوحت قيم المسموح به بين (0.174\_0.015) وجميعها أكبر من (0.05) ما عدا قيمة واحدة، ويُعد هذا مؤشراً على وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

وقد أشار فهمي (2005، ص200) إلى أن معامل الالتواء للمتغيرات (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) تتراوح ما بين (+ أو -3)، كما هو مبين في الجدول (20)، وقد تراوحت القيم ما بين (+ أو -3)، ومن ثم يمكن القول: إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ ومن ثمَّ يمكن استخدام الاختبارات المعملية، علماً أنه إذا كانت العينة المسحوبة من المجتمع كبيرة

2. حساب المتوسط الحسابي (Mean) هو قيمة تتجمع حولها مجموعة من القيم، ويُعدُّ من أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخدامًا في الإحصاء والحياة العملية، ويستخدم عادة في الكثير من المقارنات بين الظواهر المختلفة (دليل مبادئ التحليل الإحصائي، 2010، ص11).
3. اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمعرفة (النوع، فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة البحث وفقاً للخصائص الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال السياحة).
4. الانحراف المعياري (Standard Deviation)، ويعرف بأنه الجذر التربيعي للتباين، ويرمز له بالرمز  $\sigma$ ، وكما هو الحال في التباين، فالزيادة في قيمته تدل على درجة كبيرة في تشتت أو تذبذب وتباعد البيانات، والعكس إذا انخفضت قيمته. ويُعدُّ من أهم وأفضل مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً واستخداماً في التحليل الإحصائي (دليل مبادئ التحليل الإحصائي، مرجع سابق، ص20).
5. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) لقياس مدى ثبات أداة البحث وتحديد التجانس الداخلي لفقراته.
6. معامل ارتباط (Pearson) لقياس الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) بين فقرات الأداة والأبعاد ومتغيرات البحث التي تنتمي إليها، ويستخدم لقياس
- قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين (الزعيبي وآخرون، 2009، ص204).
7. الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) يستخدم لبحث العلاقة السببية بين متغيرين فقط، هما المتغير التابع والمتغير المستقل (البلداوي، 2014، ص211).
8. معامل التحديد ( $R^2$ ): Determination Coefficient هو أحد مؤشرات اختبار جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويستخدم بصفة عامة لتقرير ما تفسره المتغيرات المستقلة من تغيرات تطرأ على قيم المتغير التابع، ويُطلق عليها أحياناً بـ(معامل التفسير) (طعمة وحنوش، 2009، ص332).
9. اختبار (T-Test): لقياس الفروق المعنوية بين المتوسطات، أحدهم متغير مستقل (Independent) جرى قياسه باستخدام مقياس اسمي (Nominal)، بينما الآخر متغير تابع (Dependent) جرى قياسه باستخدام مقياس فئوي (Interval)، وفي البحث الحالي جرى استخدامه لإيجاد الفروق المعنوية بين إجابات المبحوثين، لمتغيرات البحث وفقاً لمتغير النوع (الزعيبي وآخرون، مرجع سابق، ص186).
10. اختبار (F-test): هو أحد مؤشرات اختبار جودة نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويستخدم للتحقق من دلالة نموذج الانحدار الخطي البسيط من عدم دلالاته (طعمة وحنوش، مرجع سابق، ص333).
11. اختبارات المقارنة البعدية (Post Hoc Tests Comparisons) بطريقة (LSD) لمعرفة مصدر

(اتجاهات) الفروق في حال وجود فروق دالة إحصائية. 12. اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام ( Skewness VIF، & Kurtosis )، لمعرفة نوع البيانات التي تم جمعها من المبحوثين إذا ما كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا. نتائج البحث: المتغيرات الشخصية لعينة البحث:

جدول (11) التوزيع التكراري والنسبي للمبحوثين حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الكود	المتغير	التكرار f	النسبة المئوية (%)
النوع	1	ذكر	92	90.2%
	2	أنثى	10	9.8%
		الإجمالي	102	100 %
العمر	1	20 سنة وأقل من 30 سنة	6	5.9%
	2	30 سنة وأقل من 40 سنة	32	31.4%
	3	40 سنة وأقل من 50 سنة	38	37.3%
	4	50 سنة فما فوق	26	25.5%
		الإجمالي	102	100 %
المؤهل العلمي	1	دكتوراه	2	2.0%
	2	ماجستير	8	7.8%
	3	دبلوم عالي بعد الجامعة	15	14.7%
	4	بكالوريوس	57	55.9%
	5	دبلوم بعد الثانوية	12	11.8%
	6	الثانوية	8	7.8%
	الإجمالي	102	100 %	
المسمى الوظيفي	1	نائب الوزير	1	1.0%
	2	وكيل وزارة	5	4.9%
	3	وكيل مساعد	4	3.9%
	4	مدير عام	27	26.5%
	5	نائب مدير عام	6	5.9%
	6	مدير إدارة	37	36.3%
	7	نائب مدير إدارة	4	3.9%
	8	رئيس قسم	18	17.6%
	الإجمالي	102	100 %	



المتغير	الكود	المتغير	التكرار f	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة في مجال السياحة	1	أقل من 5 سنوات	17	16.7%
	2	5 وأقل من 10 سنوات	11	10.8%
	3	10 وأقل من 15 سنوات	17	16.7%
	4	15 وأقل من 20 سنوات	18	17.6%
	5	20 سنة فما فوق	39	38.2%
		الإجمالي	102	100 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

يتضح من الجدول (11) ما يلي:

#### 1. توزيع المبحوثين بحسب متغير النوع:

إن أغلب عينة البحث هم من الذكور وبنسبة (90.2%)، وهذا يشير إلى زيادة عدد الذكور العاملين في وزارة السياحة مقارنة بعدد الإناث، ويرى الباحث أن انخفاض عدد العاملات من الإناث يرجع إلى عدم اهتمام الوزارة في توظيف المزيد من العناصر النسائية، وتسرب بعضهن من الوظيفة السياحية، وكذلك إلى الأعراف السائدة في المجتمع؛ إذ لا يفضل الكثير من الناس أن تعمل بناتهم في مجالات معينة مثل السياحة.

#### 2. توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير العمر:

يبين الجدول السابق أن عينة البحث شملت الأفراد من مختلف الفئات العمرية، حيث بينت النتائج أن معظم المبحوثين في المرتبة الأولى هم من الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (من 40 - أقل من 50) سنة، وهذا يتوافق مع الوصول إلى الوظائف القيادية يتطلب مدداً زمنية، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (من 30 - أقل من 40) سنة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة (50 سنة فأكثر)، وجاءت في المرتبة

الأخيرة المستجيبون الذين أعمارهم (20 سنة وأقل من 30 سنة).

#### 3. توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول السابق أن أغلب موظفي وزارة السياحة هم من حملة شهادة (البكالوريوس)، وهذا يعني أن معظم المبحوثين مؤهلون بدرجة علمية عالية، لكي يكونوا مدركين ولهم معرفة بالقضايا المتعلقة بمحتوى البحث، وهذا يدل على أن الإدارة العليا والمتوسطة في الوزارة تتمتع بالكفاءة المهنية، وأنهم يمتلكون مستوى معقولاً من المعرفة، كما يدل -أيضاً- على سياسة الوزارة في توظيف الحاصلين على الشهادة الجامعية (البكالوريوس) للعمل لديها.

#### 4. توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (11) أن المبحوثين كانوا من مختلف المستويات الوظيفية؛ إذ إن معظم المبحوثين من المستوى الوظيفي مدير إدارة، وبلغت النسبة (36.3%)، بينما بلغت نسبة المستوى الوظيفي مدير عام (26.5%)، ونسبة رئيس قسم (17.6%)، وتساوي

الإجابات عن فقرات الاستبانة مُتسمة بالدقة والمصداقية.

#### عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

هدف البحث إلى معرفة دور القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الأخلاقية، تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) في إدارة الأزمات بمراحلها: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكرة، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط، التعلم)، ولتحقيق أهداف البحث جرى عرض النتائج ومناقشتها بواسطة استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS,27)، وتحقيقاً لذلك فقد صنف الباحث إجابات المبحوثين بحسب متوسطها الحسابي إلى خمسة مستويات متساوية المدى، وذلك عن طريق حساب حجم الفئة =  $(1-5) / 5 = 0.80$ ، بعد ذلك أضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول (12).

نسبة وكيل وزارة ونائب مدير عام (4.9%)، ونسبة وكيل مساعد (3.9%).

#### 5. توزيع المبحوثين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال السياحة:

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة استجابة لفئة المبحوثين في وزارة السياحة ذهبت للفئات التي سنوات خبرتها تتراوح من 20 سنة فما فوق، وهذا يتوافق مع النتائج المرتبطة بالعمر؛ إذ يشير إلى أن الإدارة العليا والمتوسطة في الوزارة تمتلك مستوى تأهيل مهني جيد، ولديها الخبرة الكافية التي تؤهلها للقيام بالمهام الموكلة إليها، وتلتها في المرتبة الثانية الفئة التي سنوات خبرتها من (15 سنة وأقل من 20 سنة)، ويأتي ثالثاً من سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات - و من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وأخيراً الأفراد (5 سنوات وأقل من 10 سنوات)، وعن طريق النتائج في الجدول السابق يتبين أن نسبة (38.2%) من المبحوثين تزيد خبراتهم عن 20 سنة.

ويستنتج الباحث من ذلك أن جميع الفئات المبحوثة قد تعاملت بموضوعية مع أسئلة الاستبانة، وهذا يعني أن

جدول (12) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي وفقاً للمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

بيان المستويات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الوصف
المستوى الأول	من 1 إلى 1.80	0% إلى 36%	منخفضة جداً
المستوى الثاني	من 1.81 إلى 2.60	36.1% إلى 51.9%	منخفضة
المستوى الثالث	من 2.61 إلى 3.40	52% إلى 68%	متوسطة
المستوى الرابع	من 3.41 إلى 4.20	68.1% إلى 84%	عالية
المستوى الخامس	من 4.21 إلى 5	84.1% إلى 100%	عالية جداً

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى (P111,2010,Pimentel).

## التحليل الوصفي لأبعاد ومتغيرات البحث: القيادة الاستراتيجية:

جدول (13) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

م	البُعد	ترتيب البعد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\Sigma$	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	تحديد التوجه الاستراتيجي	2	2.97	0.91	59%	متوسطة
2	تطوير رأس المال البشري	5	2.52	0.91	50%	منخفضة
3	تعزيز الثقافة التنظيمية	4	2.82	0.86	56%	متوسطة
4	تعزيز الممارسات الأخلاقية	1	3.02	0.94	60%	متوسطة
5	تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة	3	2.83	0.89	57%	متوسطة
	القيادة الاستراتيجية ككل		2.83	0.81	57%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

حيث حصل بُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية على المرتبة الأولى من وجهة نظر المبحوثين، يليه بعد ذلك بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي، ثم بُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، ثم بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية، وأخيراً بُعد تطوير رأس المال البشري. وهذا يعني أن المبحوثين قد أعطوا موافقتهم النسبية لهذا المتغير وأبعاده الفرعية لإدراكهم أهمية دور القيادة الاستراتيجية، وأن هناك ممارسة نسبية لها من قبل قيادة الوزارة، وهو ما أشار إليه تقرير تحليل الوضع الراهن لوزارة السياحة عام 2019م في أن نتيجة التقييم العام للوزارة جاء في المستوى المتوسط (1.78).

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو حجير، 2014) التي طبقت على الوزارات الفلسطينية، وتوصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية

يتضح من الجدول (13) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لدور القيادة الاستراتيجية في وزارة السياحة من وجهة نظر المبحوثين بلغ (2.83)، وبوزن نسبي بلغ (57%)، أي: بدلالة لفظية (متوسطة)، كما بلغت درجة الانحراف المعياري (0.81)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم لدور القيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على وجود دور للقيادة الاستراتيجية بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الاستراتيجية ما بين أقل قيمة (2.52) لبُعد تطوير رأس المال البشري وأعلى قيمة (3.02) لبُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية، كما يتضح -أيضاً- من الجدول تقارب قيم المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المتغير المستقل، مع وجود تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية،

الاستراتيجية بمستوى عالٍ في الجامعات اليمنية الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء، وكذا دراسة (سلام والحكمي، 2023) التي توصلت إلى أن هناك مستوى عاليًا من ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، وهذا يدل على أن ممارسة القيادة الاستراتيجية في المنظمات غير الحكومية عالٍ نظراً للتنافس القائم بين تلك المنظمات غير حكومية.

إدارة الأزمات:

الفلسطينية. وكذا مع دراسة (أبو سمرة، 2019) التي توصلت إلى أن مستوى القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر العاملين في وزارة العمل الفلسطينية جاء بمعدل متوسط، حيث بلغ الوزن النسبي (59.34%)، وأيضاً دراسة (الغريب، 2022) التي توصلت إلى توافر ممارسات القيادة الاستراتيجية في شركات الأدوية المصرية المبحوثة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.41).

كما اختلفت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (العامري والمقري، 2021) التي توصلت إلى ممارسة القيادة

جدول (14) التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع

م	البُعد	ترتيب البُعد	المتوسط Mean	الانحراف المعياري $\Sigma$	الوزن النسبي	الدلالة اللفظية
1	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	4	2.45	0.92	49%	منخفضة
2	الاستعداد والوقاية	5	2.43	0.91	49%	منخفضة
3	احتواء الأضرار أو الحد منها	3	2.58	0.95	52%	متوسطة
4	استعادة النشاط	1	2.73	0.87	55%	متوسطة
5	التعلم	2	2.66	0.99	53%	متوسطة
	إدارة الأزمات ككل		2.57	0.86	51%	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

الوزارة لم تولِ إدارة الأزمات أيَّ اهتمام، بما يحقق الأهداف المطلوبة، هذا وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة الأزمات ما بين أقل قيمة (2.43) لبُعد الاستعداد والوقاية وأعلى قيمة (2.73) لبُعد الاستعداد والوقاية، كما يتضح -أيضاً- من الجدول تفاوت في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث حصل بُعد استعادة النشاط

يتضح من الجدول (14) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإدارة الأزمات في وزارة السياحة من وجهة نظر المبحوثين بلغ (2.57)، بوزن نسبي بلغ (51%)، بدلالة لفظية (منخفضة)، وبلغت درجة الانحراف المعياري (0.86)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، مما يعني تجانس وتوافق أفراد عينة البحث في تقديرهم لمستوى أبعاد إدارة الأزمات في وزارة السياحة بأن قيادة

والاقتصادية في الدولتين، بينما أجري البحث الحالي في اليمن، كما اختلفت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (سلام، الحكيمي، 2023) التي توصلت إلى أن ممارسة إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء جاء عالياً بأهمية نسبية (82.2%)، وقد يُعزى سبب الاختلاف في النتائج إلى الاختلاف في طبيعة ونوع وعينة المنشأة التي تمت عليها الدراسة.

#### اختبار فرضيات البحث:

من أجل التحقق من دور متغيرات وأبعاد القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات بوزارة السياحة، استُخدم البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات المناسبة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، واختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، فيما يلي نستعرض اختبار فرضيات البحث على النحو الآتي:

#### 1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1:

تنص هذه الفرضية على أنه: (لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\geq 0.05a)$  للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية)، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) وبرزت النتائج على النحو الآتي:

على المرتبة الأولى من وجهة نظر المبحوثين، يليه في ذلك بُعد التعلم، ثم بُعد احتواء الأضرار أو الحد منها، ثم بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وأخيراً بُعد الاستعداد والوقاية. ويعزى ذلك إلى أن التعامل مع الأزمات في وزارة السياحة لا يتم عن طريق مراحل إدارة الأزمات الخمس المتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقائية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم، التي تعمل على تمكين الموظفين من القدرة على التعامل مع الأزمات، مما يشير إلى إخفاق قيادة الوزارة في التعامل مع الأزمات وإدارتها وفق منهجية علمية مترابطة، وهذا ما أكدته نتيجة البحث في أن واقع إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية جاء بدرجة منخفضة.

وقد اتفقت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (باشا، 2020) التي حصلت فيها في متغير إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم باليمن على درجة منخفضة بمتوسط قدره (2.22).

واختلفت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (أبو حجير، 2014) التي طبقت على الوزارات الفلسطينية، وتوصلت إلى وجود موافقة بدرجة متوسطة وبنسبة قدرها (68.33%) لعينة الدراسة حول ممارسة إدارة الأزمات، وقد يعود سبب الاختلاف في النتيجة إلى الاختلاف في الحدود المكانية للدراستين؛ إذ أجريت الدراسة السابقة في فلسطين، على الرغم من تجانس الظروف السياسية

جدول (15) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)

معاملات الانحدار			ANOVA تحليل التباين			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة Sig	T	قيمة $\beta$	المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	المتغير التابع
0.000	13.269	0.850	القيادة الاستراتيجية	(1) (100)	0.000	176.074	0.638	799.	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة

وبمستوى دلالة (00.0)، ما يشير إلى أن دور هذا المتغير ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق نرفض الفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو حجير، 2014) التي طبقت على الوزارات الفلسطينية التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات، كما اتفقت مع نتائج دراسة (سلام، والحكمي، 2023) التي أشارت إلى وجود علاقة قوية موجبة بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بالمستشفيات الأهلية بأمانة العاصمة صنعاء.

يتضح من النتائج في الجدول (15) أن معامل الارتباط R بلغ (799.)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتبين أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، بمعنى آخر كلما كان هناك تحسين وتطوير في القيادة الاستراتيجية تحسنت إدارة الأزمات في وزارة السياحة، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (074.176) وبمستوى دلالة بلغ (00.0)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.638$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، وتبين من الجدول أن المتغير المستقل يُفسر (63.8%) من التباين في المتغير التابع. كما يتضح من معاملات الانحدار أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لمتغير (القيادة الاستراتيجية)؛ إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد ( $\beta$ ) بلغ (850.0) وأن قيمة (t) عنده هي (269.13)،

التوجه الاستراتيجي في (إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية)، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى خمس فرضيات فرعية على النحو الآتي:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H1a) للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: (لا يوجد دور ذو

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\geq 0.05a)$  لتحديد

جدول (16) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين بُعد تحديد التوجه الاستراتيجي وإدارة الأزمات

معاملات الانحدار			تحليل التباين ANOVA			ملخص النماذج			
مستوى الدلالة Sig	T	قيمة $\beta$	محور المتغير المستقل	درجة الحرية df	مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير التابع
000.	8.804	0.621	تحديد التوجه الاستراتيجي	(1) (100)	000.	77.514	0.437	661.	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

كما يتضح من معاملات الانحدار أنّ هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبُعد (تحديد التوجه الاستراتيجي)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد ( $\beta$ ) بلغت (0.621) وأن قيمة (t) عنده هي (8.804)، وبمستوى دلالة (0.00)، مما يشير إلى أن دور هذا البُعد ذو دلالة إحصائية.

بناءً على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الأولى للبحث التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\geq 0.05a)$  لتحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية. ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.661)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (تحديد التوجه الاستراتيجي) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وتبين أن هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبُعد (تحديد التوجه الاستراتيجي) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (514.77) وبمستوى دلالة بلغ (0.00)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.437$ ) ما يؤكد معنوية الانحدار، وتبين من الجدول أن بُعد (تحديد التوجه الاستراتيجي) يُفسر (43.7%) من التباين في المتغير التابع.

دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط ( Simple Regression ) (Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتحديد التوجه الاستراتيجي في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية. - اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H1b) للفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

جدول (17) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين بُعد تطوير رأس المال البشري وإدارة الأزمات

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار			
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية df	محور المتغير المستقل	قيمة $\beta$	T	مستوى الدلالة Sig
إدارة الأزمات	746.	0.557	125.562	000.	(1) (100)	تطوير رأس المال البشري	0.702	11.205	000.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد ( $\beta$ ) بلغت (0.702) وأن قيمة (t) عنده هي (11.205)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن دور هذا البُعد ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتطوير رأس المال البشري في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.

تشير نتائج الجدول (17)، إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.746)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (تطوير رأس المال البشري) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وأنَّ هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبعد (تطوير رأس المال البشري) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (125.562) وبمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.557$ )؛ ما يؤكد معنوية الانحدار.

ويتبين من الجدول أن بُعد (تطوير رأس المال البشري) يُفسر (55.7%) من التباين في المتغير التابع. ويتضح من معاملات الانحدار أنَّ هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبُعد (تطوير رأس المال البشري)؛ إذ



التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H1c) للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتعزيز الثقافة

جدول (18) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين بُعد تعزيز الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية df	محور المتغير المستقل	قيمة $\beta$	T
إدارة الأزمات	735.	0.540	117.317	000.	(1) (100)	تعزيز الثقافة التنظيمية	0.733	10.831
								مستوى الدلالة Sig

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

وبمستوى دلالة (000.)، مما يشير إلى أن دور هذا البُعد ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتعزيز الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية. ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتعزيز الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H1d) للفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتعزيز

تشير نتائج الجدول (18) إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.735)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وأنَّ هناك دورًا ذا دلالة إحصائية لبُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (117.317) وبمستوى دلالة بلغ (000.)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.540$ ) مما يؤكد معنوية الانحدار. ويتبين من الجدول أن بُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية) يُفسر (54%) من التباين في المتغير التابع. ويتضح من معاملات الانحدار أنَّ هناك دورًا ذا دلالة إحصائية لبُعد (تعزيز الثقافة التنظيمية)؛ إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد ( $\beta$ ) بلغت (0.733) وأن قيمة (t) عنده هي (10.831)،

(Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط ( Simple

جدول (19) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين بُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية وإدارة الأزمات

ملخص النماذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار			
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية df	محور المتغير المستقل	قيمة β	T	مستوى الدلالة Sig
إدارة الأزمات	661.	0.437	77.693	000.	(1) (100)	تعزيز الممارسات الأخلاقية	0.605	8.814	000.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

قيمة (t) عنده هي (8.814)، وبمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى أن دور هذا البُعد ذو دلالة إحصائية. وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتعزيز الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\geq 0.05a$ ) لتعزيز الممارسات الأخلاقية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H1e) للفرضية الرئيسية الأولى:

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

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن: معامل الارتباط R بلغ (0.661)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (تعزيز الممارسات الأخلاقية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وأنَّ هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبعد (تعزيز الممارسات الأخلاقية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وبلغت قيمة (F) المحسوبة (77.693) وبمستوى دلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.437$ ) مما يؤكد معنوية الانحدار. ويتبين من الجدول أن بُعد (تعزيز الممارسات الأخلاقية) يُفسر (43.7%) من التباين في المتغير التابع. ويتضح من معاملات الانحدار أنَّ هناك دوراً ذا دلالة إحصائية لبُعد (تعزيز الممارسات الأخلاقية)؛ إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد ( $\beta$ ) بلغ (0.605) وأن

(Regression Analysis)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث الانحدار الخطي البسيط ( Simple

جدول (20) نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي البسيط بين بُعد تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة وإدارة الأزمات

ملخص النموذج			تحليل التباين ANOVA			معاملات الانحدار		
المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية df	محور المتغير المستقل	قيمة β	T
إدارة الأزمات	775.	0.601	150.785	000.	(1) (100)	تنفيذ الرقابة التنظيمية	0.753	12.279
								مستوى الدلالة Sig

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

(0.753) وأن قيمة (t) عنده هي (12.279)، وبمستوى دلالة (000.)؛ ما يشير إلى أن دور هذا البُعد ذو دلالة إحصائية.

وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05a) لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية، ونقبل الفرضية البديلة التي تفيد أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05a) (≥) لتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.

## 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2:

تنص هذه الفرضية على أنه: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05a) (≥) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة

تشير نتائج الجدول (20)، إلى أن: معامل الارتباط (775.) R، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين بُعد (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، وأنَّ هناك دورًا ذا دلالة إحصائية لبعد (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (150.785) وبمستوى دلالة بلغ (000.)، وهو أقل من (0.05)، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.601) مما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من الجدول أن بُعد (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة) يُفسر (60.1%) من التباين في المتغير التابع.

كما يتضح من معاملات الانحدار أنَّ هناك دورًا ذا دلالة إحصائية لبُعد (تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة)؛ إذ أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (β) بلغ

Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة بحسب المتغيرات الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في مجال السياحة)، واختبار (LSD) للمقارنة البعدية لمعرفة مصادر الفروق، وكانت النتائج كالآتي:

- الفروق بحسب متغير النوع (ذكور- إناث):

الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية الآتية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال السياحة). لذلك استخدم الباحث اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية بحسب متغير النوع، وأيضاً اختبار تحليل التباين الأحادي (One

جدول (21) اختبار (T-test) لمتغيرات البحث تبعاً لمتغير النوع

المحاور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري $\Sigma$	قيمة (T)	درجة الحرية Df	مستوى الدلالة Sig	الدلالة اللفظية
القيادة الاستراتيجية	ذكر	92	2.84	0.81	0.22	100	0.63	غير دال
	أنثى	10	2.78	0.81				
إدارة الأزمات	ذكر	92	2.56	0.88	-	100	0.15	غير دال
	أنثى	10	2.69	0.68				

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة

لا يوجد اختلاف في إجابات المبحوثين حول متغير القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر الذكور والإناث، وبالمثل بالنسبة للفروق في إجابات المبحوثين لمتغير إدارة الأزمات.

ولذا فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة تُعزى لمتغير النوع (ذكراً أو أنثى)، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية.

يتضح من الجدول (21)، أن قيمة (T) المحسوبة للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) من وجهة نظر المبحوثين تساوي (0.22) عند درجة حرية (100) بمستوى دلالة (0.63)، وهذه النتيجة غير دالة إحصائياً، وهي أكبر من (0.05)، وأن قيمة (T) المحسوبة للمتغير التابع (إدارة الأزمات) من وجهة نظر المبحوثين تساوي (-0.55) عند درجة حرية (100) بمستوى دلالة (0.15)، وهذه النتيجة ليس لها أي دلالة إحصائية، وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أنه

دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة بالأردن تعزى لمتغير الجنس.

- الفروق بحسب متغير العمر:

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سلام والحكيمي، 2023) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، تعزى لمتغير الجنس. وكذا نتائج دراسة (الشبال والجداية، 2021)، التي بينت عدم وجود فروق ذات

جدول (22) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمتغيرات البحث وفقاً لمتغير العمر

الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري $\Sigma$	المتوسط	العدد	العمر
غير دال	0.21	1.54	0.82	3.37	6	20 سنة وأقل من 30 سنة
			0.71	2.93	32	30 سنة وأقل من 40 سنة
			0.86	2.78	38	40 سنة وأقل من 50 سنة
			0.82	2.66	26	50 سنة فما فوق
			0.81	2.83	102	الإجمالي
غير دال	0.26	1.37	1.14	3.01	6	20 سنة وأقل من 30 سنة
			0.73	2.64	32	30 سنة وأقل من 40 سنة
			0.82	2.62	38	40 سنة وأقل من 50 سنة
			0.97	2.32	26	50 سنة فما فوق
			0.86	2.57	102	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

الثقة (0.05)؛ إذ بلغت (0.26)، ومن ثمَّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات درجات تقدير المبحوثين لمستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير العمر، ونجد ذلك -أيضاً- في إجابات المبحوثين لمتغير إدارة الأزمات.

ولذا فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة

يتضح من نتائج الجدول (22) أنَّ مستوى دلالة اختبار (F-test) للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.21)؛ ومن ثمَّ فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين تُعزى لمتغير العمر، ويتضح لنا -أيضاً- أنَّ مستوى دلالة اختبار (F-test) للمتغير التابع (إدارة الأزمات) كانت أكبر من مستوى

لمتغير العمر، وكذا نتائج دراسة (الشبال والجداية، 2021)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة بالأردن تعزى لمتغير العمر. - الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي:

الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة تُعزى لمتغير العمر، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية. اختلفت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة (سلام والحكيمي، 2023)؛ إذ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة تبعاً

جدول (23) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمتغيرات البحث وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري $\Sigma$	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي
غير دال	0.87	0.37	0.85	2.60	2	دكتوراه
			0.95	2.72	8	ماجستير
			0.80	2.73	15	دبلوم عالي بعد الجامعة
			0.73	2.84	57	بكالوريوس
			0.65	2.81	12	دبلوم بعد الثانوية
			1.42	3.17	8	الثانوية
			0.81	2.83	102	الإجمالي
غير دال	0.80	0.47	0.31	2.50	2	دكتوراه
			0.97	2.42	8	ماجستير
			1.01	2.35	15	دبلوم عالي بعد الجامعة
			0.74	2.60	57	بكالوريوس
			0.75	2.64	12	دبلوم بعد الثانوية
			1.44	2.87	8	الثانوية
			0.86	2.57	102	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

ومن ثمَّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات المبحوثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما يتضح أنَّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير التابع (إدارة الأزمات)

يتضح من نتائج الجدول (23) أنَّ مستوى دلالة اختبار f-test للمتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.87)؛

إحصائية حول القيادة الاستراتيجية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما اختلفت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (سلام والحكيمي، 2023)؛ إذ أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول موضوع البحث فيما يخص متغير المؤهل العلمي، واختلفت -أيضاً- مع نتائج دراسة (الشيال والجداية، 2021)، التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في شركة الحكمة بالأردن تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- الفروق بحسب متغير المسمى الوظيفي:

كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.80)، ومن ثمّ فإنه لا توجد فروق بين متوسطات المبحوثين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولذا فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية.

وعليه فقد اتفقت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (أبو سمرة، 2019) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة

جدول (24) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمتغيرات البحث وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري Σ	المتوسط	العدد	المسمى الوظيفي	
غير دال	0.29	1.23	0.00	4.32	1	نائب الوزير	القيادة الاستراتيجية
			0.60	3.26	5	وكيل وزارة	
			0.32	3.04	4	وكيل مساعد	
			0.85	2.70	27	مدير عام	
			0.91	2.86	6	نائب مدير عام	
			0.84	2.70	37	مدير إدارة	
			0.83	2.63	4	نائب مدير إدارة	
			0.70	3.07	18	رئيس قسم	
			0.81	2.83	102	الإجمالي	
غير دال	0.32	1.18	0.00	3.12	1	نائب الوزير	إدارة الأزمات
			1.20	2.63	5	وكيل وزارة	
			0.43	2.60	4	وكيل مساعد	
			0.82	2.51	27	مدير عام	
			0.62	2.33	6	نائب مدير عام	
			0.92	2.49	37	مدير إدارة	
			0.69	1.94	4	نائب مدير إدارة	

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري Σ	المتوسط	العدد	المسمى الوظيفي
			0.79	3.00	18	رئيس قسم
			0.86	2.57	102	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية.

وقد اتفقت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة ( Aziz, 2021) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المصارف الخاصة بالعراق تُعزى إلى المتغيرات الشخصية ومنها المسمى الوظيفي.

- الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة في مجال السياحة:

يتضح من نتائج الجدول (24) أن مستوى دلالة اختبار f-test (القيادة الاستراتيجية) بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.29)، ومن ثم فإنها دالة إحصائية، كما يتضح أن مستوى دلالة اختبار f-test (لإدارة الأزمات) بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي، كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.32)، ومن ثم فإنها غير دالة إحصائية.

وبناء على ذلك فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول القيادة

جدول (25) تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لمتغيرات البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال السياحة

الدالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة في مجال السياحة
دال	0.04	2.56	0.71	3.36	17	أقل من 5 سنوات
			1.07	2.81	11	5 وأقل من 10 سنوات
			0.59	2.87	17	10 وأقل من 15 سنة
			0.77	2.66	18	15 وأقل من 20 سنة
			0.81	2.67	39	20 سنة فما فوق
			0.81	2.83	102	الإجمالي
غير دال	0.16	1.69	0.84	3.04	17	أقل من 5 سنوات
			0.96	2.62	11	5 وأقل من 10 سنوات
			0.63	2.54	17	10 وأقل من 15 سنة
			0.86	2.48	18	15 وأقل من 20 سنة



الدلالة اللفظية	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة في مجال السياحة	
			0.90	2.41	39	20 سنة فما فوق	
			0.86	2.57	102	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى نتائج تحليل الاستبانة.

في مجال السياحة، وعدم وجود فروق في إدارة الأزمات تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال السياحة.

وقد اختلفت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة (Aziz, 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات لعدد من البنوك الخاصة في محافظتي أربيل والسليمانية في العراق تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ولغرض تحديد المستويات التي يوجد بينها تباين يؤدي إلى إحداث فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الاستراتيجية فقد أجرى الباحث اختبار المقارنة البعدي (Post Hoc Tests Comparisons) طريقة (LSD) وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول (26) نتائج المقارنات البعدية لمستوى القيادة الاستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال السياحة الفروق للقيادة الاستراتيجية:

مستوى الدلالة Sig	الخطأ المعياري Std. Error	الفروق بين المتوسطات	سنوات الخبرة في مجال السياحة	
0.01	0.26528	*69752.	15 وأقل من 20 سنة	أقل من 5 سنوات
0.00	0.22797	*68760.	20 سنة فما فوق	سنوات

\* يكون الدور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $P \leq 0.05$ )

8. لا يوجد اهتمام بتنمية وتطوير رأس المال البشري وغياب البرامج التدريبية للتعامل مع الأزمات بوزارة السياحة، وهو الأمر الذي انعكس سلباً على أداء الوزارة في الجوانب الإدارية والفنية المختلفة تجاه الأزمات.

9. أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة، هي (تطوير رأس المال البشري، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة).

10. ضعف واقع إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية بشكل عام، وقد يعود السبب إلى عدم تفعيل وحدة الطوارئ السياحية التي من المفترض أن تضم فرق عمل من مختلف الجهات ذات العلاقة من أجل التعامل مع الأزمات، والتنبؤ المسبق بحدوث المشكلات وحلها، والقيام بتنفيذ الدراسات والمسوحات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للوزارة، وتحديد القضايا الجوهرية التي تواجهها.

11. ضعف اهتمام قيادة الوزارة بمرحلة ما قبل الأزمة عن طريق اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية منها.

12. هناك جهود من قبل قيادة الوزارة لاحتواء الأضرار التي تتعرض لها الوزارة، ولكنها غير كافية، وقد يعود ذلك لعدم توافر الإمكانيات المالية والمادية بالوزارة.

13. قلة اهتمام قيادة الوزارة بالتعلم والتحسين المستمر والدراسات والبحوث التطويرية داخل الوزارة في مرحلة التعلم من الأزمة.

14. عدم الجاهزية الكاملة لدى الوزارة والاستعداد لمرحلة التعافي واستعادة النشاط بعد الأزمات.

يتضح من الجدول (26) أن متوسط الاختلاف في القيادة الاستراتيجية بين خبرتهم في مجال السياحة (من 5 سنوات فأقل) و (15 سنة وأقل من 20 سنة) من عينة البحث، قد بلغ (.69752\*) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائية، وبين من خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و(من 20 سنة فما فوق) من عينة البحث، قد بلغ (.68760\*) عند مستوى دلالة (0.00)، وهي أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائية.

#### الاستنتاجات:

1. يوجد دور للقيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية.

2. يوجد اهتمام نسبي لدى قيادة وزارة السياحة بالقيادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها.

3. هناك فرصة أمام وزارة السياحة لتطوير وتنمية القيادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة.

4. يوجد اهتمام نسبي لدى قيادة وزارة السياحة في تحديد توجهها الاستراتيجي؛ لأنها أهم الأبعاد للقيادة الاستراتيجية، لكنه غير كافٍ بما يواكب التطور الحاصل في الإدارة الحديثة.

5. أن أعلى تحقق للقيادة الاستراتيجية بوزارة السياحة كان في بُعد تعزيز الممارسات الأخلاقية بين أوساط الموظفين.

6. لدى قيادة الوزارة اهتمام نحو تعزيز الثقافة التنظيمية بين أوساط موظفيها بما يوطد العلاقة ويعزز الولاء والانتماء الوظيفي.

7. تسعى الوزارة إلى تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة في الجوانب المالية والإدارية فقط.

4. التركيز على الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة السياحة، وهي: (تطوير رأس المال البشري، وتنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة).
5. العمل على تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين في وزارة السياحة ومجلس الترويج السياحي بما يكفل تطوير وتنفيذ العمل المؤسسي المنشود.
6. تعزيز وتطوير وبناء القدرات التكوينية لموظفين قطاع السياحة عن طريق المشاركة في برامج تدريبية داخلية وخارجية، وتتمثل أهم مجالات التدريب ذات الأولوية في الوقت الراهن: إدارة الأزمات، إدارة المقاصد السياحية، التخطيط الإستراتيجي، الإحصاء السياحي، اللغة الإنجليزية، الرقابة وتقييم معايير الجودة السياحية.
7. تعزيز عملية تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة عن طريق الموازنة بين الرقابة والاستقلالية اللازمة للأداء لما لها من دور إيجابي في إدارة الأزمات بوزارة السياحة.
8. ينبغي على وزارة السياحة إعداد دليل لإدارة الأزمات والطوارئ السياحية.
9. ينبغي على وزارة السياحة إعادة تشكيل فرق إدارة الأزمات بوحدة الطوارئ السياحية من (الوزارة ومجلس الترويج والجهات ذات العلاقة).
10. الاستفادة من موارد صندوق الترويج السياحي في تنفيذ الأهداف والاختصاصات التي أنشئ من أجلها منها إدارة الأزمات السياحية والتخفيف من حدتها وآثارها.

15. ضعف التنسيق مع الأجهزة والجهات الرسمية ذات العلاقة المعنية بإدارة ومواجهة الأزمات السياحية.

16. عدم وجود فروق للمتغيرات الشخصية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في مجال السياحة) للقيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بوزارة السياحة في الجمهورية اليمنية باستثناء وجود دور للخبرات في مجال السياحة على القيادة الاستراتيجية لصالح من هم أقل من 5 سنوات.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ينبغي على وزارة السياحة العمل على تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى قياداتها؛ نظراً لدورها المهم في القدرة على التنبؤ وتمكين الموظفين في إدارة الأزمات عن طريق عقد المؤتمرات المتخصصة، وإعطاء المزيد من الاهتمام لتطبيق ممارساتها المختلفة عبر الدورات التدريبية التخصصية في مجال القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.
2. ينبغي على وزارة السياحة وبالشراكة والتنسيق مع الجهات المعنية بإدارة الأزمات والطوارئ السياحية تكثيف الجهود وتذليل الصعوبات التي تحول دون تحقيق أهداف وحدة الطوارئ السياحية.
3. على قيادة وزارة السياحة العمل على إعداد خطة عاجلة لإدارة مرحلة التعافي لقطاع السياحة في الجمهورية اليمنية.

- [7] باشا، هند علي محسن. (2020). القيادة التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم "دراسة ميدانية". (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا. صنعاء، اليمن.
- [8] البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد. (2014). الأساليب التطبيقية لتحليل وإعداد البحوث العلمية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- [9] جاد الرب، سيد. (2012). القيادة الاستراتيجية. مصر: دار الكتب المصرية.
- [10] جاد الله، محمود. (2008). إدارة الأزمات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- [11] جبريل، وائل، ومؤمن، حسن. (21-23 أبريل 2014). واقع إدارة الأزمات بالمعاهد العليا التقنية في ليبيا. المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- [12] الجديلي، ربحي عبد القادر. (2006). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [13] جمعان، أحلام أحمد حسين. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة المخاطر: دراسة ميدانية في منظمات العمل الإنساني العاملة في الجمهورية اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن.
- [14] الجهاز المركزي للإحصاء. (2010). دليل مبادئ التحليل الإحصائي. أبو ظبي: المركز الإحصائي.
- [15] الحداد، صابرين. (21-23 أبريل 2014). مدى تطبيق نظام إدارة الأزمات بالمصارف التجارية ومعوقات تطبيقها. المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

11. التواصل مع الشركاء الدوليين (منظمة السياحة العالمية) للبحث عن دعم من أجل توفير الإمكانيات الفنية اللازمة لتفعيل وحدة الطوارئ السياحية بوزارة السياحة، بما يمكنها من إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو حجر، طارق مفلح جمعة. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة قناة السويس، مصر.
- [2] أبو سمرة، حازم خميس. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى - غزة - فلسطين.
- [3] أحمد، عزمي عبد العزيز. (2010). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية). (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.
- [4] أحمد، منى عبد المنعم. (2008). إدارة الأزمة في التعليم العالي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر.
- [5] أوما، سيكاران. (2006). تعريب إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- [6] الباز، عفاف. (6-8 نوفمبر 2001). دور الإدارة في إدارة الأزمات. مؤتمر القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

doi:<https://doi.org/10.59628/jhs.v3i1.143>

143

- [25]سلطان، حكمت، وخليل، زين. (21-23 أبريل 2014). دور المعرفة المالية في التقليل من آثار الأزمات. المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر للأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- [26]الشمري، انتظار أحمد. (2011). دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (27).
- [27]الشمسي، عبد المغيث يحيى علي محمد. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي عن طريق إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في اليمن. (أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة) جامعة العلوم والتكنولوجيا. صنعاء، اليمن.
- [28]الشيال، بسام خلف صالح، والجداية، محمد نور صالح. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/الأردن. جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(53)، 145-122.
- [29]صويص، محمد إبراهيم، والقبح، إيهاب سمير. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، 41(4)، 87-106.
- [30]الصيرفي، محمد. (2007). إدارة الأزمات. الإسكندرية، مصر: سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- [31]الطائي، علي حسون فندي، والكبيسي، سندس محسن. (2016). قدرات التجديد المنظمي في إطار القيادة الاستراتيجية: بحث تحليلي مقارنة في بعض مستشفيات بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(88)، 48-68.

- [16]الحري، خالد محمد عيد. (2017). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بموجهة الأزمات من وجهة الضباط في الجوازات منطقة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مكة، السعودية.
- [17]حسين، ساجد ناصر، وعلي، شفاء محمد. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية - بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن. جامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (126)، 87-104. <https://admics.uomustansiriyah.edu.iq/index.php/admecco/article/view/121/100>
- [18]الحملاوي، محمد رشاد. (1993). إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية. الطبعة الثانية، القاهرة: دار أبو المجد.
- [19]الحملاوي، محمد رشاد. (1995). التخطيط لمواجهة الأزمات. عشر كوارث هزت مصر. القاهرة: مكتبة عين شمس.
- [20]الخضيري، محسن أحمد. (2003). إدارة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- [21]الخطيب، محمود أحمد. (2010). أصول المنهجية العلمية في بحوث العلوم الإدارية. الطبعة الأولى، القاهرة.
- [22]الزغبى، ماجد راضي، والنجار فايز جمعة، والنجار نبيل. (2009). أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- [23]السكرانه، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالة. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- [24]سلام، فهمي محمد عبده، والحكيمي، وائل سلطان. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(1)، 93-123.

- [32] الطائي، علي حسون، والزبيدي، لمي قيس. (2017). الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 101 (23).
- [33] طعمة، حسن ياسين، وحنوش، إيمان حسين. (2009). طرق الإحصاء الوصفي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- [34] العامري، عبده أحمد علي، والمقرمي، عبد القهار عثمان غالب. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة المعرفة دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة الآداب: مجلة علمية فصلية محكمة تعنى بالدراسات والبحوث الإنسانية، كلية الآداب، جامعة زمار، المجلد (19)، DOI:10.35696/v1i19.723.578-535
- [35] عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة «رؤية مقترحة». المجلة العربية للإدارة، جامعة دول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1(39)، 145-164.
- [36] عبد المؤمن، علي معمر. (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الأساسيات والتقنيات والأساليب. الطبعة الأولى، بني غازي: جامعة 7 أكتوبر.
- [37] عبوي، زيد منير. (2006). إدارة الأزمات. الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- [38] عثمان، فاروق السيد. (2004). التفاوض وإدارة الأزمات. القاهرة: دار الأمين.
- [39] العريفي، منصور محمد إسماعيل. (2016). إدارة الموارد البشرية. صنعاء، اليمن: الأمين للنشر والتوزيع.
- [40] العريفي، منصور محمد إسماعيل. (2020). طرق البحث العلمي للباحثين في كل المجالات العلمية. الطبعة الخامسة: صنعاء: الأمين للنشر والتوزيع.
- [41] عشاوي، سعد الدين. (1996). إدارة الأزمة. الإمارات: مجلة الفكر الشرطي.
- [42] عليوة، السيد. (2003). إدارة الوقت والإدارة بالأزمات. القاهرة: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- [43] الغريب، أيمن فاروق. (2022). دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في تبني السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة "دراسة ميدانية". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 3(13)، 215-264.
- [44] الفقيه، محمد عبدالله. (2012). إدارة الأزمات (المجلد الأول)، صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.
- [45] الفيحان، إيثار، وجلاب، إحسان. (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد (59)، 194 - 222.
- [46] القيسي، تقي اياد. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات (دراسة نظرية). مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثاني لكلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة العراقية، (الصفحات 63-75). العراق. تم الاسترداد من <https://www.iasj.net/iasj/article/22949>
- 6
- [47] قيقب، فاطمة محمد مقبول، والعامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(11)، 1-21.
- [48] الكيلاني، عبد الله إبراهيم زيد. (2009). إدارة الأزمات: مقارنة، التراث.. والآخر. الدوحة: دار الكتب القطرية.
- [49] مانع، عبد الرحمن أحمد. (2021). أثر نظم دعم القرار (DSS) في إدارة الأزمات بالتطبيق على شركة الاتصالات اليمنية (MTN). مجلة جامعة عمران، العدد(01)، 273-304.

- [50] ماهر، أحمد. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- [51] مجلس الشورى. (15 ديسمبر 2021). تقرير بعنوان: أهمية قطاع السياحة وآثر العدوان عليه. صنعاء: لجنة البيئة والسياحة.
- [52] مخزوم، فيولا طلال، وبري، أمين حسن. (2022). دور القيادة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات. مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، 6(2)، 247-265. doi:10.17613/27ta-dc36
- [53] المربع، صالح بن سعيد. (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر والتوزيع.
- [54] المطيري، فيصل سعد متعب. (2011). أثر استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط. عمان، الأردن. تاريخ الاسترداد 12 12 من 2023. [https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860f4af5ac21\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860f4af5ac21_1.pdf)
- [55] ممدوح، زيدان. (2003). تقييم الأداء ومواجهة الأزمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- [56] موفق، سهام. (2013). مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- [57] الهدي، ماجد سلام، وجاسم محمد. (2007). مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- [58] هيكل، محمد أحمد الطيب. (2006). مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- [59] وزارة الشؤون القانونية. (2006). القرار الجمهوري رقم (8) لسنة 2006م بشأن إنشاء وزارة السياحة. الجريدة الرسمية، صنعاء.
- [60] يونس، طارق شريف. (2012). التفكري الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية. الطبعة الثانية عشر، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية**
- [1] Al Thani, F. B., & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307-326. doi:10.18488/journal.1.2020.106.307.326
- [2] Aziz, F. T. (2021). The Role of Strategic Leadership in Crisis Management the Case of Governmental Sector in the Northern Iraq-Erbil City. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(5), pp. 540-554.
- i. DOI:10.18415/ijmmu.v8i5.2709
- [3] Bilgin, Y., Bilgin, G. D., & Kilinc, I. (2016). Strategic Leadership in Civil Society Organizations: A Research on Turkish Charities Performing International Operations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2), pp. 839-863. DOI:10.1007/s11266-016-9780-6
- [4] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahan, P. L. (2011). Strategic Entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), pp. 57-75. DOI:10.5465/amp.25.2.57
- [5] Hitt, M. I. (2001). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, 4th ed. South-Western College Publishing. Retrieved 03 28, 2024, from <https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/>

[123456789/36606/1/202.%2520Michael%2520A.%2520Hitt%2520C%25E2%2580%258E%2520R.%2520Duane%2520Ireland.pdf&ved=2ahUKEwic5uS736WFAXRwAIHHbThARsQFn\\_oECAwQAQ&usg=AOvVaw3s-H](https://www.researchgate.net/publication/366061202-Michael-20A-Hitt-2020-Duane-Ireland-pdf&ved=2ahUKEwic5uS736WFAXRwAIHHbThARsQFn_oECAwQAQ&usg=AOvVaw3s-H)

- [6] Johnson, R. A., & Bhattacharyya, G. K. (2010). *Statistics Principles & Methods* (9th Ed). John Wiley & Sons Ltd. <https://parsmodir.com/wp-content/uploads/2013/02/bhattacharyya.pdf>
- [7] Kasuni, J. S. (2022). Investigating Influence of Strategic Leadership On Financial Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 03(10), pp. 313–328. [https://iajournals.org/articles/iajhrba\\_v3\\_i10\\_313\\_328.pdf](https://iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i10_313_328.pdf)
- [8] Pallant, J. (2016). *A step – by– step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS* (6th Ed). McGraw–Hill Companies, Inc. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2050871>
- [9] Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for busines:A skill building approach* (7th Ed). John Wiley & Sons Ltd.
- [10] Singh, Y. K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. New Delhi: New Age International LTD.