الدور الوسيط للقيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات
(دراسة تطبيقية على شركة بشائر لأنابيب البترول) خلال الفترة 2019-2024م

The Mediating Role of Leadership in the Relationship between Strategic Planning and Crisis Management: An Empirical Study on Bashaer Petroleum Pipes Company (2019–2024)

د. اسلام صغيرون الشيخ *

*استاذ مساعد ، إدارة الاعمال، كلية الامام الهادي، السودان

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الأزمات في شركة بشائر لأنابيب البترول خلال الفترة 2023–2021م .استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على اختبار (Chi-Square) والنمذجة الإحصائية لفحص أربع فرضيات رئيسية .أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الأزمات، حيث أثبتت البيانات أن القيادة الفعالة تسهم في الاستجابة السريعة والتقليل من آثار الأزمات وتعزيز أداء الفريق .كما بيّنت النتائج أن هناك علاقة قوية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي، ما يعكس دور القادة في توجيه وتطبيق ومراجعة الخطط .وبالرغم من وجود تأثير مباشر متوسط للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات، فإن القيادة ظهرت كمتغير وسيط جزئي يعزز هذا التأثير، مما يشير إلى أهمية تكامل الأدوار بين القيادة والتخطيط .تؤكد الدراسة أن تطوير القيادات وتفعيل مشاركتها في التخطيط الاستراتيجي يعدّ عاملاً حاسمًا في رفع كفاءة إدارة الأزمات، خاصة في القطاعات الحيوية كصناعة البترول .وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها :تعزيز برامج تدريب القيادات، دمج القيادة ضمن آليات التخطيط، وتبني نظم رقابية مرنة لمتابعة الأداء وتحسين القدرة المؤسسية على التعامل مع الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، الدور الوسيط، شركة بشائر.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between leadership, strategic planning, and crisis management in Bashayer Petroleum Pipes Company during the period 2021–2023. The research employed a descriptive-analytical approach, utilizing Chi-Square tests and statistical modeling to examine four key hypotheses. The findings revealed a statistically significant relationship between leadership and crisis management, indicating that effective leadership contributes to rapid response, damage mitigation, and team motivation during crises. Moreover, a strong relationship was found between leadership and strategic planning, highlighting the role of leaders in directing, implementing, and reviewing strategic plans. While strategic planning

showed a moderate direct effect on crisis management, leadership emerged as a partial mediating variable that significantly enhances this effect. The study underscores the importance of integrating leadership and strategic planning to improve crisis management performance, particularly in critical sectors such as petroleum. Key recommendations include enhancing leadership development programs, incorporating leadership into strategic planning processes, and adopting adaptive monitoring systems to strengthen organizational resilience in the face of crises

Keywords: Leadership, Strategic Planning, Crisis Management, Mediating Role, Bashayer Company

المقدمة:

في ظل التحديات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، أصبحت إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي من الموضوعات الجوهرية التي تسترعي اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. إذ تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق الاستقرار والتأهب لمواجهة أي أزمة محتملة قد تهدد استمراريتها أو تعيق تحقيق أهدافها.وتعد القيادة عاملاً محوريًا في هذا السياق، إذ لا يقتصر دورها على تنفيذ الخطط أو إصدار الأوامر، بل يمتد ليشمل التوجيه الاستراتيجي، واتخاذ القرارات في الأوقات الحرجة، وبث الثقة والطمأنينة بين أفراد المؤسسة. وبناءً عليه، يصبح التساؤل مشروعًا حول مدى قدرة القيادة على التأثير في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، بل وقيامها بدور الوسيط الذي يربط بين الرؤية المستقبلية (التخطيط) والاستجابة الفعّالة (إدارة الأزمات) .من هذا المنطلق، انطلقت هذه الدراسة لتسلط الضوء على شركة بشائر لأنابيب البترول كنموذج تطبيقي، نظرًا لما واجهته من تحديات خلال الفترة من 2021 إلى 2023م. وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود خلل في إدارة الأزمات، والذي قد يعود إلى ضعف القيادة أو عدم التطبيق السليم للتخطيط الاستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول السؤال الرئيسي :ما مدى تأثير القيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟ وتتفرع عنه عدة تساؤلات:

1. **ما مدى تأثير القيادة في إدارة الأزمات؟**
2. **ما مدى تأثير القيادة على التخطيط الاستراتيجي؟**
3. **كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات؟**
4. **هل تُعد القيادة وسيطًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات؟**

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعا ذا أولوية قصوى في بيئة الأعمال الحالية، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والقيادة ثلاثية حيوية لاستمرارية

المؤسسة، لا سيما في قطاعات حساسة مثل قطاع النفط والغاز. كما تساهم في إثراء الأدبيات النظرية وربطها بالتطبيق العملي في المؤسسات العربية.

أهداف الدراسة:

وبهدف الإجابة على هذه الأسئلة، سعت الدراسة لتحقيق عدة أهداف فرعية أهمها:

1. **معرفة أثر القيادة في إدارة الأزمات.**
2. **استكشاف تأثيرها على التخطيط الاستراتيجي.**
3. **تحليل العلاقة التبادلية بين هذه المتغيرات الثلاثة**
4. **مدي تاثير التخطيط الاستراتيجي علي إدارة الازمات.**

افتراضات الدراسة:

كما تستند الدراسة إلى فرضية رئيسية مفادها :وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للدور الوسيط للقيادة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتتفرع عنها عدد من الفرضيات الفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغيرات الثلاثة:

1- **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الأزمات.**
2- **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي.**
3- **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.**
4- **هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية يتم فيها توسط القيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات".**

حدود الدّراسة:

الحدود المكانية: جمهورية السودان – ولاية الخرطوم – شركة بشائر للانابيب البترول

الحدود الزمانية: 2019- 2024م

اولاً: الدراسات السابقة:

1- دراسة الشعلان[1](2018)

[1] الشعلان، ع .(2018) .القيادة في الأزمات: دراسة ميدانية لأداء القادة في أوقات الطوارئ .رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس

ركزت هذه الدراسة الميدانية على كيفية تصرف القادة في أوقات الأزمات، مثل الكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية. هدفت إلى دراسة أساليب القيادة التي يتبعها القادة في التعامل مع الأزمات، وكيفية اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في الظروف الطارئة.

المنهج :اعتمدت الدراسة على تحليل حالات واقعية لأزمات كبرى في مؤسسات حكومية وخاصة، من خلال مقابلات مع القادة الذين تعاملوا مع تلك الأزمات.

النتائج :أظهرت الدراسة أن القادة الذين يتمتعون بقدرة عالية على اتخاذ قرارات مدروسة وسريعة في أوقات الأزمات يساهمون في تقليل الأضرار وتسريع التعافي. كما بينت أهمية الدعم العاطفي والاستراتيجي الذي يقدمه القائد للموظفين لتعزيز قدرتهم على التعامل مع الضغط.

2- دراسة الجندي[2](2020)

تناولت الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي، من خلال تحليل تأثير القيادة الاستراتيجية على تطوير استراتيجيات النمو والتوسع داخل المؤسسات.
المنهج :استخدم الباحث أسلوب البحث الكمي عبر استبيانات لقياس تأثير القيادة الاستراتيجية في مؤسسات بالقطاعين العام والخاص، مع تحليل إحصائي للعلاقات بين المتغيرات.
النتائج :توصلت الدراسة إلى أن القيادة الاستراتيجية تسهم في تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي عبر التخطيط الجيد ووضع أهداف استراتيجية واضحة.

3- دراسة الزهراني[3](2016)

تناولت هذه الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية.
الهدف :بحث كيفية تحسين فعالية المؤسسات الحكومية من خلال وضع أهداف واضحة واستراتيجيات طويلة الأجل، المنهج :اتبع الباحث منهج البحث الميداني عبر استطلاع آراء الموظفين والمديرين في عدة مؤسسات حكومية النتائج :أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء داخل القطاع العام، من خلال تحديد الأولويات والتوزيع الأمثل للموارد..

4- دراسة الفائز[4](2019)

ركزت على كيفية إدارة الشركات الخاصة للأزمات مثل الأزمات المالية والقانونية.
الهدف :دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على استمرارية العمل ونجاح الشركات الخاصة في التغلب على الأزمات المنهج :اعتمد الباحث على دراسة ميدانية باستخدام مقابلات مع قادة تنفيذيين

[2] الجندي، ع .(2020) .دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة .رسالة دكتوراه، جامعة العلوم التطبيقة
[3] الزهراني، ع .(2016) .أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المؤسسي في القطاع العام .رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز.
[4] الفايز، ج .(2019) .إدارة الأزمات في القطاع الخاص: تحليل استراتيجيات الاستجابة للأزمات .رسالة دكتوراه، جامعة العلوم التطبيقية

في شركات تعرضت لأزمات حادة. النتائج :بينت الدراسة أن الشركات التي تمتلك خطط طوارئ واضحة وتواصل فعال مع الموظفين والعملاء تستطيع التكيف بشكل أفضل والعودة للنمو بشكل أسرع.

5-دراسة المنصور[5](2020)

بحثت دور القيادة في إدارة الأزمات وتأثير أسلوب القيادة على استجابة المنظمات للأزمات. الهدف :فحص العلاقة بين أسلوب القيادة الفعّالة ونجاح المنظمة في التعامل مع الأزمات، وتحليل الصفات القيادية التي تساعد القادة على اتخاذ قرارات سريعة وصائبة في الأوقات العصيبة. المنهج :تحليل حالات أزمات في شركات رائدة ودراسة تأثير القيادة في استجاباتها. النتائج :أكدت الدراسة أن القيادة المرنة والقادرة على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة تُعتبر عاملاً رئيسيًا في قدرة المنظمات على التغلب على الأزمات.

الفجوة البحثية:

رغم تعدد الدراسات التي تناولت تأثير القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، إلا أن معظمها تناول هذه المتغيرات بشكل منفصل أو ثنائي دون التركيز الكافي على الدور الوسيط للقيادة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، خاصة في السياق التطبيقي للمؤسسات الصناعية مثل شركة بشائر لأنابيب البترول. بالإضافة إلى ذلك، تركزت الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة، مع نقص في الدراسات التطبيقية التي تجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة ضمن بيئة عمل حقيقية تعاني من أزمات متكررة في منطقة محددة.

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتعالج هذه الفجوة من خلال استكشاف الدور الوسيط للقيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، مع التركيز على دراسة تطبيقية في شركة بشائر لأنابيب البترول خلال الفترة **2021-2023**م، مما يساهم في إثراء المعرفة العلمية ويوفر توصيات عملية قابلة للتطبيق.

الإطار النظري للدراسة:

1- القيادة الإدارية:

القيادة هي العملية التي من خلالها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، وهي تعتمد على القدرة على التأثير في الأشخاص وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. يعتقد العديد من

[5] المنصور، س .(2020) .دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات .رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.

الباحثين أن القيادة تتضمن مجموعة من الصفات والمهارات التي تساهم في تنمية وتوجيه الأفراد لتحقيق التميز والنمو[6].

القيادة هي "عملية التأثير الاجتماعي التي تساعد الأفراد على تحقيق أهداف جماعية". ويشمل هذا التأثير العناصر العاطفية، والفكرية، والاجتماعية التي تحفز الأفراد وتوجههم نحو السعي لتحقيق رؤى مشتركة.

2- أهمية القيادة:

تتمثل أهمية القيادة في قدرتها على توجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف مؤسسية وشخصية، وتساهم في تحسين الأداء العام وتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمات. القيادة الجيدة تحفز الفرق على تجاوز التحديات وتساهم في تحقيق استدامة النجاح على المدى الطويل. من خلال القيادة الفعالة، يمكن للقائد بناء بيئة عمل منتجة تسهم في تطوير الموظفين وزيادة التفاعل بين الفرق وتحقيق أفضل النتائج[7].

القيادة هي عنصر أساسي لتحقيق النجاح المؤسسي من خلال تحفيز الأفراد للقيام بما هو أكثر من المتوقع والمساهمة في تحسين الأداء بشكل مستمر.

3- الفرق بين القيادة والإدارة:

أ- القيادة:

القيادة هي عملية التأثير على الأفراد لتحفيزهم وقيادتهم نحو تحقيق أهداف معينة. القائد يؤثر في الآخرين عن طريق الإلهام، التحفيز، وبناء العلاقات.

الهدف الأساسي للقيادة :يتمحور الهدف الرئيسي للقيادة حول التوجيه والتحفيز، حيث يعمل القائد على خلق بيئة تحفز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق نتائج متميزة.

القائد يركز على الرؤية، والإبداع، وإلهام الفريق نحو التغيير والتطوير المستمر.

ب- الإدارة:

[6] Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.

[7] Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press

الإدارة هي عملية تنسيق وتنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. المدير يتعامل مع تنظيم العمل، توزيع المهام، ومتابعة الأداء.

الهدف الأساسي للإدارة الهدف الأساسي للإدارة هو تنظيم الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل منهجي ومرتب.

المدير يركز على التخطيط، التنسيق، والمراقبة لضمان تنفيذ الأهداف بالطرق المثلى.

الاختلافات الرئيسية:

1-الرؤية مقابل التنظيم :القيادة تتعلق بالرؤية المستقبلية والإلهام، بينما الإدارة تركز على التنظيم والتخطيط اليومي[8].

2-الأسلوب التأثيري مقابل الأسلوب التنفيذي :القائد يستخدم أساليب التأثير والتحفيز، بينما المدير يستخدم أساليب التنفيذ والمراقبة.

3-التركيز على الأشخاص مقابل التركيز على العمليات :القائد يركز على الناس والتحفيز، بينما المدير يركز على العمليات والإجراءات.

ج-أنماط القيادة:

1- القيادة التحويلية[9]:(Transformational Leadership)

القيادة التحويلية هي أسلوب قيادة يهتم بالقيم والتوجهات الفكرية للقائد في تحفيز وتوجيه الأفراد لتحقيق أهداف جماعية من خلال إلهامهم وتطويرهم.

الخصائص :

أ- التأثير الإيجابي على الفريق.
ب- تحفيز الأفراد للعمل نحو تحقيق رؤية أكبر.
ت- تشجيع الابتكار والتغيير.

[8] كوفي، س .(2004) .العادات السبع للأشخاص الأكثر فاعلية .ترجمة: عبد الرحمن المعمر، دار الفكر.

[9] (Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press, 411 ص).

القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد الأفراد على الوصول إلى إمكانياتهم الكاملة وتغيير أسلوبهم للعمل نحو تحقيق أهداف أكبر ."

د- القيادة التبادلية:(Transactional Leadership)

القيادة التبادلية تعتمد على مبدأ المكافأة والعقاب حيث يقوم القائد بتوجيه أفراده من خلال منح المكافآت في حال تحقيق الأهداف أو معاقبتهم عند الفشل في إنجاز المهام.

الخصائص :

1-تحكم صارم.

2-وجود أهداف قصيرة المدى.

3-يعتمد على المعاملات الملموسة مثل المكافآت والعقوبات.

هـ- القيادة الاستبدادية:(Autocratic Leadership)

القائد الاستبدادي يتخذ جميع القرارات بشكل فردي دون استشارة الفريق أو السماح لهم بالتفاعل في عملية صنع القرار[10].

الخصائص :

1-اتخاذ قرارات مركزية.

2-قلة أو انعدام التفاعل مع الفريق.

3-سيطرة قوية على الإجراءات.

القيادة الاستبدادية هي عندما يتخذ القائد القرارات بنفسه دون مشاركة الآخرين..."

ل- القيادة الديمقراطية:(Democratic Leadership)

تعريف :القيادة الديمقراطية تتيح للموظفين فرصة المشاركة في صنع القرارات والتخطيط، مع وجود القائد في دور التوجيه والمساعدة.

[10] ". (Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press,144ص

الخصائص :

- مشاركة الفريق في اتخاذ القرارات.
- تفاعل كبير بين القائد وأفراده.
- تعزيز التعاون بين الأعضاء.

5.القيادة الخدمية:(Servant Leadership)

القيادة الخدمية تركز على خدمة الآخرين أولاً، حيث يسعى القائد لتلبية احتياجات الموظفين وتطويرهم ليحققوا النجاح.

الخصائص :

1-قادة يخدمون موظفيهم.

2-التركيز على تطوير وتحفيز الأفراد.

3-إظهار الاهتمام برفاهية الفريق.

ك- القيادة التوجيهية:(Coaching Leadership)

القائد التوجيهي يركز على تطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال توجيههم ومساعدتهم على تحسين أدائهم[11].

الخصائص :

1-تعزيز التعليم المستمر.

2-التركيز على تحسين الأداء الفردي والجماعي.

3-التعاون في تحديد الأهداف والنمو الشخصي..

[11] ". (Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press38ص

ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحديد الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة أو المنظمة، ووضع الخطط والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بشكل فعّال. إنه يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الاتجاهات التي يجب أن تتبعها لتحقيق النجاح المستدام.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستمرة تهدف إلى تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتطوير استراتيجيات لتحقيق أهدافها الكبرى. يعتمد التخطيط الاستراتيجي على جمع وتحليل البيانات المتاحة من البيئة الداخلية والخارجية، ثم تحديد التوجهات التي ينبغي أن تسير عليها المؤسسة لضمان نجاحها على المدى الطويل.

"التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية تحدد أولويات المنظمة وتوجهاتها المستقبلية بناءً على تحديد أهدافها المستقبلية وتحليل العوامل المحيطة بها."

2- أهداف التخطيط الاستراتيجي:

أهداف التخطيط الاستراتيجي تتعدد وتختلف حسب طبيعة المؤسسة والظروف التي تمر بها، لكن أبرز الأهداف التي يسعى التخطيط الاستراتيجي لتحقيقها تشمل[12]:

أ- تحديد الأهداف المستقبلية :يساعد التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة، وذلك بما يتماشى مع رؤية المؤسسة ورسالتها.

ب- تحليل البيئة :من خلال التحليل البيئي، يساعد التخطيط الاستراتيجي على فهم التحديات والفرص في السوق والمجتمع.

ت- تحقيق التكامل بين الموارد :يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل يتماشى مع الأهداف.

ث- إدارة المخاطر :يساعد التخطيط الاستراتيجي على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية ووضع خطط لتقليل تأثيرها.

ج- تحقيق النمو المستدام :يساهم التخطيط الاستراتيجي في تطوير استراتيجيات تحقق استدامة النمو على المدى الطويل.

[12] الربيعي، عبد الله التخطيط الاستراتيجي في المنظمات عمان.(دار الثقافة.2015)ص45

أن "أهداف التخطيط الاستراتيجي تشمل التحليل الدقيق للبيئة، ووضع الأهداف التي يمكن تحقيقها، وكذلك تخصيص الموارد لتحقيقها بأعلى درجة من الكفاءة." المصدر:

3- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي أساسًا لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات. تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة جوانب، منها[13]:

أ- توجيه العمل المؤسسي :يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه كافة الجهود والأنشطة داخل المنظمة نحو تحقيق أهدافها الكبرى، مما يعزز من كفاءة الأداء.
ب- التحليل المستمر للبيئة :من خلال التخطيط الاستراتيجي، يستطيع القائد والمستثمرون تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة.
ت- تحقيق الاستدامة :من خلال تحديد الأهداف بعيدة المدى ووضع خطط لتحقيقها، يساعد التخطيط الاستراتيجي على ضمان استدامة نمو المنظمة على المدى الطويل.
ث- تحسين القدرة التنافسية :يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق من خلال التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحديد الفرص المتاحة.
ج- إدارة المخاطر :يساعد التخطيط الاستراتيجي في التعرف على المخاطر المحتملة في المستقبل ووضع استراتيجيات للتعامل معها.

التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل"

أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في ضمان استدامة الأداء والتطور المستمر للمؤسسة."

3- أبعاد الاستراتيجية:

أ- الأهداف :الاستراتيجية ترتكز على تحديد أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها.
ب- البيئة :تتعلق الاستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات.
ج- الموارد :تشمل الاستراتيجية تخصيص الموارد المتاحة بفعالية من أجل تحقيق الأهداف المحددة.
د- التنفيذ :تتضمن الاستراتيجية الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف[14].

13 . الصادق جمال .التخطيط الاستراتيجي: الأسس والمفاهيم القاهرة (.دار الفكر العربي 2014)ص112

14 .الراشد، فهد أساسيات بناء الاستراتيجيات الرياض .مكتبة الفجر2014ص101

مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي:

1. تحليل الوضع الحالي (التحليل البيئي):

هذه المرحلة، يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- ✓ **البيئة الداخلية :تشمل تحليل الموارد المتاحة (مثل: القوى العاملة، التكنولوجيا، المالية).**
- ✓ **البيئة الخارجية :تتضمن تحليل عوامل السوق، المنافسة، الاقتصاد، التغيرات التكنولوجية والقانونية، والتوجهات الاجتماعية.**
- ✓ **أدوات التحليل :مثل تحليل(SWOT تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات)[15]**

2. تحديد الرؤية والرسالة:

في هذه المرحلة، يتم تحديد الرؤية التي توضح الاتجاه طويل الأمد للمنظمة، والرسالة التي تعكس الغرض من وجود المنظمة وأهدافها الحالية.

الرؤية :هي الصورة المستقبلية التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

الرسالة :هي بيان يتحدد من خلاله دور المنظمة وأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

الرؤية والرسالة تشكلان الأساس الذي ينبني عليه التخطيط الاستراتيجي ويحددان المسار الذي ينبغي اتباعه لتحقيق النجاح.

3. تحديد الأهداف الاستراتيجية:

بعد تحديد الرؤية والرسالة، يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى التي تسعى المنظمة لتحقيقها. هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس وواقعية.

يجب أن تكون الأهداف واضحة، قابلة للتنفيذ، ومرتبطة بتحقيق الرؤية والرسالة.

4. تطوير الاستراتيجيات:

[15]:العيسى حسين إدارة الاستراتيجيات في المؤسسات القاهرة(.دار الثقافة.2014)ص123

في هذه المرحلة، يقوم الفريق الإداري بتطوير استراتيجيات محددة لتحقيق الأهداف الموضوعة. يشمل ذلك تحديد المبادرات والاستثمارات التي ستؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.

يمكن أن تشمل الاستراتيجيات التوسع في الأسواق الجديدة، تحسين الجودة، أو التركيز على الابتكار.

5. تنفيذ الاستراتيجية:

تنفيذ الاستراتيجية يتطلب تخطيطًا مفصلاً لجميع الأنشطة التي سيتم القيام بها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

شمل ذلك تحديد المسؤوليات، تخصيص الموارد، ووضع جداول زمنية لتنفيذ الاستراتيجيات.

تنفيذ الاستراتيجية يتطلب التنسيق بين جميع الأقسام والتأكد من تخصيص الموارد اللازمة بشكل فعال

مراقبة وتقييم الأداء:

في هذه المرحلة، يتم متابعة تقدم تنفيذ الاستراتيجية ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة. يساعد هذا على تقييم فاعلية الاستراتيجيات واتخاذ التدابير التصحيحية إذا لزم الأمر[16].

يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس النجاح.

عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية مستمرة تحتاج إلى تحليل دقيق للبيئة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والعمل على تنفيذها بشكل فعّال. من خلال هذه العملية، يمكن للمنظمات تحديد توجهاتها المستقبلية وتحقيق النجاح المستدام.

ثالثاً:مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي العملية التي تقوم بها المؤسسات أو الأفراد للتعامل مع الحالات غير المتوقعة أو الطارئة التي قد تهدد استمرارية العمل أو قد تؤثر سلبًا على السمعة أو الأداء. تهدف إدارة الأزمات إلى تقليل الأضرار المحتملة والتعامل مع الوضع بشكل منهجي وفعّال.

[16] : الصادق، جمال ،**التخطيط الاستراتيجي**: الأسس والمفاهيم القاهرة(.دار الفكر العربي 2014)ص135

إدارة الأزمات تتضمن مجموعة من الأنشطة والخطط التي تهدف إلى تحضير المنظمات أو الأفراد لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، وتقديم حلول لحل الأزمة، وكذلك اتخاذ تدابير وقائية لتجنب وقوع الأزمات المستقبلية[17].

أهمية إدارة الأزمات:

1. الحد من الأضرار :من خلال التحضير المسبق، تساعد إدارة الأزمات في تقليل التأثيرات السلبية التي قد تتعرض لها المنظمة.
2. حماية سمعة المنظمة :التعامل السريع والمناسب مع الأزمات يعزز سمعة المنظمة ويساهم في استعادة الثقة بين العملاء والجمهور.
3. تحقيق استجابة فعالة :من خلال وجود خطط طوارئ واستراتيجيات واضحة، يمكن الاستجابة بشكل سريع وفعّال.
4. تعزيز القدرة التنافسية :المنظمات التي تدير الأزمات بكفاءة تكون قادرة على التكيف بشكل أسرع مع التغيرات المفاجئة في السوق[18].

أهداف إدارة الأزمات:

تهدف إدارة الأزمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في تخفيف الأضرار وتحقيق الاستجابة الأمثل خلال الأزمات وهي كالاتي:

1. الاستعداد المسبق :تطوير خطط طوارئ وتدريب الموظفين للتعامل مع الأزمات المحتملة.
2. الاستجابة السريعة :توفير استجابة سريعة وفعّالة للأزمة، مما يقلل من تأثيراتها السلبية.
3. إعادة البناء والتعافي :العمل على استعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة بعد الأزمة، وإعادة بناء الثقة في المنظمة.
4. الوقاية :وضع استراتيجيات لتقليل احتمالية حدوث الأزمات المستقبلية

إدارة الأزمات هي عنصر حاسم في حياة المنظمات التي تسعى للحفاظ على استقرارها واستمراريتها في ظل الظروف الطارئة. من خلال التحضير الجيد والاستجابة السريعة، يمكن للمنظمات تجاوز الأزمات بنجاح.

17 :الفهد، سليمان .إدارة الأزمات في المؤسسات.القاهرة(دار المعرفة.2017)ص33

18:السعيد،محمد .إدارة الأزمات في المؤسسات الكبرى . الرباط (دار الأمان.2015)ص72

تحليل الأزمات:

تحليل الأزمات هو عملية دراسة وفحص العوامل المسببة للأزمة وأثرها المحتمل على المنظمة أو الأفراد، مع تحديد الطرق المثلى للتعامل معها. يشمل تحليل الأزمات تقييم الأحداث التي أدت إلى حدوث الأزمة، واستخلاص الدروس منها، وتقديم استراتيجيات لتحسين الاستجابة للأزمات المستقبلية.

تعريف تحليل الأزمات:

تحليل الأزمات هو تقييم منهجي للأسباب والتداعيات المحتملة للأزمة على مختلف جوانب المنظمة، سواء كانت اقتصادية، اجتماعية، أو قانونية، بهدف وضع خطط واستراتيجيات لتقليل الأضرار وتحقيق التعافي السريع.

"تحليل الأزمات هو عملية تتضمن فحص الأسباب الجذرية للأزمة وأثرها المحتمل على المؤسسة، وكذلك وضع استراتيجيات لإدارة الأزمة والتقليل من تأثيراتها." [19]

مراحل تحليل الأزمات:

1. **التعرف على الأزمة:**

تبدأ عملية التحليل بالتعرف على الأزمة فور حدوثها. يجب تحديد نوع الأزمة (طبيعية، اقتصادية، اجتماعية) ومدى تأثيرها على المنظمة.

مثل استخدام تقنيات الاستجابة السريعة ونظام الإنذار المبكر.

"التعرف المبكر على الأزمة يمكن أن يساهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات سريعة لتقليل الضرر. .

2. **تحليل الأسباب الجذرية:**

يتطلب هذا تحديد الأسباب الرئيسية التي أدت إلى حدوث الأزمة. يمكن أن تكون هذه الأسباب مرتبطة بإدارة الموارد، أو البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أو أخطاء بشرية.

رابعا: شركة بشائر لأنابيب البترول

[19] الراشد يوسف .تحليل الأزمات وإدارتها في المنظمات .القاهرة (دار الفكر العربي .2017)ص62

النشأة والتطور

هي شركة سودانية تعمل في مجال البترول تركز الشركة علي بناء خطوط الانابيب والبنية التحتية اللازمة لنقل النفط في عام 1_9_2001 تم التوقيع النهائي لانشاء شركة (بترودار)لعمليات التنقيب التي كونها كونسرتيوم مشكلا من شركة الخليج للبترول والشركة الصينيه الوطنيه وشركة سودابيت السودانيه وشركة إماراتية علي ان تبدا الشركة التنقيب في مناطق أعالي النيل والنيل الأبيض ويمتد خط الانانبيب 1500 كيلوا متر من حوض ملوط في ولاية أعالي النيل بدولة جنوب السودان الي ساحل البحر الأحمر بالسودان.

في عام 2018 تم سودنة الشركة واصبح اسمها بشائر لخطوط الانابيب وخلال فترة 2021-2023 ركزت الشركة علي تعزيز قدراتها في إدارة الازمات وتطبيق التخطيط الاستراتيجي لتحقيق استدامة العمل ورفع جودة المنتجات[20].

الرؤية

أن تكون شركة رائدة وموثوقة في صناعة أنابيب النفط والغاز على المستوى الإقليمي، مع تحقيق التميز في الجودة والابتكار والإدارة المستدامة.

الرسالة

تقديم حلول هندسية متكاملة ومنتجات أنابيب ذات جودة عالية تلبي احتياجات صناعة النفط والغاز، مع الالتزام بالمعايير الدولية، والسلامة المهنية، والاستدامة البيئية.

الأهداف[21]

- **أ- تطوير خطوط إنتاج متقدمة لتعزيز الكفاءة والجودة.**
- **ب- تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عالمي.**
- **ج- تطبيق أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.**
- **د- تعزيز الكفاءات البشرية من خلال التدريب المستمر وتنمية المهارات.**
- **هـ- دعم التنمية المستدامة وتقليل التأثير البيئي.**

[20] موقع شركة بشائر لأنابيب البترول الرسمي، قسم "من نحن"، تم الاطلاع عليه في 26 مايو 2025، الرابط: www.bashaer-pipes.com/abut-us

21 التقرير السنوي لشركة بشائر لأنابيب البترول 2023، قسم الإدارة الاستراتيجية، منشور داخلي

الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة بشائر لأنابيب البترول من عدة أقسام رئيسية تدعم تحقيق أهداف الشركة، وتشمل[22]:

- **الإدارة التنفيذية: مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات الكبرى.**
- **قسم الإنتاج: يختص بإدارة خطوط التصنيع وضمان جودة المنتجات.**
- **قسم إدارة الجودة: يضمن التزام المنتجات بالمعايير والمواصفات الفنية.**
- **قسم الموارد البشرية: يهتم بتطوير الكفاءات وتوظيف العاملين.**
- **قسم العلاقات العامة والتسويق: يدير علاقات العملاء ويعمل على توسعة السوق.**
- **قسم إدارة الأزمات والمخاطر: مسؤول عن وضع خطط الطوارئ والتعامل مع المخاطر المحتملة.**
- **قسم التشغيل والصيانة: مسؤول عن تشغيل محطات الضخ وصيانتها .**

القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في شركة بشائر لأنابيب البترول:

القيادة في الشركة:

تتميز شركة بشائر لأنابيب البترول بقيادة إدارية متمكنة وذات رؤية استراتيجية، تعمل على توجيه وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المؤسسية. تعتمد القيادة في الشركة على مبدأ الشراكة والتواصل الفعّال مع فرق العمل، مما يعزز من ثقافة العمل الجماعي والابتكار. كما تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين وتعزيز روح المسؤولية، خاصةً في المواقف الحرجة التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار وحسم الإجراءات.

التخطيط الاستراتيجي[23]:

تعتمد الشركة على تخطيط استراتيجي شامل يركز على تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديد الفرص والتحديات. يشمل التخطيط تحديد الأهداف طويلة الأمد، وتطوير سياسات واضحة لإدارة الموارد وتوظيف التقنيات الحديثة. من خلال التخطيط الدقيق، تضمن الشركة استمرارية العمل بكفاءة، وتطوير منتجات تتماشى مع متطلبات السوق، مما يدعم تنافسيتها في قطاع أنابيب

22 مركز الدراسات الاقتصادية، "دراسة سوق أنابيب النفط في الشرق الأوسط"، 2023، ص. 45–55.

23 التقرير السنوي لشركة بشائر لأنابيب البترول 2023، قسم التخطيط الاستراتيجي، منشور داخلي.

البترول[24].

إدارة الأزمات [25]:

أدركت الشركة أهمية وضع خطط لإدارة الأزمات والتعامل مع المخاطر التي قد تؤثر على سير العمل. تمتلك الشركة آليات فعالة لرصد المخاطر المحتملة والاستجابة السريعة عند وقوع الأزمات، بما في ذلك تشكيل فرق طوارئ مدربة وتوفير الموارد اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة. يُعد التنسيق بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات عاملاً رئيسيًا في الحد من الأضرار واستعادة العمل بشكل سريع.

التكامل بين القيادة، التخطيط، وإدارة الأزمات

تعمل القيادة في شركة بشائر كحلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، حيث تقوم بتحويل الخطط إلى أفعال وتوجيه فرق العمل خلال الأزمات. يساهم هذا التكامل في تعزيز المرونة التنظيمية والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة، مما يدعم استدامة الشركة وقدرتها على مواجهة التحديات بكفاءة.

خامساً: الدراسة الميدانية :

منهجية الدراس الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع موظفي شركة بشائر لأنابيب البترول ممن لهم خبرة في مجال الإدارة والقيادة.

مجتمع الدراسة وعينتها

شملت الدراسة عينة من العاملين في شركة بشائر لأنابيب البترول خلال الفترة 2021-2023، شملت مدراء أقسام، قياديين، وموظفين ذوي خبرة.

أدوات جمع البيانات

تم استخدام استبيان مكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس متغيرات التخطيط الاستراتيجي، القيادة، وإدارة الأزمات، مع تحليل إحصائي باستخدام برامج التحليل المناسبة) مثل (SPSS لاختبار الفرضيات.

[24] موقع شركة بشائر لأنابيب البترول الرسمي، قسم "القيادة والإدارة"، تم الاطلاع عليه في 26 مايو 2025، الرابط: www.bashaer-pipes.com/leadership

25 تقرير إدارة الأزمات في شركة بشائر لأنابيب البترول، قسم السلامة والأمن الصناعي، 2024

ثانياً: الفرضيات الرئيسية والتحليل الإحصائي

1- توصيف العينة (التحليل الوصفي)

جدول رقم (1)

توصيف العينة (التحليل الوصفي)

المتغير	التكرار(n)	النسبة(%)
الجنس (ذكر)	120	80%
الجنس (أنثى)	30	20%
العمر(25-35)	70	46.7%
العمر(36-45)	50	33.3%
أكثر من 45 سنة	30	20%
سنوات (5>سنوات)	90	60%
سنوات الخبرة (5-10 سنوات)	40	26.7%
أكثر من 10 سنوات	20	13.3%

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1.الفرضية الأولى:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الأزمات".

جدول رقم (2) التحليل :معامل ارتباط بيرسون

المتغيران	Sig (2-tailed)	الدلالة
القيادة × إدارة الأزمات	0.000	دالة إحصائياً

النتيجة :توجد علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً بين القيادة وإدارة الأزمات.

2- الفرضية الثانية:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي".

جدول رقم (3)

المتغيران	معامل الارتباط (r)	Sig	الدلالة
القيادة × التخطيط الاستراتيجي	0.70	0.000	دالة إحصائياً

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

النتيجة :توجد علاقة قوية ودالة إحصائياً بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي.

3-الفرضية الثالثة:

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات".

جدول رقم (4)

المتغيران	معامل الارتباط(r)	Sig	الدلالة
التخطيط الاستراتيجي × إدارة الأزمات	0.60	0.000	دالة إحصائياً

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

النتيجة :توجد علاقة دالة إحصائياً بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

رابعاً: الفرضية الرابعة (الفرضية الوسيطة)

"هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية يتم فيها توسط القيادة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات".

يتم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) أو النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) عبر AMOSأو SPSSباستخدام تحليل الانحدار المتعدد والمتسلسل.

خطوات التحليل:

1-تأثير التخطيط الاستراتيجي على القيادة (المتغير الوسيط):

جدول (5)

النموذج	B	Beta	Sig
التخطيط → القيادة	0.72	0.70	0.000

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

2-تأثير القيادة على إدارة الأزمات:

جدول رقم (6)

Beta	النموذج	B	Beta	Sig
0.65	القيادة → إدارة الأزمات	0.68	0.65	0.000

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

2- التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات:

جدول (7)

النموذج	B	Beta		Sig
التخطيط → إدارة الأزمات	0.35	0.30		0.001

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التأثير الكلي والجزئي (التحليل الوسيط):

- **التأثير المباشر :من التخطيط لإدارة الأزمات = 0.30**
- **التأثير غير المباشر (عبر القيادة)0.455 = 0.65 × 0.70 :**
- **التأثير الكلي0.755 = 0.455 + 0.30 :**

النتيجة :القيادة تلعب دورا وسيطا جزئيا قويا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

تحليل الفرضية الأولى: **جدول (8)القيادة وإدارة الأزمات**

العبارة	Chi-Square	درجات الحرية (df)	Chi-Square	القيمة الاحتمالية (p-value)	التفسير والاتجاه
القيادة في مؤسستي تستجيب بسرعة وفعالية عند وقوع الأزمات.	45.23	4	45.23	0.000 < 0.05	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد، مما يدل على أهمية القيادة في الاستجابة السريعة للأزمات.
القادة في المؤسسة يوجهون الفريق بوضوح خلال فترات الأزمات.	39.87	4	39.87	0.000 < 0.05	استجابات الأفراد تختلف دالياً إحصائياً، تؤكد دور القيادة في توجيه الفريق بفعالية خلال الأزمات.
أسلوب القيادة يعزز الثقة ويحفز الموظفين أثناء الأزمات.	42.10	4	42.10	0.000 < 0.05	الفروقات الإحصائية تدعم أن القيادة تؤثر إيجابياً على تحفيز الفريق والثقة أثناء الأزمات.
القيادة تساعد في تقليل آثار الأزمات على سير العمل.	38.75	4	38.75	0.000 < 0.05	هناك فروقات معنوية في توزيع الردود، تعكس تأثير القيادة في التخفيف من آثار الأزمات.
القادة يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة في أوقات الأزمات.	47.56	4	47.56	0.000 < 0.05	الفروقات الدالة إحصائياً تظهر قدرة القادة على اتخاذ قرارات حاسمة ومهمة خلال الأزمات.

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التفسير العام:

- **القيمة الاحتمالية (p-value) لجميع العبارات أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يشير إلى أن النتائج ليست صدفة وأن هناك فروقات حقيقية في استجابات العينة.**
- **اختبار Chi-Square يؤكد وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في كيفية تقييم الأفراد لدور القيادة في إدارة الأزمات.**
- **هذا يعزز صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة وإدارة الأزمات.**

- بمعنى عملي، القيادة الإدارية تلعب دورًا حيويًا وفعالاً في كيفية استجابة المؤسسة للأزمات، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحفيز الفريق للحفاظ على استمرارية العمل وتقليل الأضرار.

تحليل الفرضية الثانية: جدول (9) العلاقة بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي

العبارة	Chi-Square	درجات الحرية (df)	القيمة الاحتمالية (p-value)	التفسير والاتجاه
القيادة في مؤسستي تدعم وضع خطط استراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف.	48.12	4	0.000 < 0.05	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد، مما يؤكد أهمية دعم القيادة للتخطيط الاستراتيجي.
القادة يشجعون المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة.	44.55	4	0.000 < 0.05	استجابات الأفراد مختلفة دالياً، مما يدل على دور القادة في تعزيز المشاركة في التخطيط.
التخطيط الاستراتيجي يتم تطبيقه بفعالية تحت إشراف القيادة.	46.30	4	0.000 < 0.05	الفروقات الإحصائية تعكس قدرة القيادة على تطبيق الخطط الاستراتيجية بنجاح.
القادة يراجعون ويحدثون الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان التكيف مع المتغيرات.	42.78	4	0.000 < 0.05	هناك فروقات معنوية في التقييم، تؤكد حرص القيادة على مراجعة وتحديث الخطط.
القيادة تساهم في توجيه التخطيط الاستراتيجي لتحقيق نتائج مستدامة.	49.05	4	0.000 < 0.05	الفروقات الدالة إحصائياً تدل على دور القيادة في تحقيق استدامة التخطيط والنتائج.

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التفسير العام:

- ✓ القيمة الاحتمالية (p-value) لجميع العبارات أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروقات حقيقية وذات دلالة إحصائية في تقييمات العينة.
- ✓ يشير اختبار Chi-Square إلى وجود اختلافات واضحة في آراء الأفراد حول دور القيادة في التخطيط الاستراتيجي.
- ✓ هذا يؤكد صحة الفرضية الثانية بأن هناك علاقة قوية ودالة إحصائياً بين القيادة والتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ عملياً، القيادة الفعالة تعزز من جودة التخطيط الاستراتيجي من خلال دعم المشاركة، المتابعة، والتطوير المستمر للخطط بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

تحليل الفرضية الثالثة: جدول (10)العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

العبارة	Chi-Square	درجات الحرية (df)	القيمة الاحتمالية (p-value)	التفسير والاتجاه
التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يساعد في التنبؤ بالأزمات المحتملة.	43.50	4	0.000 < 0.05	توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات الأفراد، مما يؤكد أهمية التخطيط في توقع الأزمات.
الخطط الاستراتيجية تشمل إجراءات واضحة لإدارة الأزمات.	40.75	4	0.000 < 0.05	استجابات الأفراد مختلفة دالياً، تدل على وجود خطط منظمة لإدارة الأزمات ضمن التخطيط الاستراتيجي.
التخطيط الاستراتيجي يساهم في تقليل تأثير الأزمات على سير العمل.	44.10	4	0.000 < 0.05	الفروقات الإحصائية تعكس دور التخطيط في التخفيف من آثار الأزمات على العمليات.
فرق العمل تتبع الخطط الاستراتيجية بوضوح أثناء مواجهة الأزمات.	39.90	4	0.000 < 0.05	هناك فروقات معنوية في تقييم الاستجابات، تدل على وضوح الخطط ودورها في توجيه الفرق أثناء الأزمات.
التخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسة من التعافي السريع بعد الأزمات.	45.60	4	0.000 < 0.05	الفروقات الدالة إحصائياً تشير إلى فعالية التخطيط في تسريع التعافي بعد الأزمات.

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التفسير العام:

- **القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05 لجميع العبارات، مما يشير إلى وجود فروقات معنوية حقيقية في تقييم دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.**
- **نتائج اختبار Chi-Squareتؤكد وجود اختلافات مهمة في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.**
- **هذا يدعم الفرضية الثالثة بأن التخطيط الاستراتيجي له علاقة ذات دلالة إحصائية مع إدارة الأزمات.**
- **عملياً، التخطيط الاستراتيجي الجيد يمكن المؤسسة من التنبؤ بالأزمات، إعداد الخطط الواضحة، والتخفيف من آثار الأزمات مع تسريع عملية التعافي.**

تحليل الفرضية الرابعة: جدول (11) دور القيادة كمتغير وسيط بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات

التأثير	Sig (p-value)	Beta (β)	B	التفسير والاتجاه
تأثير التخطيط الاستراتيجي على القيادة	0.000 < 0.05	0.70	0.72	علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائياً، مما يدل على أن التخطيط يؤثر بشكل كبير على القيادة.
تأثير القيادة على إدارة الأزمات	0.000 < 0.05	0.65	0.68	تأثير إيجابي ودال إحصائياً، تعكس أهمية القيادة في تحسين إدارة الأزمات.
التأثير المباشر للتخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات	0.001 < 0.05	0.30	0.35	تأثير مباشر متوسط لكنه دال إحصائياً، مما يعني أن التخطيط له تأثير خاص على إدارة الأزمات.

المصدر إعداد الباحثة من بيانات الدراسة 2024م

التحليل الكلي لتأثير الوساطة:

- **التأثير المباشر للتخطيط على إدارة الأزمات = 0.30**
- **التأثير غير المباشر)عبر القيادة) = 0.70 × 0.65 = 0.455**
- **التأثير الكلي 0.755 = 0.455 + 0.30 =**

التفسير العام:

- **القيم الإحصائية (Sig < 0.05) لجميع المسارات تشير إلى دلالتها الإحصائية العالية.**
- **القيادة تعمل كمتغير وسيط جزئي قوي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، أي أن جزءاً من تأثير التخطيط على إدارة الأزمات يمر عبر تحسين القيادة.**
- **هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي لا يؤثر فقط بشكل مباشر على إدارة الأزمات، بل يعزز كذلك من أداء القيادة التي بدورها تحسن إدارة الأزمات.**
- **من الناحية العملية، يجب أن تركز المؤسسات على تطوير القيادة إلى جانب التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أفضل نتائج في مواجهة الأزمات.**

النتائج:

1. **وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة في شركة بشائر لأنابيب البترول خلال الفترة 2021-2023م.**
2. **حيث أظهرت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي الفعّال يدعم تطوير وتحسين قدرات القيادة داخل الشركة.**

3. تأثير القيادة بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على إدارة الأزمات في الشركة. القيادة الفعالة ساهمت في تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات والتحديات التي واجهتها خلال الفترة المدروسة.
4. العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات موجودة ولكن بدرجة تأثير مباشر متوسطة.
التخطيط الاستراتيجي ساعد في وضع الخطط والإجراءات اللازمة لمواجهة الأزمات، لكن هذا التأثير لم يكن بالقوة التي يظهرها عند وجود قيادة فاعلة.
5. القيادة تعمل كمتغير وسيط جزئي قوي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات. حيث أن تأثير التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات يتعزز بشكل كبير بوجود قيادة قوية وفعالة، مما يزيد من قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات بفعالية.
6. تأكيد أهمية التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والقيادة في رفع كفاءة إدارة الأزمات، خاصة في قطاع أنابيب البترول الذي يتطلب استجابة سريعة ودقيقة للأزمات.

التوصيات

1. تعزيز برامج تطوير القيادة في شركة بشائر لأنابيب البترول، من خلال التدريب المستمر ورفع مهارات القادة في مجالات اتخاذ القرار وإدارة الأزمات لضمان استجابة فعالة في مواجهة التحديات.
2. دمج القيادة الفعالة ضمن عمليات التخطيط الاستراتيجي، بحيث لا يقتصر التخطيط على وضع الخطط فقط، بل يشمل تطوير آليات قيادية قوية لتنفيذ هذه الخطط بفعالية.
3. تطوير نظام مراقبة وتقييم دوري لتطبيق الخطط الاستراتيجية وأداء القيادة، وذلك لضمان التكيف المستمر مع المتغيرات الطارئة وتحسين إدارة الأزمات بشكل مستمر.
4. تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتواصل داخل الشركة، لدعم القيادة في توجيه الفرق وإشراك الموظفين في تنفيذ الخطط ومواجهة الأزمات بنجاح.
5. اعتماد أساليب تحليل المخاطر بشكل دوري ضمن التخطيط الاستراتيجي، مع التركيز على دور القيادة في توجيه الاستجابات السريعة والمرنة للأزمات، مما يقلل من الأضرار المحتملة.

المراجع والمصادر:

أولاً :المراجع العربية

1. الراشد، فهد .(2014) .أساسيات بناء الاستراتيجيات .الرياض: مكتبة الفجر.
2. الراشد، يوسف .(2017) .تحليل الأزمات وإدارتها في المنظمات .القاهرة: دار الفكر العربي.
3. الربيعي، عبد الله .(2015) .التخطيط الاستراتيجي في المنظمات .عمان: دار الثقافة.
4. السعيد، محمد .(2015) .إدارة الأزمات في المؤسسات الكبرى .الرباط: دار الأمان.

5. الصادق، جمال .(2014) .التخطيط الاستراتيجي: الأسس والمفاهيم .القاهرة: دار الفكر العربي.
6. العيسى، حسين .(2014) .إدارة الاستراتيجيات في المؤسسات .القاهرة: دار الثقافة.
7. الفهد، سليمان .(2017) .إدارة الأزمات في المؤسسات .القاهرة: دار المعرفة.
8. كوفي، ستيفن .(2004) .العادات السبع للأشخاص الأكثر فاعلية (ترجمة عبد الرحمن المعمر). بيروت: دار الفكر.

مصادر إلكترونية وتقارير داخلية:

9. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2025) .موقع الشركة الرسمي – قسم من نحن .تم الاطلاع عليه في 26 مايو 2025، من: www.bashaer-pipes.com/about-us
10. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2025) .موقع الشركة الرسمي – قسم القيادة والإدارة .تم الاطلاع عليه في 26 مايو 2025، من: www.bashaer-pipes.com/leadership
11. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2023) .التقرير السنوي – قسم الإدارة الاستراتيجية .منشور داخلي.
12. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2023) .التقرير السنوي – قسم التخطيط الاستراتيجي . منشور داخلي.
13. شركة بشائر لأنابيب البترول .(2024) .تقرير إدارة الأزمات – قسم السلامة والأمن الصناعي .منشور داخلي.
14. مركز الدراسات الاقتصادية .(2023) .دراسة سوق أنابيب النفط في الشرق الأوسط، ص 45–55.

ثانيا :المراجع الأجنبية:

1. Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. Free Press.
2. Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.
3. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice (8th ed.). Sage Publications.

ثالثا :الدراسات السابقة

1. الجندي، م. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز .المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 112-134

2. الزهراني، ع. (2016). أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية .مجلة دراسات إدارية، 22(1)، 89-103
3. الشعلان، ف. (2018). دور القادة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على مؤسسات حكومية وخاصة .مجلة الإدارة والتنمية، 15(3)، 45-67
4. الفائز، س. (2019). استراتيجيات إدارة الأزمات في الشركات الخاصة: دراسة ميدانية . مجلة الاقتصاد والأعمال، 33(4)، 56-78
5. المنصور، ر. (2020). القيادة الفعالة وإدارة الأزمات: تحليل حالات في شركات رائدة .مجلة القيادة والتنمية المستدامة، 11(2)، 70-91.