

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

الميدان: علوم اقتصادية والتجارية و علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من اعداد الطالبين:

❖ بوعامر زينب

❖ بن احمد فاطمة

بعنوان:

أثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات

دراسة حالة جامعة غرداية

تم من طرف امام اللجنة المكونة من السادة

الاستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
لعمور رميلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
قلبازة امال	أستاذة محاضرة (أ)	جامعة غرداية	مشرفا و مقرا
شرقي المهدي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة غرداية	ممتحنا

2022-2021

الإهداء

قال الله تعالى في كتابه الكريم: "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقيهما:

*نور دربي الذي ينير لي الحياة منبع الحب والحنان أمي الغالية.

*إلى من علمني الصمود مهما تغيرت الظروف أبي العزيز.

*إلى روح جدي الطاهرة الذي لطالما كان ينتظر لحظة تفوقي و نجاحي

*إلى اختي شيماء وفقها الله و جعلها لي سندا

*إلى من كانوا يضيئون لي الطريق و يساندونني صديقاتي أحلام ، زهرة، ریحاب، سيهام

*إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل صديقتي ورفيقتي في الجامعة

"بن احمد فاطمة "

*إلى اساتذتي الكرام " قلبازة امال " "خنيش يوسف" الذين كان لهم دور في إتمام هذا العمل

*إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة اعمال كل باسمه الخاص.

*إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

زينب بوعامر

الإهداء

إلى من قال فيهما الرحمان " وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً "

شمتت حياتي ودعم مساري إلى من تعبت وقاست الكثير من أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح إلى

من رضيت بالقليل لتصنع منه الكثير، أُمي الغالية .

إلى سندي في هذه الحياة وكل قوتي، الذي تعب من أجل إسعادي، وأفنى حياته من أجل تعليمي ابي

العزیز

إلى روح جدتي التي لطالما كان دعائها حصنا وتوفيقا لي ، رحمها الله واسكنها فسيح جنانه

إلى أختي لبنى وإخوتي زكرياء وعبد الرحيم وحميد ، حفظهم الله

إلى من وقفت بجانبني و خطت معي خطواتي و يسرت لي الصعاب إلى صديقتي العزيزة سلامي ريمة

و إلى زميلتي بوعامر زينب التي لم تفارقني و تعبت معي في انجاز هذا العمل . .

إلى استاذتي و أهل الفضل عليا بإشرافها على هذا العمل .

إلى كل من أحب لي الخير والنجاح يوما ما .

بن احمد فاطمة

شكر وعرافان

نحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل، ونصلي ونسلم على خير الخلق

وخاتم الأنبياء والمرسلين محمد-صلى الله عليه وسلم-

وقد قال أيضا "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نقف وقفة احترام وتقدير ونتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة " قلبازة امال " على

جهودها المبذولة من خلال إرشاداتها وتوجيهاتها القيمة واشرافها على هذا العمل

والشكر الجزيل لكل عمداء كليات جامعة غرداية ورؤساء الاقسام ومسؤولي التخصصات

الذين لم ييخلوا علينا بمعلوماتهم ونصائحهم القيمة التي كانت عوننا لنا في اتمام هذا العمل

وكل أساتذة قسم علوم التسيير وكل أساتذة مشوارنا الدراسي، إلى كل من

وقف على المنابر وأعطى حصيلة فكره إلى الأساتذة الكرام بجامعة غرداية .

نسأل العليّ القدير الموفق لكل شيء أن يجزيهم عنّا خير الجزاء.

الملخص

تسعى هذه الدراسة إلى بحث وتحديد اثر وتأثير القيادة الرشيقة على إدارة الازمات في جامعة غرداية، وتم هيكلة الدراسة عن طريق متغيرات المتمثلة بالقيادة الرشيقة كمتغير مستقل بأبعادها و إدارة الازمات كمتغير تابع. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي و التحليلي كما ان مجتمع الدراسة عبارة عن قادة الجامعة ومن اجل الوصول الى هدف الدراسة توزيع 55 استبانة على افراد العينة و قد تم التحليل على 50 استبانة باستخدام برنامج spss للتحليل الاحصائي وذلك لتحديد الأثر و اختبار الفرضيات في ظل البيانات المتاحة. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: تتوفر ابعاد القيادة الرشيقة بمستوى جيد لدى قادة جامعة غرداية ، إضافة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة و إدارة الأزمات، مما يؤكد بوجود اثر للقيادة الرشيقة على إدارة الازمات. من خلال ما توصلنا اليه في هذه الدراسة قدمنا بعض نصائح متمثلة في وضع طرق إدارة جديدة باستخدام أساليب الرشاقة الإدارية من خلال التدريب على القيادة الرشيقة كمسار رئيسي لحل الازمات في أقل وقت ممكن، وبناء ثقافة تشجع الأساليب الإدارية الحديثة وذلك لمواجهة الازمات متوقعة و الغير متوقعة .

الكلمات المفتاحية : القيادة ، القيادة الرشيقة ، القائد الرشيق ، إدارة الازمات، جامعة غرداية

Summary

This study aims to research and determine the impact and impact of agile leadership on crisis management at the University of Gardia, and the study is structured through variables of agile leadership as an independent variable in its dimensions (humility, trust, calm, objectivity. and the patience of wisdom) and crisis management as a subordinate variable. The researcher has followed the descriptive and analytical curriculum and the study community is a Ghardaia phrase of university leaders in order to reach the study's objective of distributing 55 identifications to sample individuals. The analysis has been done on 50 identifications using the SPSS statistical analysis program to determine the impact and test hypotheses under available data. The study found results, the most important of which: The rational leadership has a good level of leadership among the leaders of the University of Ghardaia, as well as a statistically significant expulsion relationship between agile leadership and crisis management, which confirms the impact of agile leadership on crisis management. Through our findings in this study, we have provided some tips in developing new management methods using management agility methods through training in agile leadership as a key path to resolving crises in the least possible time, and building a culture that encourages modern management methods to cope with predictable and unexpected crises.

Keywords: Leadership, Agile Leadership, Agile Leader, Crisis Management, Ghardaia University

الفهرس

—	الاهداء
—	الشكر
—	الملخص
—	قائمة المحتويات
—	قائمة الجداول
—	قائمة الاشكال
أ_ذ	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الرشيقة وإدارة الازمات
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	الخاتمة
الفصل الثاني: دراسة حالة للقيادة الرشيقة و إدارة الازمات بجامعة غرداية	
28	التمهيد
29	المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة و طرق و أدوات الدراسة
43	المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة و مناقشة النتائج
50	الخاتمة
55	قائمة المراجع
61	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	يمثل متغيرات الدراسة	01
34	يوضح عدد العبارات الاستبيان حسب اجزاء كل محور	02
35	يوضح قائمة التنقيط حسب سلم ليكارت الخماسي	03
36	مقياس تحديد اهمية النسبية	04
36	يمثل ملخص معالجة المراقبة	05
37	اختبار صدق والثبات لعبارات الاستبيان	06
37	ملخص اختبار الصدق والثبات الاستبيان	07
38	يبين معامل ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية	08
39	اختبار التوزيع الطبيعي للنموذج	09
39	يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس	10
40	يمثل توزيع العينة حسب العمر	11
41	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	12
42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية	13
44	يوضح المتوسطات الحسابية لابعاد القيادة الرشيقة	14
45	معامل الارتباط بيرسون	15
45	يوضح طبيعة العلاقة الارتباط الجزئي لكل بعد من ابعاد القيادة الرشيقة	16
47	يوضح حساب نتائج الفرضية 01	17
47	يوضح نتائج اختبار كروسكال	18
48	يوضح تفصيل لدراسة الفروق فيما يخص مؤشر العمر	19
48	يوضح تفصيل لدراسة الفروق فيما يخص مؤشر المستوى الوظيفي	20
49	يوضح تفصيل الدراسة الفروق فيما يتعلق بمؤشر عدد سنوات الخدمة	21

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1-1)	اسباب نشوء الازمات	14
(1-2)	مراحل ادارة الازمة	17
(1-3)	الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية	31
(1-4)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	40
(1-5)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	41
(1-6)	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	42
(1-7)	يمثل توزيع حسب الاقدمية	43

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة الاساتذة المحكمين
03	اختبار صدق والثبات

المقدمة

أ. توطئة

لقد أصبح عالم الأعمال أكثر تغيراً وتنافساً بين المنظمات من ذي قبل، خاصة القطاع الخدمي و القطاع الصناعي الذي اخذ بدوره طابع المنافسة الشرسة، حيث يشهد العالم اليوم و في ظل تلك التطورات عدداً كبيراً من الأزمات، سواءً كانت فردية او جماعية وعلى مختلف المستوى المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي، فبالنظر الى قيادات يتحملون المسؤولية في انجاز الأعمال والمهام على الرغم من اختلاف أحجامها وطبيعتها نشاطها، فكل مؤسسة هي عرضة لمجموعة من التحديات والمشاكل التي قد تتراكم وتتحوّل إلى أزمات يصعب حلها، مما يجعلها في تفكير دائم للبحث عن سبل التخلص منها عن طريق إيجاد الحلول لإدارة هذه الأزمات. حيث تعتبر القيادة الناجحة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات والحد من الأزمات، فهي تعتمد أساساً على التكامل، التوجيه، التحفيز ومحاولة خلق التوازن بينها وبين العاملين من جهة ومن جهة أخرى التصدي للأزمات ومواجهتها من أجل الاستمرار والبقاء.

ومن أجل تحقيق التميز والاستدامة أظهرت التطورات الفكرية المعاصرة في القيادة الحديثة مصطلحات حثت المنظمات على الاستجابة لما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المصطلحات القيادة الرشيقة او المرنة حيث يرتبط مصطلح الرشاقة بالسلوكيات التي تسمح للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغييرات او الأزمات الغير متوقعة.

كما تعتبر مجموعة من السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، وتخفض مستويات هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض التعاون، و يحقق تواجداً حافزاً للعاملين داخل المنظمة، و تعكس القيادة الرشيقة كل ما يملكه القائد من مهارات وميزات تميزه عن غيره لكي يكون مثالاً للعاملين في فريقه ويكون محفزاً قوياً لهم على أداء الأعمال و تحقيق أهداف المنظمة. من خلال الاعتبارات السابقة سنحاول في دراستنا الحالية تحديد مدى تأثير القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات داخل المؤسسات، وقد تطلب ذلك إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية والمتمثلة في جامعة غرداية.

ب. عليه نطرح إشكالية الدراسة التالية:

ما مدى تأثير القيادة الرشيقة على إدارة الأزمات في جامعة غرداية؟

و يتحدد على ضوء هذا الطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد تطبيق لأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الثقة، الهدوء، الموضوعية، الصبر، الحكمة) من طرف مسؤولي جامعة غرداية؟

2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في جامعة غرداية ؟

3. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة لأثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بجامعة غرداية؟

ت. الفرضيات:

أ. لا يوجد تطبيق لأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الثقة، الهدوء، الموضوعية، الصبر، الحكمة) من طرف مسؤولي جامعة غرداية.

ب. يوجد تأثير للقيادة الرشيقة في إدارة الازمات في جامعة غرداية.

ت. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الرشيقة في إدارة الازمات في جامعة غرداية.

ث. يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة لأثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات بجامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ث. مبررات اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي للبحث في مثل هذه الدراسات.
- الرغبة في التعمق في مجال القيادة الرشيقة.
- اثراء المعارف الفردية من اجل الاستفادة منها في المستقبل و ميادين العمل.
- ابراز ومعرفة مختلف أنشطة ومهارات القيادة الرشيقة في العلاقات العامة

الأسباب الموضوعية:

- __ تسليط الضوء على القيادة الرشيقة كونها مصطلحا حديثا.
- __ الاهمية والمكانة العلمية التي يكتسبها الموضوع.
- __ كانت رشاقة المؤسسة أمراً مرغوباً فيه وأصبحت في الوقت الحالي ضرورة. كما تجمع الرشاقة عبر المؤسسة بأكملها بين السرعة والاستقرار، وهذا يساعد على وضوح الدور والابتكار والانضباط التشغيلي لأنه يصبح ضرورياً للقادة من أجل التكيف وسرعة الاستجابة للازمات الغير المتوقعة هناك لدراسة تأثير الرشاقة في المهارات القيادية سيؤدي إلى تحسين مواجهة الازمات

ج. اهداف الدراسة:

__ ابراز مدى تطبيق قادة جامعة غرداية لأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الثقة،.....)

__ بيان مدى التأثير التي تقوم به القيادة الرشيقة على إدارة الازمات

__ ابراز اهم الطرق الأساليب للتعامل مع الازمات.

ح. أهمية الدراسة:

تنطلق اهمية الدراسة الحالية من سعيها لتبيان أهمية التأثير الذي تمارسه القيادة الرشيقة على ادارة الازمات في تأمين العلاقات التنظيمية بين المستويات الادارية بحيث ان المصاعب والتحديات والازمات تمثل نقاط التقاء بين الافراد العاملين وصناع القرار. اي ان هذه الدراسة تميز النقاط الإيجابية للقيادة الرشيقة في إدارة الازمات حيث تعتمد القيادة الرشيقة على أحدث

النظريات والأبحاث في علم النفس الإداري. كما تضم موضوعات مختلفة مثل الذكاء العاطفي وعلم النفس الإيجابي والتدفق والتمكين وتقرير المصير والتفكير النظامي في نهج القائد الرشيق لمواجهة هذه الازمات.

خ. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يركز موضوع الدراسة على القيادة الرشيقة وأهم ابعادها (الحكمة، الصبر، الهدوء، التواضع، الموضوعية، الثقة) والتعرف على أثرها في إدارة الازمات في جامعة غرداية محل الدراسة.

الحدود الزمانية: امتدت الفترة الزمنية للدراسة من 2022_03_06 الى غاية 2022_05_10

الحدود المكانية: تمت الدراسة في جامعة غرداية

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفين بجامعة غرداية

د. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة الإلمام بموضوعنا اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي فيما يتعلق بالجانب النظري للدراسة، وإسقاط الجانب النظري على واقع الجامعة محل الدراسة مستعملين في ذلك كل من الاستبيان لاستكمال أهداف البحث واختبار فرضياته باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة 24 من أجل الحصول على النتائج، كما اعتمدنا على التحليل في دراسة الحالة جامعة غرداية وحصلنا على آراء أفراد عينة الدراسة منخل المخرجات برنامج SPSS.

ذ. صعوبات التي تواجه الدراسة:

عند القيام بهذه الدراسة وجدنا بعض الصعوبات نذكر من بينها:

— قلة المراجع و الكتب المتعلقة بمتغير القيادة الرشيقة في مجال إدارة

— صعوبة الوصول الى العينة المطلوبة لكونها متمثلة من مسؤول كلية ومسؤول قسم ومسؤول تخصص

— عدم تعاون بعض المسؤولين في الدراسة

ر. تقسيمات الدراسة:

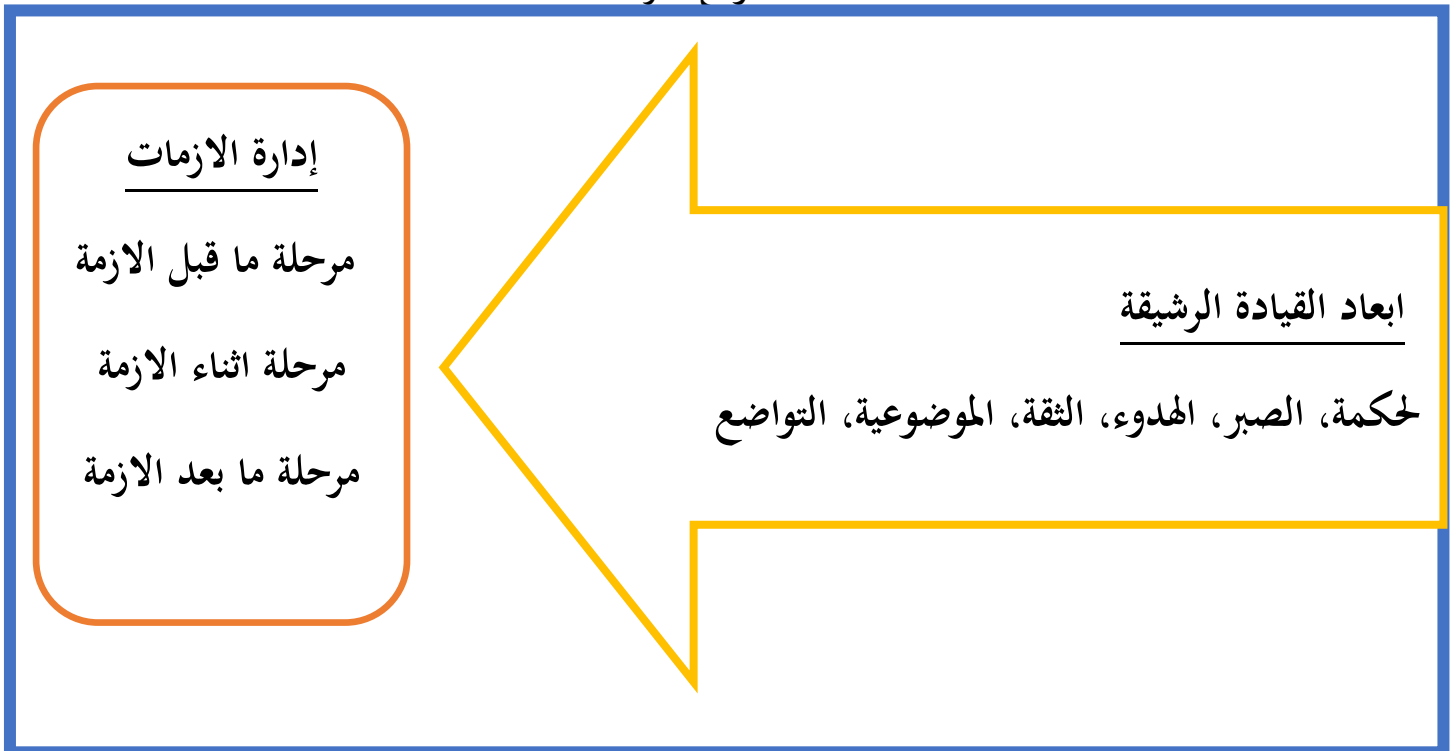
من اجل الإجابة على الإشكاليات وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، قسمت الدراسة إلى فصلين وهما كالآتي:

الفصل الأول تناولنا فيه موضوع القيادة الرشيقة من خلال التطرق إلى خصائص وأهمية القيادة الرشيقة، اهم صفات القائد الرشيق، بالإضافة إلى مهارات وأساليب القيادة الرشيقة، ثم النظريات بالإضافة الى موضوع إدارة الازمات من خلال التطرق إلى خصائص ومميزات إدارة الأزمات، أهدافها ومراحلها، متطلباتها، أسباب نشؤها، ثم مواصفات قائد فريق الأزمات. اما الفصل الثاني فقد خصص لتحليل آراء مجتمع الدراسة في جامعة غرداية حيث قسم إلى مبحثين تناولنا في مبحث الأول لمحة حول المؤسسة محل الدراسة وطرق ومنهجية وأدوات الدراسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى تحليل ومناقشة النتائج في ضوء برنامج التحليل الإحصائي المعروف ببرنامج SPSS.

ز. نموذج الدراسة

لتحقيق الغرض من هذه الدراسة والوصول الى أهدافها تم تحديد اثر المتغير المستقل إدارة الازمات على المتغير التابع القيادة الرشيقة.

نموذج الدراسة



الفصل الأول

الجانب النظري للدراسة و الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة الرشيقة من المواضيع الحديثة وقد حظيت باهتمام كبير من طرف العلماء وباحثين الإدارة ذلك لدورها المهم في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات والسعي إلى تحقيق أهدافها، فهي تعتبر من أهم عناصر النجاح والاستمرار كما ان المنظمات تحتاج في وقتنا المعاصر الى قيادات متميزة ويكون ذلك من خلال أساليب حديثة للقيادة لمواكبة التطورات، وفي ظل المتغيرات والازمات المفاجئة التي تحتاج المنظمات مؤخرًا. كما يجب عليها توفير أجواء مناسبة للعاملين يغلب عليها روح الفريق والعمل الجماعي. حيث تعتبر القيادة الرشيقة من بين الأنماط التي تساهم بشكل تلقائي على حل المشكلات والازمات عن طريق الاستجابة السريعة لها.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الرشيقة

الفرع الأول: مفهوم القيادة الرشيقة

1. مفهوم القيادة:

1.1 تعريف القيادة:

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الرشيقة يمكن طرح بعض المفاهيم حول القيادة:

من الصعب جدا التعرف على القيادة وإعطاء مفهوم واحدا لكن على المستوى الأساسي فان القيادة هي شيء فيما يتعلق بالأفراد الآخرين والوظائف كأداة لتحقيق الأهداف وحل الازمات، بعبارة أخرى هي وسيلة لتحقيق النتائج.¹

— هي عبارة عن " عملية تحريك لمجموعة من الافراد باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل، والقيادة الناجحة التي تتجه بالأفراد نحو تحقيق الأهداف على المدى البعيد.²

— هي القدرة على التأثير في الافراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الاقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والاتباع والخصائص والمهمة

{ قائد + جماعة + اهداف + تأثير = قيادة }³

— يعرف " روبرت ليفنجستون Robert Livingindton " هي الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.⁴

2.1 أهمية القيادة:

للقيادة أهمية بالغة في كونها أداة فعالة للربط بين الافراد والمصادر المتوفرة في المؤسسة لتحقيق اهداف معينة حيث تكمن أهميتها في تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام وفي السلوك الإداري بشكل خاص.⁵

¹- Andreasson and Mikeal lundqvist, *NORDIC LEADERSHIP, in Denmark, 2018,p7.*

²- عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2012،ص189.

³- محمد الصيرفي، القيادة الإدارية و الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر 2006،ص130.

⁴- بودوشة مريم، دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أمالبواقي، 2016-2017،ص11.

⁵- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008،ص17.

في حين اشير لأهميتها في النقاط التالية:¹

__أنها تساعد على تنظيم السلوك الجماعي تنسيقاً وتوجيهه وضمان عملية الاتصال بين كل الأعضاء؛

__تعمل على تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية؛

__السيطرة على مشكلات العمل وحلها بشكل سريع .

2. مفهوم القيادة الرشيقة:

تعتبر القيادة الرشيقة القاعدة الأساسية لنجاح واستمرار أي منظمة تهدف للوصول الى أفضل مستويات تحقيق الأرباح وكسب المنافسة.

1.2 تعريف القيادة الرشيقة:

لا يمكن حصر القيادة الرشيقة في مفهوم واحد فقد تعدد واختلفت التعاريف لاختلاف وجهات النظر ومن بين اهم المفاهيم ما يلي:

- هي السلوكيات التي تظهر الاحترام للأفراد وتعديلهم وتوجيههم وتحفيزهم وتحسين ظروف العمل وضمان الاستخدام الفعال للموارد، كما اشير اليها بمفهوم مختصر هي السلوكيات التي تضيف او تخلق قيمة.²
- القيادة الرشيقة: ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقائد الرشيق الذي يمكنه توجيه فريقه والتأثير باستمرار على سلوك الفريق من خلال تحديد الرؤية التنظيمية ونشرها والحفاظ عليها بحيث يقدم الفريق دائماً قيمة للعملاء من خلال امتلاك العديد من المهارات مع المرونة والسرعة من اجل تحقيق الأهداف ومستعد دائماً لمواجهة التحديات.³
- القيادة الرشيقة: هي القدرة على القيادة بفعالية عندما يكون التغيير السريع في ظل ظروف الحالية.⁴
- القيادة الرشيقة: هي القدرة على اتخاذ "إجراء انعكاسي" - للابتعاد عن التركيز الحالي، واكتساب منظور أوسع وأعمق، ثم إعادة التركيز واتخاذ الإجراءات المستندة إلى هذا المنظور الأكبر.⁵

¹-جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المنهل، 2020، ص109.

²-Mia Ljungblom, A comparative study batrveen developmentalleadership and lean leadership, Management and Production Engineering Review, Volume 3 • Number 4, Gotland University, 2012, p55.59

³- Olivia Fachrunnisa, Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, journal of small business strategy, Vol 30, No 03, 2020, p69.

⁴- Bill Joiner, ChangeWise ,Creating a Culture of Agile Leaders:A Developmental Approach, VOLUME 32/ISSUE 4 , 2009, p29.

⁵- Bill Joiner, Leadership agility: a global imperative, Dialogue | Dec 2013/ Feb 2014, p50.

- هي نوع من القيادة التي تعمل على الاستجابة بسرعة والابداع في تلبية احتياجات المتغيرة للعملاء والأسواق، انها عقلية وموقف ومنطق للفكر والعمل انها تستخدم صندوق أدوات مفتوحا به أدوات تدريب كما تعمل على تحسين التعاون والتقليل من التعقيد.¹
- يمكن اعتبارها مهارة انشاء سياق صحيح وبيئة تتعاون فيها الفرق وتتعلم من بعضها البعض وتحصل على ردود فعل سريعة وتركز على الجودة والتعلم المستمر.²

2.2 أهمية القيادة الرشيقة:

ان أهمية القيادة الرشيقة تبرز في الآتي:³

__ العمل علن نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي تتكون من مجتمع المنظمة؛

__ العمل على تماسك أعضاء الجماعات على ادراك احتياجاتها ومشكلاتها و العمل على تحديدها ووضع الأولويات لها؛

__ مساعدة الافراد على النمو كأعضاء في الجماعات والتقدم كوححدات في المجتمع؛

__ المساعدة على توحيد الأهداف التي يجب تحقيقها، إضافة الى توجيه تفاعل الافراد ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا إيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.

__ تخلق نظام يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.⁴

الفرع الثاني: مبادئ وعناصر القيادة الرشيقة

1. مبادئ القيادة الرشيقة:

تقوم القيادة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الأساسية:⁵

- الإدارة المستهدفة: تسعى القيادة الرشيقة الى تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واحتياجات زبائننا للوصول الى الأهداف الاستراتيجية؛

¹-Juliane Wagner, *Agiler führen Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*, Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation, GERMANY, 2016, p6.

² - Abdiel Siswanto, *PELATIHAN AGILE LEADERSHIP UNTUK REMAJA PANTI ASUHANUNTUK MENINGKATKAN AGILE THINKING, A note for obtaining a master's degree*, UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA, 2019,p 15.

³ -حسن عبد الحميد احمد رشوان، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص87.

⁴ -ده رون فريدون عبدالله، سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل(دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نولج - اربيل)، مجلة قةل انزانست العلمية، المجلد (٦)، العدد الأول، العراق، 2021، ص556.

⁵ - حسين وليد حسين، توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في المورد البشري، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد27، العدد مئة وستة و عشرون، بغداد، 2021، ص90-91.

- ثقافة التحسين: يولي هذا المبدأ تركيزه على جميع السلوكيات والمواقف التي تتضمنها القيادة الرشيقة لضمان تحقيق التكامل لمنع فشل الاستفادة من الفرص التي تواجه المنظمة في بيئتها؛
- تطوير الذات: يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتطوير واكتساب مهارات حديثة؛
- تعزيز مؤهلات الموارد البشرية: يهتم هذا المبدأ بدعم عمليات التعلم التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في العمل؛
- التقدم لخلق القيمة: يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتحديد الأماكن الوظيفية والموارد البشرية التي يمكن من خلالها خلق القيمة للمنظمة.

2. عناصر القيادة الرشيقة:

تتضح عناصر القيادة الرشيقة فيما يلي:

- القائد:** هو الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات الجماعة في الاتجاه المطلوب ولكي يتمكن القائد من تحقيق ذلك لابد ان تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والمهارات؛
- الجماعة:** ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تتم الا بوجود مجموعة من الافراد يطلق عليهم التابعين؛¹
- عملية التأثير:** وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الاخرين والذي من خلاله يستطيع ان يتحكم في اتجاه المجموعة؛
- الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير توجيه جهود المرؤوسين الى تحقيق الأهداف المشتركة والمطلوبة؛
- الموقف القيادي:** ان الافراد يكونون قادة في بعض المواقف اما في مواقف أخرى هم غير ذلك تماما.²

الفرع الثالث: ابعاد ومزايا القيادة الرشيقة

1. ابعاد القيادة الرشيقة:

وقد تلخصت ابعاد او سلوكيات القيادة الرشيقة في ستة ابعاد هي:³

أولا الحكمة: ويضم ثلاث مؤشرات؛

ثانيا الموضوعية: ويضم أربعة مؤشرات؛

¹ - نور الدين مزهودة، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السادس، جامعة قاصدي مرباح، 2017، ص 94.

² - حقيقة ام كلثوم، دور أنماط القيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2017-2018، ص 04.

³ - عائض بن سعيد الغامدي، مستوى ممارسة القيادة الامعية بالملكة السعودية للقيادة الرشيقة و علاقتها بجودة الحياة الوظيفية، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد مئة وثمانية وثلاثون، المملكة العربية السعودية، 2021، ص 256.

ثالثا التواضع: ان صفة التواضع من اهم الصفات التي تركز عليها القادة الرشيفة فهو يقدم قيمة استراتيجية للشركات من خلال تزويد الافراد بواقعية لكل منظور عن أنفسهم حيث يتم تقبل آرائهم واقتراحاتهم فمن خلال الدراسات السابقة تبين ان تنمية التواضع على مستوى الفردي والمستوى التنظيمي امر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح؛¹

رابعا الهدوء: ان سمه الهدوء تعتبر نوعية نادرة في الحياة الإنسانية وهي كيفية احداث تغيير إيجابي دون ضجيج، يمكن القول انها طريقة للتفكير في الأشخاص والمنظمات واتخاذ إجراءات فعالة بشأن المشكلات والازمات الصعبة ويتم حلها بشكل هادئ وعدم الارتباك والانفعال؛²

خامسا الصبر: يعتبر من بين السمات الملازمة للقيادة الرشيفة كونه يتعلق بقبول التأخير في بعض الاحتياجات والرغبات او التأخير في تحقيق بعض الأهداف وقبول أعباء وتأخيرات من شأنها ان تحبط معظم الافراد بهدوء فالقيادة الناجحة لا تتعلق فقط بامتلاك الماس والجهد والمعرفة فهي لا شيء بدون سمة الصبر؛³

سادسا الثقة: تعد هذه الأخيرة من الحلقة الوطيدة التي تربط بين القائد والافراد التي تتم قيادتهم ونجاح هذا العنصر او جوهره بالأحرى هو الصدق في الكلمات، أي ان هذا العنصر يركز بالدرجة الأولى على المصادقية التنظيمية حيث تشمل الاتصالات المفتوحة أي يسهل الوصول لأي معلومات كانت، الاحترام والذي يشمل دعم التطوير المهني واظهار التقدير اما الانصاف وهي يتم من خلال إحلال التوازن بين الجميع سواء من ناحية المكافآت او العقوبات والتي تشكل أساس الثقة بين القائد والافراد؛⁴

2. مزايا القيادة الرشيفة:

ان التركيز في مضامين القيادة الرشيفة يبرز وجود مزايا عديدة يمكن للمؤسسات الاستفادة منها:⁵

__ تحقق القيادة الرشيفة فهما جيدا لماهية الأدوار، وانجاز أفضل لتطبيقات الرشافة داخل المنظمة كما تشجع على تحقيق متطلبات السلوكيات الرشيفة من خلال تبادل المعلومات؛

__ يتضمن الفكر الرشيق للقيادة بان الافراد في المنظمة يشكلون راس المال الفكري والأهم في تشكيلة هيكل المنظمة وعليه يجب ان يكون دورهم فعال في اتخاذ القرارات إضافة الى حل المشاكل؛

¹- Vera, D. and Rodriguez-Lopez, A. (Strategic Virtues: Humility as a source Of competitive advantage) organizational dynamics, 33(4), 2004,393.

²-Kinsey, S. (2010) (Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity) journal of extension. Vol. 48,numer 5,p3.

³-jason kawall (hugh lafollette), patience, the international Encyclopedia of Ethics,(john wiley and sons, ltd),2016,p01.

⁴-Mineo, D. (the importance of trust in leadership) research management review, Vol 20, No 1, 2014,p 1-2.

⁵ _ميثاق الفتلاوي، العلاقة بين القيادة الرشيفة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الرابع، جامعة كربلاء، 2017، ص 27-28.

ان تتوفر مستويات عالية هن السلوكيات الرشيقة حيث يتواجد روابط بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل؛

— ومن احدى اهم المزايا التي تميز القيادة الرشيقة هي السيطرة والتحكم بالوقت من خلال استغلاله بكفاءة.

— تعمل القيادة الرشيقة على تشجيع الموظفين على تبني السلوكيات الرشيقة والتي تحتاجها المنظمات لإنشاء اعمال فعالة ومستدامة.¹

3. المتطلبات الأساسية لنجاح القيادة الرشيقة في المؤسسات:

ان نجاح أي نوع من القيادة يجب توفر بعض من المتطلبات الأساسية داخل المنظمة من بينها:²

وفقا لـ *Häusling-Fischer* غالبا ما تمنع ثقافة التنظيم التقليدي درجة اعلى من الرشاقة(اليات الحماية، القواعد الصارمة، و القليل من حرية اختيار الموظفين) بينما الثقافات التنظيمية الرشيقة بالشفافية والحوار و موقف الثقة و اليات التغذية الراجعة قصير المدى كما يتم التعامل مع الأخطاء بشكل علني و بناء، كما تعمل على تشجيع و الترحيب بالتغيرات لأنها تعني التحسينات و تعرف كيفية التعامل مع التغيير؛

و حيث يعتبر لـ *Lindner* ان المتطلبات الأساسية هي ان المنظمة تسمح بقرارات التي يتخذها الفريق أي ان القرارات تتخذ بشكل مشترك بين القادة و الافراد و ليست كتعليمات من الرؤساء، كما تعتبر هذه النقطة مهمة جدا فالفرق ذاتية التنظيم تقرر بنفسها افضل الطرق لإتمام مهامهم؛ يعتبر *Schwaber/Sutherland* ان المتطلبات الأساسية هي يجب على الفرق ان تمتلك جميع المهارات المهنية والاجتماعية والفنية للقيام بالعمل دون الاعتماد على افراد خارج الفريق، فهذا الشكل من القيادة فعال جدا وخصوصا مع الفرق عالية التطور حيث يكون الهدف الأساسي هو إطلاق العنان لإمكانات الابداع والابتكار.

الفرع الرابع: نظريات القيادة الرشيقة ولوحة القيادة الرشيقة

1. نظريات القيادة الرشيقة

لقد تم تصنيف هذه النظريات الى ما يلي:³

¹-Beale, J. (*Understanding the influence on employee motivation for Lean; An individual – level analysis*) Doctoral dissertation, Cardiff University, 2008, p20-21.

²-Alexander Mestre und Bernhard Kruschitz, *Agile Führung, BKI AG, 2018, p03.*

³-رامي إبراهيم الشقران، مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى ديري المدارس في عاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رماح للبحوث والدراسات، العدد السابع والخمسون، عمان العربية، 2021، ص61.

أولا النظريات التقليدية: تضم هذه النظريات من نظرية الرجل العظيم حيث تعتمد على وجود المهارات والقدرات التي تحقق إنجازات يجب ان يمتلكها القادة، والنظرية الثانية هي نظرية السمات وهي مكملة لسابقتها من حيث الخصائص وصفات التي يمتلكها القائد؛

ثانيا النظريات السلوكية: تركز هذه النظرية على سلوك القادة فقد قامت دراسات عديدة بالبحث فيها كدراسة اوهايو التي نصت على تنظيم العمل وكيفية إنجازه والاهتمام بالعلاقة بين القادة والعاملين ودراسة ميشيغان التي ركزت على السلوك القيادي المهتم بالعمل وطرق إنجازه؛

ثالثا النظريات الموقفية: تعبر هذه الاخيرة عن التغييرات المواقف التي تؤثر على الأنماط القيادية الموجودة.

الفرع الخامس: القائد الرشيق وتحديات القيادة الرشيقة

1. القائد الرشيق:

2.1 تعريف القائد الرشيق:

هو الشخص الذي يضع أهدافا لاتباعه في الفريق ثم يقودهم ويوجههم لتحقيق تلك الأهداف وذلك يتعلق بالصفات والمهارات التي يمتلكها القائد كما انه يلعب دورا مهما في مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها ويمكن القول بانه المسؤول عن تحفيز والهام وتوجيه الفرد نحو الأهداف المسطرة كما أضاف ERICKSON ان اهداف القائد الرشيق ليست فقط لمنافع المنظمة ولكن لتطوير و تنمية مهارات اتباعه أيضا.¹ يسعى القائد الرشيق دائما الى غرس الثقة في الافراد و خلق الشفافية و الانفتاح على النقد البناء حتى يمكن تحقيق عمل رائع كما يركز على الرؤيا و العملاء.²

2.2 مستويات تقييم القائد الرشيق:

لتقييم القائد الرشيق اقترح Joiner and Josephs خمسة مستويات من القيادة الرشيقة متمثلة في الخبير، المنجز، المحفز، المشارك، المتعاون.

• مستوى الخبراء:

¹- Bülent AKKAYA, *COMPARING AGILE LEADERSHIP WITH BIOMIMICRY-BASED GRAY WOLF: PROPOSING A NEW MODEL* Business & Management Studies: An International Journal Vol.:8 Issue:2, 2020 ,P1459

²-AIOUAZ OTHMANE, *Impact of Agile Leadership on Change Resistance-Case Study on Algeria Telecommunications Corporation Laghouat Section, the Requirements for the Master's Degree in Business Management, UNIVERSITY OF AMAR THELEDJE – LAGHOUAT, 2020-2021, p71.*

غالبا ما يتعامل القادة في هذا المستوى مع حل المشكلات اليومية وقد يفضلون ان تكون علاقتهم مع أصحاب المصلحة علاقة سطحية إضافة الى انهم يؤمنون بوجهة نظرهم فقط، إضافة الى ان لهم القدرة على رؤية المؤسسة بصورة كاملة.

• مستوى الانجاز:

يتمتع قادة هذا المستوى بكفاءة عالية في تحقيق الأهداف سواء كانت قصيرة المدى او طويلة المدى إضافة الى انشاء التناسق بين الرؤية والرسالة والاستراتيجية التنظيمية كما يتفق قادة هذا المستوى على ان النجاح يتضمن أيضا علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة فهم يهتمون أيضا بتأثير البيئة الخارجية.¹

• مستوى الحفز:

القائد في مستوى الحفز يعمل على خلق بيئة تنظيمية جديدة يكون لها تأثير إيجابي، فهو يسعى دائما لخلق ثقافة تشاركية قادرة على تحقيق نتائج قيمة على المدى الطويل.

مستوى المشارك:

لقد تم ابتكار اشكلا للتنظيم من طرف القادة المبدعين حيث ان هذا النظام ينص على ان الشركة جزء لا يتجزأ من ارباحهم النهائية كما يلتزم القادة المشاركين بتطوير فريق تعاوني حقيقي إضافة الى علاقات تنظيمية متجدرة وقوية واحساس عميق بالهدف المشترك ويعود ذلك بفضل رشاقتهم وقدرتهم على التنوع وقدرتهم على إيجاد حلول إبداعية ومربحة للجانبين فهو يكون دائما في حالة استعداد للنجاح على المدى الطويل في البيئة سريعة التغير.

مستوى المتعاون:

يعتبر التعاون او التأزر من بين اهم الصفات التي تميز القائد الرشيق وتعتبر من اعلى مستويات نضجه عن غيره حيث يبرز هذا المستوى قدرة القادة على الدخول بشكل كامل في التدفق اللحظي لخبرتهم الحالية فهي تمنحهم الصمود امام المواقف الفوضوية والغير متوقعة والوقوف في عين العاصفة، كما يعتبر التأزر احدى القدرات التي تسمح بإدارة الأشخاص لبناء بيئة متزنة ومتناسقة.²

2. تحديات القيادة الرشيقة:

¹-Patipan Sae-Lim, *Leadership Competencies in Turbulent Environment*, Journal of MCU Peace Studies Vol.7 No.6, 2019, p1528.

²-Bill Joiner, *Leadership agility: five levels of mastery for anticipating and initiating change*, first edition, library of congress cataloging in publication data , USA ,2007,p 10-11.

لقد فرضت التغيرات والتحولت على المنظمات والقيادة بوجه أخص مجموعة من التحديات التي أوجبت على القادة موجيتها من بينها ما يلي:¹

- **المنافسة:** أصبح على المنظمات في وقتنا الحالي أن تستعد نفسيا للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك عن طريق العمل وخفض التكلفة ومن هنا أصبح دور القيادة التغلب على المنافسة والسعي للحفاظ على مركزها في السوق؛

- **العولمة:** يعتبر التطور التكنولوجي السريع من بين أهم التحديات التي تواجهها القيادة الرشيقة فلمواجهة مثل هذه التحديات يجب خلق فرص للتعايش مع المناخ الشديد التنافس، أن القيادات العالمية، تحاول الإسراع في أداء عملها في أقل وقت ممكن وذلك من خلال استغلال الإمكانيات المتاحة، من استثمار، أو تكاليف...

- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** وهنا يجب على القيادة الرشيقة البحث عن الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه المنظمة؛

- **اتخاذ القرارات في العالم المتغير:** أن اتخاذ القرارات في بيئة تتميز بالتغير المستمر وحالة عدم التأكد، يجعل القادة امام تحدي متوقف على العمل في ظروف غير مستقرة نسبيا، لذلك فأن في هذه الحالة يتوقف على اتخاذ القرارات فقط بل أيضا مدى توافق هذه القرارات مع توجهات القيادة والخطة التي وضعتها المنظمة من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛

- التغيير السريع للأساليب الفنية المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية؛

- العوامل السياسية والاقتصادية في المجتمع مثل الضرائب وعمليات التصدير و الاستيراد، إضافة الى التأثير باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو على المستوى العالمي.

الفرع السادس: مهارات ومواقف القائد الرشيق

لتكون قادرا على تحقيق القيادة الرشيقة يجب ان يكون القائد قادرا على امتلاك بعض المهارات والخصائص من بينها:²

- يجب ان يتمتع القائد الرشيق بمهارات اتصال عميقة أي عليه بناء بيئة اتصال استثنائية وتوفير وقت خاص للمناقشة مع الافراد إضافة الى وضع خطط عمل تشاركية؛

- ان يكون القائد مشجعا للعادات الجديدة التي يتبناها المرؤوسين ويكون منفتح على أفكارهم الجديدة؛

¹ -بحاش هجيرة، القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص56-57.

² -Viky Aldin Hulu. Deva Puspasari, *Menggagas Revolusi Mental Birokrasi Melalui Konsep Competitive Agile Leadership*, Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah ,Volume 2, No.1, Universitas Katolik Parahyangan, 2020, p31.

- يجب ان تكون لديه المهارة في إدارة الأصول المتاحة أي يكون قادرا على توزيع الميزانية وفقا للاحتياجات ووضع الموارد البشرية وفقا للاحتياجات الوحدة؛
 - القدرة على تحديد الفرص، ان يكون القائد حساسا للفرص التي يمكن انشائها من الموارد المتاحة والتي تتميز بالندرة والمحدودية؛
 - ان يكون قادرا على التكيف مع التحديات التي يمكن ان تحدث إضافة الى انه يجب ان يكون منفتحا على أفكار واءاء مرؤوسيه؛
 - يجب عليه تفعيل الابتكار من خلال القدرة على قياس إمكانيات المنظمة على تنفيذه.
- كما أشار اخرون الى ان المهارات التي يجب ان يمتلكها القائد الرشيق على النحو التالي:¹
- من اعظم نقاط القوة للقيادة الرشيقة هي القدرة على توفير مساحة للدعم المعنوي كما يحتاج القادة الى ادراك ان الفهم والسعي الى الكمال امر يجب مشاركته؛
 - من اهم المهارات أيضا التي يجب ان يمتلكها القائد هي مهارة الاقناع والقناعة بدلا من السلطة في اتخاذ القرارات؛
 - يمتلك القائد القدرة على النظر الى المشاكل من وجهة نظر تصورية حيث يسعى القائد الرشيق الى تحقيق التوازن الدقيق بين التفكير المفاهيمي والنهج؛
 - تعتمد القيادة الرشيقة على تلبية احتياجات الاخرين وكما انها تؤكد على استخدام أساليب الاقناع بدلا عن السيطرة.

المطلب الثاني: عموميات حول إدارة الازمات

اولا: مفهوم الأزمة

نشأ مفهوم الأزمة في نطاق علم الطب الاغريقي القديم ، حيث بدأ ضمن العلوم الطبية ، ثم انتقل بعد ذلك بمعان مختلفة الى العلوم الانسانية ، وخاصة علم السياسة ، والادارة ، وعلم النفس .

وفي اللغة العربية تعني كلمة الأزمة القحط والشدة والضيق . فيقال أزمة نفسية واقتصادية وسياسية²

اما اصل تسمية كلمة الازمة فمشتق من الاصول اليونانية، حيث يطلق عليها (Crisis) ومعناها (ان تقرر (To decide)، وتدل الازمة على تغيير مفاجئ يحدث في المنظمة³.

¹-AHMED-BELBACHIR Wafa, *Les pratiques managériales du leader agile, I Laboratoire de Recherche en Management des Hommes et des Organisations (LARMHO)- UNIV. TLEMCEN, 2021, p4.*

² صاحب عبد مرزوك الجنابي ، الازمة النفسية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2019 ، ص 64

³ ناهض فاضل زيدان ، الجوارى ، العلاقات العامة والصورة الذهنية ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2016 ، ص 149

وكان (Lindmam) " اول من درس الأزمات عندما درس اثر الحريق الهائل عام (1944) في مدينة بوسطن وفحصه لتأثير الموت و فقدان في اسر المتضررين من هذا الحريق، وأكد على أن الازمات موجودة منذ القدم وانها مرافقة للإنسان الذي يتعامل معها على وفق ما يمتلكه من امكانيات وخبرات " ¹.

وعرفها المؤرخ الإغريقي تيوديدس الأزمة بأنها " المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث " ²؛

ويعد مفهوم الأزمة من المفاهيم المنتشرة في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس مختلف جوانب الحياة، بدءاً من الازمات الفردية وانتهاء بالازمات الدولية، حيث تعتبر الازمة مرحلة متقدمة من مراحل الصراع بدءاً من داخل النفس البشرية وانتهاء بالصراعات الدولية ³.

وتعرف الأزمة بأنها لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير الكيان الذي تتعرض له، وتضع صناعات القرار في حيرة وصعوبات كبيرة، فيصبح اي قرار يتخذه داخل دائرة من عدم التأكد، وعدم توفر المعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع في ظل وقوع الازمة ⁴.

كما يمكن تعريفها على انها " نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من المؤثرات، او حدوث خلل كبير ومفاجئ يحدث في العلاقة بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الاموال، وهي لحظة حاسمة يمكن ان تغيير الوضع الى الاحسن او الأسوء " ⁵. ويمكن القول ان لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير الى حدوثها، ومظاهر اولية ونهائية تفرزها. وايا ما كان فإن هناك اسباب مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها الشكل التالي :

¹كريم ناصر علي، إدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22، العدد الرابع و التسعون، جامعة المستنصرية، 2016، ص 709-710.

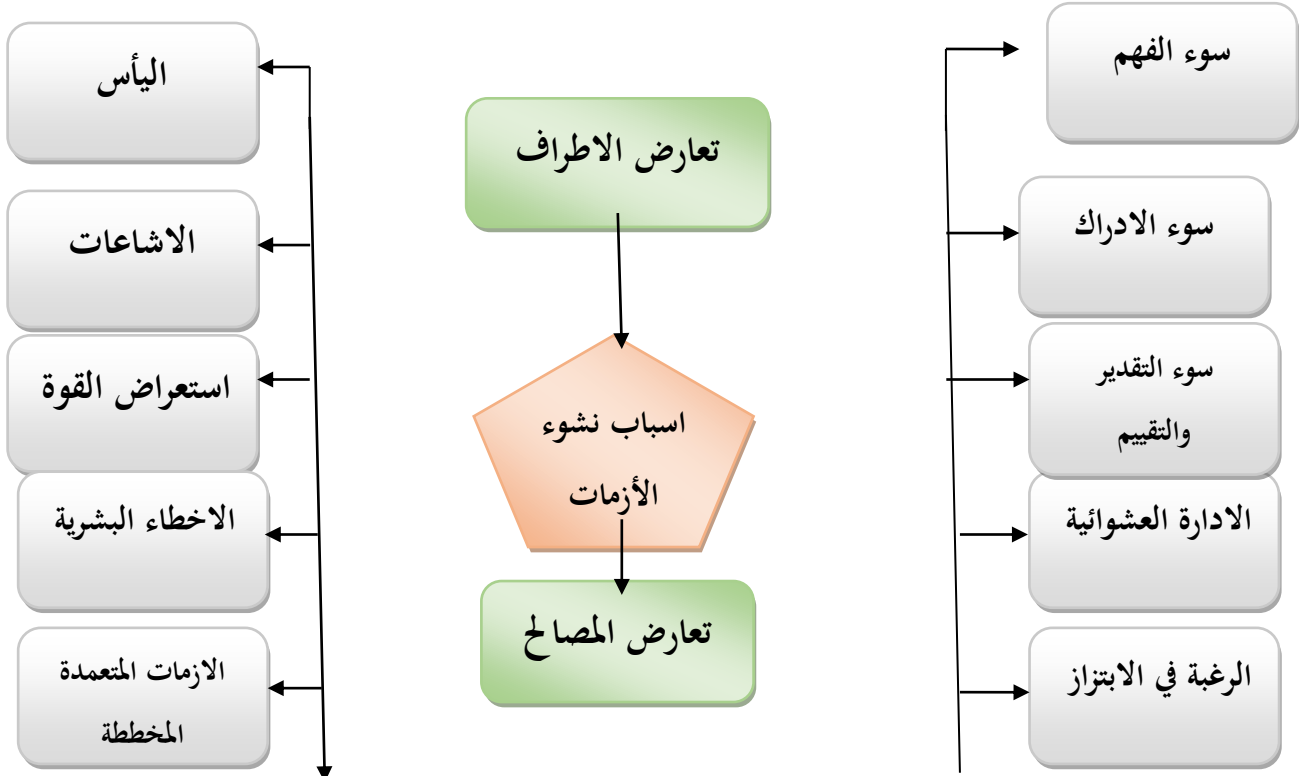
² بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسبلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكام محلية، ص 41

³ محمد عبد الله المرعول، الازمات مفهومها واسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، ط1، الرياض، 2014، ص 19

⁴ يوسف ابو فار، ادارة الازمات في المنظمات الخاصة والعامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 24

⁵ خالد احمد علي محمود، اقتصاد المعرفة وادارة الأزمات المالية، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، مصر، 2019، ص 13

الشكل رقم 01: أسباب نشوء الازمات



المصدر: محسن احمد الحضيري، ادارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003 ص 66

الفرع الأول : مفهوم ادارة الأزمات

لقد تميزت إدارة الأزمات بمجموعة من التعاريف يمكن ذكرها كما يلي:

استخدم مفهوم ادارة الأزمات لأول مرة ، في بداية الستينات من القرن الماضي في مجال العلاقات السياسية الدولية ، عندما نشبت أزمة الصواريخ السوفياتية في كوبا، حيث تم استخدام فيها كل الاساليب ماعدا الاساليب القتالية في مواجهة تلك الأزمة ، وهو ما دفع بوزير الدفاع للولايات المتحدة الامريكية " ماكنمارا " الى قول : " لقد انتهى عصر الاستراتيجية ، وبدأ عصر جديد يمكن تسميته بعصر " ادارة الأزمات " ¹.

¹- صوفي محمد ، الاعلام التلفزيوني وتسيير الكوارث الطبيعية تحليل مضمون الصورة التلفزيونية في زلزالى الاصنام ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية، جامعة وهران ، الجزائر ، 2011/2010، ص 44

ويمكن تعريف ادارة الأزمات على انها " من العمليات المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة، عن طريق الرصد والاستشعار للتغيرات البيئية الداخلية او الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة لمنع او الاستعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، مما يحقق اقل الاضرار للبيئة والعاملين في المنظمة" ¹.

وتعرف ايضا ادارة الازمات بأنها "فن ادارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي او الفردي ، وتعمل على اخراج المؤسسة من حالة الازمة والسيطرة عليها"²

وتعرف ادارة الأزمات بأنها " الكيفية للتغلب على الأزمات بالأدوات العملية والادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها " ³.

كما تعني ادارة الأزمات " التعامل مع الازمات من اجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، واجراء الإستعدادات اللازمة التي يمكن التنبؤ بحدوثها والعمل على التحكم في نتائجها او التقليل من اضرارها التدميرية بأقل التكاليف الممكنة" ⁴

الفرع الثاني : أهداف ادارة الأزمات

- تعتبر الأزمة فترة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، ومن اهم أهداف ادارة الأزمات مايلي:
- تهدف ادارة الأزمات الى توفير القدرات العلمية والتعرف على مصادر التهديدات، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة والإستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
 - تقوم بتحديد الأجهزة المعنية، لتنظيم وادارة الازمة قبل الأزمة ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها .
 - توفير الامكانيات المادية لمواجهة الازمة والاستعداد لإعادة تعميمها بأقل التكلفة ⁵.
 - استخلاص دروس من الأزمات السابقة والاستفادة منها في المرات القادمة، والعمل على تحسين طرق مواجهة الأزمات بأقل الأضرار .

1- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الأزمات والكوارث، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2019، ص 18

2- سامي محمد هشام حريز، المهارات في ادارة الأزمات وحل المشكلات ، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان ، 2007 ، ص 16

3- محمد سرور حكمت الحريري ، استراتيجيات ادارة الازمات في الجامعات الامريكية وامكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01 ، 2019 ، ص 157

4-فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على ادارة الازمات، رسالة تخرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2012، ص 13

5-عبد الرزاق محمد الدليمي ، العلاقات العامة وادارة الأزمات ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص 270

- محاول القضاء على التخطيط والعشوائية ، وردات الفعل في اللحظة التي تقع فيها الازمة .
- الاستغلال الأمثل للوقت المتاح لمواجهة الازمة ، والحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة وتأكد من عدم وجود اخطاء.
- الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ، وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.¹
- التعامل الفوري مع الاحداث التي قد تقع والعمل على وقف تصاعدها وتجميعها وسرعة إصلاح الاوضاع وبناء التوازن في الوقت المناسب².

الفرع الثالث : خصائص ومميزات ادارة الأزمات

ان علم ادارة الأزمات يتميز بخصائص معينة تميزه عن غيره من سائر العلوم الأخرى ومن هذه المميزات والخصائص مايلي :

- يتميز علم ادارة الأزمات بصعوبة التطبيق العملي وزيادة درجة الخطر في تطبيق الحلول خصوصا في ظروف بيئة عدم التأكد من النتائج والخوف من المستقبل ، اذ ان تجربة الحلول في ظل وقوع الازمات أكثر تعقيدا من الحلول في الأوضاع العادية المستقرة؛
- تحتاج المؤسسات المالية والتجارية الى اتخاذ قرار ذو خبرة في ادارة الازمات ليسهل على المنظمة تجاوز الأزمة وحل مشاكلها المالية والادارية بأقل التكاليف؛
- تحتاج الازمات الى ادارة خاصة مكتملة للتعامل مع الازمات بشكل كامل من خلال فريق مكتب مختص في ادارة الازمات يتكفل بتطبيق الحلول الصحيحة لمواجهة الأزمة بكل ثقة ووفق خطة مرسومة؛³
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار المنظمة او سمعة وكرامة صناعات القرار؛
- تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد في القرارات المقترحة يصعب فيها التحكم في الأحداث؛
- تحدث الأزمة في بيئة معقدة، فتبدأ بحدة زائدة وتكون مفاجأة وقوية وعنيفة، ثم تبدأ تدريجيا بالانخفاض والخفة والضعف الى ان تنتهي.
- تحدث الأزمة في جو خفي وفي بيئة سرية، ولا يستطيع متخذ القرار معرفتها الا بواسطة تفكير ابداعي وهادف لمعرفة أسباب نشوء الازمة.¹

¹ - اوليدي مريم ، استراتيجية ادارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم العلوم السياسية ، كلية

الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ، الجزائر ، 2019/2018 ، ص 17

² - عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و دورها في استراتيجية إدارة الازمات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و التجارية، المجلد 11، العدد السادس و العشرين، المعهد التقني كركوك، 2019، ص 589.

³ - محمد سرور بن حكمت الحريري ، ادارة الأزمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2012 ، ص 40

الفرع الرابع : مراحل ادارة الأزمات

تمر ادارة الأزمات بثلاثة مراحل أساسية تعمل على منع وقوعها او التقليل من أثارها، والقدرة على تحقيق التوازن للمنظمة واعداد الامور الى طبيعتها قبل وقوع الأزمة واثناء الازمة وبعدها، وتظهر هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مراحل ادارة الازمة

مرحلة ما قبل الأزمة	-اكتشاف اشارات الإنذار
	-الاستعداد والوقاية
مرحلة الأزمة	-حدوث الأزمة
	-احتواء الأضرار
مرحلة ما بعد الأزمة	-استعادة النشاط
	-التعلم

المصدر: احمد ماهر ، ادارة الأزمات ، الدار الجامعية ، ط2 ، 2010 ، ص36

1) **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، و ترسل فيها الأزمة عادة قبل وقوعها مجموعة من إشارات الانذار المبكر، التي تنبئ بإحتمال وقوعها، وعدم الانتباه الى تلك الاشارات وتشخيصها، تنشأ منه الأزمة، وفي هذه المرحلة ايضا يتم الاستعداد والتحضير المسبق للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منعها او التقليل من شدة الاضرار التي قد تسببها ، ولتحقيق الوقاية والاستعداد يجب ان يتوفر لدى المؤسسة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات قبل حدوثها.²

2) **مرحلة الأزمة:** تعتبر هذه المرحلة المحور الأساسي لمفهوم ادارة الأزمات حيث في هذه المرحلة يتولى فريق الازمات استخدام الصلاحيات المخولة لهم وتقدير الموقف الأزموي بدقة واستخراج الخطط التي تم وضعها مسبقا لمواجهة الأزمة بسرعة وبأقل الأضرار الممكنة، دون تفاقم الازمة وانتشارها ففي هذه المرحلة يتم احتواء الاضرار الناتجة عن الازمة وتقليل من الخسائر المحتملة ، وكما يتم فيها استخدام المهارات المكتسبة من التدريب لمواجهة الأزمة فهي إذن مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقا للتعامل مع الازمة.³

1- سعد المحمدي ، نماذج من الادارة المعاصرة ، دار اليازوري العلمية ، ط1 ، عمان ، 2019 ، ص 189

2-محمود جاد الله ، ادارة الأزمات، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 52

3- نواف قطيش ، ادارة الأزمات ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص 38

3) **مرحلة ما بعد الأزمة:** و تمثل هذه المرحلة النتيجة النهائية للسيطرة على الأزمة، ويتم فيها احتواء الاضرار الناجمة عن حدوث الازمة وعلاج تلك الآثار وتعتبر هذه المرحلة اهم من عملية ادارة الازمة، لأن الهدف الرئيسي من اسلوب ادارة الازمة هو تقليل الخسائر الى اقصى حد ممكن ، واعادة اصلاح الأوضاع إلى سابق عهدها بعد الازمة، كما ان التعامل مع الأزمة ينتج عنه دروس يجب الاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها والعمل على تحسين طرق مواجهة الأزمات المستقبلية بأقل الخسائر الممكنة.¹

الفرع الخامس : معوقات وعوامل نجاح ادارة الأزمات :

1. معوقات إدارة الازمات:

هناك العديد من المعوقات التي تواجه عمل ادارة الأزمات ومنها مايلي :

__ ادارة الأزمات لها رؤية مستقبلية وتتنبأ وتضع توقعات واحتمالات تدعو للتشاؤم ، وهذا ما جعلها مرفوضة عند بعض صناع القرار الذين يبدأ عملهم بنشاط وتفاؤل؛

__ تفاؤل القيادات بالمستقبل وعدم أخذ التوقعات والاحتمالات دليلا لعدم الاستمرار؛

__ اعتبار ان نجاح المنظمات لا يحتاج الى ادارة الأزمات؛

__ اعتبار الازمات هي قدر ولا مجال لي ردها ولا لتوقع احتمالاتها؛

__ عدم تعرضنا لأزمات ومشكلات حتى الآن ، فلماذا نتوقع الأسوأ.²

ويمكن ايضا تصنيف المعوقات التي تعرقل مسار ادارة الأزمات الى ثلاثة اقسام وهي الأكثر شيوعا عند الباحثين وهي:

أ. المعوقات التنظيمية : وتتعلق المعوقات التنظيمية بالجوانب التنظيمية ومنها :

__ اختلاف الثقافة الافراد و العاملين والخلفيات الاجتماعية لهم؛

__ ضعف التدريب والتأهيل في مجال ادارة الازمات؛

__ عدم استيعاب بعض القيادات لأساليب ادارة الأزمات، وضعف الدعم من طرف الادرة العليا لعملية الادارة الازمة.³

¹ - نواف قطيش ، مرجع نفسه ، ص 39

² - منال احمد البارودي، علم استشراف المستقبل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة ، 2019 ، ص 162-163

³ - ليلي بوظغان ، لياس فرعة ، ادارة الازمات الاساليب والمعوقات، مجلة تاريخ العلوم ، الجزائر، العدد 11 ، مارس 2018 ، ص 27

ب. **معوقات متعلقة بالمعلومات:** حيث تتعلق بدقة وصحة المعلومات ومدى توفير المراجع والمصادر لها أو بإخفاء جزء من المعلومات المطلوبة عن صناع القرار .

ت. **معوقات متعلقة بالاتصال:** وتتعلق بصعوبة تبادل ونقل المعلومات من داخل وخارج المؤسسة، وعدم القدرة على التقاط اشارات الانذار في وقت مبكر وبالتالي وقوع في ازمات مبكرة نتيجة اهمال او عدم الرصد في الوقت المحدد.¹

2. عوامل نجاح ادارة الأزمات

ليتم نجاح ادارة الازمات في المنظمة يجب عليها ان تقوم بالعوامل التالية:

1- ادراك اهمية الوقت : يعتبر عنصر الوقت من اهم المتغيرات في ادارة الأزمات ، وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا على المنظمة في مواجهة الازمة ، اذ يعتبر عامل السرعة عامل مهما لإستعاب الأزمة ، والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .²

2- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات : وتكون هذه القاعدة خاصة بكل أنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تحدث لها ، والمؤكد ان المعلومات الدقيقة والشاملة هي اساس اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، ومن هنا فإن وجود قاعدة اساسية للمعلومات والبيانات تتسم بالدقة والسهولة قد تساعد كثيرا في وضع حلول وبدائل والاختيار بينهما اثناء الأزمة وقبل الازمة.³

3- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات : ان الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العلمية لتصدي او منع الأزمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية، ووضع خطط وتدريب العاملين على الادوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الازمات .

4- توافر نظام انذار مبكر تتسم بالكفاءة : والقدرة على تنبؤ علامات الخطر والقدرة على تفسيرها بدقة ، وتوصيل هذه العلامات الى متخذي القرار .⁴

¹ - خديجة بضياف ، واقع ادارة الأزمات في الجامعات الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، قسم العلوم الانسانية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام بواقي ، 2018/2019 ، ص 75

² - مروان بدر السميعات، علي الزعبي، ادارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية، ط 1 ، 2020 ، ص 241

³ - جميل محمد خالد ، اساسيات الاقتصاد الدولي ، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2014 ، ص 264

⁴ - نصير مطر الزبيدي، ادارة الولايات المتحدة للازمات الدولية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011، ص 70

5- نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: تلعب اتصالات الازمة دورا مهما في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المؤسسة ،وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بالوقت مناسب، يكون نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات افراد المنظمة، ومواجهات الشائعات وكسب عملاء خارجيين يتعاملون مع المؤسسة¹.

الفرع السادس: فريق قيادة الازمات

يقصد بفريق ادارة الازمات هو قيام مدير المنظمة، بتشكيل فرق لمواجهة الازمات يضم كل فريق 04 الى 08 من العاملين الذين تتوفر عندهم الرغبة والقدرة في التعامل مع الازمات في حالة وقوعها. الا أن هناك شروط يجب توافرها في اعضاء فريق الازمات تتمثل في:

- الرغبة في العمل في فريق ادارة الازمات، والاستعداد للبذل مجهود، والتدخل السريع اثناء الازمة.
 - القدرة على تحليل وفهم اسباب الازمة، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت
 - المرونة ، والتمتع بالقدرات الذهنية و الياقة الجسمية لتعامل مع الازمة ، والعمل بروح الفريق².
- ويمكن ان نحدد المكونات التي يقوم عليها فريق ادارة الازمات بالأبعاد الستة الحاكمة في اي موقف اداري وهي :

1- **المكان :** وهو عبارة عن غرفة اجتماعات مجهزة؛

2- **الناس :** اي وجود مجموعة من متخصصين والخبراء في مختلف المجالات؛

3- **الزمان :** اي من بداية ظهور الازمة الى نهايتها مع ايجاد حل مناسب لها؛

4- **التسهيلات :** وهي وجود أجهزة ووسائل معلومات واضحة؛

5- **الافكار :** منهج للتحليل والتفوييم؛

6- **التنظيم :** وهي لجنة مؤقتة تلتقي في غرفة الاجتماع.

ويمكننا القول ان فريق ادارة الازمات يعمل من خلال التعاون مع القيادة العليا والقائد الميداني المباشر للأزمة وهو يقوم باستقبال المعلومات والبيانات من فريق ادارة الازمة ثم يقوم بفحصها وتحليلها ، ثم يقدمها الى القائد الذي يقوم بدوره بالنصح والارشادات³.

¹ - جميل محمد خالد، مرجع نفسه، ص 264

² - نداء محمد باقر الباسري، ادارة الازمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 69

³ - زيد منير عبودي، ادارة الازمات ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1، 2007، ص 43-44

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

قمنا بالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي ناقشت جوانب متشابهة لدراستنا الحالية او جزء معين من الدراسة وقد ساهم هذا على فهم المغزى والهدف الحقيقي من الدراسة ومن اهم وأقرب الدراسات هي ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات العربية

__ بحاش هجيرة، القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز السونالغاز بالمسيلة، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2019-2020. حيث هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية إضافة الى الوقوف على آليات تعزيز المهارات الإبداعية لدى القيادة في المؤسسة واكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للقيادة الرشيقة. ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على استمارة المقابلة كأداة لجمع البيانات و وزعت على عينة عشوائية شملت 705 موظفا موزعين على مختلف المستويات التنظيمية كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الاحصائي للبيانات وفي الضوء التحليل توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات هي :

- اشارت نتائج تحليل الفرضيات إلى العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية علاقة طردية وإيجابية مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة الالتزام وبالتالي تحقيق سمعة جيدة للمؤسسة.
- تشير النتائج ايضا الى ارتفاع مستوى ادراك العاملين بان المؤسسة التي يعملون فيها تمتلك قيادة رشيقة كاحترام الافراد و تقديم الدعم لهم مما يعزز قناعتهم بمدى تطابق بين قيمهم و قيم المؤسسة فبالنتالي سيزيد الشعور بالالتزام ويدفعهم للعمل على تحقيق أهدافها و تطوير الأداء المؤسسي
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصال بالإدارة وايصال انشغالاتهم فقط ولكن بضرورة اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

__ جلال إسماعيل عوض شبات بعنوان دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية دراسة حالة - اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، الدراسة عبارة عن مقال من مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 5 العدد 13، 2020. تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة باختلاف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم، حيث تم توزيع 140 استبانة على مجتمع الدراسة، قام الباحث بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج من بينها ما يلي:

- تتوفر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الهدوء والثقة) بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي، وذلك بوزن نسبي 82.5% و متوسط حسابي 8.25.
- توجد علاقة بين دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة.
- لا يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 05 . بين آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لكل من متغير النوع والمستوى الوظيفي.
- يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 05 . بين آراء المبحوثين حول دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة تعزى لكل من متغير سنوات الخدمة لصالح فئة 15 سنة فأكثر.

_دراسة بودوشة مريم ، تحت عنوان "دور القيادة في ادارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة حالة بالمؤسسة المنائية

لسيكيدة" ، الدراسة عبارة عن مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي ، سنة 2017 . والتي عالجت الاشكالية التالية : ما هو الدور الذي تقوم به القيادة في ادارة الازمات داخل المؤسسة ؟ حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة في علاقاتها بإدارة الازمات داخل المؤسسة. ولمعالجة هذا الموضوع استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المطروحة وهي وصف الظاهرة المدروسة ومتابعتها ميدانيا. وأداة جمع المعلومات المتمثلة في استمارة الاستبيان، وزعت على عينة مكونة من 28 اطار تتضمن اربع محاور اساسية بمجموع 35 سؤال ، كما وتم استخدام برنامج SPSS الاحصائي في التحليل الاحصائي للبيانات .

وبناء على ذلك توصلت الدراسة الى العديد من التوصيات من اهمها مايلي :

- القيام بدورات تدريبية وتكوينية مكثفة للقيادات والعمال، لاكتساب المهارات والخبرات الجديدة ذات الصلة بالأزمات وكيفية مواجهتها .
- العمل على انشاء وحدة خاصة لإدارة الازمات تساعد على تسهيل المهام والتنسيق أكثر بين جميع المديرات
- اقتراح على المسؤولين والمديرين بالمحافظة على استخدام نمط الديمقراطية في القيادة باعتباره النمط السائد وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالمرؤوسين والاصغاء الجيد لهم
- اقتراح ايضا على المسؤولين الاداريين بالمؤسسة الاهتمام والمحافظة على بناء فرق عمل عالية الاداء وتحفيزهم ، لان اساس نشاط المؤسسة وجود فريق عمل متماسكة وفعالة تضمن نجاح واستمرارية المؤسسة

ـ ربحي عبد القادر الجديلي، "تحت عنوان واقع استخدام أساليب ادارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2006

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة: منفردة ومجمعة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة ، والتي تشمل مستشفى دار الشفاء بغزة ومستشفى ناصر بخان يونس والمستشفى الاوروي في المنطقة الشرقية من خان يونس، والتي يبلغ اجمالي عددها 600 مفردة، وقام الباحث بتوزيع 200 استبانة على كل مستشفى من المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، وتم توزيع الاستبانة على المهن المختلفة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية، وقد بلغت الإستبانات المستردة من المستشفيات الثلاثة 463 استبانة، وقد تم استرداد 143 استبانة من مستشفى دار الشفاء، و 170 استبانة من مستشفى ناصر، و 150 استبانة من المستشفى الأوروبي. وكانت اهم توصيات الدراسة انه من المهم من وزارة الصحة الفلسطينية انشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستشفيات الرئيسية الكبرى التابعة لوزارة الصحة، وتوفير أناس مؤهلين في ادارة الأزمات، والعمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات في المستشفيات الرئيسية الكبرى، وفي مختلف المؤسسات من خلال تفعيل او زيادة توفير العناصر الاساسية التي تتسم بها الادارة الناجحة للأزمات في مختلف المراحل الخمسة التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، ومحاولة تحقيق التوازن بين هذه المراحل .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

AIOU AZ OTHMANE، بعنوان تأثير القيادة الرشيقة على مقاومة التغير دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط، الدراسة عبارة عن مذكر ماستر تخصص إدارة اعمال بجامعة عمار الثجلي الاغواط، 2020

ـ 2021، بإشكالية متمثلة في مدى تأثير القيادة الرشيقة على مقاومة التغير؟ حيث هدفت الدراسة الى هدفت هذه الدراسة إلى بحث وتحديد مفهوم وتأثير القيادة الرشيقة على مقاومة التغير من خلال وجهات نظر مختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط، و تم هيكلية الدراسة عن طريق متغيرات المتمثلة بالقيادة الرشيقة كمتغير مستقل بأبعادها (التواضع، الثقة، الهدوء، الموضوعية، الحكمة والصبر) ومقاومة التغير كمتغير تابع. وللوصول إلى هدف الدراسة تم تسليم استبانة لعينة عشوائية مكونة من 80 فرد من أفراد العينة ثم قام الباحث بتحليلها من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية (SME) لتشكيل هيكل الدراسة باستخدام برنامجي SPSS و SmartPLS للتحليل الإحصائي لتحديد الأثر واختبار الفرضيات وقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات اهمها:

- من خلال الملاحظة ، فإن أسلوب الإدارة الذي يعمل به ATC laghouat هو هيكل تنظيمي هرمي كلاسيكي للغاية يتميز بالعديد من القواعد والعمليات الموحدة والإجراءات والمتطلبات ، وعدد المكاتب ، والتقسيم

الدقيق للعمل والمسؤولية والتسلسل الهرمي الواضح والمهني ، وغير الشخصي تقريبًا التفاعلات بين الموظفين المعروفة باسم القيادة البيروقراطية

- يعمل أعضاء الأشياء بشكل أساسي من وظائفهم بفوضى تامة عندما يتعلق الأمر بساعات العمل والأعمال الورقية (تمكن قسم الموارد البشرية من خسارة طلب دراسة الطالب وتطور الدراسة).
- هناك عدد قليل من حالات الصراع الخفية وكمية كبيرة من عدم الثقة بين الأشياء (بعضها البعض أو الإدارة) التي أدت إلى ثقافة سامة قائمة على الصراع الاستفزازي .

FachrunnisaOlivia، بعنوان التحول الرقمي للشركات المتوسطة و الصغيرة: دور القيادة الرشيقة و

الاستراتيجية المرنة ، الدراسة عبارة عن مقال من مجلة استراتيجية الأعمال الصغيرة 2020، يهدف إلى اختبار دور القيادة الرشيقة والمرونة الاستراتيجية لتحسين التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بين دول الآسيان. كانت البيانات من هذا البحث من 539 شركة صغيرة ومتوسطة في إندونيسيا وماليزيا كممثلين لمجتمع الآسيان أظهرت نتائج اختبار البيانات أن القيادة الرشيقة هي مفتاح النجاح في تنفيذ التحول الرقمي. علاوة على المرونة الاستراتيجية التي تأتي من القوى العاملة كما يعتبر التحول والقدرة الديناميكية أيضًا العامل الحاسم في إنشاء التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. حيث تلعب الاستجابة السريعة للقائد متبوعة بمرونة الاستراتيجية دورًا مهمًا في نجاح تنفيذ التحول الرقمي.

Mohsen Karimi Mehr ، بعنوان إدارة الأزمات وعملية تنظيمها الدراسة عبارة عن مقال من مجلة البحر

الأبيض المتوسط للعلوم الاجتماعية، 2016، تناول هذا المقال أنواع الأزمات في المنظمة. حاول المدراء الرواد ذلك استخدام نتائج أزمة إدارة المنظمة ودمجها مع إنجازات الإدارة الاستراتيجية وأنظمة التحكم في الإدارة لتجنب الموجات الخطرة غير المتوقعة. في البداية ، حددت المادة الأزمة المؤسسية ، ثم من قبل تعبيراً عن الأزمة أدى تعريف إدارة الأزمة وضرورتها إلى الحديث عن نماذج إدارة الأزمة ويقترح أخيراً إطار عمل استراتيجي وست خطوات رئيسية يمكن اتخاذها لإعداد المقترحات في أزمة المنظمة.

المطلب الثالث : اوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
المتغير المستقل: القيادة الرشيقة	درست الدراسات السابقة متغيرات مختلفة:

الفصل الأول

القيادة الرشيقة وتخفيف العاملين القيادة الرشيقة ومقاومة التغيير القيادة وإدارة الازمات	المتغير التابع: إدارة الازمات	متغيرات الدراسة
بعض الدراسات كانت اجنبية و أخرى عربية	الدراسة الحالية كانت عربية في جامعة غرداية	من حيث البيئة
هدفت الاخرى الى واقع استخدام أساليب ادارة الازمات	كانت تهدف الى دور القيادة الرشيقة في ادارة الازمات	من حيث الهدف
امتدت من 2006 الى غاية 2021 وشملت الأماكن التالية: الجزائر، غزة، دول الاسان) اندونيسيا _ماليزيا)	أنجزت في 2022 بجامعة غرداية ولاية غرداية _الجزائر_	من حيث الزمان و المكان
جمعت الدراسات السابقة بين مختلف النماذج من دراسة حالة والتحليل ولكن الأغلب استخدم الاستبيان بالإضافة الى اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري.	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي في الجزء النظري واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة في الجانب التطبيقي ووزعت على عينة من الموظفين في المؤسسة محل الدراسة وكانت الدراسة الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss.	من حيث منهج الدراسة

أوجه التشابه:

- _ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير القيادة الرشيقة و متغير إدارة الازمات.
- _ كما تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع هو المنهج الوصفي وكذلك استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف:

- _ اغلب الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات اقتصادية على خلاف الدراسة الحالية التي أجريت في قطاع التعليم العالي.
- _ اغلب الدراسات السابقة كان مجتمع الدراسة عشوائي على غرار دراستنا الحالية التي كانت مختارة.
- _ كانت نقطة اختلاف أخرى فيما يتعلق بالفترة الزمنية فالدراسة الحالية كانت ضمن الازمة العالمية للصحة.

خاتمة الفصل

حاولنا من خلال الفصل الأول الاعتماد على إبراز القيادة الرشيقة و إدارة الازمات ، وذلك من خلال مبحثين فالمبحث الأول يضم مطلبين، حيث تطرقنا في المطلب الأول لنظرة عامة حول القيادة الرشيقة مفهومها و مزاياها و اهم التحديات التي تواجه القايد الرشيق أما في المطلب الثاني فقد خصصناه للمتغير الثاني من الدراسة و هي إدارة الازمات ،حيث تطرقنا إلى مفهوم إدارة الازمات ومعرفة خصائصها وأهدافها و مراحلها إضافة الى اهم المتطلبات التي تحتاجها للنجاح ،أما بالنسبة للمبحث الثاني تطرقنا في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات سابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية ومنها دراسات عربية وأخرى أجنبية وقمنا بعرض أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة.فقد حاولنا أن نقدم نظرة عامة لما نريد انطلاق من الإشكالية حتى الوصول إلى فرضيات الدراسة كما حاولنا من خلال الفصل أن نربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة بالقيادة الرشيقة أو إدارة الازمات فالهدف الأساسي من هذا الفصل هو التحكم أكثر في مشكلة الدراسة.

دراسة حالة للقيادة
الرشيقة و إدارة الازمات
بجامعة غرداية

تمهيد

بعدها قمنا بتغطية كل الجوانب النظرية للموضوع، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سنبدأ بلمحة عن الشركة محل الدراسة والمنهجية المتبعة وأدوات الدراسة وفي الأخير سيكون عرض وتحليل النتائج والخلاصة والتوصيات ولذلك قسم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة وطرق وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

المبحث الأول: لمحة حول المؤسسة وطرق وأدوات الدراسة

جامعة غرداية تقع بولاية غرداية . كانت تعرف سابقاً مركز جامعي، وقد تحولت إلى جامعة بموجب قرار وزاري سنة 2012 تحتوي جامعة على عدة كليات أهمها كلية الجيولوجيا وعلوم الارض وكلية البيولوجيا والاعلام الآلي والحقوق والعلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية وعلوم وتكنولوجيا.

المطلب الأول: لمحة حول المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف جامعة غرداية

1. نبذة تاريخية حول المؤسسة:

__افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية بموجب القرار المؤرخ في 20 سبتمبر 2004؛

__أنشئ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-302 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق ل 16 أوت 2005 بمعهدين؛

__ثم حدث تعديل لمرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-18 المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق ل 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من أربعة معاهد؛

__ثم تمت ترقيته إلى جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 4 جوان سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية ، وذلك بست كليات. (يُنظر تفصيل أكثر في النقطة الأولى من الدليل الموجود في هذا المشروع).

2. تقديم جامعة غرداية:

__أنشئت جامعة غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04/06/2012. وتتمثل مهامها وفق ما جاء في المواد 4-5-6 من المرسوم التنفيذي رقم 12-248 المؤرخ في 04/06/2012 في الآتي:

✓ في مجال التكوين العالي:

__تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛

__تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛

__المساهمة في الإنتاج والنشر المعمم للعلم والمعارف، وتحصيلها وتطويرها، المشاركة في التكوين المتواصل.

✓ في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

__المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

__ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛

__المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛

__تأمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛

__المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

3. الهيكل التنظيمي للجامعة:

الشكل رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية

المطلب الثاني: طرق الدراسة

سنتطرق في المطلب الثاني إلى توضيح مجموعة من الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، ومتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهجية وهدف الدراسة

1. منهجية الدراسة:

طبقت الدراسة في جامعة غرداية حول أثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات حيثان المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي و الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة على أرض الواقع ويصفها وصفا كميا وكيفيا دقيقا، فهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها اما فيما يخص للجانب التطبيقي يكون باتباع أسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبانة و توزيعها بغرض جمع البيانات للإجابة عن إشكالية البحث ولمعالجة هذه البيانات بالمقاييس الإحصائية المناسبة بعد اختبار طبيعة توزيع عينة الدراسة وهذا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 24.

2. هدف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بالدرجة الى الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في **ما مدى تأثير القيادة الرشيقة على إدارة الازمات في جامعة غرداية؟**، وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع و متغيرات الدراسة

1. مجتمع و عينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة موظفي جامعة غرداية، حيث تم توزيع 55 استبانة منها الورقي و منها الالكتروني على عينة مختارة من موظفي جامعة غرداية و المتمثلة في قيادات جامعة غرداية (عميد كلية، مسؤول قسم، مسؤول تخصص) حيث تمكنا من استجاء 50 استبانة، أي بنسبة 99 بالمئة.

2. متغيرات الدراسة:

لقد اعتمدنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم 01: يمثل متغيرات الدراسة

اسمه	المتغيرات
القيادة الرشيقة	المتغير المستقل
إدارة الازمات	المتغير التابع

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات، وكذا عرض صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول: أداة جمع البيانات

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرين الدراسة، قد تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة ما مدى تأثير القيادة الرشيقة في إدارة الازمات بجامعة غرداية حيث تم تصميمه بعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المتعلقة بالقيادة الرشيقة و أخرى متعلقة بإدارة الازمات وهذا مع اخذ الفرضيات بعين الاعتبار، وقد تم خضوع الاستبيان الى مجموعة من المراحل:

أ. اعداد استبيان اولي من اجل استخدامه لجمع المعلومات بناء على الدراسات السابقة؛

ب. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات؛

ت. تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف؛

ث. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين؛

ج. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة بعد اخذ الموافقة التامة من المشرف.

كما اشتمل الاستبيان على توطئة لحث المبحوث على الاجابة بكل دقة وموضوعية، كما قسم الى قسمين أساسيين:
 _القسم الأول يشمل البيانات الشخصية للمبحوثين: الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات العمل (الاقدمية)

_القسم الثاني خصص بمتغيرات الدراسة وهو يتضمن محورين:

المحور الأول

الفصل الثاني

خاص بالقيادة الرشيقة وبضم ستة عناصر:

سمة التواضع، سمة الحكمة، سمة الصبر، سمة الهدوء، سمة الموضوعية، سمة الثقة والتي احتوت 24 عبارة

المحور الثاني

خصص لمتغير إدارة الازمات حسب مراحل الازمة (ما قبل الازمة، في الازمة، ما بعد الازمة) والذي تضمن 16 عبارة وقد تم تحديد خمسة مستويات للإجابة عن عبارات الاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي كالتالي (موافق بشدة، موافق، موافق نسبياً/ غير موافق نسبياً، غير موافق، غير موافق بشدة) وتأخذ في التحليل الاحصائي الدرجات (1،2،3،4،5).

الجدول رقم 02 : يوضح عدد عبارات الاستبيان حسب أجزاء كل محور

العدد	العناصر	المجال
04	سمة التواضع	القيادة الرشيقة
04	سمة الهدوء	
05	سمة الحكمة	
04	سمة الموضوعية	
03	سمة الصبر	
04	سمة الثقة	
05	ما قبل الازمة	
06	في الازمة	
05	بعد الازمة	
40		المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد تم الاعتماد في معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من أجل تحقيق هدف الدراسة والاجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام الاختبارات التالية:

أ_ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف عينة البحث وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، مع ترتيب متغيرات البحث من خلال إجابات المبحوثين حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب_ **معامل الثبات (الفكروباخ):** الذي يعكس استقرار المقياس تناقضه مع نفسه

ج_ **معامل الصدق الكلي:** الذي يقيس صدق أداة البحث وهل هي صالحة لما أعدت من أجله

د_ **معامل الارتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي حيث سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة و قوة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

هـ_ **اختبار التوزيع الطبيعي:** ويكون ذلك باستخدام اختبار كولموجروف- سميرونوف لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

و_ **تحليل التباين الأحادي:** يرمز له باختصار ANOVA، ويهدف إلى دراسة أثر متغير مستقل واحد أو عامل واحد على المتغير التابع

ز_ **مقياس سلم ليكارت الخماسي:** حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمس احتمالات على أن يكون لكل احتمال درجة تحدد أهمية العبارة، وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول:

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ثم تقسّمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية $0.8 = 5 / 4$ ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 01 وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثاني

الجدول رقم 03: يوضح قائمة التنقيط حسب سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق نسبياً_ غير موافق نسبياً	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
التوسط المرجح	من 1.80 _ 1	2.61_1.81	3.43_2.62	4.24_3.44	5_4.24
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين

وبناء على قيمة المتوسط الحسابي للفقرات يتم تحديد في أي مجال للدرجات تقع وبالتالي تحدد طبيعة الاستجابة لأفراد العينة، كما قمنا بعملية تبسيط ووضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام ترتيب (منخفض، متوسط، مرتفع) كذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج من خلال حساب طول الفئة باعتبار عدد الفئات ثلاثة فنجد ان طول المدى: 1.33
نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 04 : مقياس تحديد أهمية النسبية

الأهمية	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
الدرجة	من 1 الى 2.33	من 2.34 الى 3.66	من 3.67 الى 5

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية قمنا ب:

أ. الصدق الظاهري:

للتأكد من مدى صدق وصلاحية الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين حيث بلغ عددهم اثنين من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ب. قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) :

تم حساب معامل الصدق للاستبيان من خلال الاعتماد على معامل الثبات الفا كرومباخ حيث تكونت قيمتها أكبر من 0.6 والنتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: يمثل ملخص معالجة المراقبة

		N	%
Observations	صالحة	50	100,0
	مستبعد	00	00
	المجموع	52	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 06: اختبار الصدق والثبات لعبارات الاستبيان

معامل الثبات	عدد الفقرات	عناصر المحاور
0.918	04	سمة التواصل
0.917	04	سمة الهدوء
0.917	05	سمة الحكمة
0.916	03	سمة الصبر
0.917	04	سمة الموضوعية
0.918	04	سمة الثقة
0.915	16	إدارة الازمات
0.91	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم 07: ملخص اختبار الصدق والثبات الاستبيان

معامل الثبات الفا كرومباخ	عدد العناصر
0.919	40

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجول السابق يتضح ان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.919 يعتبر معامل جيد وهو أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه لمثل هذه الدراسات و الذي تقدر قيمته بـ 0,60 كما تراوحت معاملات الثبات لعناصر المحورين بين (0,918) و (0,915) و هذا يدل على ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و بالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

و معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومنه معامل الصدق كما يلي:

$$\sqrt{0,919} = 0,958$$

أي 95.8% ما يدل على قياس ملائمة العبارات للهدف المراد الوصول اليه من خلال الاستبيان.
ت. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتقوم هذه الطريقة على تقسم المقياس إلى نصفين ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين وكذا معادلة تصحيح الطول ل سبيرمان براون أو جوثمان وذلك حسب تساوي التباينات مع عدمه.

جدول رقم 07 : يبين معامل ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية.

عدد البنود	معامل الارتباط بيرسون	سبيرمان براون	جوثمان
40	0.699	0.823	0.791

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(06) أنّ معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية تساوي (0.699) وبعد تصحيح الطول تم الحصول على (0.823) و (0.791) وهي قيمة مقبولة جدا، وتشير إلى تمتع الاستبيان بثبات عالي. ويكون الاستبيان في صورته النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ث. التحقق من التوزيع الطبيعي للنموذج

إذا كان المشاهدات أقل من 30 مشاهدة فإن التحقق من التوزيع الطبيعي يتم من خلال معامل شاييرو Shapiro، أما إذا كان عدد المشاهدات أكبر من 30 مشاهدة فإن التحقق يتم من خلال معامل كولموغوروف - سميرنوف KS، وبما أن عدد المشاهدات يساوي 160 مشاهدة، لأنه يتوجب علينا حساب معامل KS¹.

ويتم صياغة الاختبار كما يلي:

- الفرضية الصفرية: البيانات المتعلقة بالأوزان تخضع للتوزيع الطبيعي
 - الفرضية البديلة: البيانات المتعلقة بالأوزان لا تخضع للتوزيع الطبيعي
- بعد إدخال الإختبار في برنامج SPSS تحصلنا على الجدول التالي :

¹ اسم الاختبار: One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

الجدول رقم 08: إختبار التوزيع الطبيعي للنموذج

Kolmogorov-Smirnov			
Statistic	df	Sig.	Sig.
0.127	50	0.042	المتغير المستقل
0.156	50	0.004	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى المعنوية للمتغيرين (0.042، 0.004) أقل من مستوى الدلالة المأخوذ وهو 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن كلا المتغيرين لا يتبعان التوزيع الطبيعي. وبالتالي لا يمكننا استخدام أدوات الإحصاء المعلمي (البارامتري) ونستخدم الاختبارات البديلة للإحصاء المعلمي. بعد التأكد من عدم إتباع المتغيرات للتوزيع الطبيعي نلجأ إلى أدوات الإحصاء اللامعلمي أو اللابارامتري.

الفرع الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

في هذا الفرع سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة برنامج SPSS ثم تحليلها ومناقشتها:

1. الجنس:

الجدول رقم 09: يمثل توزيع افراد العينة حسب الجنس

	التكرار	النسب المئوية
ذكر	43	%86
انثى	7	%14
المجموع	50	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الملحق رقم 03

الشكل رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج SPSS

حسب الجدول رقم 09 والشكل رقم 04 نلاحظ أن أغلب بل معظم أفراد العينة هم من جنس الذكور بنسبة تبلغ 86% من مجموع المستجوبين في حين أن نسبة الإناث بلغت 14% فقط وهذا يفسر ان اغلب المناصب القيادية بجامعة غرداية تكون من نصيب الذكور و ذلك راجع لطبيعة عمل المنصب.

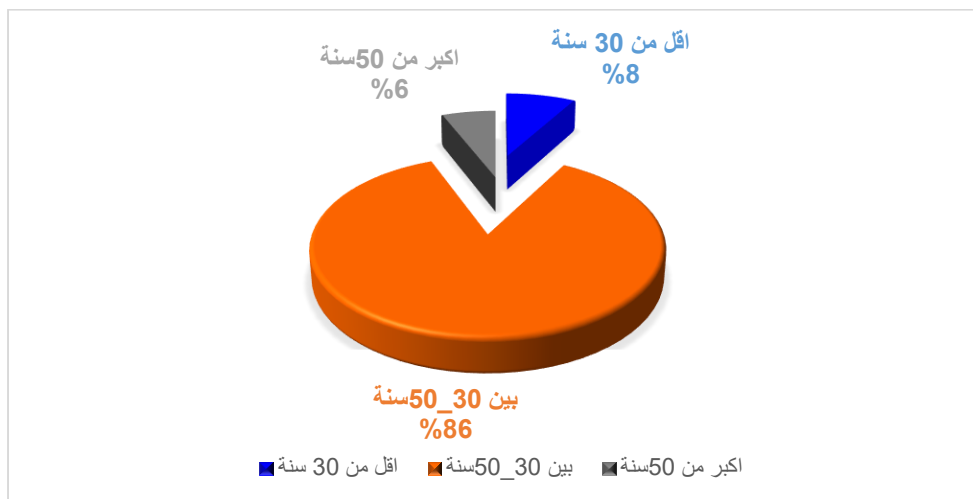
2. العمر:

الجدول رقم 10: يمثل توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 30 سنة	4	8%
بين 30 و 50 سنة	43	86%
اكبر من 50 سنة	3	6%
المجموع	50	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS الملحق رقم 03

الشكل رقم 05: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 10 والشكل رقم 05 ان توزيع الأفراد المستجوبين حسب العمر حيث كانت الفئة الغالبة هي (بين 30_50) سنة من عينة الدراسة بنسبة 86% ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 8% وتأتي في المرتبة الثالثة أفراد من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بنسبة 6% ، وهذا يدل على ان المؤسسة على توظيف الشباب ولكن بنسبة قليلة حيث أن المؤسسة تتميز بالمزج بين عنصر الخبرة وفئة الشباب وهذا ما يجعل المؤسسة عرضة للصراع

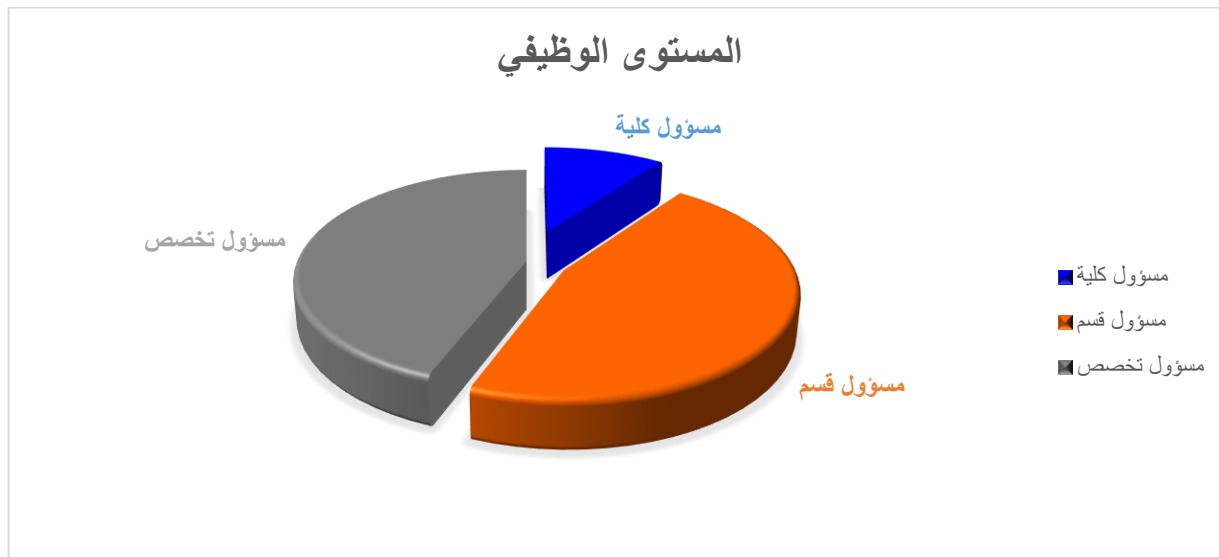
3. المستوى الوظيفي:

الجدول رقم 11: يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

	التكرارات	النسب المئوية
مسؤول كلية	5	10%
مسؤول قسم	23	46%
مسؤول تخصص	22	44%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS الملحق رقم 03

الشكل رقم 06: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 06 ان توزيع الأفراد المستجوبين حسب المستوى الوظيفي حيث نلاحظ ان الفئة الأكثر هي الخاصة بمسؤول القسم من عينة الدراسة بنسبة 46% ثم تليها الفئة ذات منصب مسؤول تخصص الأقل بنسبة 44% وتأتي في الأخير أفراد م التابعين لمستوى مسؤول كلية بنسبة 10%، وذلك راجع الى الأقسام و التخصصات التي تمتلكها الجامعة

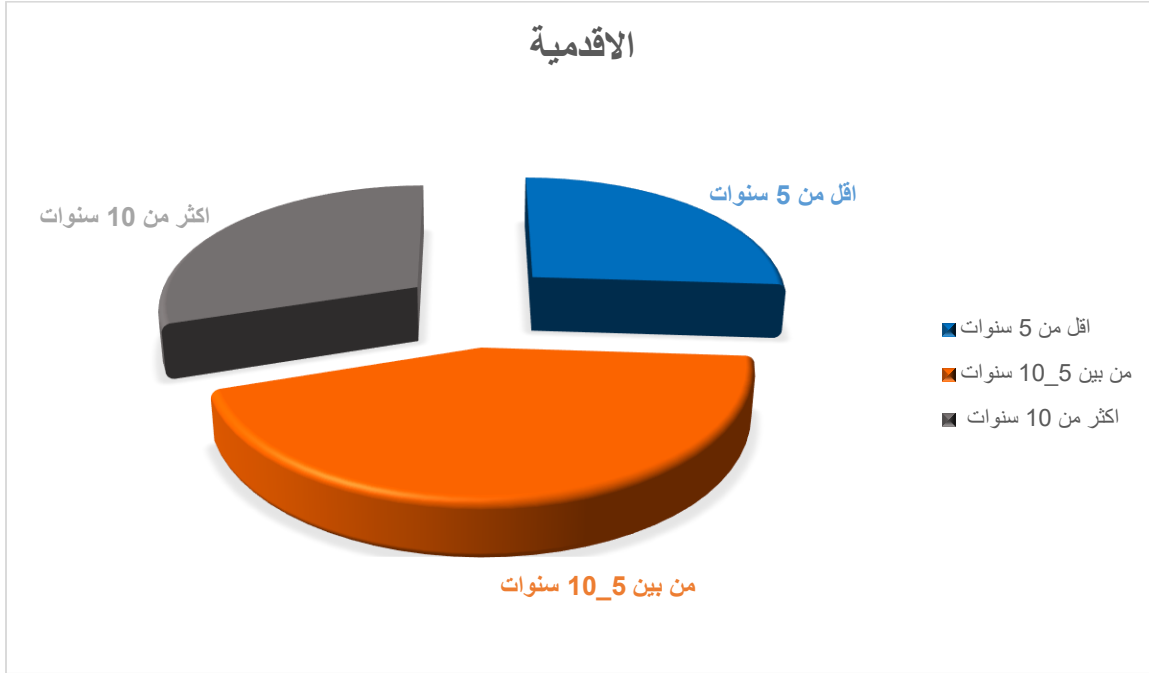
4. عدد سنوات العمل (الاقدمية):

الجدول رقم 12: يوضح هذا الأخير توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية

	التكرارات	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات	13	26%
من 5_10 سنوات	22	44%
اكثر من 10 سنوات	15	30%

المصدر. من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss الملحق رقم 03

الشكل رقم 07: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 و الرسم البياني 07 ان الفئة التي تكررت بشكل كبير في عدد سنوات الخدمة هم أولئك الذين خدموا نطاقات (بين 5_10 سنوات) حيث بلغ عددهم (22) موظفًا بنسبة 44%، ثم بعد ذلك الفئة التي تتراوح سنوات الخدمة (اكثر من 10 سنوات) حيث بلغ عددهم (15) موظفًا بنسبة 30%، ثم احتلت المرتبة الثالثة الفئة من خدموا نطاقات (أقل من 5 سنوات) بنسبة (26%) ومنه نوضح أن الفئة التي تتجاوز خدماتها أكثر من 10 سنوات هي الفئة المهيمنة بنسبة 44%، وستكون مفيدة لدراستنا لأن العاملين الذين لديهم خبرة طويلة على دراية كاملة بكافة المعلومات المتعلقة بالمؤسسة .

المبحث الثاني: تحليل محاور الدراسة ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سنتطرق فيه لعرض ومناقشة نتائج المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS النسخة 24 ثم تحليلها ومناقشتها وعرض إجابات عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن المحاور الخاصة بالقيادة الرشيقة و إدارة الأزمات و القيام باختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: مناقشة صحة الفرضية الأولى

الفصل الثاني

وتنص الفرضية أنه يوجد تطبيق لأبعاد القيادة الرشيقة (التواضع، الثقة، الهدوء، الموضوعية، الصبر، الحكمة) من طرف مسؤولي جامعة غرداية.

وفيما يلي عرض ملخص لأبعاد القيادة الرشيقة من خلال المتوسطات الحسابية

الجدول رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الرشيقة

الأهمية النسبية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
1	موافق	0.369	4.220	التواضع
2	موافق	0.471	4.180	الثقة
3	موافق	0.671	3.900	الهدوء
2	موافق	0.564	4.180	الموضوعية
2	موافق	0.487	4.180	الصبر
4	موافق	0.484	3.895	الحكمة
موافق		0.339	4.092	الدرجة الكلية للمحور

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أبعاد القيادة الرشيقة كلها متوفرة وإجاباتها في درجة "موافق" حيث جاءت سمة التواضع في الدرجة الأولى من حيث الأهمية النسبية، تليها كل من سمات الثقة، الموضوعية و الصبر في المرتبة الثانية، ثم سمة الهدوء، وفي الأخير سمة الحكمة.

وعموما فإن إجابات المحور كلها في درجة الموافق، ومنه نؤكد صحة الفرضية الأولى بوجود تطبيق لأبعاد القيادة الرشيقة بالجامعة.

الفصل الثاني

المطلب الثاني: مناقشة صحة الفرضية الثانية

و التي تنص الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة و إدارة الأزمات في جامعة غرداية بما أن التوزيع غير طبيعي فإننا لا نلجأ إلى معامل ارتباط بيرسون بل نلجأ إلى اختبارات بديلة مثل معامل ارتباط سيرمان.¹ أو اختبار الاستقلالية Chi Square .

الجدول رقم 14 : يوضح الجدول التالي معامل إرتباط بيرسون

الفرضية	معامل ارتباط سيرمان	القيمة الاحتمالية للمعنوية sig
	0.632	*0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم 14 أن معامل الارتباط يساوي 0.632 ، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة و إدارة الأزمات ، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات. وللتفصيل أكثر في طبيعة العلاقة قمنا بقياس الارتباط الجزئي لكل بعد من أبعاد القيادة الرشيقة على إدارة الأزمات كما في الجدول:

الجدول رقم 15: يوضح طبيعة العلاقة الارتباط الجزئي لكل بعد من أبعاد القيادة الرشيقة على إدارة الأزمات

الفرضية	معامل إرتباط سيرمان المحسوب	القيمة الإحتمالية للمعنوية Sig	الترتيب من حيث قوة العلاقة
بعد التواضع	0.289*	*0.042	6
بعد الهدوء	0.423**	**0.002	3
بعد الحكمة	0.354*	*0.012	5
بعد الصبر	0.564**	*0.000	1

¹ يستخدم معامل إرتباط سيرمان في الرتب، أو يتخدم كبديل لمعامل إرتباط بيرسون في حالة الإحصاء اللابارتمتري.

= $\alpha.0.05$ الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة

الفصل الثاني

2	**0.001	0.471**	بعد الموضوعية
4	**0.003	0.405**	بعد الثقة

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على نتائج spss

* : الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05

** : الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.01

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر الأبعاد تأثيرا على إدارة الأزمات هو بعد الصبر، ثم بعد الموضوعية في المرتبة الثانية، يليها بعد الهدوء، ثم بعد الثقة، ثم بعد الحكمة وأخيرا بعد التواضع، كما أن الأبعاد الثلاثة الأولى كانت دالة بمستوى معنوية عالية (0.01) في حيث الأبعاد الثلاثة الأخيرة كانت دالة لكن بمستوى أقل حيث بلغت (0.05)، ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على إدارة الأزمات هي سمات الصبر، الموضوعية والهدوء.

المطلب الثالث: مناقشة صحة الفرضية الثالثة

وتنص الفرضية أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة لأثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بجامعة غرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

إذا كان توزيع المتغير يخضع للتوزيع الطبيعي فعادة نستخدم اختبار ANOVA ، لكن بما أن توزيع المتغير لا يخضع للتوزيع الطبيعي، فنلجأ إلى الاختبارات البديلة لاختبار التباين ضمن أدوات الإحصاء اللابارامتري ونذكر منها

- اختبار مان ويتني .

- اختبار كروسكال واليس.

1. اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

نستخدم مان ويتني الذي هو بديل لاختبار T Test بين مجموعتين مستقلتين حيث يقيس مدى وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس : ذكور / إناث .

جدول رقم 16: يوضح حساب نتائج الفرضية 01

البيانات الإحصائية	المتغيرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصائية مان ويتني	قيمة الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد	الدلالة
		7	4.258	117.95	77.5	0.030	0.05	دالة إحصائية
إناث	الجنس	43	3.947	127.58				
ذكور								

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بالنسبة لمتغير الجنس، يتضح من خلال الجدول رقم (16). أن قيمة إحصائية مان ويتني تساوي (77.5) وهي دالة احصائيا؛ لأن قيمة الدلالة المحسوبة (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد لدينا ($\alpha=0.05$) وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث لصالح الإناث حيث أن متوسط ممارسة إدارة الأزمات من طرف الإناث بلغت 4.258 في حين بلغ المتوسط عند الذكور 3.947 .

2. بالنسبة للمتغيرات : العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة

فإننا إستخدمنا إختبار كروسكال الذي هو بديل لإختبار One way Anova و يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم 17: يوضح نتائج اختبار كروسكال

القرار	مستوى الدلالة المحسوب Sig	المتغيرات
غير دالة	0.273	العمر
غير دالة	0.092	المستوى الوظيفي
دالة إحصائية	0.02	عدد سنوات الخدمة (الأقدمية)

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول الآتي نستنتج أنه:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

الفصل الثاني

- توجد فروق دالة إحصائية في إدارة الأزمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

وللتفصيل أكثر في دراسة الفروق يمكن استعراض النتائج في الجداول التالية:

الجدول رقم 18: يوضح تفصيل لدراسة الفروق فيما يخص مؤشر العمر

العمر	عدد الأفراد N	المرتبة المتوسطة Rang moyen
أقل من 30 سنة	4	34
30-50	43	24.16
أكبر من 50 سنة	3	33.33
القرار : لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير العمر		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط للرتب هو المقابل للفئة العمرية الأولى ، تليها الفئة العمرية الأخيرة ، ثم الفئة العمرية الثانية، لكن الفروق غير دالة إحصائية.

الجدول رقم 19: يوضح تفصيل لدراسة الفروق فيما يخص مؤشر المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	عدد الأفراد N	المرتبة المتوسطة Rang moyen
إطار	5	20.40
عون تحكم	23	21.78
عون تنفيذ	22	30.55
القرار : لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الوظيفي		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط للرتب هو المقابل لفئة أعوان التنفيذ، تليها فئة أعوان التحكم، ثم فئة الإطارات، لكن الفروق غير دالة إحصائية.

الجدول رقم 20: يوضح تفصيل لدراسة الفروق فيما يتعلق بمؤشر عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	عدد الأفراد N	المرتبة المتوسطة Rang moyen
أقل من 5 سنوات	13	34.08
5-10 سنوات	22	20.50
أكثر من 10 سنوات	50	25.40
القرار : توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة		

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أعلى متوسط للرتب هو المقابل لفئة أقل من 5 سنوات، تليها فئة أكثر من 10 سنوات، ثم فئة (5 إلى 10 سنوات)، حيث أن الفروق دالة إحصائية.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى الدراسة التطبيقية بجامعة غرداية ، حيث قمنا بمحاولة معرفة أثر القيادة الرشيقة في ادارة الأزمات ، من خلال الاعتماد على دراسة الحالة ، اذ تناولنا مبحثين، المبحث الاول تطرقنا فيه الى تقديم عام حول جامعة غرداية من حيث تعريف و الهيكلة الادارية التي تسير من خلالها ، وكذا طرق و ادوات الدراسة ثم اظهار مجتمع و عينة و منهجية الدراسة . و في المبحث الثاني تم عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها ، بالإضافة الى معرفة اراء المستجوبين من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للإجابات افراد عينة الدراسة ، كما توصلنا الى اثبات صحة الفرضيات و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان ، و ذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .



الخاتمة

الخاتمة

وختامنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع والذي ارتكزنا في دراستنا له على اشكالية البحث التي تدور حول ما مدى تأثير القيادة الرشيقة في ادارة الازمات؟ اخذا بعين الاعتبار القيادة الرشيقة على مستوى جامعة غرداية ولمعالجة الاشكالية قمنا بالاعتماد على فصلين انطلقا من الفرضيات السابقة الذكر في المقدمة، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية. اضافة الى الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع المعلومات و ذلك بالاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، اين تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج التي مكنتنا من معرفة صحة الفرضيات من عدمها. ولهذا سيتم التعرض في هذه الخاتمة العامة الى النتائج فالتوصيات والاقتراحات اضافة الى آفاق موضوع البحث .

النتائج الدراسة :

من خلال عملية تحليل البيانات تم التوصل الى مجموعة من النتائج تملخص فيما يلي :

1. توصلت النتائج الى ان هناك أبعاد القيادة الرشيقة (الصبر، التواضع، الموضوعية، الثقة، الحكمة، الهدوء) بمستوى جيد لدى القادة بجامعة غرداية
2. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة و إدارة الأزمات ، مما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة دالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات معامل الارتباط يساوي 0.632 ، وأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة ($\alpha = 0.05$)
3. أكثر الأبعاد تأثيرا على إدارة الأزمات هو بعد الصبر، ثم بعد الموضوعية في المرتبة الثانية، يليها بعد الهدوء، ثم بعد الثقة، ثم بعد الحكمة وأخيرا بعد التواضع، كما أن الأبعاد الثلاثة الأولى كانت دالة بمستوى معنوية عالية (0.01) في حيث الأبعاد الثلاثة الأخيرة كانت دالة لكن بمستوى أقل حيث بلغت (0.05)، ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على إدارة الأزمات هي سمات الصبر، الموضوعية والهدوء.
4. توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث لصالح الإناث حيث أن متوسط ممارسة إدارة الأزمات من طرف الإناث بلغت 4.258 في حين بلغ المتوسط عند الذكور 3.947 .
5. توصلت نتائج الدراسة الى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.
6. لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة ح في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى الوظيفي

7. توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

اقتراحات:

- __ الاهتمام بالعاملين من خلال تكثيف تدريبات خاصة لأولئك يمتلكون علاقة مباشرة مع الازمات
- __ إلقاء النظر في الجانب التحفيزي للقادة بجامعة غرداية اذ حين يواجه القادة في فترة الازمات حالة من الضغط والقلق.
- __ تركيز القائد على الاجتماعات والاتصالات المفتوحة مه العاملین وذلك لأهمية وصول المعلومات قبل واثناء وبعد الازمة وشرح الوضع الراهن من اجل توضيح الرؤيا والتمكن من إيجاد حلول ومقترحات.
- __ تكثيف الدورات التكوينية والتدريبية سواء للقيادات، أو العمال لاكتساب مهارات جديدة ذات الصلة والعلاقة بالآزمة.
- __ ضرورة تعزيز المؤسسة لسبل تطبيق القيادة الرشيقة من خلال توفير الإمكانيات اللازمة
- __ الدعم المستمر من طرف الإدارة العليا لتطبيق القيادة الرشيقة ، ومكافأة القادة على النتائج التي يتم تحقيقها في المؤسسة.

افاق الدراسة:

- __ نظم المعلومات الفعالة في إدارة الازمات
- __ اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات
- __ أساليب اتخاذ القرار المعتمدة وفق متطلبات إدارة الازمات
- __ مدى تأثير المنهجية الرشيقة في إدارة المشاريع
- __ تخطيط إدارة الازمات ودوره في تحقيق تنمية الجامعات الجزائرية

قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا الكتب:

- __ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2012.
- __ محمد الصيرفي، القيادة الإدارية و الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر 2006.
- __ رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، عمان، 2008.
- __ جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار المنهل، 2020.
- __ حسن عبد الحميد احمد رشوان، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
- __ صاحب عبد مرزوك الجنابي ، الازمة النفسية ، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ، الاردن ، 2019.
- __ ناهض فاضل زيدان ، الجواري ، العلاقات العامة والصورة الذهنية ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2016.
- __ محمد عبد الله المرعول، الازمات مفهومها واسبابها وآثارها ودورها في تعميق الوطنية ، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، ط1، الرياض ، 2014.
- __ وسف ابو فار ، ادارة الازمات في المنظمات الخاصة والعامة ، دار اليازوزي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- __ خالد احمد علي محمود ، اقتصاد المعرفة وادارة الأزمات المالية ، دار الفكر الجامعي ، ط1 ، الاسكندرية، مصر ، 2019.
- __ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الأزمات والكوارث، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1 ، القاهرة ، مصر ، 2019.
- __ سامي محمد هشام حريز، المهارات في ادارة الأزمات وحل المشكلات ، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان ، 2007.
- __ عبد الرزاق محمد الدليمي ، العلاقات العامة وادارة الأزمات ، دار اليازوزي للنشر والتوزيع ، ط2 ، عمان ، الاردن ، 2015.

- __ محمد سرور بن حكمت الحريري ، ادارة الأزمات ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2012.
- __ سعد الحمدي ، نماذج من الادارة المعاصرة ، دار اليازوري العلمية ، ط 1 ، عمان ، 2019.
- __ حمود جاد الله ، ادارة الأزمات، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.
- __ نواف قطيش ، ادارة الأزمات ، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2009.
- __ منال احمد البارودي، علم استشراف المستقبل ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، القاهرة ، 2019.
- __ مروان بدر السمعيات، علي الزعبي، ادارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية، ط 1 ، 2020.
- __ جميل محمد خالد ، اساسيات الاقتصاد الدولي ، دار الاكاديميون للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2014.
- __ نصير مطر الزبيدي، ادارة الولايات المتحدة للازمات الدولية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011.
- __ زيد منير عبودي، ادارة الازمات ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2007.
- __ محسن احمد الخضيرى، ادارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
- __ احمد ماهر ، ادارة الأزمات ، الدار الجامعية ، ط 2 ، 2010.

ثانيا المجالات:

- __ ده رون فريدون عبدالله، سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نوبلج - اربيل)، مجلة قهّل اى زانست العلمية، المجلد (٦) ، العدد الأول، العراق، 2021.
- __ ليلي بوطغان ، لياس فرعة ، ادارة الازمات الاساليب والمعوقات، مجلة تاريخ العلوم ، الجزائر، العدد 11 ، 2018.
- __ حسين وليد حسين، توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في المورد البشري، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد 27، العدد مئة وستة و عشرون، بغداد، 2021.
- __ محمد سرور حكمت الحريري ، استراتيجيات ادارة الازمات في الجامعات الامريكية وامكانية الاستفادة منها في جامعات العالم العربي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01 ، 2019.
- __ عبد الوهاب عبد الفتاح الالوسي، متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي و دورها في استراتيجية إدارة الازمات، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و التجارية، المجلد 11، العدد السادس و العشرين، المعهد التقني كركوك، 2019.

- نور الدين مزهودة، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد السادس، جامعة قاصدي مرباح، 2017.
- عائض بن سعيد الغامدي، مستوى ممارسة القيادة الامعية بالمملكة السعودية للقيادة الرشيقة و علاقتها بجودة الحياة الوظيفية، دراسات عربية في التربية و علم النفس، العدد مئة وثمانية وثلاثون، المملكة العربية السعودية، 2021.
- ميثاق الفتلاوي، العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد الرابع، جامعة كربلاء، 2017.
- رامي إبراهيم الشقران، مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى ديري المدارس في عاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رماح للبحوث والدراسات، العدد السابع والخمسون، عمان العربية، 2021.
- كريم ناصر علي، إدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام الاكاديمية، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22، العدد الرابع و التسعون، جامعة المستنصرية، 2016.
- ثالثا المذكرات:**
- بودوشة مريم، دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2016-2017.
- اوليدي مريم ، استراتيجية ادارة الازمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2018/2019.
- فهد محمد نعمان زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على ادارة الازمات، رسالة تخرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2012.
- حقيقة ام كلثوم، دور أنماط القيادة في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، 2017-2018.

- بحاش هجيرة، القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.
- خديجة بضياف ، واقع ادارة الأزمات في الجامعات الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، قسم العلوم الانسانية ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام بواقي ، 2018/2019.
- بغدادي فيصل، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة المسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكومة محلية.
- صوفي محمد ، الاعلام التلفزيوني وتسيير الكوارث الطبيعية تحليل مضمون الصورة التلفزيونية في زلزالى الاصنام ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والحضارة الاسلامية، جامعة وهران ، الجزائر ، 2010/2011.

المراجع باللغة الأجنبية

1. *Andreasson and Mikeal lundqvist, NORDIC LEADERSHIP, in Denmark, 2018.*
2. *Mia Ljungblom, A comparative study batrveen developmental leadership and lean leadership, Management and Production Engineering Review, Volume 3 • Number 4, Gotland University,2012.*
3. *Olivia Fachrunnisa, Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, journal of small business strategy, Vol 30, No 03,2020.*
4. *Bill Joiner, ChangeWise ,Creating a Culture of Agile Leaders:A Developmental Approach, VOLUME 32/ISSUE 4 , 2009.*
5. *Bill Joiner, Leadership agility: a global imperative, Dialogue | Dec 2013/Feb 2014.*
6. *Juliane Wagner, Agiler führen Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation, GERMMANY , 2016.*

7. *Abdiel Siswanto, PELATIHAN AGILE LEADERSHIP UNTUK REMAJA PANTI ASUHANUNTUK MENINGKATKAN AGILE THINKING, A note for obtaining a master's degree, UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA, 2019.*
8. *Vera, D. and Rodriguez-Lopez, A. (Strategic Virtues: Humility as a source Of competitive advantage) organizational dynamics, 33(4), 2004.*
9. *Kinsey, S. (2010) (Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity) journal of extension. Vol. 48,numer 5.*
10. *jason kawall (hugh lafollette), patience, the international Encyclopedia of Ethics,(john wiley and sons, ltd),2016.*
11. *Mineo, D. (the importance of trust In leadership) research management review, Vol 20, No 1, 2014.*
12. *Beale, J. (Understanding the influence on employee motivation for Lean; An individual – level analysis) Doctoral dissertation, Cardiff University,2008.*
13. *Alexander Mestre und Bernhard Kruschitz, Agile Führung, BKI AG, 2018.*
14. - *Bülent AKKAYA, COMPARING AGILE LEADERSHIP WITH BIOMIMICRY-BASED GRAY WOLF: PROPOSING A NEW MODEL Business & Management Studies: An International Journal Vol.:8 Issue:2, 2020.*
15. - *AIOUAZ OTHMANE, Impact of Agile Leadership on Change Resistance-Case Study on Algeria Telecommunications Corporation Laghouat Section, the Requirements for the Master’s Degree in Business Management, UNIVERSITY OF AMAR THELEDJE – LAGHOUAT, 2020-2021.*
16. - *Patipan Sae-Lim, Leadershiip Compettenciies iin Turbullenntt Enviironmentt, Journal of MCU Peace Studies Vol.7 No.6, 2019.*
17. - *Bill Joiner, leqdership agility: five levels of mastery for anticipating and initiating change , first edition, library of congress cataloging in publication data , USA ,2007.*
18. *Viky Aldin Hulu. Deva Puspasari, Menggagas Revolusi Mental Birokrasi Melalui Konsep Competitive Agile Leadership, Jurnal Birokrasi & Pemerintahan Daerah ,Volume 2, No.1,Universitas Katolik Parahyangan, 2020.*
19. -*AHMED-BELBACHIR Wafa, Les pratiques managériales du leader agile, ILaboratoire de Recherche en Management des Hommes et des Organisations (LARMHO)- UNIV. TLEMEN, 2021*

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

أخي الموظف/أختي الموظفة

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول " أثر القيادة الرشيقة على ادارة الازمات " في مؤسستكم نرجو التكرم بتعبئة الإستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية و من ثم وضع علامة X بالمكان المناسب و سوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة و لن تستخدم إلى لأغراض البحث العلمي شاكرين حسن تعاونكم....

• القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية:

ضع علامة X في الخانة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 50 أكبر من 50 سنة
- 3- المستوى الوظيفي : مسؤول الكلية مسؤول قسم مسؤول تخصص
- 4- عدد سنوات العمل (الأقدمية) : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

• القسم الثاني: مقاييس متغيرات الدراسة :

أولا :أبعاد القيادة الرشيقة :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نسبيًا_غير موافق نسبيًا	غير موافق بشدة	غير موافق
المحور الأول: سمة التواصل						
01	تمتلك طريقة تعامل جيدة مع الأفراد العاملين بغض النظر عن مستوى أداءهم					
02	تستعمل الصلاحيات المتاحة لتحقيق مستويات انجاز أفضل.					

					تقوم بعقد حوارات مع الأفراد للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها.	03
					يستطيع الافراد مقابلتك بدون تردد أو تحفظ وقت ما شئت.	04
المحور الثاني: سمة الهدوء						
					تحافظ على هدوءك رغم المواقف الصعبة التي تكون بالعمل	05
					عندما تتعرض الى معضلات ومواقف صعبة فانك تحاول الإسترخاء والتفكير بإيجابية حول الأحداث.	06
					عندما تحدث مشاكل عمل لا يرفع صوتك على الأفراد العاملين و إنما تبقي نبرة صوتك هادئة ومرتنة	07
					تحفي ردات الفعل السلبية في معالجة المشاكل .	08
المحور الثالث: سمة الحكمة						
					تمتلك رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الأفراد العاملين	09
					تعالج مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية.	10
					تمتلك موهبة في التعامل مع المشاكل التي تحدث في العمل	11
					لديك مهارة عالية في التحقق من الأمور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغوط المختلفة	12
					تحاول نشر جو التفاهم وابعاد جو الاختلاف بين العمال	13
المحور الرابع: سمة الصبر						
					تتيح الوقت الكافي لتبادل الافكار و الآراء مع موظفيك	14
					تحسن التصرف في المواقف الشائكة والمعقدة	15
					لا تستعجل في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشاكل العمل الصعبة	16

المحور الخامس: سمة الموضوعية						
					17	تعمل على اعطاء موظفيك تغذية عكسية و تحفزهم وتساعدهم
					18	عندما تحدث مشاكل فانك تتعامل بمهنية مع مسبباتها
					19	تساعد في بناء سمعة ممتازة عن المؤسسة وأقسامها
					20	تفصل القضايا الشخصية عن قضايا العمل بشكل واضح.
المحور السادس: سمة الثقة						
					21	تهتم بأراء الأفراد العاملين فيما يخص قضايا العمل
					22	تحفز الأفراد على الخوض في المهام وإن كانت صعبة
					23	تساهم في بناء مناخ يسوده المسؤولية المشتركة
					24	تساهم في تعزيز الموظف المجتهد في عمله بين زملائه.

ثانيا: مراحل إدارة الازمات

المحور الأول: مرحلة ما قبل الازمة						
					01	تعتمد القيادة الرشيقة على إجراءات وقائية لمنع حدوث الازمة
					02	تعتمد القيادة الرشيقة على قسم مختص لإدارة الأزمات يختص بالقياس والتنبؤ بالأزمات وبكافة انواعها
					03	توفر القيادة الرشيقة المناخ التنظيمي الذي يحمل ثقافة ادارة الأزمات
					04	تعمل دائما على وضع استمارات تتضمن جميع المعلومات عن المنظمة ومشكلاتها والزمن المتوقع للأزمة؛
					05	يتوفر لدى مؤسستك الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة
المحور الثاني : مرحلة الازمة						
					06	تزامننا مع أزمة فيروس كورونا المستجد تعمل على وضع خطوات واجراءات لتسيير الأزمة وتفعيل دور القيادي

					يدرك القائد أهمية الوقت المناسب في مواجهة الازمات والتعامل معها	07
					تقوم القيادة الرشيقة بالاستجابة الفورية لاحتواء الأزمة عن طريق توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بفترة قصيرة ومناسبة عند حدوث الأزمة	08
					يأخذ القائد الرشيق عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة	09
					يستعين القادة بالخبرات المهنية والمهارية للعاملين الحاليين في مواجهة الأزمة	10
					تعتبر شخصيتك كقائد مع جائحة فيروس كورونا المستجد لها تأثير في تجاوز تحديات الأزمة	11
المحور الثالث: ما بعد الازمة						
					تولي أهمية كبيرة للإصلاح واعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد انتهاء أزمة كورونا	12
					مشاركة العاملين للتعاون مع المسؤولين الذين تأثروا جراء أزمة فيروس كورونا	13
					الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات التي ساهمت بشكل كبير في أزمة فيروس كورونا ووضع إجراءات وقائية لكل مكسب تكنولوجي	14
					تسعى للاستفادة من الدروس التي تعلمتها خلال تعاملك مع أزمة فيروس كورونا والعمل على تحسين طرق مواجهة الأزمات المستقبلية بأقل الأضرار	15
					في رايك القيادة الرشيقة لها دور أساسي في إدارة الازمات	16

انتهى

الملحق رقم 02

الدكتورة: آمال قلبازة	الأساتذة المحكمين للاستبيان
الدكتور: دوار إبراهيم	

الملحق رقم 03:

اختبار صدق و ثبات:

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	50	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	40

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

توزيع العينة حسب مؤشرات الدراسة

	Fréquence	Pourcentage
Valide ذكر	43	86,0
انثى	7	14,0
Total	50	100,0

	Fréquence	Pourcentage
اقل من 30	4	8,0
بين 30_50	43	86,0
اكبر من 50	3	6,0
Total	50	100,0

قائمة الملاحق

المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage
Valide	مسؤول كلية	5	10,0
	مسؤول قسم	23	46,0
	مسؤول تخصص	22	44,0

عدد سنوات العمل

		Fréquence	Pourcentage
Valide	اقل من 5 سنوات	13	26,0
	بين 5_10 سنوات	22	44,0
	أكثر من 10 سنوات	15	30,0

الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الرشيقة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التواضع متوسط	50	3,50	5,00	4,2200	,36991
الهدوء متوسط	50	1,25	5,00	3,9000	,67196
الحكمة متوسط	50	3,00	5,00	3,8950	,48469
الصبر متوسط	50	2,67	5,00	4,1800	,56428
الموضوعية متوسط	50	3,00	5,00	4,1800	,48718
الثقة متوسط	50	3,25	5,00	4,1800	,47121
القيادة متغير	50	3,32	4,92	4,0925	,33969
N valide (liste)	50				

الإرتباط

Corrélations

			القيادة متغير	الأزمات إدارة متغير
Rho de Spearman	القيادة متغير	Coefficient de corrélation	1,000	,632**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	50	50
	الأزمات إدارة متغير	Coefficient de corrélation	,632**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

مقارنة معامل إرتباط Rho de Spearman و Tau-B de Kendall

Corrélations

			القيادة متغير	الأزمات إدارة متغير
Tau-B de Kendall	القيادة متغير	Coefficient de corrélation	1,000	,498**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	50	50
	الأزمات إدارة متغير	Coefficient de corrélation	,498**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	50	50
Rho de Spearman	القيادة متغير	Coefficient de corrélation	1,000	,632**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	50	50
	الأزمات إدارة متغير	Coefficient de corrélation	,632**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الاستقلالية Khi Deux

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Sig. approx. (bilatérale)
khi-deux de Pearson	816,042 ^a	770	,121
Rapport de vraisemblance	256,199	770	1,000
Association linéaire par linéaire	24,372	1	,000
Test McNemar-Bowker	.	.	. ^b
N d'observations valides	50		

a. 828 cellules (100,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,02.

b. Calculé uniquement pour une table P x P, où P doit être plus grand que 1.

معاملات الارتباط الجزئية بين أبعاد القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات:

Corrélations

		متوسط الأزمات إدارة متغير	متوسط التواضع	متوسط الهدوء	متوسط الحكمة	متوسط الصبر	متوسط الموضوعية	متوسط الثقة
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,289*	,423**	,354*	,564**	,471**	,405**
	Sig. (bilatéral)	.	,042	,002	,012	,000	,001	,003
	N	50	50	50	50	50	50	50
متوسط التواضع	Coefficient de corrélation	,289*	1,000	,293*	,415**	,315*	,445**	,233
	Sig. (bilatéral)	,042	.	,039	,003	,026	,001	,103
	N	50	50	50	50	50	50	50
الهدوء متوسط	Coefficient de corrélation	,423**	,293*	1,000	,124	,360*	,357*	,247
	Sig. (bilatéral)	,002	,039	.	,392	,010	,011	,083
	N	50	50	50	50	50	50	50
الحكمة متوسط	Coefficient de corrélation	,354*	,415**	,124	1,000	,337*	,262	,408**
	Sig. (bilatéral)	,012	,003	,392	.	,017	,066	,003
	N	50	50	50	50	50	50	50
الصبر متوسط	Coefficient de corrélation	,564**	,315*	,360*	,337*	1,000	,430**	,249
	Sig. (bilatéral)	,000	,026	,010	,017	.	,002	,082

		N	50	50	50	50	50	50	
متوسط الموضوعية	Coefficient de corrélation		,471**	,445**	,357*	,262	,430**	1,000	,333*
	Sig. (bilatéral)		,001	,001	,011	,066	,002	.	,018
	N		50	50	50	50	50	50	50
الثقة متوسط	Coefficient de corrélation		,405**	,233	,247	,408**	,249	,333*	1,000
	Sig. (bilatéral)		,003	,103	,083	,003	,082	,018	.
	N		50	50	50	50	50	50	50

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

إختبار الفروق مان ويتني لمتغير الجنس :

Rangs

	الجنس	N	Rang moyen :	Somme des rangs
الأزمات_إدارة_متغير	1	43	23,80	1023,50
	2	7	35,93	251,50
Total		50		

Tests statistiques^a

	الأزمات_إدارة_متغير
U de Mann-Whitney	77,500
W de Wilcoxon	1023,500
Z	-2,045
Sig. asymptotique (bilatérale)	,041
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,039 ^b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Descriptives

	الجنس		Statistiques	Erreur standard	
الأزمات_إدارة_متغير	1	Moyenne	3,9477	,08499	
		Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,7762	
			Borne supérieure	4,1192	
		Moyenne tronquée à 5 %		3,9774	
		Médiane		4,0000	
		Variance		,311	
		Ecart type		,55734	
		Minimum		1,69	
		Maximum		5,00	
		Plage		3,31	
		Plage interquartile		,63	
		Asymétrie		-1,343	,361
		Kurtosis		5,461	,709
			2	Moyenne	4,2589
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure			4,0105	
	Borne supérieure			4,5074	
Moyenne tronquée à 5 %				4,2426	
Médiane				4,1250	
Variance				,072	
Ecart type				,26865	
Minimum				4,06	
Maximum				4,75	
Plage				,69	
Plage interquartile				,44	
Asymétrie				1,291	,794
Kurtosis				,542	1,587

إختبار كروسكال واليس لمتغير العمر:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25e	50e (médiane)	75e
الأزمات_إدارة_متغير	50	3,9913	,53572	1,69	5,00	3,6875	4,0000	4,3125
العمر	50	1,98	,377	1	3	2,00	2,00	2,00

Rangs

	العمر	N	Rang moyen :
الأزمات_إدارة_متغير	1	4	34,00
	2	43	24,16
	3	3	33,33
	Total	50	

Tests statistiques^{a,b}

	الأزمات_إدارة_متغير
Khi-deux	2,599
ddl	2
Sig. asymptotique	,273

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

إختبار كروسكال واليس لمتغير المستوى الوظيفي:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25e	50e (médiane)	75e
الأزمات_إدارة_متغير	50	3,9913	,53572	1,69	5,00	3,6875	4,0000	4,3125
الوظيفي_المستوى	50	2,34	,658	1	3	2,00	2,00	3,00

Rangs

	الوظيفي المستوى	N	Rang moyen :
الأزمات_إدارة_متغير	1	5	20,40
	2	23	21,78
	3	22	30,55
	Total	50	

Tests statistiques^{a,b}

	الأزمات_إدارة_متغير
Khi-deux	4,763
ddl	2
Sig. asymptotique	,092

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى الوظيفي

إختبار كروسكال واليس لمتغير عدد سنوات الخدمة :

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum	Percentiles		
						25e	50e (médiane)	75e
الأزمات_إدارة_متغير	50	3,9913	,53572	1,69	5,00	3,6875	4,0000	4,3125
العمل سنوات عدد	50	2,04	,755	1	3	1,00	2,00	3,00

Rangs

	سنوات عدد العمل	N	Rang moyen :
إدارة_متغير	1	13	34,08
الأزمات	2	22	20,50
	3	15	25,40
	Total	50	

Tests statistiques^{a,b}

	الأزمات_إدارة_متغير
Khi-deux	7,119
ddl	2
Sig. asymptotique	,028

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمل سنوات عدد