

## Agile leadership and its relationship to crisis management among the heads of scientific departments at King Abdulaziz University from the point of view of faculty members

القيادة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

عبدالعزیز بن أحمد علي الحارزي

Abdulaziz Ahmed Alharazi

Assistant Professor of Educational Administration and Planning at the College of Education, Umm Al- Qura University

أستاذ الإدارة التربوية و التخطيط المساعد بكلية التربية - جامعة أم القرى

Received: 13/03/2022

Accepted: 19/06/2022

تاريخ الاستلام: 2022/03/13 تاريخ القبول: 2022/06/19

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (359) عضواً، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، جاء من أبرزها: أن أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة تتوافر بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة توافر جميع هذه الأبعاد (3.19)، وأن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي بلغ (3.13)، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية، حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لاختلاف متغير نوع الكلية، والجنس. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة العمل على توفير برامج التدريب اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية التي تسهم في زيادة مستوى التوعية بأهمية ممارسات القيادة الرشيقة ودورها في معالجة وإدارة الأزمات، الإسهام في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق ممارسات القيادة الرشيقة بالشكل الذي يحقق أهدافها في العمل الأكاديمي، وتبني برامج التحفيز المادية والمعنوية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية بما يساهم في زيادة دافعيتهم نحو ممارسات القيادة الرشيقة ودورها في إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، إدارة الأزمات.

### Abstract:

The study aimed to identify the relationship between agile leadership and crisis management among the heads of scientific departments at King Abdulaziz University from the point of view of the faculty members. The study used the descriptive correlative method, and the study sample consisted of (359) members, The questionnaire was the tool used to collect study data. The study reached a number of results, the most prominent of which were: The dimensions of agile leadership among the heads of scientific departments at the university are generally available at a medium degree, with the average approval of the study sample members on the degree of availability of all these dimensions (3.19), And that the heads of scientific departments at the university practice crisis management operations to a medium degree in general, with an average of (3.13), and the results of the study revealed positive relationship with statistical significance between the degree of availability of dimensions of agile leadership and the level of crisis management practice among the heads of scientific departments, as all The values of Pearson correlation coefficients are positive and function at the significance level (0.01), The results also revealed that there were no statistically significant differences in the responses of the study sample to the difference of the type of college and gender. The study recommended a number of recommendations, the most important of which are: The necessity of working to provide the necessary training programs for heads of scientific departments that contribute to increasing the level of awareness of the importance of agile leadership practices and their role in addressing and managing crises, Contribute to providing the necessary requirements to achieve the practices of agile leadership in a way that achieves its objectives in the academic work, adopting the necessary material and moral stimulus programs for the heads of scientific departments, which contributes to increasing their motivation towards agile leadership practices and its role in crisis management.

**Keywords:** Agile leadership, Crisis management.

<sup>1</sup> How to cite this paper:

Alharazi, A. (2022). Agile leadership and its relationship to crisis management among the heads of scientific departments at King Abdulaziz University from the point of view of faculty members, *Journal of Umm Al-Qura University for Educational and Psychological Sciences*, Vol (14), No (3).

## أولاً: الإطار العام للدراسة

### المقدمة

والجامعات اليوم، كبقية المنظمات المجتمعية الأخرى، تواجه العديد من التحديات والصعوبات الناشئة عن المتغيرات المتسارعة في المجالات كافة وما يصاحبها من تقدم معرفي وتقني مما شكل ضغوطات على تلك الجامعات لتحسين جودة مخرجاتها ورفع مستوى أدائها (صديق، 2020)؛ لذلك تمثل القيادة الجامعية دوراً فاعلاً في توجيه الجامعات على مواكبة التقدم السريع، والقدرة على ترسيخ القيم المجتمعية النبيلة، و تفعيل العمل الجماعي والاتصال الفعال وغيره، وهذا لا يتم إلا من خلال نوع القيادة الفاعلة والنمط المناسب لها (Gerster, 2020).

ومن أجل تحقيق الاستدامة والتميز المنشود، والعمل على مواجهة الأزمات الطارئة لمؤسسات التعليم العالي أظهرت التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة القيادة الحديثة عدداً من المفاهيم والمصطلحات التي تحث وتدعم تلك المؤسسات على الاستجابة لما هو جديد ومميز، وكذلك القدرة على مواجهة الصعوبات والأزمات قدر الإمكان، حيث ظهرت العديد من الاتجاهات المعاصرة والمفاهيم الحديثة في القيادة ومن أبرزها القيادة الرشيقة.

حيث يرى الفتلاوي (2018) أن القيادة الرشيقة تُعدُّ مفهومًا معاصرًا يساهم بشكل مباشر في تنمية القادة والعمل على زيادة مهاراتهم في حل ومواجهة المشكلات والأزمات الطارئة، وكما تساعدهم في عملية اتخاذ القرارات التشاركية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، والعمل على التكيف والتأقلم مع الظروف الطارئة، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر، ومن ثم استثمار الفرص قدر الإمكان، حيث تكمن أدوار القيادة الرشيقة في الحد من المشكلات التنظيمية والإدارية داخل بيئة العمل، وذلك من خلال انتقاء أفضل الحلول والفرص الممكنة. ولكي تحافظ المؤسسة على تميزها فعليها تدريب قادتها على نموذج القيادة الرشيقة، والأخذ به وتفعيله داخل بيئة

يشهد العالم اليوم العديد من التحديات، وذلك نتيجة للتقدم المعرفي والتقني في شتى المجالات، حيث أثر ذلك على المؤسسات المجتمعية كافة، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي؛ لذلك أصبحت عملية تطوير منظومة الجامعات سمة من سمات العصر الحاضر، ومن بين أساليب التطوير استحداث آليات وإجراءات لتطوير القيادات الأكاديمية لتلك الجامعات بهدف تحقيق التميز، وتمكيناً لمواكبة التغيرات الحاضرة والمستقبلية، وذلك من خلال الاهتمام بالكوادر البشرية التي يعتمد عليها نجاح وتقدم الجامعات وتميزها بما يحقق الأهداف المنشودة وصولاً إلى الميزة التنافسية، سواءً على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي.

ولما يمثل التعليم العالي من أهمية كأحد العناصر الرئيسة في دعم التنمية الشاملة، فقد ازداد اهتمام الدول والمجتمعات في السنوات القليلة الماضية بضرورة تطوير مؤسسات التعليم العالي وأنظمتها المختلفة، وذلك بسبب تزايد حجم المعرفة والتغيير السريع ومعدلات التقدم التقني الهائل، والاعتماد على البحث العلمي للوصول إلى المعرفة من أجل توظيفها بالشكل السليم (عيد، 2020).

وباعتبار الجامعة واحدة من المؤسسات المجتمعية التي تُؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة سواءً تأثرها بعوامل متعددة أو تعرضها لأزمات متنوعة؛ لذلك يُعدُّ التعامل مع الأزمات من المواضيع الإدارية المهمة والحיוوية التي لها الدور الرئيس في التأثير على المؤسسات المجتمعية الأخرى، حيث أصبح الاهتمام بإدارة الأزمات من المواضيع المهمة والرئيسة لدى الباحثين والكتاب في علم الإدارة، حيث تطرق إلى إبراز مفهوم الأزمات والعمل على إدارتها بشكل مناسب، ومن ثم التعامل معها بشكل صحيح وبأسلوب علمي، والعمل على تزويد المنسوبيين بالمهارات والكفايات اللازمة لإدارة الأزمات، وذلك بهدف الخروج بأقل الخسائر، والعمل على تقليل آثارها بقدر الإمكان (اللوزي، 2012).

إعداد وتأهيل وتدريب منسوبيها بشكل مستمر يجعلها على وعي دائم بالمستجدات كافة، والمتغيرات المحيطة، بحيث تكون قادرة على التعامل الإيجابي بما يحقق لها الريادة والتميز، وتحقيق أهداف المجتمع المنشودة (مطوع، 2014).

ولقد شهد التعليم العالي في المملكة العربية السعودية خلال السنوات القليلة الماضية طفرة كبيرة أدت إلى إنشاء العديد من الجامعات في أرجائها المختلفة، حيث أولت الجامعات السعودية اهتمامًا كبيرًا بالقيادة، وذلك إدراكًا منها بضرورة تطوير القيادات الأكاديمية، وبأن الأسلوب القيادي التقليدي أصبح عاجزًا عن مواجهة صعوبات العمل والازمات الطارئة في ضوء التقدم الهائل في علم القيادة؛ لذلك أصبح من اللازم ممارسة أساليب قيادية جديدة تُسهم في تقديم كل ما يمكن تقديمه لخدمة المستفيدين، لذلك على الجامعات مهام متعددة في مجال إعداد الكفايات المتخصصة لتنمية وتطوير مجالات الحياة المختلفة، وكذلك العمل على إيجاد الحلول العلمية لمشكلات المجتمع المختلفة، إضافة إلى دورها الرئيس في نشر المعرفة وتمييزها، وعليه فإن الجامعات بكلياتها وأقسامها العلمية وسيلة فاعلة لتقديم المجتمع وتحقيق نخصته (الشمري، 2019).

وبالرغم من ذلك تواجه الجامعات عمومًا -والجامعات السعودية ليست بمعزل عنها- العديد من التحديات والأزمات الطارئة تنوع في مسبباتها ومستوى تأثيرها ودرجة حدتها، وذلك نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة، الأمر الذي يؤكد أن الأزمات تعد ظاهرة حتمية لا يمكن تجنبها، إلا أنه يمكن التخفيف من آثارها السلبية و التعامل معها بإيجابية، وذلك من خلال ما تملكه تلك الجامعات من كوادر بشرية و قيادات أكاديمية مدربة ومؤهلة تستطيع سرعة التعامل مع تلك الأزمات، من خلال توفير تلك القيادات للمنهجيات العلمية الصحيحة (رخا، 2019).

وفي تلك الجامعات تحظى الأقسام العلمية بالأهمية والدور الرئيس في تنفيذ سياساتها وإدارة شؤونها، وذلك باعتبارها الوحدات الأساسية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الجامعة

العمل، لما للقيادة الرشيقة من قدرة على استثمار الفرص والإمكانيات بالشكل الأمثل، ومواجهة الأزمات وصولاً لأهدافها المنشودة (Felipe, Roldan & Rodriguez, 2017).

وفي ذات السياق يرى Taylor (2017) أن القيادة الرشيقة من الأنماط المعاصرة التي يُفضل توظيفها وتفعيلها من قِبَل المسؤولين والقادة الأكاديميين بالجامعات لما يُسهم به هذا النمط من نجاح العمل في بيئات عالمية متعددة الأوجه، وقدرته على تحديد الهوية، وتحليل وحل المشكلات، ومواجهة الأزمات الطارئة، والعمل على تعزيز عملية صنع القرارات، وتطوير إجراءات الالتزام من قِبَل المنسوبين.

ومن هنا يرى الباحث أن القيادة الرشيقة تُعدُّ من الأنماط القيادية التي تُسهم بشكل مباشر وبأدوار فاعلة في تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال ما تتميز به القيادة الرشيقة عند توظيفها بالشكل السليم في مواجهة التحديات والعقبات والأزمات الطارئة، لذلك يدعو الباحث إلى توظيف القيادة الرشيقة داخل الأقسام الأكاديمية بالجامعات، والعمل على تدريب رؤساء الأقسام، بممارسة هذا النمط القيادي الحديث رغبةً في تزويدهم بكل ما هو مفيد ومحقق لمصلحة القسم والمنسوبين.

وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة، وكذلك قياس مستوى ممارسة إدارة الأزمات، ومن ثم توضيح العلاقة بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز.

#### مشكلة الدراسة:

يعتبر التعليم الجامعي بمؤسساته المختلفة من الركائز الأساسية التي تُسهم في تقدم المجتمعات ونهضتها، وذلك من خلال الإعداد الجيد لأفراد المجتمع، وتخريج الكوادر البشرية المؤهلة لسوق العمل؛ لذلك فإن نجاح الجامعة وتميزها مرهون بمدى قدرتها على الاستجابة الفاعلة للعديد من المتغيرات والتحديات المتجددة، وفي مقدمتها تأتي العولمة والتنافسية لما لهما من تأثير مباشر على الإدارة الجامعية، لذلك فهي في حاجة دائمة إلى

جملة من الدراسات كدراسة Gerster (2020) التي أشارت إلى أن القيادة الرشيقة تساهم بشكل مباشر في سرعة استجابة الجامعات، وتكيفها مع المتغيرات، وتعاملها الفاعل مع الأزمات، و يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة فريدون (2021)، ودراسة شبات (2020)، و دراسة صديق (2020) بتطبيق نمط القيادة الرشيقة لمواجهة العديد من التحديات والأزمات الطارئة داخل الأقسام العلمية. وفي ذات السياق أكدت دراسة Cleveland (2020) ضرورة توظيف نمط القيادة الرشيقة من قبل قادة ومديري المؤسسات المجتمعية، وذلك للدور الإيجابي عند الأخذ بالقيادة الرشيقة في مواجهة التحديات والأزمات الطارئة، وقدرتها على إيجاد المرونة والتكيف في تلك الظروف المتغيرة.

كما أشارت نتائج دراسة الغامدي (2021)، ودراسة الهويبي (2020)، ودراسة Koromyslova (2019)، ودراسة Taylor (2017) إلى ضعف استخدام نمط القيادة الرشيقة؛ لذلك أكدت على ضرورة إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول القيادة الرشيقة وتوظيفها في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، وداخل الأقسام العلمية على وجه الخصوص. وتأسيسًا على ما سبق ورغبةً في توظيف أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز وتوجيههم نحو إدارة الأزمات أتت هذه الدراسة لقياس درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة، والكشف عن مستوى ممارسة إدارة الأزمات لديهم، وذلك بهدف تحسين مستوى أدائهم ورغبة في تزويدهم بالأنماط القيادية المعاصرة، كالأخذ بالقيادة الرشيقة وصولاً إلى التميز المنشود لتلك الأقسام.

#### أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة؟

بشكل عام، والتي لا تستطيع أن تؤدي رسالتها المنوطة بها إلا من خلال هذه الأقسام؛ فهي المعنية بتحقيق الأهداف، ورفع مستوى الإنتاجية كمًّا ونوعًا (الناشري، 2020).

وفي تلك الأقسام العلمية يمثل رؤساء الأقسام القلب النابض والمحرك الرئيس لدفة تلك الأقسام؛ فهم بمثابة القيادات الإدارية التي تُدير شؤون العملية التربوية والإدارية، حيث يقومون بأداء وظائفهم ومهامهم لتسيير العمل بدقة وانسيابية (أفكار، 2017). وبالرغم من الدور الذي يؤديه رؤساء الأقسام العلمية إلا أن نتائج بعض الدراسات السابقة، كدراسة الخطيب (2018)، كشفت عن وجود بعض القصور لدى رؤساء تلك الأقسام في تفعيل الأنماط القيادية المعاصرة الذي يُعدُّ مشكلة حقيقية تؤثر سلبًا على أداء تلك الأقسام في تحقيق أهدافها، وفي مواجهة الأزمات والمشكلات الطارئة؛ لذلك أشارت دراسة السويدي (2016) إلى ضرورة الأخذ بمهارات وأنماط قيادية يُمكن من خلالها إدارة الأزمات الطارئة داخل الأقسام العلمية، والتعامل مع التحديات بصورة فاعلة، وذلك من خلال مواكبة طرق وأنماط قيادية تُسهم في تحقيق الأهداف المنشودة، والمحافظة على الاستمرار والبقاء في ظل التنافسية العالمية والأزمات الطارئة. في حين أكدت دراسة الثبيتي (2019) ضرورة العمل على تطوير مهارات رؤساء الأقسام العلمية، وتزويدهم بالأنماط القيادية المعاصرة والكفايات اللازمة، وذلك من أجل القيام بأدوارهم العلمية والإدارية بما يحقق أهداف الأقسام وتطويرها بالشكل المنشود. وفي ذات السياق تؤكد دراسة محفوظ (2021)، ودراسة الخويطر (2019) ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام، وذلك باعتبارها من القضايا الجديرة بالبحث والدراسة، وذلك نظرًا للمتغيرات والتحديات التي تمر بها الجامعات السعودية، وضرورة العمل على توظيف الأنماط والأساليب الإدارية الحديثة في ذلك.

لذلك أتت القيادة الرشيقة كنمط قيادي فاعل عند الأخذ به، وتوظيفه داخل الأقسام والوحدات الأكاديمية، وهذا ما أكدته

1- تكمن أهمية الدراسة الحالية في تناولها لموضوع حديث متمثل في القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات، وذلك باعتبارهما من المواضيع الجديدة في مجال الإدارة التربوية.

2- يأمل الباحث أن تفتح الدراسة الحالية الطريق أمام الباحثين في إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول موضوع القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات من جوانب متنوعة، وذلك لإثراء المكتبة المحلية والعربية فيما يتعلق بهذا الجانب.

#### الأهمية التطبيقية:

1- تشخيص الواقع الحالي للقيادات الأكاديمية بجامعة الملك عبدالعزيز فيما يتعلق بالقيادة الرشيقة، ومدى توافر مهارات إدارة الأزمات، والمساهمة في تطويرهم نحو القيادة الفاعلة.

2- قد تسهم نتائج الدراسة الحالية في توجيه الانتباه نحو تطبيق القيادة الرشيقة وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية.

3- يأمل الباحث أن تُعزز نتائج الدراسة الحالية أساليب تطوير رؤساء الأقسام العلمية، من خلال توظيف القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات، في ضوء التوجه نحو تطوير الكوادر البشرية.

#### محددات الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة الحالية موضوع القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات، وذلك من خلال قياس درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة التالية: (التواضع، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، والحكمة) لدى رؤساء الأقسام العلمية، والكشف عن مستوى ممارسة إدارة الأزمات التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط وإعادة التوازن، والتعلم من الأزمة).

**الحدود البشرية:** رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز.

2- ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3- هل توجد علاقة بين درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات تُعزى للمتغيرات (نوع الكلية، الرتبة العلمية، الجنس، وسنوات الخدمة)؟

#### أهداف الدراسة

#### تهدف الدراسة إلى:

1- الكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة.

2- الكشف عن مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة.

3- الكشف عن العلاقة بين درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة.

4- الكشف عن الفروق ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات تُعزى للمتغيرات (نوع الكلية، الرتبة العلمية، الجنس، وسنوات الخدمة).

#### أهمية الدراسة

#### الأهمية النظرية:

الحدود المكانية: جامعة الملك عبد العزيز.

الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي 1443هـ.

### مصطلحات الدراسة

القيادة الرشيقة، تُعرف بأنها: " مجموعة من القيم والسلوكيات الإيجابية التي تسعى إلى إيجاد طريقة مرنة ومنظمة للتعامل الأفضل مع المنسوبين وبيئة العمل " (Lindman,2020:1).

كما عرفها (الفتلاوي، 2018) بأنها: " مجموعة من التصرفات التي يصدرها القائد بما يحقق للآخرين الاحترام، وإيجاد المناخ الملائم للعمل، والسعي للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء أو المشكلات، وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات، من خلال توفير بيئة مشجعة على العمل، ومحفزة للأفراد المنسوبين، مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها" ص 21

وتُعرفها الدراسة الحالية إجرائيًا بأنها: مجموعة من الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية، والتي يتم تقدير درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة بناءً على استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة المصممة لهذه الغاية، وذلك اعتمادًا على الأبعاد الرئيسية للقيادة الرشيقة، وهي: التواصل، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، والحكمة.

إدارة الأزمات، يُعرف (Aefsky, 2021) إدارة الأزمات بأنها: " سلسلة من الإجراءات والقواعد المبتكرة التي تمارسها الإدارة العليا بهدف السيطرة على الأزمة، والتعامل معها بشكل إيجابي، لتحقيق أهداف ومصالح المنظمة ". ص 25

ويعرفها (المطيري، 2020) بأنها: " قدرة القادة على التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد للوقاية منها، والتعامل معها بكفاءة وحكمة عند وقوعها، واستخدام بدائل مختلفة لمواجهةها بأسلوب إداري يحتوي العديد من الكفايات والمهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة والحد من تفاقمها" ص 81

وتُعرف الدراسة الحالية إدارة الأزمات إجرائيًا بأنها: تلك الجهود والاجراءات التي تتم داخل القسم العلمي بغرض مواجهة الأزمات، ودرء أخطارها أو احتوائها بما يخدم مصالح القسم

وتوجهاته المستقبلية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام العلمية، من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس على الأداة المخصصة لهذا الغرض في المجالات التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط وإعادة التوازن، والتعلم من الأزمة).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

في هذا الجزء سيعرض الباحث إلى القيادة الرشيقة، من حيث مفهومها، أهميتها، وأبعادها الرئيسية، ثم يتم تناول الباحث إدارة الأزمة، من حيث مفهومها، أهميتها، أهداف إدارة الأزمات، والتعرف على إدارة الأزمات في الجامعات، ومن ثم استعراض أبرز المجالات لمفهوم إدارة الأزمات.

#### المبحث الأول: القيادة الرشيقة

حظي مفهوم القيادة بتغيرات متعددة ومتنوعة، وذلك نتيجة اختلاف وجهات نظر المختصين والباحثين، وكذلك اختلاف المداخل الفكرية التي درست وبينت القيادة وأنماطها المختلفة، وذلك من خلال وصفها للنمط القيادي بمجموع الممارسات والعادات الصادرة من رجل الإدارة، وكذلك باعتبارها تعبيراً عن جميع تصرفات القادة تجاه عناصر الموقف (الطيب، 2019).

لذلك ظهرت في الآونة الأخيرة جملة من المفاهيم الحديثة والمرتبطة بعملية القيادة والإدارة، والتي كان لها الأثر الأكبر في توجيه التنافس نحو التميز المنشود، والتي كان من أبرزها مفهوم القيادة الرشيقة التي تعتمد على مرونة الأداء وكفاءة الإنفاق، والعمل على بناء مجتمع معياري قياسي يمكن من خلاله المواءمة بين رغبات الفرد بالعلم والمعرفة، ورغبته في تحقيق وإنجاز يجسد له السيطرة والتحكم، كما في استقطاب وتوظيف الكوادر البشرية وتدريبها (السوايعر، 2021).

وفي نفس السياق يرى شببات (2020) أن القيادة الرشيقة هي انعكاس عن مهارات وقدرات يتمتع بها القائد، بحيث تُميزه عن الآخرين، حيث يُعدُّ تحفيز المنسوبين على تنفيذ أعمالهم،

العمل الداخلية والخارجية، من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبى احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصلحة "ص 19 وفي نفس السياق تُعرف القيادة الرشيقة بأنها: " مجموعة من القيم والسلوكيات الإيجابية التي تسعى إلى إيجاد طريقة مرنة ومنظمة للتعامل الأفضل مع المنسوبين وبيئة العمل" (Gren and Lindman,2020:1).

وفي الدراسة الحالية جاء مفهوم القيادة الرشيقة إجرائياً على أنه مجموعة من الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية، والتي يتم تقدير درجة ممارستهم بناءً على استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة المصممة لهذه الغاية، وذلك اعتماداً على الأبعاد الرئيسة للقيادة الرشيقة، وهي: التواصل، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، والحكمة.

#### أهمية القيادة الرشيقة

تنبثق أهمية القيادة الرشيقة من مدى الحاجة للمؤسسات التعليمية والتربوية في تحقيق الأهداف، واتخاذ القرارات، والمقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات، والتي تظهر نتيجة التقدم الهائل والتطور السريع الذي تعيشه المجتمعات في الوقت الحاضر. كما تظهر أهمية القيادة الرشيقة في كونها نموذجاً وقدوة حسنة للأفراد العاملين داخل المؤسسات المختلفة، وذلك لما تملكه من قدرات ومهارات إبداعية وابتكارية، والتي يُمكن من خلالها استيعاب التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجهها المؤسسات التعليمية (منصور، 2020).

وفي نفس السياق يشير Menon(2020) إلى أن القيادة الرشيقة تظهر أهميتها في المرونة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك من خلال إعادة هيكلة وتعديل عملياتها و ممارساتها عند مواجهة تحديات وتغيرات مفاجئة و غير مسبقة، و قدرتها على إرشاد الأفراد المنسوبين لدى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة، كما تعمل القيادة الرشيقة على التأثير في سلوك العاملين في تلك المؤسسات، وذلك من خلال صلاحياتها الواسعة، إضافة إلى أنها قادرة على مواكبة التغيرات المحيطة، والتعامل مع

وتشجيعهم على الاحترام المتبادل فيما بينهم من أولويات القيادة الرشيقة، بالإضافة إلى السعي الدؤوب في تهيئة وتوفير الظروف البيئية المناسبة للعمل، كل ذلك من شأنه أن يولد البيئة المحفزة للمنسوبين داخل المؤسسات التعليمية التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المنشودة.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أن وجود نمط القيادة الرشيقة وتوظيفها داخل الأقسام الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي له نتائج إيجابية ومثمرة، تنعكس على تحفيز المنسوبين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب وكذلك الإداريين داخل تلك الأقسام على تطبيق الأدوار التعليمية والأكاديمية، وتوفير البيئة المناسبة التي يسودها الألفة والتعاون فيما بينهم.

#### مفهوم القيادة الرشيقة

لقد قدم (Ljungblom,2012) تعريفاً للقيادة الرشيقة بأنها: "الطريقة المنظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال، وذلك من خلال الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والمنسوبين، بهدف تحقيق أفضل نتيجة ممكنة" ص 59

كما عرف (Dombrowski,2013) القيادة الرشيقة بأنها: " طريقة منظمة لتحقيق خفة الحركة في التنفيذ الأفضل، من خلال الاحترام و الثقة المتبادلة بين القائد والأفراد، بغرض تحقيق الأهداف المنشودة ". ص 770

وقد عرفها (الفتلاوي، 2018) بأنها: " مجموعة من التصرفات التي يصدرها القائد بما يحقق للآخرين الاحترام، وإيجاد المناخ الملائم للعمل، والسعي للقضاء أو الحد من الآثار المترتبة على الأخطاء او المشكلات، وبما يحقق أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات، من خلال توفير بيئة مشجعة على العمل ومحفزة للأفراد المنسوبين، مما ينعكس على النتيجة التي تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها" ص 21

أما (Akkaya,2020) فقد عرف القيادة الرشيقة بأنها: " القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع والابتكار، والقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة

وخصائص تجعلها تختلف كلياً عن بقية المؤسسات المجتمعية الأخرى الإنتاجية أو الخدمية، الأمر الذي يظهر جلياً في تأثيره على معايير وإجراءات اختيار وتعيين تلك القيادات (محبوب، 2007).

ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي أهدافها المنوطة بها لا بد من وجود نظام إداري فعال يمكن من خلاله التنسيق بين الإمكانيات المتوفرة والجهود البشرية المبذولة، وهذا بالضرورة يعتمد على توفر منظومة إدارية فاعلة، مما يعني الحاجة الماسة إلى قيادة إدارية مؤهلة وواعية تتسم بالكفاءة العالية؛ وذلك لأن القيادة هي القلب النابض والحرك الرئيس للعملية الإدارية بالجامعة، فكلما كانت القيادة الأكاديمية كفاءاً وجيدة وتعامل بالشكل المناسب مع منسوبيها، ينعكس ذلك بصورة إيجابية على الجامعة ككل، مما يعني تحقيق أهدافها المنشودة.

وفي نفس السياق يشير صديق (2020) إلى أن الجامعات باعتبارها مؤسسات مجتمعية تواجه العديد من التحديات والصعوبات الناشئة عن المتغيرات المتسارعة في التقنية وما صاحبها من تقدم هائل في المعرفة، بالإضافة إلى التنافسية والانفتاح الإعلامي وحرية الاتصال، وكذلك زيادة وعي المستفيدين. أدى هذا إلى ضرورة أن تكون القيادات الأكاديمية بتلك الجامعات مستعدة ومؤهلة للتغيير، وقادة على التكيف مع تلك الظروف، وأن تكون قيادة واعية مستنيرة تملك القدرة على التفكير المنظم واتخاذ القرار المناسب، والقدرة على إدارة المعرفة بشكلها السريع وتوظيفها بالشكل المناسب، وهذا كله لن يأتي إلا من خلال توفر نمط قيادي قادر على التعامل مع تلك المتغيرات والظروف، وتفعيل العمل الجماعي والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

لذلك أكدت العديد من الدراسات على ضرورة تفعيل أنماط قيادية حديثة، من بينها نمط القيادة الرشيقة لدى القيادات بالجامعات، وذلك نظراً للدور الرئيس الذي يمثله هذا النمط القيادي المعاصر، حيث أشارت دراسة Beal (2009)، ودراسة Ljungblom (2012)، ودراسة Kaczor (2019)، و

التحديات المتنوعة بما يسهم بشكل مباشر في خدمة أهداف المؤسسة.

وبناء على ما سبق، وللأهمية التي تمثلها القيادة الرشيقة يمكن إبراز جملة من النقاط التي ذكرها عدد من الباحثين حول أهمية القيادة الرشيقة، وذلك من خلال ما يلي:

1- تمثل القيادة الرشيقة إحدى المتطلبات الرئيسة لتفوق المؤسسات وضمان بقائها واستمراريتها، وذلك من خلال قدرتها على توظيف مواردها وتخصيصها نحو الفرص الجديدة (المحسانة، 2017).

2- تطبيق السلوك الرشيق يُشجع على احترام الأفراد من أجل التحسين المستدام داخل المنظمة (Hamouda, 2014).

3- تُسهم القيادة الرشيقة في إيجاد نظام يتسم بالكفاءة العالية والاستجابة السريعة لاحتياجات المستفيدين (كاسم، 2020).

4- تكمن أهمية القيادة الرشيقة في قدرتها على التحكم والسيطرة بالوقت وإدارتها بالشكل السليم، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل له، وتقليل الهدر فيه، وبالتالي محاولة تقليل هدر الطاقات (فريدون، 2021).

وبناءً على ما سبق يتفق الباحث مع النقاط المذكورة حول أهمية القيادة الرشيقة كونها تسهم بشكل مباشر في رفع مستويات الأداء، ومحاولة التخلص من الهدر قدر الإمكان، وتحقيق كفاءة التشغيل والمرونة الإدارية والاستثمار الأمثل في الكوادر البشرية، والتوظيف السليم للموارد المتاحة التي تملكها المؤسسة، وقدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات المتسارعة، وقدرتها على التكيف، حيث تبقى المؤسسة على استعداد تام للتعامل مع الحالات الطارئة.

#### أهمية القيادة الرشيقة بالنسبة للقيادات الأكاديمية

تُعتبر القيادات الأكاديمية من أبرز عناصر المنظومة الإدارية الجامعية، حيث تتسم القيادات الأكاديمية بالجامعات ممثلة بمختلف كلياتها وأقسامها العلمية ومراكزها البحثية بسما

الثقة المتبادلة لدى العاملين أو المنسوين لدورها في ارتباط المنسوب بالقيادة، وبالتالي تعزيز جوانب التقدم والنجاح المؤسسي (Mineo,2014).

**البعد الثالث/ الموضوعية:** تُعبر الموضوعية عن القائد القادر على بلورة وتحديد علاقات بشكل مقبول مع بيئته الداخلية والخارجية، ومع من حوله من أشخاص وأحداث متنوعة، وهي عبارة عن الحالة العقلانية التي تُشكل استجابات الفرد، وتنظم العمليات الانفعالية والمعرفية والإدراكية حول المواقف التي يتعامل معها الفرد، فالقائد الموضوعي هو الذي يبصر الأشياء والأمر من نظرة موضوعية وواقعية، ومتيقظ لما يحدث في بيئة العمل (Elmiliani,1998)

**البعد الرابع/ الصبر:** يُعد الصبر من الأبعاد والسمات المهمة للقيادة الرشيقة، وذلك لكونه مرتبطاً بمدى تأخير الحصول على الامتيازات أو الحاجات أو تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير، وذلك نتيجة للظروف المحيطة ببيئة العمل أو الموقف، حيث يعد الصبر عن مدى قدرة القائد على التحكم بنفسه في مواصلة العمل والجهد المبذول بغية تحقيق الأهداف المرجوة والتعامل مع التحديات والظروف المختلفة في العمل، وذلك دون يأس أو تذمر في ظل ظروف العمل المتنوعة (Kupfer,2004).

**البعد الخامس/ الهدوء:** إن ممارسة القيادة الهادئة تتم من خلال استخدام و توظيف مهارات التفكير النقدي لتحليل المشاكل والقضايا المتنوعة، حيث تعد سمة الهدوء من أبرز السمات التي يجب أن تقترن بالقيادة الرشيقة، خصوصاً عند اتخاذ القرارات المصيرية والجوهرية التي تتعلق بالأفراد، في ظل ظروف متنوعة وتحديات متعددة وضغوطات الحياة وكثرة أعباء العمل، حيث يساهم الهدوء في التفكير بطريقة أفضل، وبعمق لحل المشكلات والتحديات، فضلاً عن قدرته على إعطاء القائد نظرة شاملة للموضوع من جوانب واتجاهات متعددة، وبالتالي تمييز القرارات والأحكام السليمة، ومحاولة الوصول إلى أفضل (Kinsey,2010)

دراسة بحاش (2020) إلى أن القيادة الرشيقة تسهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف المنشودة بكل كفاءة وفاعلية، وتوفير مستويات عالية من العلاقات و الروابط الإيجابية بين المنسوين، وكذلك المرونة في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر قدر الإمكان.

لذلك يرى الباحث أن التحول نحو استخدام وتفعيل نمط القيادة الرشيقة داخل الجامعات بكلياتها وأقسامها العلمية سيكون له بالغ الأثر الإيجابي على المكونات والوظائف الرئيسة لتلك الجامعات، والمتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مما يعني رفع مستوى أداء الجامعات، وبالتالي جودة عملياتها وخريجيتها حتى يمكن لها المنافسة والبقاء في ظل الوضع التنافسي العالمي الجديد.

#### أبعاد القيادة الرشيقة

للقيادة الرشيقة العديد من الأبعاد، والتي وضعها Ljungblom، وهو أستاذ بجامعة اوبسالا السويدية، حيث وضع مقياساً للقيادة الرشيقة في التنظيمات الإدارية، ويتكون ذلك المقياس من ستة أبعاد رئيسة تكشف ممارسات القيادة الرشيقة (الفتلاوي،2017).

وفيما يلي توضيح للأبعاد الرئيسة للقيادة الرشيقة، وذلك على النحو التالي:

**البعد الأول/ التواضع:** يُعد التواضع ميزة أخلاقية مرتبطة بكيفية التفكير بطريقة أفضل للأعمال والمهام بما يتلاءم وينسجم مع الميول الشخصية المقبولة، والتي تؤسس للاندماج الأفضل للفرد مع بيئته ومجتمعه المحيط وكيفية التعامل معه بالشكل المقبول، مع تقبل الآخرين والانسجام معهم (Vera,2004).

**البعد الثاني/ الثقة:** تُعتبر ميزة الثقة بالنفس من أبرز الخصائص المهمة التي تُمثل دوراً محورياً في حياة الأفراد وفي تحقيق التوافق النفسي؛ لذلك تُعد الثقة عاملاً مهمّاً في بلورة موقف الفرد تجاه نفسه وتجاه بيئته المجتمعية، لذلك فإن نجاح القيادة في مجال عملها يعتمد بشكل كبير على إيجاد مستويات عالية من

امتلاك قدر أكبر من السيطرة على مقدراتها، وتخفيف المخاطر تجاه استعادة أوضاعها الطبيعية". ص 42 وعرفت البلوشي (2019) إدارة الأزمة بأنها: " القدرة على اتخاذ قرار بأسلوب علمي في مواجهة المخاطر التي تواجه المنظمة، وتقييم القرارات البديلة قبل الحدوث لتقليل الخسائر لأدنى حد، كما تؤكد أن الأزمة موقف انتقالي يواجه المنظمة ويجب فيه اتخاذ قرار سريع وتديبر وقائي يناسب هذا الموقف". ص 8

في حين يشير (Bobyleva 2015) إلى أن إدارة الأزمات : " عملية تصميم وتنفيذ خطوات الإنذار بالأزمات والوقاية، من خلال سلسلة من التدابير التصحيحية المرنة القادرة على تحقيق الاستقرار". ص 25 وفي ضوء ما سبق يستنتج الباحث أن إدارة الأزمات هي تلك الجهود والإجراءات التي تتم داخل القسم الأكاديمي بغرض مواجهة الأزمات ودرء أخطارها، أو احتوائها بما يخدم مصلحة القسم وتوجهاته المستقبلية، وتقاس إدارة الأزمة في الدراسة الحالية بالدرجة التي يحصل عليها رؤساء الأقسام الأكاديمية، من خلال استجابة أعضاء هيئة التدريس على الأداة المخصصة لهذا الغرض في المجالات التالية: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط وإعادة التوازن، والتعلم من الأزمة).

#### أهداف إدارة الأزمات

تسعى إدارة الأزمات الى تحقيق عدد من الأهداف يأتي في مقدمتها تحقيق درجة استجابة فعالة وسريعة للظروف والمتغيرات المتسارعة للأزمة، وذلك بغرض تخفيف أخطارها والحد من آثارها عن طريق الاستعداد الجيد واللازم للأزمات، ومن ثم توفير الدعم لإعادة التوازن إلى الحالة الطبيعية، لذلك يمكن ذكر عدد من أهداف إدارة الأزمات من خلال ما يلي: المطيري (2020)، والسويدي (2016):

**البعد السادس/ الحكمة:** يشير بُعد الحكمة إلى ضرورة التعامل مع التحديات والقضايا المعقدة وغير المؤكدة، من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل السلوكية منها والمادية، حيث تعتبر الحكمة مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية للقرار، اعتماداً على الخبرة والتجارب السابقة وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول إلى معيار الحكمة في الأداء والتصرف، وصولاً لأفضل البدائل والقرارات في حالة الموارد المحدودة (Ljungblom,2012).

وفي الدراسة الحالية اعتمد الباحث تصنيف Ljungblom في بلورة وتحديد التعريف الإجرائي للقيادة الرشيقة بأنها مجموعة من الممارسات التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية والتي يتم تقدير درجة ممارستهم بناءً على استجابة أفراد عينة الدراسة للأداة المصممة لهذه الغاية، وذلك اعتماداً على الابعاد الرئيسة للقيادة الرشيقة، وهي: التواضع، الثقة، الموضوعية، الصبر، الهدوء، والحكمة.

#### المبحث الثاني: إدارة الأزمات

لقد أصبح مصطلح الأزمة من المصطلحات الشائعة والمتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات الاجتماعية، وذلك باعتبار عالم الأزمات عالماً حياً ومتفاعلاً، عالماً له أطواره ومراحل، وله خصائصه وسماته، وأسبابه وتداعياته المختلفة، حيث أصبحت الأزمات سمة من سمات العصر للمؤسسات المجتمعية، وبخاصة في الألفية الحالية؛ لذلك أصبح من اللازم دراسته والإلمام به والاهتمام بإدارته بكل كفاءة واقتدار للخروج بأقل الخسائر قدر الإمكان (باغريب، 2021).

#### مفهوم إدارة الأزمة

لقد تناول العديد من الباحثين تعريف إدارة الأزمة، حيث عرف الهبوب (2019) إدارة الأزمة بأنها: "عملية مقصودة وتخطيط مستقبلي تستلزم قيام الإدارة اتخاذ مجموعة من التدابير والقرارات في ظروف يسودها التوتر، وفي وقت محدد تستهدف الاستجابة والتكيف السريع لأحداث الأزمة، وذلك من خلال

في أحداثها للخروج بأقل الخسائر الممكنة، و نظراً لأهمية مجالات إدارة الأزمات ظهرت العديد من التصنيفات التي تدور حول مجالات أو مراحل إدارة الأزمات، وجاء في مقدمة تلك التصنيفات ما وضعه كل من Pearson و Mitroff (1993)، والذي قسم إدارة الأزمات الى خمسة مجالات رئيسية، هي: (مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مجال الاستعداد والوقاية، مجال احتواء الأضرار، مجال استعادة النشاط وإعادة التوازن، ومجال التعلم من الأزمة). حيث يُعد هذه التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً كما يوكده رخا (2019)، وناصر (2016)، والسويدي (2016)، لذلك اعتمدت الدراسة الحالية هذا التصنيف للكشف عن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز، وذلك على النحو التالي:

#### المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

يتضمن هذا المجال استشعار الإنذار المبكر والذي ينبئ باحتمال حدوث الأزمة، وذلك من خلال إرسال سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، حيث تشعر هذه الإشارات مديري الإدارات المختلفة بضرورة الاستعداد والتهيؤ للأزمة المحتملة، لذلك تتمثل في الإجراءات التي يمكن اتخاذها للحد من الأزمة ومسبباتها، والتقليل من أضرارها ومخاطرها قدر الإمكان، وهذا يتطلب إدراكاً ووعياً مرتفعاً للتعامل مع تلك الإشارات المبكرة لمنع الأزمة أو إدارتها بشكل جيد (فتححي، 2002).

لذلك يمكن القول إن نجاح القسم العلمي في اكتشاف وتبني الإشارات المبكرة للأزمات يتوقف على قدرة رئيس القسم وفريق عمله على التنبؤ باحتمال وقوع تلك الأزمات والتعامل معها بشكل مناسب، من خلال تبني إشاراتها وعلاماتها التحذيرية.

#### المجال الثاني: الاستعداد والوقاية

في هذا المجال يجب أن تتوفر لدى المنظمة استعدادات وإجراءات شاملة للوقاية من الأزمات، من خلال وضع الخطط المناسبة، وإعداد فريق العمل الخاص بإدارة الأزمات، وتدريب

- توفير القدرات العلمية والإمكانات اللازمة للاستعداد والمواجهة.

- توفير القدرة العلمية على تنبؤ واستقراء مصادر التهديد الواقعة والمحتملة.

- العمل على تخفيف وتقليل التأثير السلبي للأزمات سواء على مستوى الفرد أو الجماعة.

- محاولة الاستثمار الأمثل للإمكانات والموارد المتوفرة للحد من آثار الأزمة.

- محاولة العودة إلى الوضع الطبيعي، من خلال تفعيل خطوات وإجراءات الاستعادة.

#### إدارة الأزمات بالجامعات

إن الإدارة الجامعية في جوهرها عملية إدارية وقيادية بالدرجة الأولى، وذلك من خلال القدرة على التأثير في المكونات والمدخلات البشرية للمنظومة الجامعية، وذلك عبر إعدادهم وتحفيزهم وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المجتمع والتقدم والتنمية المنشودة، وذلك لما لهذه المؤسسات من مكانة رائدة ومتميزة في المجتمع، ومواجهة الصعوبات والتحديات الداخلية والخارجية، وما يترتب على ذلك من أخطار وصعوبات متنوعة (باغريب، 2021).

ويشير كل من Brock (1996) و Robert (2005) إلى أن إدارة الأزمات مهارة يتطلبها كل عمل إداري، وأن القائد الذي لا يمتلك تلك المهارة لا يمكنه الاستمرار في تسيير العمل، وذلك لأن الأزمات في المنظومات التعليمية يمكن أن تؤدي إلى خلل أو ضعف في المقومات الرئيسة للمنظومة الجامعية، مما يشكل تهديداً و تحدياً واضحاً و صريحاً لبقائها واستمرار فاعليتها.

#### مجالات إدارة الأزمات

يشير كل من رخا (2019)، وإيمان (2019)، وناصر (2016) إلى أن لإدارة الأزمات عددًا من المجالات أو المراحل المترابطة والمتسلسلة، والتي يتم من خلالها إدارة الأزمة والتعامل معها بشكل إيجابي، حيث تساعد هذه المجالات إدارة الأقسام الأكاديمية بالجامعات في إدارة الأزمة والسيطرة عليها والتحكم

لمنسوبي القسم من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وكذلك إعداد الخطط المناسبة لإعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل حدوث الأزمة.

#### المجال الخامس: التعلم من الأزمة

يتضمن هذا المجال عملية استرجاع الأحداث والمواقف ودراستها بشكل مقنن ومستفيض، ومن ثم استخلاص الدروس المستفادة من ذلك، ويركز هذا المجال ما بعد وقوع الأزمة لإعادة التقييم لنقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها في عملية إدارة الأزمة، حيث تتطلب ذلك قدرات علمية عالية لتحليل وضع المنظمة أو القسم وتشخيص الأحوال والظروف، ومن ثم تحديد السبل والإجراءات التي يمكن من خلالها تلافي الأزمات مستقبلاً (مصطفى، 2012).

ويتوقف نجاح الأقسام العلمية في هذه المرحلة على مدى توفر نظم مخصصة والتي تضمن الحصول على البيانات والمعلومات كافة ذات العلاقة بالأزمات ليسهل معالجة أحداث الأزمة، واستخلاص الدروس المستفادة من تجربة القسم أو الأقسام المناظرة، والتي مرت بأزمات يمكن التعلم والاستفادة منها.

#### ثانياً: الدراسات السابقة

يتم في هذا الجزء من الدراسة استعراض أبرز وأحدث الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة الرئيسين، وهما: القيادة الرشيقة، إدارة الأزمات، ومن ثم التعليق على الدراسات المتعلقة بكل متغير، من حيث الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة، ومن ثم استعراض أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وفقاً لمتغيري الدراسة.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيقة

دراسة الغامدي (2021)، والتي هدفت إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة عمدية بلغت 315 عضو هيئة تدريس بجامعة

أعضاء القسم، من خلال القيام ببعض التجارب الافتراضية لبعض الأزمات، والتعرف على كيفية التعامل معها بشكل إيجابي، حيث يمثل هذا المجال في الأنشطة التي تهدف إلى توفير الاستعداد اللازم للتعامل والوقاية من تلك الأزمات، من خلال وضع سيناريوهات وخطط مناسبة للتعامل معها (مصطفى، 2005).

ومن الضروري أن تقوم الأقسام العلمية بوضع الخطط المناسبة والاستعداد الكافي، وإجراء التدريبات اللازمة لمواجهة أو منع تلك الأزمات التي قد تتعرض لها الأقسام العلمية، وتطوير السيناريوهات المناسبة، وتوزيع الأدوار بين المنسوين مما يؤدي إلى التعامل الإيجابي مع الأزمة بكفاءة وفاعلية عالية.

#### المجال الثالث: احتواء الأضرار

في هذا المجال تتم محاولة إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عن الأزمة، وذلك لضمان سير العمل بشكل اعتيادي، ودون التأثير على أداء القسم أو المؤسسة، من خلال تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها بهدف تقليص الأضرار والآثار الناجمة عن الأزمة الحالية (مصطفى، 2005).

يهدف هذا المجال إلى إعداد الوسائل المساعدة والإمكانات اللازمة على احتواء الآثار الناجمة عن الأزمة، وذلك من خلال اتخاذ الإجراءات التي تحد من الأضرار والآثار السلبية، ومنع انتشارها قدر الإمكان؛ لذلك يعتمد هذا المجال على قدرة وكفاءة أعضاء فريق الأزمة بالقسم العلمي في التعامل معها واحتواء أضرارها قدر الإمكان.

#### المجال الرابع: استعادة النشاط وإعادة التوازن

يتم في هذا المجال جملة من العمليات التي تقوم بها الإدارة، وذلك بهدف استعادة الأمور، وإعادة النشاط للمؤسسة أو القسم، ومعالجة الآثار السلبية التي قد تنتجها الأزمة بغرض استعادة التوازن وممارسة الأنشطة الاعتيادية التي قد كانت قبل حدوث الأزمة (رخا، 2019).

ويتطلب هذا المجال قدرات وإمكانات إدارية وفنية لا بد من توافرها في عناصر إدارة الأزمة بالقسم العلمي، كالتهيئة النفسية

كما أجرى الوهبي (2020) دراسة هدفت إلى بناء سيناريوهات مستقبلية لتنفيذ مدخل الرشاقة التنظيمية لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لكشف الواقع، وقد بلغت عينة الدراسة 379 فرداً وبلغ العائد منها 300 وذلك بنسبة 80%، وكشفت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة سيناريوهات مستقبلية كمدخل لإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وتضمنت تلك السيناريوهات ثلاثة أشكال، هي: سيناريو مرجعي، وسيناريو إصلاحي، وسيناريو ابتكاري.

وأجرى مخامرة (2020) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القيادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت لأبعاد القيادة الرشيقة، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي الأداة الميدانية التي تم من خلالها جمع بيانات الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (270) إدارياً و (200) أكاديمي تم اختيارهم بطريقة عشوائية من منسوبي جامعة آل البيت. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج جاء من أبرزها أن ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تُعزى لعامل الجنس والمؤهل العلمي، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة على مجالات الدراسة كافة.

كما أجرى Gerster (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على آليات التصميم التنظيمي لتحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال توظيف عدد من المفاهيم ذات العلاقة كمفهوم القيادة الرشيقة، وقد بحثت الدراسة في الممارسات الوظيفية والهياكل التنظيمية في أكثر من خمس عشرة حالة دولية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في ذلك، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج جاء من أبرزها مستوى تطبيق القيادة الرشيقة

تبوك، وجامعة بيشة، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الرشيقة جاءت كبيرة، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة كبيرة جداً، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (0,01) بين مستوى ممارسة القيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية.

وأجرى فريدون (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة نولج بأربيل، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة، وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة لونج، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية، بلغت قوامها (130) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج جاء من أبرزها أن درجة توفر أبعاد القيادة الرشيقة جاءت متوسطة، وكشفت الدراسة وجود علاقة ارتباطية عالية التأثير بين أبعاد القيادة الرشيقة وروحانية العمل.

وفي ذات السياق أجرى صديق (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة وفاعلية الأداء الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة لجمع استجابات عينة الدراسة، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (127) مفردة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاءت درجة ممارسة القيادات الجامعية لفاعلية الأداء الوظيفي مرتفعة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تُعزى لمتغير نوع الكلية والجنس والدرجة العلمية.

بالأقسام الأكاديمية بجامعة ولاية ساوث داكوتا، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على الاستبانة، وكذلك إجراء المقابلات الشخصية، وكان مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة ولاية ساوث داكوتا. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة بالكليات والأقسام العلمية بالجامعة.

**في حين أجرى كرتات (2019)** دراسة هدفت إلى الكشف عن متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة بجامعة الملك خالد، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال الاستبانة طبقت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (101) عضو هيئة تدريس بالجامعة، وقد خلصت الدراسة إلى أن 96.3% من عينة الدراسة وافقت على أهمية تطبيق الإدارة الرشيقة، وأن 75.2% من عينة الدراسة أجابت على أن أهم إيجابيات الإدارة الرشيقة تتمثل في تحديد وتنوع وسائل تنمية الكوادر البشرية.

**واجري العنزي (2019)** دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الرضاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت والقدرة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؛ لذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت الاستبانة أداة الدراسة الميدانية، حيث طبقت الدراسة على عينة قوامها (405) أعضاء هيئة تدريس بجامعة الكويت تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج جاء من أبرزها أن مستوى تطبيق الرضاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت جاء بدرجة مرتفعة، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، في حين كشفت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

بدرجة متوسطة في العديد من المؤسسات المختلفة، تشترك في الوحدات التنظيمية وذوي العلاقة مع وحدة تصميم البرمجيات الخاصة بإدارة المعرفة الوظيفية، وعلى ضوء ذلك اقترح الدراسة توظيف ثلاثة نماذج رشيقة للتصميم التنظيمي الفعال تمتاز بالشمول والمرونة.

**وأجرى Cleveland (2020)** دراسة هدفت إلى الكشف عن سبل نشر ثقافة القيادة الرشيقة بين قادة المؤسسات المختلفة والتوصل إلى أبرز النتائج الممكن تحقيقها من تطبيق نموذج القيادة الرشيقة في تلك المؤسسات، لذلك اعتمد الباحث المنهج التحليلي للتوصل إلى نتائج الدراسة المعنية، وقد رجع الباحث إلى العديد من الدراسات الميدانية والمقالات التحليلية حول جوانب تطبيق القيادة الرشيقة؛ لذلك خلصت نتائج الدراسة إلى أن القادة يجب عليهم تطبيق نمط القيادة الرشيقة ونشر الثقافة الخاصة بهذا النمط داخل مؤسساتهم، وذلك من خلال العديد من الإجراءات والممارسات ومحاولة تطوير القدرات الذاتية لاكتساب مهارة القيادة الرشيقة والتشجيع المستمر على أساليبها، وقد أوضحت نتائج الدراسة بالإضافة إلى ذلك أن الأخذ بنموذج القيادة الرشيقة يساعد المؤسسة على المرونة والتكيف مع معطيات البيئة المتغيرة ومواجهة الأزمات الطارئة.

**كذلك أجرى شببات (2020)** دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الرشيقة وتحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استخدام المسح الشامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (150) مفردةً من العاملين بالوظائف الصحية، وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة توفر أبعاد القيادة الرشيقة كانت بصورة مرتفعة لدى القيادات في اللجان ذات العلاقة، كما كشفت نتائج الدراسة أن القيادة تمارس نظم تحفيز العاملين بدرجة مرتفعة أيضاً.

**وفي نفس السياق أجرى Koromyslova (2019)** دراسة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة

ودراسة كرتات (2019) التي استخدمت الأسلوب التحليلي، بينما استخدمت دراسة العنزي (2019) أسلوب المسحي الارتباطي.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة الغامدي (2021)، ودراسة فريدون (2021)، ماعدا دراسة Koromyslova (2019) التي استخدم فيها الباحث أسلوب المقابلات الشخصية.

وتتفق عينة الدراسة الحالية مع بعض عينات الدراسات السابقة التي طبقت الأساليب الميدانية، فقد تمثلت العينة في أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، في حين اختلفت عينة الدراسة الحالية عن عينة دراسة شبات (2020)، والتي شملت أعضاء من المؤسسات الصحية، وكذلك دراسة Gerster (2020)، ودراسة Cleveland (2020) التي طبقت على عينة من مؤسسات مجتمعية متنوعة.

#### الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات

دراسة الجمعة (2021) هدفت إلى معرفة واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء من وجهة نظر العمداء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة في ذلك، حيث طبقت الدراسة على جميع عمداء جامعة شقراء والبالغ عددهم (25) عميداً، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء من وجهة نظر العمداء جاء بدرجة متوسطة لجميع مجالات إدارة الأزمات والتي تكونت من: اكتشاف الإنذار المبكر للأزمة، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، واستعادة النشاط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمخاور الدراسة (3.25).

كما أجرى باغريب (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية، وكذلك كشف دلالة الفروق لاستجابة عينة الدراسة تُعزى للمتغيرات الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة. ومن أجل الوصول إلى أهداف

لاستجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الرتبة العلية وسنوات الخبرة.

وقام Taylor (2017) بدراسة هدفت إلى فحص العلاقات بين أبعاد القيادة الرشيقة وإصلاح المناهج في التعليم العالي في مقاطعة كولومبيا و فرجينيا، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكان مجتمع الدراسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة مقاطعة كولومبيا و فرجينيا، وقد حدد الباحث الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج جاء من أبرزها أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين لأبعاد القيادة الرشيقة وإصلاح المناهج التعليمية في جامعات مقاطعة كولومبيا و فرجينيا.

#### التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيقة

تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير القيادة الرشيقة، بينما تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير إدارة الأزمات كمتغير تابع في هذه الدراسة، حيث نجد تنوع المتغير التابع في الدراسات السابقة، فقد جاء متغير جودة الحياة الوظيفية عند الغامدي (2021)، وتعزيز روحانية العمل عند فريدون (2021)، بينما جاء فاعلية الأداء الوظيفي عند صديق (2020)، وتحفيز العاملين عند شبات (2020)، والقدرة التنافسية عند العنزي (2019)، في حين جاء متغير إصلاح مناهج التعليم العالي عند Taylor (2017).

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي مع اختلاف في الأسلوب المتبع، ماعدا دراسة Koromyslova (2019) التي استخدمت منهج دراسة الحالة، فقد اتفقت الدراسة الحالية في استخدامها المنهج المسحي مع دراسة فريدون (2021)، ودراسة الوهبي (2020)، ودراسة مخامرة (2020)، ودراسة Gerster (2020) بينما اختلفت مع دراسة الغامدي (2021)، ودراسة صديق (2020)، ودراسة Cleveland (2020)، ودراسة شبات (2020)،

التنظيمية، وضرورة التعامل مع الأزمات من خلال تفعيل مهارات الاتصال واتخاذ القرار والتفاوض الفعال. كما أجرى Payton (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن إستراتيجيات إدارة الأزمات، والتي يستخدمها بعض مديري المنظمات للحفاظ على السمعة واستمرار عمل المؤسسة بالشكل المطلوب. ولأجل أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج النوعي القائم على إجراء مقابلات شخصية شبه منظمة، حيث شملت عينة الدراسة ثلاثة من قادة منظمات العلاقات العامة في كل من نيويورك، ومنهاتن، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: ضرورة تنشيط الاتصالات التفاعلية، التركيز على اتخاذ القرار، فهم التهديدات المحتملة واستشعار الأزمات التنظيمية، وضرورة التخطيط الجيد لإدارة الأزمة.

كما أجرى قريوة (2020) دراسة هدفت إلى: التعرف على إدارة الأزمات في التعليم العالي بجامعة سبها، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأداة المستخدمة لذلك هي الاستبانة. وقد حدد الباحث مجتمع الدراسة في جميع القيادات الأكاديمية بجميع جامعة سبها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات ذات العلاقة، وقد كشفت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة، والتي تُعزى إلى متغير الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة.

كما أجرى الخويطر (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، والتعرف على الاحتياجات والمعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية في الجامعة، وسبل تطوير دور تلك القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات من وجهة نظرهم؛ لذلك استخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المسحي. وتكونت العينة من (174) قائداً أكاديمياً، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: كانت درجة

الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية بجامعة عدن والبالغ عددهم (253) قائداً، فيما بلغ حجم عينة الدراسة (80) قائداً بأسلوب العينة العشوائية، وقد كانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع البيانات الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، من أبرزها: أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.08)، كما كشفت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور ومتغير الوظيفة، ومتغير الرتبة العلمية لصالح من هم على درجة أستاذ مساعد، في حين كشفت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وفي ذات السياق أجرى محفوظ (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغط النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (124) قائداً أكاديمياً. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها: أن مستوى إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفق استجابات عينة الدراسة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير نوع الكلية والخبرة.

كما أجرى McNamara (2021) دراسة هدفت إلى الكشف عن أبرز مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الجامعية وذلك أثناء جائحة كورونا، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت المقابلة هي الأداة المستخدمة في الدراسة، وقد أجرى مقابلة مع ثلاث من قيادات المعاهد الموسيقية في ثلاث دول مختلفة، هي استراليا، بريطانيا والولايات المتحدة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى تفعيل القيادة الواعية للكشف عن أوجه الضعف في الهياكل

تتفق جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لمتغير إدارة الأزمات، كدراسة الجمعة (2021)، ودراسة باغريب (2021)، ودراسة McNamara (2021).

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي مع اختلاف في الأسلوب المتبع، ماعدا دراسة باغريب (2021)، ودراسة محفوظ (2021) التي استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي، في حين استخدمت دراسة Payton (2021) المنهج النوعي.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة الجمعة (2021)، ودراسة باغريب (2021)، ودراسة قريوة (2020)، في حين اختلفت مع دراسة McNamara (2021)، ودراسة Payton (2021) التي اعتمدتا على المقابلة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتتباين عينة الدراسة الحالية مع عينات الدراسات السابقة، فمن تلك الدراسات ما اتفقت معها في التطبيق على عينة من أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي، كدراسة الجمعة (2021)، ودراسة باغريب (2021)، في حين اختلفت عينة الدراسة الحالية عن عينة دراسة McNamara (2021)، والتي كانت عينة الدراسة عدد من قيادات المعاهد الموسيقية، وكذلك دراسة Payton (2021)، والتي كانت عينة الدراسة على عدد من قادة منظمات العلاقات العامة.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وفقاً لمتغيري (القيادة الرشيقة، وإدارة الأزمات)**

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من حيث صياغة عنوان الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، وكذلك إعداد تساؤلات الدراسة الحالية، والاستفادة في كتابة الإطار النظري، والعمل على بناء وإخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي، والاستفادة في مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

واقف دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات متوسطة، وأن هناك موافقة بدرجة (عالية) في إدارة الأزمات نحو احتياجات دور القيادات الأكاديمية في إدارة الأزمات والدور المقترح لهم.

**وفي نفس السياق أجرى رخا (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك بلغت قوامها (238) مفردة، وقد كشفت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة لجميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تُعزى لمتغير الجنس، في حين كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تُعزى لمتغير التخصص لصالح أعضاء هيئة التدريس بالأقسام ذات التخصص العلمي.**

**كما أجرى عبدالرحمن (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، وكذلك معرفة أثر متغيرات الدراسة ( الكلية، الجنس، الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة) حول الواقع، ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في ذلك، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بلغت (240) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أبرزها أن واقع إدارة الأزمات بجامعة البلقاء جاء بدرجة متوسطة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الواقع تُعزى لمتغيرات الدراسة النوع الجنس و الكلية.**

**التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات**

نسبته (41.2%) من الإناث، وهم الفئة الأقل في أفراد

النسبة	التكرار	الاستجابة
58.8	211	ذكر
41.2	148	أنثى
100%	359	المجموع

الدراسة.

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الرتبة الأكاديمية

النسبة	التكرار	الاستجابة
21.2	76	أستاذ
33.1	119	أستاذ مشارك
45.7	164	أستاذ مساعد
100%	359	المجموع

يتضح من الجدول السابق أن (164) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (45.7%)، من الأساتذة المساعدين، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (76) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (21.2%) من الأساتذة، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

يتضح من الجدول السابق أن (154) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (42.9%)، من ذوي الخبرة من 10 سنوات

النسبة	التكرار	الاستجابة
63.2	227	نظرية
36.8	132	علمية
100%	359	المجموع

النسبة	التكرار	الاستجابة
24.2	87	أقل من 5 سنوات
32.9	118	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
42.9	154	من 10 سنوات فأكثر
100%	359	المجموع

فأكثر، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (87)

وتميزت الدراسة الحالية في كونها جمعت بين متغيرين لم يسبق للدراسات السابقة أن تناولت الجمع بين هذين المتغيرين، وهما القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات.

### ثالثاً: منهج الدراسة وإجراءاتها

في هذا الجزء يتناول الباحث التعرف على منهج الدراسة المتبع، وتوضيح إجراءات الدراسة الحالية، من حيث المجتمع والعينة، وأداة الدراسة، والإجراءات المتبعة في تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، وكذلك استعراض أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

**1- منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي كونه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

**2- مجتمع الدراسة:** يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز، والبالغ عددهم (3393) عضو هيئة تدريس.

**3- عينة الدراسة:** تم اختيار عينة الدراسة بناءً على أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة، وبناءً على ذلك فإن عينة الدراسة الحالية بلغت (345) مفردة، وقد حصل الباحث على عدد (359) استجابة من إجمالي مجتمع الدراسة، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتهم الوظيفية.

جدول (1) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير نوع الكلية

يتضح من الجدول السابق أن (227) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (63.2%)، من منسوبي الكليات النظرية، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (132) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (36.8%) من منسوبي الكليات العلمية، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس

يتضح من الجدول السابق أن (211) من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (58.8%)، من الذكور، وهم الفئة الأكبر في أفراد الدراسة، في حين أن (148) من أفراد الدراسة يمثلون ما

عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك الدرجة للاستبانة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (5) معاملات ارتباط المحور الأول بالبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	م	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	م	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	م
البعد الثالث: الموضوعية			البعد الثاني: الثقة			البعد الأول: التواضع		
**0.850	**0.879	1	**0.744	**0.772	1	**0.449	**0.684	1
**0.744	**0.803	2	**0.842	**0.829	2	**0.662	**0.696	2
**0.750	**0.744	3	**0.823	**0.856	3	**0.670	**0.744	3
**0.850	**0.865	4	**0.779	**0.762	4	**0.652	**0.755	4
**0.811	**0.838	5	**0.844	**0.892	5	**0.649	**0.821	5
البعد السادس: الحكمة			البعد الخامس: الهدوء			البعد الرابع: الصبر		
**0.727	**0.830	1	**0.802	**0.862	1	**0.879	**0.873	1
**0.823	**0.806	2	**0.768	**0.841	2	**0.828	**0.873	2
**0.791	**0.841	3	**0.857	**0.864	3	**0.838	**0.835	3
**0.754	**0.784	4	**0.758	**0.864	4	**0.671	**0.772	4
**0.829	**0.914	5	**0.775	**0.866	5	**0.822	**0.888	5

#### \*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور الأول تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني، فقد تراوحت قيم معامل ارتباط الفقرات بالبعد الأول "التواضع" بالبعد من (0.684-0.831) وبالمحور (0.449-0.670)، و في البعد الثاني "الثقة" من (0.763-0.893) وبالمحور من (0.744-0.844)، وفي البعد الثالث "الموضوعية" من (0.744-0.879) وبالمحور (0.675-0.850)، وفي البعد الرابع "الصبر" من (0.772-0.888) و بالمحور (0.671-0.879)، وفي البعد الخامس "الهدوء" من (0.841-0.866) وبالمحور من (0.758-0.857)، و في البعد السادس "الحكمة" من (0.784-0.914) وبالمحور من (0.727-0.829) و تدل جميع هذه الارتباطات على توافر اتساق الفقرة مع بُعدها و المحور الذي تقيسه.

من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته (24.2%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، وهم الفئة الأقل في أفراد الدراسة.

4-أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: ويوضح البيانات الأولية لأفراد الدراسة.

الجزء الثاني: ويتكون من (59) فقرة تقيس متغيرات الدراسة، ومقسمة إلى محورين على النحو التالي:

المحور الأول: ويقاس (درجة توافر أبعاد القيادة الرشيدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) ويشتمل على (30) عبارة، ومقسم إلى ستة أبعاد.

المحور الثاني: ويقاس (مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) ويشتمل على (29) عبارة، ومقسم إلى خمسة أبعاد. وتكون الاستجابة على فقرات الاستبانة عن طريق اختيار بديل من خمسة بدائل وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: عالية جداً (5)، عالية (4)، متوسطة (3)، منخفضة (2)، منخفضة جداً (1).

5-صدق أداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: أولاً/ الصدق الظاهري (صدق المحكمين): فقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (15) من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات للحكم على مدى صلاحية وقياس الاستبانة لما وضعت لقياسه في مجالات الاستبانة، من حيث مدى انتماء العبارة للمحور، ومدى وضوح اللغة، مع التعديل المقترح في حال وجود إضافات أو ملاحظات يرون إيضاها، وقام الباحث بتعديل الاستبانة بناءً على ملاحظاتهم.

ثانياً/ صدق البناء الداخلي: تم التأكد من صدق الاستبانة وذلك من خلال حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي

كما تم حساب معاملات ارتباط الفقرات في المحور الثاني من حيث قياس معامل الارتباط بالبعد وبالمحور كما هو واضح في الجدول التالي رقم (6):

جدول رقم (6) معاملات ارتباط المحور الثاني بالبعد الذي تنتمي إليه

وكذلك بالدرجة الكلية للمحور

م	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالمحور
البعد الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر								
1	**0.762	**0.555	1	**0.889	**0.818	1	**0.870	**0.797
2	**0.709	**0.622	2	**0.896	**0.871	2	**0.938	**0.860
3	**0.760	**0.603	3	**0.888	**0.871	3	**0.927	**0.768
4	**0.733	**0.683	4	**0.890	**0.843	4	**0.888	**0.750
5	**0.707	**0.755	5	**0.903	**0.828	5	**0.810	**0.843
6	**0.757	**0.717	6	**0.834	**0.816	6	**0.886	**0.806
البعد الرابع: استعادة النشاط وإعادة التوازن								
1	**0.787	**0.760	1	**0.835	**0.808			
2	**0.896	**0.732	2	**0.846	**0.822			
3	**0.912	**0.815	3	**0.890	**0.823			
4	**0.911	**0.861	4	**0.905	**0.844			
5	**0.806	**0.755	5	**0.917	**0.842			
6			6	**0.770	**0.711			

\*\* عبارات دالة عند مستوى 0.01 فأقل.

يتبين من الجدول السابق أن جميع العبارات دالة عند مستوى (0.01)، وهو ما يوضح أن جميع الفقرات المكونة للمحور الثاني تتمتع بدرجة صدق عالية، تجعلها صالحة للتطبيق الميداني، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط الفقرات بالبعد الأول " اكتشاف إشارات الإنذار المبكر " بالبعد من (0.607-0.763) وبالمحور (0.555-0.717)، و في البعد الثاني " الاستعداد والوقاية " من (0.834-0.903) وبالمحور من (0.816-0.871)، وفي البعد الثالث " احتواء الاضرار " من (0.810-0.938) وبالمحور (0.768-0.860)، وفي البعد الرابع " استعادة النشاط وإعادة التوازن " من (0.787-0.912) و بالمحور (0.640-0.861)، وفي البعد الخامس " التعلم من الازمة " من (0.770-0.917) وبالمحور من (0.611-0.844)، و تدل جميع هذه الارتباطات على توافر اتساق الفقرة مع بعدها و المحور الذي تقيسه.

6- ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة من خلال حساب ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ

جدول (7) معاملات ثبات ألفا كرونباخ

مجاور الدراسة	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول		
البعد الأول	5	0.914
البعد الثاني	5	0.932
البعد الثالث	5	0.926
البعد الرابع	5	0.825
البعد الخامس	5	0.923
البعد السادس	5	0.911
معامل ثبات المحور الأول	30	0.978
المحور الثاني		
البعد الأول	6	0.921
البعد الثاني	6	0.836
البعد الثالث	6	0.880
البعد الرابع	5	0.911
البعد الخامس	6	0.917
معامل ثبات المحور الثاني	29	0.959
معامل الثبات الكلي	59	0.982

يتضح من النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن ثبات جميع محاور الدراسة مرتفع، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ بين (0.882 - 0.914) كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع محاور الدراسة (0.974)، وهي جميعها قيم معاملات ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

7- تصحيح أداة الدراسة: لتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة، حيث تم إعطاء وزن للبدائل الموضحة في الجدول التالي ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (8) تصحيح أداة الدراسة

- ✓ حساب قيم معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- ✓ تم استخدام اختبار ت (Independent Sample T-Test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- ✓ تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف متغيراتهم الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- ✓ تم استخدام اختبار أقل فرق دال (Least Significant difference) (LSD) لمعرفة صالح الفروق في استجابات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، في حالة إذا ما وضح وجود فروق من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي.

**إجابة السؤال الأول:** ما درجة توافر أبعاد القيادة الرشيفة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للتعرف على درجة توافر ابعاد القيادة الرشيفة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات المحور الأول الذي يقيس درجة توافر أبعاد القيادة الرشيفة، وقد تم ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي لها، وفي حالة تساوي المتوسطات الحسابية بين الأبعاد أو الفقرات تم ترتيبها حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل، ويوضح جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الرشيفة مرتبة تنازلياً.

الاستجابة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة =  $(5 - 1) ÷ 5 = 0.80$  لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (9) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

الوصف	مدى المتوسطات
عالية جداً	من 5.00-4.21
عالية	من 4.20-3.41
متوسطة	من 3.40-2.61
منخفضة	من 2.60-1.81
منخفضة جداً	من 1.80-1.00

**8-أساليب تحليل البيانات:** استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وحساب صدق وثبات الادوات والإجابة على تساؤلات الدراسة:

- ✓ التكرارات والنسبة المئوية، للتعرف على خصائص عينة البحث، المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء افراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، وكذلك لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.
- ✓ الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء افراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- ✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لاستخراج ثبات أدوات البحث.

يسهم في تحقيق أهداف البيئة الجامعية ومراعاة ظروف فريق العمل، والتعامل مع منسوبي القسم بطريقة جيدة تحفزهم على بذل المزيد من الجهد في إنجاز المهام المنوطة بهم، ومشاركتهم في صناعة القرارات ذات العلاقة بشؤون القسم، وكذلك توفير مناخ إيجابي تسوده الثقة المتبادلة بينه وبين أعضاء الفريق، والتعامل بحرفية مع القضايا والمشكلات ذات العلاقة وهي جميعها عوامل تسهم في توفير عناصر إيجابية في بيئة العمل الجامعي تؤدي إلى تحقيق أهداف الأقسام العلمية بالجامعة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (فريدون، 2021) التي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد القيادة الرشيقة جاءت متوسطة. كما اتفقت مع دراسة (صديق، 2020) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة. وكذلك اتفقت مع دراسة (الوهبي، 2020) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة. كما اتفقت مع دراسة (المخامرة، 2020) التي توصلت إلى أن ممارسة القادة الأكاديميين لأبعاد القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة. وايضاً اتفقت مع دراسة Koromyslova (2019) التي أوضحت أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة بالكليات والأقسام العلمية بالجامعة. كما اتفقت مع دراسة Taylor (2017) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج الدراسة ايضاً بأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين لأبعاد القيادة الرشيقة. في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2021) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لأبعاد القيادة الرشيقة جاءت كبيرة. كما اختلفت مع دراسة (شباب، 2020) التي توصلت إلى أن درجة توفر أبعاد القيادة الرشيقة كانت بصورة مرتفعة لدى القيادات في اللجان ذات العلاقة، كما كشفت نتائج الدراسة الى أن القيادة تمارس نظم تحفيز العاملين بدرجة مرتفعة ايضاً. وكذلك اختلفت مع دراسة (العنزي، 2019) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الكويت جاء بدرجة مرتفعة.

جدول رقم (10): استجابات أفراد الدراسة على جميع أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
البعد الرابع: الصبر	٣,٢٨	٠,٨٢٨	متوسطة
البعد الأول: التواصل	٣,٢٧	٠,٨٨٦	متوسطة
البعد الخامس: الهدوء	٣,١٨	٠,٨١٢	متوسطة
البعد السادس: الحكمة	٣,١٧	٠,٧٦٦	متوسطة
البعد الثالث: الموضوعية	٣,١٥	٠,٨٨٢	متوسطة
البعد الثاني: الثقة	٣,١٢	٠,٩٤٣	متوسطة
المتوسط الكلي	٣,١٩	٠,٧٨٠	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن ابعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة تتوافر بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة توافر جميع هذه الأبعاد (3.19)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (درجة متوسطة)، كما أشارت الدراسة إلى أن جميع أبعاد القيادة الرشيقة تتوافر كلها بدرجة متوسطة، حيث إن جميع متوسطات الاستجابة نحو درجة توافرها تشير جميعها إلى متوسطة. كما تبين أن أكثر أبعاد القيادة الرشيقة توافراً لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز هو بعد الصبر بمتوسط حسابي (3.28)، يليه بعد التواصل بمتوسط (3.27)، وفي المرتبة الثالثة بعد الهدوء بمتوسط (3.18)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الحكمة بمتوسط (3.17)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد الموضوعية بمتوسط (3.15)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بعد الثقة بمتوسط (3.12).

يتبين مما سبق أن خصائص القيادة الرشيقة تتوافر لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز بدرجة متوسطة بشكل عام، وقد يرجع ذلك إلى ضعف مستوى الوعي بأهمية توافر ممارسات القيادة الرشيقة وخصائصها، نظراً لما تمثله من أهمية كبرى في مجال إدارة العمل الجامعي، ولا بد من توافر خصائص القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام بالشكل المطلوب الذي

### البعد الثاني: الثقة

جدول رقم (12): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الثقة مرتبة

تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
1	يسهم رئيس القسم في توفير مناخ إيجابي تسوده الثقة المتبادلة بينه وبين المنسويين.	3,18	1,054	متوسطة	1
3	يتعامل رئيس القسم بمسؤولية متبادلة ومشاركة مع المنسويين.	3,13	1,005	متوسطة	2
2	يتصف رئيس القسم بالقدرة الحسنة في سلوكه وتعامله مع المنسويين.	3,13	1,013	متوسطة	3
4	يستشير رئيس القسم المنسويين فيما يتعلق بقضايا القسم.	3,10	0,976	متوسطة	4
5	يُفوض رئيس القسم بعض المهام والأعمال للمنسويين وفق الصلاحيات المتاحة.	3,08	0,967	متوسطة	5
	المتوسط العام	3,12	0,943	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن مؤشرات بعد الثقة تتوافر لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.12)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة توافر مؤشرات بعد الثقة لدى رؤساء الأقسام العلمية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.08 - 3.18)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد الثقة التي تتوافر لدى رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (1) وهي (يسهم رئيس القسم في توفير مناخ إيجابي تسوده الثقة المتبادلة بينه وبين المنسويين) بمتوسط موافقة مقداره (3.18)، يليها العبارة رقم (3) وهي (يتعامل رئيس القسم بمسؤولية متبادلة ومشاركة مع المنسويين) بمتوسط موافقة مقداره (3.13).

البعد الثالث: الموضوعية

واستكمالاً لتفصيل الإجابة عن السؤال الأول تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لل فقرات في مجالات توافر أبعاد القيادة الرشيدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كل مجال منها وجاءت النتائج كما يأتي:

البعد الأول: التواضع:

جدول رقم (11): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد التواضع

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
1	يتعامل رئيس القسم بطريقة جيدة مع المنسويين	3,35	0,927	متوسطة	1
2	يُشرك رئيس القسم المنسويين في صناعة القرارات ذات العلاقة بشؤون القسم.	3,27	0,925	متوسطة	2
4	يعقد رئيس القسم لقاءات دورية مع المنسويين.	3,25	0,937	متوسطة	3
3	يستمع رئيس القسم لمقترحات وشكاوى المنسويين بشكل جيد.	3,24	0,944	متوسطة	4
5	يوظف رئيس القسم صلاحياته لتحقيق مستويات أفضل لعمل المنسويين.	3,24	1,010	متوسطة	5
	المتوسط العام	3,27	0,886	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن مؤشرات بعد التواضع تتوافر لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.27)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة توافر مؤشرات بعد التواضع لدى رؤساء الأقسام العلمية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.24 - 3.35)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد التواضع التي تتوافر لدى رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (1) وهي (يتعامل رئيس القسم بطريقة جيدة مع المنسويين) بمتوسط موافقة مقداره (3.35)، يليها العبارة رقم (2) وهي (يُشرك رئيس القسم المنسويين في صناعة القرارات ذات العلاقة بشؤون القسم) بمتوسط موافقة مقداره (3.27).

جدول رقم (13): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد

الموضوعية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
1	يتعامل رئيس القسم بمهنية مع القضايا والمشكلات ذات العلاقة بالقسم.	3,20	0,944	متوسطة	1
5	يُقيّم رئيس القسم أداء المنسويين بموضوعية.	3,18	0,915	متوسطة	2
2	يتصرف رئيس القسم بفاعلية مع مهام وتكاليف القسم.	3,15	0,939	متوسطة	3
4	يوظف رئيس القسم مهارات حل المشكلات بشكل فعال.	3,13	1,029	متوسطة	4
3	يفضل رئيس القسم القضايا الشخصية عن قضايا القسم والمنسويين بشكل واضح.	3,07	0,954	متوسطة	5
	المتوسط العام	3,15	0,882	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يرون أن مؤشرات بعد الموضوعية تتوافر لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.15)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة توافر مؤشرات بعد الموضوعية لدى رؤساء الأقسام العلمية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.07 - 3.20)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد الموضوعية التي تتوافر لدى رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (1) وهي (يتعامل رئيس القسم بمهنية مع القضايا والمشكلات ذات العلاقة بالقسم) بمتوسط موافقة مقداره (3.20)، يليها العبارة رقم (5) وهي (يُقيّم رئيس القسم أداء المنسويين بموضوعية) بمتوسط موافقة مقداره (3.18).

البعد الرابع: الصبر

جدول رقم (14): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الصبر

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
3	يمنح رئيس القسم الفرصة للمنسويين لمعالجة مشكلاتهم.	3,32	0,910	متوسطة	1
2	يمنح رئيس القسم الوقت الكافي للاستماع من المنسويين عند مواجهة مشكلاتهم.	3,30	0,841	متوسطة	2
4	يتخذ رئيس القسم القرارات بتروي وبشكل مدروس.	3,28	0,914	متوسطة	3
1	يتعامل رئيس القسم بتروي عند معالجة مشكلات القسم والمنسويين.	3,24	0,891	متوسطة	4
5	يتحمل رئيس القسم الجهد الأكبر في تحقيق اهداف القسم	3,24	0,921	متوسطة	5
	المتوسط العام	3,28	0,828	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز يرون أن مؤشرات بعد الصبر تتوافر لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.28)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة توافر مؤشرات بعد الصبر لدى رؤساء الأقسام العلمية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.24 - 3.32)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد الصبر التي تتوافر لدى رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (3) وهي (يمنح رئيس القسم الفرصة للمنسويين لمعالجة مشكلاتهم) بمتوسط موافقة مقداره (3.32)، يليها العبارة رقم (2) وهي (يمنح رئيس القسم الوقت الكافي للاستماع من المنسويين عند مواجهة مشكلاتهم) بمتوسط موافقة مقداره (3.30).

البعد الخامس: الهدوء

جدول رقم (15): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد الهدوء

مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
٢	تتسم مخاطبات رئيس القسم بالهدوء والوضوح أثناء تعامله مع المسوين.	٣,٢٤	٠,٩٢١	متوسطة	١
١	يتحكم رئيس القسم في مشاعره وعواطفه في المواقف المتنوعة.	٣,٢١	٠,٩٢٤	متوسطة	٢
٣	يتعامل رئيس القسم مع المواقف المختلفة بهدوء واتزان.	٣,١٧	٠,٨١٨	متوسطة	٣
٤	يُفعل رئيس القسم التفكير الإيجابي للتعامل مع المواقف المختلفة.	٣,١٤	٠,٨٣٤	متوسطة	٤
٥	يتقبل رئيس القسم آراء منسوبيه بكل احترام وتقدير.	٣,١٤	٠,٨٥١	متوسطة	٥
المتوسط العام		٣,١٨	٠,٨١٢	متوسطة	

البعد السادس: الحكمة

جدول رقم (16): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد

الحكمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
١	يُعالج رئيس القسم مشكلات العمل بطريقة عقلانية.	٣,٢٦	٠,٨٤٧	متوسطة	١
٢	يمتلك رئيس القسم القدرة العالية على تصريف الأمور.	٣,١٨	٠,٨٠٠	متوسطة	٢
٥	يرسم رئيس القسم خطط مسبقة للتعامل مع المشكلات الطارئة.	٣,١٤	٠,٨١٦	متوسطة	٣
٣	يتخذ رئيس القسم القرارات وفق المعلومات بعيداً عن العشوائية.	٣,١٤	٠,٨١٩	متوسطة	٤
٤	يتخذ رئيس القسم القرارات المطلوبة في الوقت المناسب.	٣,١٣	٠,٨١٦	متوسطة	٥
المتوسط العام		٣,١٧	٠,٧٦٦	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن مؤشرات بعد الحكمة تتوافر لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.17)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة توافر مؤشرات بعد الحكمة لدى رؤساء الأقسام العلمية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.13 - 3.26)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد الحكمة التي تتوافر لدى رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (1) وهي (يُعالج رئيس القسم مشكلات العمل بطريقة عقلانية) بمتوسط موافقة مقداره (3.26)، يليها العبارة رقم (2) وهي (يمتلك رئيس القسم القدرة العالية على تصريف الأمور) بمتوسط موافقة مقداره (3.18).

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللتعرف على مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن مؤشرات بعد الهدوء تتوافر لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.18)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة توافر مؤشرات بعد الهدوء لدى رؤساء الأقسام العلمية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.14 - 3.24)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات بعد الهدوء التي تتوافر لدى رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (2) وهي (تتسم مخاطبات رئيس القسم بالهدوء والوضوح أثناء تعامله مع المنسوين) بمتوسط موافقة مقداره (3.24)، يليها العبارة رقم (1) وهي (يتحكم رئيس القسم في مشاعره وعواطفه في المواقف المتنوعة) بمتوسط موافقة مقداره (3.21 5.00).

وكما تبين أيضاً من الجدول السابق أن رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز يمارسون مهام إدارة الأزمات بشكل عام بدرجة متوسطة، ولم ترقى إلى المستوى المطلوب من الممارسة التي تسهم في إدارة الأزمات بشكل يؤدي إلى تجنب مخاطر تلك الأزمات المستقبلية أو التقليل من المشكلات الناتجة عنها، مما يتطلب ضرورة توفير عناصر إدارة الأزمة وخاصة فريق إدارة الأزمات، والذي يجب ان يضم عدداً من الخبراء في مجال الاختصاص، بالإضافة إلى توفير متطلبات التخطيط الذي يعد متطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمة، فغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الأزمات، وأيضاً الإمكانيات التي تسهم في عملية التنبؤ بالأزمة ومخاطرها وكيفية إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات التي تنتج عنها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجمعة، 2021) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء من وجهة نظر العمداء جاء بدرجة متوسطة لجميع مجالات إدارة الأزمات. كذلك اتفقت مع دراسة (باغريب، 2021) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى القيادات الادارية جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات. وأيضاً اتفقت مع دراسة (محفوظ، 2021) التي توصلت إلى أن مستوى إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات وفق استجابات عينة الدراسة. وكذلك اتفقت مع دراسة (قريرة، 2020) التي توصلت إلى أن ممارسة إدارة الأزمات جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات. كما اتفقت مع دراسة (الخويطر، 2019) التي توصلت إلى أن درجة واقع دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات متوسطة. وكذلك اتفقت مع دراسة (رخا، 2019) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة لجميع المجالات. كما اتفقت مع دراسة (عبدالرحمن، 2019) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة البلقاء جاء بدرجة متوسطة.

هيئة التدريس، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات وفقرات المحور الثاني الذي يقيس مستوى ممارسات إدارة الأزمات، وقد تم ترتيبها حسب قيمة المتوسط الحسابي لها، وفي حالة تساوي المتوسطات الحسابية بين المجالات أو الفقرات تم ترتيبها حسب قيمة الانحراف المعياري الأقل، ويوضح جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات إدارة الأزمات مرتبة تنازلياً.

جدول رقم (17): استجابات أفراد الدراسة على جميع مجالات إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٣,٢١	٠,٨٠١	متوسطة
المجال الثاني: الاستعداد والوقاية	٣,١٥	٠,٨٥٦	متوسطة
المجال الخامس: التعلم من الأزمة	٣,١١	٠,٧٨٤	متوسطة
المجال الثالث: احتواء الأضرار	٣,١٠	٠,٧٩٧	متوسطة
المجال الرابع: استعادة النشاط وإعادة التوازن	٣,٠٧	٠,٧٤٣	متوسطة
المتوسط الكلي	٣,١٣	٠,٧٣٩	متوسطة

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.13)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة.

كما تبين أن درجة ممارسة مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.21)، يليها ممارسة مجال الاستعداد والوقاية بمتوسط موافقة مقداره (3.15)، وفي المرتبة الثالثة جاءت درجة ممارسة مجال التعلم من إدارة الأزمة، بمتوسط موافقة مقداره (3.11)، وفي المرتبة الرابعة جاءت ممارسة مجال احتواء الأضرار بمتوسط موافقة مقداره (3.10)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة درجة ممارسة مجال استعادة النشاط وإعادة التوازن بمتوسط موافقة مقداره (3.07).

وهي (يوفر رئيس القسم تعليمات إدارية للتعامل مع الازمات المحتملة) بمتوسط موافقة مقداره (3.30)، يليها العبارة رقم (5) وهي (يعقد رئيس القسم اجتماعات دورية للتعامل مع الازمات المتوقعة) بمتوسط موافقة مقداره (3.29).

#### المجال الثاني: الاستعداد والوقاية

جدول رقم (19): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال

الاستعداد والوقاية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأخواف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	يضع رئيس القسم خطة شاملة لمواجهة الازمات.	3.21	0.665	متوسطة	1
6	يبنى رئيس القسم سياسة الباب للفتوح في الاتصالات للوقاية من وقوع الازمات.	3.18	0.845	متوسطة	2
3	يعتمد رئيس القسم إجراءات وقائية لمنع حدوث الازمات قدر الإمكان.	3.17	0.622	متوسطة	3
2	يعمل رئيس القسم على مراجعة خطط مواجهة الازمات بشكل دوري.	3.14	0.623	متوسطة	4
4	يُظم رئيس القسم لقادات دورية مع المسويين لتدريبهم على إدارة الازمات المحتملة.	3.10	0.902	متوسطة	5
5	يوفر رئيس القسم الدعم اللازم لتفريق إدارة الازمات.	3.08	0.852	متوسطة	6
	المتوسط العام	3.15	0.856	متوسطة	

#### \*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات الاستعداد والوقاية المبكر بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.15)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لعمليات الاستعداد والوقاية المبكر، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.08 - 3.21)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات مجال الاستعداد والوقاية المبكر التي يمارسها رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (1) وهي (يضع رئيس

واستكمالاً لتفصيل الإجابة عن السؤال الثاني تمَّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للفقرات في مجالات إدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كل مجال منها وجاءت النتائج كما يأتي:

#### المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

جدول رقم (18): استجابات أفراد الدراسة على عبارات بعد مجال

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
6	يوفر رئيس القسم تعليمات إدارية للتعامل مع الازمات المحتملة.	3.30	0.868	متوسطة	1
5	يعقد اجتماعات دورية للتعامل مع الازمات المتوقعة.	3.29	0.894	متوسطة	2
4	يُشكل لجنة مختصة لرصد مؤشرات حدوث الازمات.	3.27	0.877	متوسطة	3
2	يقيم بوسائل جمع واكتشاف مواطن الخلل التي قد تكون مؤشر لحدوث الأزمة.	3.17	0.947	متوسطة	4
3	يُقع أفضل الطرق والأساليب العلمية في تشخيص الازمات.	3.15	0.936	متوسطة	5
1	يوفر مؤشرات محددة لحدوث الازمات.	3.10	0.933	متوسطة	6
	المتوسط العام	3.21	0.801	متوسطة	

#### \*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.21)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لعمليات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.10 - 3.30)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي يمارسها رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (6)

ظل حدوث الازمة) بمتوسط موافقة مقداره (3.18)، يليها العبارة رقم (1) وهي (يعمل رئيس القسم على احتواء الازمة عند حدوثها ويمنع من انتشارها قدر الإمكان) بمتوسط موافقة مقداره (3.16).

#### المجال الرابع: استعادة النشاط وإعادة التوازن

جدول رقم (21): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال

استعادة النشاط وإعادة التوازن مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	يعمل رئيس القسم على تحديد الاحتياجات اللازمة لمعالجة آثار الازمة.	3.18	0.884	متوسطة	1
1	يسعى رئيس القسم الى عزل أسباب حدوث الازمة واستعادة النشاط.	3.12	0.922	متوسطة	2
3	يقعد رئيس القسم لقاءات وورش عمل مع المنسوين بهدف استعادة النشاط والخروج من الازمة.	3.09	0.913	متوسطة	3
4	يقعد رئيس القسم خطط الطوارئ أثناء الازمة لاستعادة النشاط والخروج بأقل الأضرار.	3.07	0.734	متوسطة	4
5	يوظف رئيس القسم التقنيات الحديثة في التواصل مع أصحاب العلاقة لاستعادة النشاط ما بعد الازمة.	2.87	0.874	متوسطة	5
المتوسط العام		3.07	0.743	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتضح من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات استعادة النشاط وإعادة التوازن بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.07)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافقاً في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لعمليات استعادة النشاط وإعادة التوازن، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.87 - 3.18)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات مجال استعادة النشاط وإعادة

القسم خطة شاملة لمواجهة الازمات) بمتوسط موافقة مقداره (3.21)، يليها العبارة رقم (6) وهي (يتبنى رئيس القسم سياسة الباب المفتوح في الاتصالات للوقاية من وقوع الازمات) بمتوسط موافقة مقداره (3.18).

#### المجال الثالث: احتواء الأضرار

جدول رقم (20): استجابات أفراد الدراسة على عبارات مجال

احتواء الأضرار مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	يعامل رئيس القسم بإيجابية مع المواقف المتغيرات في ظل حدوث الازمة.	3.18	0.865	متوسطة	1
1	يعمل رئيس القسم على احتواء الازمة عند حدوثها ويمنع من انتشارها قدر الإمكان.	3.16	0.833	متوسطة	2
5	يسعون رئيس القسم بالخبراء والمختصين في التعامل مع الازمات للخروج بأقل الأضرار.	3.09	0.924	متوسطة	3
4	يتخذ رئيس القسم الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الازمة.	3.07	0.925	متوسطة	4
3	يسارع رئيس القسم في معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الازمة.	3.06	0.851	متوسطة	5
6	يتواصل رئيس القسم مع الأقسام المناظرة لتبادل الخبرات حول آلية احتواء اضرار الازمات المشتركة.	3.01	0.912	متوسطة	6
المتوسط العام		3.10	0.797	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (5.00).

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات احتواء الأضرار بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.10)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لعمليات احتواء الأضرار، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.01 - 3.18)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات مجال احتواء الأضرار التي يمارسها رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (2) وهي (يتعامل رئيس القسم بإيجابية مع المواقف والمتغيرات في

في أداة الدراسة. كما تبين أن أكثر مؤشرات مجال التعلم من الأزمة التي يمارسها رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (2) وهي (يستعين رئيس القسم بالتقنيات الحديثة لتحليل الازمات وكشف أسبابها) بمتوسط موافقة مقداره (3.19)، يليها العبارة رقم (1) وهي (يعمل رئيس القسم على تقييم خطط إدارة الازمات بهدف تحسينها للتعامل مع الازمات اللاحقة) بمتوسط موافقة مقداره (3.18).

إجابة السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين درجة توافر ابعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر عينة الدراسة؟

جدول رقم (23) يوضح قيم معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية	المجال الخامس: التعليم من الأزمة وإعادة التوازن	المجال الرابع: استعادة النشاط	المجال الثالث: احواء الاضرار	المجال الثاني: الاستعداد والوقاية	المجال الأول: اكتشاف اشارات الإنذار المبكر
معامل الارتباط	0.522	0.593	0.494	0.408	0.681
مستوى دلالة	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
معامل الارتباط	0.663	0.709	0.712	0.707	0.728
مستوى دلالة	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
معامل الارتباط	0.624	0.590	0.590	0.711	0.558
مستوى دلالة	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
معامل الارتباط	0.763	0.722	0.713	0.711	0.546
مستوى دلالة	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
معامل الارتباط	0.711	0.735	0.597	0.576	0.538
مستوى دلالة	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
معامل الارتباط	0.577	0.709	0.717	0.559	0.425
مستوى دلالة	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)
معامل الارتباط	0.712	0.753	0.713	0.717	0.596
مستوى دلالة	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)	(0.000)

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر ابعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الازمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز، حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يوضح أنه كلما توافرت

التوازن التي يمارسها رؤساء الأقسام تمثلت في العبارة رقم (2) وهي (يعمل رئيس القسم على تحديد الاحتياجات اللازمة لمعالجة آثار الازمة) بمتوسط موافقة مقداره (3.18)، يليها العبارة رقم (1) وهي (يسعى رئيس القسم الى عزل أسباب حدوث الازمة واستعادة النشاط) بمتوسط موافقة مقداره (3.12).

المجال الخامس: التعلم من الازمة

جدول رقم (22): استجابات أفراد الدراسة على عبارات

مجال التعلم من الازمة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
2	يستعين رئيس القسم بالتقنيات الحديثة لتحليل الازمات وكشف أسبابها.	3.19	0.813	متوسطة	1
1	يعمل رئيس القسم على تقييم خطط إدارة الازمات بهدف تحسينها للتعامل مع الازمات اللاحقة.	3.18	0.755	متوسطة	2
3	يصمم رئيس القسم قاعدة بيانات يمكن الاستفادة منها لمواجهة الازمات المستقبلية.	3.09	0.877	متوسطة	3
6	يوظف رئيس القسم نتائج حل الازمات في إيجاد وايتكار أساليب جديدة لتطوير القسم.	3.09	0.913	متوسطة	4
5	يصمم رئيس القسم سيناريوهات مستقبلية للتعامل مع الازمات المتوقع حدوثها.	3.08	0.862	متوسطة	5
4	يعتمد رئيس القسم الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الازمة.	3.04	0.874	متوسطة	6
المتوسط العام		3.11	0.784	متوسطة	

\*المتوسط الحسابي من (5,00)

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز يرون أن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات التعلم من الأزمة بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.11)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (2.61-3.40)، والتي تشير إلى (بدرجة متوسطة) في أداة الدراسة. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك توافق في آراء عينة الدراسة نحو درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لعمليات التعلم من الأزمة، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.04 - 3.19)، وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة والتي تبين أن موافقة أفراد عينة الدراسة تشير إلى (بدرجة متوسطة)

هيئة التدريس في الكليات النظرية عن الكليات العلمية في النظرة حول تقديرهم لأهمية القيادة الرشيقة و دورها في إدارة الازمات. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صديق، 2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير نوع الكلية.

#### ثانياً: الفروق باختلاف متغير الجنس:

جدول رقم (25) اختبار (ت) للفروق في آراء عينة الدراسة

باختلاف متغير الجنس (Independent Sample T-Test)

مخارج الدراسة	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز	ذكر	211	3,21169	0,810082	0,162	357	غير دالة
	أنثى	148	3,1615	0,75007			
مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز	ذكر	211	3,1902	0,77991	1,884	357	غير دالة
	أنثى	148	3,0415	0,66910			

يتضح الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات عينة الدراسة حول واقع تقديرهم لدرجة توافر ابعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الازمات تبعاً لاختلاف متغير الجنس حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.508)، و(0.060) وهي قيم أكبر من (0.05)، وغير دالة إحصائياً. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صديق، 2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير الجنس. كما اتفقت مع دراسة (المخامرة، 2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة عينة الدراسة تعزى لعامل الجنس. في حين اختلفت مع دراسة (العنزي، 2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور. كما اختلفت مع دراسة (باغريب، 2021) التي توصلت إلى وجود

أبعاد القيادة الرشيقة أدى ذلك إلى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الغامدي، 2021) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى معنوية بلغ (0,01) بين مستوى ممارسة القيادة الرشيقة وجودة الحياة الوظيفية لدى القيادات الأكاديمية.

كما اتفقت مع دراسة (فريدون، 2021) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة التأثير بين ابعاد القيادة الرشيقة وروحانية العمل.

إجابة السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسطات استجابة افراد عينة الدراسة حول تقديرهم لدرجة توافر ابعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الازمات تعزى للمتغيرات (نوع الكلية، الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير نوع الكلية:

جدول رقم (24) اختبار (ت) (Independent

Sample T-Test) للفروق في آراء عينة الدراسة باختلاف متغير

نوع الكلية

مخارج الدراسة	نوع الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز	نظرية	227	3,1996	0,77257	0,175	357	غير دالة
	علمية	132	3,1846	0,79473			
مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز	نظرية	227	3,1051	0,7349	0,799-	357	غير دالة
	علمية	132	3,1698	0,69559			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية استجابات عينة الدراسة حول واقع تقديرهم لدرجة توافر ابعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الازمات تبعاً لاختلاف متغير نوع الكلية حيث إن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.861، و0.425) وهي قيم أكبر من (0.05)، وغير دالة إحصائياً، مما يوضح أنه لا يوجد فرق بين أعضاء

ومن الأساتذة المساعدين نحو مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة المساعدين. كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة من الأساتذة وأفراد الدراسة من الأساتذة المشاركين نحو مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز لصالح أفراد الدراسة من الأساتذة المشاركين. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (باغريب، 2021) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى إلى متغير الرتبة لصالح من هم على رتبة أستاذ مساعد. في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (صديق، 2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الجامعية للإدارة الرشيقة تعزى لمتغير الرتبة العلمية. وكذلك اختلفت مع دراسة (العنزي، 2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة العلمية.

رابعاً: الفروق باختلاف متغير سنوات الخدمة

جدول (28) يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي"

(One Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة

الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المراتب	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	مخارج الدراسة
* دالة	٧٧٠١	٤٥١٣	٢	٩٠٢٦	بين المجموعات	درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة
		٥٥٨٦	٣٥٦	٢٠٨٦٢١	داخل المجموعات	لدى رؤساء الأقسام العلمية
			٣٥٨	٢١٧٦٤٧	المجموع	بجامعة الملك عبدالعزيز
* دالة	٥٠٨٩	١٠٤٩	٢	١٠٠٩٨	بين المجموعات	مستوى ممارسة إدارة الأزمات
		١٥٤٩	٣٥٦	١٩٥٣٧٤	داخل المجموعات	لدى رؤساء الأقسام العلمية
			٣٥٨	١٩٥٤٧١	المجموع	بجامعة الملك عبدالعزيز

\* فروق دالة عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز باختلاف متغير سنوات الخدمة، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة

فروق ذات دلالة إحصائية في جميع المجالات تعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

ثالثاً: الفروق باختلاف متغير الرتبة العلمية:

جدول (26) يوضح نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One

Way ANOVA) للفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً

لمتغير الرتبة العلمية

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المراتب	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	مخارج الدراسة
* دالة	١١١٠	١٠٦٧٥	٢	١٣٤٩	بين المجموعات	درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة
		١٠٦٠٨	٣٥٦	٢١٦٤٩٨	داخل المجموعات	لدى رؤساء الأقسام العلمية
			٣٥٨	٢١٧٦٤٧	المجموع	بجامعة الملك عبدالعزيز
* دالة	٥٠٤٤	٢٦٩٢	٢	٥٣٨٧	بين المجموعات	مستوى ممارسة إدارة الأزمات
		١٠٥٣٤	٣٥٦	١٩٠٠٨٥	داخل المجموعات	لدى رؤساء الأقسام العلمية
			٣٥٨	١٩٥٤٧١	المجموع	بجامعة الملك عبدالعزيز

فروق دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز باختلاف متغير الرتبة العلمية، كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) استجابات عينة الدراسة حول مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات الرتبة العلمية، استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (27) نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات الرتبة

العلمية

مخارج الدراسة	الرتبة العلمية	ن	المتوسط	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الملك عبدالعزيز	أستاذ	٧٦	٢,٨٩٨٤	-		*
	أستاذ مشارك	١١٩	٣,١٥٥٠		-	*
	أستاذ مساعد	١٦٤	٣,٢١٦٨			-

دالة عند مستوى 0.05 فأقل

\* فروق

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة من الأساتذة

توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة على كافة مجالات الدراسة. كما اتفقت مع دراسة (محموظ، 2021) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة. كما اتفقت مع دراسة (باغريب، 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. في حين اختلفت مع دراسة (العنزي، 2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسات القيادة الرشيقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

#### ملخص نتائج الدراسة:

- كشفت نتائج الدراسة أن أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة تتوافر بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ متوسط موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة توافر جميع هذه الأبعاد (3.19)، كما تبين أن أكثر أبعاد القيادة الرشيقة توافراً لدى رؤساء الأقسام العلمية هو بعد الصبر بمتوسط حسابي (3.28)، يليه بعد التواضع بمتوسط (3.27)، وفي المرتبة الثالثة بعد الهدوء بمتوسط (3.18)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد الحكمة بمتوسط (3.17)، وفي المرتبة الخامسة جاء بعد الموضوعية بمتوسط (3.15)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة جاء بعد الثقة بمتوسط (3.12).

- كشفت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة يمارسون عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.13)، كما كشفت النتائج أن درجة ممارسة مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط (3.21)، يليها ممارسة مجال الاستعداد والوقاية بمتوسط موافقة مقداره (3.15)، وفي المرتبة الثالثة جاءت درجة ممارسة مجال التعلم من إدارة الأزمة، بمتوسط موافقة مقداره (3.11)، وفي المرتبة الرابعة جاءت ممارسة مجال احتواء الأضرار بمتوسط موافقة مقداره (3.10)، وجاء

إحصائية في آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز تبعاً لاختلاف متغير سنوات الخدمة، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات سنوات الخدمة، استخدم الباحث اختبار "LSD" وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (29) نتائج اختبار "LSD" للفروق بين فئات

#### سنوات الخدمة

محور الدراسة	سنوات الخدمة	ن	المتوسط	أقل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	من 5 سنوات من 10 سنوات فأكثر
درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز	أقل من 5 سنوات	87	2.9211	-	*
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	118	3.2388	-	
	من 10 سنوات فأكثر	154	3.2450	-	

#### \* فروق دالة عند مستوى 0.05 فأقل

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة من ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات وأفراد الدراسة من ذوي سنوات الخدمة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات نحو درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز لصالح أفراد الدراسة من ذوي سنوات الخدمة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات. كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أفراد عينة الدراسة من ذوي سنوات الخدمة أقل من 5 سنوات وأفراد الدراسة من ذوي سنوات الخدمة من 10 سنوات فأكثر نحو درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبدالعزيز لصالح أفراد الدراسة من ذوي سنوات الخدمة من 10 سنوات فأكثر. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المخامرة، 2020) التي

- في المرتبة الخامسة والأخيرة درجة ممارسة مجال استعادة النشاط وإعادة التوازن بمتوسط موافقة مقداره (3.07).
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز، حيث إن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة ودالة عند مستوى دلالة (0.01)، مما يعني أنه كلما توافرت أبعاد القيادة الرشيقة أدى ذلك إلى ممارسة إدارة الأزمات بشكل فعال لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز.
- كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع تقديرهم لدرجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة ومستوى ممارسة إدارة الأزمات تبعاً لاختلاف متغير نوع الكلية، والجنس. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة نحو درجة توافر أبعاد القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز باختلاف متغير الرتبة العلمية، في حين كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول مستوى ممارسة إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز تبعاً لاختلاف متغير الرتبة العلمية، وسنوات الخدمة.
- ضرورة العمل على توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق ممارسات القيادة الرشيقة بالشكل الذي يحقق أهدافها في العمل الأكاديمي، وخصوصاً في رئاسة الأقسام العلمية.
- تبادل اللقاءات والندوات العلمية في مجال القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق أهداف العمل الجامعي.
- تبني برامج التحفيز بأنواعها المختلفة المادية والمعنوية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية بما يساهم في زيادة دافعيتهم نحو ممارسات القيادة الرشيقة ودورها الفاعل في إدارة الأزمات.
- العمل على توفير ما يلزم من الإمكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمات ومعالجتها بالشكل الصحيح.
- توفير برامج التدريب والمحاكاة على كيفية إدارة الأزمات والتغلب على المشكلات الناتجة عنها.

#### أولاً: المراجع العربية

- أفكار، سهى عطية. (2017). تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النماذج العالمية للتميز. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (14)، 389-581
- باغريب، ياسين. (2021). مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى قيادات جامعة عدن. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية بجامعة ذمار، (9)، 213-268
- بحاش، هجيرة. (2020). القيادة الرشيقة و علاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة. (رسالة ماجستير منشورة). جامعة محمد بوضياف بالجزائر.
- البلوشي، سميرة. (2020). دور القيادة الإلكترونية في إدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظر قادة مدارس التعليم العام في محافظة الجموم. المجلة التربوية الدولية المختصة، 9(4)، 122-145
- الشيبي، خالد عوض. (2019). القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. مجلة معهد الإدارة العامة، (4)59، 773-835
- الجمعة، نورة محمد. (2021). واقع إدارة الأزمات بجامعة شرقاء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا نموذجاً. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، 13(4)، 163-188
- الخطيب، فريال؛ عاشور، محمد. (2018). الأنماط القيادية الممارسة لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا

#### توصيات الدراسة:

- في ضوء ما خلصت إليه نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:
- العمل على توفير برامج تدريبية مكثفة للتعريف بالأنماط القيادية المعاصرة لرؤساء الأقسام العلمية، والتي تساهم في زيادة مستوى التوعية بأهمية ممارسات القيادة الرشيقة ودورها في معالجة وإدارة الأزمات.

- الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، 26(6)، 367-396
- الخويطر، ذكرى. (2019). تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات. *المجلة العربية النوعية*، (10)، 199-226
- رخا، محمد. (2019). واقع إدارة الأزمات في الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر*، 2 (184)، 555-612
- السوايعر، ابتسام. (2021). القيادة الرشيدة وعلاقتها بمواجهة ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت.
- السويدي، محمد علي. (2016). إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة التربية بجامعة واسط*، 1(21)، 257-304
- شبات، جلال. (2020). دور القيادة الرشيدة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية*، (13)5، 166-178
- الشمري، راضي تركي. (2019). واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المركز القومي للبحوث غزة، 3(8)، 1-19
- صديق، أسماء أبو بكر. (2020). درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، 80(80)، 635-748
- الطيب، محمد. (2019). الدور الوسيط للقيادة الرشيدة في العلاقة بين إدارة الجودة والأداء المؤسسي. *مجلة جرش للبحوث والدراسات*، (21)، 159-176
- عبدالرحمن، إيمان. (2019). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: حالة جامعة البلقاء. *مجلة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية*، (7)33، 1097-1122
- العززي، سعيد. (2019). مستوى الرضاقة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الكويت وعلاقتها بالقدرة التنافسية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة
- عيد، هالة محمد. (2020). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 3(1)، 339-385
- الغامدي، عاض. (2021). مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالمملكة العربية السعودية للقيادة الرشيدة وعلاقتها بجودة الحياة الوظيفية. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (138)، 243-276
- فتحي، محمد. (2002). فن إدارة الأزمات. دار النشر الإسلامية
- الفتلاوي، ميثاق. (2018). العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 47(4)، 19-41
- فريدون، دهبون. (2021). سلوكيات القيادة الرشيدة و دورها في تعزيز روحانية مكان العمل. *مجلة قلاي زانت العلمية بالجامعة اللبنانية الفرنسية*، (1)6، 551-579
- قريه، عبدالمنعم. (2020). واقع الازمة في التعليم العالي بليبيا. *مجلة العلوم البحثية التطبيقية*، 19(1)، 45-59
- كرتات، رقية محمد. (2019). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الرشيدة بجامعة الملك خالد. *المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال*، 6(1)، 37-47
- كاظم، محمد. (2020). التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيدة وسلوك العمل الإبداعي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الكوفة.
- الوزي، موسى. (2012). التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر.
- محجوب، بسام. (2007). إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- محفوظ، عبير. (2021). إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغوط النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، 84، 985-1031
- مخامرة، آية. (2020). درجة ممارسة القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة آل البيت البيت للقيادة الرشيدة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت
- مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مدخل حديثة لعالم جديد. دار الفكر العربي
- مطوع، مصطفى. (2014). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. *الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 17(50)، 233-306
- المطيري، ندى. (2020) مدى ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة حائل لمهارات إدارة الأزمات المدرسية. *مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية*، (2)، 73-137
- منصور، منار. (2020). تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرضاقة التنظيمية. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 21(4)، 1-45
- ناصر، كريم. (2016). إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية. *مجلة كلية التربية الأساسية*، 22(94)، 705-724

- management skills. *Journal of the Faculty of Education, Menoufia University*, (2), 73-137
- Al-Sawair, Ibtisam. (2021). *Agile leadership and its relationship to coping with work pressures among government school principals in Naour District from the teachers' point of view*. (A magister message that is not published). Al-Bayt University.
- Al-Shammari, Radi Turki. (2019). The reality of practicing the dimensions of servant leadership among the heads of scientific departments at the University of Hafr Al-Batin from the viewpoint of the university faculty members. *Journal of Educational and Psychological Sciences, National Research Center Gaza*, 3(8), 1-19
- Al-Suwaidi, Muhammad Ali. (2016). Crisis management heads of scientific departments at the University of Wasit and the viewpoint of faculty members. *Wasit University Education Journal*, 1 (21), 257-304
- Al-Thubaiti, Khaled Awad. (2019). Administrative capabilities necessary to develop the performance of leaders in Saudi universities in the light of Vision 2030. *Journal of the Institute of Public Administration*, 59(4), 773-835
- Al-Wahaibi, Abeer. (2020). Organizational agility is an approach to crisis management in Saudi universities: future scenarios. *Journal of Educational Sciences*, 6(1), 295-332
- Baghrib, Yassin. (2021). The level of practice of crisis management skills among the leaders of the University of Aden. *Journal of Arts for Psychological and Educational Studies at Dhamar University*, (9), 213-268
- Bahah, Hajira. (2020). *Agile leadership and its relationship to building the organizational reputation of the institution*. (Master's thesis published). Mohamed Boudiaf University, Algeria.
- Eid, Hala Mohammed. (2020). Developing the performance of university leaders in light of the challenges of the twenty-first century. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 3(1), 339-385
- Fathy, Mohamed. (2002). The art of crisis management. Islamic publishing house
- Fereydoun, Dahrn. (2021). Agile leadership behaviors and their role in enhancing workplace spirituality. *Gala Zant Scientific Journal of the Lebanese French University*, 6(1), 551-579
- Kartat, Ruqayyah Muhammad. (2019). Requirements and obstacles to the application of lean management at King Khalid University. *International Journal of Economics and Business*, 6(1), 37-47
- Kazem, Muhammad. (2020). *Interactive effect of perceived organizational support on the relationship between agile leadership and creative work behavior*. (A magister message that is not published). University of Kufa.
- Lozy, Musa. (2012). Organizational development: basics and modern concepts. Wael Publishing House.
- Mahfouz, Abeer. (2021). Crisis management and its relationship to psychological stress among academic leaders at King Khalid University. *Sohag University Educational Journal*, 84, 985-1031
- Mahgoub, Bassam. (2007). *Management of Arab universities in the light of international standards*. Arab Organization for Administrative Development House.
- المحبوب، أحمد. (2019). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إدارة الازمات لدى القيادات التربوية باليمن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اب
- الوهبي، عبير. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الازمات في الجامعات السعودية: سيناريوهات مستقبلية. مجلة العلوم التربوية، 6(1)، 295-332

### Arabic references in English

- AbdulRahman, Iman. (2019). The reality of crisis management in Jordanian higher education institutions: the case of Al-Balqa University. *An-Najah Journal for Human Sciences Research*, 33(7), 1097-1122
- Afkar, Soha Attia. (2017). A proposed vision for the management of institutional excellence in private schools in Alexandria Governorate, according to international models of excellence. *Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, (14), 389-581
- Al-Anzi, Saeed. (2019). *The level of organizational agility among academic leaders at Kuwait University and its relationship to competitiveness*. (A magister message that is not published). Mutah University
- Al-Balushi, Samira. (2020). The role of electronic leadership in managing educational crises from the point of view of the leaders of public education schools in Al-Jumoum Governorate. *The Competent International Educational Journal*, 9(4), 122-145
- Al-Fatlawi, Charter. (2018). The relationship between agile leadership and building organizational reputation through the mediating role of organizational commitment. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 7(4), 19-41
- Al-Ghamdi, Ayed. (2021). The level of university leadership practice in the Kingdom of Saudi Arabia of agile leadership and its relationship to the quality of career. *Journal of Arab Studies in Education and Psychology*, (138), 243-276
- Al-Hubub, Ahmed. (2019). *A proposed training program for developing crisis management skills for educational leaders in Yemen*. (A magister message that is not published). Ibb University
- Aljoma, Noura Muhammad. (2021). The reality of crisis management at Shaqra University in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of the deans: the Corona pandemic crisis as a model. *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 13(4), 163-188
- Al-Khatib, Faryal; Ashour, Muhammad. (2018). The leadership styles practiced by the heads of academic departments at the University of Yarmouk and Jordan University of Science and Technology. *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, 26(6), 367-396
- Al-Khuwaiter, thekra. (2019). Developing the role of academic leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University in crisis management. *The Arab Specific Journal*, (10), 199-226
- Al-Mutairi, Nada. (2020) The extent to which secondary school leaders in Hail city practice school crisis

- Management of Higher Education and Research*, 3 (1), 23-35.
- Cleveland, Marisa. (2020). Culturally Agile Leadership: Relational Leadership Development Approach. *International Journal of Public, Culture, and the Environment*, 4(1), 1-9
- Dombrowski, U. (2013). *Lean Leadership-Fundamental principles and their application*. *Procedia CIRP*, 7, 569-574
- Elmiliani, M. (1998). *Lean Behavior, Management Decision*, 36 (9). 120. *Encyclopedia Americana*, on: <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B3>
- Felipe C; Roldan J. L.; Rodriguez ,A. (2017). *Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility*. *Sustainability*, 9(1), 23-54.
- Gerster, Daniel; Dremel, Christian; Brenner Walter ,Kelker Prashant. (2020). *How Enterprises Adopt Agile Form of Organizational Design: A Multiple- Case Study*, *ACM, ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 51(1), 84-103
- Gren, Lucas; Lindman, Megdalena. (2020). What an Agile Leader Does: *The Group Dynamics Perspective*. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming* (pp.178-194)
- Hamouda, A. (2014). Lean behavior impact towards lean management: a case study. *Journal of Advanced Manufacturing Technology (JAMT)*, 8(1): 21-39.
- Kaczor, Krystian. (2019). *Agile Leadership in and Beyond the Scrum Team(s)*. online: [https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2016-08/Formatted\\_20120124\\_FedEx%20Day%20Lighting%20Corporate%20Passion.pdf](https://scrumorg-website-prod.s3.amazonaws.com/drupal/2016-08/Formatted_20120124_FedEx%20Day%20Lighting%20Corporate%20Passion.pdf)
- Kinsey, S. (2010). Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity. *Journal of Extension*, 48(5), 62-80
- Koromyslova, Ekaterina. (2019). Implementing Lean Practices in an Academic Department: A Case Study. *Proceedings of the ASEE Annual Conference & Exposition*.
- Kupfer, J. (2004). when waiting is weightless: the virtue of patience. *The journal of value inquiry*, 41, 2-4
- Ljungblom, M. (2012) A Comparative Study between Developmental Leadership and Lean Leadership. *Management and Production Engineering Review*, 3 (4): 54-68
- McNamara, A. (2021). *Crisis Management in Higher Education in the Time of Covid-19: The Case of Actor Training*. Educ. <https://doi.org/10.3390/educsci11030132>
- Menon .S .(2020). Organizational Agility Assessment For Higher Education Institution. *The Journal Of Research On The Lepidoptera*, 51 (1), 561-573
- Mineo, D. (2014). The importance of trust in leadership. *research management review* 20 (1).
- Payton, P. (2021). *Crisis management strategies for sustaining organizations during a crisis (Order No. 28721468)*. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2572548606). Retrieved from: <https://www.proquest.com/dissertations-theses/crisis-management-strategies->
- Makhmara, Aaea. (2020). *The degree of academic and administrative leaders' practice of agile leadership at Al al-Bayt University*. (A magister message that is not published). Al al-Bayt University
- Mansour, Manar. (2020). Developing the administrative performance of leaders at the Faculty of Education, Mansoura University in light of the approach to organizational agility. *Journal of Scientific Research in Education*, 21(4), 1-45
- Mustafa Youssef. (2005). *Educational administration modern entrances to a new world*. Arab Thought House
- Mutawa, Mustafa. (2014). Developing the administrative practices of university leaders in the light of the strategic management approach. *Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration*, 17(50), 233-306
- Nasser, Karim. (2016). Crisis management for the heads of academic departments. *Journal of the College of Basic Education*, 22(94), 705-724
- Qreira, Abdel Moneim. (2020). The reality of the crisis in higher education in Libya. *Journal of Applied Research Sciences*, 19(1), 45-59
- Rakha, Mohammed. (2019). The reality of crisis management in the academic departments of the University of Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the Faculty of Education at Al-Azhar University*, 2 (184), 555-612
- Sadq, Asmaa Abu Bakr. (2020). The degree of university leaders' practice of agile leadership and its relationship to the effectiveness of job performance from the point of view of faculty members at New Valley University. *Sohag University Educational Journal*, 80(80), 635-748
- Shabat, Jalal. (2020). The role of agile leadership in motivating workers in health institutions. *Al-Quds Open University Journal of Administrative and Economic Research*, 5(13), 166-178
- Tayeb, Muhammad. (2019). The mediating role of agile leadership in the relationship between quality management and organizational performance. *Jerash Journal for Research and Studies*, (21), 159 – 176

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

#### English references

- Aefsky, Fern. (2021) *Issues of Educational Leadership: Crisis Management during Challenging Times*. Rowman & Littlefield Publishers. Rowman & Littlefield Publishers.
- Akkaya, B; Tabak ,A. (2020). The Link Between Organizational Agility And Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1):1-17
- Al-Faqih, Manal. (2018). The role of strategic agility in achieving the competitive advantage of Yemeni universities. *Journal of the College of Education, Ibb University - Yemen*. Retrieved from <https://www.ibbuniv.edu.ye/uploads/files/35/2018100308312916.pdf>
- Beale , J. (2009). *Understanding the influence on employee motivation for Lean: An individual level analysis*. (Doctoral dissertation). Cardiff University.
- Bobyleva, A. (2015). Crisis management in higher education in Russia. *Internationalization in Higher Education*:

- Taylor, Angela.(2017).*An Examination of the Relationships between Agile Leadership Factors and Curriculum Reform in Higher Education*. (Ph.D. Dissertation). Capella University
- Vera,D.(2004).Strategic Virtues: Humility as a source of competitive advantage. *organizational dynamics*,33 (4), 393-408
- [sustaining/docview/2572548606/se-2?accountid=30897](#)
- Pearson, C. ; Mitroff , I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Executive*. 7(1). 48-59.
- Philbin, Simon (2015) *Exploring the application of agile management practices to higher education institutions*. *Proceedings of the American Society for Engineering Management*. International Annual Conference S. Long, E-H. Ng, and A. Squires eds.