

## أثر القيادة الرشيقة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د. حمود بن عايد جمعان العنزي

أستاذ الإدارة التربوية المشارك بقسم الإدارة والتخطيط التربوي كلية التربية والآداب جامعة تبوك

المملكة العربية السعودية

h.alenazi@ut.adu.sa

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٤/٤/٧م

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٤/٣/١٢م

Doi: 10.59846/abhath.v1i1i3.645

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (٣٧٩) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة موافقة عينة الدراسة على واقع تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية جاءت بدرجة (عالية)، وعلى الأبعاد التالية: (بالترتيب بعد الثقة، بعد التواضع، بعد الصبر، بعد الهدوء، بعد الحكمة) بينما جاءت بدرجة موافقة متوسطة على بعد الموضوعية، وأن درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة وعلى جميع أبعاد إدارة الأزمات، كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية طردية بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وعلى جميع الأبعاد.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرشيقة، إدارة الأزمات، الجامعات السعودية.

## The Impact of Agile Leadership on Crisis Management at Saudi Universities from the Perspective of Faculty Members

Dr. Hamoud bin Ayed Jumaan Al-Anazi

Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, College of Education and Arts, University of Tabuk  
Saudi Arabia

h.alenazi@ut.edu.sa

Date of Receiving the Research: 12/3/2024 Research Acceptance Date: 7/4/2024

Doi: 10.59846/abhath.v11i3.645

### Abstract:

*The study aimed to identify the reality of the application of agile leadership at Saudi universities, to identify the degree of application of crisis management from the perspective of faculty members, and to identify the relationship between the practice of agile leadership and crisis management at Saudi universities. To achieve these goals, the descriptive correlation approach was used, in addition to the questionnaire as a tool for data collection. The sample of the study consisted of (379) faculty members from Saudi universities. The results of the study concluded that the degree of approval of the study sample on the reality of the application of agile leadership at Saudi universities came with a high degree, and on the following dimensions consecutively: (confidence, humility, patience, calmness, wisdom), while it came with a medium degree of approval on the dimension of objectivity. Also, the degree of application of crisis management at Saudi universities from the perspective of faculty members was medium. Moreover, there was a positive relationship between the practice of agile leadership and crisis management at Saudi universities, and on all dimensions.*

**Keywords:** agile leadership, crisis management, Saudi universities.

## المقدمة :

تعتبر القيادات المحرك الأساسي والعمود الهام الذي تركز عليه محور أنشطة المنظمات، لذلك يجب على القيادات أن تكون على مستوى التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في هذا العصر، فهي مطالبة في ظل وجود بيئة متطورة وتنافسية أن تعيد النظر في ممارسة أساليب القيادة التقليدية، وتبحث عن الممارسات التي تتوافق مع الأنماط الإدارية الحديثة التي تحث على الابتكار والتجديد والتطوير، التي تمكنها من قيادة التحولات التي تشهدها المنظمات في الوقت الحاضر؛ إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها وتساعد على التميز والبقاء.

ومن أجل تحقيق التميز المؤسسي ورؤية الجامعات ظهر العديد من التطورات الفكرية المعاصرة في مجال القيادة تسهم في مواجهة الأزمات التي تتعرض لها الجامعات في هذا العصر، وكان من بين تلك التطورات؛ نمط القيادة الرشيقة التي ارتبط اسمها بالسلوكيات القيادية المرنة التي تسمح للجامعات بالتكيف بسرعة مع التغييرات والتعامل مع الأزمات غير المتوقعة التي تواجه الجامعات في هذا العصر- الذي يتسم بسرعة التغييرات والتطورات التي تواجهها مؤسسات التعليم (الغامدي، ٢٠٢١).

ويعتبر موضوع القيادة الرشيقة من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة والباحثين لما لها من دور هام في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات، والسعي إلى تحقيق أهدافها، فهي تعتبر من أهم عناصر النجاح والاستمرار، إضافة إلى حاجة المنظمات في الوقت الحاضر إلى قيادات متميزة قادرة على مواجهة الأزمات والتطورات، وتوفير أجواء مناسبة للعاملين يغلب عليها روح الفريق والعمل الجماعي؛ حيث تعتبر القيادة الرشيقة من أهم الأنماط القيادية التي تسهم بشكل كبير في حل المشكلات وإدارة الأزمات التي تواجهها (Akkaya and Üstgörül, 2020).

وتتجلى كفاءة القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات من خلال قدرتها على استخدام أساليب حديثة قادرة على مواكبة التطورات، والتعامل مع الأزمات بكل كفاءة وفاعلية، والتي تنم عن مرونة القائد ورشاقته في مواجهة الأزمات، وتحديد قدرته على مواجهة الأحداث الصعبة، فهو يقوم بالتحليل الدقيق للأزمة والتعرف على مسبباتها ودوافعها ومدى انتشارها وتأثيرها، وتحديد الفترة الحرجة المناسبة لتدخل فريق إدارة الأزمات للتعامل معها بسرعة وكفاءة (بو عامر وابن أحمد، ٢٠٢٢، ٨).

ونتيجة لما تواجهه المنظمات المعاصرة في هذا الوقت من مخاطر، فقد فرضت على نظم الإدارة العمل الدؤوب لتطوير مناهجها وأساليبها والتي من بينها ممارسة القيادة الرشيقة التي تدعم نظام التوجيه والتعامل بسرعة ومرونة مع الأزمات، والمواقف المستعصية التي تواجه الجامعات في العصر الحديث (Aladwan,2021).

ولأهمية الارتقاء بمستوى الجامعات السعودية فقد أشار المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي (٢٠١٧) في أول محاوره على تحويل الجامعات إلى مؤسسات عملاقة، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وأكد على حاجتها إلى أنظمة إدارية حديثة كممارسة القيادة الرشيقة التي تساعدها على مواجهة الصعوبات التي تواجهها، وتحويل مخرجات التعليم العالي إلى منتجات اقتصادية تسهم في تحقيق الريادة وتعزيز التنافسية للجامعات. لذلك جاء هذا البحث لكي يبحث في أثر القيادة الرشيقة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

#### مشكلة البحث:

نتيجة لما يشهده العصر الحالي من تطورات كبير ومتسارعة، وفي زيادة حدة المنافسة بين الجامعات سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وما تتعرض له الجامعات من مخاطر وأزمات، أصبح استخدام الأنماط القيادية الحديثة كالقيادة الرشيقة من القضايا الهامة التي تسهم في تميز الجامعات والارتقاء بأدائها، وفي تحقيق رؤيتها وأهدافها بكفاءة عالية.

ولتحقيق رؤية الجامعات وأهدافها يجب عليها أن تعمل على مواجهة الأزمات وإدارتها بكفاءة عالية، إلا أن بعض الدراسات المحلية أشارت إلى أن مستوى إدارة الأزمات في الجامعات السعودية ما زال دون المأمول ومن بين هذه الدراسات؛ دراسة الجمعة (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء جاء متوسطاً، ودراسة الخويطر (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات متوسطة. بينما توصلت دراسة طيفور (٢٠١٨) إلى أن مصادر الأزمات بكلية جامعة حائل كبيرة، وأن مستوى استخدام الإستراتيجيات المستخدمة بكلية جامعة حائل لإدارة الأزمات متوسطة.

وتكمن أهمية القيادة الرشيقة في قدرتها على إدارة الأزمات بكفاءة عالية حيث وجدت دراسة جوزفين وراجيندران (Josephine and Rajendran, 2020) أن هناك دور إيجابي للقائد الرشيق على إدارة المخاطر في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت دراسة عامر وابن أحمد

(٢٠٢٢) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات.

ولأهمية التعرف على دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية جاءت هذه الدراسة والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما أثر القيادة الرشيقة على إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

### أسئلة البحث

ستحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة التالية: (التواضع، الهدوء، الثقة، الحكمة، الصبر، الموضوعية) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٢. ما درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
٣. ما العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية؟

### أهداف الدراسة

ستحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

١. تحديد واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة التالية: (التواضع، الثقة، الهدوء، الموضوعية، الصبر، الحكمة) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٢. التعرف على درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

### أهمية الدراسة:

يمكن تناول أهمية هذا البحث من خلال محورين رئيسيين هما:

أولاً: الجانب النظري:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الموضوع الذي يتناوله وهو واقع تطبيق القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.
- ستقدم هذه الدراسة مجموعة من المعلومات والحقائق والمفاهيم المتعلقة بموضوع القيادة الرشيقة.
- سوف توفر هذه الدراسة معلومات حول واقع إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

### ثانياً: الجانب العملي:

- يؤمل أن يقدم هذا البحث للمسؤولين في الجامعات السعودية معلومات حول واقع تطبيق القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية، مما يساهم في تحسين ممارسات القيادات في الجامعات السعودية على إدارة الأزمات وفق أبعاد القيادة الرشيقة.
- يؤمل أن يساهم هذا البحث في تغيير بعض جوانب العمل الإداري بالجامعات السعودية بما يحقق أهدافها وقدرتها على مواكبة التغيرات والأزمات السريعة من خلال استخدام نمط القيادة الرشيقة.
- يأتي هذا البحث استجابة لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي أشارت إلى وجود حاجة إلى اتباع أنظمة إدارية حديثة كممارسة القيادة الرشيقة تساعد الجامعات على مواجهة الصعوبات التي تواجهها، وتحويل مخرجاتها إلى منتجات اقتصادية تساهم في تحقيق الريادة وتعزيز التنافسية لها.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق القيادة الرشيقة وأبعادها التالية (التواضع، الثقة، الهدوء، الموضوعية، الصبر، الحكمة) في الجامعات السعودية، والتعرف على درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في الجامعات التالية: جامعة تبوك، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، جامعة المجمعة، جامعة الحدود الشمالية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في العام الدراسي الجامعي ١٤٤٣ - ١٤٤٤هـ.

### مصطلحات البحث:

أولاً: القيادة الرشيقة:

تعرف القيادة الرشيقة بأنها قدرة القائد الإداري على اتخاذ القرارات والقيام بإجراءات وممارسات فاعلة لمواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمة، من خلال استخدام المعلومات والمهارات بمرونة وبسرعة فائقة لتحقيق الأهداف المنشودة (Chen, Kienpin and Chang, 2022).

وتعرف القيادة الرشيقة إجرائياً بأنها قدرة القائد الإداري في الجامعات السعودية على اتخاذ القرارات السليمة، والقيام بإجراءات وممارسات فاعلة لمواجهة الأزمات التي تواجه الجامعة، من خلال استخدام المعلومات والمهارات بمرونة وبسرعة فائقة لتحقيق الأهداف المنشودة. ثانياً: إدارة الأزمات: تعرف بأنها: العملية الإدارية التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات والمخاطر المحتملة، وتعبئة الجهود والموارد المتاحة لمنعها، والاستعداد للتعامل معها إذا وقعت بما يحقق أقل قدر من الخسائر المترتبة عليها (أبو فار، ٢٠٢٠).

وتعرف إدارة الأزمات إجرائياً في هذه الدراسة: بأنها الإجراءات التي تتم من قبل القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية، والتي تمكنها من التنبؤ بالأزمات والمخاطر المحتملة لمنع وقوعها، ولاستعداد لمواجهةها في حال حدوثها بالتعاون مع فريق العمل الذي يتم إعداده وتدريبه لإدارة الأزمات في الجامعات.

### الإطار النظري

#### أولاً: مفهوم القيادة الرشيقة

تعرف القيادة الرشيقة بأنها قدرة القائد على اتخاذ إجراءات فاعلة لمواجهة الأزمات، واستخدام معارف ومعلومات ومهارات أوسع وأكثر عمقاً، تساعد على إعادة التركيز واتخاذ الإجراءات والسلوكيات التي تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة (Fachrunnisa, 2020).

كما تعرف القيادة الرشيقة بأنها مجموعة السلوكيات التي تظهر الاحترام للأفراد العاملين مع القائد، وتوجيههم وتحفيزهم وتحسين ظروف العمل وضمان الاستخدام الفعال للموارد، والتي تضيف قيمة إيجابية للعمل (الغامدي، ٢٠٢١).

وأما بو عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) فقد عرفا القيادة الرشيقة بأنها الممارسات التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالقائد الرشيق؛ الذي يمكنه توجيه فريقه والتأثير باستمرار على سلوكهم من خلال تحديد الرؤية التنظيمية، ونشرها والحفاظ عليها، واستخدام المرونة والسرعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، وتمكينها من مواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه العمل.

وفي هذه الدراسة تتبنى التعريف التالي للقيادة الرشيقة؛ بأنها جميع الممارسات والإجراءات التي يقوم بها القائد الإداري في الجامعات السعودية لاتخاذ القرارات السليمة في التعامل مع

الأزمات التي تواجه الجامعة، من خلال استخدام المعلومات والمهارات بمرونة وبسرعة فائقة لتحقيق الأهداف المنشودة.

### ثانياً: مبادئ تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات

يمكن تطبيق نمط القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية من خلال تطبيق المبادئ الأساسية التالية (Edmondson, 2021):

1. التوازن: تسعى القيادة الرشيقة الى تحقيق التوازن بين أهداف الجامعة واحتياجات المستفيدين من خدماتها للوصول الى الأهداف الإستراتيجية للجامعة.
  2. نشر ثقافة التطوير: يولي هذا المبدأ تركيزه على جميع السلوكيات أو المواقف التي تتضمنها القيادة الرشيقة لضمان تحقيق التكامل والتطوير من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة التي تتوافر في بيئة الجامعة.
  3. تطوير الذات: يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتطوير واكتساب مهارات حديثة من خلال الاستفادة من برامج التطوير المهني التي تستخدم التدريب الإلكتروني وتقنيات الذكاء الاصطناعي.
  4. تعزيز مشاركة الموارد البشرية: يهتم هذا المبدأ بدعم عمليات تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه تطوير مهام العمل في الجامعة.
  5. تطوير قيمة رأس المال البشري: يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتطوير قيمة رأس المال البشري في الجامعة من خلال تلبية احتياجاتهم الحقيقية التي تمكنهم من ممارسة مهام عملهم الحالية والمستقبلية.
- كما يوجد خمسة مبادئ أساسية تسهم في نجاح تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات، التي من بينها التالي (Subramaniam, 2022):

- القدرة على إدراك الأمور: ويعني الاعتقاد بضرورة تغيير جميع المفاهيم القديمة التي تعيق عملية التطوير، وهذا يساعد على الوقوف على جميع المخاطر التي تهدد الجامعة، ويساعد على تلبية احتياجات العمل في أسرع وقت ممكن.
- الانضباط: يصبح الانضباط مطلوب بدرجة عالية عندما تكون الجامعة في حالة تطور سريع، ويتطلب الانضباط العمل على تحقيق ثلاث أهداف هي: تلبية الاحتياجات المحددة، وتحقيق التوافق السريع، والحفاظ على إنجاز مهام العمل بالسرعة المطلوبة.

- الشمولية: وترتبط الشمولية بالانضباط، إذ لا يمكن تحقيق أهداف الانضباط إلا بعد الانتقال من الفردية إلى الشمولية؛ بما يساعد في البحث عن فرص لبناء فرق عمل متكاملة تركز على صناعة القرارات المتعلقة بحل مشكلات الجامعة، وإيجاد فهم مشترك لدى جميع العاملين فيها، من خلال التواصل والتنسيق، وإيجاد مستوى من الالتزام المشترك والتفاهم والتعاطف بين جميع العاملين.
- إعادة التوازن: بعض الجامعات التقليدية تركز على الوثائق والأساليب الإدارية التقليدية، مما يضعف من تحقيق أهداف القيادة الرشيقة، ويبطئ من درجة الاستجابة للتغيرات، عندئذ تصبح الجامعة بحاجة إلى التدخل والقاء نظرة فاحصة على هذه العمليات وإعادة التوازن لها، من خلال إعادة تصميم العمليات، وإزالة العديد من عناصر التحكم التي تعيق العمل والإنجاز وفق منظور القيادة الرشيقة.
- التكرار: يجب أن تعمل الجامعات التي تبني القيادة الرشيقة على مواكبة التطورات التقنية، وتكنولوجيا المعلومات، حيث تحتاج الجامعات إلى العمل في إطار منهجية تطويرية محددة تشمل تفويضاً مناسباً للصلاحيات، وهو ما يعود إلى بعد القيادة الرشيقة الذي ينص على إيجاد الثقة وتبادلها بين العاملين.
- من خلال ما سبق يتضح وجود عدد من المبادئ الأساسية التي تسهم في نجاح تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات، والتي تتطلب توفير قدرات ومهارات يجب أن يمارسها القائد الرشيق، التي من بينها نشر ثقافة التطوير، والاستفادة من الفرص المتاحة التي تتوافر في بيئة الجامعة. والعمل على تطوير الذات باستمرار وتعزيز مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه تطوير مهام العمل في الجامعة، والعمل على تطوير قيمة رأس المال البشري في الجامعة.

#### ثالثاً: أبعاد القيادة الرشيقة:

- تتكون القيادة الرشيقة من مجموعة من الأبعاد التي تميز سلوكيات القيادة الرشيقة، وهي:
  - الحكمة: تشير الحكمة بأنها مزيج ما بين المعرفة والخبرة والفهم العميق للأمر، ويمتاز القائد الحكيم بقدرته على توظيف جميع الخبرات الإنسانية التي يكتسبها الإنسان لتحقيق الأهداف المنشودة، وتمثل حكمة القائد الرشيق بقدرته على تطبيق العمليات العاطفية والاجتماعية والمعرفية والعلمية، التي تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة ومعالجة المواقف الصعبة (Aouaz, 2021).

- الموضوعية: تشير الموضوعية إلى إبتعاد القائد الرشيق عن الذاتية، وعدم التحيز لأي رأي شخصي، أو رأي جماعي جاهز مسبقاً، ويمتاز القائد الرشيق بالموضوعية التي تمكنه من تقييم الأمور والعاملين معه بواقعية ودون تحيز (Bulent, 2020).
  - التواضع: تعتبر صفة التواضع من اهم الصفات التي تميز القائد الرشيق، فهو يقدم قيمة إستراتيجية للمنظمة من خلال تقبل آراء واقتراحات العاملين معه، والعمل على تلبية احتياجاتهم، وحسن التعامل معهم، والاهتمام بأمورهم الشخصية (شبات، ٢٠٢١).
  - الهدوء: تعبر سمه الهدوء عن قدرة القائد الرشيق في تطوير العمل، وإحداث تغيير إيجابي دون ضجيج، يمكن القول انها طريقة للتفكير في الأشخاص والمنظمات واتخاذ إجراءات فعالة بشأن المشكلات والازمات الصعبة التي يتم حلها بشكل هادئ، ودون توتر أو انفعال (عبد الله، ٢٠٢٠).
  - الصبر: تعتبر من بين السمات الهامة للقيادة الرشيقة كونها تتعلق بقبول التأخير في بعض الاحتياجات والرغبات او التأخير في تحقيق بعض الأهداف، وقبول أعباء ومهام عمل إضافية من شأنها أن تجبظ معظم الافراد (بو عامر وابن أحمد، ٢٠٢٢).
  - الثقة: تعد هذه السمة من السمات الوطيدة التي تربط بين القائد الرشيق والافراد التي تتم قيادتهم، حيث تسهم سمة الثقة بقدرة القائد على اتمام المهام الموكلة إليه، وبثقته من نجاح العاملين معه، ويركز القائد الرشيق على أن تكون وسائل التواصل مع العاملين معه مفتوحة بحيث يسهل وصول العاملين معه للمعلومات الهامة لأداء مهام عملهم بيسر وسهولة، ويقدر ويحترم قدرات جميع العاملين معه (عبد الله، ٢٠٢١).
- يمكن القول أن أبعاد القيادة الرشيقة متكاملة ومتراطة تشكل سمات القيادة الرشيقة، وهي تعد من الأمور الأساسية لنجاح القائد الرشيق في إنجاز مهام عمله، فحكمة القائد في التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة تسهم في إيجاد حل لها، والتواضع والهدوء يجعله يتصرف في الأمور الصعبة بهدوء ودون انفعال، فيتم التركيز على تطوير العمل وتحقيق أهدافه، خاصة عندما يثق القائد بنفسه وبالعاملين معه، فيحفزهم على الإنجاز، ويقوم أداءهم بموضوعية ودون تحيز.

#### رابعاً: خصائص القيادة الرشيقة

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز القيادة الرشيقة عن غيرها من القيادات الأخرى التي من بينها الخصائص التالية (بحاش، ٢٠٢٠)

الثقة بالنفس وبالآخرين: يتسم القائد الرشيق بأنه يثق بالآخرين ويثق بقدرته على الإنجاز والميز، فيعمل بجد لتحقيق أهداف العمل من خلال مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات الهامة.

القدرة على الاتصال الفعال: يتمتع القائد الرشيق بالقدرة على التواصل والتفاعل مع الآخرين، وبالقدرة على الإصغاء النشط، وإيصال المعنى للعاملين معه، ويحفزهم نحو تحقيق الأهداف.

تحفيز العاملين معه: القائد الرشيق حريص على تشجيع العاملين معه على الإنجاز، فهو يهتم برفع مستوى دافعيتهم نحو القيام بمهام العمل، ويقدم للمتميزين منهم الحوافز المادية والمعنوية. الاهتمام بالعلاقات الانسانية: يتميز القائد الرشيق بأنه يهتم ببناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين جميع العاملين معه، فهو يهتم بهم، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية التي لا تتعارض مع أهداف العمل، ويشاركهم في أفراحهم وأتراحهم، ويحترم انفعالاتهم وعواطفهم المختلفة.

البحث عن الإبداع: يتميز القائد الرشيق بأنه يبحث عن التجديد، ويتبنى الأفكار الإبداعية التي تهدف لتطوير العمل، ويشجع المبدعين ويحفزهم للوصول إلى التميز والأصالة في إنجاز مهام العمل.

التكامل: يبحث القائد الرشيق على التكامل بينه وبين العاملين معه، ويعمل على دعم القيادة الجماعية ويشجعها.

التنظيم: فالقائد الرشيق يهتم في نشر الثقافة التنظيمية بين العاملين معه، ويهتم في ممارسة السلوكيات التنظيمية، وتحديد مهام العمل وتنظيمه، ويعمل على تركيز جهود العاملين معه على الأهداف المشودة.

#### خامساً: متطلبات نجاح ممارسة القيادة الرشيقة في الجامعات

يشير جوزفين وراجيندران (Osephine & Rajendran, 2020) أن القيادة الرشيقة تسهم في تحسين القدرات التنظيمية للمنظمة، وتساعد على التكيف بشكل مستمر مع التطورات وفي مواجهة الأزمات، وبشكل مناسب وفي الوقت المناسب، كما يحسن من التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وفي تحقيق جودة الأداء، الذي يمكنها من المنافسة والبقاء، حيث تساعد القيادة الرشيقة إلى تعزيز الأداء المستمر والتعديل المناسب لإجراء مهام العمل.

- ولتحقيق نجاح ممارسة القيادة الرشيقة في الجامعات يجب التركيز على عدد من المتطلبات التي من بينها المتطلبات التالية (Vacronissa, 2021) :
- أن يمتلك القائد الرشيق مهارات الاتصال الفاعلة، التي تمكنه من توفير بيئة اتصال استثنائية تساعد على إجراء المناقشات، ووضع خطط عمل تشاركية بينه وبين العاملين معه في الجامعة.
  - القدرة على تحديد الفرص المتاحة واستثمارها، بحيث يكون القائد الرشيق حساساً للفرص التي يمكن إنشائها من الموارد المتاحة داخل الجامعة، وخاصة الموارد التي تتميز بالندرة والمحدودية.
  - قدرة القائد الرشيق على التكيف مع التحديات التي يمكن أن تحدث أثناء العمل، وقدرته على الانفتاح على أفكار و آراء مرؤوسيه.
  - قدرة القائد الرشيق على استغلال الأفكار الإبداعية التي يمكن تنفيذها لتطوير العمل في الجامعة.
  - أن تساعد القيادة الرشيقة على تحديد أدوار ومهام العمل للعاملين معه، ومستوى الإنجاز المطلوب تحقيقه عند تطبيق نمط القيادة الرشيقة داخل المنظمة.
- ومن المتطلبات الهامة لنجاح ممارسة القيادة الرشيقة في الجامعات الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين معه، وتطوير الهيكل التنظيمي في الجامعة، لأن دور رأس المال البشري في الجامعات هام جداً في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه العمل، إضافة إلى توفير مستويات عالية من السلوكيات الرشيقة التي يلتزم بها القائد والعاملين معه، والتي من بينها العلاقات القائمة على المحبة والاحترام المتبادل، كما يجب أن تتميز القيادة الرشيقة بقدرتها على السيطرة والتحكم بالوقت من خلال استغلاله بكفاءة، وتشجيع العاملين على تبني السلوكيات الرشيقة التي تحتاجها الجامعة لإنشاء اعمال فعالة ومستدامة (mbi, and Boledi, 2022).
- كما يضيف عبد الله (٢٠٢١) بعض المتطلبات الأساسية التي تسهم في ممارسة القيادة الرشيقة في الجامعات التي من بينها التالي: أن يتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وأن لا تكون مجرد تعليمات للعاملين، أن يسود بين فرق العمل روح التعاون، وأن يمتلك أفراد الفريق المهارات المهنية والاجتماعية والفنية التي تساعد على القيام بالعمل دون الاعتماد على أفراد خارج الفريق، تشجيع العاملين معه على الابداع والابتكار، وتطوير مهام العمل بما يحقق أهداف الجامعة.

يمكن القول أن نجاح ممارسة القيادة الرشيقة في الجامعات يحتاج إلى توفير بعض المتطلبات الهامة التي تساعد القيادة الرشيقة على تحقيق رؤية وأهداف الجامعة، فامتلاك القائد الرشيق لمهارات الاتصال الفاعلة تمكنه من توفير بيئة اتصال تساعده على التفاعل مع العاملين معه في بيئة عمل جاذبة، كما يجب عليه تحديد الفرص المتاحة واستثمارها، والتكيف مع التحديات التي يمكن أن تحدث أثناء العمل، وقدرته على الانفتاح على أفكار وراءاء مرؤوسيه، واستغلال الأفكار الإبداعية التي يمكن تنفيذها لتطوير العمل في الجامعة، وتشجيع العمل التعاوني، والبعد عن التنافسية غير المرغوب بها بين العاملين.

#### سادساً: دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات:

يمكن للقيادة الرشيقة إدارة الأزمات التي تواجه الجامعة من خلال مجموعة من المبادئ التي تسهم في التعامل معها بكفاءة عالية، والتي من بينها التالية (Min, Yiqun and Chanti, 2018):

- تحديد رؤية وأهداف إدارة الأزمات في الجامعة بشكل واضح ومحدد، بحيث يمكنها من الاستجابة السريعة للأزمة والتعامل معها قبل تفاقمها.
- إيجاد قاعدة بيانات متكاملة قادرة على التنبؤ بالأزمات والمخاطر التي قد تحدث في الجامعة، وتساعد على التعامل معها بسرعة فائقة من خلال استخدام التقنيات الحديثة.
- إيجاد نظام فعال لضمان الاتصالات الداخلية والخارجية للجامعة.
- إعداد الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على إعداد الخطط المسبقة قبل وقوع الأزمة ورسم السيناريوهات لطرق مواجهتها من خلال برامج التطوير المهني المتخصصة بإدارة الأزمات، وحضور المؤتمرات على المستوى المحلي والعربي والدولي.
- الاستفادة من التجارب السابقة لإدارة الأزمات التي حدثت في الجامعة، والوقوف على أهم الدروس والعبر المستفادة منها، وذلك للحيلولة دون تكرار حدوثها مرة أخرى.
- تطوير وتحسين أساليب المواجهة والتعامل مع الأزمات من خلال إجراء التقييم الشامل لإدارة الأزمات في الجامعة، والاستفادة من التغذية الراجعة التي يتم من خلالها تحديد نقاط القوة لتعظيمها، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة.
- ويضيف العدوان (Aladwan, 2021) أن هناك عدد من المبادئ الأساسية التي يمكن إتباعها من قبل القيادة الرشيقة لإدارة الأزمات في الجامعات، والتي من بينها التالي:

- مبدأ الحشد: ويقصد به جمع القوة المناط بها معالجة الأزمة، وتتضمن القوة عناصر متعددة يرتبط بعضها بالمكان الذي حدثت فيه الأزمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالزمن والمرحلة التي حدثت فيها الأزمة، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير إدارة الأزمات في الجامعة حشده وتعبئته مادياً ومعنوياً من أجل مقاومة الأزمة والقضاء عليها.
- مبدأ الاقتصاد في استخدام القوة: ويقصد به استخدام القوة المناسبة، وعدم المبالغة في استخدام القوة في التعامل مع الأزمة، لأن رد الفعل القوي يحول المظاهر العلنية للأزمة إلى ضغط مستمر يصعب متابعته أو الوقوف على تطوراتها بشكل دقيق.
- مبدأ السيطرة على الأحداث: تتطلب عملية معالجة الأزمات السيطرة على أحداث الأزمة، وذلك من خلال المعرفة الكاملة والتفصيلية بتطورات الأزمة أولاً بأول، وهذا يستدعي تواجد وحضور فعال للقيادة الرشيقة ومتابعة أداء العاملين في إدارة الأزمات للمتابعة الحثيثة لأحداث الأزمة.
- مبدأ توفير الأمن والحفاظة على الأرواح والممتلكات: الأمن له الأولوية المطلقة في عملية إدارة الأزمات، ويجب العمل على التأمين المادي للأرواح والممتلكات واحتياجات الجامعة يُشكل ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات.
- مبدأ المواجهة والتعامل السريع مع الأحداث: لقد كان للطفرة التكنولوجية التأثير الكبير في طبيعة الأزمات، فأصبحت إحدائها سريعة، واستوجبت بالتالي التصدي لها بسرعة، وهو أمر يتطلب توفر عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً، ويجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الأزمة.
- مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكناً: يعتبر استخدام القيادة الرشيقة للأساليب غير المباشرة من أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة وإدارتها والتأثير على مجريات أحداثها، حيث تُعتبر الأساليب غير المباشرة أوسع وأشمل نطاقاً وأكثر تنوعاً من الأساليب المباشرة، وهذا يسمح باستخدام مبادئ التعامل الميداني مع الأزمات، ومن أهم هذه المبادئ: التدرج في مواجهة الأزمات، والتلازم والتتابع لمواجهة تطورات الأزمة، والتناسق في استخدام أدوات معالجة الأزمة بحيث تُشكل حزمة مترابطة ومتكاملة يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة.
- من خلال العرض السابق يتضح أن القيادة الرشيقة يمكنها من إدارة الأزمات في الجامعات من خلال اعتمادها على عدة مبادئ تسهم بنجاحها في التعامل مع الأزمات التي تواجه الجامعة،

وتتنوع هذه المبادئ فمنها ما يتعلق بالموارد البشرية ومستوى تأهيلهم في التعامل مع المخاطر والأزمات التي تواجه الجامعة، ومنها ما يتعلق بالإمكانات المادية التي تساعد على التعامل مع الأزمات، ومنها ما يتعلق بأساليب التعامل مع الأزمات والمخاطر، وقدرة العاملين في الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة، والتعاون مع فريق العمل من أجل توفير الأمن والسلامة للعاملين بالجامعة، وحماية الممتلكات أيضاً.

### الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الباحث للدراسات التي تناولت دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات، وجد الباحث أنها دراسات نادرة سواء على المستوى العربي أو الأجنبي، وسوف يتم عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوعي القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات حسب سنة النشر من الأقدم إلى الأحدث.

هدفت دراسة طيفور (٢٠١٨) إلى تحديد واقع إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل ودور الإستراتيجية المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة تكونت من (٣٧٠) من القيادات الأكاديمية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مصادر الأزمات بكليات جامعة حائل كبيرة، وأن مستوى استخدام الإستراتيجيات المستخدمة بكليات جامعة حائل متوسطة بكليات جامعة حائل.

وجاءت دراسة كلوبر وبندرغست (Klopper, and Pendergast, 2018) إلى التعرف على دور القيادة الرشيقة في إعداد المعلمين المبدعين في أستراليا، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج التحليلي الذي يعتمد على تحليل المصادر والمراجع المتعلقة بعملية الإصلاح التربوي في إعداد المعلمين المبدعين من قبل القيادات الرشيقة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن وجود أثر إيجابي للقيادة الرشيقة في تطوير آليات وإجراءات إعداد المعلمين المبدعين في أستراليا، وفي سرعة الاستجابة لعملية الإصلاح والتطوير المنشودين.

وجاءت دراسة الخويطر (٢٠١٩) لتبحث في احتياجات تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة تكونت من (١٧٤) قائداً أكاديمياً، وتم استخدام الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير

سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات متوسطة، وأن احتياجات تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لإدارة الأزمات مرتفعة.

بينما هدفت دراسة جوزفين وراجيندران (Josephine and Rajendran, 2020) إلى تقصي دور القائد الرشيق على الأداء التنظيمي وإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا وتحديد أولويات العمل في هذه المؤسسات. واعتمد على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة تكونت من (١٧٥) مؤسسة تعليمية خاصة، واستخدام استبانة الكترونية لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى هناك دور إيجابي للقائد الرشيق على إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم، وأن المرونة الاستراتيجية لها تأثير بشكل كبير على الأداء التنظيمي وإدارة المخاطر لمؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا. وأن مؤسسات التعليم العالي الخاصة بحاجة لترتيب الأولوية لتعزيز خفة الحركة الاستراتيجية، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي.

وهدفت دراسة عبد الله (٢٠٢٠) إلى تحديد درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (١٢٧) عضو هيئة تدريس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة، وأن درجة ممارستهم للأداء الوظيفي مرتفعة.

وحاولت دراسة الوديان (٢٠٢١) التعرف على مستقبل القيادة التعليمية في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة تكونت من (١٨٠) من القيادات التعليمية في محافظة وادي الدواسر، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة التعليمية في إدارة الأزمات والكوارث في الواقع الحالي واستشراف الأزمات جاء ضعيفاً، بينما جاء السيناريو المتوقع لمستقبل القادة في ضوء أبعاد إدارة الأزمات إيجابياً.

وجاءت دراسة الجمعة (٢٠٢١) بهدف تحديد واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة تكونت من (٢٥) من القيادات العمداء بجامعة شقراء، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة

شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء جاء متوسطاً، وأن مراحل إدارة الأزمات بجامعة شقراء جاءت أيضاً متوسطة.

وأما دراسة آدمسون (Edmondson, 2021) فقد حاولت تحديد دور القيادة الرشيقة في مواجهة تحديات هذا العصر وإحداث التغيير التنظيمي. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج المكتبي، والتحليلي للمصادر والمراجع المتعلقة بالتحديات التي واجهتها المنظمات بسبب جائحة كورونا، حيث وجدت أن المنظمات التي يوجد بها القيادة الرشيقة تمكنوا من مواجهة التحديات والصعوبات المختلفة من خلال تطوير الثقافة التنظيمية لدى العاملين فيها، وكانوا أكثر سرعة ومرونة وقدرة على التكيف مع الأزمات التي سببتها كورونا.

وأما دراسة حسين (٢٠٢١) فقد حاولت تحديد أبرز متطلبات إدارة الأزمات في الجامعات، والتوصل إلى ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات، وقد استخدم البحث المنهج الاستنباطي التحليلي المعتمد على تحليل المراجع والمصادر المتعلق بإدارة الأزمات في الجامعات، وقد توصل البحث إلى أن أبرز متطلبات إدارة الأزمات في الجامعات بلغ (٥) متطلبات رئيسة يندرج تحتها مجموعة من المتطلبات الفرعية، وهي: المتطلبات التخطيطية، والمتطلبات التنظيمية، والمتطلبات التوجيهية، ومتطلبات صنع واتخاذ القرارات، والمتطلبات الرقابية والتقويمية، وممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات وبلغ عددها (٣) ممارسات رئيسة يندرج تحتها مجموعة من الممارسات الفرعية، وهي: ممارسات قبل الأزمات، وممارسات أثناء الأزمات، وممارسات بعد الأزمات.

كما هدفت دراسة سوبرامانيام (Subramaniam, 2022) إلى تحديد دور القيادة الرشيق على المستوى التنظيمي للمنظمات المهنية في ماليزيا، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار المنهج الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغت (٦٣) من القيادات الإدارية في المنظمات المهنية في ماليزية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرشيق والأداء التنظيمي للمنظمة. كما وجد أن الثقافة التنظيمية تتوسط بين القيادة الرشيقة والأداء التنظيمي. وأن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة الرشيقة لديهم القدرة على التأثير الإيجابي في أداء المنظمة.

وحاولت دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) تحديد أثر القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام البحث والمنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة تكونت من (٥٠) قائداً إدارياً في الجامعات الجزائرية، والاستبانة كأداة لجمع

البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعات الجزائرية مرتفعاً، وأنه يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات الجزائرية.

وهدفت دراسة تشين وكينفين وتشانق (Chen, Kienpin, and Chang, 2022) إلى تسريع كفاءة الابتكار لدى الرؤساء التنفيذيين في الصين في ضوء ممارسة القيادة الرشيقة، ولتحقيق هذا الهدف تم مراجعة ١٣٥١٦ براءة اختراع من قبل شركات التكنولوجيا المدرجة في الصين من عام ٢٠٠٧ إلى عام ٢٠١٧، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن زيادة الابتكارات في الشركة يزداد بوجود الرؤساء التنفيذيين الذين يمارسون مبادئ القيادة الرشيقة، كما تبين وجود أثر إيجابي بين الرئيس التنفيذي الذي يمارس القيادة الرشيقة ونجاح المنظمة.

وأما دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢٢) فقد حاولت تحديد مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن. ولتحقيق هذه الهدف تم اختيار المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة تكونت من (٨٠) قائداً في جامعة عدن، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ممارسة إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن متوسطة، وتوجد فروق في استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه.

#### التعليق على الدراسات السابقة

من خلال العرض السابق يتضح أهمية تطبيق القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات، والتي من بينها دراسة جوزفين وراجيندران (Josephine and Rajendran, 2020)، ودراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢)، كما توصلت بعض الدراسات إلى وجود ضعف في إدارة الأزمات في الجامعات والمؤسسات التعليمية، والتي من بينها: دراسة الخويطر (٢٠١٩)، دراسة الوديان (٢٠٢١)، دراسة الجمعة (٢٠٢١)، دراسة باغريب والنخعي (٢٠٢٢). وتتميز هذه الدراسة كونها الدراسة الأولى على المستوى المحلي - في حدود علم الباحث - التي تبحث في دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات السعودية.

#### إجراءات الدراسة الميدانية

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، والاجابة على أسئلتها.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات التالية: (جامعة تبوك، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، جامعة المجمعة، جامعة الحدود الشمالية) وبلغ عددهم (٨٢٨١) عضو هيئة تدريس؛ للعام الدراسي ١٤٤٣ / ١٤٤٤ هـ. والجدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية:

جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية

الرقم	الجامعة	العدد	النسبة
١	جامعة تبوك	١١١٩	١٣,٥٪
٢	جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	٢١٤٩	٢٥,٩٪
٣	جامعة المجمعة	١٥٣٤	١٨,٦٪
٤	جامعة الحدود الشمالية	١٢٣١	١٤,٨٪
٥	جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل	٢٢٤٨	٢٧,٢٪
	المجموع الكلي لمجتمع الدراسة	٨٢٨١	١٠٠٪

تظهر النتائج الواردة في الجدول (١) أن مجموع أفراد مجتمع الدراسة بلغ (٨٢٨١) عضو هيئة تدريس، وكانت أعلى نسبة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، حيث بلغت (٢٧,٢٪) عضو هيئة تدريس، بينما كانت أقل نسبة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الحدود الشمالية، حيث بلغت (١٤,٨٪) عضو هيئة تدريس.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس من العاملين في الجامعات السعودية التالية: (جامعة تبوك، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، جامعة المجمعة، جامعة الحدود الشمالية)، وقد بلغ عددهم (٣٧٩) عضو هيئة تدريس، وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970).

#### أداة الدراسة

تم بناء استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، جامعة الإمام عبد الرحمن الفيصل، جامعة المجمعة، جامعة الحدود الشمالية؛ بهدف التعرف وتحديد واقع تطبيق القيادة الرشيقة وأبعادها التالية (التواضع، الثقة، الهدوء، الموضوعية، الصبر، الحكمة)، والتعرف على درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية، وقد تكونت الاستبانة من (٤٧) عبارة موزعة على محورين، هما:  
المحور الأول: واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة: (التواضع، الثقة، الهدوء، الموضوعية، الصبر، الحكمة) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: وقد تكون من (٣٠) عبارة، موزعة على ستة أبعاد، هي: بعد التواضع، وتكوّن من (٥) عبارات، بعد الثقة، وتكون من (٥) عبارات، بعد الهدوء، وتكون من (٥) عبارات، وتكوّن من (٥) عبارات، بعد الصبر، وتكوّن من (٥) عبارات، بعد الحكمة، وتكوّن من (٥) عبارات.

المحور الثاني: درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: وقد تكون من (١٧) عبارة، موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: بعد قبل حدوث الأزمة، وتكون من (٦) عبارات، بعد أثناء حدوث الأزمة، وتكون من (٦) عبارات، بعد بعد حدوث الأزمة، وتكون من (٥) عبارات.

#### صدق أداة البحث

تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال قيام الباحث بالإجراءات التالية:  
أولاً: صدق المحكّمين للاستبانة: بعد بناء الاستبانة بصورتها الأولية، تم عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (١١) محكّماً؛ للتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتهاء الفقرة للمحور الذي وضعت فيه، وقد أجريت التعديلات والاقتراحات المناسبة.

ثانياً: الاتساق الداخلي للاستبانة: بعد التأكد من صدق المحكّمين للاستبانة، تم تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (٣٠) فرداً، وبعد جمع البيانات تم حساب معامل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، بحساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول رقم (٢) يوضح معامل ارتباط بيرسون على محور واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

#### جدول (٢)

معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعات

السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
-------------------	---------	-------------------	---------	-------------------	---------	-------------------	---------	-------------------	---------	-------------------	---------

بعد الحكمة		بعد الصبر		بعد الموضوعية		بعد الهدوء		بعد الثقة		بعد التواضع	
**٠,٧٥٤	١	**٠,٧٤٩	١	**٠,٧٣٠	١	**٠,٦٧٧	١	**٠,٧٣٤	١	**٠,٧٢١	١
**٠,٥٢٩	٢	**٠,٧٣٧	٢	**٠,٧٣٢	٢	**٠,٥٠٩	٢	**٠,٦٨١	٢	**٠,٧٢٣	٢
**٠,٥٩٨	٣	**٠,٧١٢	٣	**٠,٧١٠	٣	**٠,٦٧٩	٣	**٠,٧٢٧	٣	**٠,٧٠٨	٣
**٠,٧٤٨	٤	**٠,٥٢٣	٤	**٠,٧٠٦	٤	**٠,٥١٤	٤	**٠,٧٠٩	٤	**٠,٧٤٠	٤
**٠,٧٤١	٥	**٠,٨١١	٥	**٠,٧٠٤	٥	**٠,٥٣٢	٥	**٠,٦٨٨	٥	**٠,٧٣٢	٥

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٢) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

ثانياً: نتائج الصدق المتعلقة بالمحور الثاني: درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، كما هو موضح في الجدول (٣):

جدول (٣)

معاملات ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية لفقرات محور درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

العبرة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
قبل حدوث الأزمة	أثناء حدوث الأزمة	بعد حدوث الأزمة	١	١	**٠,٧٣٦
٢	**٠,٧١٥	**٠,٧١٣	٢	**٠,٧٦٦	
٣	**٠,٧١٩	**٠,٧٠٩	٣	**٠,٥١٨	
٤	**٠,٥٢٩	**٠,٥٣٢	٤	**٠,٦٧٩	
٥	**٠,٧١٢	**٠,٦٩٣	٥	**٠,٥٣٠	
٦	**٠,٥٤٨	**٠,٧١٢	٦	**٠,٧١٢	

\*\* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠١ \* دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥

يتضح من الجدول (٣) أن معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، معاملات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

### ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، لكل بُعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (٣٠) فردًا. والجدول (٤) يوضح معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد الاستبانة.

#### جدول (٤)

قيم معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد الاستبانة
٠,٨٨	محور واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية
٠,٨٣	بعد التواضع
٠,٨٧	بعد الهدوء
٠,٨٥	بعد الثقة
٠,٨٤	بعد الحكمة
٠,٨٥	بعد الصبر
٠,٨٢	بعد الموضوعية
٠,٨٧	محور درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
٠,٨١	قبل الأزمة
٠,٨٦	أثناء الأزمة
٠,٨٥	بعد الأزمة
٠,٨٩	الثبات العام للاستبانة

تشير نتائج الجدول (٤) إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة، حيث بلغت معاملات الثبات على محور واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية (٠,٨٨)، في حين بلغت معاملات الثبات على محور درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (٠,٨٧)، بينما بلغت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (٠,٨٩).

#### درجات مقياس الاستبانة:

يوجد لكل عبارة خمسة مستويات بحيث تعطى الدرجة (١) لـ "منخفضة جداً"، والدرجة (٢) لـ "منخفضة"، والدرجة (٣) لـ "متوسطة"، والدرجة (٤) لـ "عالية"، والدرجة (٥) لـ

"عالية جداً" وتم رصد الاستجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (٥).

جدول (٥)

درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
١	عالية جداً	من ١ إلى ١,٨٠
٢	معالية	من ١,٨١ إلى ٢,٦٠
٣	متوسطة	من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠
٤	منخفضة	من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠
٥	منخفضة جداً	من ٤,٢١ إلى ٥,٠٠

### نتائج الدراسة ومناقشتها

أولاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الأول: ما واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة التالية: (التواضع، الهدوء، الثقة، الحكمة، الصبر، الموضوعية) في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

لتحديد على واقع تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب كما هي موضحة فيما يلي:

النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: التواضع، كما هي موضحة في الجدول (٦):

جدول (٦)

واقع تطبيق بعد التواضع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	١,٠٤	٤,٠٩	١٤	١٩	٤٥	١٣٥	١٦٦	يتحاور مع العاملين معه للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها
٢	٠,٩٩	٣,٨٠	٩	١٩	١١٦	١٢٣	١١٢	يحترم القائد الرشيق برأي العاملين معه حتى لو اختلفوا معه بالرأي
٣	١,١٠	٣,٧٩	٢٣	٢٤	٦٥	١٥٩	١٠٨	يستعمل الصلاحيات الممنوحة له لتحقيق إنجازات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
								تمتيزة في العمل
٤	١,٠٤	٣,٥٨	١٧	٣١	١٢٢	١٣٠	٧٩	يملك طريقة تعامل جيدة مع العاملين معه بغض النظر عن مستوى أداءهم
٥	١,٠٩	٣,٣١	٣٣	٤٢	١٢١	١٣٨	٤٥	يسمح للعاملين معه على مناقشته في أمور العمل بأي وقت ممكن
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
١,١٧			عالية					٣,٧١

من خلال تحليل النتائج الواردة في الجدول (٦) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات واقع تطبيق بعد التواضع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٣,٧١)، وبانحراف معياري (١,١٧)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود (٤) عبارات حصلت على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك إلى أن بعد التواضع يعد من السمات الحميدة التي يحرص عليها غالبية القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية بشكل خاص، وأفراد المجتمع السعودي بشكل عام لذا جاءت درجة الموافقة عالية على هذا البعد من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة بعد التواضع في الجامعات مرتفعاً، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لبعد الصبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد التواضع، العبارة "يتحاور مع العاملين معه للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٤,٠٩)، من أصل (٥,٠). وربما يكون سبب ذلك أن القيادة حريصة على تطوير إجراءات العمل في الجامعة في جميع المجالات، وهذا يتطلب تعاون بين جميع العاملين، لذا يحرص القائد الرشيق على التوافق مع العاملين معه والتحاور معهم لإنجاز مهام العمل بكفاءة عالية.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد التواضع، العبارة "يسمح للعاملين معه على مناقشته في أمور العمل بأي وقت ممكن"، بمتوسط حسابي (٣,٣١)، من أصل (٥,٠)، بدرجة موافقة

(متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة تعمل على إيجاد بيئة عمل مبنية على المشاركة والتشاور بأمور العمل في الوقت المناسب لذلك لذا يصعب مناقشة أمور العمل بأي وقت، لأن هناك أوقات ينشغل بها القائد مما يصعب معه تخصيص وقت لمناقشة أمور العمل، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة على هذا البعد.

النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: الهدوء، كما هي موضحة في الجدول (٧):

جدول (٧)

واقع تطبيق بعد الهدوء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	٠,٩٠	٤,٠٣	٥	٣١	٦٧	١٢٠	١٥٦	يحافظ القائد الرشيق على هدوئه في المواقف الصعبة التي تواجه العمل
٢	٠,٩٦	٣,٤٩	٢٦	٣٩	٩٧	١٤٧	٧٠	يتواصل مع العاملين معه برحابة صدر
٣	٠,٩٤	٣,٣٤	٤١	٣٨	١١٠	١٢٦	٦٤	يفكر بإيجابية عند تعرضه لمشكلة ما في العمل
٤	٠,٩٠	٣,٣١	٤١	٣٩	١١١	١٢٦	٦٢	يتحدث بنبرة صوت هادئة أثناء النقاش مع العاملين معه
٥	٠,٩١	٣,١٢	٤٦	٣٨	١٤٦	١١٩	٣٠	يخفي الاستجابات السلبية عند معالجة مشكلات العمل
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
٠,٩٦			عالية					٣,٤٥

تشير النتائج الواردة في الجدول (٧) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات واقع تطبيق بعد الهدوء من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٤٥, ٣)، وبانحراف معياري

(٩٦, ٠)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود (٤) عبارات حصلت على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك إلى أن بعد الهدوء يعد من السمات الجيدة التي يستطيع من خلالها القائد الرشيق التعامل مع المواقف الصعبة والأزمات التي قد تواجه العمل ولأهمية صفة الهدوء للقائد الرشيق جاءت درجة الموافقة عالية على هذا البعد من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة بعد الهدوء في الجامعات مرتفعاً، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لبعد الصبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الهدوء، العبارة "يحافظ القائد الرشيق على هدوئه في المواقف الصعبة التي تواجه العمل"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٤, ٠٣)، من أصل (٥, ٠). وربما يكون سبب ذلك أن القيادة الرشيقة لها معرفة بأهمية التعامل بهدوء مع المواقف الصعبة التي تواجه العمل؛ لأنه هو السبيل للوصول إلى حلول سليمة لها، فالهدوء يساعد على التصرف بطريقة سليمة في المواقف الصعبة؛ لذا يسعى القائد الرشيق إلى التحلي بصفة الهدوء.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الهدوء، العبارة "يخفي الاستجابات السلبية عند معالجة مشكلات العمل"، بمتوسط حسابي (٣, ١٢)، من أصل (٥, ٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة تسعى إلى معالجة المشكلات بطريقة سليمة، لذا تحاول إخفاء الاستجابات السلبية عند معالجة مشكلات العمل حتى لا تؤثر بشكل سلبي على العاملين معه، ولكون الاستجابة على هذه العبارة جاءت متوسطة فإن ممارستها ما زال دون المأمول، وهناك حاجة لدى القائد الرشيق في الجامعة على التدريب على إخفاء الاستجابات السلبية، وإظهار استجابات إيجابية تدعم العاملين معه عند معالجة مشكلات العمل.

النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: الثقة، كما هي موضحة في الجدول (٨):

جدول (٨)

واقع تطبيق بعد الثقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٩٣	٤,١٤	٨	١٤	٤٨	١٤٨	١٦١	يثق بقدرته على إنجاز مهام العمل الموكلة إليه
٢	٠,٩٠	٣,٩٦	٢٢	١٦	٥٢	١٥٠	١٣٩	يثق بقدرته على تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية
٣	٠,٨٧	٣,٨٥	١٣	٢٦	٦٤	١٥٢	١٢٤	يساعد العاملين معه على إنجاز مهام العمل الصعبة التي تواجههم
٤	٠,٨٩	٣,٨٦	٢٩	٢٩	٣٧	١٤٨	١٣٦	يهتم القائد الرشيق برأي العاملين معه لتطوير إجراءات العمل
٥	٠,٨٨	٣,٢٩	٣٨	٣٧	١١٠	١٦٢	٣٢	يتبنى الأساليب الحديثة لتطوير العمل وإن كانت صعبة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
٠,٩٣			عالية				٣,٨١	

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٨) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات واقع تطبيق بعد الثقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٣,٨١)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود (٤) عبارات حصلت على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك إلى أن بعد الثقة يعد من السمات الهامة التي تشعر القائد الرشيق بقدرته على الإنجاز والتميز، كما أن ثقته بالآخرين تحفزهم نحو إنجاز مهام عملهم بكفاءة عالية لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة بعد الثقة في الجامعات مرتفعاً، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لبعد الصبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الثقة، العبارة "يثق بقدرته على إنجاز مهام العمل الموكلة إليه"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٤,٠٤)، من أصل (٥,٠). وربما يكون

سبب ذلك أن القيادة الرشيقة في الجامعة تعمل على أنجاز مهام العمل وهي على ثقة بقدرتها على ذلك، فإعداد القيادات في الجامعات السعودية واختيارهم يزيد من ثقتهم بأنفسهم، لذا جاءت هذه العبارة بأعلى درجات الموافقة على هذا البعد.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الثقة، العبارة " يتبنى الأساليب الحديثة لتطوير العمل وإن كانت صعبة"، بمتوسط حسابي (٣٩, ٣)، من أصل (٥, ٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة في الجامعة تسعى إلى تبني الأساليب الحديثة لتطوير العمل التي يمكن تطبيقها بسهولة، والتي تتوافق مع قدرات وإمكانات العاملين معه، لذا يبتعد القائد الرشيق على اختيار الأساليب الصعبة لتطوير العمل، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة، وبأقل درجة موافقة على هذا البعد.

النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: الحكمة، كما هي موضحة في الجدول (٩):

جدول (٩)

واقع تطبيق بعد الحكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جدًا	منخفضة	متوسطة	عالية		عالية جدًا
١	٠,٨٤	٣,٩٢	١٦	٢٣	٥٩	١٥٤	١٢٧	يتخذ القرارات الهامة بعقلانية واتزان
٢	٠,٨٦	٣,٦٤	٢٧	٢٠	٩٧	١٤٨	٨٧	يملك القدرة على إدارة الصراعات التي تحدث بين العاملين معه
٣	٠,٨٣	٣,٥٨	٣٠	٥٣	٧٦	١٠٣	١١٧	لديه قدرة على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه أثناء العمل
٤	٠,٨١	٣,٠١	٤٠	٦٢	١٦٧	٧١	٣٩	يملك رؤية واضحة حول احتياجات العاملين معه
٥	٠,٨٥	٢,٩١	٥٠	٩٧	١٠١	٩١	٤٠	يحفز القائد الرشيق العاملين معه على التعامل مع ضغوط العمل
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
٠,٨٦			عالية				٣,٤١	

من خلال النتائج الواردة في الجدول (٩) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات واقع تطبيق بعد الحكمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٤١, ٣)، وانحراف معياري (٨٦, ٠)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، وتبين من الجدول السابق وجود (٣) عبارات حصلت على

درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك أن الحكمة تعد من الأمور الهامة التي يحرص القائد الرشيق على الوصول لها لأن الحكمة صالة المؤمن، وهي تمكن القائد من التعامل مع ضغوط العمل، ومع المواقف الصعبة بحكمة ودون تهور، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة عالية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة بعد الثقة في الجامعات مرتفعاً، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لبعد الصبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الحكمة، العبارة "يتخذ القرارات الهامة بعقلانية واتزان"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٩٢، ٣)، من أصل (٥، ٠). وربما يكون سبب ذلك أن القيادة الرشيقة في الجامعة تعمل على بذل جهد من أجل تحقيق أهداف الجامعة وتميزها من خلال اتخاذ قرارات سليمة، وبطريقة علمية، لذا يتحتم عليه اتخاذ القرارات الهامة بعقلانية واتزان، والابتعاد عن العواطف لأنها تؤثر بطريقة سلبية على عملية اتخاذ القرار، لذا جاءت هذه العبارة بأعلى درجات الموافقة على بعد الحكمة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الحكمة، العبارة "يحفز القائد الرشيق العاملين معه على التعامل مع ضغوط العمل"، بمتوسط حسابي (٩١، ٢)، من أصل (٥، ٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة حريصة على التعامل مع ضغوط العمل وإدارتها بطريقة إيجابية، ولكن تشجيعه للعاملين معه على التعامل مع ضغوط العمل ما زال يمارس دون المأمول، لذا فهو بحاجة إلى تأهيل وتدريب العاملين معه وتحفيزهم التعامل مع ضغوط العمل التي تواجههم.

النتائج المتعلقة بالبُعد الخامس: الصبر، كما هي موضحة في الجدول (١٠):

جدول (١٠)

واقع تطبيق بعد الصبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٩١	٣,٨٣	٧	٢٨	٩٠	١٤٧	١٠٧	يحسن التصرف في المواقف المحرجة
٢	٠,٨٧	٣,٥٨	٣٢	٣٣	٨٤	١٤٥	٨٥	يتقبل النقد البناء من قبل العاملين معه
٣	٠,٩٠	٣,٥٦	٢٥	٣٥	٩٧	١٤٧	٧٥	لا يستعجل في إتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بتطوير العمل

٤	٠,٨٤	٣,٢٣	٣٩	٣٥	١٤٣	١٢١	٤١	يمنح القائد الرشيق العاملين معه الوقت الكافي لإنجاز مهام عملهم
٥	٠,٨٦	٣,١٢	٣٦	٧٤	١٠٦	١٣٢	٣١	يعالج الأخطاء التي تحدث في العمل دون معاقبة مرتكبيها
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة			المتوسط الحسابي العام		
٠,٩١			عالية			٣,٤٦		

من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٠) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات واقع تطبيق بعد الصبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٤٦, ٣)، وانحراف معياري (٩١, ٠)، وهي موافقة بدرجة (عالية)، ويبين من الجدول السابق وجود (٣) عبارات حصلت على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك أن الصبر صفة من صفات المؤمنين التي يحرص عليها القائد الرشيق في الجامعات السعودية بشكل خاص، وجميع المسلمين بشكل عام، فالصبر يساعد القائد على تحمل أعباء العمل، ويمكنه من تحمل الضغوط النفسية، والمواقف الصعبة التي تواجهه، فيتصرف بتروي ودون انفعال مما يوجد من عمله ويميزه عن غيره، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة عالية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة بعد الثقة في الجامعات مرتفعاً، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لبعد الصبر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الصبر، العبارة "يجسن التصرف في المواقف المحرجة"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٨٣, ٣)، من أصل (٥, ٠). وربما يكون سبب ذلك أن القيادة الرشيقة في الجامعة تعمل تتعرض للعديد من المواقف المحرجة في العمل، أو من خلال التعامل مع العاملين معه، لذا لديه قدرة على التصرف بطريقة سليمة في المواقف المحرجة، حتى لا يجرح نفسه أو غيره، وهذه الصفة تأتي مع الخبرة، لذا جاءت هذه العبارة بأعلى درجات الموافقة في هذا البعد.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الصبر، العبارة "يعالج الأخطاء التي تحدث في العمل دون معاقبة مرتكبيها"، بمتوسط حسابي (١٢, ٣)، من أصل (٥, ٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة حريصة على معالجة الأخطاء التي تحدث في بيئة العمل، لأن مثل هذه الأخطاء تحدث أثناء العمل مهما حرص الأفراد على عدم الوقوع بالأخطاء، لكن يوجد بعض الأخطاء في العمل التي سببها الإهمال المتعمد تحتاج

من القائد الرشيق إلى محاسبة المقصر، ولا يحاسب المجتهد وإن أخطأ، لذا جاءت الموافقة على هذه العبارة على درجة موافقة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالبُعد السادس: الموضوعية، كما هي موضحة في الجدول (١١):

جدول (١١)

واقع تطبيق بعد الموضوعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	
١	١,٠٦	٣,٩٧	١١	٣٩	٦٥	٩٢	١٧٢	يقيم أداء العاملين معه بموضوعية
٢	١,٠٩	٣,٥٨	٣٣	٣١	٨٤	١٤٥	٨٦	يفصل بين قضايا العمل والقضايا الشخصية
٣	١,٠٧	٣,٤٤	٣١	٤٩	٨٦	١٤٦	٦٧	يزود القائد الرشيق العاملين معه بالتغذية الراجعة التصحيحية حول أعمالهم
٤	١,٠١	٣,٠٢	٣٩	٦٢	١٦٧	٧٢	٣٩	يتعامل مع المشكلات التي تحدث في العمل بمهنية
٥	١,٠٨	٢,٩١	٥٠	٩٧	١٠١	٩١	٤٠	يحرص على بناء سمعة إيجابية للجامعة التي يعمل بها
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة					المتوسط الحسابي العام
١,٠٩			متوسطة					٣,٣٨

تشير النتائج الواردة في الجدول (١١) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات واقع تطبيق بعد الموضوعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٣,٣٨)، وانحراف معياري (١,٠٩)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق وجود (٣) عبارات حصلت على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك أن الموضوعية من الصفات التي يحرص عليها القائد الرشيق في التعامل مع العاملين معه، ولوجود صعوبة في الحكم على صفة الموضوعية وصعوبة تحقيقها في جميع المواقف، ومع جميع العاملين في الجامعة، جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية لبعث الثقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة. بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة بعد الثقة في الجامعات مرتفعاً.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد الموضوعية، العبارة " يقيم أداء العاملين معه بموضوعية"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٩٧، ٣)، من أصل (٥، ٠). وربما يكون سبب ذلك أن القيادة الرشيقة في الجامعة تعمل على تقييم أداء العاملين معه بموضوعية، ودون تحيز، ويساعده على ذلك وجود أدوات ومقاييس يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين تتمتع بالمصداقية والموضوعية، وبنسبة ثبات عالية، مما يسهم في قدرته على تقييم أداء العاملين معه بموضوعية، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية، وبالترتيب الأول في هذا البعد.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد الموضوعية، العبارة " يحرص على بناء سمعة إيجابية للجامعة التي يعمل بها"، بمتوسط حسابي (٩١، ٢)، من أصل (٥، ٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة على الرغم من حرصها على بناء سمعة إيجابية للجامعة التي يعمل بها إلا أن ما تستخدمه من أساليب ووسائل بناء سمعة إيجابية للجامعة ما زالت دون المأمول، وهو بحاجة إلى التدريب على استخدام الأساليب الفاعلة والمؤثرة في بناء سمعة إيجابية للجامعة، لذا جاءت الموافقة على هذه العبارة على درجة موافقة متوسطة.

وفيما يلي ملخص لنتائج تطبيق جميع أبعاد تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جدول (١٢)

جميع أبعاد تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٢	عالية	١,١٧	٣,٧١	بعد التواضع
٤	عالية	٠,٩٦	٣,٤٥	بعد الهدوء
١	عالية	٠,٩٣	٣,٨١	بعد الثقة
٥	عالية	٠,٨٦	٣,٤١	بعد الحكمة
٣	عالية	٠,٩١	٣,٤٦	بعد الصبر
٦	متوسطة	١,٠٩	٣,٣٨	بعد الموضوعية
	عالية	١,١٤	٣,٥٣	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (١٢) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد تطبيق القيادة الرشيقة في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (٣, ٥٣)، وبانحراف معياري (١, ١٤)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الرابع من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة

(عالية)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد الثقة بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (٨١، ٣)، وجاء في الترتيب الثاني بعد التوافق بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (٧١، ٣)، وجاء في الترتيب الثالث بعد الصبر، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (٤٦، ٣)، وجاء في الترتيب الرابع بعد الهدوء، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (٤٥، ٣)، وجاء في الترتيب الخامس بعد الحكمة، بدرجة موافقة عالية، وبمتوسط حسابي قدره (٤١، ٣)، وأخيراً جاء في الترتيب السادس بعد الموضوعية، بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٣٨، ٣). وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة في الجامعات مرتفعاً، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة عبد الله (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة.

ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟  
لتحديد درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب كما هي موضحة فيما يلي:

النتائج المتعلقة بالبُعد الأول: قبل حدوث الأزمة، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٣):

جدول (١٣)

درجة بعد (قبل حدوث الأزمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبرة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٩٨	٣,٤٧	٣٠	٤٨	٨٧	١٤٦	٦٨	يعتمد القائد الرشيق على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة
٢	٠,٩١	٣,٠٩	٣٠	٧١	١٤٠	١٠٨	٣٠	يمتلك القدرة على التنبؤ بالمشكلات الحالية والمستقبلية التي قد تحدث في الجامعة
٣	٠,٩٤	٣,٠٦	٤٦	٦١	١٣٤	١٠٠	٣٨	يضع إجراءات فعالة للحد من وقوع الأزمات في العمل

٤	٠,٩٥	٣,٠٢	٤٧	٦٠	١٣٤	٩٨	٣٨	يشجع العاملين على المشاركة في البرنامج التدريبي لهادفة إلى مواجهة الأزمات وإدارتها
٥	٠,٩٢	٣,٠٠	٤٧	٦١	١٣٥	٩٧	٣٧	يحدد القائد الرشيق أدوار العاملين معه في إدارة الأزمات التي قد تحدث في الجامعة
٦	٠,٩٦	٢,٧١	٦٨	١٠٩	١٠٨	٦٤	٣٠	يعزز العاملين معه على نقل الخبرات الناجحة في إدارة الأزمات
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة			المتوسط الحسابي العام		
٠,٩٧			متوسطة			٣,٠٥		

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٣) أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات درجة بعد (قبل حدوث الأزمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٣,٠٥)، وبانحراف معياري (٠,٩٧)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (٥) عبارات على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك أن دور القيادات الجامعية في إدارة الأزمات على بعد قبل حدوث الأزمة مازال دون المأمول، وانهم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم في مجال إدارة الأزمات، لذا جاء هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجمعة (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء متوسطاً، ودراسة الخويطر (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات متوسطة. ودراسة طيفور (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مستوى استخدام الإستراتيجيات المستخدمة بكليات جامعة حائل لإدارة الأزمات متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد (قبل حدوث الأزمة)، العبارة "يعتمد القائد الرشيق على إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٣,٤٧)، من أصل (٥,٠). وربما يكون سبب ذلك أن القيادة الرشيقة في الجامعة حريصة على اتباع المنهج الوقائي في التعامل مع الأزمات، فهي تحرص على اتباع إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمة، لأن الوقاية من الأزمات قبل وقوعها أهم بكثير من انتظار الأزمة ومعالجتها، لذا جاءت هذه العبارة بأعلى درجة موافقة من قبل عينة الدراسة.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد (قبل حدوث الأزمة)، العبارة "يعزز العاملين معه على نقل الخبرات الناجحة في إدارة الأزمات"، بمتوسط حسابي (٢,٧١)، من أصل (٥,٠)،

بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الرشيقة على الرغم من حرصها على تزويد العاملين معها بأهم الخبرات التي تمكنهم من التعامل مع الأزمات، والوقاية منها قبل حدوثها إلا أن ممارستهم المتعلقة بنقل الخبرات الناجحة في إدارة الأزمات لجميع العاملين ما زالت تمارس دون المأمول، ولا يوجد خطط لتبادل الزيارات بين العاملين في الجامعة لنقل الخبرات الناجحة في إدارة الأزمات، لذا جاءت هذه العبارة بأقل درجة موافقة على هذا البعد.

النتائج المتعلقة بالبُعد الثاني: أثناء حدوث الأزمة، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٤):

جدول (١٤)

درجة بعد (أثناء حدوث الأزمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة	
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية جداً		
١	٠,٨٤	٣,٨٥	٣١	٢٩	٣٦	١٤٧	١٣٦	لديه قدرة على معالجة الثغرات التي تحدث أثناء التعامل مع الأزمات
٢	٠,٩٨	٣,٤٧	٣٠	٤٨	٨٧	١٤٦	٦٨	يحرص على استخدام التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات
٣	٠,٨١	٣,٢٩	٣٨	٣٧	١١٠	١٦٢	٣٢	يملك قدرة على تحديد أبعاد الأزمات التي تحدث
٤	٠,٨٩	٢,٩٠	٤٤	١٠٤	١١٠	٨٧	٣٤	يملك القدرة على توليد الحلول للأزمات التي تواجه العمل
٥	٠,٨٥	٢,٨٨	٤٣	١٠٠	١٢١	٨٩	٢٦	لدى القائد الرشيق القدرة على استخدام أنظمة استشعار توفر تدفق المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة أثناء حدوث الأزمة
٦	٠,٨٧	٢,٦٥	٥٨	١١٧	١٢١	٦٤	١٩	يستخدم التحولات الاستراتيجية بسرعة عالية في إدارة الأزمة
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام	
٠,٨٩			متوسطة				٣,١٧	

من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٤) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات درجة بعد (قبل حدوث الأزمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (١٧, ٣)، وانحراف

معياري (٨٩, ٠)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارتين على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك أن دور القيادات الجامعية في إدارة الأزمات على بعد (أثناء حدوث الأزمة) مازال دون المأمول، بسبب قلت تدريبيهم على إدارة الأزمات، إضافة إلى اعتماد القيادات الجامعة على إدارة الأزمات بالجامعة في وضع الخطط والإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمات التي تحدث في الجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجمعة (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء متوسطاً، ودراسة الخويطر (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات متوسطة. ودراسة طيفور (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مستوى استخدام الإستراتيجيات المستخدمة بكلليات جامعة حائل لإدارة الأزمات متوسطة.

وجاءت في المرتبة الأولى على بعد (أثناء حدوث الأزمة)، العبارة "لديه قدرة على معالجة الثغرات التي تحدث أثناء التعامل مع الأزمات"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٨٥, ٣)، من أصل (٥, ٠). وربما يكون سبب ذلك أن القيادة الرشيقة في الجامعة تتابع مراحل التعامل مع الأزمات التي تحدث، وتحرص على معالجة الثغرات التي تحدث أثناء التعامل مع الأزمات حتى يتم القضاء عليها بسرعة، ودون حدوث تأثيرات سلبية على العمل بالجامعة أو التقليل من أثارها.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد (أثناء حدوث الأزمة)، العبارة "يستخدم التحولات الاستراتيجية بسرعة عالية في إدارة الأزمة"، بمتوسط حسابي (٦٥, ٢)، من أصل (٥, ٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الجامعية بحاجة إلى امتلاك الإستراتيجيات المختلفة في التعامل مع الأزمات لكي يتمكنوا من استخدام التحولات الاستراتيجية بسرعة عالية في إدارة الأزمة، وهذا يحتاج إلى تدريب وتأهيل أو متخصصين بإدارة الأزمات لذا جاءت درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطة، وبالترتيب الأخير في هذا البعد.

النتائج المتعلقة بالبُعد الثالث: بعد حدوث الأزمة، كما هي موضحة في الجدول رقم (١٥):

جدول (١٥)

درجة بعد (بعد حدوث الأزمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				العبارة		
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية		عالية جداً	
١	٠,٨٣	٣,٤٧	٣٠	٤٨	٨٧	١٤٦	٦٨	يقيم فاعلية البدائل التي تم استخدامها في إدارة الأزمة	
٢	٠,٨٢	٣,٣٠	٤٤	٣٨	١١٠	١٢٦	٦١	يعمل القائد الرشيق على إجراء تقييم شامل للثغرات التي حدثت في إدارة الأزمة	
٣	٠,٨٦	٣,٢٨	٤٥	٣٨	١١٠	١٢٦	٦٠	يتعاون مع العاملين معه على اتخاذ القرارات السليمة لمعالجة آثار الأزمة	
٤	٠,٨٤	٣,١٢	٤٦	٣٨	١٤٦	١١٩	٣٠	يعمل على تحليل الآثار الناجمة عن الأزمة	
٥	٠,٨١	٣,٠٧	٤٢	٦٤	١٦٣	٧١	٣٩	يركز على التعاون مع العاملين معه في تقييم إدارة الأزمات التي تحدث أثناء العمل	
الانحراف المعياري العام			درجة الموافقة				المتوسط الحسابي العام		
٠,٨٥			متوسطة				٣,٢٤		

من خلال النتائج الواردة في الجدول (١٥) يتضح أن المتوسط الحسابي على جميع عبارات درجة بعد (بعد حدوث الأزمة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٣,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٨٥)، وهي موافقة بدرجة (متوسطة)، وتبين من الجدول السابق حصول عبارة واحدة على درجة موافقة "عالية"، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة موافقة "متوسطة"، ويعزى سبب ذلك أن دور القيادات الجامعية في إدارة الأزمات على بعد (بعد حدوث الأزمة) ما زال دون المأمول، بسبب اعتماد القيادات الجامعة على إدارة الأزمات بالجامعة في وضع الخطط والإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمات التي تحدث في الجامعة. كما أنهم بحاجة إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجال إدارة الأزمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجمعة (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء متوسطاً، ودراسة الخويطر (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام

بن عبد العزيز في إدارة الأزمات متوسطة. ودراسة طيفور (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن مستوى استخدام الإستراتيجيات المستخدمة بكليات جامعة حائل لإدارة الأزمات متوسطة. وجاءت في المرتبة الأولى على بعد (بعد حدوث الأزمة)، العبارة "يقيم فاعلية البدائل التي تم استخدامها في إدارة الأزمة"، بدرجة موافقة "عالية"، وبمتوسط حسابي (٣, ٤٧)، من أصل (٥, ٠). وربما يكون سبب ذلك أن القيادة الرشيقة في الجامعة تستطيع تقييم البدائل المستخدمة في إدارة الأزمات وتحديد فاعليتها، حتى يتمكن من استخدام البدائل المناسبة في إدارة الأزمات المشابهة عند حدوثها في الجامعة لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة عالية. بينما جاءت في المرتبة الأخيرة على بعد (بعد حدوث الأزمة)، العبارة "يركز على التعاون مع العاملين معه في تقييم إدارة الأزمات التي تحدث أثناء العمل"، بمتوسط حسابي (٣, ٠٧)، من أصل (٥, ٠)، بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد يعود سبب هذه النتيجة إلى أن القيادة الجامعية تعمل على تقييم إدارة الأزمات التي تحدث أثناء العمل ويكتب التقارير المتعلقة بذلك بشكل فردي وجماعي، لذا فإن التعاون مع العاملين في تقييم إدارة الأزمات التي تحدث أثناء العمل تتراوح بين العمل الفردي والجماعي، لذا جاءت هذه العبارة بدرجة موافقة متوسطة. وفيما يلي ملخص لنتائج درجة تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس:

جدول (١٦)

جميع أبعاد تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
٣	متوسطة	٠,٩٧	٣,٠٥	قبل حدوث الأزمة
٢	متوسطة	٠,٨٩	٣,١٧	أثناء حدوث الأزمة
١	متوسطة	٠,٨٥	٣,٢٤	بعد حدوث الأزمة
	متوسطة	٠,٩٤	٣,١٥	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تشير النتائج المتعلقة بالجدول (١٦) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد تطبيق إدارة الأزمات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بلغ (٣, ١٥)، وانحراف معياري (٠, ٩٤)، وهذا المتوسط يقع بالمستوى الثالث من درجات الموافقة، أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول بعد (بعد حدوث الأزمة)، بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٣, ٢٤)، وجاء في الترتيب الثاني بعد (أثناء حدوث الأزمة) بدرجة

موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (١٧, ٣)، وجاء في الترتيب الثالث بعد (قبل حدوث الأزمة)، بدرجة موافقة متوسطة، وبمتوسط حسابي قدره (٥٦, ٣)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجمعة (٢٠٢١) التي توصلت إلى أن واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء جاء متوسطاً، ودراسة الخويطر (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات متوسطة. بينما توصلت دراسة طيفور (٢٠١٨) إلى أن مستوى استخدام الإستراتيجيات المستخدمة بكليات جامعة حائل لإدارة الأزمات متوسطة.

ثالثاً: مناقشة وتحليل نتائج السؤال الثالث: ما العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية؟

لتحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson correlation coefficient، والجدول رقم (١٧) يوضح تلك النتائج:

جدول (١٧)

معامل ارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات السعودية

أبعاد القيادة الرشيقة	أبعاد إدارة الأزمات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
قبل حدوث الأزمة	بعد التواضع	٠,٥١٢	***٠,٠٠٣
	بعد الثقة	٠,٤٨٩	***٠,٠٠٤
	بعد الهدوء	٠,٥٢١	***٠,٠٠١
	بعد الموضوعية	٠,٤٨٧	*٠,٠٣
	بعد الصبر	٠,٤٨٣	*٠,٠٤
	بعد الحكمة	٠,٤٩٩	*٠,٠١
أثناء حدوث الأزمة	بعد التواضع	٠,٤٩٦	*٠,٠٢
	بعد الثقة	٠,٤٨٧	*٠,٠٤
	بعد الهدوء	٠,٥٣٢	***٠,٠٠١
	بعد الموضوعية	٠,٤٧٦	*٠,٠٤
	بعد الصبر	٠,٤٦٧	*٠,٠٥
	بعد الحكمة	٠,٥١٣	***٠,٠٠٤
بعد حدوث الأزمة	بعد التواضع	٠,٤٧٥	*٠,٠٣
	بعد الثقة	٠,٥٣٤	***٠,٠٠١

**٠,٠٠١	٠,٥٣١	بعد الهدوء
*٠,٠٥	٠,٤٤٣	بعد الموضوعية
*٠,٠٤	٠,٤٧٩	بعد الصبر
**٠,٠٠٢	٠,٥٠٨	بعد الحكمة

\* دالة عند ٠,٠٥ \*\*دالة عند ٠,٠١ فأكثر

تشير نتائج الجدول (١٧) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الرشيقة وأبعادها وإدارة الأزمات وأبعادها، عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، ويُعزى سبب هذه النتيجة إلى أن أبعاد القيادة الرشيقة تساعد على إدارة الأزمات بشكل إيجابي، فبعد التواضع للقائد الرشيق يشجع العاملين معه على القيام بمهام عملهم دون حرج، وبعد الثقة يحفز العاملين على العمل بشكل إيجابي، ويتوقعون النجاح في إدارة الأزمة، بينما يساهم بعد الهدوء في خلق بيئة عمل مريحة وجاذبة للعاملين، واما بعد الموضوعية فهو يكرس دوره في العدالة في التعامل مع العاملين معه وفي عدالة تقييم ما يقومون به من عمل، بينما بعد الصبر فهو يشجع العاملين معه على إنجاز مهام عملهم في إدارة الأزمة بالوقت المحدد، دون استعجال النتائج، وهذا يساعد على التروي في اتخاذ القرارات، مما يساعد على اتخاذ قرارات مناسبة ومخطط لها بعناية، بينما بعد الحكمة فهو يشير إلى اتباع الأساليب العلمية مع الاستفادة من الخبرات الناجحة للعاملين معه في إدارة الأزمات مما ينعكس بشكل إيجابي على إدارة الأزمات وتعاون القيادة الرشيقة مع العاملين معه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عامر وابن أحمد (٢٠٢٢) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات، ومع دراسة جوزفين وراجيندران (Josephine and Rajendran, 2020) التي توصلت إلى هناك دور إيجابي للقائد الرشيق على إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم.

### توصيات ومقترحات البحث

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة؛ تم التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات التالية:
- أن يتبنى القائد الرشيق الأساليب الحديثة لتطوير العمل وإن كانت صعبة
  - أن يحفز القائد الرشيق العاملين معه على التعامل مع ضغوط العمل باستخدام أساليب علمية.
  - أن يحرص القائد الرشيق على بناء سمعة إيجابية للجامعة التي يعمل بها.

- أن يعزز القائد الرشيق العاملين معه على نقل الخبرات الناجحة في إدارة الأزمات لزملائهم في العمل.
- أن يستخدم القائد الرشيق التحولات الاستراتيجية بسرعة عالية في إدارة الأزمة بعد تنمية مهاراته وقدراته على استخدامها من خلال الإلتحاق ببرامج التدريب المتخصصة.
- أن يركز القائد الرشيق على التعاون مع العاملين معه في تقييم إدارة الأزمات التي تحدث أثناء العمل، للاستفادة من النتائج في التعامل مع أزمات أخرى.
- أن يتم إجراء دراسة لتحديد دور أنماط القيادات الإدارية الحديثة على إدارة الأزمات في الجامعة السعودية.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

١. أبو فار، يوسف. (٢٠٢٠). إدارة الأزمات في المنظمات الخاصة والعامّة، عان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٢. بحاش، هجيرة. (٢٠٢٠). القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة "دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز". رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
٣. الجمعة، نورة. (٢٠٢١). واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا أنموذجاً. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، (١١٦)، ٢٥٣-٢٨٣.
٤. حسين، عاصم. (٢٠٢١). ممارسات مقترحة لإدارة الأزمات في الجامعات. مجلة العلوم التربوية بجامعة القاهرة، (٢٩)، ٢٨-١.
٥. الخويطر، ذكرى. (٢٠١٩). تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز في إدارة الأزمات. المجلة العربية للتربية النوعية، (١٠)، ١٩٩-٢٠١٦.
٦. شبات، جلال. (٢٠٢١). دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية "دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. (١٣)، ١٦٦-١٧٨.
٧. طيفور، هيفاء. (٢٠١٨). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل المصادر الإستراتيجية المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر. (١٧٨)، ٣٥٣-٣٨١.
٨. عبد الله، أسماء. (٢٠٢٠). درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد، المجلة التربوية، (٨٠)، ٦٣٦-٧٤٨.
٩. عبد الله، دمرون. (٢٠٢١). سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل (دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في جامعة نولج - اربيل). مجلة قهلاي زانست العلمية للجامعة اللبنانية الفرنسية، (٦)، ٥٥١-٥٧٩.
١٠. المؤتمر الدولي السابع للتعليم العالي. (٢٠١٧). الجامعات السعودية ورؤية ٢٠٣٠: مجلة المعرفة وقود المستقبل. (١)، ٢٣-١.
١١. الوديان، شارع. (٢٠٢١). مستقبل القيادة التعليمية في ضوء أبعاد إدارة الأزمات والكوارث. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، (٣)، ٣٣-١٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Akkaya, B. and Üstgörüil, S. (2020), "**Leadership Styles and Female Managers in Perspective of Agile Leadership**. (Ed.) Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 121-137. [https:// doi.org/ 10.1108/978- 1-80043-380-920201008](https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201008).
2. Aladwan, A. (2021). Governmental Measures towards the Coronavirus Crisis Management: An Applied Study from the Viewpoint of Faculty. **Members in Jordanian Universities. Modern Applied Science**; Vol. 14, No. 6; 64- 82.
3. Aouaz, O. (2021).The Impact of Agile Leadership on Resisting Change - A Case Study on the Laghouat Department of the Algerian Telecom Company, Requirements for a Masters in Business Administration, Amar Thalede University - Laghouat.
4. Bulent, A. (2020). Comparing Agile Leadership with the Gray Wolf Based on Biomimetics: Proposing a New Model for Business and Management Studies: **International Journal**, Volume: 8 Issue: 2, 1-8.
5. Chen. X , Kienpin, T and Chang. V. (2022). Accelerating Innovation Efficiency through Agile Leadership: The CEO Network Effects in China. **Technological Forecasting and Social Change**. Volume 179, June 2022, 121602.
6. Edmondson, M. (2021).Agile Leadership in a Volatile World: It Calls for Self-Awareness, Thinking Differently, and Creating Organizational Change. **Planning for Higher Education**. Vol. 49, Issue 3. 1-8.
7. Fachrunnisa, Olivia. (2020).Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, **journal of small business strategy**, Vol 30, No 03, p69.
8. Josephine, Ie and Rajendran, M. (2020).Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**. Vol. 12 No. 3/4, pp. 223-236.
9. Klopper, C, and Pendergast, D . (2018). Agile Leadership and Responsive Innovation in Initial Teacher Education: An Australian Case Study. **International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)**, Volume 8, Issue 3,
10. Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement** ,30 , 607-610.
11. mbi, P. and Boledi, M. (2022). **Strategic Competencies and Skills for Future University Leaders: Creating More Agile Universities**. Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities. Pages: 13 DOI: 10.4018/978-1-7998-8213-8.ch011.
12. Min. L, Yiqun. W and Chanti, W. (2018). **Research on the Management Path of Network Public Opinion Crisis in Universities**

- under the Background of “Micro-era”. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 238. 256- 270.*
13. Subramaniam, A. (2022). **Examination of agile leadership style at the organizational level Performing through the mediation of organizations Culture: a case study of professional bodies in Malaysia.** This research was undertaken under the auspices of the Faculty of Business and Management, Westminster International College, Kuala Lumpur. University of Wales Trinity St David.
  14. Vacronissa, O. (2021). **Towards the digital transformation of small and medium businesses: The role of agile leadership and strategic resilience, Journal of Small Business Strategy, Volume 30, Issue 03. 1-12.**

## Romanization of references

### First: Arabic references

1. *Abū Fār, Yūsuf. (2020). Idārat al-azamāt fī al-munazzamāt al-khāsshah wa-al-āmmah, Amman: Dar Al-Yazouzi Scientific for Publishing and Distribution.*
2. *Bhāsh, hīrh. (2020). al-Qiyādah alrshyqh wa-‘alāqatuhā bi-binā’ al-mu’assasah "dirāsah maydānīyah Sharikat Tawzī’ al-kahrabā’ wa-al-ghāz.” Master's thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, Mohamed Boudiaf University, Algeria.*
3. *Al-Jum’ah, Nūrah. (2021). wāqi’ Idārat al-azamāt bi-Jāmi’at Shaqrā’ bi-al-Mamlakah al-‘Arabīyah al-Sa’ūdīyah min wījhat nazar al-‘mdā’ : Azmat jā’hh krwnā unmūdhajan. Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, (116)1, 253-283.*
4. *Husayn, ‘Āsim. (2021). mumārasāt muqtarahah li-idārat al-azamāt fī al-jāmi’āt. Journal of Educational Sciences at Cairo University, (29)2, 1-28.*
5. *Al-Khuwaytīr, dhikrā. (2019). taṭwīr Dawr al-qiyādāt al-Akādīmīyah bi-Jāmi’at al-Amīr Saṭṭām ibn ‘Abd al-‘Azīz fī Idārat al-azamāt. Arab Journal of Specific Education, (10)3, 199- 2016.*
6. *Shbāt, Jalāl. (2021). Dawr al-Qiyādah alrshyqh fī thfyz al-‘āmilīn fī al-mu’assasāt al-ṣiḥḥīyah "dirāsah ḥālat Ittihād li-jān al-‘amal al-ṣiḥḥī fī Qiṭā’ Ghazzah. Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research. (13)5, 166-178.*
7. *Ṭayfūr, Hayfā’. (2018). Idārat al-azamāt bi-Kullīyāt Jāmi’at Ḥā’il al-maṣādir al-Istirātījīyah al-mustakhdamah lil-ta’āmul ma’ahā min wījhat nazar al-qiyādāt al-Akādīmīyah. Journal of the Faculty of Education at Al-Azhar University. (178)1, 353- 381.*
8. *‘Abd Allāh, Asmā’. (2020). darajat mumārasat al-qiyādāt al-Jāmi’īyah li-ab’ād al-Idārah alrshyqh wa-‘alāqatuhā bfā’lyh al-adā’ al-wazīfī min wījhat nazar a’ḏā’ Hay’at al-tadrīs bi-Jāmi’at al-Wādī al-jadīd, Educational Journal, (80)1, 636-748.*
9. *‘Abd Allāh, dmrwn. (2021). slwkyāt al-Qiyādah alrshyqh wa-dawruhā fī ta’zīz rūḥānīyat makān al-‘amal (An analytical study of the opinions of a sample of teachers at Knowledge University - Erbil). Qahlay-Zanest Scientific Journal of the Lebanese French University, (6)1, 551- 579.*
10. *Al-Mu’tamar al-dawlī al-sābi’ lil-ta’līm al-‘Ālī. (2017). al-jāmi’āt al-Sa’ūdīyah wa-ru’yah 2030: Knowledge is the fuel of the future magazine. (1)1, 1-23.*
11. *Al-Widyān, Shāri’. (2021). Mustaqbal al-Qiyādah al-ta’līmīyah fī daw’ Ab’ād Idārat al-azamāt wa-al-kawārith. Journal of Risk and Crisis Management, (3)2, 19-33.*

### Second: Foreign references

1. *Akkaya, B. and Üstgörü, S. (2020), "Leadership Styles and Female Managers in Perspective of Agile Leadership. (Ed.) Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 121-137. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201008>.*
2. *Aladwan, A. (2021). Governmental Measures towards the Coronavirus Crisis Management: An Applied Study from the Viewpoint of Faculty Members in Jordanian Universities. Modern Applied Science; Vol. 14, No. 6; 64- 82.*
3. *Aouaz, O. (2021). The Impact of Agile Leadership on Resisting Change - A Case Study on the Laghouat Department of the Algerian Telecom*

- Company, Requirements for a Masters in Business Administration, Amar Thalede University - Laghouat.
4. Bulent, A. (2020). Comparing Agile Leadership with the Gray Wolf Based on Biomimetics: Proposing a New Model for Business and Management Studies: **International Journal**, Volume: 8 Issue: 2, 1-8.
  5. Chen, X , Kienpin, T and Chang, V. (2022). Accelerating Innovation Efficiency through Agile Leadership: The CEO Network Effects in China. **Technological Forecasting and Social Change**. Volume 179, June 2022, 121602.
  6. Edmondson, M. (2021). Agile Leadership in a Volatile World: It Calls for Self-Awareness, Thinking Differently, and Creating Organizational Change. **Planning for Higher Education**. Vol. 49, Issue 3. 1-8.
  7. Fachrunnisa, Olivia. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, **journal of small business strategy**, Vol 30, No 03, p69.
  8. Josephine, Ie and Rajendran, M. (2020). Vital organisational capabilities for strategic agility: an empirical study. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**. Vol. 12 No. 3/4, pp. 223-236.
  9. Klopper, C, and Pendergast, D. (2018). Agile Leadership and Responsive Innovation in Initial Teacher Education: An Australian Case Study. **International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)**, Volume 8, Issue 3,
  10. Krejcie, R & Morgan, D. (1970): Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30, 607-610.
  11. mbi, P. and Boledi, M. (2022). **Strategic Competencies and Skills for Future University Leaders: Creating More Agile Universities**. *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities*. Pages: 13 DOI: 10.4018/978-1-7998-8213-8.ch011.
  12. Min, L, Yiqun, W and Chanti, W. (2018). Research on the Management Path of Network Public Opinion Crisis in Universities under the Background of "Micro-era". **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, volume 238. 256- 270.
  13. Subramaniam, A. (2022). **Examination of agile leadership style at the organizational level Performing through the mediation of organizations Culture: a case study of professional bodies in Malaysia**. This research was undertaken under the auspices of the Faculty of Business and Management, Westminster International College, Kuala Lumpur. University of Wales Trinity St David.
  14. Vacronissa, O. (2021). Towards the digital transformation of small and medium businesses: The role of agile leadership and strategic resilience, **Journal of Small Business Strategy**, Volume 30, Issue 03. 1-12.