

## دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بجامعة المحافظات الجنوبية الفلسطينية

فادي صبحي عبد الرحمن صبابه\*

باحث دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة القرآن الكريم وتأسيس العلوم، السودان

## The Role of Agile Leadership in Crisis Management in the Universities of the Southern Palestinian Governorates

Fady S. A. Sababa\*

PhD researcher, College of Business Administration, University of the Holy Quran and the Origination of Sciences, Sudan

\*Corresponding author

fadysababa@gmail.com

\*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2023-07-08

تاريخ القبول: 2023-06-29

تاريخ الاستلام: 2023-05-21

### المخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الرشيقة بأبعادها (المرونة، التحسين المستمر، التفكير الإبداعي، استشراف المستقبل) في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (312) استبانة على رؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين والمدراء الإداريين في الجامعات الفلسطينية، وقد تم استرداد (305) استبانة بنسبة استجابة (97.75%). وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: إن مستوى القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (68.04%). كما أن مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية قد جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (68.91%). كما أن مستوى القيادة الرشيقة في الجامعات جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (68.04%)، بينما جاءت إدارة الأزمات بدرجة كبيرة ووزن نسبي (68.091%). ويوجد أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الرشيقة الثلاثة الأولى في إدارة الأزمات، وعدم وجود أثر للبعد الرابع "استشراف المستقبل". وبينت النتائج عدم وجود فروق حول محوري القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الشخصية، وأوصت الدراسة أن تقوم الجامعة بإعداد البرامج التدريبية على أسلوب القيادة الإبداعية، وإتاحة الفرص للقيادات الأكاديمية بالجامعات للحصول على منح زمالة مع القيادات الأكاديمية العالمية، وضرورة اعتماد تقرير سنوي لمدى توافر متطلبات القيادة الرشيقة في الجامعات المختلفة والافصاح عن النتائج للعاملين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الرشيقة، إدارة الأزمات، المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### Abstract

The study aimed to identify the role of agile leadership in its dimensions (flexibility, continuous improvement, creative thinking, and foreseeing the future) in crisis management in Palestinian universities in the southern governorates. And the questionnaire was used as a main tool for collecting primary data, as (312) questionnaires were distributed to heads of academic departments, administrators, and administrators in Palestinian universities, and (305) questionnaires were

retrieved, with a response rate of (97.75%). The study reached several results, the most important of which are: The level of agile leadership in the Palestinian universities in the southern governorates came to a large degree with a relative weight of (68.04%). The level of crisis management in the Palestinian universities in the southern governorates came to a large degree with a relative weight of (68.91%). Agile leadership in universities came with a large degree and a relative weight (68.04%), while crisis management came with a large degree and a relative weight (68.091%). The results showed that there were no differences in the axes of agile leadership and crisis management due to personal variables. The study recommended that the university prepare training programs on the creative leadership method, and provide opportunities for academic leaders in universities to obtain fellowships with international academic leaders, and the need to adopt an annual report on the availability of leadership requirements. Agile in different universities and disclosure of results to employees.

**Keywords:** Lean Leadership - Working Conditions, Southern Palestinian Governorates.

### المقدمة:

تعيش القيادة اليوم عصرًا سمته التميز والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، ونظراً لأهميتها ودورها في نجاح المنظمات فقد تطورت مفاهيمها لتقابل تطور أغراضها، الأمر الذي يحتم على القيادة استخدام كل ما يتاح لها من أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة تمكنها من النجاح والاستمرار في ظل البيئة التنافسية (الزعنون ومزهر، 2019: 81). وبذلك فإن القيادة بمختلف عملياتها تعد أداة التغيير والتطوير في جميع المنظمات، ومنها الجامعات، فهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية، مما يؤثر على مسيرة المنظمة سلباً أو إيجاباً (اللحام، 2020: 3). والقيادة بالإطار العام تُعبر عما يمتلكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق فيما يقرر، وإحدى أنواع القيادة المهمة، وهو ما يسمى: بالقيادة الرشيقة التي تعكس ما يعتقده القائد وما يتصرف به، وبما يحقق للآخرين الاحترام وخلق المناخ الملائم للعمل والسعي الجاد للحد من الآثار المترتبة على الأخطاء وكذلك أفضل مستوى لتحقيق الأهداف والغايات والتي تُعد من أبرزها: خلق بيئة مشجعة (الفتلاوي، 2017: 1). كما ويرى إسماعيل (2018: 16) أنه من الحكمة أن تتمتع المنظمات بالرشاقة لأنها عنصراً محورياً لتحقيق الأداء العالي، حيث تتسم بالمرونة والخفة في التعامل مع بيئة سريعة وديناميكية التغيير، والخطط البديلة واستشراف المستقبل، وبقدرتها على التكيف، فيجد القائد المؤسسة جاهزة لمواجهة أي ظرف استثنائي، وتمكن المنظمة من امتلاك صيغة مفهومة للرؤية التي تتبناها لتحقيق أهدافها. كما إن أهمية الرشاقة التنظيمية تتحدد بتوقع الفرص والمخاطر والعمل على سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتوفير المناخ المناسب للابتكار والإبداع، والتحسين المستمر وإدارة المخاطر والعمل بكفاءة وفعالية، والقدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التهديدات، والتخلص من قيود الهيكلية بهياكل مرنة (عمر، 2020: 65).

كما أشار حيزية (2017: 45) أن المرونة شرط أساسي لتصبح المنظمة ذات قيادة رشيقة، وتتمثل في القدرة على السبق بالتنبؤ بهذه التغييرات المستقبلية والفجائية وتعمل على الحد من تأثيرها على تحقيق المنظمة لأهدافها. ومما سبق يرى الباحث لكي تكون الجامعات رشيقة الأداء، يجب أن تكون قادرة على التعامل مع التغييرات التي لا يمكن التنبؤ بها، وتكون قادرة على التعامل معها وإدارتها. كما تعتبر مهارات التكيف مع ظروف العمل من المهارات المهمة جداً لصناعة المستقبل الوظيفي الناجح لأي موظف يريد أن يصح مسار الوظيفة سواء في المنظمة أو غيرها، لذلك نرى أن مهارات التكيف مع ظروف العمل تحتم على الفرد أن يكون ملمّاً بالكثير من الموضوعات (رضوان، 2013: 8). ويعتقد الباحث أنه لا بد من توفر القيادة الرشيقة في الجامعات الأكاديمية والتأكيد على ربط أبعادها بإدارة الأزمان في جامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

## مشكلة الدراسة:

تواجه القيادة صعوبات حقيقية، بسبب أنها تتعامل مع المجال الإنساني وجوانب العمل والبيئة، وتتأثر بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ثم إن اتصال القيادة مع العاملين بطريقة تمتاز بالخفة والمرونة أمر في غاية الأهمية للمنظمة. كما ويذهب الباحث في دراسة هذا الموضوع إلى الظروف غير المستقرة بفعل الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة والتي تستمر فترة تستدعي التكيف معها، وبحسب علواني (2019: 65): يجد المدير المرن نفسه فريسة تنازع شديد؛ فهو مطالب، من جهة، بأن يكون مرناً وديمقراطياً ومنفتحاً على كل الآراء والتصورات الأخرى. وعلى الرغم من هذه التحديات إلا أن المرونة مطلب أساسي لا مفر منه، خاصة في بيئات اجتماعية واقتصادية لا تتسم بشيء أكثر من اتصافها بالتغير السريع والجذري، ومن خلال ملاحظة الباحث لبيئة العمل كونه طالب دراسات عليا في إحدى الجامعات، وقد احتك بالظروف التي يعيشها العاملين فيها، فقد وجد أنها تعاني من تغيرات كبيرة وضعف في الاستقرار نتيجة الحصار الصهيوني والأوضاع السياسية والأمنية والاقتصادية وانتشار وباء كوفيد (19) وما ترتب عليه من إجراءات وتغيرات وعدم استقرار. لذلك يتطلب من القيادة -بشكل عام- أن تكون مستعدة لمتابعة التغيرات في المنظمة بدءاً من سلوك الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، ويعتبر التغيير أحد أوجه حياة المنظمة، كما أن التطور السريع الذي تعيشه القيادة، أدى إلى ازدياد الحاجة إلى قيادة رشيقة ديناميكية مرنة، قادرة على مواجهة التحديات (السعيد، 2018: 1). ومن هنا بادر الباحث إلى مناقشة دور القيادة الرشيقة في تنمية مهارات التكيف مع ظروف العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمديرين الأكاديميين والإداريين في تلك المؤسسات. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بناءً على ما تقدم من خلال السؤال الرئيس الآتي:

### "ما دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية؟" وتفرع عنه الأسئلة الآتية:

- ما ممارسة القيادة الرشيقة بأبعادها (المرونة في التعامل مع القيود الإدارية- استشراف المستقبل- التفكير الإبداعي- التحسين المستمر) في الجامعات الفلسطينية؟
- ما مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية؟
- هل توجد علاقة بين ممارسة القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية؟
- هل يوجد أثر لأبعاد القيادة الرشيقة (المرونة في التعامل مع القيود الإدارية- استشراف المستقبل- التفكير الإبداعي- التحسين المستمر) في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية؟
- هل يوجد فروق دالة احصائياً لمتوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور ممارسة القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

### أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يأتي:

- التعرف على واقع ممارسات القيادة الرشيقة بأبعادها (المرونة في التعامل مع القيود الإدارية- استشراف المستقبل- التفكير الإبداعي- التحسين المستمر) في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين والمديرين الإداريين.
- التعرف على كيفية إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين والإداريين والمديرين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.
- بيان العلاقة بين ممارسات القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية، وكذلك بيان أثر ممارسات أبعاد القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية.
- الكشف عن مدى وجود فروق في متوسط تقديرات المستجيبين في الجامعات الفلسطينية، بشأن دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات التالية الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).
- أهمية الدراسة: الأهمية العلمية (النظرية): -
- اثر الجانب البحثي والمعرفي في هذا المجال؛ لأن هناك ندرة في الدراسات التي ربطت بين المتغيرين على حد علم الباحث.

- يتوقع الباحث أن تساهم الدراسة في إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة العلمية، وأن تعمل على فتح آفاق جديدة للباحثين. وتكون نقطة انطلاق لدراسات في نفس المجال.

### الأهمية العملية (التطبيقية)

- يتوقع الباحث أن تساهم الدراسة في تطوير أساليب الإدارة في الجامعات الفلسطينية، ومن خلالها تستطيع الجامعات أن تتبنى أبعاد ممارسات القيادة الرشيقة بما قد ينعكس على تنمية الأداء الإداري بها؛ لتعزيز ممارسة القيادة الرشيقة، وإدارة الأزمات لديها.

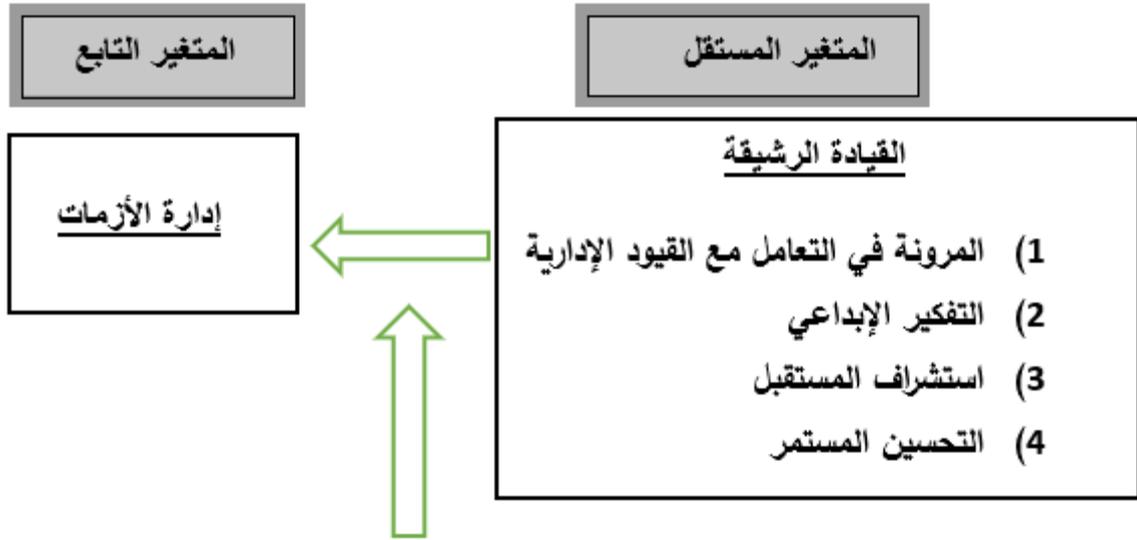
جدول رقم (1) يوضح استخلاص أبعاد المتغير المستقل (القيادة الرشيقة)

م.	الباحث	المتغير	الأبعاد
1	شبات (2020)	القيادة الرشيقة	التواضع - الحكمة - الصبر - الموضوعية - الهدوء والثقة
2	اللحام (2020)	الإدارة الرشيقة	تنظيم العمل - التحسين المستمر - العمل القياسي - العاملون متعددي الوظائف - ستة سيجما.
3	غنيم (2020)	أبعاد الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار - رشاقة اتخاذ القرار - رشاقة الممارسة والتطبيق.
4	الصومالي وباجنيد وزكي (2020)	أبعاد القيادة الإبداعية	الطلاقة الفكرية - المرونة الذهنية - الحساسية للمشكلات - قبول المخاطرة - القدرة على التحليل والربط.
5	سنا (2020)	أبعاد القيادة الإستراتيجية	تمكين العاملين - التفكير الاستراتيجي - مشاركة فرق العمل - الإبداع والابتكار - إنشاء رؤية مشتركة والتغيير الثقافي.
6	علي (2020)	أبعاد القيادة الإدارية	بعد الإشراف - بناء فريق العمل - الاستئثار الفكرية - المشاركة.
7	الحدراوي ومحمد (2020)	مهارات القيادة الناعمة	مهارة العمل الجماعي - التواصل - المبادرة - القدرة على القيادة - التنمية والتدريب - الفاعلية الشخصية - مهارة تقديم الذات.
8	العصيمي (2020)	مهارات القيادة العالمية	مهارات شخصية عالمية - مهارات تقدير التنوع الثقافي - مهارات تكنولوجية وقدرات مؤسسية - مهارات بناء الشراكات والتحالفات.
9	فهيمه (2020)	أبعاد التميز المؤسسي	الجودة الشاملة - الإبداع والابتكار - المرونة التنظيمية - والقيادة.
10	أبو جزر (2019)	أبعاد المهارات القيادية	المهارات الذاتية - الفنية والإدارية - الإنسانية - الفكرية.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

### متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** القيادة الرشيقة ويتكون من أربعة أبعاد، وهم: (المرونة في التعامل مع القيود الإدارية - التفكير الإبداعي - استشراف المستقبل - التحسين المستمر).  
**المتغير التابع:** إدارة الأزمات.  
**نموذج الدراسة:** يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات السابقة من خلال الشكل التالي:



الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

#### فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين دور أبعاد القيادة الرشيقة (المرونة في التعامل مع القيود الإدارية - التفكير الإبداعي - استشراف المستقبل - التحسين المستمر) في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الرشيقة (المرونة في التعامل مع القيود الإدارية - التفكير الإبداعي - استشراف المستقبل - التحسين المستمر) في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول متغيرات الدراسة (القيادة الرشيقة، إدارة الأزمات) تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

#### حدود الدراسة:

تشتمل الدراسة على الحدود الآتية:

- الحد الموضوعي:** التعرف على دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية
- الحد المكاني:** جامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الحد المؤسسي:** يقتصر تطبيق الدراسة على جامعتي الإسلامية وفلسطين
- الحد الزماني:** تم تطبيق الدراسة وأنجزت خلال العام 2023م.
- الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على المدراء الإداريين في جامعتي الإسلامية وفلسطين.

#### مصطلحات الدراسة:

##### 1. القيادة الرشيقة

يعرف غنيم (2020) القيادة الرشيقة بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطوير منتجاتها وخدماتها، وزيادة وتنمية المعرفة لدى مواردها البشرية بالشكل الذي يعكس دوره على تنمية المنظمة بحيث تكون خفيفة الحركة في ظل بيئة سريعة ومتغيرة.

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها سلوك مؤثر في الآخرين، يتسم بدرجة عالية من الاستجابة السريعة لاحتياجات الأفراد والنظام، ويستخدم الأنماط القيادية بخفة فائقة تقود إلى إتاحة الفرصة للعاملين للتكيف مع التغيرات المتلاحقة في بيئة العمل الخارجية والداخلية بالجامعات الفلسطينية.

## 2. إدارة الأزمات

هي تلك العملية التي تشمل الاعداد والتخطيط والتقدير المنتظم لما يتوقع أن يحدث أو قد لا يحدث من مشكلات أو أزمات من خلال فريق عمل مدرب تدريباً جيداً" (نافع، 2017: 8).

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها العملية التي يتم من خلالها السيطرة على الآثار الجانبية للأزمة ومحاولة احتوائها ومعرفة الاسباب التي أدت الى نشوء تلك الأزمات، ومن ثم العمل على وضع السياسات والاجراءات التي من شأنها العمل على عدم تكرار الأزمات مستقبلاً.

## الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الرشيقة

دراسة اللحام (2020) هدفت الدراسة للكشف عن المستوى الذي يمارسه القادة الأكاديميين في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة، والتعرف على الفروق بين المتوسطات التقديرية لأفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة في الجامعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لدراسته، وقد بلغت العينة (256) عضو هيئة تدريس. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للإدارة الرشيقة ولأبعادها يتراوح بين (7.298-7.632)، وبوزن نسبي يتراوح بين (73% - 76%) أي أن مستوى ممارسة القيادات الأكاديمية للإدارة الرشيقة في جامعة الأقصى مرتفع "أكبر من المستوى الافتراضي"، كما أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة للإدارة الرشيقة وتعزى لنفس المتغيرات السابقة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق لصالح حملة الماجستير ودرجة الأستاذ المساعد.

دراسة الفتلاوي (2017) هدف البحث لتقييم علاقة القيادة الرشيقة بالسمعة التنظيمية وذلك من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة لصناعة السيارات في العراق، وتمثلت عينة الدراسة من الموظفين بالشركة، وكان إجمالي العينة التي خضعت للتحليل (354) شخص من عدة مستويات وظيفية، واعتمد الباحث على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لغرض جمع البيانات وكذلك الاستناس بأفكار وآراء الباحثين والمختصين في مجال المتغيرات الخاصة بالبحث. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الشركة تمتلك قيادة لديها مؤهلات القيادة الرشيقة كاحترام الأفراد وتقديم الدعم لهم، مما يعزز قناعتهم بأن هناك تطابق بين قيمهم وقيم الشركة. وكذلك علاقة القيادة الرشيقة بالسمعة التنظيمية بالالتزام التنظيمي كانت علاقة طردية وإيجابية.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات:

دراسة (مجلد، 2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القلق من استخدام التقنية والكفاءة الذاتية في الحاسوب في التأثير على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات للتدريس عن بعد وخاصة خلال الأزمات. وتم استخدام المنهج الوصفي من خلال استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على ثلاثة محاور (القلق من استخدام التقنية، الكفاءة الذاتية في الحاسوب، والأداء في التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد). شارك في الدراسة (86) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز الذين قاموا بالتدريس عن بعد خلال مرحلة تعليق الدراسة للوقاية من فيروس كورونا. وأظهرت النتائج وجود علاقة موجبة بين شعور الكفاءة الذاتية في الحاسوب وارتفاع أداء أعضاء هيئة التدريس عند استخدام أدوات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القلق من استخدام التقنية وارتفاع أداء أعضاء هيئة التدريس عند استخدام أدوات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين شعور الكفاءة الذاتية في الحاسوب والأداء عند استخدام أدوات التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد تعزى لمتغيرات (النوع، التخصص، سنوات العمل، العمر، الدرجة العلمية). وأوصت الدراسة بأهمية التدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس من أجل تطوير العملية التعليمية وخاصة في ظل التحول الرقمي بالإضافة

إلى تحفيزهم لاستخدام المستحدثات التقنية لما للممارسة من أثر في زيادة شعور الكفاءة الذاتية في الحاسوب لدى الفرد.

**دراسة (جوهر وآخرون، 2022)** يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع إدارة أزمات مدارس التربية الخاصة، والتعرف على المتطلبات الأساسية اللازمة لإدارة أزمات مدارس التربية الخاصة من وجهة نظر مديري وكلاء مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط العام لدرجة تقدير أفراد الدراسة لواقع إدارة أزمات مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط قد جاء بدرجة تحقق عالية، كما أظهرت النتائج أن المتوسط العام لدرجة موافقة أفراد الدراسة على المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات في مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط قد جاء عالياً، وأوصى البحث بإنشاء وحدة لإدارة أزمات مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط.

**دراسة (علوط، 2022)** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور جودة المعلومات في رفع كفاءة إدارة الأزمات في مؤسسة جازي بمدينة الجلفة. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها أن مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة جازي بمدينة الجلفة كان متوسطاً؛ أما بالنسبة لجودة المعلومات فقد كان الاهتمام بها مرتفع جداً؛ وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد جودة المعلومات على إدارة الأزمات بمؤسسة جازي لمدينة الجلفة.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات التي اهتمت بالقيادة الرشيقة ودورها في إدارة الأزمات ما يلي: أكدت الدراسات على أهمية المرونة والرشاقة في تعزيز الأداء بشكل عام وهنا تظهر الأهمية للقيادة الرشيقة ودورها بإدارة الأزمات، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة الأزمات من الجانب النظري وتختلف معها في أبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وأيضاً تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة. وتمكن الباحث من الاستفادة من هذه الدراسات إذا بدت أمامه مشكلة الدراسة أكثر وضوحاً، وكذلك استأنس بتلك الدراسات عند اختياره المنهج المناسب واعتبرها دليل إلى المراجع العلمية الرصينة التي استند إليها في تعميق المفاهيم النظرية المتعلقة بمسألة البحث ومجاله.

#### الفجوة البحثية

#### جدول (2)

الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
الفجوة المعرفية	تناولت بعض الدراسات السابقة متغيرات الدراسة من حيث القيادة الرشيقة ممارستها، وكذلك ربطها بمتغيرات أخرى مثل: (المرونة في التعامل، التفكير الإبداعي، استشراف المستقبل، التحسين المستمر). وتناولت بعض الدراسات السابقة المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.	عدم ربط أية من الدراسات السابقة بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات.	ربطت الدراسة الحالية بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات.
الفجوة المكانية	اختلفت المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات السابقة، مثل: (الجامعات، والوزارات الحكومية، والمدارس، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات).	تنوع المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات السابقة.	ركزت الدراسة الحالية على القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في جامعتي الإسلامية وفلسطين.

<p>وظفت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداها الى التحليل والتفسير من أجل الوصول الى أهداف الرسالة.</p> <p>ركزت الدراسة الحالية على المدراء الإداريين ورؤساء الأقسام في جامعتي الإسلامية وفلسطين.</p>	<p>تنوعت الفئات المستهدفة من قبل الدراسات السابقة.</p>	<p>تنوعت الفئات المستهدفة من قبل الدراسات السابقة، مثل: (الإداريين، والمنظمات الحكومية وغير الحكومية).</p>	<p>الفجوة المنهجية ومجتمع الدراسة</p>
--	--	--	---------------------------------------

## الإطار النظري

### المبحث الأول: " القيادة الرشيقة

مفهوم القيادة الرشيقة: عرف (Ijgungblom, 2012:59)، القيادة الرشيقة على أنها "السلوكيات التي تصيف قيمة". وعرفت بأنها "ذات التعامل السهل ولينة الجانب وتمتلك مستويات عالية من الصبر فيما يخص الأفراد وتدريبهم وتطويرهم فضلاً عن الحزم في مواطن حل المشكلات" (Ali & Lohman, 2016:35).

أهداف القيادة الرشيقة: الهدف العام: إيجاد منظمة ذات جودة عالية ومناقسة، ذات قيادة مرنة وسريعة في الاستجابات للتغيرات للتغلب على المخاطر التي تواجه المنظمة في القرن الحادي والعشرين.

الأهداف المرحلية:

-الوصول للقرارات المناسبة، لسرعة التعامل مع المتغيرات بترشيح قيادة رشيقة قادرة على التنبؤ بالتغيير والتكيف معه بمرونة. والعمل على التطوير والتدريب المستمر للكادر البشري بما يحقق أهداف القيادة الرشيقة.

-إيجاد استراتيجيات وخطط ذات رؤية مستقبلية، والعمل على تحقيق ترابط البيئة الداخلية والخارجية، كذلك إيجاد الثقة المتبادلة بين رؤساء الهيئات والعاملين، وتعزيز الانتماء، والتحفيز المستمر في المنظمة.

أبعاد القيادة الرشيقة:

-المرونة: تعد المرونة سمة مهمة تتسم بها مهارات القيادة الرشيقة للتكيف مع كل المتغيرات المختلفة، وتتضمن المرونة في القدرة على السبق في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية والفجائية والحد من تأثيرها على تحقيق المنظمة لأهدافها (حيزية، المرجع السابق:45).

-استشراف المستقبل: هو عبارة عن قدرة المؤسسة على التفكير والتأمل بما ستؤول اليه الأمور، بالاعتماد على قوى غير مدركة، تساهم في استقراء مستقبل المنظمة، واستثمار الفرص وتجنب المخاطر (قاسم:2019:41).

-التفكير الإبداعي: عرفه عبد الجليل (2019: 95) بأنه "قدرة عقلية فردية وذات مراحل متعددة ينتج عنه فكر أو عمل جديد، يتميز بأكثر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات.

-التحسين المستمر: هو من أدوات القيادة الرشيقة والذي تستخدمه لغرض الحصول على النتائج المطلوبة، وزيادة كفاءة المنظمة (جاسم، 2016:7).

ومن هنا يرى الباحث أنه يجب على القيادة في الجامعات الفلسطينية أن تتسم بالمرونة الكافية لتحقيق أهدافها، والتي بها تستشرف المستقبل القادم، وتكون قادرة على إيجاد بيئة مناسبة لاستثمار أفكار إبداعية، للوصول الى جودة عالية مستمرة والارتقاء بها.

### المبحث الثاني: إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة: يعرف حسين (2020: 29) الأزمة بأنها: " حدث فجائي يعتمد على عدة عوامل داخلية وخارجية قد يحدث ارباك في المؤسسة، ويهدد الرؤى المستقبلية للمؤسسة".

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: العملية التي يتم من خلالها السيطرة على الآثار الجانبية للأزمة ومحاولة احتوائها ومعرفة الاسباب التي أدت الى نشوء تلك الأزمات، ومن ثم العمل على وضع السياسات

والاجراءات التي من شأنها العمل على عدم تكرار الأزمات مستقبلاً في جامعات المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

**خصائص الأزمة:** يرى حمزة وبعلي (2020: 23-24) أن الأزمة تتصف بالعديد من الخصائص أبرزها:

**1. المفاجأة:** هي أمر غير متوقع يقوم الشخص بالتخطيط المحكم للاستفادة من النتائج المتوقعة.  
**2. التهديد:** وهو قيام طرف بتهديد طرف آخر بغية الانتقام منه والحصول على ما يريده من الطرف الآخر.

**3. نقص المعلومات:** وهو ما ينتج عنه تخبط في العمل وعشوائية مطلقة فيه.

**4. السرعة والتداخل والتعقيد:** وهو السيطرة على المشكلة وعلى تفاصيلها وتعد تلك عملية صعبة.

**5. التغير في العلاقات:** وهو ينتج عن التوتر بين أعضاء المنظمة.

**6. ضيق الوقت:** ويؤدي ذلك الى عدم وجود مجال للتفكير العميق مما يسبب ارباكاً وتوتراً كبيراً.

**7. التكاليف العالية:** فحل الأزمة يتطلب تكاليف مادية عالية ترهق المؤسسة وتضيف عليها أعباءً جديدة.  
**أبعاد الأزمة:** تتمثل أبعاد إدارة الأزمات كما أشار إليها (الديراوي، 2020: 33) في الآتي:

**1. البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة؟ والمدى الحالي الذي ما زالت قائمة خلاله، وتوقعات استمرارها مستقبلاً؛ لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات، والإجراءات التي تسهم في القضاء على الجذور التاريخية، وإجراءات مواجهتها مستقبلاً.

**2. البعد الموضوعي:** ويعني معرفة موضوع الأزمة، ونوعها، هل هي اجتماعية، أو سياسية، أو اقتصادية، أو خليط من نوع، أو أكثر من تلك الأنواع؟ كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.

**3. البعد التأثيري:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة، وغير مباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار، فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة، وعلى الأمن بصفة خاصة، بوضع الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.

**4. البعد المكاني:** ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة، والمنطقة، أو المناطق التي كانت، ولا زالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على الجماعات المتطرفة في منطقة ما، فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور تلك الجماعات.

**5. البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

**6. البعد المؤسسي:** ويتعلق بتحديد الجهات، والأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات، وتطبيق السياسات الإدارية، والتنظيمية للأزمة.

**7. البعد البيئي:** ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة، والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها، وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حالياً، ومستقبلياً.

**معوقات إدارة الأزمة:** لا شك أن إدارة الأزمات تواجه معوقات عدة تعيق مواجهة الأزمة وتتمثل في الأزمة ذاتها، والجهة الفاعلة للأزمة، والبيئة الداخلية، والخارجية للأزمة، وذكر الضحيان (101: 2015): بعض المعوقات التي تقف عائقاً أمام إدارة الأزمات وفيما يلي سرد لها:

**1. إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية، وتضع تصورات لما سيحدث، وهو قد يكون مرفوضاً، وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بمعنوية عالية.**

**2. إدارة الأزمات ليس لها أهمية في الوقت الحالي.**

**3. الكثير عند بدء النشاطات لا يتوقعوا حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.**

**4. حجم المؤسسة كفيل بحمايتها من الأزمات.**

**5. النشاط نجح فيه الكثير من المؤسسات قبلنا؛ لذلك يسير العمل بدون أزمات.**

**6. المؤسسة تسير على خطى مؤسسات ناجحة عديدة.**

**المؤسسة لم تتعرض لما يشكل أزمة فلماذا نتوقع الأسوأ.**

## الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، والذي يعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير؛ للوصول إلى استنتاجات.

**منهجية الدراسة وإجراءاتها: منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة وجمع معلومات عنها وهذا يتطلب عدم التحيز، ودراسة الحالة، وكذلك المسح الشامل لما يتعلق بهذه المشكلة (عيد القادر 2011: 58).

**مجتمع الدراسة:** المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين بالمناصب العليا بالجامعات الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة وهي (جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر) من المسميات الوظيفية التالية (رئيس قسم أكاديمي، ورئيس قسم إداري، ومدير إداري) والبالغ عددهم (312) مفردة، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع الاستبيان على جميع مجتمع الدراسة، وذلك من خلال إرسالها إلكترونياً، حيث تم استرداد (305) استبانة من أفراد المجتمع، بنسبة استرجاع كبيرة جداً بلغت (97.75 % من حجم المجتمع الأصلي).

**أداة الدراسة:** تم إعداد استبانة حول "دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية وهي: البيانات الشخصية والوظيفية عن المستجيبين (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الجنس، سنوات الخدمة)، ومحور المتغير المستقل (القيادة الرشيقة)، ويتكون من (28) فقرة، موزع على (4) محاور. والمتغير التابع وهو: (إدارة الأزمات)، ويتألف من (15) فقره. وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما جاء بالعبارة وبالعكس صحيح.

## صدق الاستبانة: صدق المقياس:

**أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity:** من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات لمحاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة. **ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity:** يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويوضح مدى ارتباط كل محور من الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ثبات الاستبانة **Reliability:** الباحث تحقق من ثبات الاستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3)

جدول (3) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، عرض لخصائص المستجيبين وفق البيانات الشخصية

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
المرونة	7	0.864	0.930
استشراف المستقبل	7	0.892	0.944
التفكير الإبداعي	7	0.939	0.969
التحسين المستمر	7	0.912	0.955
القيادة الرشيقة	28	0.971	0.985
إدارة الأزمات	15	0.928	0.963
جميع فقرات الاستبانة	43	0.976	0.988

الجدول رقم (4) الوصف الإحصائي لبيانات المستجيبين

دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		المؤهل العلمي
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
154	50.5	90	29.5	61	20.5	
15 سنة فأكثر		من 10 سنوات - أقل 5		من 5 - أقل 10		سنوات الخدمة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
219	71.8	55	18.0	31	10.5	
إناث			ذكور			النوع الاجتماعي
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
125	12.8	39	87.2	266		
50 فأكثر		40- أقل من 50		30- أقل 40		الفئة العمرية
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
125	41.0	134	43.9	46	15.1	
مدير إداري		رئيس قسم إداري		رئيس قسم أكاديمي		المسمى الوظيفي
العدد	%	العدد	%	العدد	%	
79	25.9	95	31.1	131	43%	

يتضح من جدول السابق رقم (4) أن (87.2%) ذكور من عينة الدراسة، بينما الإناث (12.8%). ويعزو ذلك الباحث هذه النسبة أنها تتسجم مع التعداد السكاني في المحافظات الجنوبية، وذلك حسب إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لعام (2019). وأن نسبة (43.9%) من العينة أعمارهم من 40-أقل من 50 سنة، و(41%) 50 سنة فأكثر، ونسبة (15.1%) أعمارهم من 30-أقل من 40 سنة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة عمل القيادات الجامعية يتطلب أصحاب هذا السن المتوسط من العاملين. ويظهر الوصف أن (50.5%) من عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية دكتوراه، و(29.5%) مؤهلاتهم العلمية ماجستير، و(20%) مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأعمال القيادية الإدارية هي في الأساس مؤسسات أكاديمية تتطلب أصحاب المؤهلات العلمية العليا؛ ما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية واستغلال الموارد المتاحة، والتكيف مع المتغيرات. وبالنظر إلى المسمى الوظيفي فقد أظهرت نتائج الوصف أن النسبة الأكبر بمسمى رئيس قسم أكاديمي، يليه رئيس قسم إداري، وأخيراً مدير إداري. ويعزو الباحث ذلك إلى أن سبب النسبة الأكبر من المسمى الوظيفي من رئيس القسم الأكاديمي طبيعي وذلك؛ لتخصص محل عينة الدراسة وهي الجامعات الفلسطينية وما تتضمنه من غالبية أكاديمية، كما وتظهر الإحصائيات أن (71.8%) خبراتهم 15 سنة فأكثر وهي النسبة الأكبر، يليها الذين خبرتهم من 10- أقل من 15 سنة بنسبة، ثم الذين خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات. ويعزو الباحث ذلك إلى أنها نتيجة لأن الأشخاص الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر، قد التحقوا بوظائف الجامعات مبكراً، ويدل هذا أن المبحوثين لديهم خبرة كافية في مجال عملهم، مما يزيد من مصداقية نتائج الدراسة.

المحك المعتمد في الدراسة: حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك الذي اعتمد للدراسة وهو كالاتي:

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 10 % - 28 %	من 1 - 2.8
منخفضة	أكبر من 28 % - 46 %	أكبر من 2.8 - 4.6
متوسطة	أكبر من 46 % - 64 %	أكبر من 4.6 - 6.4
كبيرة	أكبر من 64 % - 82 %	أكبر من 6.4 - 8.2
كبيرة جدا	أكبر من 82 % - 100 %	أكبر من 8.2 - 10

جدول (5) - (ozen et al.,2012).

**تحليل فقرات الاستبانة:** أولاً: تحليل فقرات المتغير المستقل (القيادة الرشيقة) والمتغير التابع (إدارة الازمات). تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول(3).

**جدول (6) تحليل أبعاد المتغير المستقل (القيادة الرشيقة)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات)**

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
المرونة.	6.88	1.538	68.77%	1	كبيرة
استشراف المستقبل.	6.75	1.674	67.47%	4	كبيرة
التفكير الإبداعي.	6.79	1.714	67.88%	3	كبيرة
التحسين المستمر	6.80	1.704	68.02%	2	كبيرة
جميع فقرات القيادة الرشيقة	6.80	1.597	68.04%		كبيرة
المتغير التابع (إدارة الازمات)	6.89	1.547	68.91%		كبيرة

من الجدول السابق رقم (6) تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات القيادة الرشيقة جميعها يساوي (6.80)، (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي (68.04%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة الرشيقة بشكل عام، ويفسر الباحث تلك النسبة جيدة جدا لوجود قاعدة مناسبة لتطبيق فقرات القيادة الرشيقة بالجامعات الفلسطينية، ولكنها تحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتعزيز لكي تصبح الجامعات رشيقة.

**اختبار فرضيات الدراسة:** اعتمد الباحث في صياغته للفرضيات على أربع فرضيات أساسية، وحدد الاختبار الإحصائي المناسب لكل فرضيه كما يأتي: **جدول (7)**

البيان	الاختبار الاحصائي اللازم	الفرضية	رفض الفرضية الصفرية و قبول البديلة
اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع	معامل ارتباط بيرسون	الأولى الرئيسية	إذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05

اختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة والتابعة	تحليل الانحدار الخطي المتعدد	الثانية الرئيسية	ذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05
اختبار وجود فروق من عددها بين إجابات المبحوثين	تحليل t لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي	الثالثة الرئيسية	ذا كانت مستوى الدلالة أقل من 0.05

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين دور أبعاد القيادة الرشيقة (المرونة في التعامل مع القيود الإدارية – التفكير الإبداعي – استشراف المستقبل - التحسين المستمر) في إدارة الأزمات.

### جدول (8) يوضح أنواع الارتباط واتجاه العلاقة بين المتغيرين

نوع العلاقة للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل بيرسون للارتباط	البيان	
ارتباط طردي قوي	*0.000	0.937	معامل الارتباط بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية	1
الارتباط طردي قوي	*0.000	0.865	معامل الارتباط بين المرونة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية	2
ارتباط قوي طردي	*0.000	0.889	معامل الارتباط بين استشراف المستقبل وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية	3
ارتباط طردي قوي	*0.000	0.923	معامل الارتباط للتفكير الإبداعي وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية	4
الارتباط طردي قوي	*0.000	0.929	معامل ارتباط بين التحسين المستمر في إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية.	5

\*الارتباط دال إحصائياً وذلك عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين بند (1) في جدول (8) أن معامل الارتباط يساوي (0.937)، كما أن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (0.05)، وبهذا يتم الرفض للفرضية الصفرية وقبول البديلة، وبالتالي يمكن استنتاج أنه توجد علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن القدرة المعرفية والخبرة الإدراكية والانتماء التنظيمي للقيادة الجامعية واستخدام المرونة والتحسين المستمر والتفكير الإبداعي واستشراف المستقبل، هو السبب في وجود العلاقة الطردية القوية، ما يعني إن زيادة درجة القيادة الرشيقة يؤدي إلى زيادة مستوى فاعلية إدارة الأزمات. وهذه النتائج اتفقت مع دراسات مثل دراسة (اللحام، 2020).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المرونة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استشراف المستقبل وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحسين المستمر وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول متغيرات الدراسة (القيادة الرشيقة، وإدارة الأزمات) تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

#### جدول (9) تحليل الانحدار الخطي المتعدد- الفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات المستقلة	المعاملات (B) الانحدار	Std. Error	بيتا المعيارية	قيمة اختبار T	قيمة الاحتمالية Sig.	دال/غير دال
الثابت	0.818	0.134		6.081	0.000	دال
المرونة	0.117	0.049	0.117	2.412	0.016	دال
استشراف المستقبل	0.023	0.056	0.025	0.410	0.682	غير دال
التفكير الإبداعي	0.321	0.056	0.356	5.753	0.000	دال
التحسين المستمر	0.431	0.049	0.475	8.825	0.000	دال
معامل الارتباط = 0.9450				معامل التحديد المُعدَّل = 0.891		
القيمة لاختبار F = 624.089				قيمة احتمالية = 0.000		

من الجدول السابق (9) يبين المعامل للارتباط = (0.946)، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.891)، وهذا يعني أن (89.1%) من التغيير في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والمتغيرات المستقلة التي تم اعتمادها في النموذج، والنسبة المتبقية (10.9%) قد تعود لعوامل أخرى تؤثر في مهارات التكيف مع ظروف العمل لا يتضمنها النموذج. وبلغت قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت (624.089)، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني صلاحية النموذج الإحصائي للتحليل.

- المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات هي ثلاث متغيرات من أصل أربع متغيرات وهي (المرونة، والتفكير الإبداعي، والتحسين المستمر) حيث كانت القيمة الاحتمالية أقل من (0.05)، مما يعني وجود أثر إيجابي لكل من (المرونة، والتفكير الإبداعي، والتحسين المستمر) على إدارة الأزمات، والمتغيرات غير المؤثرة هي (استشراف المستقبل) حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود أثر لاستشراف المستقبل على إدارة الأزمات.

- والمتغيرات غير المؤثرة هي (استشراف المستقبل) حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05)، مما يعني ضعف التأثير لاستشراف المستقبل على إدارة الأزمات .

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الرشيقة بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى لهذه المتغيرات الشخصية (الجنس، سنوات الخدمة، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي). وبالتالي تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. وكذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ان كان توجد فروق ذات دلالة إحصائية وهذا اختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. ويشترك من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى الجنس. تبين من نتائج

التحليل الاحصائي أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T- لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، وبالتالي يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول (القيادة الرشيقة) تعزى إلى الجنس. وهذا يدل على الإدراك المشترك لمستوى القيادة الرشيقة الموجود بالجامعات الفلسطينية. مما سبق الباحث يستنتج أن العاملين من كلا الجنسين يعملون في بيئات متشابهة وجميعهم يعايشون نفس الظروف ويتكيفون معها أي أنهم جميعاً في مركب واحد ويقع عليهم نفس التأثير ويعيشون نفس الظروف وهذا ما جعلهم يُجمعون على مستوى واحد من القيادة الرشيقة، إذ أن العديد من العوامل والخصائص البيئية تعد قواسم مشتركة فيما بينهم وقد أترت بالفعل على إجاباتهم فكانت متشابهة.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية المحافظات الجنوبية تعزى إلى الفئة العمرية. القيمة الاحتمالية (Sig) تبين أن مقابلة اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى الفئة العمرية. أي أن تقديرات العاملين حول القيادة الرشيقة لا تختلف باختلاف الفئة العمرية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم العاملين هم من الفئة الواعية لأهمية السير بالجامعة نحو التقدم من خلال ما يتمتعون من خبرات ومهارات وطاقات وقدرات وانتماء حقيقي لصالح جامعتهم.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيقة في جامعات فلسطينية بالمحافظات الجنوبية تعزى إلى المؤهل العلمي. من نتائج التحليل الاحصائي تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي هي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، ويمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول القيادة الرشيقة بجميع أبعادها تعزى إلى المؤهل العلمي. أي أن تقديرات العاملين حول القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لا تختلف باختلاف المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين يدركون أهمية القيادة الرشيقة بالنسبة للجامعة، وأنه على الرغم من تباين مؤهلاتهم العلمية، إلا أن العديد منهم قد يعملون في نفس القسم أو نفس الدائرة، وقد يكونوا تلقوا نفس الدورات، وبالتالي فإن إجاباتهم حول موضوع الدراسة متشابهة.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية الجنوبية تعزى إلى المسمى الوظيفي. واتضح ان القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن الاستنتاج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى المسمى الوظيفي. أي أن تقديرات العاملين حول القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لا تختلف باختلاف المسمى الوظيفي. ويعزو الباحث ذلك إلى هؤلاء الموظفين هم زملاء على الرغم من اختلاف مساهم الوظيفي، وهم يعملون في بيئة عمل واحدة، ويوجد لديهم اعتقادات متشابهة حول المهام والعمل، كما أن السنوات التي قضاها معا في العمل قد جعلت إجاباتهم متقاربة ومتشابهة على الرغم من اختلاف مسمياتهم الوظيفية وتنوعها.

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخدمة. بينت التحليلات أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لكل المحاور والدرجة الكلية للمحاور، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيقة تعزى إلى سنوات الخدمة. أي أن تقديرات العاملين حول القيادة الرشيقة في الجامعات الفلسطينية الجنوبية لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع العاملين في جميع مستوياتهم الوظيفية يشعرون بنفس ظروف العمل ويعملون في نفس البيئة ونفس المهام على اختلاف سنوات الخدمة لديهم.

**الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول إدارة الأزمات في جامعات فلسطين الجنوبية والتي تعزى لمتغيرات شخصية هي (المسمى الوظيفي، الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وبهذا تم استخدام اختبار "T" لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية. وكذلك تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر. **وأشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية الجنوبية تعزى إلى الجنس. تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار " T- لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة (0.05). ومن خلال ذلك يمكن استنتاج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المستجيبين حول (إدارة الأزمات) تعزى إلى الجنس. وهذا يدل على الإدراك المشترك لمستوى مهارات التكيف مع ظروف العمل الموجود بالجامعات الفلسطينية. ومما سبق يستدل الباحث إلى أن ممارسة القيادة تسمح على إشراك كلا الجنسين في المهام والأنشطة وعمليات تأهيل وتطوير الموظفين، والدورات التدريبية والاجتماعات الدورية، وذلك يبرر النتيجة السابقة.

2. توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات لدرجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية الجنوبية تعزى إلى الفئة العمرية. أظهرت الدراسة أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول إدارة الأزمات تعزى إلى الفئة العمرية. أي أن تقديرات العاملين حول إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية لا تختلف باختلاف الفئة العمرية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعمل على تطوير الكادر البشري لديها بشكل مستمر وتحفيزه على إدارة التغيير وذلك كل حسب موقعه ومسماه الوظيفي، وذلك بغض النظر عن العمر، في حين أن هناك تقارباً كبيراً في الأجيال بحيث بلغ الذين أعمارهم (40 عام فأكثر) حوالي (80%) من إجمالي عينة الدراسة، وهذا ربما يبرر النتيجة السابقة والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الفئة العمرية في إدارة الأزمات.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي. من التحليل الإحصائي ظهر أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار تباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويمكن الاستنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى إلى المؤهل العلمي. أي أن تقديرات العاملين حول إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية تختلف باختلاف المؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العاملين في المناصب القيادية في الجامعات يتم تحديد أسلوب التعامل معهم كالترقيات والتفويض والتدريب والحوافز وفقاً لأهمية المؤهل العلمي، كون المؤسسات تتبع المجال الأكاديمي بالأساس، في حين أن هناك فجوة واضحة بين المستويات التأهيلية حيث تفرد الدكتوراة بنسبة (50%) تقريباً، والنسبة الباقية كانت لصالح الماجستير والبيكالوريوس، وبالتالي قد يكون لذلك دور في وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي في إدارة الأزمات. وللكشف عن الفروق الإحصائية الخاصة بإدارة الأزمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء اختبار شافيه وتبين من أن الفروق كانت لصالح حملة شهادة البكالوريوس مقابل حملة الدكتوراه، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي الفئات.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمدن الجنوبية تعزى للمسمى الوظيفي. ظهر من نتائج التحليل الإحصائي أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المستجيبين الدراسة حول إدارة الأزمات تعزى إلى المسمى الوظيفي. الباحث يرجع ذلك إلى أن جميع العاملين في جميع

مستوياتهم الوظيفية يخضعون إلى عمومية النشاط الإداري، وهذا أمر جيد ومؤشر جميل يدل على وحدة النظام وقوة الثقافة التنظيمية، كما أنهم يشعرون بالرضا عن النظام المعمول به. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية -الجنوبية ترجع إلى سنوات الخدمة. تبين من التحليل أن القيمة الاحتمالية (Sig.) التي تقابل اختبار "تباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات المستجيبين حول إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخدمة. أي أن تقديرات العاملين حول إدارة الأزمات لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة.

## النتائج والتوصيات:

### أولا النتائج:

1. تشير آراء عينة الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الرشيدة بالجامعات الفلسطينية بلغت مستوى كبيراً؛ بوزن نسبي: (68.04%)، وقد حازت الأبعاد على الترتيب التالي، حيث أن المرونة حصل على الترتيب الأول، وثم التحسين المستمر، ثم التفكير الإبداعي، وأخيراً استشراق المستقبل.
2. تشير آراء عينة الدراسة إلى أن مستوى إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية يتعزز بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (68.91%).
3. توجد علاقة طردية وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرشيدة وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد القيادة الرشيدة المتمثلة في (المرونة، التفكير الإبداعي، التحسين المستمر) في إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية الجنوبية.
5. عدم وجود أثر لاستشراق المستقبل على تعزيز إدارة الأزمات بالجامعات الفلسطينية.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات المستجيبين حول القيادة الرشيدة (المرونة، التفكير الإبداعي، التحسين المستمر، استشراق المستقبل) وإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المؤهل العلمي.

### ثانياً: التوصيات:

- في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصي بالتالي:
1. الاطمئنان إلى الممارسات المرنة في قيادة العاملين ودعم الأفكار التي تدعو إلى ذلك لما لها من أثر قوي في تكيف العاملين مع التطورات التي تفرضها تحديات ظروف العمل.
  2. الاستمرار في التوجيهات القيادية الخاصة بدفع عجلة التحسين المستمر لما لها أثر كبير في تحقيق استجابة العاملين إلى تحديات ظروف العمل داخل الجامعات.
  3. تحييد الأنظمة الجامعية عن المؤثرات السياسية والمعوقات التنظيمية التي تعاني منها فلسطين ويعاني منها قطاع غزة على وجه الخصوص، الأمر الذي يحسن من القدرة على استشراق المستقبل.
  4. عدم التردد في القرارات التي من شأنها تحديث الأنظمة الداخلية؛ لمواكبة التطور.
  5. تشجيع نمو ثقافة التعلم المؤسسي المستمر بما يتيح فرصة التعرف على مفاهيم قيادية عصرية على رأسها القيادة الرشيدة باعتبارها مدخل مهم وحيوي للارتقاء بأداء الجامعات بشكل عام.
  6. ضرورة اعتماد تقرير سنوي لمدى توفر متطلبات القيادة الرشيدة في جامعات المختلفة، والإفصاح عن النتائج للعاملين وذلك لتقليل الهدر وضبطه.

## المراجع

1. اسماعيل، سماء احمد (2018). "مدى ممارسة الرقابة الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة القرارات في المنظمات غير الحكومية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر، غزة.
2. جاسم، رغد جمال (2016). "انعكاس منهج الإدارة الرشيدة على ممارسات إدارة الموارد البشرية"، بحث ميداني في شركات الاتصال، (زين، أسيا سيل)، جامعة بغداد، العراق.

3. جوهري، علي صالح والزكي، أحمد عبد الفتاح وجوهري، هبة مسعد محمد (2022) "إدارة أزمات مدارس التربية الخاصة بمحافظة دمياط: واقعها ومتطلباتها"، مجلة كلية التربية بدمياط، جامعة دمياط-كلية التربية، المجلد 83، ص ص 77-108.
4. حسين، سنان قاسم، (2020): " دور التخطيط الاستراتيجي في أساليب إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة دهوك"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية العدد 1، ص ص 327-343.
5. حمزة، بعلي، ومحمد، بنينة، (2020): " أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الاداء التسويقي للبنوك التجارية الجزائرية دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية"، المجلد، 34، العدد 2، ص ص 485-504، جامعة قائمة (الجزائر).
6. الديراوي، أيمن حسن، (2020): " التخطيط الاستراتيجي ودوره في ادارة الأزمات. دراسة حالة معهد الأمل للإيتام في قطاع غزة"، مجلة اقتصاد المال والأعمال العدد 3، ص ص 118-142.
7. الزعنون، محمد منصور ومزهر، رمزي عطية (2019). "ممارسات القيادة الابتكارية وأثرها في تحقيق الريادة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين في بنك القدس بمحافظة قطاع غزة"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، ع (12)، كانون الأول 2019.
8. السعيد، داود (2018)، "أثر أنماط القيادة علي نجاح إدارة التغيير بالمؤسسات الجزائرية"، الدراسة لحالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة قاصدي بورقلة.
9. الضحيان، أحمد: " مراحل إدارة الأزمات وسبل تطويرها"، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015.
10. عبد الجليل، سمير (2019). "الخصائص السيكمترية لمقاييس مهارات التفكير الإبداعي لدي عينة من طلاب الصف الثاني الثانوي"، مجلة الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، مركز الإرشاد النفسي، ع 57، ص (91 – 113).
11. عبد القادر، محمود (2011). مناهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية، دار التوحيد للنشر، الرياض، السعودية.
12. العصيمي، خالد، بن محمد، حمدان (2020). "مهارات القيادة العالمية لدي القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف"، أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، قسم القيادة والسياسيات التعليمية، المجلد 36، العدد 2، فبراير، السعودية.
13. علوط، فتحية (2022) "دور جودة المعلومات في رفع كفاءة إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية لمؤسسة جازي لمؤسسة الجلفة"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 7، العدد 1، ص ص 570-581.
14. عمر، دعاء، (2020). "تحسين ممارسات الرقابة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالگردقة، جامعة جنوب الوادي، المجلد (3) العدد (1)، 2020.
15. الفتلاوي، ميثاق هاتف (2017). " العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال دور وسيط للالتزام التنظيمي"، وهو بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 7، ع 4.
16. اللحام، محمود عاشور محمد (2020). "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة الأقصى للإدارة الرشيقة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
17. مجلد، أمجاد طارق (2022) " لتعلم الالكتروني في الأزمات: القلق من استخدام التقنية والكفاءة الذاتية في الحاسوب ودورها في تهيئة أعضاء هيئة التدريس للتعليم عن بعد"، المجلة المصرية للدراسات المتخصصة، جامعة عين شمس-كلية التربية النوعية، العدد 33، ص ص 71-98.
18. Ali and Lohman, (2016): 35 Idris, Wael Mohamad & AL Rubaie, (2013), Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of Management and Strategy, Vol. 4, No. 2. and Foundation Universities in Turkey. International Journal of Social.
19. Boyd, B.; Moore, L.; Williams, J.; Elbert, E. (2011). Entry-Level Competencies Needed for Global Leaders. International Leadership Journal, 3(1), 20-39.
20. Crosbie, Rowena (2005): Learning the soft skills of leadership contemporary management determinants and methods of measurement.