

البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة covid-19: دراسة ميدانية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية

**Factorial structure of the leadership practices during the crisis of Covid-19 pandemic
Case study Air Algeria company**

د.تبانى رزيقة¹

جامعة باجي مختار عنابة - الجزائر

razikatabani@gmail.com

تاريخ النشر: 2022/03/03

تاريخ القبول: 2021/12/20

تاريخ الاستلام: 2021/ 09/11

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة covid-19 لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية، شملت الدراسة عينة مكونة من 150 فردا ممن تجاوزوا مع أهداف الدراسة، يعملون في مناصب وظيفية مختلفة في أربعة وكالات جهوية تابعة للشركة. حيث تم التأكد من صدق وثبات المقياس على عينة قوامها 50، أما إجابات العينة المتبقية (100) فقد تم اخضاعها للتحليل العاملي الاستكشافي، باستخدام طريقة المكونات الرئيسية (PCA)، والتدوير المتعامد بطريقة varimax. وقد أسفر التحليل العاملي لعبارات المقياس عن استخلاص 3 عوامل، فسرت ما نسبته 74,13% من التباين الكلي، وتمت تسميتها على النحو التالي: العامل الأول «المرونة التنظيمية وإظهار التعاطف مع المآسي الإنسانية»، العامل الثاني «الحفاظ على الشفافية والاتصال الفعال والتعاون مع أصحاب المصالح»، العامل الثالث «التمكين، الهدوء، التفاؤل الحذر والقدرة على صناعة القرارات في ظل التباس الحقائق».

الكلمات المفتاحية: البنية العاملية، الممارسات القيادية، أزمة، جائحة، covid-19

Abstract:

This study aimed to explore the factorial structure of Leadership practices during COVID-19 pandemic scale at the Air Algeria Company, on a sample of 150 individuals who responded to the study's objectives, working in four regional agencies affiliated to the company. The validity and reliability of the scale were confirmed on a sample of 50 individuals, while the answers of the remaining sample (100 individuals) were subjected to exploratory factor analysis using the principal components method (PCA) and orthogonal rotation by varimax, resulted in extracting 3 factors, explained a percentage of 74.13% of the total variance, and were named as follows:

The first factor "Organizational flexibility and demonstrating empathy with the human tragedy", the second factor "Maintain transparency collaborate and Communicating effectively with stakeholder", the third factor is "Empowerment, calmness, bounded optimism and ability to making decisions amid uncertainty".

Key words: Factorial structure, Leadership practices, crisis, Covid-19 pandemic

مقدمة:

في ظل أزمة جائحة كورونا يتجه قادة منظمات الأعمال إلى التركيز بشكل أساسي على إعادة بعث نشاط منظماتهم من خلال وضع خطط لإدارة الأزمة، ومن أجل إنجاح هذه الخطط لا بد أن تقوم القيادة بانتهاج ممارسات جديدة وتطوير كفاءاتها القيادية، بشكل يسمح بالاحتفاظ بأهم أصولها المتمثلة في رأس المال البشري، الذي يعتبر المساهم الرئيسي في تطوير أعمال وتحقيق نجاحها في الأسواق المستهدفة، ويعزز علاقتها التعاونية مع باقي أصحاب المصالح.

ومما سبق، يجب توجيه التخطيط نحو تحقيق أهداف الاحتفاظ بأعلى مستوى من إنجازات الموظفين، واستخدام المهارات والمؤهلات التي يمتلكونها، والاستغلال الأمثل لكفاءاتهم من أجل ضمان مستويات عالية من الأداء؛ ففي ظل أزمة جائحة كورونا الحالية وما يصاحبها من خطر وتأثير سلبي كبير على الموظفين نتيجة مرضهم أو خوفهم من المرض ونشر المرض لأحبائهم وعائلاتهم، وكذا مرورهم بتجارب مؤلمة بسبب فقدانهم لأشخاص من معارفهم، تبرز الحاجة إلى توفير الدعم العاطفي والتأييد الكافي لهم من طرف القادة. كما تبرز الحاجة إلى مساعدتهم على التعامل مع التعقيد، والتكيف مع الواقع الجديد للعمل. وهذا ما يتعدى تحقيقه باستخدام الممارسات والأساليب القيادية التقليدية؛ إذ أن المشاكل الجديدة تستوجب دائما حلول وأدوات وأساليب جديدة، وسيرورة جديدة في صنع القرار، وممارسة الشفافية وتطوير القدرة على الاتصال الداخلي والخارجي.

إشكالية الدراسة

رغم تعدد الدراسات حول الممارسات القيادية في ظل الأزمات إلا أن أزمة جائحة covid-19، تختلف عن الأزمات التي شهدتها مجال الأعمال سابقا، من حيث التأثيرات الغير مسبوقه وطول فترتها الزمنية. حيث تشكل تحديات جديدة في مجال الممارسة القيادية خاصة بالنسبة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، التي عاشت ظروف الإقفال لفترة طويلة وأصبحت مهددة بالإفلاس، ولا يتوفر حاليا مقياس للممارسات القيادية في ظل هذه الأزمة، ومن خلال ما تم عرضه سابقا تأتي أهمية طرح مشكلة الدراسة والمتمثلة في، محاولة اكتشاف البنية العاملة لمقياس الممارسات القيادية في ظل أزمة جائحة covid-19، وذلك في حدود عينة الدراسة الحالية، وبالاعتماد على مختلف التوصيات المقدمة من الدراسات في هذا المجال البحثي، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

ما طبيعة البنية العاملة لمقياس الممارسات القيادية التي اعتمدها المسؤولين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، خلال أزمة جائحة covid-19 ؟

أهداف الدراسة

- بناء مقياس للممارسات القيادية خلال أزمة جائحة covid-19 ؛
- الكشف على طبيعة البنية العاملة لمقياس الممارسات القيادية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية في ظل الدراسة الحالية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في البحث في موضوع الساعة في مجال الأعمال، وهي الممارسات القيادية التي يجب أن يطورها ويعزز ممارستها المسؤولون في منظمات الأعمال، أما من الناحية الميدانية تعتبر دراستنا استكشافية تم استخدام أداة تحليل احصائي مهمة وهي التحليل العملي الاستكشافي، حيث تعد من أولى الدراسات التي تبحث في هذا المجال، وتحاول التأسيس لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة covid-19.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:**1- مفهوم القيادة**

على الرغم من تعدد واختلاف تعريف مفهوم القيادة بين الباحثين، إلا أن معظمهم يتفقون على ارتباط المفهوم بالتأثير المتعمد على الأفراد داخل المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها؛ فالقيادة هي عملية التأثير على الأفراد للعمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.¹ كما تعتبر محاولة للتأثير، والقدرة على جعل المرؤوسين خاضعين.²

كما يشير المفهوم إلى القدرة على اتخاذ قرارات مهمة بشأن حل المشكلات وليس فقط مجرد تشخيصها وتحليلها،³ والقدرة على توقع المستقبل وتصوره، والحفاظ على المرونة، والتفكير الاستراتيجي، والبدء في التغييرات التي ستخلق ميزة تنافسية في المستقبل. ويتمثل جوهر القيادة في إدارة الأفراد والأفكار، ورأس المال الاجتماعي المستمد من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة. وتنطبق دروس القيادة في الأزمات على القيادة بشكل عام: الحوكمة الرشيدة، والنزاهة الشخصية، وتطوير القدرات، وتجهيز الموظفين، والتعبئة الفعالة، والتواصل الجيد، والحضور والاستجابة للاحتياجات الضرورية.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن ملاحظة أن القيادة ليس سمة أو خاصية، بل عملية ديناميكية تفاعلية تقع ما بين القائد والتابعين. فالقيادة عملية يقوم بها شخص يؤثر على الآخرين من خلال شخصيته من أجل تحقيق الأهداف. كما أن ممارسة القيادة تجعل القائد أكثر خبرة ومعرفة ومهارة ما يجعله مع الوقت أكثر تماسكا وقوة، وستؤدي إلى ربط مهارات القائد ومعرفته التي تشكل رؤيته البراغماتية، بشكل مباشر بصفاته أو سماته التي تضفي عليه طابعاً فريداً، مثل الشخصية والقيم والمعتقدات والأخلاق.⁵

2- أبعاد القيادة:

يمكن النظر لمفهوم القيادة وتحليله من زوايا مختلفة وبطرق مختلفة، لكن عموماً يمكن تحديده من خلال دراسة أبعاده المتعددة، والتي لخصها انطلاقاً من مختلف الإسهامات البحثية في خمسة أبعاد أساسية تتمثل في:⁶

1-2 التوجيه والتأطير:

القائد هو المسؤول الذي يخطط وينظم ويوجه وينسق ويتحكم في أنشطة مجموعته، يخبر الجميع بما يتوقعه منه ويفرض اللوائح والإجراءات التي تحكم العمل والسلوك. إنه إداري يعمل بشكل جيد عمله، ويؤدي بشكل كامل الدور الذي يستحقه قانونياً وبكل جدارة واستحقاق، بالعمل تحت إشرافه يعرف الموظفون إلى أين يتجهون ولا تضيع جهودهم بسبب نقص التخطيط والتنظيم.

2-2 التشجيع على التميز:

يصعب سرد السلوكيات التي تتقاطع معها، ولكن بشكل عام، فهي تلك التي تتضمن تحديد أهداف عالية للمجموعة وتشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم. حيث يكون القائد القوي مثلاً للآخرين على العمل المستمر والمتقن، ويظهر نفسه مطالباً بجودة وكمية العمل المنجز. حيث لا يعد إدارياً بسيطاً، إنما قائد حقيقي يخلق مناخاً من الحماس للمهمة المطروحة، ويرفض أي شكل من أشكال الأداء المتوسط.

2-3 العلاقات الإنسانية:

تجمع بين جميع السلوكيات التي تُظهر القائد على أنه مهتم بمشاعر واحتياجات ورغبات الموظفين؛ فهو ودود ويسهل التعامل معه، و يحترم الموظفين ويعاملهم على قدم المساواة، ويسعى إلى خلق جو وظروف ممتعة. كما يساعد الموظفين على حل مشاكلهم، ويشرح تصرفاته وقراراته، ويحذر مقدماً عند إجراء تغييرات تعتبر ضرورية.

2-4 المشاركة:

يجب أن يظهر سلوك القائد أنه يريد إشراك الرؤوسين في جميع القرارات التي تمهمهم، من أجل تحقيق ذلك، يقوم بتوصيل جميع المعلومات المتاحة، ويلتمس آراء وردود فعل الموظفين، ويشركهم في تعداد ومناقشة واختيار البدائل، ويضمن أن الجميع قادر على التعبير بحرية. أخيراً، يفوض السلطة والمسؤوليات إلى أقصى حد ممكن.

2-5 التشجيع على العمل ضمن فرق العمل:

يهدف القائد إلى تطوير وتشجيع السلوكيات التي تخلق روح العمل الجماعي، فريق موحد و متماسك، من خلال تنظيم اجتماعات رسمية وغير رسمية، ويعمل على تجنب النزاعات الشخصية، وفي حالة وقوعها سيجتهد في إيجاد حل لها. كما سيشتجع التواصل ما بين الموظفين والعمل معاً في مشاريع مشتركة، ومنه يشير هذا البعد إلى الجهود التي يبذلها القائد في سبيل تحسين سمعة المجموعة، والتأكد من أن الأعضاء فخورون بالانتماء إليها.

3- الممارسات القيادية أوقات خلال أزمة جائحة covid-19:

لا يحتاج القادة خلال الأزمات إلى تنفيذ خطة استجابة معدة مسبقاً، وإنما يحتاجون إلى تطوير كفاءات وانتهاج سلوكيات وتبني عقليات تمنعهم من المبالغة في رد الفعل اتجاه تطورات الأزمات، وتساعدهم على التطلع إلى المستقبل وتجاوز أزمة جائحة فيروس كورونا وغيرها من الأزمات المستقبلية. وحسب (Wooten&James)⁷ تشير كفاءات القيادة إلى المعرفة، أو المهارات أو القدرات التي تسهل قدرة الفرد على أداء مهمة. كما ينظر إلى القيادة على أنها عملية ديناميكية تتطور فيها الأدوار بمرور الوقت. ففي حالة الأزمات، تكون القيادة جماعية وديناميكية، ومهارات الإدراك والفهم تتطلب قادة من أجل تحديد مسارات العمل. لذلك، من المتوقع أن تشمل كفاءات قيادة الأزمات القدرة على: تنظيم وإدارة فرق العمل المتعددة، التعاون، صنع القرار، خلق القدرات التنظيمية من خلال التحلي بالمرونة وتفويض السلطة وتمكين الآخرين، إظهار التعاطف التعامل مع المآسي الإنسانية كأولوية، التواصل الفعال: الحفاظ على الشفافية وتوفير تحديثات مستمرة للأوضاع، والقدرة على التعلم من الأزمة.

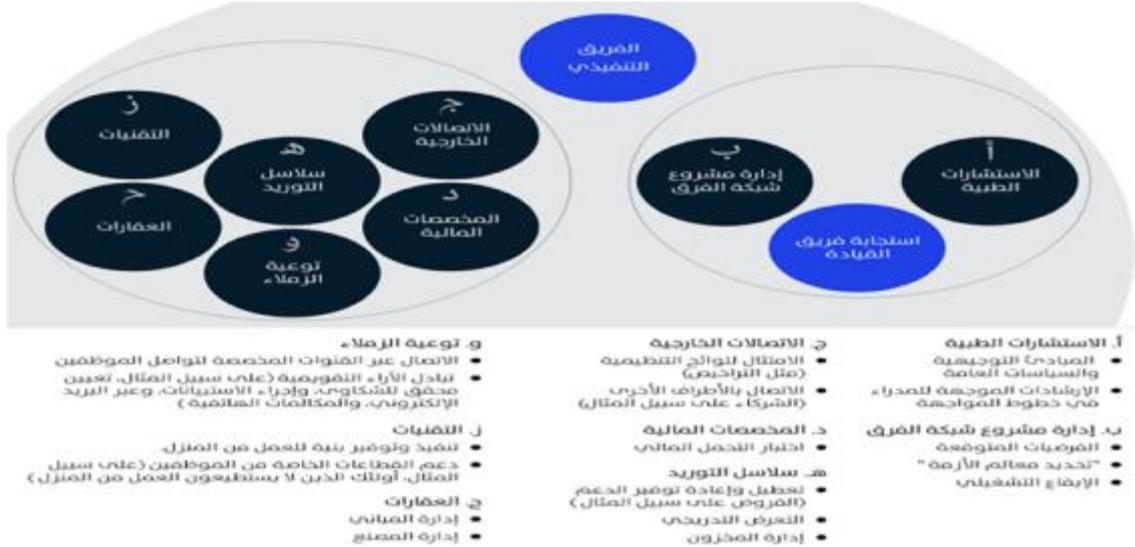
3-1 التنظيم من أجل التصدي للأزمة: قوة التواصل بين فرق العمل:

يرى الخبراء الاستشاريون في الشركة الاستشارية McKinsey⁸، أنه خلال الأزمات يجب على القادة التحلي عن اعتقادهم بأن الاستجابة الصادرة من قمة هرم السلطة وصولاً إلى قاعدته ستولد الاستقرار. ففي حالات الطوارئ المعتادة، يمكن لمنظمات الأعمال الاعتيادية الاعتماد على هيكلها القيادي، والأساليب التي تتبعها للسيطرة على الأوضاع وإدارة العمليات بنجاح، من خلال تنفيذ الاستجابة المنصوص عليها. ولكن في الأزمات المحاطة بعدم التأكد، يواجه القادة مشاكل غير مألوفة وغير مفهومة بدقة، وتقف مجموعة صغيرة تضم المسؤولين التنفيذيين ممن يتقلدون أعلى المناصب الإدارية عاجزة أمام جمع المعلومات، أو اتخاذ القرارات بسرعة كافية للاستجابة بفاعلية. كما يستطيع القادة خدمة منظمات الأعمال بشكل أفضل عن طريق تحديد أولويات واضحة للاستجابة، وتمكين الآخرين من اكتشاف وتنفيذ الحلول التي تخدم تلك الأولويات. ولتعزيز الحلول السريعة للمشكلات

وتنفيذ هذه الحلول في ظل تصاعد التوتر والفوضى، يمكن للقادة تنظيم شبكة من فرق العمل، تتمتع بقدرة كبيرة على التكيف مع الظروف الراهنة، وجمعها تحقيق هدف مشترك وتعمل معاً بالنمط ذاته كما لو كانوا أفراداً ينتمون إلى فريق واحد، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01:

شبكة الفرق التي تتولى مواجهة أزمة جائحة كورونا



Source: D'Auria, G., & Aaron, D. S. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. Retrieved from mckinsey: <https://mck.co/3vQ7IGo>

يتابع البعض منهم الجهود المبذولة بعيداً عن العمليات التجارية العادية، ويجدد البعض الآخر آثار الأزمة على الأنشطة التجارية المعتادة ويتولى متابعة إجراء التعديلات، مثل مساعدة الموظفين على التكيف مع معايير العمل الجديدة. ستشمل شبكة الفرق في كثير من الحالات مركزاً عصبياً متكاملأً يغطي أربع مجالات: حماية القوى العاملة؛ استقرار سلاسل التوريد؛ التواصل مع الزبائن؛ اختبار التحمل المالي، وبغض النظر عن نطاقها الوظيفي، فإن شبكات الفرق الفاعلة تتسم بالعديد من الصفات؛ فهي متعددة التخصصات، فأزمة جائحة كورونا تتصف بشدة التعقيد، مما يستدعي ضرورة إشراك خبراء من مختلف المجالات.

وبما أن هذه الشبكات مصممة للعمل، فإن مجرد التماس أفكار الخبراء ليس كافياً؛ بل يجب على الخبراء جمع المعلومات واستنباط الحلول ووضعها حيز التنفيذ وتطويرها بمرور الوقت. كما أنها تتصف بقدرة على التكيف، وإعادة التنظيم، والتمدد أو انكماش بتعلم الفرق للمزيد عن الأزمة مع تغير الظروف.⁹

2-3 تعزيز التعاون والشفافية

على القادة اعتماد الاتصال المنتظم ونشر كافة المعلومات حول نشاط منظمة الأعمال والمشاكل الناتجة عن أزمة جائحة كورونا، كما ينبغي عليهم تعزيز التعاون والشفافية عبر شبكة الفرق.¹⁰

حيثُ شكل توزيع السلطة وتبادل المعلومات إحدى الطرق لتحقيق هذه الغاية، أي من خلال توضيح أساليب عمل الفرق بنفسها. لكن قد تكون غريزة القائد خلال الأزمات دافعاً لتعزيز الانفراد بسلطة اتخاذ القرار، ومراقبة المعلومات والاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها إلا عند الضرورة، وفي حالة انتهاج هذا السلوك ستتشجع الفرق على فعل الشيء ذاته. وهنا يبرز جانب مهم

آخر لدور القائد، خاصة في الأجواء الانفعالية المتوترة التي تشيع إبان الأزمات، وهو تعزيز الأمان النفسي حتى يتمكن الجميع من مناقشة الأفكار والأسئلة والمخاوف بصراحة دون الخوف من التدايعيات؛ لأن ذلك سيشجع لشبكة الفرق الإنمام بالموقف ومعرفة كيفية التعامل معه من خلال مناقشة مفيدة.¹¹

3-3 التمكين والهدوء والقدرة على التعلم والتفاؤل الحذر

من الضروري لقادة الأعمال والمشرفين التحلي بأكثر مرونة ممكنة في معاملتهم مع الموظفين فهم غير مستعدين لمواجهة الأزمة ويحتاجون إلى التكيف مع الوضع الجديد، حيث ستعكس المرونة إيجاباً على أداء المنظمة أثناء وبعد الأزمة. وتتمثل إحدى الوظائف المهمة لكبار المسؤولين التنفيذيين في سرعة إنشاء هيكل عام لصناعة القرارات، بحيث تُحدد فيها المسؤوليات بوضوح تام، وتُسند عملية صناعة القرارات إلى الأشخاص المناسبين على مختلف المستويات. وبما أنه من الوارد أن يرتكب صناع القرار بعض الأخطاء، فيجب أن يكونوا قادرين على التعلم بسرعة وتصحيح أخطائهم دون المبالغة في رد فعل منظمهم أو شل حركتهم.¹³¹² من جهة أخرى، تمثل الخبرة أتمن صفة يتمتع بها القادة في حالات الطوارئ الروتينية، لكن في الأزمات ذات التأثيرات الكبيرة، تمثل شخصية القائد أهمية قصوى؛ فلا بد أن يكون القادة قادرين على توحيد الفرق وراء هدف واحد، ويعرضون عليهم المشاكل ويطلبون منهم البحث عن حلول لها. ومن أهم الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد "الهدوء المدروس"،¹⁴ إلى جانب "التفاؤل الحذر"، أو الثقة المغلفة بالواقعية، فإذا بالغ القادة في إظهار الثقة رغم وضوح تعقيد الظروف في وقت مبكر من الأزمة، سيخاطرون عندها بفقدان مصداقيتهم؛ ومن الأفضل أن يظهر القادة ثقتهم في عبور المنظمة على طريقة لتخطي موقفها الصعب مع اعترافهم في الوقت ذاته بصعوبة الوضع، وإدراك أبعاد الأزمة الغير المتوقعة، والبدء في التعامل مع الأمر من خلال جمع المزيد من المعلومات، وحين تمر الأزمة، سيكون عندئذ التفاؤل أكثر.

3-4 صناعة القرارات في ظل التباس الحقائق: التمهّل لتقييم الأمر والتنبؤ بالقادم ثم اتخاذ اللازم

يعد التمهّل للحصول على كافة الحقائق قبل تحديد ما يجب فعله، أكبر خطأ شائع يمكن أن يرتكبه القادة أثناء الأزمات؛ فقد يسود حالة عدم التأكد بشكل كبير لأن الأزمات تنطوي بطبيعتها على العديد من الأمور المجهولة والمفاجآت. ولذلك عليهم "التمهّل المؤقت ثم التقييم ثم التوقع"، حيث سيساعد القادة على الحفاظ على حالة من الهدوء المدروس، وتجنب المبالغة في رد الفعل تجاه المعلومات الجديدة فور ورودها. بينما تتطلب بعض اللحظات أثناء الأزمة اتخاذ إجراءات فورية، دون وجود وقت للتقييم أو التوقع، وسيجد القادة في نهاية المطاف أوقاتاً للتوقف والتفكير في المستقبل قبل اتخاذ المزيد من الخطوات.¹⁵ وبمجرد أن يتوصل القادة لقرار، عليهم التصرف بحسم وسرعة في اتخاذ القرار حتى تتكيف منظمة الأعمال مع تغيرات البيئية¹⁶، فالحسم الواضح لا يبني فقط ثقة المنظمة بالأعمال بالقادة؛ بل يحفز أيضاً شبكة الفرق لمواصلة بحثها عن حلول للتحديات التي تواجهها المنظمة.

3-5 إظهار التعاطف: التعامل مع المآسي الإنسانية كأولوية أولى

خلال الأوقات الغير المستقرة، تصبح الروح المعنوية منخفضة، وتعرض الوظائف للتهديد بسبب الأزمة الاقتصادية. لهذا يجب على القادة دعم المشرفين الموظفين والعاملين من خلال العمل على تحفيزهم والتفاعل المتكرر معهم¹⁷. كما يتوجب على القادة عدم ترك العاملين يواجهون الشكوك حول مصيرهم أو إسناد هذه المهمة لفرق التواصل أو موظفي الشؤون القانونية؛ فوقت الأزمات هو أهم وقت يظهر فيه القادة جانباً جوهرياً من دورهم كقادة؛ والذي يقتضي منهم إحداث فارق إيجابي في حياة الأفراد. ويتطلب هذا الأمر من القادة الاعتراف بالتحديات الشخصية والمهنية التي يواجهونها الموظفون وأحبائهم خلال الأزمات، ومنه يتوجب على

القادة أن يولوا اهتماماً دقيقاً لمدى المعاناة التي يلاقيها الأفراد، وأن يتخذوا التدابير المناسبة لدعمهم، وقبول تعاطف الآخرين والانتباه لعافيتهم الشخصية؛ فمع تراكم الإجهاد والتعب والتباس الأمور في أثناء الأزمة، قد يشعر القادة بتلاشي قدرتهم على معالجة المعلومات، والبقاء في مستوى الحدث، وممارسة الحكم الرشيد.¹⁸

3-6 التواصل الفعال: الحفاظ على الشفافية وتوفير تحديثات مستمرة للأوضاع

يشير الاتصال أثناء الأزمات كجزء لا يتجزأ من إدارة الأزمات إلى الاتصالات الصريحة والمتكررة مع الموظفين حول الوضع الحالي للأعمال.¹⁹ لهذا، سيتوجب على القادة اعتماد الاتصال المنتظم ونشر كافة المعلومات حول نشاط المنظمة الأعمال والمشاكل الناتجة عن الأزمة.²⁰ كما عليهم الاستماع بانتظام لفرق العمل، وتبني وجهات النظر، وضمان رفاهية أولئك المتأثرين بالوباء، فهي إحدى المسؤوليات الأساسية للقادة في وقت الأزمة^{21,22} وسيكون له تأثير إيجابي على أداء منظمة الأعمال، حيث سيخلق أماناً نسبياً في العمل والمواقف الشخصية لموظفيهم خاصة في وقت أزمة جائحة كورونا.²³

لكن غالباً ما ينتهج القادة أسلوب تواصل خاطئ خلال الأزمات، حيث يتحدثون بلهجة تظهر الثقة المفرطة وروح التفاؤل في المراحل المبكرة للأزمات، لرفع شكوك الأطراف المعنية حول ما يعرفه القادة ومدى حسن تعاملهم مع الأزمة. بينما يميل الأفراد الذين يتولون مقاليد السلطة إلى تعليق البيانات لفترات طويلة في انتظار ظهور المزيد من الحقائق وفي أثناء اتخاذ القرارات، ولا يبعث أي من النهجين على الاطمئنان. ومنه على القادة التواصل "بشفافية بشكل متواصل ومتكرر ومدروس"، بحيث يعدلون ردودهم مع تطور الموقف ومعرفتهم للمزيد من المعلومات، وهذا سيساعدهم على طمأنة الأطراف المعنية بأنهم قادرين على مواجهة الأزمة. كما يجب على القادة أن يبديوا اهتماماً خاصاً بملاحظة ومعالجة مخاوف الجميع والرد على أسئلتهم ورعاية مصالحهم. وقد يكون من المفيد أن يتم تخصيص أعضاء في فريق الاستجابة للأزمات يتحدثون مباشرة عما يفعلونه.²⁴ ويجب الإشارة، إلى ضرورة عدم قطع التواصل بمجرد مرور الأزمة، فتقدم نظرة متفائلة وواقعية يمكن أن يكون له تأثير قوي على الموظفين وكافة الأطراف المعنية، ويدفعهم لدعم انتعاش وبعث المنظمة الأعمال.

ثانياً الدراسة الميدانية

1- منهج الدراسة:

لتحليل معطيات الدراسة، تم إتباع المنهج الوصفي والتحليلي، باعتبارهما يتناسبان مع متطلبات الدراسة، حيث سيسمح بالكشف عن البنية العاملة و المكونات الأساسية لمقياس الممارسات القيادية في ظل أزمة جائحة كورونا covid-19.

2- مجتمع الدراسة:

بتمثل مجتمع الدراسة في عينة من الأفراد العاملين الوكالات الجهوية (العاصمة، عنابة، قسنطينة، ورقلة) التابعة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، يشغلون مناصب وظيفية في كافة المستويات الهرمية الوظيفية من مدير إلى عون مكتب، الجزائر العاصمة، عنابة، قسنطينة، ورقلة ممن قبلوا الاجابة الطوعية على فقرات ومحتويات الاستبيان. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (01) الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

البيانات	توزيع الخاصية	التكرار	البيانات	توزيع الخاصية	التكرار
الجنس	ذكور	52	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	25
	إناث	98		من 30 - 39 سنة	70
				من 40 - 49 سنة	40
				50 سنة فما فوق	15
المجموع	المجموع	150	المجموع	المجموع	150
المنصب الوظيفي	مدير	4	الخبرة الوظيفية	أقل من 05 سنوات	20
	نائب مدير	4		من 5 - 9 سنوات	49
	رئيس مصلحة	37		من 10 - أقل من 15 سنة	55
	نائب رئيس مصلحة	29		من 15 - 20 أقل من سنة	12
	عون إداري	76		من 20 سنة فأكثر	14
	المجموع	المجموع		150	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

3- أداة الدراسة:

نظرا لعدم توفر مقياس يحقق أهداف الدراسة قمنا بتصميم فقرات الاستبيان المقياس بناء على ما قدمته توصيات و نتائج الدراسات التي تم اعتمادها للتأسيس للممارسات القيادية في ظل جائحة covid-19 في الجزء النظري للدراسة.

4- الأساليب الاحصائية

من اجل خدمة أهداف الدراسة والحفاظ على دقة نتائج الدراسة وموضوعيتها، اعتمدنا في دراستنا على معامل ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية باستخدام معامل جاثمان ، وللكشف على البنية العاملية تم استخدام التحليل العملي الاستكشافي برنامج spss إصدار 22.

5- عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

5-1 حساب الاتساق الداخلي وثبات المقياس

من أجل معرفة مدى اتساق كل عبارة فقرة بالمقياس ككل تم استخدام معامل بيرسون لتوضيح هذا الإتساق، يتم الاحتفاظ بالفقرات التي تتميز بارتباط موجب يفوق 0,50، وتكون ذات دلالة احصائية، كما تم احتساب معامل ألفا كرونباخ واستخدام طريقة التجزئة النصفية باحتساب معامل جاثمان للمقياس ثبات المقياس، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (02) كالتالي:

الجدول رقم (02): نتيجة الصدق والثبات لمقياس الممارسات القيادية في ظل أزمة covid-19 (ن=50)

المتغير	صدق البناء الداخلي	طريقة حساب الثبات
الممارسات	ترواح ما بين 0,723-0,912 عند مستوى دلالة	معامل ألفا كرونباخ
القيادية	0,01 و لم يتم حذف أي عبارة	التجزئة النصفية معامل جثمان
النتيجة النهائية: تم قبول الاستبيان للدراسة حيث احتوى على 22 عبارة دالة		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

من خلال نتائج الجدول يتبين أن المقياس يتمتع بالصدق، حيث تظهر التقارب والترابط ما بين عبارات المقياس والمقياس ككل، إذ تراوحت قيمة معامل الارتباط ما بين 0,723-0,912 وهي أعلى من القيمة المقبولة 0,5 ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,01. كما تشير النتائج إلى أن المقياس يتمتع بمستوى ثبات عالي حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0,980، وقيمة معامل جاثان 0,934. ومنه تشير النتائج المتحصل عليها، بأن مقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة covid-19 يملك مؤشرات صدق و ثبات عالية ويمكن استخدامه للدراسة الحالية.

5-2 الصدق العاملي:

ينص سؤال الدراسة: ما طبيعة البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية التي اعتمدها المسؤولين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية في خلال أزمة جائحة covid-19؟

قبل الشروع في التحليل العاملي الاستكشافي، تم فحص مدى توفر شروط استخدامه والمتمثلة في: التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات:

الجدول رقم (03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لفقرات مقياس أزمة جائحة covid-19

المقياس ككل	معامل الالتواء Skewness	الخطأ المعياري	معامل التفلطح Kurtosis	الخطأ المعياري
0,453-	0,241	0,955	0,478	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

تظهر نتائج الجدول رقم (03) أن معامل الالتواء قيمته -0,453 ومعامل التفلطح قيمته 0,955، وهذه النتيجة تشير إلى أن توزيع البيانات طبيعي، فقد جاء في الحدود المقبولة، إذ يجب أن تكون معاملات الالتواء محصورة في نطاقها [-1، 1]، ومعاملات التفلطح محصورة بين [-3.3]. وقد أظهرت مصفوفة معاملات الارتباط المحسوبة أن جميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى 0.00 وهي خالية من الارتباطات التامة، كما بلغت قيمة محدد المصفوفة 2.92 وهو أعلى من الحد المقبول (0,0001)،

$$\text{Déterminant} = 2,92E -013$$

- التحقق من كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي:

للتحقق من كفاية العينة لإجراء التحليل العاملي تم استخدام محك Kaiser-Meyer-Olkin، وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم 04، كالآتي:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار KMO و Bartlett لكفاية العينة وجودة المقياس

مقياس كفاية العينة de Kaiser-Meyer-Olkin	0,840	
اختبار Bartlett	قيمة كاي 2	2631,637
	درجة الحرية	231
	مستوى الدلالة	0,000

من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

حسب النتائج الموضحة في الجدول أعلاه بلغت قيمة مؤشر (KMO) 0,840 وهذه القيمة تزيد عن الحد المقبول 0,50، كما بينت نتيجة اختبار Bartlett أن مصفوفة الارتباطات تختلف عن مصفوفة الوحدة حيث بلغت قيمة مربع كاي 2621,631 ودرجة الحرية

231 وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,000، (وهي أقل من 0.5) مما يدل على وجود ارتباطات جيدة ما بين المتغيرات المقاسة، واستخدام التحليل العاملية الاستكشافية مناسب لبيانات هذه لهذه الدراسة.

بعد التحقق من الافتراضات التي يتطلبها التحليل العاملية الاستكشافية، انتقلنا للمرحلة الموالية وهي التحقق من البنية العاملية لمقياس ممارسات القيادة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية خلال جائحة covid-19، وقد اعتمدنا على إجراء التحليل العاملية الإستكشافية باستخدام البيانات التي تم جمعها من 100 مشاركا المتبقية من أفراد عينة الدراسة، وقد تم اختيار طريقة المكونات الرئيسية (PCA) principal component analysis، لتحليل معاملات الارتباط بين عبارات المقياس، كما تم القيام بالتدوير المتعامد بطريقة الفاريماكس varimax. حيث وضعت المحكات التالية لتحديد العوامل المقبولة:

– حسب محك جليفردي يجب أن تكون تشبعات العبارات على العوامل $0.4 \leq$ حتى تكون دالة احصائيا و هي قيمة مهمة و ذات فائدة علمية؛

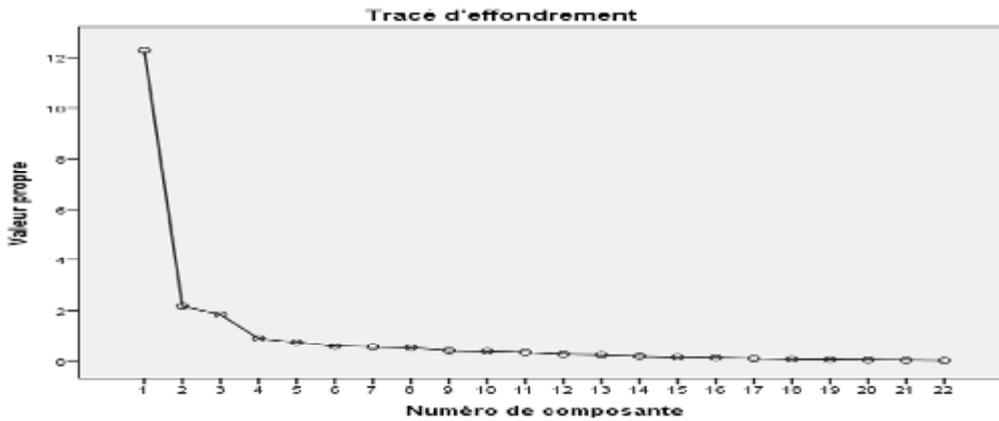
– أن يشتمل كل عامل ثلاث عبارات على الأقل من المقياس ذات تشبعات جوهرية؛

– ألا يقل الجذر الكامن عن الواحد الصحيح.

وتوصلت النتائج إلى استخلاص ثلاث عوامل فسرت مجتمعة ما قيمته 74,134% من التباين الكلي على ضوء محك كايزر، أما المحك الثاني الذي اعتمدنا عليه في استخلاص العوامل هو اختبار منحنى المنحدر الذي يوضحه الشكل (رقم 02) Scree Plot Test والذي يؤيد نفس عدد العوامل التي تم استخلاصها باستخدام محك كايزر، حيث يوضح الشكل انكسار واضح بعد العوامل الثلاث.

الشكل رقم (02)

اختبار منحنى المنحدر Scree Plot Test للعوامل المستخرجة



الجدول رقم (05): يوضح تشعب العبارات والجذر الكامن و نسبة مساهمة كل عامل في تفسير التباين

العوامل بعد التدوير			العبارات
العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	
		8,650	يمنح المسؤولون فرق العمل مرونة التنظيمية كافية التي تسمح بوضع الحلول المقترحة قيد التنفيذ
		0,842	قام المسؤولون بتشكيل فرق عمل متخصصة تبحث في اكتشاف وتنفيذ الحلول السريعة اتجاه أصحاب المصالح- الموردين الزبائن، البنوك، الخ) بسبب توقيف الرحلات المؤقت
		0,833	يتعاطف المسؤولون مع المعاناة النفسية والمآسي التي تعرض لها الأفراد العاملين في الشركة
		0,777	يهتم المسؤولون بتوفر الشروط الصحية وأمنة للعمل للأفراد العاملين في الشركة
		0,756	يعمل المسؤولون على رفع الروح المعنوية وسط الموظفين و العمال خلال ازمة جائحة كورونا
		0,739	قام المسؤولون بتحديد أولويات واضحة للاستجابة لمواجهة المشاكل المترتبة عن أزمة جائحة كورونا
		0,719	يعمل المسؤولون على تعزيز الامان النفسى للأفراد في الشركة و السماع لانشغالهم
	0,447	0,666	يدعم المسؤولون المناقشات المفتوحة مع أصحاب المصالح بكل شفافية خاصة فيما يتعلق مستحقاتهم
	0,832		يقوم المسؤولون بالتشاور والتنسيق والتعاون مع فرق العمل المتخصصة لاختيار الحلول المناسبة تماشيا مع مستجدات الأزمة
	0,824		يقوم المسؤولون بالاتصال المنتظم مع جميع أصحاب المصالح ونشر كافة المعلومات حول نشاط الشركة خلال أزمة جائحة كورونا بكل شفافية
	0,820		يشجع المسؤولون فرق العمل و الأفراد العاملين بطرح افكارهم المتعلقة بتداعيات ازمة جائحة كورونا في جو يسوده الانفتاح و حرية التعبير
	0,769		خلال أزم جائحة كورونا عقد المسؤولون عدة اجتماعات عمل افتراضية
	0,729	0,433	يقوموا المسؤولون (actualiser) بتحديث المعلومات و تعديل تصريحاتهم حول وضعية الشركة
0,444	0,687		يُجتهد المسؤولون في وضع تصور والتنبؤ بتأثيرات الأزمة على نشاط الشركة
	0,630		يسعى المسؤولون إلى تسهيل استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لموظفيهم وعمالهم
	0,534	0,420	قام المسؤولون بدعم و تعزيز العمل عن بعد
0,867			يتمتع المسؤولون بقوة الشخصية تسمح بتوحيد آراء فرق العمل حول الحلول المناسبة للتكيف مع مستجدات الأزمة
0,824			يعترف المسؤولون بصعوبة الوضع الذي تعيشه الشركة في ظل جائحة كورونا
0,805			يسارع المسؤولون لتنفيذ الحلول المتفق عليها بكل حسم للتكيف مع مستجدات الأزمة
0,774			يأخذ المسؤولون العامل الزمني بعين الاعتبار ويحاولون إيجاد حلول للمشاكل المترتبة عن الازمة في اقرب وقت
0,765			يظهر المسؤولون ثقتهم وتفاؤلهم في إيجاد حلول بديلة لمواجهة الأزمة
0,651			يلتزم المسؤولون بالتمهل ودراسة الوضع و تقييمه من خلال تحليل كافة المعلومات ومختلف المشاكل المترتبة عن الأزمة
1,878	2,191	12,241	الجذر الكامن
8,535	9,960	55,640	التباين المشترك

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss إصدار 22

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (05) بأن الممارسات القيادية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية خلال أزمة جائحة covid-19 تحتفظ ببنية عاملية متعددة حيث تم استخراج (أكثر من عامل واحد)، ثلاث عوامل تعدى الجذر الكامن لكل عامل منها الواحد الصحيح، وقد تشبعت جميع العبارات التي أدخلت ضمن المعالجة الإحصائية على 3 عوامل، حيث جاءت قيمة تشبعها أعلى من المستوى التشبع المقبول (0,4). كما أظهرت بعض العبارات تشبع على عاملين، حيث نعتبرها منتمية للعامل الذي تكون قيمة تشبعها أعلى من قيمة تشبعها على العامل الآخر، وفي حالة أخرى ستسند العبارة وفق منطقية تفسيرها وتوافق مضمونها مع مضمون باقي العبارات المنتمية للعامل.

العامل الأول: بلغت قيمة الجذر الكامن للعامل الأول 12,241 ويفسر ما نسبته 55,640% من التباين الكلي للمصفوفة و قد تشبعت عليه 7 عبارات، حيث تراوح تشبعها ما بين (0,593 و 0,969) وهي العبارات الخاصة **بالبعد الأول والخامس** ولهذا تمت تسمية العامل الأول ب: «**المرونة التنظيمية وإظهار التعاطف مع المآسي الانسانية**»

العامل الثاني: بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل 2,191 ويسهم في تفسير ما نسبته 9.960% من التباين الكلي، و قد تشبعت عليه 8 عبارات، حيث تراوح تشبعها ما بين (0,671 و 0,938) وهي العبارات الخاصة **بالبعد الثاني والسادس** ولهذا تمت تسمية العامل الثاني ب: «**الحفاظ على الشفافية والإتصال الفعال والتعاون مع أصحاب المصالح**»،

العامل الثالث: بلغ الجذر الكامن لهذا العامل 1.878 ويفسر ما نسبته 8,535% من التباين الكلي للمصفوفة وقد تشبعت عليه 7 عبارات، حيث تراوح تشبعها ما بين (0,593 و 0,969) وهي العبارات الخاصة **بالبعد الثالث والرابع**، ولهذا تمت تسمية العامل الثالث ب «**التمكين، الهدوء، التفاؤل الحذر والقدرة على صناعة القرارات في ظل التباس الحقائق**».

6- مناقشة النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى اكتشاف طبيعة البنية العاملية لمقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة covid-19 التي تم اعتمادها من طرف المسؤولين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية، حيث بلغت عينة الدراسة 150 يشغلون مناصب وظيفية في مستويات مختلفة من مدير عام إلى عون مكتب، يتوزعون على الوكالات الجهوية الموجودة في الجزائر العاصمة، عنابة، قسنطينة، ورقلة.

ولقد أسفرت نتائج الدراسة بعد إجراء التحليل العاملي الإستكشافي على ثلاث عوامل ساهمت مجتمعة في تفسير 74,134% من نسبة التباين الكلي، وتشير هذه النتيجة أنه في ظل الآثار الاقتصادية والنفسية الاجتماعية،.. إلخ، التي تسببها أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد، اعتمد المسؤولون في شركة الخطوط الجوية الجزائرية على ثلاثة ممارسات قيادية أساسية لإدارة الأزمة، تترتب حسب مساهمتها في نسبة التباين الكلي:

العامل الأول: المرونة التنظيمية و إظهار التعاطف مع المآسي الانسانية تشبعت عليه (7عبارات) وقد ساهم في تفسير ما نسبته 55,640% من التباين الكلي، وتشير هذه النتيجة أنها أهم ممارسة اعتمدها المسؤولون في الخطوط الجوية الجزائرية في إدارة أزمة جائحة كورونا ؛ وهذا يدل على أنهم عملوا على تجنب أسلوب القيادة الهرمي من أعلى إلى أسفل، وشجعوا تكوين فرق العمل، والتعاون معهم من خلال العمل الجماعي، وسهلوا تفويض السلطة وتمكين فرق العمل من اتخاذ القرارات، مما سيسهل للشركة إدارة الأزمة و التكيف بسرعة مع مستجداتها.

كما عمل المسؤولون على إظهار تعاطفهم مع الأفراد والتعامل معهم بكل إنسانية بسبب الحزن والقلق الذي يعيشه الأفراد نتيجة خسارة أحبائهم أو مرضهم وخوفهم على مناصب عملهم بسبب الإقفال لمدة طويلة، وبهذا أظهر المسؤولون جانبًا جوهريًا من دورهم كقادة أزمة، والذي يقتضي منهم إحداث فرق إيجابي في حياة الأفراد، لأنهم يحتاجون إلى وقت والتعلم للتكيف مع مستجدات الأزمة، مما سينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركة أثناء وبعد الأزمة.

أما العامل الثاني: فتمت تسميته «الحفاظ على الشفافية والاتصال الفعال والتعاون مع أصحاب المصالح» وقد تشبعت عليه 8 عبارات وساهم في تفسير ما نسبته 9.960% من التباين الكلي، وتشير هذه النتيجة أن ثاني أهم ممارسة اعتمدها المسؤولون في إدارة أزمة جائحة كورونا هي التعاون بكل لشفافية و نشر كافة المعلومات لجميع اصحاب المصالح والاتصال الفعال بهم، وتعد هذه الممارسة ضرورية خاصة في ظروف الأزمات؛ فالمناقشات المفتوحة والاتصال الفعال والشفاف وتحديث المعلومات المنشورة ستدعم وتعزز الأمان النفسي لدى أصحاب المصالح، ويدفعهم للتعاون في إدارة لازمة، كما ستساعد على بناء وتوليد أفكار تعالج المشاكل الناتجة عن الأزمة.

وفي الأخير العامل الثالث: التمكين، الهدوء، التفاؤل الحذر والقدرة على صناعة القرارات في ظل التباس الحقائق: وقد تشبعت عليه 7 عبارات وفسر ما نسبته 8,535% من التباين الكلي، وهذا يظهر أن المسؤولين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية عملوا على تطوير قدرتهم و قدرة فرق العمل على التعلم، والتزموا بالهدوء وعدم التهويل، وحاولوا بث روح التفاؤل لدى الأفراد العاملين بكل واقعية نظرا لحالة حالة عدم التأكد التي تواجه الشركة بسبب الاقفالات المتعددة التي خضعت لها، وتوقف نشاطها لمدة طويلة وعودته جزئيا حاليا بسبب استمرار أزمة جائحة covid-19. كما عمل المسؤولون على غرس ثقة في المستقبل مع اعترافهم في الوقت ذاته بصعوبة الوضع فهم يدركون جيدا أبعاد الأزمة الغير المتوقعة وباشروا في التعامل مع الأمر بكل واقعية، عن طريق إنشاء هيكل لصناعة القرارات، حيث حددوا المسؤوليات بوضوح تام، وقاموا بإسناد عمية اتخاذ القارات لفرق العمل بشكل حاسم وصریح، مما سيدفع بشبكة فرق العمل التي تم تأسيسها لإدارة الأزمة لمواصلة بحثها عن حلول للتحديات التي تواجهها المنظمة الأعمال.

وترى الباحثة أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من حيث العوامل المستخلصة تتوافق إلى حد كبير مع الاقتراحات التي قدمها الإستشاريون (D'Auria, G., & Aaron, D. S. 2020) في مكتب ماكينزي، والنتائج و التوصيات التي قدمتها أبحاث كل من : (Dirani, et al., 2020) (Forster, Patlas, & Lexa, 2020) و (Stefan & Nazarov, 2020) حول الممارسات القيادية أثناء وبعد أزمة جائحة covid-19، والتي سبق عرضها في الجانب النظري لدراستنا الحالية.

خاتمة

تعتبر أزمة جائحة covid-19 اختبار طويل المدى لقادة المنظمات الأعمال في مختلف مجالات الأعمال، حيث يشمل استمرار تأثرتها لفترة طويلة في مختلف المجالات، الاجتماعية و الصحية، وخاصة مجال الاعمال بمختلف قطاعاته، إذ يشهد تراجع كبير في النمو الاقتصادي ومشاكل مالية كبيرة، ومن المتوقع أنه سيعيش صعوبات أكبر، لا يمكن تحديدها حاليا ستستمر عواقبها لفترة طويلة. وترى الباحثة أن حالة عدم التأكد المطولة، قد أضافت تحديات جديدة لقادة المنظمات الأعمال، تجبرهم على تطوير وتعزيز ممارسات قيادية سبق شرحها في ورقتنا البحثية،

مقترحات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة تقترح الباحثة :

- أنه على قادة المنظمات الأعمال الاستجابة لهذه التغيرات والظروف الغير اعتيادية التي تسود مجال الأعمال، والسعي لتطوير ممارستهم وتعديل كفاءتهم القيادية، والقيام بأدوار قيادية غير اعتيادية تدفع جميع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للتعاون مع الشركة لمواجهة والتكيف مع الظروف الجديدة التي فرضتها أزمة كورونا والاجتهاد في إيجاد الحلول المناسبة التي ترضي جميع أصحاب المصالح؛
- كما يجب مراعاة الحيطة والحذر في استخدام الأداة و في تفسير نتائج الدراسة لأنها تختمل الخطأ فلا يمكن تعميم نتائجها؛ حيث شملت الدراسة شركة واحدة، وبالتالي توصي الباحثة القيام بأبحاث ودراسات مستقبلية تكشف عن البنية العاملة للممارسات القيادية الواجب تطويرها و اعتمادها من طرف المسؤولين في المنظمات الأعمال الاقتصادية الجزائرية، في ظل الأزمات عموما و خلال أزمة جائحة covid-19 خاصة بسبب حجم تأثيراتها الغير المسبوقة على مجال الأعمال، حيث لا يمكن توقع تطوراتها مستقبلا.

قائمة المراجع:

- 3- Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188. doi:10.1016/j.fbj.2018.06.002
- 4- Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles*, 34(1), 22-40. doi: 10.7202/028935ar
- 5- D'Auria, G., & Aaron, D. S. (2020, 03 16). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. Retrieved from mckinsey: <https://mck.co/3vQ7lGo>
- 6- Dirani, et al., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 380-394. doi:10.1080/13678868.2020.1780078
- 7- Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422. doi:10.1177/0846537120926752
- 8- Inyang, B. J. (2013). Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78-85. doi:10.5539/ijbm.v8n16p78
- 9- Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees. *Proceedings of the Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019)* (pp. 122-127). Paris: Atlantis Press. doi:10.2991/aebmr.k.210121.019
- 10- Stefan, T., & Nazarov, A. (2020). Challenges and competencies of leadership in Covid-19 Pandemic. *Proceedings of the Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact (RTCOV 2020)* (pp. 518-524). Paris: Atlantis Press. doi:10.2991/assehr.k.201105.092
- 11- Waller, R. E., Lemoine, P. A., McCormack, T. J., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2020). Resiliency: A Necessary skill for global higher education leader during COVID-19. *International Journal of Education Humanities and Social Science*, 3(6), 55-67. doi:https://ijehss.com/uploads2020/EHS_3_198.pdf
- 12- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379. doi:10.1177/1523422308316450

الملاحق:

مقياس الممارسات القيادية خلال أزمة جائحة covid-19

ملحق 1:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					بعد التنظيم و المرونة
					يتمتع المسؤولون بفرق العمل مرونة التنظيمية كافية التي تسمح بوضع الحلول المقترحة قيد التنفيذ
					قام المسؤولون بتحديد أولويات واضحة للاستجابة لمواجهة المشاكل المترتبة عن أزمة جائحة كورونا
					قام المسؤولون بتشكيل فرق عمل متخصصة تبحث في اكتشاف وتنفيذ الحلول السريعة اتجاه أصحاب المصالح- الموردون، الزبائن، البنوك، الخ بسبب توقيف الرحلات المؤقتة
					بعد تعزيز التعاون والشفافية
					يدعم المسؤولون المناقشات المفتوحة مع أصحاب المصالح بكل شفافية خاصة فيما يتعلق مستحقاتهم
					يشجع المسؤولون فرق العمل و الأفراد العاملين بطرح افكارهم المتعلقة بتداعيات أزمة جائحة كورونا في جو يسوده الانفتاح و حرية التعبير
					يقوم المسؤولون بالتشاور والتنسيق والتعاون مع فرق العمل المتخصصة لاختيار الحلول المناسبة تماشيا مع مستجدات الأزمة العبارات
					التمكين والهدوء والقدرة على التعلم والتفاوض الحذر
					يعترف المسؤولون بصعوبة الوضع الذي تعيشه الشركة في ظل جائحة كورونا
					يظهر المسؤولون ثقتهم وتفاؤهم في إيجاد حلول بديلة لمواجهة الأزمة
					يلتزم المسؤولون بالتمهل ودراسة الوضع و تقييمه من خلال تحليل كافة المعلومات ومختلف المشاكل المترتبة عن الأزمة
					صناعة القرارات في ظل التباس الحقائق
					يبحث المسؤولون في وضع تصور والتنبيه بتأثيرات الأزمة على نشاط الشركة
					يتمتع المسؤولون بقوة الشخصية تسمح بتوحيد آراء فرق العمل حول الحلول المناسبة للتكيف مع مستجدات الأزمة
					يأخذ المسؤولون العامل الزمني بعين الاعتبار ويحاولون إيجاد حلول للمشاكل المترتبة عن الأزمة في اقرب وقت
					يسارع المسؤولون لتنفيذ الحلول المتفق عليها بكل حسم للتكيف مع مستجدات الأزمة
					بعد إظهار التعاطف و التعامل مع المآسي الإنسانية
					يتعاطف المسؤولون مع المعاناة النفسية والمآسي التي تعرض لها الأفراد العاملين في الشركة
					يهتم المسؤولون بتوفير الشروط الصحية وأمنة للعمل للأفراد العاملين في الشركة
					يعمل المسؤولون على رفع الروح المعنوية وسط الموظفين و العمال خلال أزمة جائحة كورونا
					يعمل المسؤولون على تعزيز الامان النفسي للأفراد في الشركة و السماع لانشغالهم
					التواصل الفعال و الحفاظ على الشفافية وتوفير تحديثات مستمرة للأوضاع
					يقوم المسؤولون بالإتصال المنتظم مع جميع أصحاب المصالح ونشر كافة المعلومات حول نشاط الشركة خلال أزمة جائحة كورونا
					يسعى المسؤولون إلى تسهيل استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لموظفيهم وعمالهم
					خلال أزمة جائحة كورونا عقد المسؤولين عدة اجتماعات عمل افتراضية
					يقوموا المسؤولون (actualiser) بتحديث المعلومات و تعديل تصريحاتهم حول وضعية الشركة
					قام المسؤولون بدعم و تعزيز العمل عن بعد

- ¹ Inyang, B. J. (2013). Exploring the concept of leadership derailment: Defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 78-85. doi:10.5539/ijbm.v8n16p78
- ² Asrar-ul-Haq, M., & Anwar, S. (2018). The many faces of leadership: Proposing research agenda through a review of literature. *Future Business Journal*, 4(2), 179-188. doi:10.1016/j.fbj.2018.06.002
- ³ Prayogi, M. A., & Lesmana, M. T. (2021). The Influence of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees. *Proceedings of the Conference on International Issues in Business and Economics Research (CIIBER 2019)* (pp. 122-127). Paris: Atlantis Press. doi:10.2991/aebmr.k.210121.019
- ⁴ Waller, R. E., Lemoine, P. A., McCormack, T. J., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2020). Resiliency: A Necessary skill for global higher education leader during COVID-19. *International Journal of Education Humanities and Social Science*, 3(6), 55-67. doi:https://ijehss.com/uploads2020/EHS_3_198.pdf
- ⁵ Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422. doi:10.1177/0846537120926752
- ⁶ Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles*, 34(1), 22-40. doi: 10.7202/028935ar
- ⁷ Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352-379. doi:10.1177/1523422308316450
- ⁸ D'Auria, G., & Aaron, D. S. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. Retrieved from mckinsey: <https://mck.co/3vQ71Go>
- ⁹ D'Auria, G., & Aaron, D. S. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. Retrieved from mckinsey: <https://mck.co/3vQ71Go>
- ¹⁰ Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422. doi:10.1177/0846537120926752
- ¹¹ D'Auria, G., & Aaron, D. S. (2020). OP.CIT
- ¹² Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422. doi:10.1177/0846537120926752
- ¹³ Dirani, et al., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 380-394. doi:10.1080/13678868.2020.1780078
- ¹⁴ D'Auria, G., & Aaron, D. S. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. Retrieved from mckinsey: <https://mck.co/3vQ71Go>
- ¹⁵ D'Auria, G., & Aaron, D. S. (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. Retrieved from mckinsey: <https://mck.co/3vQ71Go>
- ¹⁶ Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422. doi:10.1177/0846537120926752
- ¹⁷ Dirani, et al., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 380-394. doi:10.1080/13678868.2020.1780078
- ¹⁸ Dirani, et al., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 380-394. doi:10.1080/13678868.2020.1780078
- ¹⁹ Dirani, et al., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 380-394. doi:10.1080/13678868.2020.1780078
- ²⁰ Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422. doi:10.1177/0846537120926752
- ²¹ Dirani, et al., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 380-394. doi:10.1080/13678868.2020.1780078
- ²² Forster, B. B., Patlas, M. N., & Lexa, F. J. (2020). Crisis Leadership During and Following COVID-19. *Canadian Association of Radiologists Journal*, 71(4), 421-422. doi:10.1177/0846537120926752
- ²³ Stefan, T., & Nazarov, A. (2020). Challenges and competencies of leadership in Covid-19 Pandemic. *Proceedings of the Research Technologies of Pandemic Coronavirus Impact (RTCov 2020)* (pp. 518-524). Paris: Atlantis Press. doi:10.2991/assehr.k.201105.09
- ²⁴ Dirani, et al., (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), pp. 380-394. doi:10.1080/13678868.2020.1780078