

## دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية

## The Role of Digital Leadership in Organizational Crisis Management

نويوات سعاد<sup>1</sup>، الطيف عبد الكريم<sup>2</sup>، بوعزوز جهاد<sup>3</sup><sup>1</sup> جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، [s.nouiouat@univ-boumerdes.dz](mailto:s.nouiouat@univ-boumerdes.dz)<sup>2</sup> جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، [a.letaief@univ-boumerdes.dz](mailto:a.letaief@univ-boumerdes.dz)<sup>3</sup> جامعة محمد بوقرة بومرداس (الجزائر)، مخبر مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات، [d.bouazzouz@univ-boumerdes.dz](mailto:d.bouazzouz@univ-boumerdes.dz)

تاريخ الاستلام: 2025/01/14 تاريخ القبول: 2025/08/11 تاريخ النشر: 2025/09/15

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية، حيث ركزت على أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسهيل عملية اتخاذ القرار، وتحسين سرعة الاستجابة للأزمات، وتعزيز مرونة المؤسسات. أُجريت الدراسة على عينة من الموظفين في المعهد الجزائري للبترول - بومرداس، حيث تم توزيع استبيان مكون من عدة محاور لقياس تأثير القيادة الرقمية على فعالية الاستجابة للأزمات التنظيمية. أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تلعب دوراً حيوياً في تيسير التواصل الفوري، مما يعزز شفافية العمل وتنسيق الجهود بين فرق العمل المختلفة، كما تبين وجود تأثير إيجابي للكفاءة التكنولوجية للقيادة الرقمية في مواجهة التحديات التنظيمية، بناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوفير برامج تدريبية للموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية، بالإضافة إلى تعزيز الأمن السيبراني لضمان استجابة مؤسساتية فعالة وسريعة للأزمات.

**كلمات مفتاحية:** القيادة، القيادة الرقمية، إدارة الأزمات التنظيمية، البنية التحتية الرقمية.

**تصنيفات:** M12, O33, M15: JEL

**Abstract:**

this study aimed to explore the role of digital leadership in organizational crisis management, focusing on the importance of digital technology in facilitating decision-making, improving crisis response speed, and enhancing organizational resilience. The study was conducted on a sample of employees at the Algerian Petroleum Institute - Boumerdes, where a questionnaire was distributed with various sections to measure the impact of digital leadership on effective crisis response. Results showed that digital leadership plays a vital role in facilitating instant communication, which enhances work transparency and coordination among teams. Furthermore, the technological proficiency of digital leadership positively impacts the ability to face organizational challenges based on the findings, the study recommended strengthening digital infrastructure, providing training programs for employees to develop their digital skills, and enhancing cybersecurity to ensure an effective and swift institutional response to crises

**Keywords:** Digital Leadership, Organizational Crisis Management, Technological Proficiency Digital Infrastructure.

**Jel Classification Codes:** M12, O33, M15

## 1 مقدمة:

تشهد بيئات العمل اليوم تغيرات متسارعة بفعل التحولات التقنية والاجتماعية والاقتصادية، وأصبح من الضروري للمؤسسات أن تتبنى استراتيجيات مرنة ومبتكرة لمواكبة هذه المتغيرات. ومع التطور الرقمي المستمر، تغيرت أساليب الإدارة بشكل كبير، حيث لم يعد يعتمد القادة في المؤسسات على النماذج التقليدية في اتخاذ القرارات وتوجيه فرق العمل، بل أصبحوا يعتمدون بشكل متزايد على الأدوات الرقمية التي تتيح لهم مرونة أكبر في العمل وتنسيق الجهود بفعالية أعلى. هذا التحول الرقمي لم يؤثر فقط على الأساليب الإدارية، بل خلق بيئات عمل أكثر تفاعلية، تتطلب من القادة قدرات استثنائية على الاستجابة للتحديات والتأقلم مع الأوضاع المتغيرة. ولعل أبرز التحديات التي أصبحت تواجه المؤسسات في العصر الرقمي هي الأزمات التنظيمية، التي غالباً ما تأتي بشكل مفاجئ وتتطلب سرعة في التحليل والاستجابة، وهو ما يضع القادة أمام مسؤولية كبيرة تتطلب من المؤسسات إعادة النظر في كيفية تسيير الأمور وإدارة الأزمات بشكل فعال. المؤسسات التي نجحت في الصمود أمام الأزمات واستمرارية عملها كانت تلك التي استطاعت أن تتكيف مع المتغيرات الرقمية وتستفيد منها في تحسين آلياتها ورفع مستوى جاهزيتها للتعامل مع الأزمات. في هذا السياق، برز دور التقنيات الحديثة ليس فقط كأدوات لدعم العمليات الأساسية، بل كوسائل استراتيجية تساهم في تحقيق استجابة مرنة ومنسقة تعزز من قدرة المؤسسة على التغلب على الأزمات بكفاءة.

مع ظهور هذا الدور المتزايد للتقنيات الرقمية في إدارة المؤسسات، أصبح موضوع القيادة الرقمية واحداً من المحاور الرئيسية التي توجه جهود التطوير في العديد من المؤسسات الحديثة. القيادة الرقمية تعكس نقلة نوعية في كيفية تفاعل القادة مع فريق العمل والأزمات، حيث تقدم التكنولوجيا أدوات للتواصل والتحليل واتخاذ القرار تتيح للقادة استباق الأحداث واتخاذ قرارات سريعة ومبنية على بيانات دقيقة. ونتيجة لذلك، أصبح القادة الرقميون اليوم قادرين على مواجهة الأزمات بطرق تتجاوز الحلول التقليدية، مما يتيح للمؤسسات أن تحافظ على استمرارية عملها وتستجيب للتحديات بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

وفي ظل تزايد الأزمات العالمية، سواء كانت اقتصادية أو صحية أو بيئية، اتجهت المؤسسات نحو تطوير أنظمة القيادة الرقمية بهدف تحسين القدرة على الاستجابة للأزمات المتكررة، وأصبح من الضروري أن يتمكن القادة من توجيه فرقهم عبر أدوات العمل الرقمي وتنسيق الجهود عن بعد عند الحاجة، خاصة في ظل ظهور بيئات العمل عن بُعد. هذا السياق الجديد يستدعي قدرة استثنائية على التأقلم وإيجاد حلول مبتكرة تساهم في الحفاظ على استقرار الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يبرز أهمية القيادة الرقمية كعامل حاسم في ضمان نجاح المؤسسات في مواجهة الأزمات واستمرارية عملها بكفاءة.

**1.1 طرح الإشكالية:** في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والاعتماد المتزايد على الأدوات الرقمية في بيئات العمل، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب استجابات فورية وفعالة، لا سيما عند التعامل مع الأزمات التنظيمية. فالقدرة على الحفاظ على استمرارية الأعمال وتعزيز مرونة المؤسسات أصبحت تعتمد بشكل كبير على القيادة الرقمية، التي تتيح توظيف التحليل الرقمي، التواصل الفوري، واتخاذ قرارات دقيقة تستند إلى بيانات آنية. عبر القيادة الرقمية، يمكن للقادة التعامل مع التغيرات المتسارعة وضغوط الأزمات بشكل أكثر استباقية، حيث تساعد التكنولوجيا الرقمية في توفير رؤية شاملة للأزمة تتيح الاستجابة الفعالة والسريعة. ومع ذلك، يبقى السؤال المطروح حول مدى فعالية القيادة الرقمية في تحقيق إدارة ناجحة للأزمات التنظيمية، ومدى قدرتها على تعزيز كفاءة المؤسسة في التعامل مع التحديات المتغيرة والمتسارعة:

**1.2 فرضيات الدراسة:** كل تساؤل يقابله افتراضات لإجابات مؤقتة يمكن تحقيقها أو نفيها لذلك نتوقع إجابة مفترضة كما يلي:

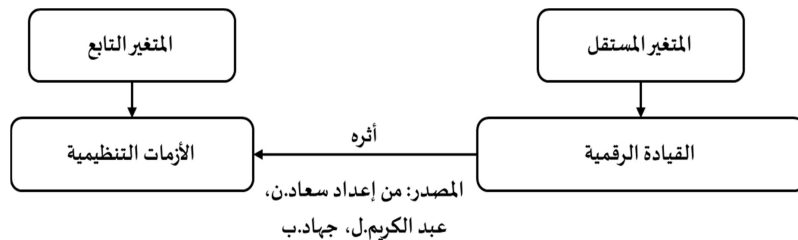
- **الفرضية 01:** تساهم القيادة الرقمية بشكل إيجابي في تعزيز سرعة الاستجابة للأزمات التنظيمية داخل المؤسسة.
- **الفرضية 02:** تؤثر الكفاءة التكنولوجية للقادة الرقميين بشكل مباشر على فعالية إدارة الأزمات وتقليل آثارها السلبية.
- **الفرضية 03:** يلعب التواصل الرقمي الفعال دورًا وسيطًا بين القيادة الرقمية ومستوى الاستجابة المؤسسية في مواجهة الأزمات

**1.3 أهمية الدراسة:** تأتي أهمية هذه الدراسة من الحاجة المتزايدة إلى فهم أبعاد القيادة الرقمية في ظل التحديات الحديثة والمتغيرة التي تواجه المؤسسات، لا سيما في أوقات الأزمات. فمع تصاعد الاعتماد على التقنيات الرقمية والاتصالات الفورية، أصبحت القيادة الرقمية ضرورة لضمان استمرارية الأعمال ورفع مستوى المرونة داخل المؤسسات، مما يمكنها من التكيف السريع مع الأزمات وتقديم استجابات فعالة. هذه الدراسة تسعى للكشف عن مدى تأثير القيادة الرقمية على كفاءة وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية، مما يساهم في تقديم إطار معرفي وعملي يمكن للقادة وصناع القرار الاعتماد عليه لتحسين ممارساتهم القيادية وتبني استراتيجيات رقمية تدعم استدامة مؤسساتهم، كما تزداد أهمية هذه الدراسة بشكل خاص في البيئة العربية، التي تحتاج إلى مزيد من الدراسات حول كيفية استفادة المؤسسات من التحول الرقمي في مجال القيادة. من خلال هذا البحث، تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية، مما قد يساعد المؤسسات العربية على تبني أحدث التقنيات وأساليب التواصل الرقمي، ويعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات وتجاوز التحديات بفعالية أكبر، في ظل بيئة عمل تتسم بتغيرات متسارعة ومتطلبات متعددة

**1.4 أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تركز على تعزيز فهم القيادة الرقمية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية بفعالية. أولاً، تسعى الدراسة إلى توضيح مدى تأثير القيادة الرقمية في تحسين استجابة المؤسسات للأزمات، عبر تقديم رؤى حول آليات اتخاذ القرار الرقمي واستخدام البيانات الآنية في التوجيه والتنظيم خلال الأوقات الحرجة. ثانياً، تهدف الدراسة إلى تقييم العوامل التي تؤثر في فعالية القيادة الرقمية داخل المؤسسات، مثل البنية التحتية التكنولوجية ومستوى المهارات الرقمية لدى القادة وفرق العمل، لمعرفة مدى تأثير هذه العوامل في جاهزية المؤسسات للتعامل مع الأزمات، كما تهدف الدراسة إلى توفير توصيات عملية مبنية على التحليل العلمي لنتائج البحث، بحيث تساعد هذه التوصيات القادة وصناع القرار في تبني ممارسات قيادية رقمية أكثر كفاءة ومرونة. وأخيراً، ترمي الدراسة إلى دعم الأدبيات العربية في مجال القيادة الرقمية، من خلال تقديم إطار معرفي يساهم في تطوير المهارات القيادية الرقمية، ويعزز تبني المؤسسات لأساليب وتقنيات حديثة تمكنها من الصمود والنمو في ظل التحديات الراهنة.

**1.5 هيكل الدراسة:** الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة والمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الشكل 1: هيكل الدراسة



## 2 الجانب النظري للدراسة

## 2.1 ماهية القيادة الرقمية

## 2.1.1 مفهوم القيادة الرقمية: حظيت القيادة الرقمية في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، وتناولتها

العديد من الدراسات من جوانب مختلفة، وذلك لما للقيادة الرقمية من مسؤوليات وأدوار تمثل بوابة حقيقية للتحويل والتأثير على المجتمع. يشير مصطلح القيادة كما عرفه هاوس إلى: القيادة هي عملية يقوم من خلالها فرد ما بالتأثير على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. يشير مصطلح الرقمي حسب قاموس كامبريدج إلى: تسجيل أو تخزين المعلومات على شكل سلسلة من الأرقام بين 1 و 0، لبيان وجود الإشارة أو غيابها، أو كل ما يتعلق بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر، أو عرض المعلومات على شكل صورة إلكترونية، أو "استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى، حيث يتم إرسال المعلومات واستقبالها في شكل إلكتروني على شكل سلسلة من الأرقام 1 و 0.

تعرف القيادة الرقمية بأنها: أسلوب جديد في العمل الإداري يتطلب التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل الاستمرار في التقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسة بهدف تطوير أدائها وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف (البكري، محمد، 2018، صفحة 78).

تعرف بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، كما تشمل القدرات الأساسية في نطاق الاتصالات والحوسبة ومحتواها، والتي تلعب دوراً في مجتمعات المعرفة حيث تتميز بالتنقل وتشكل أساس التحويل الرقمي. (عبد الله، فاطمة، 2019، صفحة 102)

تُعرف القيادة الرقمية بأنها "عملية توظيف القادة للأدوات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات لتوجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بمرونة وسرعة"، حيث تتطلب هذه القيادة مرونة في التكيف مع التطورات التقنية واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة (Smith, J., p. 23) ويضيف "لورانس" أن القيادة الرقمية هي "توجه استراتيجي يسعى لتطوير العمليات المؤسسية وتعزيز الاتصال الداخلي والخارجي باستخدام حلول تقنية مبتكرة تساهم في استدامة المؤسسة ومواكبتها للتغيرات السريعة".

ووفقاً لـ "أودوم" فإن القيادة الرقمية تعتمد على قدرة القادة على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتغيير أساليب العمل التقليدية، مع التركيز على تحقيق الكفاءة العالية وتقليل التكلفة، حيث يرى أن "القيادة الرقمية لا تقتصر على التحويل الرقمي فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى إحداث تحول في ثقافة المؤسسة نحو الابتكار والتفاعل المستمر (Odom, 2021, p. 42).

كما يعرفها "شميت" بأنها "نمط قيادي يتسم باستخدام القادة للأدوات الرقمية في جميع مستويات اتخاذ القرار، مما يتيح تحسين التواصل بين الموظفين ورفع مستوى التفاعل مع العملاء بشكل يساهم في تلبية تطلعاته، ويرى "براون" أن القيادة الرقمية تتجسد في "تحقيق الأهداف المؤسسية من خلال الدمج بين القيادة الفعالة والتكنولوجيا الحديثة، حيث يتم الاستفادة من البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة في وضع استراتيجيات استباقية تضمن تحقيق نجاح مستدام" (Brown, T, 2019، صفحة 88)

## 2.1.2 أهمية القيادة الرقمية: اتجهت اهتمامات العديد من الباحثين حول العالم إلى مجال الكفاءات الرقمية وتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، لما لها من دور حيوي في تطوير كفاءات الأفراد وقدراتهم على التعامل مع المعلومات واستخدام التقنيات المتقدمة. ويتوافق مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع مفهوم أساسيات الكفاءات التقنية الرقمية، حيث تُعرف هذه الكفاءات بقدرة الأفراد على التعامل الفعال مع المعلومات المتاحة، من خلال القدرة على تقييمها وتحليلها وتخزينها وتطويرها، ومن ثمّ تقديمها بالشكل المناسب لتلبية احتياجات المؤسسة. تُساهم هذه الكفاءات في تمكين الأفراد من مواكبة التطورات

السريعة في أدوات التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الرقمية، مما يعزز من قدرتهم على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتحليل المعلومات بشكل فوري.

تساعد الكفاءات الرقمية على تيسير عملية التفاعل بين القادة والفرق، حيث تمكن القائمين على العملية التعليمية والإدارية من الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتقدمة التي توفرها التقنية الرقمية. من خلال تطوير هذه الكفاءات، يصبح الأفراد أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات المرتبطة ببيئات العمل الرقمية، حيث تتيح لهم هذه المهارات القدرة على تحقيق التميز المهني والمشاركة الفعالة في مجتمع المعرفة الحديث، الذي أصبح يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتزداد أهمية الكفاءات الرقمية في ظل تزايد الاعتماد على البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة، التي تمكن المؤسسات من فهم احتياجات الجمهور بشكل أفضل والاستجابة لها بمرونة.

يرى الباحثون أن القيادة الرقمية باتت من أسس النجاح المؤسسي في العديد من القطاعات، حيث تمثل هذه القيادة رافعة حقيقية لعمليات الابتكار والتغيير داخل المؤسسة. تمكن القيادة الرقمية المؤسسات من استخدام التقنية الحديثة لتطوير أفكار وحلول جديدة، والاستفادة من التحليلات الرقمية في تحسين العمليات والخدمات المقدمة للجمهور. كما تتيح استخدام البيانات الضخمة لزيادة دقة القرارات، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بسرعة وفعالية أكبر. بفضل هذه الإمكانيات، يمكن للقيادة الرقمية خلق بيئات عمل متكاملة ومرونة قادرة على التكيف مع التحديات المتسارعة، مما يدعم استدامة المؤسسة وقدرتها على المنافسة وتحقيق الكفاءة في ظل العصر الرقمي المتطور. (الحسني، محمد، 2020، صفحة 63).

### 2.1.3 أبعاد القيادة الرقمية: تتكون القيادة الرقمية من بعدين رئيسيين هما:

— **القيادة الإبداعية:** تمثل الجهد الذي يبذله القائد للتأثير على سلوك الأفراد بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث تبرز القيادة كعنصر أساسي من عناصر الرقابة الإدارية، وهي نشاط إيجابي يهدف إلى توجيه الأفراد وتحفيزهم. تعتمد القيادة الإبداعية على استخدام القائد لمزيج من السلطة، المهارة، وقوة التأثير، مما يمكنه من تحقيق الثقة والتفاعل الفعال مع فريق العمل. ويتجسد مفهوم القيادة الإبداعية في قدرة القائد على إدارة التغيير والابتكار بفاعلية، من خلال تصميم أساليب وممارسات تتلاءم مع المتغيرات المستمرة واحتياجات العصر. يركز هذا النوع من القيادة على تعزيز القدرة على التكيف وتطوير آليات عمل جديدة، حيث يُعرف القائد الإبداعي بقدرته على توجيه المؤسسة نحو الابتكار، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز إنتاجية الفريق بأقصى طاقاتهم، كل ذلك في إطار من المرونة الفكرية، مما يساهم في تلبية الأهداف التنظيمية بشكل مستدام وتحقيق التميز.

— **القيادة الداعمة:** هي أسلوب قيادي يركز على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين الإدارة والعاملين، حيث يعتمد على إثارة الدافعية لدى الموظفين ونشر الحماس في بيئة العمل. يهدف هذا النمط من القيادة إلى تمكين المنظمة عبر إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بشكل شفاف، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية والانتماء تجاه المؤسسة. كما تشجع القيادة الداعمة على الإبداع والابتكار، من خلال توفير بيئة تتيح للموظفين تقديم أفكار جديدة وتطوير مهاراتهم.

وتعبر القيادة الداعمة عن مدى حرص القادة على مساندة أتباعهم، فهم يقدمون لهم الدعم اللازم لمواجهة التحديات، ويتسمون بالانفتاح والشفافية في تعاملاتهم، ويحرصون على المعاملة العادلة والمنصفة. يتميز القادة الداعمون بقدرتهم على بناء الثقة بين أعضاء الفريق، من خلال التواصل الصادق والتعاطف، مما يخلق بيئة عمل متعاونة ويعزز من ولاء الموظفين والتزامهم بأهداف المؤسسة (الموسوي، علي، 2017، صفحة 57).

**2.1.4 أنماط القيادة الرقمية:** في عصر التحول الرقمي الذي نعيشه حاليًا، يمكن تصنيف القادة إلى أربعة أنواع وفقًا لعقلياتهم، كما هو موضح في الشكل:



الشكل 2: الأنماط العقلية القيادية

ويمكن توضيح هذه الأنماط العقلية القيادية كما يلي:

— **القادة المنتجون:** هؤلاء القادة يركزون بشكل رئيسي على تحقيق النتائج الملموسة من خلال الاستفادة من الخبرة الرقمية والتحليلات المتقدمة والابتكار، كما أنهم يعطون أولوية للسرعة والتركيز على احتياجات العملاء. يسعى القادة المنتجون إلى تحقيق إنجازات ملموسة باستخدام أحدث التقنيات، مما يعزز من كفاءة العمليات وجودة المخرجات، ويركز على توليد قيمة فعلية تلبي تطلعات العملاء وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

— **القادة المستثمرون:** يتميز القادة المستثمرون برؤية طويلة الأجل تتجاوز تحقيق الأهداف قصيرة المدى وعائدات المساهمين، حيث يركزون على تحقيق الاستدامة وتقديم فوائد مجتمعية مستمرة. هؤلاء القادة يسعون لتحقيق أهداف أكبر تساهم في تنمية المجتمع وتطوير المؤسسة على المدى البعيد، مما يضمن توازنًا بين الأداء المالي والالتزامات الاجتماعية، ويعزز من دور المؤسسة في التنمية المستدامة.

— **القادة الموصولون:** يتمحور عمل هؤلاء القادة حول بناء علاقات قوية وتفعيل التواصل والتعاون بين الأفراد، مما يعزز القيمة الحقيقية للمؤسسة. يرى القادة الموصولون أن العلاقات الاجتماعية الفعالة تمثل رأس مال اجتماعي ثمين، ويسعون إلى توظيف هذا الرصيد في تعزيز التفاعل والتعاون لتحقيق الأهداف المشتركة، مما ينعكس على ثقافة المؤسسة ويزيد من تماسك الفريق.

— **القادة المستكشفون:** ثل هؤلاء القادة عقلية مبتكرة ودافعة للاستكشاف، فهم يهوون البحث عن أساليب وممارسات وفرص جديدة لم يصل إليها أحد من قبل. يمتاز القادة المستكشفون بالفضول والرغبة المستمرة في التجربة والإبداع، حيث يسعون إلى

كسر الحواجز التقليدية وفتح آفاق جديدة، مؤمنين بقدرتهم على تحقيق ما يبدو مستحيلًا، مما يساعد على دفع المؤسسة نحو الابتكار والتغيير. (Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. , 2020, p. 12)

## 2.2 إدارة الأزمات التنظيمية

**2.2.1 تعريف الأزمة:** الأزمة تمثل لحظة حاسمة وحساسة قد تهدد بقاء المنظمة واستقرارها، حيث تفرض على متخذي القرار تحديات وصعوبات معقدة في ظل غياب المعلومات الكافية وزيادة الشك والريبة. تنشأ هذه الحالة نتيجة الارتباك بين الأسباب والنتائج، حيث تتفاعل عناصر الأزمة بسرعة متتالية، مما يجعل السيطرة عليها أكثر صعوبة. في ظل هذه الظروف، يصبح من الصعب على القادة التنبؤ بالأحداث وتداعياتها، حيث يواجهون ضغوطاً كبيرة لاتخاذ قرارات سريعة وحاسمة رغم عدم وضوح الرؤية، وذلك في محاولة للحد من آثار الأزمة وتقليل المخاطر التي قد تهدد سلامة المؤسسة أو سمعتها. وقد أوضح جاي باير أن هناك ثلاثة مؤشرات في مجال الاتصال، يمكن من خلالها التعرف على أن ما تمر به المنظمة هو أزمة فعلية أو حادث عرضي وهي:

- **عدم تماثل المعلومات:** يعد التعارض بين المعلومات المتاحة داخل المنظمة وتلك المتوفرة خارجها إشارة قوية على وجود أزمة حقيقية، حيث يؤدي هذا التفاوت إلى إرباك متخذي القرار ويؤثر على قدرتهم على التعامل مع الأزمة بفعالية.
- **الاختلاف عن الظروف الطبيعية:** عندما تزداد حالات عدم الرضا والاعتراضات المتكررة، فإن ذلك يعكس وجود مشكلة تتجاوز الظروف العادية، مما يشير إلى أزمة تتطلب استجابة فورية وفعالة لاحتواء آثارها.
- **التأثير السلبي على المنظمة:** عتبر تدهور سمعة المنظمة ومكانتها بين أصحاب المصلحة دليلاً واضحاً على وجود أزمة حقيقية، وليس مجرد حادث عرضي، حيث إن التأثير السلبي يعرض المؤسسة لفقدان الثقة والدعم، مما يؤثر على استمراريتها ويزيد من تعقيد التعامل مع الأزمة. (عبد الله، محمود، 2021، صفحة 67)

يمكن القول إن لكل أزمة طابعاً وسلوكاً خاصاً بها، حيث يحدد هذا السلوك سمات الأزمة العامة واتجاهها ومستقبلها. من خلال تحليل سلوك الأزمة يمكن للمؤسسة فهم عناصر خطورتها بشكل أفضل، وتحديد القوى التي تقودها سواء بشكل علني أو خفي، إلى جانب معرفة القوى التي تدعم الأزمة والقوى المعارضة لها. يتيح هذا التحليل العميق للإدارة القدرة على اتخاذ استراتيجيات مناسبة للتعامل مع الأزمة، سواء عن طريق المواجهة المباشرة، أو امتصاص الصدمة لتقليل آثارها، أو احتواء الأزمة وتجميع عناصرها، أو حتى عزلها وتحييد تأثيراتها. يهدف هذا النهج إلى الحد من تداعيات الأزمة وتخفيف آثارها على المنظمة، مما يساهم في حماية استقرار المؤسسة واستمراريتها في مواجهة التحديات الصعبة.

## 2.2.2 تعريف إدارة الأزمات:

يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها مجال ديناميكي يهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة في التعامل مع الحوادث والمواقف الطارئة من خلال تطبيق أساليب وإجراءات فعالة تساعد على تجاوز تلك المواقف بمرونة وسرعة. تركز إدارة الأزمات على توفير الأدوات والاستراتيجيات التي ترفع من جاهزية المؤسسة لاستيعاب تداعيات الأحداث الطارئة، مما يساعدها في التعامل مع المخاطر بشكل فوري وبأقل تأثيرات سلبية ممكنة.

كما تُعرف إدارة الأزمات بأنها فن السيطرة والتحكم في المواقف الحرجة، حيث تساهم في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وذلك لمواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة. تسعى إدارة الأزمات إلى إخراج المؤسسة من حالة الاسترخاء أو الركود إلى حالة من الأداء الفعال، بما يساهم في حماية المؤسسة من آثار الأزمات، ويعزز من قدرتها على العودة إلى مسارها الطبيعي بسلامة ومرونة. (الصاوي، أحمد، 2019، صفحة 88)

في المجال الإداري التنظيمي، يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها اتباع مجموعة من الإجراءات الاستباقية التي تتخطى الأدوار الوظيفية التقليدية، حيث تهدف إلى اتخاذ استجابات استراتيجية تعتمد على مهارات وقدرات عالية الكفاءة، إلى جانب التدريب المناسب. تتطلب هذه الإجراءات الاستباقية قدرة على التفكير خارج إطار المهام الإدارية المعتادة، لتوفير حلول متقدمة تتعامل مع الأزمة بشكل شامل وتقلل من آثارها السلبية.

تسعى إدارة الأزمات في هذا السياق إلى تفعيل خطط طوارئ واستراتيجيات مُعدة مسبقاً، مما يضمن استجابة سريعة وفعالة عند حدوث أزمات غير متوقعة. وتعتمد هذه الخطط على تدريب فرق العمل للتعامل مع المواقف الطارئة، وتمكينهم من التصرف بمرونة وسرعة وفقاً لتحديات الأزمة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الصمود والاستمرارية في ظل الضغوط (سامي الرفاعي، 2020، صفحة 110)

### 2.2.3 مراحل إدارة الأزمات: لإدارة الأزمات عدة مراحل هي:

— مرحلة ما قبل الأزمة: وتنطوي إدارة الأزمة قبل وقوعها على:

- تحديد الأزمات المحتملة بناء على الخبرات السابقة للمنظمة مع الخبرة المكتسبة في قطاع الأعمال والحس الفطري. وتختلف الأزمات المحتملة من منظمة إلى أخرى
- وضع قائمة بالأزمات المحتملة مرتبة حسب احتمالية حدوثها والتكلفة المالية للمنشأة في حال حدوثها؛
- تشكيل فريق لإدارة الأزمات من القادة ذوي الخبرة الذين يجمعون بين الدراسة والخبرة والملاحظة، والذين يجتمعون عند حدوث الأزمات ويعملون على تقليل آثارها السلبية على المنظمة؛
- إعداد خطة لإدارة الأزمات تحدد بالتفصيل الإجراءات التي يتم اتخاذها عند حدوث الأزمات. ويجب أن تكون الخطة مفصلة وتتعامل مع الأزمات المحتملة المختلفة. ويجب أن يشارك في إعدادها المديرون التنفيذيون وأعضاء فريق إدارة الأزمات. وتكمن أهمية التخطيط المبكر في أنه من الصعب عند حدوث الأزمات أن يبدأ الناس في التفكير في كيفية التعامل معها. (عبد الله محمد الفقيه، 2012، صفحة 35)

— مرحلة إدارة الأزمة: تشمل هذه المرحلة قيام فريق إدارة الأزمات بتحديد الأسباب الكامنة وراء الأزمة وتقييم تأثيراتها المحتملة على الموظفين وعمليات المؤسسة. يهدف الفريق إلى وضع حلول فورية وفعالة لضمان تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن، بما يضمن استمرارية العمليات بقدر الإمكان. كما تركز إدارة الأزمة على التواصل المستمر مع الجمهور وأصحاب المصلحة لإبقائهم على اطلاع حول تطورات الأزمة والقرارات التي تم اتخاذها، مما يعزز من الشفافية ويقلل من الشائعات. ويشمل التواصل خلال هذه المرحلة الاتصال المباشر مع العملاء والموردين والشركاء، بالإضافة إلى الهيئات الحكومية والتنظيمية وغرف التجارة، لضمان تنسيق الجهود وتوفير الدعم اللازم لتجاوز الأزمة

— مرحلة ما بعد الأزمة: تركز هذه المرحلة على مراجعة وتحليل ما حدث خلال الأزمة بهدف استخلاص الدروس والعبر التي يمكن الاستفادة منها لتحسين استعداد المؤسسة للتعامل مع أزمات مستقبلية. تشمل هذه المرحلة تقييم فعالية الاستراتيجيات والخطط التي تم تنفيذها، وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة للأزمة، مما يضمن مرونة أكبر واستجابة أكثر فعالية في المستقبل، تهدف مرحلة ما بعد الأزمة أيضاً إلى تعزيز جاهزية المؤسسة من خلال تدريب الموظفين بناءً على الخبرات المكتسبة، وضمان تحسين أساليب العمل بشكل يتماشى مع تحديات الأزمات (حامد الحدراوي وكرار الخفاجي، 2012، صفحة 197)

**2.2.4 إستراتيجيات إدارة الأزمة:** تنوعت وتطورت الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسات لمواجهة الأزمات، حيث تسعى هذه الاستراتيجيات إلى استيعاب طبيعة الأزمة، ومدى تأثيرها، واحتياجات المؤسسة للتعامل معها بمرونة وفعالية. وفيما يلي استعراض لبعض أبرز هذه الاستراتيجيات:

— **إستراتيجية تغيير (تحويل) المسار:** تُعد هذه الاستراتيجية فعالة للتعامل مع الأزمات التي تنسم بالحدة أو الصعوبة في الاحتواء، إذ تعمل على تعزيز روح التحدي والمرونة لدى الأفراد داخل المؤسسة، ما يحفزهم على التحلي بالإيجابية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة. وتركز هذه الاستراتيجية على توجيه الجهود لتعويض الخسائر الناجمة عن الأزمة من خلال تحفيز العاملين على الابتكار وتحقيق الأهداف بطرق بديلة. وغالبًا ما تُستخدم هذه الاستراتيجية في الأزمات التي تفرض تغييرات جوهرية على سير العمل المعتاد، ما يجعل تحويل المسار هو الخيار الأمثل لضمان الاستمرارية والنجاح.

— **إستراتيجية تفتيت الأزمة:** تعتمد هذه الاستراتيجية على تحليل شامل لجميع العوامل التي أدت إلى الأزمة، حيث يتم تحديد الأطر المتضاربة، والتعرف على الفوائد المحتملة، ثم تقسيم الأزمة إلى عدة أجزاء أو وحدات فرعية يسهل التعامل معها بشكل تدريجي، حيث تساعد هذه الطريقة على إضعاف تأثير الأزمة من خلال معالجتها قطعة تلو الأخرى، مما يتيح للمؤسسة حلّها تدريجيًا دون الإضرار الكامل بالنظام أو الموظفين.

— **إستراتيجية احتواء الأزمة:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى احتواء الأزمة عبر تجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها ومنعها من التصاعد. لتحقيق ذلك، يتم الاستماع لمطالب الجهات المرتبطة بالأزمة والتفاوض معها بطرق رسمية، مثل النقابات والأطراف المعنية الأخرى. تتيح هذه الطريقة للمؤسسة تحقيق استقرار نسبي دون الحاجة لتصعيد الموقف، وذلك عبر بناء اتفاقات وقرارات تستند إلى التفاهم المشترك. تعتبر هذه الاستراتيجية مناسبة للأزمات التي قد تتفاقم إذا لم يتم التحاور والتفاهم بين الأطراف المعنية.

— **إستراتيجية تفريغ الأزمة:** تُعرف هذه الاستراتيجية بأنها واحدة من الحلول غير التقليدية التي أثبتت فاعليتها في التعامل مع الأزمات؛ حيث تتمحور حول التركيز على المضمون الأساسي للأزمة. وتستخدم هذه الاستراتيجية عادة في الأزمات التي تتعلق بخلافات حول مسائل محددة، حيث يتم تجنب التصعيد عبر حصر المشكلة ضمن إطار واضح ومحدد، والاتفاق حول النقاط الأساسية التي يمكن أن تقلل من حدة الأزمة.

— **استراتيجية الاحتياطية التبعوي:** تعتبر وسيلة احتياطية للحفاظ على استمرارية الإنتاج في الأوقات التي قد تعاني فيها المؤسسة من نقص في المواد الخام أو الموارد الأساسية. تعتمد هذه الاستراتيجية على تكوين مخزون من المواد الأساسية أو المواد الخام التي تُستخدم في عمليات الإنتاج، مما يمكن المؤسسة من مواجهة الأزمات التي قد تتعلق بسلاسل التوريد أو التوريد الخارجي. يُعد الاحتياطي التبعوي أداة فعالة لضمان عدم توقف العمليات الحيوية واستمرار المؤسسة في الإنتاج خلال الأزمات.

— **إستراتيجية المشاركة الديمقراطية:** تمّد هذه الاستراتيجية على إشراك أفراد المجتمع، أو جميع الأطراف ذات الصلة، في مواجهة الأزمة وتقديم حلول مناسبة لها، ويُستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات عادة عندما يكون للعنف البشري أو الأزمات الاجتماعية دور كبير في الأزمة. من خلال التوعية بحجم الأزمة وخطورتها، يتم تحديد المسؤوليات وواجبات الأفراد لضمان استجابة شاملة وموحدة. وتتميز هذه الاستراتيجية بفاعليتها في البيئات التي تقدر الحرية الفردية والمسؤولية الجماعية، حيث يصبح المجتمع ككل مشاركًا في حل الأزمة والتغلب على آثارها. (حامد الحدراوي و كرار الخفاجي، 2012، صفحة 204)

تتيح هذه الاستراتيجيات تنوعًا في أساليب التعامل مع الأزمات، حيث يمكن للمؤسسة اختيار الاستراتيجية أو الجمع بين عدة استراتيجيات بما يتناسب مع طبيعة الأزمة ومتطلباتها. تتجه المؤسسات الحديثة إلى تطوير مرونة الاستجابة للأزمات من خلال إعداد خطط استباقية تتيح تطبيق هذه الاستراتيجيات بفعالية، مما يضمن تقليل الخسائر وزيادة استدامة العمليات في مختلف الظروف الطارئة

### 3 الجانب التطبيقي:

#### 3.1 منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية:

إن التحديد الدقيق لمنهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها والأدوات الواجب تطبيقها يمثل خطوة أساسية في نجاح البحث الميداني، حيث تمكن هذه الخطوة الباحث من تطوير فهم شامل لمختلف جوانب الدراسة وتحديد الخطوات التي سيعتمد عليها لتحقيق أهداف البحث. من خلال اختيار منهجية مناسبة وتحديد الإجراءات العملية، يستطيع الباحث بناء هيكل متكامل يمكنه من جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي ومنظم، من أجل الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة تم استخدام أداة الاستبيان وذلك لتوفير الوقت والجهد، ويضمن سير الدراسة بشكل منهجي.

#### 3.1.1 منهج الدراسة: أما عن المنهج المتبع فيمكن وصفه بالمنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام أساليب إحصائية

متعددة في معالجة البيانات المجمعة من الاستبانة وتحليلها واستخراج النتائج بناءً على وصف وتحليل تلك البيانات، ومن ثم تعميم هذه النتائج.

#### 3.1.2 طرق وأساليب جمع البيانات: وللإجابة على إشكالية الدراسة، تم الاعتماد على جمع البيانات الأولية باستخدام أداة

الاستبانة، التي صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يُستخدم لقياس درجة اتفاق أو اختلاف المشاركين مما يساعد في جمع بيانات كمية تعكس تباين آراء المشاركين بوضوح. تمثل هذه الأداة وسيلة فعالة لتحديد الاتجاهات العامة وتوزيع الإجابات على نطاق واسع، الأمر الذي يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تساهم في تفسير وتحليل الإشكالية المدروسة. ويشمل المقياس التقييمات التالية:

| التقييم | لا أوافق بشدة | أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---------|---------------|------------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1             | 2          | 3     | 4     | 5          |

يهدف هذا المقياس إلى قياس تأثير القيادة الرقمية في إدارة الأزمات من خلال المحاول التالية:

أ. المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية (الديموغرافية) لخصائص العينة.

ب. المحور الثاني: أهمية القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية في المعهد الجزائري للبتترول -بومرداس-

– البعد 1: دور القيادة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة للأزمات

– البعد 2: التحسين في التواصل الداخلي والخارجي أثناء الأزمات

– البعد 3: زيادة مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات

– البعد 4: تأثير القيادة الرقمية على استمرارية العمل أثناء الأزمات

ج. المحور الثالث: التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق القيادة الرقمية في المعهد الجزائري للبتترول -بومرداس-

– البعد 1: التحديات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية

– البعد 2: التحديات المرتبطة بمهارات الموظفين الرقمية

– البعد 3: الفرص المتاحة لتعزيز القيادة الرقمية في المستقبل

– البعد 4: أثر القيادة الرقمية في التحول المستقبلي للمؤسسة

إلى جانب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، سيتم أيضاً إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع مجموعة من المسؤولين في المعهد الجزائري للبترو – بومرداس-، تهدف هذه المقابلات إلى استكمال المعلومات التي يتم جمعها عبر الاستبانة، من خلال الحصول على رؤى أعمق وفهم أكبر لتجارب المسؤولين وآرائهم حول تأثير القيادة الرقمية في إدارة الأزمات، ستساعد هذه المقابلات في التعرف على تفاصيل دقيقة حول التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق القيادة الرقمية في المؤسسة، فضلاً عن آليات الاستجابة التي اعتمدها لمواجهة الأزمات.

**3.1.3 تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** تدور هذه الدراسة حول دور القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية دراسة حالة معهد البترول الجزائري – بومرداس وعليه يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين على مستوى المعهد وقد تم توزيع الاستبانات على العاملين وجمع 80 استبانة قابلة للتحليل بعد استبعاد الاستبانات غير القابلة للتحليل وكان ذلك خلال الفترة من يونيو 2024 إلى أغسطس 2024م.

## 3.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

**3.2.1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:** الجدول التالي يوضح التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الفئة   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| إناث    | 49      | 61.54%         |
| ذكور    | 31      | 38.46%         |
| المجموع | 80      | 100%           |

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

ويمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

أظهرت نتائج الدراسة فيما يتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس أن الأغلبية من الإناث حيث بلغت نسبتهن 61.54% من إجمالي العينة المكونة من 80 موظفاً، في حين شكل الذكور نسبة 38.46%.

**3.2.2 توزيع عينة الدراسة حسب السن:** فيما يلي التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

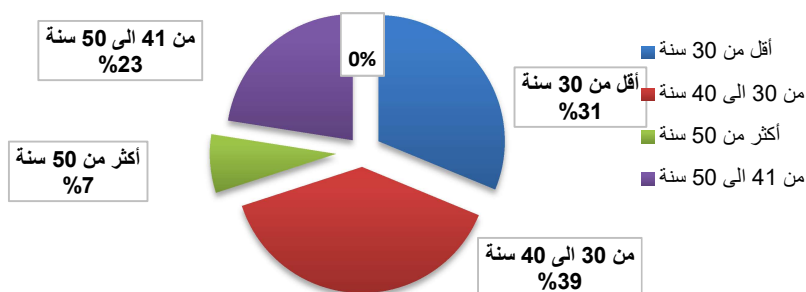
الجدول 2: توزيع أفراد العينة حسب السن

| الفئة            | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 30 سنة    | 25      | 30.77%         |
| من 30 الى 40 سنة | 31      | 38.46%         |
| من 41 الى 50 سنة | 18      | 23.08%         |
| أكثر من 50 سنة   | 6       | 7.69%          |
| المجموع          | 80      | 100%           |

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

ويمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل 4: توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

أظهرت نتائج الدراسة حول توزيع العينة حسب الفئات العمرية أن النسبة الأكبر من العاملين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 عاماً بنسبة 38.46%، يليهم العاملون دون 30 عاماً بنسبة 30.77%، وتمثل الفئة العمرية من 41 إلى 50 عاماً نسبة 23.08%، في حين يشكل العاملون فوق 50 عاماً النسبة الأدنى بنسبة 7.69%.

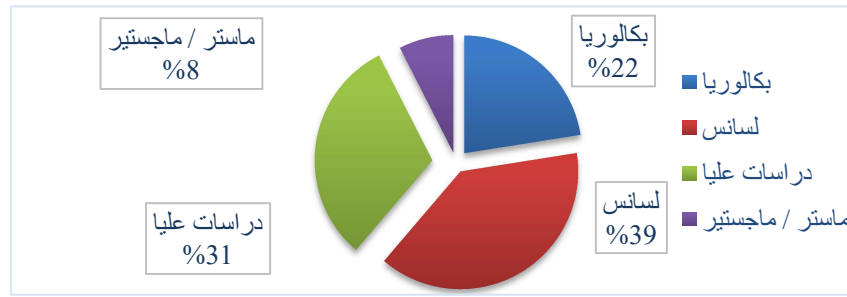
3.2.3 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: الجدول التالي يوضح التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

الجدول 3: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

| الفئة           | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| بكالوريا        | 18      | 23.08%         |
| لسانس           | 31      | 38.46%         |
| ماستر / ماجستير | 25      | 30.77%         |
| دراسات عليا     | 06      | 7.69%          |
| المجموع         | 80      | 100%           |

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

ويمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول من خلال الشكل التالي:



الشكل 5: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

أظهرت نتائج الدراسة حول توزيع العينة حسب المؤهل العلمي أن نسبة الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس هي الأكبر حيث بلغت 38.46% من إجمالي العينة، يليهم الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة 30.77%، ثم الحاصلين على درجة البكالوريوس بنسبة 23.08%، أما الموظفين الحاصلين على دراسات عليا فقد بلغت نسبتهم 7.69%.

**3.2.4 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:** الجدول التالي يوضح التوزيع الإحصائي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

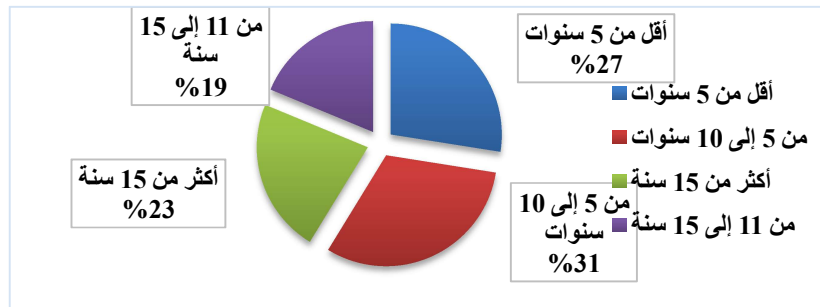
الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| الفئة             | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات    | 22      | 26.92%         |
| من 5 إلى 10 سنوات | 25      | 30.77%         |
| من 11 إلى 15 سنة  | 18      | 23.08%         |
| أكثر من 15 سنة    | 15      | 19.23%         |
| المجموع           | 80      | 100%           |

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

ويمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل 6: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة أن أكبر نسبة من الموظفين تقع في فئة من 5 إلى 10 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 30.77%، تليهم فئة الموظفين الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 26.92%، ثم الموظفين

الذين تتراوح خبرتهم بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 23.08%. أما الموظفون الذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة، فقد بلغت نسبتهم 19.23%.

### 3.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

**3.3.1 الثبات:** في هذه الدراسة تم حساب موثوقية الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو أحد الاختبارات الإحصائية الشائعة المستخدمة لقياس مدى الثبات الداخلي للأداة، وذلك باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وسجلت النتائج في الجدول التالي:

الجدول 5: معامل الفاكرونباخ للاستبيان

| عدد البنود | قيمة الفا | مستوى الدلالة      |
|------------|-----------|--------------------|
| 08         | 0.854     | دال عند مستوى 0.01 |

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.854) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

**3.3.2 الصدق الاتساق الداخلي:** تم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الدراسة وذلك لقياس العلاقة بين الفقرات المختلفة.

الجدول 6: معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان مع المحاور

| المحور                                                                                | البعد | الفقرة                                                  | معامل الارتباط بالخوار |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------|------------------------|
| أهمية القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية في المعهد الجزائري للبترو - بومرداس- | 01    | دور القيادة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة للأزمات     | 0.87                   |
|                                                                                       | 02    | التحسين في التواصل الداخلي والخارجي أثناء الأزمات       | 0.79                   |
|                                                                                       | 03    | زيادة مرونة المؤسسة في مواجهة الأزمات                   | 0.94                   |
|                                                                                       | 04    | تأثير القيادة الرقمية على استمرارية العمل أثناء الأزمات | 0.91                   |
| التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق القيادة الرقمية في المعهد الجزائري للبترو - بومرداس-  | 01    | التحديات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية               | 0.87                   |
|                                                                                       | 02    | التحديات المرتبطة بمهارات الموظفين الرقمية              | 0.84                   |
|                                                                                       | 03    | الفرص المتاحة لتعزيز القيادة الرقمية في المستقبل        | 0.79                   |
|                                                                                       | 04    | أثر القيادة الرقمية في التحول المستقبلي للمؤسسة         | 0.82                   |

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

يتضح من الجدول السابق أن قيم ارتباط كل عبارة مع محورها موجبة وذات دلالة إحصائية مما يدل على صحة اتساق هذه العبارات وملاءمتها للتطبيق الميداني

### 3.4 نتائج الدراسة

#### 3.4.1 نتائج اختبار T-student

الجدول رقم 07: نتائج اختبار T

| المحور | المتوسط الحساب | الانحراف المعياري | T قيمة اختبار | مستوى المعنوية |
|--------|----------------|-------------------|---------------|----------------|
|--------|----------------|-------------------|---------------|----------------|

|       |      |      |      |                                                                                           |
|-------|------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.001 | 8.20 | 0.65 | 4.25 | أهمية القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية في المعهد<br>الجزائري للبترو - بومرداس - |
| 0.005 | 6.95 | 0.80 | 3.80 | التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق القيادة الرقمية في المعهد<br>الجزائري للبترو - بومرداس -  |

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

وتشير نتائج الدراسة في المعهد الجزائري للبترو - بومرداس إلى أهمية القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية، مما يعكس وعياً عالياً لدى العاملين بأهمية هذه القيادة. وسجل المحور الخاص بأهمية القيادة الرقمية متوسطاً حسابياً بلغ 4.25، وهو ما يعبر عن اتفاق مرتفع حول دورها الفعال في تحسين إدارة الأزمات. وتؤكد قيمة الانحراف المعياري 0.65 تقارب آراء المشاركين، مما يدل على تجانس الرأي حول هذا الموضوع. وبلغت قيمة اختبار (ت) لهذا المحور 8.20، بمستوى دلالة 0.001، مما يثبت أن هذه النتائج ذات دلالة إحصائية وتعزز الثقة في أن القيادة الرقمية عنصر أساسي في استمرارية وتطوير الأداء التنظيمي في مواجهة الأزمات.

وفيما يتعلق بالتحديات والفرص المرتبطة بتطبيق القيادة الرقمية، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.80، وهو ما يعكس اتفاق المشاركين على وجود تحديات وفرص مرتبطة بالقيادة الرقمية في المؤسسة. ومع ذلك، فإن قيمة الانحراف المعياري، والتي بلغت 0.80، تشير إلى تباين نسبي في آراء المشاركين، مما قد يعكس اختلافات في تجاربهم أو مستوى وعيهم بالتحديات التي تواجه القيادة الرقمية في بيئات العمل المختلفة. ويؤكد هذا التباين على ضرورة معالجة العقبات التي قد تعيق تحقيق إمكانات القيادة الرقمية بشكل كامل.

تعزز هذه النتائج أهمية التحول الرقمي في القيادة ودوره في معالجة التحديات التنظيمية، وتبين أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية القيادة الرقمية، مع الاعتراف بتحدياتها وفرصها. إن مستوى الدلالة الإحصائية في نتائج المحورين دليل على أهمية الموضوع وضرورة تبني المنظمة لاستراتيجيات رقمية أكثر مرونة وكفاءة لضمان استمرارية الأداء التنظيمي أثناء الأزمات. وعليه، يمكن للمنظمة تطوير برامج تدريبية لتعزيز الكفاءات الرقمية وتوفير البنية التحتية اللازمة لدعم القيادة الرقمية على كافة المستويات التنظيمية.

### 3.4.2 دراسة تأثير القيادة الرقمية في إدارة الأزمات التنظيمية

الجدول رقم 08: جدول اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لفرضية الدراسة

| مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | F قيمة | مستوى المعنوية | R     | R <sup>2</sup> |
|----------------|-------------|----------------|--------|----------------|-------|----------------|
| 14.884         | 1           | 14.884         | 30.066 | 0.00           | 0.468 | 0.219          |
| 52.969         | 107         | 52.969         |        |                |       |                |
| 67.853         | 108         |                |        |                |       |                |

المصدر: من إعداد نويوات سعاد، الطيف عبد الكريم، بوعزوز جهاد

أظهرت نتائج تحليل الانحدار دور القيادة الرقمية في تحسين استجابة المنظمة للأزمات التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  0.468، مما يدل على وجود علاقة متوسطة بين القيادة الرقمية وفعالية الاستجابة للأزمات. كما أظهرت قيمة  $R^2$  البالغة 0.219 أن 21.9% من التباين في الاستجابة للأزمات يمكن تفسيره بمتغيرات مستقلة مثل الكفاءة التكنولوجية والاتصالات الرقمية، مما يدل على أن هذه العوامل تساهم بشكل كبير في تعزيز استجابة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، جاءت قيمة  $F$  البالغة 30.066 بمستوى دلالة 0.00 (أقل من 0.05)، مما يعني أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية ويؤكد صحة الفرضيات. وتشير هذه النتائج إلى أن القيادة الرقمية من خلال الكفاءة التكنولوجية والاتصالات الرقمية الفعالة تساهم في زيادة سرعة وفعالية استجابة المنظمة

للأزمات التنظيمية. وعليه، فقد تم دعم الفرضية الأولى التي تفترض أن القيادة الرقمية تعزز الاستجابة التنظيمية بقوة، وكذلك الفرضية الثانية التي تشير إلى دور الكفاءة التكنولوجية في الحد من الآثار السلبية للأزمات، كما تم إثبات صحة الفرضية الثالثة التي تشير إلى دور الاتصال الرقمي كوسيط من خلال التأثير المشترك بين القيادة الرقمية وفعالية الاستجابة للأزمات التنظيمية.

#### 4 خاتمة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن القيادة الرقمية أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات المؤسسات المعاصرة في مواجهة الأزمات التنظيمية. وقد كشفت نتائج البحث في المعهد الجزائري للبتروك بومرداس عن الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الرقمية في تعزيز سرعة استجابة المعهد وتحسين آليات التواصل الداخلي والخارجي، فضلاً عن التحديات التي تواجهها، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية ومستوى المهارات التقنية للعاملين. من خلال الربط بين البيانات المستخلصة من الاستبيان والمقابلات، برزت أهمية القيادة الرقمية في بناء مؤسسة مرنة قادرة على مواجهة التحديات المتغيرة، مع إتاحة فرص التطوير والتحسين المستمر في بيئة العمل.

لقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على توفير التكنولوجيا والأنظمة، بل يشمل تطوير ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية التكيف السريع والابتكار. ومن خلال قيادة رقمية فعالة، يستطيع المعهد تحقيق مرونة استثنائية في مواجهة الأزمات، حيث تساهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وتحليل البيانات بسرعة وكفاءة، وتقديم رؤى شاملة تساعد في التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها بشكل استباقي. وهذا يتطلب توجيهاً استراتيجياً من القيادة، التي تُعد نقطة الوصل بين التقنيات الحديثة والممارسات التنظيمية التي تدعم استدامة المعهد وفعاليته، إن أحد أبرز ما كشفته الدراسة هو أن القيادة الرقمية ليست حلاً سحرياً للأزمات، وإنما تتطلب مستوى عالياً من الالتزام بتنمية المهارات الرقمية لدى القادة والعاملين على حد سواء. فمن خلال نتائج الاستبيان، لوحظ وجود تباين في مستوى المهارات الرقمية للعاملين، وهو ما يعكس الحاجة إلى برامج تدريبية موجهة لتعزيز الكفاءة الرقمية والقدرة على استخدام التقنيات الحديثة بفعالية. وقد أيدت المقابلات هذا الجانب من خلال إشارة القادة إلى أهمية توفير تدريب مستمر يساعد العاملين على التكيف مع التقنيات الجديدة، مما يضمن جاهزية المعهد للتعامل مع الأزمات بمرونة أعلى.

وفيما يتعلق بالتحديات، فإن أهمها يرتبط بالبنية التحتية الرقمية. فقد أوضح المشاركون في الاستبيان والمقابلات أن البنية التحتية للمعهد ليست مؤهلة بالكامل لدعم استجابات سريعة أثناء الأزمات، حيث تحتاج إلى تحديثات دورية وتوسيع نطاق التكنولوجيا المتاحة، مما يساهم في دعم التحول الرقمي بشكل مستدام. يُعتبر تحسين البنية التحتية الرقمية أمراً جوهرياً، ليس فقط لضمان استجابة أفضل للأزمات الحالية، بل لتجهيز المعهد لمواجهة التحديات المستقبلية في ظل بيئة أعمال متغيرة بسرعة، كما أن تطبيق القيادة الرقمية لا يقتصر فقط على التجهيزات التقنية، بل يمتد إلى تحسين نظام التواصل المؤسسي، فالقيادة الرقمية تمكن المعهد من خلق بيئة تواصل فعالة تتيح مشاركة المعلومات بشكل سلس وفعال بين جميع الأقسام، مما يساهم في تحقيق استجابة متكاملة وشاملة أثناء الأزمات. وبهذا، تصبح القيادة الرقمية أداة مهمة ليس فقط في إدارة الأزمات، بل في تعزيز التعاون ورفع مستوى التنسيق بين مختلف أطراف المؤسسة.

في ضوء هذه النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساهم في تعزيز القيادة الرقمية في المعهد، منها الاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية وتوفير برامج تدريبية شاملة تهدف إلى تطوير المهارات الرقمية لدى العاملين، مما يمكن المعهد من التنبؤ بالأزمات المحتملة وتجهيز استراتيجيات مناسبة للتعامل معها بفعالية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة يمكن أن يساهم في تسهيل الانتقال نحو نظم قيادة رقمية مرنة تتكيف مع المتغيرات وتدعم استمرارية الأداء، وبشكل عام تؤكد هذه الدراسة على أهمية تبني القيادة الرقمية كنهج استراتيجي في المعهد الجزائري للبتروك بومرداس، حيث يعزز هذا النهج من قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات التنظيمية بمرونة وكفاءة.

#### 5 قائمة المراجع:

## المراجع

- البكري، محمد2018القيادة الرقمية وتكنولوجيا المعلوماتعماندار المسيرة
- الحسني، محمد2020الكفايات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في القرن الحادي والعشرينبيروتدار الفكر العربي
- الصاوي، أحمد2019إدارة الأزمات: نظريات وممارساتالقاهرةدار الفكر العربي
- الموسوي، علي2017القيادة التنظيمية وتحفيزالعاملينالقاهرةدار النهضة العربية،
- حامد الحدراويكرار الخفاجي2012أسباب نشوء الأزمات وإدارتها دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقيالعراقمجلة الكوفة، العدد الخامس
- سامي الرفاعي2020القيادة الفعالة في مواجهة الأزماتعماندار المناهج
- عبد الله محمد الفقيه2012ادارة الازماتاليمندار الكتاب الجامعي
- عبد الله، فاطمة2019التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العاليبيروتدار الفارابي
- عبد الله، محمود2021الأزمات التنظيمية: المفهوم والأبعادالقاهرةدار النهضة العربية
- Brown, T2019Data-Driven Decision Making and Digital LeadershipChicagoUniversity of Chicago Press
- Odom. (2021). Transformative Leadership in the Digital Era. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. . (2020). The New Leadership Playbook for the Digital Age: Reimagining What It Takes to Lead. Harvard Business Review.
- Smith, J. (n.d.). Digital Leadership in Modern Organizations. 2019. New York: McGraw-Hill.