

تبنى سلوكيات العمل الإستباقية كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات
بالتطبيق على جامعة بورسعيد

Adopting proactive work behaviors as an intermediary variable between
digital leadership and crisis management by application to Port-Said
University

د. فيبي نصحي راغب سليمان*

(*) د. فيبي نصحي راغب سليمان:

Email:

المخلص :

هدف هذا البحث إلى قياس تأثير الوساطة التي تقوم بها سلوكيات العمل الإستباقية على العلاقة بين القيادة الرقمية و إدارة الأزمات كما يدركها قطاع العاملين بجامعة بورسعيد . و قد بلغ حجم العينة (٢٨٥) مفردة ، و اعتمدت الباحثة على إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة للبحث ، و قامت الباحثة بتوزيعها على العاملين بجامعة بورسعيد بإختلاف مستوياتهم الإدارية . و تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي . و اخضعت البيانات لبرامج التحليل الإحصائي للتعرف على التأثيرات المباشرة و غير المباشرة لأبعاد هذه المتغيرات، و اظهرت نتائج البحث انه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد سلوكيات العمل الإستباقية ، و كذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد سلوكيات العمل الإستباقية على إدارة الأزمات ، كما يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات بتبنى سلوكيات العمل الإستباقية كمتغير وسيط . و اوصت الباحثة بأهمية توعية العاملين بقطاع جامعة بورسعيد بأهمية القيادة الرقمية ، و ضرورة تطبيقها فى كافة الكليات و الأقسام الإدارية داخل الجامعة بحيث تشمل كافة مراحل العمل و تضم كل العاملين داخل الجامعة . كما اوصت بتدريب العاملين على التنبؤ و الإستشعار ببيوار الأزمات و فهم الإشارات و تحليلها لإستخلاص المعلومات التي يمكن من خلالها رصد المخاطر و الأزمات المحتملة، و التركيز على تدريب العاملين على كيفية تبني السلوكيات الإستباقية و تنمية قدرتهم على تقديم ابتكارات مفيدة .

الكلمات المفتاحية : سلوكيات العمل الإستباقية ، القيادة الرقمية ، إدارة الأزمات .

Abstract:

This research aimed to measure the mediation effect of proactive work behaviors on the relationship between digital leadership and crisis management as perceived by the employees' sector at Port Said University. The sample size was (285) individuals, and the researcher relied on using the survey list as a research tool, and the researcher distributed it to employees at Port Said University at different administrative levels. The descriptive analytical approach was relied upon. The data was subjected to statistical analysis programs to identify the direct and indirect effects of the dimensions of these variables. The research results showed that there is a significant effect of the dimensions of digital leadership on the dimensions of proactive work behaviors, as well as a significant effect of the dimensions of proactive work behaviors on crisis management and there is an indirect effect of the dimensions of digital leadership on management Crises by adopting proactive work behaviors as an intervening variable.

Key words: Proactive work behaviors, Digital Leadership, Crisis management

تمهيد :

اصبحت التقنيات الحديثة عنواناً للمنظمات المعاصرة ، و جزءاً لا يتجزأ من نهج إدارتها ، بل تعد مورداً أساسياً تستند عليه فى تفعيل العملية الإدارية و دعم إتخاذ القرارات و الإستغلال الأمثل للموارد ، مما ينتج عنه إستخدام طرق و اساليب إدارية تتسم بالكفاءة و الفاعلية . و يتطلب ذلك توافر إستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة فعالية و كفاءة المنظمة فى العصر الرقوى ، و كذلك دور القيادة التى تقوم بهذا التحول بإستخدام الأدوات الرقمية للمنظمات ، مما ادى إلى ان القيادة الرقمية اصبحت احدي الأساليب المعاصرة لتطوير و تنمية فن التعامل مع الأزمات التى تواجه المنظمة بإستخدام الأساليب الرقمية الحديثة التى تتسم بالسرعة و الجودة و الشفافية (حسبية ، ٢٠١٨) .

لذلك يعد تطبيق القيادة الرقمية مطلباً أساسياً للتعامل مع الأزمات و تحديات العصر الحالى ، و يتم ذلك من خلال توظيف الموارد البشرية و المادية المتاحة فى إطار إلكترونى ، و تحويل المهام الإدارية التقليدية إلى نظم معلوماتية تساهم فى التعامل الفعال مع الأزمات عن طريق تنبى العاملين لسوكيات العمل الإستباقية فى التعامل مع الأزمات الطارئة او المتوقع حدوثها ، كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

اذ يعتبر السلوك الإستباقى فى العمل بمثابة النهج الأساسى الذى يمكن من خلاله مختلف المنظمات من التطور و تحقيق رؤية طويلة الأجل ، لذلك اصبح من الضرورى عدم تكرار الأزمات و تجنبها و تحمل المسؤولية وراء التطوير و التحديث لمجمل اعمال المنظمات (Strauss, 2017) . لذلك يهتم هذا البحث بتسليط الضوء على أهمية تبنى سلوكيات العمل الإستباقية للتخفيف او الحد من الأزمات فى ضوء وجود نظام معلوماتى فعال تعتمد عليه القيادة الرقمية لتسهيل الوصول إلى المعلومات و الحد من الآثار السلبية الناتجة عن الأزمات ، عن طريق التنبؤ بها او السيطرة عليها فى اى مرحلة منها .

و يستهدف هذا البحث الوقوف على تأثير القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات ، كما يستهدف ايضاً التعرف على التأثير غير المباشر بينهما من خلال سلوكيات العمل الإستباقية و ابعادها المتمثلة فى (الإبداع و الابتكار ، منع وقوع المشكلة) بوصفها متغير وسيط و ذلك بالتطبيق على جامعة بورسعيد .

(١) مشكلة و تساؤلات البحث :

يركز هذا البحث فى التعرف على دور القيادة الرقمية فى إدارة الأزمات من خلال تبني سلوكيات العمل الإستباقية و ذلك بالتطبيق على قطاع التعليم الجامعى ممثلاً فى جامعة بورسعيد .
و فى ضوء ذلك فأن مشكلة البحث تتمثل فى التساؤلات الآتية :

١/١ ما هو التأثير المباشر للقيادة الرقمية على تبني سلوكيات العمل الإستباقية ؟
٢/١ ما هو التأثير المباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات ؟
٤/١ ما هو التأثير المباشر لتبني سلوكيات العمل الإستباقية على إدارة الأزمات ؟
٥/١ ما هو التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات من خلال تبني سلوكيات العمل الإستباقية ؟

هذه التساؤلات التى تم عرضها مسبقاً تظهر ان المشكلة الأساسية تكمن حول كيفية إدارة الازمات عن طريق القيادة الرقمية من خلال تبني هذه القيادة لسوكيات العمل الأستباقية فى القطاع محل البحث .

(٢) أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى الآتى :

١/٢ التعرف على الأبعاد الخاصة بكلاً من : القيادة الرقمية ، سلوكيات العمل الإستباقية ، إدارة الأزمات .

٢/٢ قياس التأثير المباشر للقيادة الرقمية على تبني سلوكيات العمل الإستباقية .

٣/٢ قياس التأثير المباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات .

٤/٢ قياس التأثير المباشر لتبني سلوكيات العمل الإستباقية على إدارة الأزمات.

٥/٢ قياس التأثير غير المباشر للقيادة الرقمية على إدارة الأزمات من خلال توسط سلوكيات العمل الإستباقية .

٦/٢ كما يهدف هذا البحث فى التعرف على دور القيادة الرقمية فى إدارة الأزمات من خلال تبني سلوكيات العمل الإستباقية و ذلك بالتطبيق على قطاع التعليم الجامعى ممثلاً فى جامعة بورسعيد .

(٣) فروض البحث :

فى ضوء مشكلة و اهداف البحث يمكن صياغة الفروض الآتية :

١/٣ يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية) على تبنى سلوكيات العمل الإستباقية المتمثلة فى (الإبداع و الابتكار ، منع وقوع المشكلة) .

٢/٣ توجد تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الرقمية المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات .

٣/٣ يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لتبنى سلوكيات العمل الإستباقية المتمثلة فى (الإبداع و الابتكار ، منع وقوع المشكلة) على إدارة الأزمات .

٤/٣ يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات من خلال تبنى سلوكيات العمل الإستباقية المتمثلة فى (الإبداع و الابتكار ، منع وقوع المشكلة) .

(٤) أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من الفوائد والمساهمات العديدة سواء من الناحية العلمية أو النظرية والعملية او التطبيقية كما يتضح فى النقاط الآتية:

١/٤ أهمية البحث من الناحية العلمية (النظرية):

يعتبر البحث الحالي من الجانب النظري بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية اذ انه - فى حدود علم الباحثة- من الموضوعات الحديثة التي لم تتناول الربط بين متغيرات هذا البحث والعلاقة بين ابعاد هذه المتغيرات المتمثلة فى القيادة الرقمية ، سلوكيات العمل الإستباقية ، إدارة الأزمات .

٢/٤ أهمية البحث من الناحية العملية (التطبيقية) :

تكمن أهمية البحث من الناحية العملية إلى توضيح الدور الهام الذى تقوم به القيادة الرقمية فى عملية إدارة الأزمات عن طريق إتاحة الفرصة لتطبيق التحول الرقوى ، و يتم ذلك عن طريق استخدام البيانات و التحليلات لتحسن العمليات و زيادة الكفاءة ، بالإضافة إلى ان استخدام التكنولوجيا بشكل إستباقى يساهم بشكل اساسى فى تقديم قيمة و تميز تنافسى لجامعة بورسعيد ، لان الإستثمار فى التكنولوجيا يدفع المنظمة إلى الأمام و يزيد من قدرتها على التعامل مع اى

مشكلة او أزمة تقابلها بشكل اكثر فاعلية . كما يعد إستخدام جامعة بورسعيد للقيادة الرقمية يساهم في تميز هذه الجامعة في مجال التحول الرقمي و تحقيق التميز المؤسسى بكفاءة اعلى .

(٥) الإطار النظرى و الدراسات السابقة :

١/٥ مفهوم و ابعاد القيادة الرقمية : Digital Leadership

تسهم القيادة الرقمية في دعم و مساندة العاملين في المؤسسات التعليمية من اجل تبسيط و تسهيل عملية صنع القرار ، بالإضافة الى تمكين الإدارات و القيادات من التخطيط بكفاءة و فاعليه من اجل تسهيل الوصول الى المعلومات و القيام بالإتصالات الجيدة التى تساهم في تحقيق اهداف هذه المؤسسات (عدنان الحامدى ، ٢٠٢٢) .

١/١/٥ مفهوم القيادة الرقمية :

تعرف (جواهر العمارى ، ٢٠٢٢) القيادة الرقمية بأنها : أسلوب جديد فى العمل الإدارى يحتاج إلى تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة لكى يستمر فى التقدم من خلال الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات داخل المنظمة ، بهدف تطوير ادائها و تقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف .

وتؤكد الدراسات العلمية بأن القيادة الرقمية لها القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة (نوال ، ٢٠٢٢) ، و يضيف (محمد نورى و آخرون ، ٢٠٢٢) ، بأنها : تتضمن اساسيات فى نطاق الاتصالات و الحوسبة و التى لها اهمية واضحة فى نطاق المجتمع المعرفى و هى الاساس فى التحول الرقمى .

٢/١/٥ ابعاد القيادة الرقمية :

بمراجعة ادبيات الفكر الإدارى نجد تعدد وجات نظر العلماء و الباحثين حول ابعاد قياس القيادة الرقمية ، و لذلك قامت الباحثة بالإطلاع على العديد من الدراسات التى تناولت هذه الأبعاد ، فقد اشارت دراسة (Osama Mosa.,et al.,2022) إلى انه يمكن قياس القيادة الرقمية من خلال بعدين هما: الإبداع و الدعم. و هناك دراسة اخرى تقيس القيادة الرقمية من خلال ابعاد اخرى، حيث تتضمن هذه الابعاد: الإبتكار ، الإقناع ، المعرفة (مبارك الفارس و مرعى بن خالد، ٢٠٢٢) ، و كذلك اشار (Hypha & Sampras, 2019) إلى ان ابعاد القيادة الرقمية تتركز فى : رؤية القيادة الرقمية ، التنمية المهنية للأفراد ، الكفاءة الرقمية ، إنشاء الشبكات الرقمية .

و حدد (M. Magesa, J. Joan, 2020) ابعاد القيادة الرقمية ممثلة فى: المعرفة العميقة ، الإبداع و الابتكار، الإرتباط بالرؤية ، قوة الإتصالات ، التعاون. كما اضاف Nwokedi, R, (2015) بعد القيادة الحكيمة و بعد المواطنة الرقمية . و فى ضوء ما سبق سوف تقوم الباحثة بالإعتماد على هذه الدراسات فى تحديد الأبعاد الخاصة بالقيادة الرقمية التى تتناسب مع المتغير الوسيط و المتغير التابع و كذلك مجال التطبيق الخاص بجامعة بورسعيد ، و التى تتمثل فى: بعد القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية . و فيما يلى يتم إلقاء الضوء على هذه الأبعاد :

١/٢/١/٥ القيادة الحكيمة : Wise Leadership

وهى القيادة التى يكون لها السبق فى فهم الوضع الحالى و ما يؤثر عليه من مستجدات ، (زهير عبد الفتاح ، ٢٠١٨) ، و تتسم القيادة الحكيمة بقدرتها على الإبداع و الابتكار و استقطاب العاملين وصولاً لتحقيق الأهداف المرجوة ، كما يحتاج القادة الحكماء إلى إظهار صفات الذكاء العاطفى و تشجيع مشاركة الآخرين بصفة مستمرة (Taylor, M., 2014).

٢/٢/١/٥ بعد الرؤية الرقمية : Digital Vision

الرؤية هى وصف مستقبلى لأهداف و طموحات المنظمة ، فالقادة الرقميون قادرون على التنبؤ و التخيل لمستقبل يتجاوز الوضع الحالى ، عن طريق نشر ثقافة التوجيهات الرقمية و دعم التحول الرقمية فى كافة اقسام المنظمة و كذلك إدارة التحول الرقمية (Ehlers, 2020) .

٣/٢/١/٥ الكفاءة الرقمية : Digital Competence

تهدف القيادة الرقمية إلى بناء المعرفة بشكل ابداعى و فعال ، فهى تمثل قدرة القادة على إكتساب المهارات المعرفية و السلوكية و التقنية اللازمة لبناء مجتمع المعرفة الرقمية القادر على التغلب على التحديات و مواجهه الازمات فى هذا المجتمع (Waras Kami , 2020) .

٢/٥ سلوكيات العمل الإستباقية : Proactive work behaviors

ادت التغيرات المتسارعة التى تشهدها البيئة و تزايد تعقيدها إلى أهمية وجود سلوك عمل إستباقى كأحد انماط السلوك التى يجب ان يتسم بها مدراء و قادة المنظمات ، و الذى بدوره يرسم الرؤى المستقبلية و القدرات الإبتكارية و الإبداعية (حنان الدماطى ، ٢٠٢٣) . هذا فضلاً عن تهيئة البيئة التنظيمية لإتخاذ القرارات و الإستراتيجيات لأى منظمة . ففى ظل هذه التغيرات السريعة لا تكفى السمات المتعارف عليها من ذكاء و قدرة على إتخاذ القرارات الصائبة ، بل اصبح

لا بد من توافر قدرات متفردة لدى القادة تمكنهم من إستخدام القدرات العقلية وفق منظور إستراتيجي يحقق للمنظمة مستوى متميز تسمو به على الآخرين (حسين الفتلاوى و احمد الشمري، ٢٠٢٢).

١/٢/٥ مفهوم سلوك العمل الإستباقي :

يعرف سلوك العمل الإستباقي بأنه : سلوك نشط ذاتي ، اذ يتسبب الفرد في التغيير الفعلي للموقف بدلاً من الإنتظار بشكل سلبي لحدوث شئ ما (Strauss, K., et al, 2017). كما يعرف (احمد الشمري و احمد محمد، ٢٠٢٢) السلوك الإستباقي بأنه : السلوك القائم على التعلم و تحليل بيئة العمل و التنبؤ بالتغيرات المحتملة التي سيشهدها في المستقبل ، من اجل الإستعداد لها و تجنبها ، و كذلك استكشاف الفرص المستقبلية و إستثمارها بشكل فعال قبل ان يتعرف عليها المنافسون .

و يرى (حسين الفتلاوى و احمد الشمري ، ٢٠٢٢) انه يمكن تعريف سلوكيات العمل الإستباقية بأنها : السلوكيات المتعلقة بالعمل الموجه ذاتياً نحو المستقبل ، و تهدف إلى التحسين و تغيير حالة المنظمة و الذات الفردية ، و لذلك لا بد من الاهتمام ببيئة العمل و التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية و حل المشكلات و إدارة الأزمات و التحكم فيها قبل حدوثها و تقديم الحلول البديلة المناسبة .

و نخلص مما سبق بأن سلوكيات العمل الإستباقية بتكون قائمة على التحدى و الإبداع و توليد الأفكار الجديدة المبتكرة ، كما انها مرتبطة بالكفاءة الذاتية لتحقيق نتائج إيجابية في العمل ، بالإضافة إلى ان تبني هذه السلوكيات تساهم بشكل أساسى في حل المشكلات و مواجهه الأزمات قبل ظهورها و تقديم الحلول لذلك .

٢/٢/٥ ابعاد سلوكيات العمل الإستباقية:

تعددت الدراسات و الأدبيات التي اشارت إلى الأبعاد الخاصة بسلوكيات العمل الإستباقية فمنها دراسة (احمد الشمري و احمد محمد، ٢٠٢٢) و دراسة (محمد ، ٢٠١٩) و دراسة (حسين الفتلاوى، ٢٠٢٢) و هذه الدراسات اعتمدت على الأبعاد الآتية : تحمل المسؤولية ، صوت الموظف ، منع وقوع المشكلة ، الإبداع الفردى . و اشار آخرون ان هذه الأبعاد تتمثل في بعدين فقط هما : السلوك الصوتى و التحسين المستمر (Strauss, K., et al, 2017) ، و سوف تعتمد الباحثة على ابعاد الإبداع و الابتكار و منع وقوع المشكلة في قياس الأبعاد الخاصة بالمتغير

الوسيط و التى تتناسب مع باقى المتغيرات و تتعلق بمجال التطبيق محل الدراسة (جامعة بورسعيد).

١/٢/٢/٥ بعد الإبداع و الابتكار :

يعد السلوك الإبداعى و السلوك الإبتكارى ابعاد هامة لسلوكيات الإستباقية فى العمل ، و التى من شأنها الحفاظ على الميزة التنافسية لأى منظمة و المحافظة على الأداء العالى و مواكبة التغير السريع عن طريق تجاوز العقبات و الازمات ، و يتم كل ذلك عن طريق الإنخراط فى السلوكيات الإستباقية ، مثل بناء الشبكات و البحث عن التغذية المرتدة ، مما يساعد على تقليل عدم اليقين و زيادة التحكم فى العمل (Claes& (Shin, Y., & Kim, M. J., 2015) (Van,2018)، إلى ان السلوك الابداعى و الابتكارى كسلوك استباقى يتضمن تأليف منتجات او افكار او خدمات او اجراءات او عمليات حديثة مفيدة من قبل اشخاص تعمل فى نظام اجتماعى يعكس التوجه المعتمد على العمل.

٢/٢/٢/٥ بعد منع وقوع المشكلة :

تتضمن اتخاذ اجراءات ذاتية التوجيه و استباقية لمنع تكرار مشاكل و ازمات العمل (Parker et al., 2010)، كما اشار (Myler, 2014) الى ان هناك جانبان غير متشابهان لإدارة وقوع المشاكل هما الإدارة الاستباقية للمشاكل و الإدارة التفاعلية ، فالإدارة الاستباقية تعمل على منع حوث المشاكل او اعادة وقوعها عن طريق تحديد الأخطاء فى جوانب الأداء او تحديد نقاط القوة و الضعف و صنع و اتخاذ القرارات المنطقية ، اما الادارة التفاعلية تحدد السبب الرئيسى للمشكلات و الحوادث الماضية و من ثم تحديد التحسينات و القرارات من خلالها. و لكن فى هذا البحث نركز على سلوكيات العمل الاستباقية . و من امثلة ذلك محاولة التغلب على الآخرين لمنع او تجنب وقوع المشاكل و كذلك التغلب ايضاً على القصور الذاتى .

٣ /٥ إدارة الأزمات : Crisis management

تعتبر الأزمة عن الوضع الذى تتأثر فيه الهياكل و القيم و المعايير الأساسية سلباً بسبب موقف غير متوقع (Fener et al., 2015) ، و هناك انواع عديدة للأزمات منها: الأزمات التكنولوجية، الكوارث الطبيعية ، سوء التصرف الإدارى ، القيم الإدارية فى غير محلها مثل التزييف و الخداع و إخفاء معلومات و غيرها من انواع الأزمات (Leininger, 2012) .

١/٣/٥ مفهوم إدارة الأزمات :

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى كيفية إدراك إشارات الأزمات و تقييمها ، و اخذ القرارات الضرورية للتغلب على هذه الأزمات بأقل الخسائر الممكنة (Bundy, 2017) .
و يرى (Wester & Mobjork, 2017) ان إدارة الأزمات هو نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان و اتجاهات الأزمة المتوقعة و السيطرة عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة . كما عرفها (بلال خلف ، ٢٠١٥) بأنها الأستعدادات الإدارية التي تبذل للحد من الآثار و الخسائر المترتبة عن الأزمة ، كما انها مجموعة من الجهود المنظمة للحد من المشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد المنظمة عن طريق إدارة العمليات اثناء حدوث الأزمة . و يشير (امال قاسمى ، ٢٠١٩) إلى ان ادارة الأزمات هي عملية إدارة خاصة تنتج إستجابة استراتيجية لمواقف الأزمات عن طريق العاملين المدربين على استخدام مهاراتهم و الاجراءات الخاصة المستخدمة لأقل قدر من الخسائر . كما تعرف إدارة الأزمات بأنها : كافة الوسائل و الإجراءات و الأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة فى مراحل ما قبل الأزمة و اثناءها و بعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما امكن ، و مواجهتها بكفاءة و فاعلية ، فهي تركز على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة (محمد الحريري، ٢٠٢٠).

٢/٣/٥ اهداف إدارة الأزمات :

- التنبؤ بالأزمات و اكتشاف الأخطار و الصدمات قبل وقوعها .
- وضع خطط للتعامل المستقبلي مع الأزمة .
- التخفيف من حدة الأزمة ، نشر الأمن و طمأنه العاملين للسيطرة على حالة الذعر اثناء الأزمة .
- إعداد و تجهيز كافة المعلومات المطلوبة للتعامل الفعال مع الأزمة .
- عمل دراسات لتقديم المقترحات للقضاء على الأزمة . (سليم جلدة ، ٢٠١١).

٣/٣/٥ مراحل إدارة الأزمات :

تشير العديد من الأدبيات ان هناك تعدد و تباين بين الدراسات في تحديد مراحل إدارة الأزمات ، فتشير دراسة (سامح الحفنى ، ٢٠١٧) إلى ان مراحل إدارة الأزمات تتمثل فى : اكتشاف إشارات الإنذار ، الاستعداد و الوقاية ، احتواء الأضرار او الحد منها ، استعادة النشاط ،

التعلم . بينما تشير دراسة (حسيبة صدوقة ، ٢٠١٨) ، إلى ان إدارة الأزمات تمر بعدة مراحل تتمثل فى : مرحلة ما قبل الأزمة ، مرحلة وقوع الأزمة و الاستجابة ، و مرحلة ما بعد الازمة . و سوف تتبنى الباحثة هذه المراحل .

١/٣/٣/٥ مرحلة ما قبل الأزمة :

تهدف هذه المرحلة إلى الإستعداد و الوقاية، اى تقليل المخاطر التى ينكم ان تؤدى لوقوع الأزمة . و تشير الدراسات ان هذه المرحلة تعد تحذير ، حيث ان الحدث لم يقع بعد و ربما لن يحدث ، إلا انه يجب تقييم التأثير الذى يمكن ان تحدثه ازمة فعليته على المنظمة ، و كذلك تقييم النتائج النهائية و تتضمن الوقاية السعى لتقليل المخاطر المتعارف عليها و التى قد تؤدى لحدوث الأزمة (راشد حمد، ٢٠٢٢)، كما يتم فى هذه المرحلة إعداد برنامج لإدارة هذه المخاطر و يتضمن هذا البرنامج وضع خطة إدارة الأزمات و تشكيل فريق إدارة الأزمات و تدريبيه و كذلك إجراء و افتعال أزمات لإختبار صحة الخطة الموضوعة و التأكد من كفاءة الفريق المشكل لإدارة الأزمات (محمدالحريرى ، ٢٠٢٠) . كما يجب قيام قيادات المنظمة بعمل تحديث دائم و مستمر للخطة الموضوعة حتى تتلائم مع التغيرات الحادثة فى المنظمة .

٢/٣/٣/٥ مرحلة وقوع الأزمة و الإستجابة (المواجهه و الأحتواء) :

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الخطط التى سبق إعدادها و كذلك تنفيذ اعمال الإغاثة و المواجهه وفقاً لنوع الأزمة، بالإضافة إلى القيام بخدمات الطوارئ العاجلة و متابعة الحدث و التعرف على التطورات بشكل سريع عن طريق توافر قيادة قادرة على الإمداد السريع و المتواصل من المعلومات الكافية و الصحيحة و كذلك تقييم الموقف و يتم ذلك من داخل غرفة العمليات داخل المنظمة (حسيبة صدوقة ، ٢٠١٨) .

٣/٣/٣/٥ مرحلة ما بعد الأزمة :

و تهدف هذه المرحلة إلى تحليل الخطأ الذى حدث و توافر كافة المعلومات عنه مثل : حصر الخسائر فى الأفراد و المنشآت ، كما تهدف المرحلة إلى إعادة البناء و التأهيل المناسب او تسمى (مرحلة استئناف النشاط) ، كذلك التفكير فى طرق الأستعداد بشكل افضل فى حالة حدوث ازمات قادمة ، خاصة ان إنتهاء الأزمة لا يعنى انها لن تتكرر خاصة إذ لم تقم المنظمة بإتخاذ الاجراءات التصحيحية و التحقيقات الخاصة بالأزمة (ساجدة ناصر ، سهير حامد ، ٢٠٢٠).

٤/٥ القيادة الرقمية و إدارة الأزمات :

يشهد عالمنا فى الوقت الحاضر تطوراً هائلاً فى مختلف المجالات ، و التى يطلق عليها الثورة التقنية و التكنولوجيه ، و التى بدورها ادت إلى إحداث تطور و تحول كبير فى إستخدام شبكة الأنترنت و الرقمنة و القدرة على تخزين المعلومات و سهولة الحصول عليها . هذه الثورة ساهمت فى توجيه نظر المنظمات إلى تبنى مفهوم التحول الرقمية بإستبدال العمليات التقليدية إلى رقمية ، و وضع خطط إستراتيجية للتعامل مع هذا التحول و هذا هو دور القيادة الرقمية ، التى تعرف بأنها : اسلوب جديد فى العمل الإدارى يحتاج إلى تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة ، حتى تتمكن المنظمة من الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و تطوير إدارتها ، و تقديم خدمات للعملاء و التعامل مع كافة الأزمات التى تواجه المنظمات . و كذلك محاولة التنبؤ بمعظم هذه الأزمات ، فالقائد الفعال لابد ان يكون قادر على التعامل مع كل هذه المتغيرات و الأزمات بكفاءة و فعالية و يتم ذلك تحت توجيه القيادة الرقمية المتمثلة فى (القيادة الحكيمة ، الرؤية الرقمية ، الكفاءة الرقمية). كذلك لابد ان يكون هذا القائد لديه قدرة على التواصل مع المرؤوسين و تحقيق ميزة تنافسية (مبارك الفارس ومرعى بنى خالد، ٢٠٢٢)، و ان يكون قادر على التعامل مع مراحل الأزمات و إستخدام الإستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة تمر بها الأزمة سواء كانت مرحلة ما قبل حدوث الأزمة او مرحلة اثناء وقوع الأزمة ، او مرحلة ما بعد حدوث الأزمة . و ذلك نظراً لتعدد الأزمات و تنوعها و تعدد ابعادها و إمتدادها إلى اطراف ليس لها شأن او سبب فى حدوث الأزمات . فالأزمات تتخذ اشكالاً مختلفة لها درجات متفاوتة من الخطر الذى يهدد المنظمة ، قد يكون داخلياً لا يلاحظ وجوده خارج المنظمة ، مع انه يمكن ان يشكل دماراً داخلها(Leidinger.,2012).

لذلك تعد القيادة الرقمية إحدى العوامل الهامة التى توفر المعلومات فى الوقت و بالشكل المناسب ، فتعمل على خلق توازن بين العامل و توفير مناخ مناسب له فتساعد على الحد من حدوث الأزمات . و إذا حدثت الأزمة توضح كيفية التعامل الفعال معها و معالجتها بأقل الخسائر ، او السيطرة عليها ، و كيف ان القائد الرقمية يمكنه ان يحافظ على إستمرارية المنظمة و إستقرارها اثناء فترات الأزمات .

٥/٥ سلوكيات العمل الإستباقية و إدارة الأزمات :

تعتبر الأزمة عن تلك الحالة التي يصعب توقعها او التنبؤ بها ، و التي تهدد أهداف المنظمة او تؤثر على وجودها و قدرتها التنافسية . و يصاحب الأزمة قدر كبير من الغموض و المخاطر و هو ما يتطلب من القادة إتخاذ تدابير و احتياطات لمواجهة هذه الأزمة (anwar,2017).

و اشارت الأدبيات فى هذا الموضوع إلى ان المسئولية الملقاة على عاتق القادة تكمن فى القدرة على الحد من المخاطر المصاحبة للأزمة ، كما تكمن إحدى التحديات الهامة التى يواجهها القادة فى إمتلاك القدرة على تهيئة العاملين و تحفيزهم و دعمهم و مدهم بالمعلومات خلال هذه الأزمات (راشد حمد ، ٢٠٢٢).

و تمثل سلوكيات العمل الإستباقية نوعاً من انواع السلوكيات المحفزة (motivation behavior) و الموجهه بالتغيير (قصى عمر ، جومانة يوسف، ٢٠٢٤) .

و يتميز الأفراد الإستباقيين بأنهم مهتمين بالسعى للحصول على المعلومات ، و إحداث تغييرات جوهرية فى البيئة التنظيمية (Crant. 2020). بالإضافة إلى إستخدام السرعة فى حل المشكلات و الأزمات ، و كيفية منع حدوث الأزمة او منع تكرارها مستقبلاً . و ينعكس ذلك على الأداء الوظيفى بالإيجاب . لذلك تحرص المنظمات حالياً على الاعتماد على تبنى السلوكيات الإستباقية للأفراد فى تحديد المشكلات و التنبؤ ببعض الأزمات و التعامل الفعال معها ، كما تساعد العاملين على الإنخراط فى الأنشطة الإستباقية بوصفها جزءاً من سلوكهم . و عندما يشجع إستخدام هذه السلوكيات فى بيئة العمل فيترتب على ذلك وجود المخرجات و النواتج الإيجابية التى تمكن العاملين من التعامل السليم و الفعال مع إدارة أى أزمة تواجه المنظمة .

(٦) اسلوب البحث :

١/٦ منهج البحث :

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفى التحليلى ، و اسلوب البحث الميدانى ، و تم الحصول على بياناته من خلال المصادر المكتبية و الدراسات السابقة ، و كذلك من المصادر الأولية بالبيانات التى قامت الباحثة بجمعها ، و قد اعتمدت الباحثة على توزيع اداة البحث المتمثلة فى قائمة الإستقصاء على العاملين بقطاع جامعة بورسعيد على إختلاف مستوياتهم الإدارية .

٢/٦ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة بورسعيد وعددهم (٢٤٥٠) عامل باختلاف المستويات الإدارية، وبالرجوع لجداول التوزيع العشوائي عند مستوى معنوية ٥% فإن حجم العينة يكون (٣٣٣) مفردة، وقد قامت الباحثة بتوزيع قوائم الاستبيان، وبلغت عدد القوائم الصحيحة (٢٨٥) قائمة، ومن ثم يكون نسبة الاستجابة للعينة ٨٦%، وهي نسبة مقبولة في العلوم الاجتماعية.

٣/٦ بناء مقياس البحث :

لقد تم الاعتماد في تطوير مقاييس متغيرات البحث الحالي على ادوات القياس من الأدبيات المتاحة و التي تتعلق بموضوع البحث ، حيث تقيس العبارات من (١٢ إلى ١) ابعاد المتغير المستقل (القيادة الرقمية) ، و تقيس العبارات من (١٣ إلى ٢٠) ابعاد المتغير الوسيط (سلوكيات العمل الإستباقية) ، و تقيس العبارات من (٢١ إلى ٢٨) ابعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) .

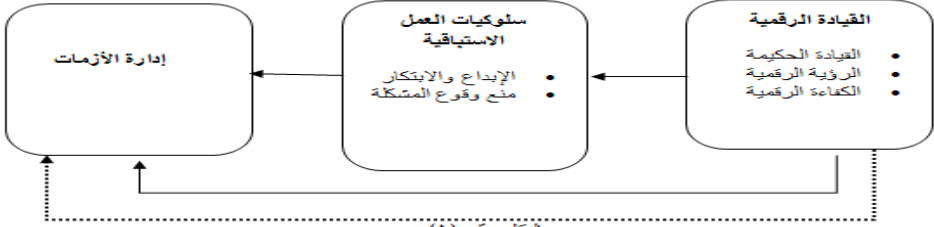
جدول رقم (١) مقاييس متغيرات البحث و ابعادها

مصدر القياس	عدد الفقرات	المتغيرات و ابعادها
(Nwokedi, R, 2015)	1:12	- القيادة الرقمية
ودراسة (Ehlers, 2020)	1:4	• القيادة الحكيمة
و (Waras Kami , 2020)	5:8	• الرؤية الرقمية
	9:12	• الكفاءة الرقمية
(حسين الفتلاوى و احمد الشمري ، ٢٠٢٢) و دراسة (Myler, 2014)	13:20	- سلوكيات العمل الإستباقية
	13:16	• بعد الإبداع و الابتكار
	17:20	• بعد منع وقوع المشكلة
دراسة (حسيبة صدوقة ، ٢٠١٨) و دراسة (Leininger, 2012)	21:28	- إدارة الأزمات

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة .

(٧) نموذج البحث :

فى ضوء مشكلة و فروض البحث اعدت الباحثة نموذج مقترح للعلاقات بين متغيرات البحث و ابعاد هذه المتغيرات ، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (١) :



شكل رقم (١)
نموذج متغيرات البحث

المصدر : الشكل من إعداد الباحثة فى ضوء الدراسات السابقة .

(٨) حدود البحث :

١/٨ الحدود الزمنية : استغرق إعداد هذه البحث الفترة من عام ٢٠٢٣ إلى عام ٢٠٢٤ .
٢/٨ الحدود المكانية : قامت الباحثة بتطبيق هذه البحث على قطاع جامعة بورسعيد .
٣/٨ الحدود البشرية : يتمثل فى قطاع العاملين بجامعة بورسعيد بإختلاف المستويات الإدارية .
٤/٨ الحدود الموضوعية : يعتمد هذا البحث على بعض من ابعاد المتغيرات و ليس كل الأبعاد ، و تم الإعتماد على بعضها نظراً لإرتباطها بالابعاد الاخرى للمتغيرات ، و كذلك إرتباطها بمجال التطبيق .

(٩) التحليل الإحصائى و إختبار الفروض :

١/٩ الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الباحثة على نوعين من الأساليب الإحصائية وهما الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف المتغيرات والأبعاد وتحديد الأهمية النسبية، وفي سبيل ذلك اعتمدت على الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، كما اعتمدت على أساليب التحليل الاستنتاجي من أجل اختبار الفروض، وذلك من خلال تحليل المسار الذي يحدد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، بالإضافة إلى استخدام معاملات الثبات ومتوسط التباين المستخرج لقياس الصلاحية التقاربية والتمايزية بين المتغيرات وذلك من أجل القيام بالمعادلات البنائية لقياس العلاقات بين المتغيرات معتمدة في ذلك على برنامج SPSS V.28، وكذلك برنامج PLS لقياس التأثيرات غير المباشرة.

٢/٩ وصف العينة :

قامت الباحثة بوصف عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (١):

جدول (١) وصف عينة الدراسة (ن=٢٨٥)

الترتيب	النسبة	العدد	الفئة	المتغير
١	%٦٩	١٩٦	ذكر	النوع
٢	%٣١	٨٩	أنثى	
---	%١٠٠	٢٨٥	الإجمالي	
٤	%١٣	٣٧	أقل من ٤٠ سنة	العمر
٣	%٢٢	٦٢	من ٤٠ إلى ٥٠	
١	%٣٦	١٠٣	من ٥٠ إلى ٦٠	
٢	%٢٩	٨٣	أكثر من ٦٠ سنة	
---	%١٠٠	٢٨٥	الإجمالي	
١	%٦٤	١٨٢	جامعي	المستوى التعليمي
٢	%٢١	٦١	ماجستير	
٣	%١٥	٤٢	دكتوراه	
---	%١٠٠	٢٨٥	الإجمالي	
٣	%١٤	٤١	أقل من ١٠ سنوات	الخبرة
١	%٥٧	١٦٣	من ١٠ إلى ١٥	
٢	%٢٩	٨١	أكثر من ١٥	
---	%١٠٠	٢٨٥	الإجمالي	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١) ما يلي:

- أكثر العاملين في جامعة بورسعيد من فئة الذكور، حيث إن نسبة الاستجابة توصلت أن معظم العينة من فئة الذكور بنسبة قدرها ٦٩%، بينما كانت نسبة الإناث (٣١%) .
- معظم عينة الدراسة كانت أعمارهم جديرة بالحكم على متغيرات الدراسة وإدراكها، حيث جاء في الترتيب الأول أصحاب الفئة العمرية ما بين ٥٠ إلى ٦٠ سنة، وذلك بنسبة استجابة قدرها (٣٦%)، وجاء في الترتيب الثاني أصحاب الفئة العمرية أكثر من ٦٠% بنسبة استجابة قدرها ٢٩%، وجاء في الترتيب الثالث ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة استجابة قدرها ٢٢%، ثم أخيرا أصحاب الفئة العمرية أقل من ٤٠ سنة بنسبة استجابة ١٣%، وذلك قد يكون له مفهوم نسبي في إدراك العينة للمتغيرات
- توصلت النتائج أن معظم أفراد العينة كان لديهم مستوى علمي يعطيهم القدرة على فهم الفقرات في الاستبيان، حيث كانت أكثر الاستجابة لأصحاب مستوى التعليم الجامعيين وهم حملة البكالوريوس أو الليسانس بنسبة استجابة ٦٤%، وجاء في الترتيب الثاني حملة الماجستير بنسبة استجابة ٢١%، وأخيرا حملة الدكتوراه و اعلى بنسبة استجابة ١٥%.
- وجود خبرة لدى عينة الدراسة تجعلهم جديرين على إدراك المتغيرات وفهمها، حيث جاء في الترتيب الأول أصحاب الخبرة ما بين ١٠ إلى ١٥ سنة بنسبة استجابة ٥٧%، وفي الترتيب الثاني أصحاب الخبرة أكثر من ١٥ سنة بنسبة استجابة ٢٩%، وأخيرا أصحاب الخبرة أقل من ١٠ سنوات بنسبة استجابة ١٤%.

٣/٩ التحليل الوصفي للمتغيرات:

يمكن للباحثة توضيح الأهمية النسبية للمتغيرات من خلال الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢) التحليل الوصفي للمتغيرات

الترتيب	الأهمية النسبية	معاملات الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
١	٩١%	١٤%	٠,٦٤٨	٤,٥٥	القيادة الحكيمة
٢	٨٥%	١٦%	٠,٦٦٨	٤,٢٣	الرؤية الرقمية
٣	٨٤%	١٩%	٠,٨١٣	٤,٢٢	الكفاءة الرقمية
----	٨٧%	١٤%	٠,٥٩٠	٤,٣٤	القيادة الرقمية
١	٧٩%	١٥%	٠,٥٨٤	٣,٩٤	الابداع والابتكار

الترتيب	الأهمية النسبية	معاملات الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٢	%٧٨	%٢٤	٠,٩٢٠	٣,٩١	منع وقوع المشكلة
---	%٧٩	%١٤	٠,٥٥٨	٣,٩٤	سلوكيات العمل الاستباقية
---	%٧٧	%١٣	٠,٤٨٤	٣,٨٤	إدارة الأزمات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي :

١- وجود إدراك نسبي لدى عينة الدراسة حول القيادة الرقمية، حيث إن الوسط الحسابي للقيادة الرقمية (٤,٣٤) وهي قيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس؛ مما يعني وجود إدراك لدى العينة بمفهوم القيادة الرقمية بشكل عام، ولذا جاءت الأهمية النسبية للقيادة الرقمية ٨٧%، وكان معامل الاختلاف للقيادة الرقمية ١٤% مما يعني أن نسبة الاتفاق حول المتغير لدى العينة بلغت ٨٦%، وفيما يتعلق بترتيب الأبعاد فقد جاء في الترتيب الأول القيادة الحكيمة بوسط حسابي قدره (٤,٥٥) وهي قيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس والمقدرة بـ (٤,٣٤)، وانعكس ذلك على وجود أهمية نسبية في المرتبة الأولى للقيادة الحكيمة قدرها ٩١%، وجاء في الترتيب الثاني الرؤية الرقمية بوسط حسابي (٤,٢٣)، وحيث إن القيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس مما يعني وجود إدراك نسبي لدى العينة بأهمية نسبية قدرها ٨٥%، وفي الترتيب الثالث الكفاءة الرقمية بوسط حسابي (٤,٢٢)، وأهمية نسبية قدرها ٨٤%.

٢- فيما يتعلق بسلوكيات العمل الاستباقية، فقد بلغ الوسط الحسابي للمتغير (٣,٩٤)، وهي قيمة كبيرة عن الوسط الحسابي للمقياس مما يعني وجود أهمية نسبية للمتغير قدرها (٧٩%)، كما أن نسبة الاتفاق بين العينة حول إدراكهم للمتغير قدرها ٨٦%، وفيما يتعلق بترتيب المتغيرات فقد جاء في المرتبة الأولى الإبداع والابتكار بوسط حسابي قدره (٣,٩٤) وهي قيمة مساوية للمتغير الكلي، وانعكس ذلك بوجود أهمية نسبية قدرها ٧٩%، وفي الترتيب الثاني جاء منع وقوع المشكلة بوسط حسابي قدره (٣,٩١) وحيث إنها قيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس فقد حظي بأهمية نسبية لدى العينة قدرها ٧٨% وكانت نسبة الاتفاق بين المستقصي منهم ٧٦%.

٣- فيما يتعلق بإدارة الأزمات فقد حظي بأهمية أفراد العينة، حيث جاء الوسط الحسابي له (٣,٨٤) وهي قيمة أكبر من الوسط الحسابي للمقياس، وانعكس ذلك عن وجود أهمية نسبية للمتغير بنسبة ٧٧% ونسبة الاتفاق بين أفراد العينة حول إدارة الأزمات بلغت ٨٧%؛ مما يعني وجود إدراك لدى العينة بأهمية المتغير داخل مجتمع التطبيق.

٤/٩ بناء نموذج القياس:

يمكن التأكد من صلاحية نموذج القياس من خلال توضيح الصلاحية التقاربية للنموذج، بالإضافة إلى قياس ثبات المتغيرات بأبعادها، وذلك كما يوضحها الجدول رقم (٣)

جدول رقم (٣) صلاحية المتغيرات لنموذج القياس

معاملات التحميل	الصلاحية التقاربية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		الفرقة	متغيرات البحث
	الثباتين المستخرج	الثبات المركب	الثبات للعبارة	الثبات للمتغيرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠.٧٤١	٠.٥١٩	٠.٨١٢	٠.٦٥٧	٠.٧٢٥	٠.١٨١	٣,٨٠	ف (١)	القيادة الحكيمة {القيادة الرقمية}
٠.٧٧٦			٠.٦٩٦		٠.٢٨٨	٤,٢٦	ف (٢)	
٠.٦٨٢			٠.٦٣٠		٠.١٣١	٤,٢٥	ف (٣)	
٠.٦٧٩			٠.٦٤٠		٠.١٥٩	٤,٣٧	ف (٤)	
٠.٧٧٢	٠.٦٤٢	٠.٨٧٧	٠.٧٣٥	٠.٧٠٥	٠.٢٨٤	٤,٣٠	ف (٥)	الرؤية الرقمية {القيادة الرقمية}
٠.٨١٩			٠.٧٧٥		٠.١٤٧	٤,١١	ف (٦)	
٠.٧٦٧			٠.٧٣١		٠.١٥٩	٣,٧٩	ف (٧)	
٠.٨٤٣			٠.٧٨٦		٠.١٨١	٣,٧٠	ف (٨)	
٠.٧٩٠	٠.٦٧٥	٠.٨٩٢	٠.٧٥٩	٠.٧٢٣	٠.٣٨٨	٣,٨٥	ف (٩)	الكفاءة الرقمية {القيادة الرقمية}
٠.٨٠٩			٠.٧٤٠		٠.٢٨٤	٣,٧٢	ف (١٠)	
٠.٨١٢			٠.٧١٠		٠.٤٨٤	٤,١٧	ف (١١)	
٠.٨٧٣			٠.٧٧٣		٠.١٢٠	٤,١٣	ف (١٢)	

٠.٧٠٧	٠.٥٨٧	٠.٨٠٩	٠.٦٦٧	٠.٧٦٣	٠.٣٤٨	٤,٢١	ف (١)	الابداع والابتكار {سلوكيات استباقية}
٠.٨٣٣			٠.٧٩٠		٠.١٦٨	٤,١٢	ف (٢)	
٠.٧٥٤			٠.٧١٢		٠.٣١٣	٤,٠٢	ف (٣)	
٠.٦٧٤			٠.٥٩٤		٠.١٥٢	٣,٩٠	ف (٤)	

تابع جدول رقم (٣) صلاحية المتغيرات لنموذج القياس

معاملات التحميل	الصلاحية التقاربية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		الفقرة	متغيرات البحث
	الثبات المستخرج	الثبات المركب	الثبات للعبارة	الثبات للمتغيرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠.٨٧٧	٠.٦٧٥	٠.٨٩٢	٠.٥٢١		١,١٢٠	٣,٥١	ف (٥)	منع وقوع المشكلة {سلوكيات استباقية}
٠.٩٠٧			٠.٣٥٦		٠,١١١	٣,٠٤	ف (٦)	
٠.٦٧٩			٠.٤٠٥		٠,٢٠٦	٣,١٨	ف (٧)	
٠.٧٧٢			٠.٥٢٤		٠,١٥٩	٤,٢٦	ف (٨)	
٠.٨١٩	٠.٥٣٧	٠.٧٧٦	٠.٥٢٥		٠,٣٢٥	٤,١٣	ف (١)	إدارة الأزمات
٠.٧٦٧			٠.٥٣٦		٠,٢١٤	٤,١٦	ف (٢)	
٠.٨٤٣			٠.٦١٢		٠,١٠٢	٤,٢١	ف (٣)	
٠.٧٩٠			٠.٤٥٢		١,١٢٦	٤,١٢	ف (٤)	
٠.٨٠٩			٠.٥٣١		٠,١٤٥	٤,٠٢	ف (٥)	
٠.٨٣٣			٠.٥٣١		٠,٢٦٣	٣,٩٠	ف (٦)	
٠.٧٢٣			٠.٤٥٣		٠,٢٠٩	٣,٨٨	ف (٧)	
٠.٧٥٥			٠.٥٥٥		٠,١٨٧	٣,٢١	ف (٨)	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (٣) صلاحية نموذج القياس، حيث إن التباين المستخرج جاءت قيمته أكبر من ٥٠%، كما أن نسبة الثبات المركب جاءت أكبر من ٦٠% مما يعني أن النموذج يتسم بالثبات وكذلك فإنه صالح للتحليل الإحصائي (Hair et al., 2016).

٥/٩ اختبار الفروض:

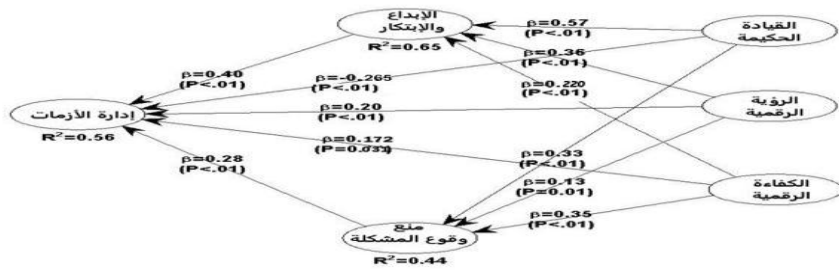
من أجل اختبار الفروض يمكن للباحثة توضيح مدى صلاحية النموذج للاختبار الإحصائي من خلال المؤشرات الإحصائية وذلك كما في الجدول رقم (٤) :

جدول رقم (٤) المؤشرات الإحصائية لنموذج البحث

المؤشر الإحصائي	القيمة	المعنوية	القبول
متوسط معامل المسار	٠,٢٥١	<0.001	P<0.05
متوسط معامل الارتباط	٠,٥٥١	<0.001	P<0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم	١,٨٥٨	A VIF < 5	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من جدول رقم (٤) أن نموذج البحث صالح للتحليل الإحصائي، وذلك لأن قيمة المعنوية لجميع المؤشرات جاءت أقل من ٠,٠٠١، ولذا يمكن للباحثة توضيح النموذج في الشكل التالي:



شكل رقم (١) نموذج البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

شكل رقم (١) نموذج لتوضيح متغيرات البحث و ابعاد هذه المتغيرات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويمكن اختبار الفروض في الجدول رقم (٥) :

جدول (٥) فروض البحث

قيمة المعنوية	معامل المسار	الفرض	
الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية			
<0.001	٠.٥٦٦	الإبداع والابتكار	القيادة الحكيمة
<0.001	٠.٣٢٨	منع وقوع المشكلة	
<0.001	٠.٣٦٠	الإبداع والابتكار	الرؤية الرقمية
0.014	٠.١٢٩	منع وقوع المشكلة	
<0.001	٠.٢٢٠	الإبداع والابتكار	الكفاءة الرقمية
<0.001	٠.٣٤٦	منع وقوع المشكلة	
الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات			
0.014	٠.٢٦٥	إدارة الأزمات	القيادة الحكيمة
<0.001	٠.٢٠٢	إدارة الأزمات	الرؤية الرقمية
0.031	٠.١٧٢	إدارة الأزمات	الكفاءة الرقمية
الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات			
<0.001	٠.٣٩٧	إدارة الأزمات	الإبداع والابتكار
<0.001	٠.٢٨٠	إدارة الأزمات	منع وقوع المشكلة
الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات في وجود سلوكيات العمل الاستباقية كمتغير وسيط			
<0.001	٠.٣١٦	إدارة الأزمات	سلوكيات العمل الاستباقية
<0.001	٠.١٧٩	إدارة الأزمات	
٠.٠٣٦	٠.١٠٥	إدارة الأزمات	
			القيادة الحكيمة
			الرؤية الرقمية
			الكفاءة الرقمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

(١٠) تفسير النتائج :

توصلت النتائج الإحصائية إلى الآتي:

١/١٠ التأثير المباشرة بين أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية:

يتضح من الجدول رقم (٥) وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية، حيث تبين أن القيادة الحكيمة وهي البعد الأول من أبعاد القيادة الرقمية ذات تأثير معنوي على كل من الإبداع والابتكار، وكذلك على منع وقوع المشكلة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن القيادة الحكيمة تؤثر بشكل أكبر على الإبداع والابتكار بمعامل مساره قدره $(\beta = 0.566)$ ، بينما ذات تأثير معنوي على منع وقوع المشكلة بمعامل مساره قدره $(\beta = 0.328)$ ، ومن ثم فإن القيادة الحكيمة تؤثر بشكل كلي على بُعدي سلوكيات العمل الاستباقية، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Ehlers, 2020)، وتفسر الباحثة ذلك بأن القيادة الرقمية تساهم في دعم و مساندة العاملين في المؤسسات التعليمية من اجل تبسيط و تسهيل عملية صنع القرار ، بالإضافة الى تمكين الإدارات و القيادات من التخطيط بكفاءة و فاعليه من اجل تسهيل الوصول الى المعلومات و القيام بالإتصالات الجيدة التي تساهم في تحقيق اهداف هذه المؤسسات ، كما تساعد العاملين على تهيئة المناخ المعلوماتي المناسب الذي يمكنهم من إظهار القدرات الإبداعية و الابتكارية ، و كذلك وجود قيادة حكيمة يشجع على منع وقوع المشكلات و هذا يتفق مع دراسة (Taylor, M., 2014).

كما توصلت النتائج أن البعد الثاني من أبعاد القيادة الرقمية وهو الرؤية الرقمية تؤثر على بُعدي سلوكيات العمل الاستباقية، حيث إنها أكثر تأثيراً على بعد الإبداع والابتكار بمعامل مساره قدره $(\beta = 0.360)$ ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، بينما جاء في الترتيب الثاني تأثيرها على منع وقوع المشكلة، وذلك بمعامل مساره قدره $(\beta = 0.129)$ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ١%، وجاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (Ehlers, 2020) بأن الرؤية الرقمية تؤثر على سلوكيات العمل الاستباقية، وتفسر الباحثة ذلك بأن القادة الرقميون قادرون على التنبؤ و التخييل لمستقبل يتجاوز الوضع الحالي ، عن طريق نشر ثقافة التوجيهات الرقمية و دعم التحول الرقمي في كافة اقسام المنظمة و كذلك إدارة التحول الرقمي .

وتوصلت النتائج أيضا أن الكفاءة الرقمية و هي البعد الثالث من ابعاد القيادة الرقمية ذات تأثير ايجابي على ابعاد سلوكيات العمل الاستباقية، حيث إنها تؤثر على منع وقوع المشكلة بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.346)$ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ١%، بينما توصلت النتائج إلى أن الكفاءة الرقمية تؤثر على الابداع والابتكار، و يرجع ذلك إلى ضرورة توافر التقنيات الرقمية داخل محيط العمل، بالإضافة إلى وجود عناصر بشرية ذات كفاءة في التعامل مع الجانب الرقمي.

هذا وقد فسرت أبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في القيادة الحكيمة، الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية الإبداع والابتكار بقيمة معامل تفسير قدرها $(R^2 = 0.653)$ أي أنها تفسر الإبداع والابتكار بنسبة ٦٥,٣% ، بينما هذه الأبعاد تفسر منع وقوع المشكلة بقيمة معامل تفسير $(R^2 = 0.444)$ أي أن أبعاد القيادة الرقمية تفسر منع وقوع المشكلة بنسبة ٤٤,٤% .

مما سبق يمكن القول إن القيادة الرقمية بشكل عام ذات تأثير معنوي على سلوكيات العمل الاستباقية، وتفسر الباحثة ذلك بأن كلما زاد مستور إدراك العاملين للقيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة في القيادة الحكيمة ، الكفاءة الرقمية ، الرؤية الرقمية ، إزداد إدراك العاملين لأهمية تبنى السلوكيات الإستباقية التي تتأثر بشكل مباشر بالقيادة الرقمية بجامعة بورسعيد ، و المتمثلة في بعدى الإبداع و الابتكار و منع وقوع المشكلة ، و يتفق ذلك مع دراسة (Waras, kami, 2020)

٢/١٠ التأثير المباشرة بين أبعاد القيادة الرقمية وإدارة الأزمات:

توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الحكيمة على إدارة الأزمات بشكل مباشر، حيث إن معامل المسار بين المتغيرين كانت قيمته $(\beta = 0.265)$ ، وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، كما أن الرؤية الرقمية لها تأثير معنوي مباشر على إدارة الأزمات بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.202)$ ، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وتوصلت النتائج أيضا إلى وجود تأثير مباشر للكفاءة الرقمية على إدارة الأزمات بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.172)$ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية ٥%. و يمكن تفسير ذلك بأن القيادة الرقمية تؤثر معنوياً في إدارة الأزمات ، و كلما ارتفع استخدام العاملين لأساليب التكنولوجيا الحديثة و رفع مستوى الكفاءة الرقمية فإن ذلك يؤثر على رفع قدرات العاملين على إدارة الأزمات بكفاءة و فاعلية لذلك فإن بعد الكفاءة الرقمية كأحد ابعاد القيادة الرقمية له تأثيراً معنوياً على إدارة الأزمات ، بالإضافة إلى ان بعدى القيادة الحكيمة و الرؤية الرقمية يؤثران تأثيراً معنوياً على قدرة العاملين على التعامل مع الأزمات بكفاءة اعلى و هذا يتفق مع دراسة (Nwokedi, R, 2015) و دراسة (Leininger., 2012)

٣/١٠ التأثير المباشر بين سلوكيات العمل الاستباقية وإدارة الأزمات:

توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية المتمثلة في الإبداع والابتكار، ومنع وقوع المشكلة على إدارة الأزمات، وكان أكثر المتغيرات تأثيراً بين الإبداع والابتكار على إدارة الأزمات بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.397)$ ، وكانت القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١، بينما جاء في الترتيب الثاني تأثير منع وقوع المشكلة على إدارة الأزمات بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.280)$ ، وكانت القيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١.

وتوصلت النتائج أن سلوكيات العمل الاستباقية تؤثر على إدارة الأزمات بقيمة قدرها $(R^2 = 0.064)$ أي بنسبة ٥٦,٤%. يتضح مما سبق قبول الفرض الثالث كلياً أي إنه يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات، ولذا ترى الباحثة انه كلما ازداد قيام العاملين بتبنى سلوكيات العمل الإستباقية يرتفع مستوى إدراكه لإدارة الأزمات ، فالأفراد ذوي السلوكيات الإستباقية في العمل يكونوا اكثر إهتماماً بالسعى نحو الحصول على المعلومات و لديهم قدرة على تقديم الأفكار و الإبداع و الابتكار و كذلك القدرة على حل المشكلات و يتفق ذلك مع دراسة (Waras, kami, 2020)، و هذا من شأنه المساهمة في زيادة مستوى فعالية إدارة الأزمات .

٤/١٠ التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات بتوسيط سلوكيات العمل الاستباقية:

يتضح من النتائج الإحصائية وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الحكيمة، الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات بتوسيط سلوكيات العمل الاستباقية، وحيث إن العلاقة المباشرة للقيادة الحكيمة على إدارة الأزمات كانت غير معنوية وكان معامل المسار لها $(\beta = 0.065)$ ، وعند دخول المتغير الوسيط " سلوكيات العمل الاستباقية" زاد معامل المسار وأصبح $(\beta = 0.316)$ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١ مما يعني وجود تأثير كلي لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الحكيمة وإدارة الأزمات، كما أن النتائج توصلت أن تأثير الرؤية الرقمية على إدارة الأزمات في ظل التأثيرات المباشرة كانت بمعامل مسار قدره $(\beta = 0.202)$ ، بينما انخفض هذا المعامل في ظل الوساطة لسلوكيات العمل الاستباقي وأصبح معامل المسار قدره $(\beta = 0.179)$ ، وهي قيمة معنوية عند مستوى ٠,٠٠١، مما

يعني وجود تأثير معنوي غير مباشر لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين الرؤية الرقمية وإدارة الأزمات وكانت نسبة الوساطة جزئية، في حين أن تأثير الكفاءة الرقمية على إدارة الأزمات بشكل مباشر كانت بمعامل مسار قدره ($\beta = 0.072$)، ولكن بدخول سلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين المتغيرين زاد معامل المسار وأصبحت قيمته ($\beta = 0.105$)، وهي قيمة معنوية عند مستوى 5%، الأمر الذي يعني وجود وساطة كلية لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين الكفاءة الرقمية على إدارة الأزمات.

مما سبق يتضح قبول الفرض الرابع، مما يعني وجود تأثير معنوي غير مباشر لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين الكفاءة الرقمية وإدارة الأزمات، وتفسر الباحثة ذلك بأن كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لأبعاد القيادة الرقمية في القطاع محل البحث (العاملين في جامعة بورسعيد) و الممثلة في القيادة الحكيمة ، الكفاءة الرقمية ، الرؤية الرقمية ، كلما ارتفعت رغبتهم في أداء سلوكيات العمل الإستباقية ، و هذا يؤدي إلى تعاملهم بكفاءة و فاعلية لإدارة أى أزمة تواجههم . فالأفراد الذين يقوموا بسلوكيات إستباقية يكونوا أكثر كفاءة في إدارة أى أزمة ،فيتوافر لديهم الأفكار المسبقة في التعامل مع الأزمات ، كما يمكنهم التنبؤ بالأزمات او التخفيف من آثارها إن حدثت . فالقيادة الحكيمة الموجودة كأحد ابعاد القيادة الرقمية ، و كذلك الرؤية الرقمية و الكفاءة الرقمية هذه الأبعاد من شأنها ان تحد من آثار أى أزمة ، و كذلك تبني سلوكيات العمل الإستباقية المتمثلة في بعد الإبداع و الابتكار و بعد منع وقوع المشكلة تساهم بشكل غير مباشر في إدارة الأزمات بكفاءة و فاعلية .

نخلص مما سبق بأن نتائج البحث تتمثل بشكل مختصر في الآتى :

- 1- وجود تأثير معنوية مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على أبعاد سلوكيات العمل الاستباقية.
- 2- وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية المتمثلة في (القيادة الحكيمة، الرؤية الرقمية، الكفاءة الرقمية) على إدارة الأزمات .
- 3- وجود تأثير معنوي مباشر لأبعاد سلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات
- 4- وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد القيادة الرقمية على إدارة الأزمات في وجود سلوكيات العمل الاستباقية كمتغير وسيط

(١١) توصيات البحث :

١/١١ توعية العاملين بقطاع جامعة بورسعيد بأهمية القيادة الرقمية ، و ضرورة تطبيقها فى كافة الكليات و الأقسام الإدارية داخل الجامعة بحيث تشمل كافة مراحل العمل و تضم كل العاملين داخل الجامعة .

٢/١١ تدريب العاملين على التنبؤ و الإستشعار ببادر الأزمات و فهم الإشارات و تحليلها لإستخلاص المعلومات التى يمكن من خلالها رصد المخاطر و الأزمات المحتملة .

٣/١١ تدريب العاملين على كيفية تبنى السلوكيات الإستباقية و تنمية قدرتهم على تقديم ابتكارات مفيدة .

٤/١١ تهيئة المناخ البيئى و التنظيمى الداعم لتشجيع العاملين على إظهار القدرات الإبداعية فى كافة مراحل العمل .

٥/١١ ضرورة تنفيذ برامج تدريب لتنمية مهارات القيادة الرقمية بإستمرار للتعرف على كافة التغيرات الحديثة فى هذا المجال، حيث يعد مجال القيادة الرقمية و التحول الرقمي من المجالات سريعة التغيير و التطوير المستمر .

٦/١١ يستلزم لنجاح المؤسسات الجامعة فى العصر الرقمي ان تعمل على تعزيز القادة الرقميين القادرين على دفع العاملين و تحفيزهم ، و تبنى التغيير و إستيعاب التحول الرقمي بكفاءة، و يتم ذلك عن طريق تقديم المكافآت المادية و العينية .

(١٢) مقترحات لبحوث مستقبلية :

١/١٢ تقديم إطار مقترح لكيفية نشأة بيئة رقمية ، و دراسة كافة المتغيرات و المعوقات المؤثرة على ذلك .

٢/١٢ إستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الإصطناعى للتعامل مع الأزمات ، و كذلك إدخال متغيرات مثل التخطيط الإستراتيجي و الذكاء الإستراتيجي .

قائمة المراجع المستخدمة فى البحث

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- محمد نورى و محمد رهج،(٢٠٢٢)، انعكاسات القيادة الرقمية فى الأداء الوظيفى (دراسة استطلاعية فى الأقسام العلمية فى عدد من الجامعات فى اقليم كردستان - العراق)، مجلة العلوم الإنسانية بجامعة زاخو، مجلد ١، العددالأول .
- نوال اسعد احمد لافى،(٢٠٢٢)، معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهه نظر مديرات المرحلة الثانوية فى لواء قصبه اريد، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية ، العدد الثالث.
- جواهر محمد العامرى،(٢٠٢٢)،درجة ممارسات مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط ، مجلة التربية ، العدد ١٩٤ .
- حنان الدماطى،(٢٠٢٣)، اثر السلوكيات الإستباقية فى العمل على السيادة الإستراتيجية - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٤٦ ، العدد الثالث.
- عدنان احمد الحامدى ، (٢٠٢٢)، دور القيادة الرقمية فى تعزيز الذكاء الإصطناعى، ماليزيا: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية .
- مبارك الفارس ومرعى بنى خالد،(٢٠٢٢) ، اثر القيادة الرقمية على اداء العاملين فى المستشفيات الكويتية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، مجلد ٦ العدد ١٩ .
- احمد الشمرى ،احمد محمد ، (٢٠٢٢)، تدابير الضبط الإدارى فى مواجهة ازمة كورونا ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد ٤٢ ، العدد ٤ .
- حسين الفتلاوى و احمد الشمرى ،(٢٠٢٢)، تأثير تبنى سلوكيات العمل الإستباقية فى تحقيق الريادة الإستراتيجية، مجلة ريادة الأعمال و التمويل ، عدد ٢ .
- بلال خلف ،(٢٠١٥)، إدارة الأزمات ، عمان: دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الطبعة الأولى، ص:١٠٢.
- امال قاسمى، (٢٠١٩)، الاتصال و دوره فى إدارة الأزمات، المجلة الجزائرية للإتصال ،جامعة الجزائر، مجلد ١٧، عدد ٢٨، ص:٣-٤ .

- حسيبة صدوقة، (٢٠١٨)، كفاءة انظمة الإنذار المستخدمة فى البنوك التجارية الجزائرية فى التنبؤ بالأزمات (دراسة مقارنة بين الأنظمة الجزائرية و الأنظمة العالمية)، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، ص ٣٥ .
- راشد حمد، (٢٠٢٢)، الرؤية العصرية فى إدارة المخاطر و الأزمات الأمنية – دراسة تحليلية ، مجلة كلية الدراسات الإسلامية و العربية للبنات بدمنهور ، مجلد ٧ ، العدد ٤ .
- قصى عمر و جومانة يوسف ، (٢٠٢٤)، السلوك الاستباقي و التحول الرقمي ، المجلة العربية للعلوم الإنسانية ، العدد ٢٥ .
- محمد سرور الحريري ، (٢٠٢٠)، إدارة الأزمات ، عمان: دار الصفا ، ص: ٤٦ .
- سليم جلدة ، (٢٠١١)، الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ، عمان: دار الراية، ص: ٢٨-٢٩ .
- سامح الحفنى ، (٢٠١٧)، إدارة الأزمات ، مجلة البحوث المالية و التجارية ، جامعة بورسعيد – كلية التجارة ، مجلد ١٨ ، العدد الثانى ، ص ٢٠٤ : ٢٦٦ .
- ساجدة ناصر ، سهير حامد ، (٢٠٢٠)، تأثير القيادة الريادية فى إدارة الأزمات بحث تحليلى فى عدة شركات وزارة الموارد المالية ، مجلة الأقتصاد و العلوم الإدارية ، مجلد ٢٦ ، عدد ١٢٦ ، جامعة بغداد .

ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية :

- Osama Mosa, Hussein Abdel., (2022), The Role of Digital Leadership in achieving organization excellence an applied study at the University of Tikrit, World Economics, p.22.
- Hapha, Y.& Sampras, K. (2019), A Study of Digital Leadership and Creative Leadership that affect Innovation in Thai Higher Education, Journal of Critical Reviews, Vol. 6, No. 4, pp. 37-44.
- M. Magesa, J. Joan, (2020), Digital Leadership for Digital Transformation, Development Studies Association, p.3.
- Nwokedi, R, (2015), The Challenge of Visionary Leadership, Journal of Policy and Development Administration, Vol. 7, No.1, pp.2-19.

-
- Taylor, M., & Colvin, (2014), Visionary Leadership and Relationship to Organizational Effectiveness, *Organizational Development Journal*, Vol. 35, No. 6, p.566.
 - Ehlers, (2020), Digital leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, Vol. 1, No. 3, pp. 4-14.
 - Waras Kami, (2020), Influence of the Principals Digital Leadership on Relective Practices, *International Journal of Learning*, Vol.19, No.11, p.24.
 - Shin, Y., & Kim, M. J., (2015), Antecedents & mediating mechanisms of proactive behavior, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.32, No.1, p.307.
 - Claes Rita & Van Loo, Kaay, (2018), Relationship of proactive behavior exploration among older employees in Belgium, Vol. 8, p. 257.
 - Parkers., & Collins, C.G., (2010), Taking stock: Integrating and differentiating multiple forms of proactive behavior, *Journal of Management*. Vol.3, No.1, p.663.
 - Myler, Larry, (2014), Innovation is Problem Solving and A Whole Lot More, Opinions expressed by Forbes Contributors are their own., Jun 13, p.233.
 - Leidinger., (2012), The Crisis Manager Facing Disasters, Conflicts, and Failures, *Journal of Business*, Vol.105, p.268.
 - Strauss, K., Parker, S. K., (2017), When does proactivity motivation at work moderates the effect of proactive work behavior on employee job strain, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.100, p. 17.