

Research article

The Mediating Role of Proactive Work Behavior in The Relationship Between Authentic Leadership and Crisis Management

Mervat M. E. Morsy^{1*}, Khalid A. Alshamlan² and Yara H. H. Alanzy³

¹ Department of management administration, faculty of commerce, Al- Azhar University, Nasr City 11751, Egypt; mervat@azhar.edu.eg

² Business Administration, King Abdulaziz City for Science and Technology (KACST), Riyadh 11442, Saudi Arabia; kshamlan@kacst.edu.sa

³ Business administration, Business Administration, Taibah University, Medina 42353, Saudi Arabia; yanzy@taibahu.edu.sa

* **Correspondence:** mervat@azhar.edu.eg.

Abstract: The problem of the study concentrates on how to help the leaders of Al-Azhar University to manage the crises that may face, as such, this study aimed to explore the direct effect between authentic leadership and crisis management. In addition, it aimed also to underscore the indirect effect between them through proactive work behavior as a mediator variable. Through a field study conducted on a random sample of (276) Faculty members in Al-Azhar university, by using a questionnaire including items to measure constructs and utilizing descriptive statistics and the Hierarchical Regression. The results showed that there is a positive and significant effect of authentic leadership on crisis management. In addition, the results declared that proactive work behavior mediated the indirect relationship between authentic leadership and crisis management.

Keywords: Authentic leadership; proactive work behavior; crisis management; Al-Azhar university.

APA Citation: Morsy, M. M. E., Alshamlan K. A. & Alanzy Y. H. H. (2022). The Mediating Role of Proactive Work Behavior in The Relationship Between Authentic Leadership and Crisis Management. Journal of Business and Environmental Sciences, 1(1), 1-23.

Received: 30 June 2022; **Revised:** 28 July 2022; **Accepted:** 20 August 2022; **Published:** 13 October 2022

The Scientific Association for Studies and Applied Research (SASAR)

<https://jcese.journals.ekb.eg/>

الدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات

مرفت محمد السعيد مرسي^١، خالد عبد العزيز الشملان^٢، يارا حمود حمدان العنزي^٣

^١ أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة الأزهر

^٢ باحث بمدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية

^٣ محاضر بقسم الإدارة بكلية إدارة الأعمال – جامعة طيبة

المخلص: تكمن مشكلة الدراسة في كيفية مساعدة قادة جامعة الأزهر على إدارة الأزمات، ولذا فقد استهدفت الدراسة الحالية استكشاف التأثير المباشر للقيادة الأصلية على إدارة الأزمات، كما استهدفت أيضا استكشاف التأثير غير المباشر بينهما من خلال سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيرًا وسيطًا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة عشوائية قوامها (٢٧٦) عضو هيئة تدريس بجامعة الأزهر وبالاستعانة بقائمة استقصاء، انطوت على مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة، وباستخدام الإحصاءات الوصفية وأسلوب الانحدار الهرمي، أفادت النتائج بوجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصلية على إدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج أيضا أن سلوكيات العمل الاستباقية تؤثر بوصفها متغيرًا وسيطًا في العلاقة الإيجابية بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات.

الكلمات الافتتاحية: القيادة الأصلية، سلوكيات العمل الاستباقية، إدارة الأزمات.

١ مقدمة الدراسة:

لقد أثرت جائحة كورونا على العديد من مناحي الحياة؛ مخلفة العديد من الأضرار لمؤسسات الأعمال. فعلى خلاف المؤسسات الأخرى، فإن جائحة كورونا كانت بمنزلة مفاجأة للجميع، غامضة إلى الحد الذي لم يتأت معه لأي أحد من البشر فهمها، لم يقتصر تأثيرها على منطقة بعينها، وإنما امتد ليطال الجميع في كافة أنحاء العالم، مُغيّرة الكثير من الجوانب في حياة البشر، ومُسببة العديد من الاضطرابات الكبرى لمؤسسات الأعمال؛ وهو ما شكّل تهديدًا لنمو العديد منها وأعاق استمراريتها (Dwiedienawati et al., 2021).

وبغض النظر عن حجم تأثير الأزمة، فقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن مشكلتي الاستعداد للأزمة وإدارتها ما زالتا مُثقلان مشكلتين ملحتين لأغلب منظمات الأعمال (Lockwood, 2005; Tomastik et al., 2015)؛ ذلك أن عدم الاستجابة للأزمة -وبصفة خاصة جائحة كورونا- سيؤثر سلبيًا على منظمات الأعمال، وسيقوض نموها واستمراريتها. وعليه، فإن الإدارة الفعالة للأزمة باتت تُشكّل أمرًا ملحًا وبالغ الأهمية (Dwiedienawati et al., 2021).

وتُعبّر الأزمة عن تلك الحالة التي يصعب توقعها أو التنبؤ بها، والتي تُهدّد أهداف المنظمات ووجودها، ويصاحبها قدر كبير من الغموض والمخاطر، وهو ما يتطلب من القادة اتخاذ تدابير واحتياطات عاجلة (Anwar, 2017).

وجدير بالذكر أن إحدى المسؤوليات الرئيسة للقادة الفعالين تتمثل في القدرة على الاستجابة للغموض والمخاطر المصاحبة للأزمة، كما تكمن إحدى التحديات المهمة التي يواجهونها في كيفية إعادة الأوضاع إلى طبيعتها (Anwar, 2017). ولذا فقد باتت إدارة الأزمات تُشكّل إحدى المهام الأساسية المنوطة بقيادة الأعمال في القرن الحادي والعشرين (Çelik et al., 2016). الأمر الذي يتطلب منهم ضرورة امتلاك القدرة على تهدئة العاملين وتحفيزهم وتوجيههم خلال الأزمات (Dwiedienawati et al., 2021).

لقد كشفت دراسة (Çelik et al., 2016) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات. ويشير مفهوم القيادة الأصلية (Authentic leadership) إلى سلوكيات القادة الذين يُعزّزون القدرات النفسية الإيجابية والمناخ

الأخلاقي الإيجابي عبر دعم الوعي الذاتي والرؤى الأخلاقية الذاتية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، وشفافية العلاقة، والتنمية الذاتية الإيجابية (Walumbwa et al., 2008). ويتمخض عن القيادة الأصيلة العديد من النواتج الإيجابية، ومنها: الثقة، والمشاعر الإيجابية، والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية (Dasborough et al., 2014)، وسلوكيات العمل الاستباقية (Zhang et al., 2018).

وتُوصف سلوكيات العمل الاستباقية بأنها: مجموعة من الأفعال الإيجابية ذاتية البدء، والتي تكون موجّهة نحو المستقبل؛ بهدف تغيير المواقف وتحسينها بدلاً من الاستجابة لها بشكل سلبي (Crant, 2000)، وهي تعدّ من المحدّات الأكثر أهمية للنجاح الوظيفي، وعلى سبيل المثال، فعندما تحرص المنظّمات على تطبيق أنماط إدارية جديدة لتقليل نطاق وظيفة الإشراف؛ فإنها تريد من اعتمادها على السلوكيات الاستباقية للأفراد في تحديد المشكلات وحلّها (Frese et al., 1997). ويمكن للعاملين الانخراط في الأنشطة الاستباقية، بوصفها جزءاً من سلوكهم ضمن الدور الذي يمكنهم من إنجاز متطلبات عملهم الأساسية. وعندما تشجع هذه السلوكيات في بيئة العمل؛ فإنه يترتب عليها العديد من المخرجات والنواتج الإيجابية، التي تتمثل في: الابتكار الفردي (Seibert et al., 2001)، وإدارة المبيعات (Crant, 2000)، والابتكار في الشركات الصغيرة (Kickul and Gundry, 2002)، والأداء والنجاح التنظيمي (Belschak and Den Hartog, 2010).

وانطلاقاً مما سبق، وللتخفيف من جدة الآثار السلبية الناجمة عن الأزمات على كل من الأفراد والمنظمة والمجتمع؛ فإن الدراسة الحالية تستهدف الوقوف على تأثير القيادة الأصيلة (بأبعادها المتنوعة، ممثلة في: الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الرؤى الأخلاقية الذاتية وشفافية العلاقة) على دارة الأزمات، كما تستهدف أيضاً الوقوف على التأثير غير المباشر بينهما من خلال سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيّراً وسيطاً، وذلك لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ بغية تقديم عدد من المقترحات والتوصيات، التي قد تُسهم في تعزيز قدرتها على الإدارة الفعّالة للأزمات، وأداء رسالتها التعليمية على الوجه الأكمل.

١,١ مشكلة الدراسة:

أثرت جائحة كورونا في الأنظمة التعليمية بجميع أنحاء العالم، حيث أدت إلى إغلاق شبيه تام للمدارس والجامعات، وعمدت معظم الحكومات حول العالم إلى الإغلاق المؤقت لمؤسساتها التعليمية، في محاولة منها لاحتواء انتشار الجائحة؛ وهو ما أثر سلبيًا فيما يزيد عن ٦٠٪ من الطلاب بجميع أنحاء العالم. (UNESCO, 2020)

ووفقاً لتقرير منظمة اليونسكو؛ فإن ما يقرب من (٦٣) مليون معلم قد تأثروا سلبيًا بالجائحة عبر (١٦٥) دولة حول العالم، ولم يعد في مقدور (١,٣) بليون طالب حول العالم الحضور إلى المدارس أو الجامعات (UNESCO, 2020)؛ وهو ما أدى إلى إعاقة تقدّم الطلاب؛ مُخلِّقاً تأثيرات اجتماعية واقتصادية هائلة. (Joshi et al., 2021)

وللتغلّب على هذه الأزمة، بدأت المؤسسات التعليمية في جميع أنحاء العالم بتطبيق أساليب التعليم الرقمي، وهو ما استلزم من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ضرورة العمل على تجديد أنفسهم، واستخدام أحدث الوسائل لإيصال وتقديم مادة علمية متجدّدة يومياً، وابتكار أساليب غير تقليدية ومختلفة عما عهده الطلاب مسبقاً.

وقد كشفت الدراسة التي أجراها (Haris and Al-Maadeed, 2021) عن أن ٥٠٪ من طلاب جامعة قطر؛ كانوا غير راضين عن التعلم عبر الإنترنت؛ بسبب المشكلات التقنية ومشكلات الشبكة، إضافة إلى قلة التفاعل، والضغط النفسي، وعدم الحضور إلى الحرم الجامعي، ومشكلات التواصل.

وأضاف (Fernandez and Shaw, 2020) أنه نظرًا لشيوع حالة من الغموض وعدم التأكد بالأوساط الأكاديمية؛ لذا فقد بات الكثير من أعضاء هيئة التدريس والطلاب يشعرون بالتوتر والخوف؛ نتيجة للتحوّل إلى تقنيات التعلّم عن بُعد، والتخلي عن الأساليب التقليدية في التدريس، وهو ما اقتضى ضرورة تحلي القيادات الجامعية بسلوكيات التعاطف والرحمة والمرونة في التعامل معهم؛ ومن ثمّ فقد أصبحت سلوكيات القيادة الأصيلة هي الأكثر ملاءمة لإدارة الأزمات في الأوساط الأكاديمية (Doraiswamy, 2012). وبالإضافة إلى ما سبق، فقد قام الباحث الأول بإجراء دراسة استطلاعية^١، شملت عدد من المقابلات الشخصية مع عدد من أعضاء هيئة التدريس من منسوبي جامعة الأزهر، وهو ما ساهم في رصد عدد من التحديات والمشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس، والتي دفعت الباحثين إلى دراستها دراسة علمية للوقوف على حقيقتها والتعامل معها، والتي قد تضمنت: -

^١ شملت الدراسة الاستطلاعية عدد ٢٢ عضو هيئة تدريس وذلك خلال الفترة من ٢١ وحتى ٢٥ أكتوبر عام ٢٠٢١ م.

- ضعف البنية التحتية المناسبة وعدم توافر التقنيات والتطبيقات اللازمة للتدريس عن بعد.
 - عدم تمكن البعض منهم من استخدام تطبيقات التدريس عن بعد.
 - عدم الحصول على التدريب اللازم لتمكينهم من استخدام تطبيقات التدريس عن بعد.
 - الضغط النفسي والتوتر كنتيجة للتحويل من الأساليب التقليدية في التدريس الى التدريس عن بعد.
- وفي ضوء ما سبق؛ فإن مشكلة الدراسة الحالية تكمن في كيفية مساعدة قادة الجامعة محل الدراسة على فعالية إدارة الازمات التي قد تواجهها وتقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها لمساعدتهم على التخفيف من حدة الضغوط والقلق والتوتر التي قد يواجهونها جراء الأزمة. وعليه، فإن الدراسة الحالية تستهدف الوقوف على تأثير القيادة الأصلية (بأبعادها المتنوعة، ممثلة في: الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الرؤى الأخلاقية الذاتية وشفافية العلاقة) على إدارة الازمات، كما تستهدف أيضا الوقوف على التأثير غير المباشر بينهما من خلال سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيرًا وسيطًا، وذلك لعينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر؛ بغية تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي تُسهم في تعزيز قدرتها على الإدارة الفعالة للازمات، وأداء رسالتها التعليمية على الوجه الأكمل.

٢,١ أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات الآتية:

- تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولتها توفير تغذية مرتدة لقيادات الجامعة محل الدراسة فيما يتعلق بمستوى ممارستهم للقيادة الأصلية وإدارة الازمات الفعالة، وحفزهم لمنسوبيها من أعضاء هيئة التدريس على ممارسة سلوكيات العمل الاستباقية، وهو ما قد يُحفّزهم على تعديل إستراتيجياتهم وسلوكياتهم، والقيام بواجباتهم ومهامهم بشكل أفضل؛ الأمر الذي قد ينعكس إيجابياً على الارتقاء بأداء الجامعة وتطوير بنيتها التعليمية وتحقيق أهدافها المنشودة.
- كما تستمد هذه الدراسة أيضا أهميتها العملية من تناولها للجامعات كقطاع تطبيقي لها، خاصة وأن الجامعات تمثل بيئة خصبة لانتشار فيروس كورونا، بفعل الوجود البشري الكثيف بها وزيادة التقارب الاجتماعي بين منسوبيها، فهي بمثابة أماكن للالتقاء والتعامل اليومي والاحتكاك المباشر ما بين الطلاب وبعضهم البعض من ناحية وبينهم وبين أعضاء هيئة التدريس والموظفين من ناحية أخرى، الأمر الذي قد يسهل انتقال العدوى فيما بينهم، وقد يحول المرض الى وباء عام لا قدر الله، وبصفة خاصة في الجامعات المصرية، نظرا لكبر حجمها وكثافة طلابها، والتي يأتي في مقدمتها جامعة الأزهر (أبو السعود، ٢٠٢٠)، الأمر الذي يزيد من أهمية الإدارة الفعالة للازمات المحتملة بها وتبني السلوكيات الاستباقية بغية تجنب الازمات والتخفيف من وطأتها وحدثها.
- تكمن أهمية هذه الدراسة النظرية في تناولها للعلاقة بين القيادة وإدارة الازمات، خاصة وأن البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادة في مجال الازمات مازالت محدودة (Hadley et al., 2009; Dwiedienawati et al., 2021).
- كما تكمن أيضا أهميتها النظرية في تناولها لسلوكيات العمل الاستباقية، فعلى الرغم من وفرة البحوث والدراسات المتعلقة بسلوكيات العمل الاستباقية؛ إلا أنه مازالت هناك حاجة مُلحة للتعرف على مميزات تلك السلوكيات (Smithikrai and Suwannadet, 2018). يضاف الى ما سبق أيضا، أنه على الرغم من اتجاه عدد من الباحثين لدراسة العلاقة بين أنماط القيادة والسلوكيات الاستباقية، ومنها على سبيل المثال القيادة التمكينية والقيادة التحويلية (Martin et al., 2013)، غير أن الدراسات التطبيقية ما زالت محدودة، خاصة فيما يتعلق ببعض أساليب القيادة الناشئة، ومنها: القيادة الأصلية (Zhang et al., 2018).
- سعيها إلى سد الفجوة البحثية والمتمثلة في وجود فجوة بحثية تكمن في عدم اتجاه أي من الدراسات السابقة إلى تناول العلاقة بين سلوكيات العمل الاستباقية وإدارة الازمات، إضافة الى عدم اهتمام الدراسات السابقة بتناول العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الازمات، فضلا عن عدم اتجاه أي من الدراسات السابقة إلى تناول أثر سلوكيات العمل الاستباقية – بوصفها متغيرًا وسيطًا- في العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الازمات.

٣,١ أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيس إلى الوقوف على التأثير المباشر للقيادة الأصلية (بأبعادها المتنوعة، ممثلة في: الوعي الذاتي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الرؤى الأخلاقية الذاتية وشفافية العلاقة) على إدارة الازمات، كما تسعى أيضا إلى الوقوف على التأثير غير المباشر بينهما من خلال سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيرًا وسيطًا، وذلك لعينة من أعضاء

هيئة التدريس بجامعة الأزهر. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس، تم صياغة الأهداف التالية:

- ١- الوقوف على التأثير المباشر للقيادة الأصيلة على إدارة الأزمات. وينبثق من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية: -
 - التعرف على التأثير المباشر للوعي الذاتي على إدارة الأزمات.
 - رصد التأثير المباشر للمعالجة المتوازنة للمعلومات على إدارة الأزمات.
 - تحديد تأثير الرؤى الأخلاقية الذاتية على إدارة الأزمات.
 - استكشاف تأثير شفافية العلاقة على إدارة الأزمات.
- ٢- تحديد نحو ما إذا كان سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط التأثير غير المباشر بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات أم لا.
 - التعرف على ما إذا كان سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط التأثير غير المباشر بين الوعي الذاتي وإدارة الأزمات أم لا.
 - الوقوف على ما إذا كان سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط التأثير غير المباشر بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وإدارة الأزمات أم لا.
 - استكشاف ما إذا كان سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط التأثير غير المباشر بين الرؤية الأخلاقية الذاتية وإدارة الأزمات أم لا.
 - توضيح ما إذا كان سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط التأثير غير المباشر بين شفافية العلاقة وإدارة الأزمات أم لا.

٢ الإطار النظري للدراسة

يتم من خلال هذا الجزء عرض الإطار النظري للقيادة الأصيلة، وسلوكيات العمل الاستباقية، وإدارة الأزمات، وذلك على النحو الآتي:

مفهوم القيادة الأصيلة (Authentic leadership):

على الرغم من أن مفهوم الأصالة كان موجوداً منذ أرسطو؛ إلا أنه نال اهتماماً في العقد الماضي فقط، حين بدأت القيادة الأصيلة تحظى باهتمام العلماء والباحثين (Peus et al., 2012). ووفقاً لـ (Harter, 2002) فإن مفهوم القيادة الأصيلة يُعبر عن الخبرة الشخصية، والأفكار والمشاعر، والاحتياجات والتفضيلات، والمعتقدات، والمعرفة الذاتية، والتصرف بما يتوافق مع الذات الحقيقية (Datta, 2015).

ويتميز القادة الأصلاء برغبتهم الصادقة في خدمة الآخرين، واهتمامهم بتمكين تابعيهم، علاوة على الشغف والتعاطف معهم. (Çelik et al., 2016)

وأشار (Craig et al., 2015) إلى أنه توجد أربع خصائص رئيسة للقيادة الأصيلة، تتمثل في:

- التفاف الأفراد حول هدف مشترك يلهمهم السعي نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء.
- توحيد الأفراد حول مجموعة مشتركة من القيم.
- حفز الأفراد وتمكينهم من التقدم، بحيث يتوافر لديهم مستوى مرتفع من الدافعية لبذ قصارى الجهد.
- الحرص على التواصل المستمر مع الجهات المُستهدفة.

وفي الواقع، فإنه توجد أربعة أبعاد أساسية للقيادة الأصيلة، تكمن في (Çelik et al., 2016):

٣- **الوعي الذاتي (self-awareness)**: يُعبر عن فهم نقاط قوى الأفراد وضعفهم، كما يتضمّن اكتساب رؤية ثابتة للذات بهم (Walumbwa et al., 2008)، إضافة إلى وعي القادة بالاحتياجات الشخصية، والتفضيلات، والدافعية والرغبات الخاصة بهم (Leroy et al., 2012).

٤- **المعالجة المتوازنة (balanced processing)**: تُشير إلى مدى حرص القادة على التحليل الموضوعي للبيانات ذات الصلة مثل: صنع القرارات (Peus et al., 2012)، حيث يشجّع هؤلاء القادة وجهات النظر المعارضة؛ للوصول إلى أفضل الأفكار (Gatling and Harrah, 2014).

٥- **الرؤية الأخلاقية الذاتية (internalized moral perspective)**: تصف الضبط الذاتي، وتُعبّر عن اعتماد القائد على المعايير الأخلاقية والقيم والأفعال الذاتية في إرشاد تابعيه؛ حتى وإن كانت مخالفة للجماعة أو المنظمة أو المجتمع (Peus et al., 2012).

٦- شفافية العلاقة (relational transparency): وتعكس الذات الأصيلة للقائد ومشاعره الحقيقية وأفكار تابعيه (Leroy et al., 2012)، وهي تؤثر في رغبة الفرد لأن يكون منفتحاً على الرقابة والتغذية المرتدة، وهو ما يسهل عملية التعلم الأكثر فعالية (Gatling and Harrah, 2014).

سلوكيات العمل الاستباقية (Proactive work behavior):

بشكل عام، تُمثل سلوكيات العمل الاستباقية نوعاً من أنواع السلوكيات المُحفزة (motivational behavior)، والموجهة بالتغيير (Bateman and Crant, 1993). ويرى (Parker and Collins, 2010) أن سلوكيات العمل الاستباقية تُعبر عن السيطرة على البيئة الداخلية وإجراء تغييرات بها، وهي تتجاوز المهام الرئيسية للعاملين، وتكون ضرورية لتحقيق الفاعلية التنظيمية (Griffin et al., 2007). ويتميز الأفراد الاستباقين بأنهم أكثر سعيًا للبحث عن المعلومات، والمبادرة بالأفكار المتعلقة بإحداث تغييرات جوهرية في البيئة التنظيمية (Crant, 2000)، إضافة إلى المبادرة والمشاركة إلى حلّ المشكلات التنظيمية، وإجراء المحاولات الهادفة إلى منع تكرار وقوع مثل تلك المشكلات مستقبلاً (Parker et al., 2006). وتهدف سلوكيات العمل الاستباقية إلى تحسين بيئة العمل، عبر تغيير أساليب العمل وإجراءاته (Frese and Fay, 2001). ويتمخض عن سلوكيات العمل الاستباقية العديد من النواتج الإيجابية، التي تتمثل في: الأداء الوظيفي والابتكار (Strauss et al., 2017)، وتقليل مستوى الاحتراق الوظيفي (Tims et al., 2013).

إدارة الأزمات (crisis management):

يُشير مفهوم الأزمة إلى لحظات الحياة أو الموت، والتطورات السلبية المفاجئة واللحظات الخطيرة التي تواجه مؤسسات الأعمال. ووفقاً لـ (Fener and Cevik, 2015) فإن الأزمة تُعبر عن الوضع الذي تتأثر فيه الهياكل والقيم والمعايير الأساسية سلبيًا؛ بسبب موقف غير متوقع.

وتوجد سبعة أنواع رئيسة للأزمات، تتمثل في (Lerbinger, 2012):

- ❖ الكوارث الطبيعية: غالبًا لا يمكن السيطرة على الدمار الناتج عن القوى الطبيعية، وبخلاف الأنواع الأخرى للأزمات؛ فإن الكوارث الطبيعية يمكن التنبؤ بها، غير أنه يصعب التنبؤ بتوقيتها وشدها، ومن أمثلتها: الزلازل، والأعاصير، والعواصف، والانفجارات البركانية، والفيضانات.
 - ❖ الأزمات التكنولوجية: تنشأ هذه الأزمات نتيجة لسوء الاستخدام البشري للعلوم والتكنولوجيا، وتعدّ من أخطر أنواع الأزمات من حيث العدد والنتائج المترتبة عليها، ومن أمثلتها: الحوادث الصناعية، وقشل البرمجيات (Kippenberger, 1999).
 - ❖ أزمات المواجهة (crisis of confrontation): تنشأ هذه الأزمات عن عمد من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد، يرغبون في الموافقة على مطالبهم وتوقعاتهم، وقد يكونون إما مستهلكين، أو متظاهرين، أو عاملين بالمنظمة. ومن أمثلة ذلك النوع من الأزمات: المقاطعة، والحصار، والعصيان.
 - ❖ الأفعال الحاقدة (Acts of malevolence): وتتضمن الإرهاب، والخطف، والابتزاز، والإشاعات.
 - ❖ القيم الإدارية في غير محلها (misplaced management values): وذلك عندما تقدّم المنظمة المكاسب الاقتصادية قصيرة الأجل على مسؤوليتها الاجتماعية، ومن أمثلتها: تقديم مصالح المستثمرين على غيرهم من أصحاب المصالح.
 - ❖ الخداع: مثل تلك الأفعال التي تكون متعمّدة أو مقصودة بغرض تحقيق الأرباح، ومن أمثلتها: قيام الإدارة بإخفاء أو تحريف المعلومات التي ربما تؤثر في بيع منتجاتها أو استخدامها. وجدير بالذكر، أن تحقيق الأرباح بالنسبة للمنظمات التي تقدم على القيام بتلك الأفعال؛ يكون مقدمًا على سلامة عملائها وصحتهم وأمانهم.
 - ❖ سوء التصرف الإداري (management misconduct): وتعدّ سلوكيات سيئة أو غير مشروعة، وغالبًا ما تسيء في النهاية إلى سمعة المنظمة، ومن أمثلتها: الغش، والاحتيال، والرشوة (Kippenberger, 1999).
- وعلى النقيض من الطوارئ وإدارة المخاطر، التي تختص في المقام الأول بالكوارث الطبيعية؛ فإن الأزمات تتعلّق بتلك التي من صنع الإنسان، كما تتضمن الاحتيال والتلاعب بالمنتجات، والعنف في مكان العمل وغيرها (Mitroff, 2000). وترسل الأزمات إشارات تحذيرية معينة قبل حدوثها؛ الأمر الذي يفرض على المديرين ضرورة الانتباه إليها، وإذا لم ينتبه إليها المديرون؛ فإن الأزمات قد تقع بسبب الفشل في تعقّب إشارات التحذير، وتتضمن هذه الإشارات تفاصيل حول مدى إمكانية حدوث الأزمة وحدتها (Can, 1994).

ويعكس مفهوم إدارة الأزمات عملية إدراك إشارات الأزمات وتقييمها، وتطبيق التدابير الضرورية للتغلب على الأزمات بأقل قدر من الخسائر (Can, 1994). وتشمل ممارسات إدارة الأزمات عدة أنشطة، تتمثل في: إعداد الخطط للقضاء على العوامل السلبية الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية، والترتيبات اللازمة لجعل الهيكل التنظيمي متنسقة، وتحديد عمليات صنع القرار (Armstrong, 1993). وتوجد مجموعة من المبادئ الأساسية لإدارة الأزمات، تتمثل في (Barton, 1994):

- تعدد إدارة الأزمات بمنزلة نشاط تخطيطي.
- ترتبط إدارة الأزمات بالإدارة الاستراتيجية.
- ترتبط إدارة الأزمات بالتسويق والعلاقات العامة.
- ترتبط إدارة الأزمات بإدارة المخاطر.
- لا تقتصر إدارة الأزمات على توظيف الخبراء فقط؛ ولكن تتعداها لتشمل جمع المعلومات من المؤسسات ذات الصلة.
- تنطوي إدارة الأزمات على مجموعة من البرامج التدريبية.
- تتطلب إدارة الأزمات وجود اتصالات وتنسيق فعال.

٣ فروض الدراسة:

اتساقاً مع تم تحديده من أهداف؛ فإن الدراسة الحالية تسعى إلى التحقق من مدى صحة الفروض الآتية:

الفرض الأول: العلاقة المباشرة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات:

بشكل عام، يلعب القادة دورًا بالغ الأهمية خلال فترات الأزمات (Lockwood, 2005)؛ لذا فإن قدرات القادة وكفاءتهم تُحدّد مدى نجاح جهودهم أو فشلها في فترات الأزمات (Lockwood, 2005). وفي هذا الصدد، يرى (Lockwood, 2005) أنه من الضروري أن يتمتع القادة بعدد من الخصائص، ومنها: التعاطف، الوعي الذاتي، مهارات الإقناع، العمل الجماعي، والقدرة على إدارة العلاقات في أثناء الأزمة.

وأضاف (Wooten and James, 2008) أنه لا بد من توافر قدرات وخصائص قيادية معينة في القادة حتى يتمكنوا من إدارة الأزمة، وهي: القدرات الخاصة بصنع القرارات، والتواصل الفعال، وبناء القدرات التنظيمية، والحفاظ على الثقة التنظيمية الفعالة، وتطوير رأس المال البشري.

هذا ويتمتع القادة الأصلاء بالقدرة على إلهام تابعيهم نحو الالتفاف حول رؤية مشتركة (Ghasabeh et al., 2015). لقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن متغير القيادة الأصلية ينجم عنه العديد من النواتج الإيجابية، ومنها: دراسة (Azanza et al., 2015) والتي اهتمت بالوقوف على العلاقة بين مدركات العاملين للقيادة الأصلية ونواياهم لترك العمل، كما استهدفت أيضا الوقوف على نحو ما إذا كان متغيرا تماثل الجماعة مع العمل والاندماج في العمل يتوسطان العلاقة السابقة أم لا، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٦٢٣) عاملاً استباناي؛ أفادت النتائج أن القيادة الأصلية تؤثر سلباً في النية نحو ترك العمل، وأن القيادة الأصلية تؤثر إيجابياً في الاندماج بالعمل وتماثل الجماعة في العمل. واستهدفت دراسة (Joo et al., 2016) فحص العلاقة بين رأس المال النفسي واندماج العمل، والتعرّف على الدور الوسيط لتمكين العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي واندماج العمل، كما سعت الدراسة أيضا إلى الوقوف على الدور المعدّل للقيادة الأصلية في العلاقة بين رأس المال النفسي واندماج العمل. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٥٩٩) فرداً من العاملين في مجال المعرفة بإحدى التكتلات الكورية؛ فقد انتهت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن تمكين العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال النفسي والاندماج في العمل. واهتمت دراسة (Imam et al., 2020) بفهم آلية الإبداع التي تُعززها القيادة الأصلية، والتعرّف على نحو ما إذا كان متغيرا التمكين والالتزام تجاه المشرف يتوسطان العلاقة السابقة أم لا، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٢١٤) موظفاً يعملون في عدد من الإدارات الاستراتيجية في خمس شركات اتصال باكستانية؛ أفادت النتائج أن القيادة الأصلية تُعزز الإبداع. وركزت دراسة (Wirawan et al., 2020) على تناول تأثير القيادة الأصلية ورأس المال النفسي في الاندماج بالعمل، والتعرّف على العلاقة غير المباشرة بينهم من خلال الرضا الوظيفي، بوصفه متغيراً وسيطاً، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٣٠٧) مفردات من العاملين في إحدى الشركات الإندونيسية؛ أفادت النتائج أن القيادة الأصلية ورأس المال النفسي يؤثران بشكل غير مباشر في الاندماج بالعمل عبر الرضا الوظيفي، بوصفه متغيراً وسيطاً. وتناولت دراسة العتيبي (٢٠٢١) العلاقة بين القيادة الأصلية والإبداع، والتعرّف على نحو ما إذا كان الازدهار في

العمل - بوصفه متغيراً وسيطاً. يتوسط العلاقة السابقة أم لا. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٢٥٧) موظفًا في شركة الاتصالات بمدينة الرياض؛ أفادت النتائج أن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً ومعنوياً في الازدهار بالعمل والإبداع، وأن الازدهار في العمل يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأصيلة والإبداع. واهتمت دراسة (Wu & Xu(2022) بالوقوف على العلاقة بين القيادة الأصيلة والسلوك التطوعي للعاملين في المنظمات التطوعية، كما اهتمت أيضاً بالتعرف على العلاقة ما بين المناخ في المنظمات التطوعية والسلوك التطوعي للعاملين في المنظمات التطوعية. علاوة على ما سبق، فقد اهتمت بالوقوف على ما إذا كان الاهتمام الأسري يعدل العلاقة ما بين القيادة الأصيلة والمناخ التطوعي في المنظمات والسلوك التطوعي للعاملين. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٩٤٥ طالبا جامعيا، كشفت النتائج أن القيادة الأصيلة والمناخ بالمنظمات التطوعية يرتبطان معنوياً وإيجابياً بالسلوك التطوعي للعاملين بالمنظمات التطوعية. وركزت دراسة (Kim et al. (2022) على استكشاف العملية التي من خلالها تؤثر القيادة الأصيلة على السلوكيات المبادرة للعاملين وكذا أدائهم لمهامهم، كما اهتمت الدراسة أيضاً بالتعرف على ما إذا كان متغيري المشاركة الوجدانية والرضا عن الاتصالات يتوسطان العلاقة السابقة أم لا، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها ٢٤٢ زوجا من الرؤساء والمرووسين، أفادت النتائج بوجود ارتباط معنوي بين القيادة الأصيلة والمشاركة الوجدانية، والتي ترتبط بدورها بالرضا عن الاتصالات.

بالمثل أيضاً، أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى أن متغير إدارة الأزمات ينجم عنه العديد من النواتج الإيجابية، ومنها: دراسة صلاح الدين وعطية (٢٠١٨) والتي اهتمت بالوقوف على مستوى تأثير ممارسات القيادات الأكاديمية في كليات جامعة الأنبار على التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات التي تواجه الجامعة، والسعي إلى تقليل الفجوة بين مراحل استباق الأزمة واتخاذ الإجراءات القيادية، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (١٤٠) من رؤساء الأقسام، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن القيادات الأكاديمية في كليات جامعة الأنبار تركز على التشجيع المعنوي، بوصفه ممارسة فعالة ومهمة؛ لصقل قدرة كليات جامعة الأنبار على مواجهة الأزمات والتوجه نحوها استباقياً، كما أشارت إلى أن القيادات الأكاديمية في الكليات استطاعت -وبشكل جدي- استثمار التغيرات التي طرأت على تمكين المرووسين في تحسين التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات. بينما استهدفت دراسة عبد الرحمن (٢٠١٩) الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ورصد أثر مُتغيّرات: (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) في إدارة الأزمات، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٢٤٠) عضواً أختيروا وفقاً لأسلوب العينة العشوائية البسيطة، انتهت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية جاء متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ذوي الخبرة الأقل من (٥) سنوات، وذوي الخبرة (١١) سنة فأكثر، وجاءت الفروق لصالح (١١) سنة فأكثر. كما هدفت دراسة عبدالعال (٢٠١٩) إلى التعرف على إدارة الأزمات وأثرها في جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في المحافظات الجنوبية، تبعاً لمراحل إدارتها الخمسة: (مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم)، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف الوزارتين، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (١١٦) مفردة؛ انتهت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: أن نظام إدارة الأزمات يتوافر بدرجة متوسطة، وأن مرحلتَي التعلم واحتواء الأضرار يعذان الأكثر تأثيراً في جودة القرارات الإدارية، ولم تظهر الدراسة وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً لمُتغيّرات: (النوع، والعمر، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة). واستهدفت دراسة مصطفى (٢٠٢٢) التعرف على دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أسباب الأزمات بالمنظمات غير الحكومية. علاوة على ما سبق، فقد سعت الدراسة إلى استكشاف أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية، وتمثل عائقاً نحو تحقيق التنمية المستدامة. ولقد انتهت الدراسة إلى أن التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمات غير الحكومية يعتبر بمثابة أداة فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. انطلاقاً مما سبق، يمكن توقع وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات، وعليه، فقد أمكن صياغة الفرض الآتي:

ف١: تؤثر القيادة الأصيلة إيجابياً ومعنوياً في إدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لنمط القيادة الأصيلة لدى رؤسائهم بالجامعة محل الدراسة؛ زاد ذلك من مُدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية: -

ف١/١: يؤثر الوعي الذاتي إيجابياً ومعنوياً في إدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة للوعي الذاتي لدى

رؤسائهم بالجامعة محل الدراسة؛ زاد ذلك من مُدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

ف ٢/١: تؤثر المعالجة المتوازنة للمعلومات إيجابيا ومعنويا في إدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة للمعالجة المتوازنة للمعلومات لدى رؤسائهم بالجامعة محل الدراسة؛ زاد ذلك من مُدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

ف ٣/١: تؤثر الرؤى الأخلاقية الذاتية إيجابيا ومعنويا في إدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة للرؤى الأخلاقية الذاتية لدى رؤسائهم بالجامعة محل الدراسة؛ زاد ذلك من مُدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

ف ٤/١: تؤثر شفافية العلاقة إيجابيا ومعنويا في إدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لشفافية العلاقة بينهم وبين رؤسائهم بالجامعة محل الدراسة؛ زاد ذلك من مُدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

الفرض الثاني: التأثير غير المباشر للقيادة الأصلية على إدارة الأزمات من خلال سلوكيات العمل الاستباقية، بوصفها متغيرًا وسيطًا:

يرى (Hu et al, 2018) أن القيادة تُشكّل عاملاً مهمًا في التأثير على سلوكيات العمل الاستباقية، وأضاف Fuller et al (2015) أن استجابة القادة لسلوكيات العمل الاستباقية تؤثر في حماس العاملين للانخراط في هذا السلوك. كما أشارت دراسة (Strauss et al, 2009) إلى أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في السلوكيات الاستباقية للعمل. وانتهت دراسة (Hu et al, 2018) إلى أن القيادة الأصلية تؤثر إيجابياً في سلوكيات العمل الاستباقية؛ ذلك أن الوعي الذاتي المرتفع للقادة الأصلاء، وحرصهم على الشفافية؛ يقلل من عدم التأكد والغموض في بيئة العمل، وهو ما يُعزز من شعور تابعيهم بالأمان النفسي، ويدعم بدوره من السلوكيات الاستباقية للعاملين (Smithikrai and Suwannadet, 2018). تُشكّل سلوكيات العمل الاستباقية نوعاً من أنواع السلوكيات المُحفزة، التي تُعبر عن العمل المستقبلي والمبادأة الذاتية، وتهدف إلى تغيير كل من الموقف والذات (Parker et al., 2006). وينخرط العاملون في السلوكيات الاستباقية بغية تغيير أنفسهم وزملائهم أو البيئة (Grant and Ashford, 2008). وفي الواقع، فإن المنظمات تنتشد بوجه عام استقطاب أفراد يتوافر لديهم القدرة على أخذ زمام المبادرة وتجاوز التوقعات، ولتحقيق هذا الهدف؛ تم النظر إلى سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها إحدى الخصائص المهمة التي ينبغي توافرها في العمالة خلال الأونة الحالية، وفي ظل الاتجاه الموسّع نحو تطبيق اللامركزية في المنظمات، وتدعيم الابتكار، والتوجيه الذاتي؛ ازدادت حاجة المنظمات للحصول على عمالة تتميز بالاستباقية (Campbell, 2000). وجدير بالذكر أن الأفراد الاستباقيين يبادرون إلى حلّ المشكلات التنظيمية، كما يعمدون إلى إجراء المحاولات؛ لمنع تكرار وقوع المشكلات التنظيمية (Parker et al., 2006). وبالإضافة إلى ما سبق، فإن سلوكيات العمل الاستباقية تنطوي على عدد من السلوكيات، تتمثل في: التوقع والتخطيط وحلّ المشكلات، والبحث عن طرق وأساليب مبتكرة لتغيير الظروف الحالية (Parker and Collins, 2010).

لقد أشارت الدراسات والبحوث السابقة إلى إهتمام دراسة (Warshawsky et al, 2012) التي استهدفت التّعرف على تأثير العلاقات الشخصية في الاندماج بالعمل وسلوكيات العمل الاستباقية، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٣٢٣) مفردة من مديري التمريض العاملين بمستشفيات العناية المركزة؛ أفادت النتائج أن العلاقات الشخصية مع مديري التمريض تؤثر في الاندماج بالعمل وسلوكيات العمل الاستباقية. وتناولت دراسة (Arefin et al, 2015) العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الاستباقية، والوقوف على ما إذا كان التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وسلوكيات العمل الاستباقية، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٢٧٤) مفردة من العاملين بثلاث شركات صناعية كبرى بينجلاديش؛ أفادت النتائج أن نظم العمل عالية الأداء ترتبط إيجابياً بسلوكيات العمل الاستباقية. وافترضت دراسة (Wu and Parker, 2017) أن دعم الأمان من قبل القادة يتنبأ إيجابياً بسلوكيات العمل الاستباقية، عبر تعزيز الكفاءة الذاتية والتحفيز الذاتي، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (١٣٨) مفردة من العاملين في إحدى الشركات الكبرى للنفط والغاز بالصين؛ أفادت النتائج أن دعم الأمان من قبل القادة يؤثر إيجابياً في سلوكيات العمل الاستباقية. واهتمت دراسة (Smithikrai and Suwannadet, 2018) بالتّعرف على ما إذا كان الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات العمل الاستباقية، والتّعرف على الدور المُعدّل للضمير الحي في العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات العمل الاستباقية عبر الالتزام التنظيمي بوصفه متغيرًا وسيطًا، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٣٧٥) مفردة من العاملين في إحدى الجامعات الكبرى بشمال تايلاند؛ أشارت النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات العمل الاستباقية. وركّزت دراسة (Varela et al, 2019) على تحديد ما إذا كان السلوك الاستباقي لمندوبي البيع يتوسط العلاقة بين القيادة الخدمية والأداء، كما استهدفت أيضا تحديد ما إذا كان التوجّه بالمستهلك والمهارات السياسية تُعدّل

العلاقة بين القيادة الخدمية والسلوك الاستباقي والأداء أم لا، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (١٨١) مندوب مبيعات ومديرهم؛ أفادت النتائج أن القيادة الخدمية ترتبط إيجابياً بالأداء، وتناولت دراسة البردان (٢٠٢١) العلاقة بين القيادة المتواضعة والسلوكيات الاستباقية للعاملين، كما اهتمت بتحديد ما إذا كان التماثل التنظيمي يتوسط العلاقة السابقة أم لا، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (٣٠٠) مفردة من العاملين في أفرع بنوك القطاع العام التجاري بمحافظة المنوفية بمصر؛ أفادت النتائج بوجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة المتواضعة على السلوكيات الاستباقية للعاملين. ركزت دراسة Malik (2022) على فحص الدور الذي يمكن أن تلعبه المنظمة المتعلمة في تعزيز السلوكيات الاستباقية للعاملين، كما اهتمت أيضاً بالتعرف على الدور الوسيط لمرونة العاملين في العلاقة السابقة، وعبر دراسة ميدانية أجريت على عينة قوامها ٢٨٥ مفردة من العاملين في خدمات تكنولوجيا المعلومات، أشارت النتائج إلى أن مدركات العاملين للمنظمة المتعلمة تتنبأ إيجابياً بالسلوك الاستباقي للعاملين حال توسط مرونة العاملين. واستهدفت دراسة Matsuo et al. (2021) الوقوف على تأثير الاستخدام التفاعلي لنظم الرقابة الإدارية على أداء الأفراد، كما استهدفت أيضاً التعرف على ما إذا كان كل من متغيري السلوكيات الاستباقية والتمكين النفسي يتوسط العلاقة السابقة أم لا، وعبر دراسة ميدانية، تمت على عينة قوامها ٣٧٣ ممرضة من العاملين في المستشفيات العامة اليابانية، أفادت النتائج أن الاستخدام التفاعلي لنظم الرقابة الإدارية يؤثر مباشرة على أداء الأفراد، كما يؤثر بشكل غير مباشر من خلال السلوكيات الاستباقية والتمكين النفسي بوصفهما متغيرين وسيطين.

واستناداً لما أشار إليه (Hu et al., 2018) من أن القادة يؤدون دوراً كبيراً خلال أوقات الأزمات، وما سبق ذكره من أن الأفراد الاستباقيين يبادرون إلى حلّ المشكلات التنظيمية، كما يعمدون إلى إجراء المحاولات؛ لمنع تكرار وقوع المشكلات التنظيمية (Parker et al., 2006)؛ فيمكن اقتراح الفرض الآتي:

ف٢: تؤثر سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيراً وسيطاً كلياً ومعنوياً في العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة لنمط القيادة الأصلية لدى رؤسائهم؛ فإن هذا يحفزهم على أداء سلوكيات العمل الاستباقية، وهو ما يزيد من مدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة. وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:-

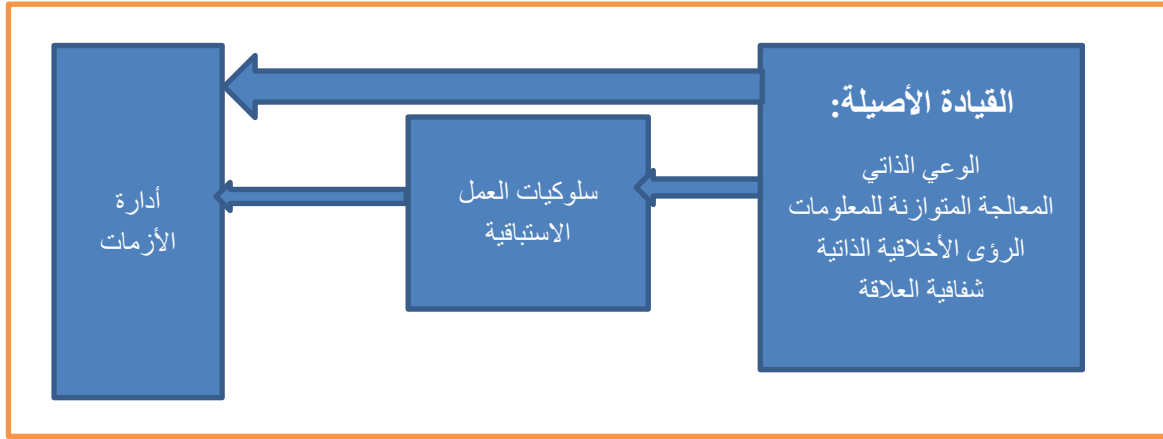
ف٢/١: تؤثر سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيراً وسيطاً إيجابياً ومعنوياً في العلاقة بين الوعي الذاتي وإدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة للوعي الذاتي لدى رؤسائهم؛ فإن هذا يحفزهم على أداء سلوكيات العمل الاستباقية، وهو ما يزيد من مدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

ف٢/٢: تؤثر سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيراً وسيطاً إيجابياً ومعنوياً في العلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وإدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة للمعالجة المتوازنة للمعلومات لدى رؤسائهم؛ فإن هذا يحفزهم على أداء سلوكيات العمل الاستباقية، وهو ما يزيد من مدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

ف٢/٣: تؤثر سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيراً وسيطاً إيجابياً ومعنوياً في العلاقة بين الرؤى الأخلاقية الذاتية وإدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة للرؤى الأخلاقية الذاتية لدى رؤسائهم؛ فإن هذا يحفزهم على أداء سلوكيات العمل الاستباقية، وهو ما يزيد من مدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

ف٢/٤: تؤثر سلوكيات العمل الاستباقية بوصفها متغيراً وسيطاً إيجابياً ومعنوياً في العلاقة بين شفافية العلاقة وإدارة الأزمات. أي أنه كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة لشفافية العلاقة بينهم وبين رؤسائهم؛ فإن هذا يحفزهم على أداء سلوكيات العمل الاستباقية، وهو ما يزيد من مدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة.

وفيما يأتي يوضح الشكل التالي النموذج المقترح للدراسة انظر الشكل ١.



الشكل ١: النموذج المقترح

٤ منهجية الدراسة:

أعتمد في منهجية الدراسة على مرحلتين رئيسيتين، وهما: مرحلة البحث الوصفي ومرحلة البحث التفسيري، حيث تهدف المرحلة الأولى إلى توضيح بعض المفاهيم، والتعرّف على ما توصل إليه الآخرون من خلال الدراسات السابقة، ومراجعة الدراسات النظرية، وتحديد المشكلة، واستخلاص الفروض، مع استخدام المسح الميداني؛ للحصول على المعلومات من العينة باستخدام الاستقصاء. أما المرحلة الثانية فهي ذات طبيعة تفسيرية توضّح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة، واستنتاج العلاقات السببية بينهما.

وعلى ذلك، فسينطوي إطار الدراسة الميدانية الحالية على ما يلي:

- * أسلوب جمع البيانات.
- * حدود الدراسة.
- * مجتمع الدراسة وعينتها.
- * أداة جمع البيانات.
- * ثبات المقاييس وصدقها.
- * أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

٤,١ أساليب جمع البيانات:

تقوم الدراسة الحالية على الجمع بين نوعين من أنواع البيانات، وهما:

• البيانات الثانوية:

أستخدمت البيانات الثانوية في تغطية الجانب النظري للقيادة الأصيلة وسلوكيات العمل الاستباقية وإدارة الأزمات، وذلك بالاعتماد على المراجع العربية والأجنبية والدراسات والبحوث العلمية التي تخدم موضوعات الدراسة من جوانبها المختلفة، والمعلومات المتوافرة في السجلات عن أعداد أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة؛ وذلك بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة الحالية.

• البيانات الأولية:

أعتمد في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية على أسلوب الاستقصاء؛ لكونه الأسلوب الأكثر شيوعاً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية.

٤,٢ مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر والبالغ عددهم ٦٥٨٩ عضواً، والذين يعملون بالكليات المتنوعة لهذه الجامعة، والتي يصل عددها إلى (٨٤) كلية. ويعزى إختيار هذه الجامعة بالتحديد إلى كونها تأتي في صدارة ومقدمة الجامعات المصرية التي سارعت إلى تطبيق التعلم الإلكتروني من خلال حرمة الافتراضي المعروف بـ " كلية العلوم الإسلامية الأزهرية الإلكترونية، والذي أسس في عام ٢٠١٠ م (أبو السعود، ٢٠٢٠). فضلاً عن أنه في ظل تعطل الدراسة الحضورية بالجامعات والمؤسسات التعليمية المصرية بفعل جائحة كورونا، اتجهت الجامعات والمؤسسات التعليمية المصرية إلى التحول إلى

التعليم عن بعد عبر المنصات الإلكترونية للتعاظم مع تداعيات الأزمة ولضمان إستمرار العملية التعليمية، غير أن الدراسة الميدانية التي قام بها أبو السعود (٢٠٢٠) قد كشفت النقاب عن الكثير من العقبات والمشكلات التي صاحبت عملية التحول الى التعليم عن بعد بجامعة الأزهر واقتضت وضع حلول ناجعة لها، وتطبيق الإدارة الفعالة للامرات، حتى تتمكن من تحقيق الريادة في مجال التعليم الإلكتروني وتطوير بنيتها التعليمية. وتتمثل وحدة المعاينة في جميع منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس. ويُعزى اختيار هذه الفئة بالتحديد إلى كون عضو هيئة التدريس يُمثل الأساس في بناء العملية التعليمية وضمان جودة مُخرجاتها، فلا تصلح العملية التعليمية إلا بصلاحه، ولا تستقيم إلا بالتزامه وأدائه لرسالته بكفاءة وفعالية.

ولتعدّر أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية؛ نظرًا لاعتبارات الوقت والجهد والتكلفة؛ فقد أُعتمد على أسلوب العينات، باستخدام التطبيق الإلكتروني الجاهز لمعادلة روبرت ماسون؛ لتحديد حجم العينة، التي تنصّ على (Mason, et al., 1989):

$$n = \frac{N}{1 + \left[\frac{S^2(N-1)}{p(1-p)} \right]}$$

حيث إن:

n = حجم العينة.

N = إجمالي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، ويساوي (٦٥٨٩) مفردة.

P = نسبة عدد المفردات التي تتوافر بها الخصائص موضوع الدراسة، ويُفترض أن هذه النسبة تساوي ٥٠٪؛

بوصفه يُمثل أكبر احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة.

S = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة: أي قسمة نسبة الخطأ (٠,٠٥) على (١,٩٦).

وبتطبيق المعادلة السابقة؛ فإن حجم العينة يساوي (٣٦٣) عضو هيئة تدريس.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد جرى اختيار مفردات العينة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقيّة؛ رغبة في تمثيل جميع فئات

أعضاء هيئة التدريس (مدرس، وأستاذ مساعد، وأستاذ) بالعينة، بما يتوافق مع نسبة توافرهم في المجتمع محل الدراسة.

وقد بلغ العدد الإجمالي للقوائم المستوفاة إلكترونياً (باستخدام نماذج جوجل) (٢٧٦) قائمة، بنسبة (٧٦٪) من إجمالي

القوائم المُرسلة، ويعدّ معدل الاستجابة هذا من المعدلات الجيدة؛ بوصفه يفوق الحدّ الأدنى لمعدلات الاستجابة، الذي يُقدّر بـ

٧٥٪ (Fowler, 1993). وفيما يلي يوضّح الجدول الآتي رقم ١ معدلات الاستجابة للفئات الثلاث على النحو الآتي:

جدول ١: معدلات الاستجابة لمفردات العينة

الفئة الوظيفية	مجتمع البحث	حجم العينة = $n = \left(\frac{N}{1} \right)$	عدد القوائم الموزّعة	القوائم المستردّة	معدل الاستجابة
مدرس	٣٦٧٧	٢٠٢	٢٠٢	١٥٨	٧٨,٢١
أستاذ مساعد	١٦٦٤	٩٢	٩٢	٨٢	٨٩,١
أستاذ	١٢٤٨	٦٩	٦٩	٦٠	٨٦,٩
الإجمالي	٦٥٨٩	٣٦٣	٣٦٣	٣٠٠	٨٢,٦

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي.

ويوضّح الجدول ٢ توزيع مفردات العينة وفقًا لخصائصهم الديموغرافية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٢): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (ن=٢٧٦).

الإجمالي	النوع		الخصائص الديموغرافية
	أنثى	ذكر	
٢٥	٥	٢٠	من ٣٠-٤٠ سنة
١٣٩	٤٣	٩٦	من ٤١ إلى ٥٠ سنة
١١٢	٤١	٧١	أكبر من ٥٠ سنة
١٥٤	٥١	١٠٣	مدرس
٦٩	٢١	٤٨	أستاذ مساعد
٥٣	١٧	٣٦	أستاذ

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبمراجعة النتائج الواردة بالجدول السابق، يتضح أنه:

- بالنسبة لخاصية العمر: أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق إلى أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين تتراوح أعمارهم بين الـ (٣٠ و ٤٠) سنة؛ قد بلغ (٢٥) عضواً، منهم (٢٠) من الذكور و(٥) من الإناث؛ في حين بلغ عدد الذين تتراوح أعمارهم بين الـ (٤١ و ٥٠) سنة (١٣٩) عضواً، منهم (٩٦) من الذكور و(٤٣) من الإناث. وبلغ عدد الذين تتجاوز أعمارهم الـ (٥٠) سنة عدد (١١٢) عضواً، منهم (٧١) من الذكور و(٤١) من الإناث.
- بالنسبة لخاصية الدرجة الوظيفية: كشفت النتائج الواردة بالجدول السابق عن أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون وظيفة مدرس بلغ (١٥٤) عضواً، منهم (١٠٣) من الذكور و(٥١) من الإناث؛ في حين بلغ عدد الذين يشغلون وظيفة أستاذ مساعد (٦٩) عضواً، منهم (٤٨) من الذكور و(٢١) من الإناث؛ بينما بلغ عدد الذين يشغلون درجة أستاذ (٥٣) عضواً، منهم (٣٦) من الذكور و(١٧) من الإناث.

أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، والمنهج المتبع في الدراسة، والمقياس المناسب لها؛ جُمعت معلومات الدراسة بواسطة قائمة الاستقصاء؛ لضمان الحصول على استجابات موضوعية وصادقة. وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة، تمثلت في: **القسم الأول:** مخصص لقياس القيادة الأصلية، ويتألف من خمس عشرة (١٥) عبارة صاغها (Kahn, 1990)، وذلك لقياس مفردات العينة لأصالة قادتهم بالجامعة محل الدراسة، حيث خصّصت الأربع عبارات الأولى لقياس بُعد الوعي الذاتي، في حين خصّصت الأربع عبارات الآتية (من العبارة الخامسة وحتى الثامنة)؛ لقياس بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات. وخصّصت العبارات من تسع وحتى الحادية عشرة لقياس الرؤى الأخلاقية الذاتية، بينما استهدفت العبارات من رقم (١٢) وحتى (١٥) بالقائمة قياس بُعد شفافية العلاقة.

القسم الثاني: مخصص لقياس سلوكيات العمل الاستباقية، ويشمل ست (٦) عبارات صاغها (Griffin et al., 2007)؛ وذلك للوقوف على قيام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة، بأداء السلوكيات الاستباقية الهادفة إلى تغيير بينتهم وتحسين طرق أدائهم لمهامهم.

القسم الثالث: مخصص لقياس إدارة الأزمات، ويتألف من ثمانية (٨) عبارات، أستقيت من دراسة (Anwar, 2017)؛ لقياس مدى حرص قادة الجامعة محل الدراسة على القيام بالأنشطة الهادفة إلى تقليل حدة الأزمات ومخاطرها.

(٢) تكون المقياس الأصلي من (١٦) عبارة؛ لكن قيمة معامل ارتباط بيرسون التي تقيس درجة ارتباط العبارة مع المتغير؛ قد كشفت عن عدم معنوية ارتباط العبارة رقم (١٢) مع متغير القيادة الأصلية، وهو ما اقتضى إسقاطها.

(٣) انطوى المقياس الأصلي على سبع عبارات؛ لكنه عند عرض القائمة على المحكمين، فقد أوصى بعضهم بحذف العبارة رقم (١٢) بالقائمة؛ لتكرار المعنى الوارد بها.

(٤) تالف المقياس الأصلي من سبع عبارات؛ لكن عدداً من المحكمين أوصوا بتجزئة العبارة "يعمد قادة الجامعة إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنشاء نظم الصحة والسلامة المهنية وتقييم إدارة المخاطر" إلى عبارتين. وكذا تجزئة العبارة "يحرص قادة الجامعة على مشاركة المعلومات مع منسوبيها، والعكس" إلى عبارتين؛ لاشتمالها على أكثر من معنى للقياس، وجري إسقاط العبارة رقم ٣١ لعدم معنوية معامل الارتباط الخاص بها، وبذلك أصبح المقياس مكوناً من عدد ثمانية عبارات في صورته النهائية.

جري الاختبار المبدئي للقائمة، وذلك بعرضها على عدد (٣٥) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة؛ للتأكد من مدى استيعابهم وفهمهم للعبارات الواردة بها، وأثمر ذلك عن إجراء بعض التعديلات على بعض مفاهيمها ومصطلحاتها؛ كي تتسق مع المفاهيم السائدة لديهم، ويُعزّز من مدى فهمهم واستيعابهم لها.

وقد صُمّمت قائمة الاستقصاء على غرار مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح القياسات من "موافق جداً" إلى "غير موافق على الإطلاق"، مع إعطاء أوزان نسبية مُتدرّجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات الآتية على التوالي: =٥ موافق جداً، =٤ موافق، =٣ محايد، =٢ غير موافق، =١ غير موافق على الإطلاق.

اختبارات الصدق والثبات للمقاييس المُستخدمة:

اختبارات صدق قائمة الاستقصاء:

يُعتبر صدق قائمة الاستقصاء أحد الركائز الرئيسية التي يقوم عليها تصميم أداة جمع البيانات؛ وذلك لمواجهة عقبات قياس مُتغيّرات الدراسة. ويُقصد بصدق المقياس: تحديد إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المُصمّم من أجله. وللتحقّق من صدق المقياس أُنتمد على أسلوبين، وهما:

- الصدق الظاهري:

على الرغم من أن كافة المقاييس التي تضمّنتها قائمة الاستقصاء قد أُسّست على مقاييس طُوّرت وأُستخدمت في دراسات سابقة مشابهة؛ لكن اختلاف البيئة المصرية عن البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات، قد دعا إلى استخدام أسلوب شمولية محتوى القائمة في تقدير درجة صدق أداة القياس، وفي هذا الصدد، عُرضت مسوّد أداة القياس على مجموعة من المحكّمين من أساتذة إدارة الموارد البشرية؛ لمراجعة المقاييس التي تشتمل عليها أداة القياس؛ للتحقّق من صدق مضمونها، وقد أسفر هذا التعديل عن إعادة تعديل صياغة بعض العبارات؛ لتأخذ القائمة شكلها النهائي.

- الصدق البنائي:

للتعرّف على صدق الاتساق الداخلي، أُستخدم مُعامل الارتباط بيرسون؛ لقياس ارتباط العبارات مع المُتغيّرات التي تنتمي إليها، وذلك على النحو الآتي في جدول رقم ٣:

جدول ٣: نتائج معامل ارتباط بيرسون بين العبارات والمُتغيّرات التي تنتمي إليها (ن = ٣٥).

المتغير	العبارة	ارتباط العبارة مع المتغير	المتغير	العبارة	ارتباط العبارة مع المتغير
سلوكيات العمل الاستباقية	١٧	**٠,٥٩٢	سلوكيات العمل الاستباقية	1	**٠,٥٢١
	١٨	**٠,٨٢٤		2	**٠,٦٠٧
	١٩	**٠,٨٠١		٣	**٠,٨٥٦
	٢٠	**٠,٨٠٨		٤	**٠,٧٩٠
	٢١	**٠,٦٠٢		٥	**٠,٦٢٩
	٢٢	**٠,٧٨٣		٦	**٠,٥٢١
إدارة الأزمات	٢٣	**٠,٧٧٣	إدارة الأزمات	7	**٠,٦٠٧
	٢٤	**٠,٦٤١		٨	**٠,٨٥٦
	٢٥	**٠,٦٢٦		٩	**٠,٧٩٠
	٢٦	**٠,٧٦٥		١٠	**٠,٦٢٩
	٢٧	**٠,٧٠٠		١١	**٠,٥٠١
	٢٨	**٠,٨٥٣		١٢	٠,٠٦٣-
	٢٩	**٠,٦٠٥		١٣	**٠,٥٢٣
	٣٠	**٠,٦١٧		١٤	**٠,٦٠٨
	٣١	-٠,١٠٣		١٥	**٠,٨٥٩
					١٦

يلاحظ أن * دال عند مستوى الدلالة (0,05)، ** دال عند مستوى الدلالة (0,01)، *** دال عند مستوى دلالة (0.001). يتبين من الجدول السابق رقم ٣ أن معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمتغيرات الدراسة والمتغيرات التي تنتمي إليها؛ جاءت معنوية عند مستوى (0,01)، عدا العبارتين رقمي (١٢ و ٣١)، فقد جاءت قيمتهما سالبتين وغير معنويتين؛ لذا جرى إسقاطهما من القائمة المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية.

اختبار ثبات قائمة الاستقصاء:

من الصفات الأساسية التي ينبغي توافرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها؛ خاصية الثبات، ويُعبّر الثبات في مفهومه العام عن قدرة الأداة على إعطاء النتائج نفسها في حال تم تكرار القياس على الشخص نفسه عدة مرات في ظروف متشابهة. وتكمن أهمية قياس درجة ثبات المقياس في ضرورة الحصول على نتائج صحيحة كلما أُستخدم، فالمقياس المُتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه، ولا الأخذ بنتائجه؛ ومن ثمّ ستصبح النتائج مضلّلة وغير مطمئنة، وفي أغلب الأحوال ستكون مضیعة للوقت والمال والجهد. وقد اعتمد في تقييم ثبات أداة القياس، وما تتضمنه من مقاييس على مُعامل الثبات " ألفا كرونباخ " Cronbach Alpha، ويبيّن الجدول رقم ٤ قيم الثبات لمقاييس مُتغيرات الدراسة. وأيضا نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم ٥.

جدول ٤: نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الأصيلة	١٥	٠,٩١٨
سلوكيات العمل الاستباقية	٦	٠,٨١٥
إدارة الأزمات	٤	٠,٨٥٩

جدول ٥: نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري
القيادة الأصيلة	٢,٤٤	٢,٤	٠,٨٩٧
سلوكيات العمل الاستباقية	٢,٩٧	٣	٠,٦٢٣
إدارة الأزمات	٣,٢٣	٣,٢٥	٠,٤٤٢

نتائج الارتباط لمتغيرات الدراسة موضحة في جدول رقم ٦.

جدول ٦: نتائج الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	القيادة الأصيلة	سلوكيات العمل الاستباقية	إدارة الأزمات
القيادة الأصيلة	١	**٠,٢٧٥	**٠,١٨٤
سلوكيات العمل الاستباقية		١	**٠,٣٦٩
إدارة الأزمات			١

المصدر: من إعداد الباحثين، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يبين الجدول السابق قيم الثبات لمقاييس مُتغيرات الدراسة؛ حيث بلغت قيم مُعامل ألفا (0.918، 0.815، 0.859) على التوالي، وجميعها أكبر من (0,70)، وهو الحد الأدنى المقبول للحكم على ثبات المقياس وفقاً لـ (Nunnally and Bernstein, 1994 ; Nunnally, 1978). وبذلك يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة في الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

كما أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق إلى وجود اتجاهات إيجابية لدى مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة، وأن أعلاها كان إدارة الأزمات، بمتوسط حسابي قدره (٣,٢٣)، ووسيط مقداره (٣,٢٥)، وانحراف معياري يُقدّر بـ (٠,٤٤٢). بينما كان أدناها متغير القيادة الأصيلة، بمتوسط حسابي مقداره (٢,٤٤)، ووسيط مقداره (٢,٤)، وانحراف معياري يُقدّر بـ (٠,٨٩٧).

أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

أعتمد في تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفروض على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي التي تضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS Version 18)، والتي تضمنت:

❖ تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ: للوقوف على مُعامل ثبات أداة الدراسة.

❖ **الإحصاءات الوصفية:** وتضمنت الوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري؛ للوقوف على اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو متغيرات: القيادة الأصلية، وسلوكيات العمل الاستباقية، وإدارة الأزمات.

- **تحليل الانحدار الهرمي:** وذلك للوقوف على التأثير غير المباشر للقيادة الأصلية على إدارة الأزمات من خلال سلوكيات العمل الاستباقية بوصفه متغيراً وسيطاً.

تحليل النتائج واختبار فروض الدراسة:

وللتحقق من صحة فروض الدراسة، فقد اعتمد الباحثون على أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد Multiple Hierarchical Regression طبقاً لمدخل⁵ (Baron and Kenny, 1986)، وذلك لأن أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد يعتبر من أفضل الأساليب ملائمة لاختبار الفروض المتعلقة بالمتغيرات الوسيطة (Tabachnick & Fidell, 2001)، كما أن هذا الأسلوب يتميز عن غيره من باقي الأساليب الأخرى بإمكانية تكرار وإعادة اختيار وأيضاً الإبقاء على المتغيرات المستقلة في نماذج الانحدار التدريجي، وذلك وفقاً لقوتها في التنبؤ بالمتغيرات التابعة (De la Cruz, 2008). وفيما يأتي يبين الجدول رقم ٥ نتائج تحليل الانحدار الهرمي المتعدد على النحو الآتي:

جدول رقم ٥: القيم المعيارية لتحليل الانحدار الهرمي الخاص بالدور الوسيط لسلوكيات العمل الاستباقية في العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات		سلوكيات العمل الاستباقية		المتغيرات
نموذج ٤	نموذج ٣	نموذج ٢	نموذج ١	
٠,١٥٤	-	**٠,٤٧٨	**٠,٨٨٩	الوعي الذاتي
**٠,٣٦٤	**٠,٥٠١	-	-	سلوكيات العمل الاستباقية
**٤٧,٠٠٤	**٩١,٩١٦	**٨١,٠٩٢	**١٠٣٥,٤٦١	F
٠,٠٧٧	-	**٠,٣٦٩	**٠,٦٤٧	المعالجة المتوازنة للمعلومات
**٠,٤٥١	**٠,٥٠١	-	-	سلوكيات العمل الاستباقية
**٤٦,٦٣٥	**٩١,٩١٦	**٤٣,٢٤١	**١٩٧,٥٦٤	F
٠,٠٦٦	-	**٠,٢٣٣	**٠,٥٥٥	الرؤية الأخلاقية الذاتية
**٠,٥٣٨	**٠,٥٠١	-	-	سلوكيات العمل الاستباقية
**٤٦,٥٢٩	**٩١,٩١٦	**١٥,٦٨٤	**١٢٢,٢٨٥	F
٠,٠٥٨	-	**٠,٤٦٣	**٠,٩٠٢	شفافية العلاقة
**٠,٤٤٩	**٠,٥٠١	-	-	سلوكيات العمل الاستباقية
**٤٥,٩٤٥	**٩١,٩١٦	**٧٤,٧٦٥	**١١٩٧,٧١٧	F
٠,٠٧٤	-	**٠,٤٥٠	**٠,٨٥٩	القيادة الأصلية
**٠,٤٣٧	**٠,٥٠١	-	-	سلوكيات العمل الاستباقية
**٤٦,١٤٣	**٩١,٩١٦	**٦٩,٦٢٢	**٧٧٣,٣١٥	F

⁵ وفقاً لما أشار إليه (Baron and Kenny (1986) من ضرورة توافر ثلاث شروط أساسية لتحقق الوساطة لمتغير ما بين متغيرين آخرين، والتي تتمثل في:

- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين المستقل والوسيط.
- وجود علاقة معنوية بين المتغيرين الوسيط والتابع.
- عند ادخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع غير معنوية او يضعف أثرها.

** معنوية عند مستوى معنوية 0,01. المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

وبمراجعة النتائج الواردة في الجدول السابق، يتضح أن: -

- فيما يتعلق بالفرض الرئيس الأول للدراسة (ف1): أوضحت النتائج الواردة بالجدول السابق رقم 5 وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.450^{**}$)، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الرئيس الأول للدراسة، والذي ينص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة على إدارة الأزمات.
- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الرئيس الأول للدراسة (ف1/1)، فقد أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق رقم 6 إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للوعي الذاتي على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.478^{**}$)، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الأول للدراسة، والذي ينص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للوعي الذاتي على إدارة الأزمات.
- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيس الأول للدراسة (ف2/1)، فقد أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق رقم 7 إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمعالجة المتوازنة للمعلومات على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.369^{**}$)، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الثاني للدراسة، والذي ينص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمعالجة المتوازنة للمعلومات على إدارة الأزمات.
- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الرئيس الأول للدراسة (ف3/1)، فقد أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق رقم 8 إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرؤى الأخلاقية الذاتية على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.233^{**}$)، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الثالث للدراسة، والذي ينص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرؤى الأخلاقية الذاتية على إدارة الأزمات.
- فيما يتعلق بالفرض الفرعي الرابع المنبثق من الفرض الرئيس الأول للدراسة (ف4/1)، فقد أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق رقم 9 إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لشفافية العلاقة على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.463^{**}$)، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الرابع للدراسة، والذي ينص على وجود تأثير إيجابي ومعنوي لشفافية العلاقة على إدارة الأزمات.
- وفيما يتعلق باختبار صحة الفرض الرئيس الثاني للدراسة (ف2): فقد بينت النتائج الواردة بالجدول رقم 5 وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة على سلوكيات العمل الاستباقية، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.859^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول، كذلك أفادت النتائج الواردة بالجدول السابق بوجود تأثير إيجابي ومعنوي لسلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.501^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول. وعند إدخال متغير سلوكيات العمل الاستباقية وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات أصبحت غير معنوية، كما انخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B=0.074$)، في حين ظل تأثير سلوكيات العمل الاستباقية معنوياً كما هو وانخفضت قيمته لتصبح ($B=0.437^{**}$)، عطفاً على ما سبق، ووفقاً لما ذكره (Baron & Kenny, 1986) فإن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط معنوياً وكلية العلاقة بين الأصيلة وإدارة الأزمات، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الرئيسي الثاني للدراسة، والذي ينص على أن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط كلياً ومعنوياً العلاقة بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات.
- فيما يتعلق باختبار صحة الفرض الفرعي الأول المنبثق من الفرض الرئيس الثاني للدراسة (ف2/2): فقد بينت النتائج الواردة بالجدول رقم 6 وجود تأثير إيجابي ومعنوي للوعي الذاتي على سلوكيات العمل الاستباقية، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.889^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول، كذلك أفادت النتائج الواردة بالجدول السابق بوجود تأثير إيجابي ومعنوي لسلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.501^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول. وعند إدخال متغير سلوكيات العمل الاستباقية وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين الوعي الذاتي وإدارة الأزمات أصبحت غير معنوية، كما انخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B=0.154$)، في حين ظل تأثير سلوكيات العمل الاستباقية معنوياً كما هو وانخفضت قيمته لتصبح ($B=0.364^{**}$)، عطفاً على ما سبق، ووفقاً لما ذكره (Baron & Kenny, 1986) فإن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط معنوياً وكلية العلاقة بين الوعي الذاتي وإدارة الأزمات، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الرئيسي الثاني للدراسة، والذي ينص على أن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط كلياً ومعنوياً العلاقة بين الوعي الذاتي وإدارة الأزمات.

- فيما يتعلق باختبار صحة الفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيس الثاني للدراسة (ف٢/٢): فقد بينت النتائج الواردة بالجدول رقم ٥ وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمعالجة المتوازنة للمعلومات على سلوكيات العمل الاستباقية، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.647^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول، كذلك أفادت النتائج الواردة بالجدول السابق بوجود تأثير إيجابي ومعنوي لسلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.501^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول. وعند إدخال متغير سلوكيات العمل الاستباقية وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وإدارة الأزمات أصبحت غير معنوية، كما انخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B=0.077$)، في حين ظل تأثير سلوكيات العمل الاستباقية معنوياً كما هو وانخفضت قيمته لتصبح ($B=0.451^{**}$)، عطا على ما سبق، ووفقاً لما ذكره (Baron & Kenny, 1986) فإن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط معنوياً وكليا العلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وإدارة الأزمات، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الثاني المنبثق من الفرض الرئيس الثاني للدراسة، والذي ينص على أن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط كليا ومعنويا العلاقة بين المعالجة المتوازنة للمعلومات وإدارة الأزمات .
- فيما يتعلق باختبار صحة الفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الرئيس الثاني للدراسة (ف٣/٢): فقد بينت النتائج الواردة بالجدول رقم ٥ وجود تأثير إيجابي ومعنوي للرؤى الأخلاقية الذاتية على سلوكيات العمل الاستباقية، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.555^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول، كذلك أفادت النتائج الواردة بالجدول السابق بوجود تأثير إيجابي ومعنوي لسلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.501^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول. وعند إدخال متغير سلوكيات العمل الاستباقية وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين الرؤى الأخلاقية الذاتية وإدارة الأزمات أصبحت غير معنوية، كما انخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B=0.066$)، في حين ظل تأثير سلوكيات العمل الاستباقية معنوياً كما هو وانخفضت قيمته لتصبح ($B=0.538^{**}$)، عطا على ما سبق، ووفقاً لما ذكره (Baron & Kenny, 1986) فإن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط معنوياً وكليا العلاقة بين الرؤى الأخلاقية الذاتية وإدارة الأزمات، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الثالث المنبثق من الفرض الرئيس الثاني للدراسة، والذي ينص على أن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط كليا ومعنويا العلاقة بين الرؤى الأخلاقية الذاتية وإدارة الأزمات .
- فيما يتعلق باختبار صحة الفرض الفرعي الرابع المنبثق من الفرض الرئيس الثاني للدراسة (ف٤/٢): فقد بينت النتائج الواردة بالجدول رقم ٥ وجود تأثير إيجابي ومعنوي لشفافية العلاقة على سلوكيات العمل الاستباقية، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.902^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول، كذلك أفادت النتائج الواردة بالجدول السابق بوجود تأثير إيجابي ومعنوي لسلوكيات العمل الاستباقية على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.501^{**}$) وفقاً لما هو وارد بالجدول. وعند إدخال متغير سلوكيات العمل الاستباقية وملاحظة تأثيره، تبين أن العلاقة بين شفافية العلاقة وإدارة الأزمات أصبحت غير معنوية، كما انخفضت قيمة معامل تأثيرها لتصبح ($B=0.058$)، في حين ظل تأثير سلوكيات العمل الاستباقية معنوياً كما هو وانخفضت قيمته لتصبح ($B=0.449^{**}$)، عطا على ما سبق، ووفقاً لما ذكره (Baron & Kenny, 1986) فإن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط معنوياً وكليا العلاقة بين شفافية العلاقة وإدارة الأزمات، وهو ما يؤكد على صحة الفرض الفرعي الرابع المنبثق من الفرض الرئيس الثاني للدراسة، والذي ينص على أن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط كليا ومعنويا العلاقة بين شفافية العلاقة وإدارة الأزمات .

٥ نتائج الدراسة ومناقشتها:

انتهت الدراسة الميدانية إلى عدد من النتائج، تمثلت في:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً ومعنوياً في إدارة الأزمات، الأمر الذي يعني أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لأصالة قيادتهم؛ ارتفع مستوى إدراكهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة، والعكس صحيح. ذلك أنه في أثناء التعامل مع الأزمات، يظهر القادة الأصلاء قيماً ومشاعر شفافة تتمحور عن وعيهم الذاتي، الذي يُمكنهم من التقييم الموضوعي وغير المنحاز للمعلومات، وينحى غرورهم جانباً. (Wooten et al., 2013) ومن هنا، فإن القادة الأصلاء لن يُخدعوا بسهولة بالمعلومات المضللة في أثناء الأزمات؛ وهو ما يُمكنهم من التعامل الجيد مع الأزمات وإدارتها بفعالية. يضاف إلى ما سبق، أن الأبعاد الأربع للقيادة الأصيلة يمكن أن تعد حافزاً للأفراد للتصرف بشكل استباقي، ذلك أن القيادة الأصيلة تعزز

من شعور الأفراد بالارتباط من خلال بعد شفافية العلاقة والتعبير الصريح عن أفكارهم ومشاعرهم الحقيقية، وهو ما يساهم في تعزيز التفاهم بين الأفراد ويوطد علاقات أفضل بين القادة وأتباعهم؛ يضاف الى ما سبق أن الوعي الذاتي المرتفع لدى القادة الأصلاء يمكن أن يساعد على رفع مستوى الدافعية الذاتية لدى تابعيهم. فضلا عن أن المعالجة المتوازنة للمعلومات لدى القادة يمكن أن يشجع احتياجات العاملين للاستقلالية والكفاءة (Zhang et al., 2018).

- أفادت نتائج الدراسة أن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً ومعنوياً في سلوكيات العمل الاستباقية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Hu et al., 2018) من أن القيادة الأصيلة تحظى بتأثير إيجابي ومعنوي في السلوكيات الاستباقية للمرؤوسين؛ الأمر الذي يعني أن كلما ازداد مستوى إدراك مفردات العينة لسلوكيات القيادة الأصيلة لدى قادتهم؛ ازدادت رغبتهم في القيام بسلوكيات العمل الاستباقية، والعكس صحيح. ذلك أن القادة الأصلاء يتمتعون بالتفاؤل والثقة، كما أنهم يدعون باستمرار الثقة الإيجابية في أنفسهم وتابعيهم؛ لذا يمكن عدّهم بمنزلة قذوة أخلاقية لأتباعهم. (Luthans and Avolio, 2003) ويؤثر القادة الأصلاء إيجابياً في سلوكيات تابعيهم؛ لأنهم يُعزّزون شعورهم بتقرير المصير، وهو ما يزيد من دافعتهم الذاتية (Ilies et al., 2005). فضلا عن أن الاستباقية تعبر عن الضبط الذاتي المستمر وذلك لتحقيق ما ينبغي إنجازه بدلا من الاكتفاء بمشاهدة الأشياء التي يتم معالجتها بشكل سلبي (Grant and Ashford, 2008). وهو ما ينطوي على رغبة الأفراد في تغيير الظروف المحيطة بهم وصنع مستقبل أفضل، ويحفزهم على ممارسة سلوكيات العمل الاستباقية (Kim, 2021).
- أوضحت نتائج الدراسة أن سلوكيات العمل الاستباقية تؤثر إيجابياً ومعنوياً في إدارة الأزمات؛ الأمر الذي يعني أنه كلما ازداد قيام مفردات العينة بسلوكيات العمل الاستباقية؛ ارتفع مستوى إدراكهم لإدارة الأزمات، والعكس صحيح. ذلك أن الأفراد ذوي السلوكيات الاستباقية في العمل يكونون أكثر اهتماماً بالسعي نحو الحصول على المعلومات والطرح التلقائي للأفكار؛ بغية إحداث تغييرات جوهرية في البيئة المحيطة (Crant, 2000). يضاف الى ما سبق أيضا أن السلوك الاستباقي ينطوي على مجموعة من العناصر الأساسية، والتي تتضمن: المبادرة الذاتية والتوجه بالتغيير والتركيز على المستقبل (Kim, 2021)، كما وصف (Frese and Fay, 2001) السلوكيات الاستباقية بأنها تعبر عن المبادرة الذاتية والتوجه بالمدى الطويل، والافعال والإجراءات للتغلب على العوائق بغرض تحقيق الأهداف الفردية، الأمر الذي قد يساهم في زيادة مستوى فعالية إدارة الأزمات.
- أكدت نتائج الدراسة أن سلوكيات العمل الاستباقية تتوسط العلاقة بين القيادة الأصيلة وإدارة الأزمات؛ الأمر الذي يعني أنه كلما ارتفع مستوى إدراك مفردات العينة لسلوكيات الأصالة لدى قادتهم؛ ارتفعت رغبتهم في أداء سلوكيات العمل الاستباقية، وهو ما يُعزّز بدوره من مدركاتهم لإدارة الأزمات بالجامعة محل الدراسة. ووفقاً لدراسة (Hu et al., 2018)؛ فإن القيادة الأصيلة تؤثر إيجابياً في سلوكيات العمل الاستباقية، كما أن الأفراد ذوي السلوكيات الاستباقية يبادرون إلى حلّ المشكلات التنظيمية، ويحاولون منع وقوعها مرة أخرى (Grant and Ashford, 2008) كما أن المستوى المرتفع لدى القادة الأصلاء من الوعي الذاتي والشفافية ربما يقلل من الغموض في موقع العمل، ويزيد من مستوى شعور العاملين بالأمان النفسي (Smithikrai & Suwannadet, 2018). يضاف الى ما سبق، أن سلوكيات العمل الاستباقية تتضمن أربع متغيرات، تتمثل في: منع المشكلات، الابتكار الفردي، التعبير عن الأفكار وتحمل المسؤولية (Parker and Collins, 2010)، والتي قد تفيد الى حد كبير في تلافي إدارة الأزمات.

٦ توصيات الدراسة:

- في ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج؛ يمكن تقديم التوصيات الآتية:
 - ١- وفقاً لما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية من نحو وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأصيلة في سلوكيات العمل الاستباقية وإدارة الأزمات؛ فإن ذلك يتطلب من إدارة الجامعة محل الدراسة ضرورة العمل على:
 - حسن اختيار قادتها من نواب رئيس الجامعة والعمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام، بحيث تتضمن معايير الاختيار على توافر: الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والرؤية الأخلاقية الذاتية، وشفافية العلاقة.

- تصميم البرامج التدريبية للقادة بالجامعة محل الدراسة، بحيث يشمل فحواها مساعدتهم على التعرف على نقاط قواهم وضعفهم، وقيمهم، وتفضيلاتهم الشخصية.
- تشجيع القادة وحفزهم مادياً ومعنوياً على توطيد اتصالات فعالة مع مرؤوسيه، ومعاملتهم بشكل جيد.
- أن تتضمن نماذج تقييم الأداء لقادة الجامعة محل الدراسة تقييم مدى توافق قيمهم مع سلوكهم.
- ٢- نظراً لما أفادت به نتائج الدراسة من أن سلوكيات العمل الاستباقية تؤثر في إدارة الأزمات إيجابياً ومعنوياً، كما تتوسط العلاقة بين القيادة الأصلية وإدارة الأزمات؛ فإن ذلك يقتضي من إدارة الجامعة محل الدراسة العمل على:
 - توفير مناخ داعم ومساند للسادة أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على مواجهة المشاكل دون خوف من العواقب.
 - حث أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في التغييرات التي تستهدف تحسين العملية التعليمية وزيادة فعاليتها
 - شجيع أعضاء هيئة التدريس على تقديم مقترحاتهم لتحسين فاعلية العملية التعليمية
 - تدريب أعضاء هيئة التدريس على ابتكار حلول للمشكلات، والحرص على عقد جلسات العصف الذهني بشكل مستمر؛ لوضع السيناريوهات المحتملة للمواقف والأحداث التنظيمية.
 - حفز أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً على تحمّل المسؤولية الشخصية لنجاحاتهم، وأخذ زمام المبادرة حتى في ظل المواقف الغامضة؛ وهو ما سيكون له عظيم الأثر في دعمهم للسلوك الاستباقي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الحسن حسان، عبدالرحمن داغستاني، ٢٠١٩ تقييم واقع إدارة الأزمات والكوراث في المملكة العربية السعودية: بحث ميداني على الوزارات في المملكة. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- رضا سميح أبو السعود، ٢٠٢٠، تطبيقات التعليم الإلكتروني بإحدى الجامعات المصرية للتعاطي مع تداعيات أزمة فيروس كورونا تصور مقترح، دراسات في التعليم الجامعي، ١٨٨(٣): ٤٧٧-٥٣٥.
- فهد الشعلان، ٢٠٠٩، إدارة الأزمات: الأسس - المراحل-الآليات. الرياض: الوطنية للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
- سعد مرزوق العتيبي، ٢٠٢١، القيادة الأصلية والإبداع: الدور الوسيط للزدهار في العمل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٩(٢): ١٣١-١٥٢.
- نواف بن عبدالله الرويلي، ١٤٣٥هـ، "واقع التعليم الجامعي وتحدياته في بعض الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية". مجلة الجوف للعلوم الاجتماعية، ١(٧): ١-٤٦.
- محمد فوزي أمين البردان، ٢٠٢١، دور القيادة المتواضعة في تعزيز السلوك الاستباقي للعاملين في ظل الدور الوسيط للتمائل التنظيمي بالتطبيق على بنوك القطاع العام التجارية المصرية، مجلة الإدارة العامة، ٦١(٤): ٩٩٤-٩٣٣.
- مصطفى، مصطفى السيد محمد. (٢٠٢٢). دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة. مجلة الدمة الاجتماعية، المجلد ٢٧، العدد ٢، ص.ص: ١٠٥-١٢٦.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anwar, K., 2017. The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan. Qalaai Zanist Scientific Journa, 2(4): 326-338.

- Armstrong, M., 1993. *How to Be an Even Better Manager*, 3rd ed., Kogan Page Ltd., London.
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F. and Lévy Mangin, J.-P., 2015. The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(8): 955-971.
- Barton, L., 1994. *Cāsis MaŶageŵeŶt: PđepādiŶg fođ aŶd MaŶagiŶg Disasteds*. The Cornell and Restaurant Administration Querterl, 32(5), p. 95.
- Bateman, T. S. and Crant, J. M., 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 14, p. 103–118.
- Belschak, F. D. and Den Hartog, D. N., 2010. Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behavior: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2): 475-498.
- Boin, A., Overdijk, W. and Kuipers, S. 2013. Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1): 79-91.
- Campbell, D. J., 2000. The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, Volume 14, p. 52–66.
- Can, H., 1994. *Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi*, Ankara.
- Çelik, A., Akgemci, T. and Akyazi, T. E., 2016. A Comparison between the Styles of Transformational Leaders and Authentic Leaders in Crisis Management. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2): 183-196.
- Craig, N., George, B. and Snook, S., 2015. *The Discover Your True North Fieldbook: A Personal Guide to Finding Your Authentic Leadership*, Wiley, New Jersey.
- Crant, J. M., 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, Volume 26, p. 435–462.
- Dasborough, M., Todorova, G. and Qu, Y., 2014. *The Dark Side of Authentic Leadership: Leading Dissimilar Followers through Conflict* (Ed.), *Advances in Authentic and Ethical Leadership* (pp. 95-126). Miami.
- Datta, B., 2015. Assessing the Effectiveness of Authentic Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1): 62-75.
- Dwiedienawati, D. et al., 2021. Determinants of perceived effectiveness in crisis management. *Cogent Business and Management*, 8(1): 1-22.
- Doraiswamy, I. R., 2012. Servant or leader? Who will stand up please?. *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), p. 178– 182.
- Fener, T. and Cevik, T., 2015. Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26(15), p. 695–701.
- Fernandez, A. A. and Shaw, G. P., 2020. Academic Leadership in a Time of Crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1): 39-45.
- Frese, M. et al., 1997. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of*, Volume 70, p. 139–161.
- Gatling, A. and Harrah, W. F., 2014. The Authentic Leadership Qualities of Business Coaches and Its Impact on Coaching Performance. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1): 27-46.
- Ghasabeh, M. S., Soosay, C. and Reaiche, C., 2015. The Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6): 459-467.
- Grant, A. M. and Ashford, S. J., 2008. The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior*, 2, 30.
- Griffin, M. A., Neal, A. and Parker, S. K., 2007. A new model of work role performance: Positive behaviour in uncertain and interdependent contexts.. *Academy of Management Journal*, Volume 50, p. 327–347.

- Gupta, K. and Misra, N., 2018. Effect of Perceived Organizational Justice and Organizational Virtuousness on Work Engagement. *International Journal of Management and Business Studies*, 8(1): 41-46.
- Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A. and Zhu, W., 2009. Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis :The C-LEAD scale. Kennedy School of Government–Harvard University S. Am.
- Harter, S., 2002. Authenticity. In C. R. Snyder, and S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Haris , R. M. and Al-Maadeed, S., 2021. Covid -19 Lockdown–Challenges to Higher Education in Qatar," 2021 IEEE 11th IEEE Symposium on Computer Applications and Industrial Electronics (ISCAIE), 2021: 267-273, doi: 10.1109/ISCAIE51753.2021.9431774.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. and Nahrgang, J. D., 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3): 373-394.
- Imam, H., Naqvi, M. B., Naqvi, S. A. and Chambel, M., 2020. Authentic leadership: unleashing employee creativity through empowerment and commitment to the supervisor. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6): 847-864.
- Joo, B.-K., Lim, D. H. and Kim, S., 2016. Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8): 1117-1134.
- Joshi, A., Vinay, M. and Bhaskar, P., 2021. Impact of coronavirus pandemic on the Indian education sector: perspectives of teachers on online teaching and assessments. *Interactive Technology and Smart Education*: 1-22.
- Kahn, W. A., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
- Kickul, J. and Gundry, L., 2002. Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2): 85-97.
- Kippenberger, T., 1999. Facing different types of crisis,. *The Antidote*, 4(3), p. 24–27.
- Lerbinger, O., 2012. *The Crisis Manager Facing Disasters, Conflicts, and Failures*. 2nd Edition ed. New York: Routledge.
- Leroy, H., Palanski, M. E. and Simons, T., 2012. Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, Volume 107: 255-264.
- Lockwood, N. R., 2005. Crisis management in today's business environment: HR's strategic role. *The Society for Human Resource Management (SHRM)*, Volume 3: 1-10.
- Luthans, F. and Avolio, B. J., 2003. Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Martin, S. L., Liao, H., and Campbell, E. M., 2013.
- Mason, R. L., Gunst, R. F. and Hess, J. L. 1989. *Statistical design and analysis of experiments: with applications to engineering and science*. 18th ed. New York: Wiley.
- Mitroff, I., 2000. *Managing Crises Before They Happen*. New York: AMACON.
- Palanski, M. E. and Yammarino, F. J., 2009. Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework. *Leadership Quarterly*, Volume 20, p. 405–420.
- Peus, C. et al., 2012. Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, Volume 107: 331-348.
- Peng , H. and Wei, F., 2018. Trickle-Down Effects of Perceived Leader Integrity on Employee Creativity: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, Volume 150, p. 837–851.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. and Crant, J. N., 2001. What do proactive people do? Alongitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4): 845-874.
- Smithikrai, C. and Suwannadet, J., 2018. Authentic Leadership and Proactive Work Behavior: Moderated Mediation Effects of Conscientiousness and Organizational Commitment. *The Journal of Behavioral Science*, 13(2): 94-106.
- Tomastik, M., Strohmandl, J. and Cech, P., 2015. Managerial competency of crisis managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 174: 3964-3969.
- UNESCO, 2020. Education: From disruption to recovery. Retrieved from <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>.
- Walumbwa, F. O. et al., 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1): 89-126..
- Wirawan, H., Jufri, M. and Saman, A., 2020. "The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8): 1139-1154.
- Wooten, L. P., James, E. H. and Parsons, K., 2013. *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Wu, Y., & Xu, L. (2022). The effect of authentic leadership and organizational climate on the volunteering behavior of college students: A moderated mediation model. *PsyCh Journal*, 1– 11. <https://doi.org/10.1002/pchj.555>
- Zhang, J., Song, L. J., Wang, Y. and Liu, G., 2018. How authentic leadership influences employee proactivity: the sequential mediating effects of psychological empowerment and core self-evaluations and the moderating role of employee political skill. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1).