Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. 03, 31-50, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026739

Digital leadership in hotel organizations and its role in rnhancing crisis management approaches: An applied study in first-class hotels in Basra governorate

Hassan O. Ghdaab*
Technical college of management, middle technical university, Baghdad, Iraq

Article information:
Received: 18-10-2025
Revised: 20-11-2025
Accepted: 23-11-2025
Published:25-09-2026

***Corresponding author:**
Hassan O. Ghdaab
hassan85@mtu.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

This study aims to highlight the role of digital leadership in enhancing the capabilities of hotel organizations to confront crises. The main objective of the study is to identify the extent and nature of the relationship between the independent variable (digital leadership) and the dependent variable (crisis management styles). The research problem emerged from the main question: "Is there an impact of digital leadership in hotel organizations on enhancing crisis management styles in five-star hotels in Basra Governorate?" A hypothetical model was presented to test the main and sub-hypotheses and to answer the research questions. The study field consists of five-star hotels, while the study population includes managers and employees of hotel organizations in Basra, represented by (Shams Al-Basra Hotel, Basra International Hotel, Horizon Hotel, and Grand Millennium Basra Hotel). A questionnaire was used as the data collection tool, distributed manually, and all forms were valid for analysis, with 40 completed forms. The descriptive-analytical approach was used to analyze the collected data, employing several statistical methods. The results of the study indicated that the results of the simple linear regression test for the second main hypothesis showed that the dimension with the greatest explanatory power for the changes occurring in the dependent variable (crisis management) is the digital guidance dimension, with an explanatory coefficient of (23.4%), followed by the digital insight dimension with an explanatory coefficient of (17.5%), and finally the digital competence dimension with an explanatory coefficient of (14.4%).

Keywords: Digital leadership, dimensions of digital leadership, crisis management, dimensions of crisis management styles.

Conclusions:

The study presented a systematic attempt to diagnose and analyze a set of key variables, as specified in the study model. The following main conclusions were reached:

1. The correlation coefficients for the items measuring the **Digital Competence** dimension ranged between (0.707**) and (0.897**), indicating a strong to very strong correlation. These correlations were statistically significant at a significance level of (Sig. < 0.001), with a confidence level exceeding 99%. These findings reflect the suitability of all items used to measure the Digital Competence dimension in accordance with the framework established for the study.
2. Regarding the items measuring the **Digital Insight** dimension, the correlation coefficients ranged between (0.637**) and (0.747**), indicating a strong correlation. The correlations were statistically significant at a significance level of (Sig. < 0.001), with a confidence level

exceeding 99%. This indicates the suitability of all items used to measure the Digital Insight dimension in accordance with the theoretical framework of the study.

3. As for the items measuring the **Digital Guidance** dimension, the correlation coefficients ranged between (0.596**) and (0.824**), reflecting correlations ranging from moderate to very strong. These correlations were statistically significant at a significance level of (Sig. < 0.001), with a confidence level exceeding 99%. This indicates that all items are appropriate for measuring the Digital Guidance dimension specified in the study.
4. Regarding the items measuring the **Path Conversion Approach** dimension, the correlation coefficients ranged between (0.776**) and (0.828**), indicating strong to very strong correlations. These correlations were statistically significant at a significance level of (Sig. < 0.001), with a confidence level exceeding 99%. This demonstrates the suitability of all items for measuring this dimension.
5. As for the items measuring the **Mobilization Reserve Approach** dimension, the correlation coefficients ranged between (0.685**) and (0.840**), indicating strong to very strong correlations. These correlations were statistically significant at a significance level of (Sig. < 0.001), with a confidence level exceeding 99%. This confirms the suitability of all items for measuring the Mobilization Reserve Approach dimension.
6. The results showed that the correlation coefficients among the items measuring the **Crisis Containment Approach** dimension ranged between (0.680**) and (0.862**), reflecting strong to very strong correlations. These correlations were statistically significant at a significance level of (Sig. < 0.001), with a confidence level exceeding 99%. This indicates that all items are appropriate for measuring the Crisis Containment Approach dimension.
7. The results of the **simple linear regression analysis** for the second main hypothesis revealed that the dimension explaining the largest proportion of variance in the dependent variable, **Crisis Management**, was Digital Guidance, with an explanatory power of 23.4%. This was followed by Digital Insight, with an explanatory power of 17.5%, and then Digital Competence, with an explanatory power of 14.4%.
8. The correlation coefficient between **Digital Competence** and **Crisis Management** was (0.378), indicating a statistically significant and positive moderate correlation at a significance level of (Sig. (2-tailed) = 0.016), with a confidence level exceeding 99%. This finding supports the first sub-hypothesis derived from the first main hypothesis of the study, namely, that there is a statistically significant correlation between Digital Competence and Crisis Management.
9. The correlation coefficient between **Digital Insight** and **Crisis Management** was (0.418), indicating a statistically significant and positive moderate correlation at a significance level of (Sig. (2-tailed) = 0.007), with a confidence level exceeding 99%. This finding indicates that an increase in the level of Digital Insight is positively associated with Crisis Management at a moderate level. Accordingly, this result supports the second sub-hypothesis derived from the first main hypothesis of the study and indicates the acceptance of the hypothesis that there is a statistically significant correlation between Digital Insight and Crisis Management.
10. The correlation coefficient between **Digital Guidance** and **Crisis Management** was (0.484), indicating a statistically significant and positive moderate correlation at a significance level of (Sig. (2-tailed) = 0.002), with a confidence level exceeding 99%. This result indicates that as the level of Digital Guidance increases, it is positively associated with Crisis Management at a moderate level. This finding supports the third sub-hypothesis derived from the first main hypothesis of the study and indicates the acceptance of the hypothesis that there is a statistically significant correlation between Digital Guidance and Crisis Management.

مجلة الريادة للمال والاعمال
2026، المجلد السابع، العدد (03) ، الصفحات 31- 50

القيادة الرقمية للمنظمات الفندقية ودورها في تعزيز اساليب ادارة الازمات: دراسة تطبيقية في فنادق الدرجة الممتازة في محافظة البصرة

حسن عودة غضاب*
الكلية التقنية الإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق

معلومات البحث:
- تاريخ استلام البحث: 18-10-2025
- تاريخ ارسال التعديلات: 20-11-2025
- تاريخ قبول النشر: 23-11-2025
- تاريخ النشر: 25–09– 2026

***المؤلف المراسل:**
حسن عودة غضاب
hassan85@mtu.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي(CC BY 4.0)

المستخلص:
تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الرقمية في تعزيز قدرات المنظمات الفندقية على مواجهة الأزمات ويكون الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على مدى توافر وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (اساليب ادارة الازمات)، اذ انبثقت مشكلة الدراسة من خلال تساؤل رئيس مفاده (هل هناك تأثير للقيادة الرقمية للمنظمات الفندقية في تعزيز اساليب ادارة الازمات في فنادق الدرجة الممتازة في محافظة البصرة) ، وتم تقديم مخطط فرضي لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية وللإجابة على التساؤلات المطروحة بمشكلة الدراسة، وتمثل ميدان الدراسة الفنادق الممتازة ، اما مجتمع الدراسة هو المدراء والعاملين بالمنظمات الفندقية في محافظة البصرة المتمثلة بـــــــــ**(فندق شمس البصرة - فندق البصرة الدولي- فندق هورايزون- فندق جراند ميلينيوم البصرة)** ، وبالاعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية والتي وزعت يدويا وكانت جميع الاستمارات صالحة للتحليل بواقع (40) استمارة، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة وذلك عبر استعمال عدد من الاساليب الاحصائية ، وتم التوصل من خلال نتائج الدراسة أن نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة الثانية ان البعد ذا التفسير الاكبر للتغيرات التي تحدث في المتغير المعتمد (ادارة الازمات) هو بعد التوجيه الرقمي بمعامل تفسير بلغت نسبته (23.4%) يليه بعد البصيرة الرقمية بمعامل تفسير بلغت نسبته (17.5%) ثم بعد الكفاءة الرقمية بالمرتبة الاخيرة بمعامل تفسير بلغت نسبته (14.4%).

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، ابعاد القيادة الرقمية، ادارة الازمات، ابعاد اساليب ادارة الازمات

المقدمة:

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت القيادة الرقمية ضرورة استراتيجية للمنظمات في مختلف القطاعات، ولا سيما القطاع الفندقي الذي يعتمد بشكل كبير على الاستجابة السريعة والتواصل الفعّال مع الزبائن، فقد أدى الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية إلى إعادة تشكيل مفاهيم القيادة التقليدية، وفرض واقع جديد يتطلب من القادة الفندقيين امتلاك مهارات رقمية متقدمة ورؤية مرنة لإدارة الأزمات بكفاءة.

تُعد القيادة الرقمية أداة محورية في مواجهة التحديات غير المتوقعة، حيث تمكّن القادة من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، وتعزيز الابتكار في نماذج العمل، إضافة إلى تحسين قدرة المنظمات الفندقية على التكيف السريع مع الأزمات من خلال التكامل بين القيادة الرقمية وأساليب إدارة الأزمات، ويمكن للمنظمات الفندقية تعزيز استدامتها، والحفاظ على ثقة الزبائن، وضمان استمرارية الخدمات بجودة عالية حتى في أوقات الاضطراب.

انطلاقا مما سبق سعى الباحث الى الاجابة على مجموعة تساؤلات كان ابرزها التعرف على تأثير القيادة الرقمية للمنظمات وابراز دورها في تعزيز اساليب ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة لما لهذه المنظمات من دور حيوي في دعم عملية التحول الرقمي التي تعتبر احدى المنظمات الفندقية في القطاع الفندقي، بالإضافة الى ما تمثله الدراسة من أهمية علمية نظرية كونها تتناول احد المجالات التي اضحت أكثر تعقيدا في عالمنا المعاصر، وهو حقل الازمات وكذلك أهميتها العلمية التطبيقية من خلال تنبيه المنظمات الفندقية عامة لعلاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، اذ تم هيكلة الدراسة في اربع محاور، حيث تضمن المحور الاول منهجية الدراسة ، بينما جاء المحور الثاني ليبين الجانب النظري للقيادة الرقمية وادارة الازمات، اما المحور الثالث تناول الجانب العملي من حيث أهمية متغيرات الدراسة وابعاده وتحليل فرضيات البحث، وأخيرا جاء المحور الرابع ليسلط الضوء على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: المنهجية العلمية للدراسة

توطئة: تمثل منهجية الدراسة العلمية خارطة طريق تؤدي الى تحديد أهمية منهجية الدراسة، أي المسار الصحيح الذي ينبغي أن تكون عليه الدراسة، وانطلاقا من هذه الاهمية لا بد أن نتعمق بكافة التفاصيل والتي من شأنها تحقيق هدف الدراسة الحالية.

اولاً: مشكلة الدراسة:

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، والاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في القطاعات الخدمية، أصبحت المنظمات الفندقية مطالبة بتبني نماذج قيادية حديثة تتماشى مع هذه المتغيرات، ومن أبرزها "القيادة الرقمية". وقد أثبتت الأزمات العالمية المتعاقبة، مثل جائحة كورونا، والحرب الاسرائيلية- الايرانية التي ادت الى توقف مطارات الشرق الاوسط، وانخفاض نسبة الاشغال الفندقي في الفنادق أدت الى عدم قدرة المنظمات الفندقية على الصمود والتكيف تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادة في توظيف التكنولوجيا وتوجيه الموارد بكفاءة ومرونة.

ورغم أهمية القيادة الرقمية في تمكين المنظمات الفندقية من الاستجابة الفعالة للأزمات، إلا أن العديد من المنظمات الفندقية ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة حول كيفية تفعيل هذه القيادة لتعزيز استراتيجيات إدارة الأزمات، كما أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تربط بين مفاهيم القيادة الرقمية وأساليب إدارة الأزمات في السياق الفندقي، خاصة في البيئات السياحية العربية أو الإقليمية، تتمثل مشكلة الدراسة بتساؤل رئيس مفاده (هل يوجد تأثير للقيادة الرقمية للمنظمات الفندقية في تعزيز اساليب ادارة الازمات في فنادق الدرجة الممتازة في محافظة البصرة) ، والذي ينبثق منها مجموعة التساؤلات الفرعية أهما ما يأتي:

1. ما هو مستوى القيادة الرقمية في المنظمات المبحوثة.
2. ما هو مستوى اساليب ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة.
3. هل توجد علاقة ارتباط أو تأثير للقيادة الرقمية في اساليب ادارة الازمات.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تزايد الحاجة إلى تطوير نماذج قيادية مبتكرة في قطاع الضيافة، خاصة في ظل ما يشهده العالم من أزمات متكررة تؤثر بشكل مباشر على أداء واستقرار الفنادق، مثل الجوائح الصحية، والكوارث الطبيعية، والأزمات الاقتصادية، والازمات السياسية وفي هذا السياق، تُعد القيادة الرقمية إحدى الآليات الحديثة التي تُمكّن المنظمات الفندقية من تحسين جاهزيتها، ورفع قدرتها على الاستجابة الفعالة والسريعة للأزمات.

وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. **الأهمية العلمية / النظرية:**

أ. **إثراء المعرفة الأكاديمية:** تسهم الدراسة في توسيع الفهم النظري حول العلاقة بين القيادة الرقمية واساليب ادارة الازمات ضمن القطاع الفندقي ، الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات المتخصصة في هذا المجال.

ب. تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المتعلقة بعلاقة القيادة الرقمية بإدارة الأزمات في السياق الفندقي، مما يضيف بُعدًا نظريًا جديدًا في ميدان إدارة الضيافة والسياحة.

ت. **سد الفجوة البحثية:** يُعد الربط بين القيادة الرقمية واساليب ادارة الازمات في السياق الفندقي من المواضيع التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية أو الإقليمية، مما يعطي الدراسة قيمة مضافة.

ث. **دعم دراسات مستقبلية:** يمكن أن تشكّل الدراسة قاعدة نظرية يُبنى عليها دراسات لاحقة تهتم بالقيادة الرقمية في مجالات خدمية أخرى.

2. **الأهمية التطبيقية / العملية**

تُوفر نتائج الدراسة إطارًا يمكن للقادة والمديرين في القطاع الفندقي الاستفادة منه لتبني نماذج قيادة رقمية فعالة تُعزز من قدرة الفنادق على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بمرونة وكفاءة.

3. **أهمية للجهات المعنية بصناعة السياحة:**

تُساعد الدراسة صُنّاع القرار، وواضعي السياسات في تطوير استراتيجيات دعم فني وتقني تواكب التحول الرقمي المطلوب في مجال إدارة الفنادق.

4. **أهمية في ظل التحديات الراهنة والمستقبلية:**

تأتي هذه الدراسة في وقت يتطلب من المنظمات الفندقية التكيّف السريع مع بيئة عمل غير مستقرة، الأمر الذي يجعل من التحول الرقمي والقيادة الذكية عنصرين أساسيين في استدامة الأعمال.

ثالثاً: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الرقمية في تعزيز قدرات المنظمات الفندقية على مواجهة الأزمات ويكون الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على مدى توافر وطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (اساليب ادارة الازمات) وتنبثق من ذلك مجموعة من الاهداف الفرعية وكالاتي:

1. تحليل مفهوم القيادة الرقمية وأهميتها وأبعادها الفرعية في المنظمات المبحوثة.
2. تحديد واقع اساليب ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة.
3. اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الرقمية واساليب ادارة الازمات في المنظمات المبحوثة.
4. اقتراح إطار عملي أو مجموعة من التوصيات لتعزيز القيادة الرقمية كأداة استراتيجية لإدارة الأزمات في القطاع الفندقي.

رابعاً: فرضيات الدراسة التالية:

اعتمادا على التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية والتي تربط بين متغيرات الدراسة في المخطط الفرضي وسيتم اختبارها احصائيا وكما يلي:

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرقمية وادارة الازمات ، **وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:**

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الكفاءة الرقمية وادارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد البصيرة الرقمية وادارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد التوجيه الرقمي وادارة الازمات.

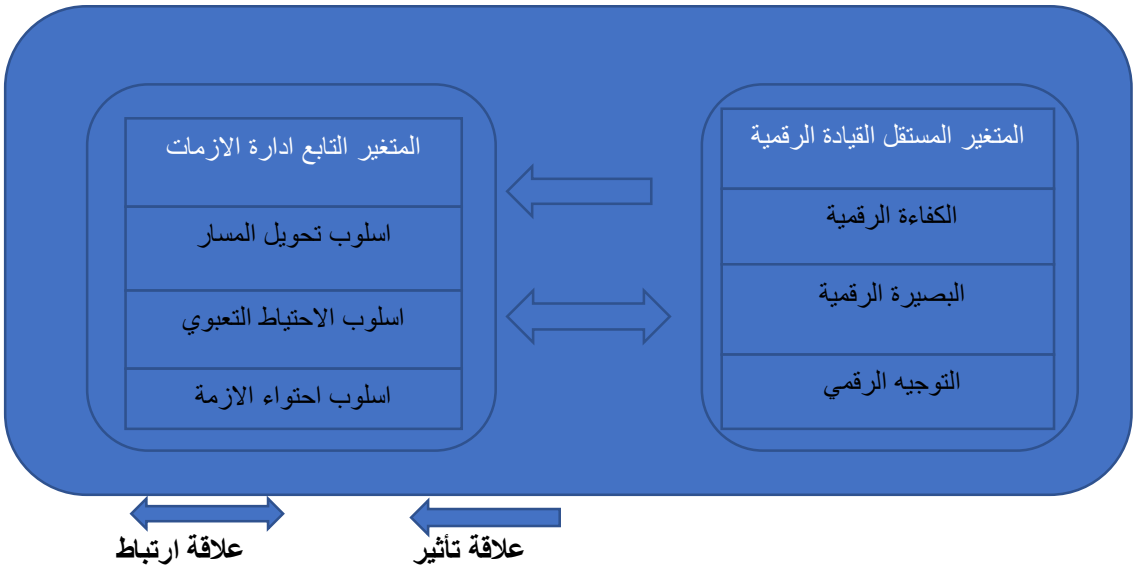
الفرضية الفرعية الرئيسة الثانية: يوجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات، وتتفرع عن هذه العلاقة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الكفاءة الرقمية في ادارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد البصيرة الرقمية في ادارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد التوجيه الرقمي في ادارة الازمات.

خامساً: أنموذج الدراسة المقترح



شكل (1) انموذج الدراسة المقترح

سادساً: منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي بهدف اختبار النموذج المقترح وفرضياته، وذلك من خلال دراسة وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين المتغيرات قيد البحث. وقد تم ذلك عبر جمع البيانات ذات الصلة من المنظمات التي شملها ميدان الدراسة. وفيما يلي أبرز الخطوات التي تم اتباعها في هذا الإطار:

- **أساليب جمع البيانات:** تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من خلال:

1. **المصادر العربية والأجنبية فضلا عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.**
2. **استمارة الاستبيان:** اشتملت على عدة أجزاء فقد اشتمل الجزء الأول على (4) فقرات وهي موزعة على البيانات الشخصية بالإفراد المبحثين والمتمثلة بـ(النوع البشري او الاجتماعي، حسب الفئة العمرية، التحصيل الدراسي، مدة الخدمة) ، ركز الجزء الثاني من الاستبانة على المقاييس المتعلقة بالمتغير المستقل، والمتمثل في أبعاد القيادة الرقمية، حيث تضمن هذا الجزء (9) فقرات مخصصة لقياس هذا المتغير. وقد تم توزيع هذه الفقرات على الأبعاد التي اعتمدها الباحث في الإطار النظري وكذلك في نموذج الدراسة، وذلك بواقع (3) فقرات لكل بُعد، بدءًا بالبعد الأول المتمثل بـ (الكفاءة الرقمية) و (3) فقرات للبعد الثاني المتمثل بـ (البصيرة الرقمية) و (3) فقرات للبعد الثالث المتمثل بـ (التوجيه الرقمي) ، كما واشتملت الدراسة على المقاييس الخاصة بالمتغير التابع (ادارة الازمات) وقد اشتملت على (9) فقرة لقياسه ، ووزعت هذه الفقرات على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري، وبواقع (3) فقرات للبعد الاول المتمثل بـ(اسلوب تحويل المسار) و (3) فقرات للبعد الثاني المتمثل بـ (اسلوب الاحتياط التعبوي) و (3) فقرات للبعد الثالث المتمثل بـ (اسوب احتواء الازمة) ، وقد تم اعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية والمتمثلة بالجدول الاتي:

وصف متغيرات الدراسة في الاستبانة (1)

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	عدد الفقرات	مصادر القياس
الاول	القيادة الرقمية	الكفاءة الرقمية	X1-X3	3	الاسدي وحسين وصالح، 2025
		البصيرة الرقمية	X4-X6	3	ناظم والحسناوي ومحمد ، 2024
		التوجيه الرقمي	X7-X9	3	فاضل، 2023 جمال وليلى، 2022
الثاني	ادارة الازمات	اسلوب تحويل المسار	Y10-Y12	3	الحديثي وعبود والسعد، 2025
		اسلوب الاحتياط التعبوي	Y13-Y15	3	الجيزاني والحيصة ، 2024 دروزة وخريسات، 2023
		اسلوب احتواء الازمة	Y16-Y18	3	خلف، 2022

المصدر: اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة

سابعاً: حدود الدراسة: وتتحدد الدراسة الحالية بحدود وكالاتي:

1. **الحدود المكانية للدراسة:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالمنظمات الفندقية في محافظة البصرة المتمثلة بـــــــــــ(فندق شمس البصرة - فندق البصرة الدولي- فندق هورايزون- فندق جراند ميلينيوم البصرة).
2. **الحدود البشرية للدراسة:** المدراء والموظفين في المنظمات المبحوثة والبالغ عددهم (40) اربعون فردا على مختلف المستويات الادارية.
3. **الحدود الزمانية للدراسة:** لقد أنجزت عملية جمع البيانات وانجاز الإطار النظري للدراسة ما بين 2025/11/2 م ولغاية 2026/1/1 م.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار الفنادق الممتازة في محافظة البصرة المتمثلة بـــــــــــ(فندق شمس البصرة - فندق البصرة الدولي- فندق هورايزون- فندق جراند ميلينيوم البصرة). لتكون مجتمع الدراسة وشملت العينة المدراء والموظفين في المنظمات المبحوثة بواقع (40) فرادا.

المحور الثاني: الجانب النظري للدراسة

أولا: القيادة الرقمية:

1. **مفهوم القيادة الرقمية:** بانها قدرة القائد على انشاء رؤية واضحة وذات مغزى لعملية الرقمنة والقدرة على تنفيذ استراتيجيات لتحقيقها، (عبد الحميد ، 34:2025). ويرى (غالب وجسام،1510:2024) بانها استخدام التكنولوجيا الرقمية على نطاق واسع لتطوير معرفتها واشراك زبائنها وتحسين عملياتها واكتشاف نماذج اعمال جديدة وتشمل جميع الخبرات والقدرات اللازمة لأي فرد لبدء وتوجيه الابداع المرتبط بتكنولوجيا المعلومات وعلى جميع مستويات المنظمة. أما (الحدراوي وشاكر،317:2023) بأنها بانها مزيج من ثقافة وكفاءة القائد في تحسين استخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة للمنظمة. وعرف (الفهداوي،246:2022) أنها عملية ضرورية لتطوير ثقافة الابتكار والحفاظ عليها من خلال تبني الأفكار لتؤتي ثمارها بسرعة باستخدام تقنية معلوماتية وهندسة اعمال رشيقة. ويرى (الراجحي،99:2021) هي التحول من اسلوب القيادة القائمة على تنفيذ المهام من خلال النظم التقليدية الى اسلوب القيادة المسندة بالأدوات والبرامج الالكترونية ومنها الحواسيب والانظمة التقنية والتكنولوجيا والشبكات الالكترونية بهدف سرعة الاداء نظرا لزيادة عدد المتعاملين داخل الهيكل التنظيمي ولضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي والتنافس بين الادارات المتناظرة لتقديم الخدمات بالكلفة والسرعة المناسبة. وبموجب ما ذكر من مفاهيم للقيادة الرقمية حيث يعرفها الباحث بأنها الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية للمنظمة الفندقية لتحقيق أهداف العمل.
2. **أهمية القيادة الرقمية للمنظمات الفندقية:** تُعد من العوامل الجوهرية لنجاح المنظمات الفندقية في العصر الرقمي الحديث، حيث تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، وزيادة التنافسية، ومع ازدياد توقعات الزبائن، وتغير سلوكياتهم الشرائية، أصبحت القيادة الرقمية عنصرًا حاسمًا في نجاح واستدامة الفنادق والمنشآت السياحية، فالقيادة الرقمية لا تقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل تشمل أيضًا تغيير ثقافة المنظمة، وتحفيز الابتكار، واتخاذ قرارات قائمة على البيانات، لذ يمكن تحديد الاهمية من خلال ما يأتي(عبد الكريم ومحمد،268:2025)، (طوالبية وحلايمية،6:2024)، (فاضل،855:2023) ، (القرني،71:2022) ، (الراجحي،102:2021):

أ. تحسين تجربة الضيوف: حيث توفر القيادة الرقمية حلولاً مبتكرة مثل الحجز عبر الإنترنت، وتسجيل الدخول الذاتي، والمساعدات الذكية في الغرف.

ب. رفع الكفاءة التشغيلية: من خلال استخدام الأدوات الرقمية مثل أنظمة إدارة الفنادق (PMS) والتقنيات السحابية يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.

ت. اتخاذ قرارات مبنية على البيانات: القيادة الرقمية تعتمد على تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة.

ث. الاستجابة السريعة للتغيرات: القادة الرقميون قادرون على التكيف السريع مع التغيرات في سلوك الزبائن والسوق.

ج. تعزيز التنافسية والابتكار: الفنادق التي تتبنى القيادة الرقمية تسبق منافسيها من خلال تقديم خدمات جديدة ومبتكرة.

ح. تمكين الموظفين وتحفيزهم: توفر القيادة الرقمية أدوات تدريب وتطوير حديثة.

خ. تعمل القيادة الرقمية على تسهيل عملية إدارة ومتابعة الإدارات الفندقية المختلفة وكأنها وحدة مركزية.

د. توفير البيانات وربطها مع بعضها البعض وبالتالي تقليص معوقات اتخاذ القرار في المنظمة الفندقية.

ذ. القيادة الرقمية تعتبر من الكفاءات الإدارية المركزية ذات اهميه خصوصا في عصر الرقمنة الالكترونية كون التغيير التكنولوجي يدخل جميع مجالات الحياة ومما يجعل ويجبر المنظمات الفندقية على اجراء عمليات تحويل شامله وبالإضافة الى تواجد مديرين يتمتعون بمهارات جيده بمعرفه رقميه ويظاهرون سلوكيات ريادية ويعززون التحويل الرقمي.

ر. تساعد في بناء قيمه المنظمة الفندقية والوصول بها للأبداع عن طريق استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات حيث استطاع القادة من خلال التأثير والتواصل والتنفيذ مختلف المهام وساعدت بمختلف انماطها في اداء مختلف العمليات لتحقيق اهداف المنظمة لذلك اصبحت القيادة الرقمية اهميه كبيره ومطالبا مهما لتكون نمطا حديثا من انماط القيادة في المنظمات الفندقية الحديثة.

وبموجب ما ذكر من أهمية للقيادة الرقمية حيث يرى الباحث بأنها ليست خيارًا بل ضرورة للمنظمات الفندقية التي تسعى إلى النمو والاستدامة في بيئة عمل متغيرة وسريعة التطور، فالقائد الرقمي الناجح هو من يدمج بين التكنولوجيا والرؤية الاستراتيجية لتحقيق أقصى فائدة للمنظمة والزبون، فالقيادة الرقمية في القطاع الفندقي لا تهدف فقط إلى إدخال التكنولوجيا، بل إلى إحداث تحول جذري في طريقة التفكير والإدارة والتفاعل مع الضيوف والعاملين، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب قيادة واعية، واستثمارًا في التقنيات، وتبني ثقافة التغيير والابتكار.

3. **أبعاد القيادة الرقمية للمنظمات الفندقية:** حاول الباحثون وصف القيادة الرقمية على وفق مجموعة من الابعاد التي جاءت بعد تحليل كل الجوانب المتعلقة بها وتفسيرها بتقديم الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمضمونها، على سبيل المثال إختبر (Neubauer at el,2017:7) التواضع، قابلية التكيف، المشاركة، والرؤيا. ودرس (Mihardjo & Alamsjah,2019:286) المعرفة العميقة، الرؤية العالمية والتعاون، الفضول، التفكير، الابداع، كأحد ابعاد القيادة الرقمية. في حين اعتمد (Cheng Soon & Salamzadeh,2020:225) على كفاءه الاتصال الالكتروني، التواصل الاجتماعي الإلكتروني، التغيير الإلكتروني، المعرفة بالتكنولوجيا الإلكترونية، الفريق الالكتروني، المصداقية الإلكترونية . في حين اعتمد (لحدراوي وشاكر، 320:2023) على **الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، التوجيه الرقمي.** في حين اعتمد (غالب وجسام،1513:2024) على الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية. في حين اعتمد (الاسدي وحسين وصالح،302::2025) على الأدوات الرقمية، العاملون الرقميون، التحول الرقمي. ودرس (عبد الحميد،37:2025) الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، التوجيه الرقمي ابعاد القيادة الرقمية. اعتمد الدراسة الحالية على الابعاد التي تناولها (عبد الحميد،37:2025) و (لحدراوي وشاكر، 320:2023) بوصفها ابعادا حديثة ومعاصرة وواضحة ويمكن قياسها فضلا عن أنها تلاءم عمل المنظمات المبحوثة وتُعد من العناصر الحيوية لمواكبة التحول الرقمي وتعزيز التنافسية في سوق الفنادق والضيافة. وتشمل أبعاد القيادة الرقمية في السياق الفندقي مجموعة من الابعاد وهي **الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، التوجيه الرقمي وفيما يلي وصف لكل بعد من هذه الابعاد:**

أ. **الكفاءة الرقمية:** الكفاءة الرقمية هي مهارة حديثة أصبحت ضرورية في العصر الحالي، حيث يعتمد الكثير من الأعمال على التكنولوجيا واستخدام الأجهزة الإلكترونية. تعد الكفاءة الرقمية مجالًا متنوعًا يشمل القدرة على استخدام الحواسيب والبرامج بفاعلية وكفاءة، بالإضافة إلى فهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الفهداوي،246:2022) إن اكتساب مهارات الكفاءة الرقمية يمكن أن يساعد على تحسين أداء الأفراد في بيئة العمل وزيادة فرص الحصول على فرص عمل جديدة، وعلاوة على ذلك، فإن الاستمرار في تطوير هذه المهارات يمكن أن يسهل على الأفراد التكيف مع التقنيات الجديدة التي قد تظهر في المستقبل، من الضروري للأفراد الاستثمار في تعلم الكفاءة الرقمية من خلال دورات تدريبية وورش عمل متخصصة بهذا المجال. كما يمكن للأفراد تعزيز مهاراتهم من خلال التجربة العملية والاستفادة من تحديثات التكنولوجيا اليومية(عثمان وعبد الله والطائي،429:2024).

وبموجب ما ذكر يرى الباحث الكفاءة الرقمية الفندقية تشير إلى قدرة المدراء على استخدام الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة في العمل الفندقي اليومي، مثل أنظمة الحجز، التسويق الإلكتروني، الدفع الإلكتروني، وتحليل البيانات، بهدف رفع الكفاءة، تقليل التكاليف، وتحسين تجربة الضيوف، تشمل هذه الكفاءة المهارات والمعرفة المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية المستخدمة في إدارة الفنادق وتقديم تجربة متميزة للزبائن.

ب. **البصيرة الرقمية:** يحتاج القادة الرقميون إلى رؤية رقمية شاملة للمستقبل والقيادة الرقمية هي نموذج القيادة في العصر الرقمي ولديهم المهارات والعقلية اللازمة لضمان تنفيذ هذه الرؤية بطريقة تتمحور حول الانسان (حسن وحامد،354:2022). ويجب أن يفهم القادة أن التحول الذي احدثته التكنولوجيا لدية القدرة على زيادة الانتاجية بشكل كبير وتوفير ميزة تنافسية وينظر الى التحول الرقمي على انه عملية شاملة لتغيير الثقافة التنظيمية والقادة الذين لا يستخدمون المنصات الرقمية الداخلية للتواصل بشكل فعال عبر منظماتهم يفتقدون إمكانات كبيرة لتحسين ثقافة المنظمة الفندقية والاداء التنظيمي. ويمكن فهم البصيرة على أنها القدرة على العثور على المشكلة الصحيحة أو القدرة على رؤية البعيد وتحديد الارتباطات بين المتغيرات المختلفة مثل التنبؤ بالمشكلات والعواقب المحتملة والازمات، (غالب وجسام،1512:2024).

وبموجب ما ذكر يرى الباحث البصيرة الرقمية الفندقية هي مفهوم حديث في إدارة الضيافة، يساعد إدارة الفندق في التنبؤ بالاتجاهات، وتقديم خدمات مخصصة، وتحسين الأداء العام والقدرة على جمع البيانات الفندقية وتحليلها وفهمها باستخدام أدوات وتقنيات رقمية، ثم تحويلها إلى رؤى وقرارات استراتيجية تساعد في تحسين الأداء، تجربة النزيل، وزيادة الإيرادات.

ت. **التوجيه الرقمي:** توصف القيادة بأنها القدرة على توجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وإنشاء ميزة تنافسية مستدامة وللحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة يجب أن يكون لدى المنظمات منتجات وأنظمة تقنية تعمل على تسريع وتمكين الانتاج وخفض التكاليف، ولتحقيق رقمنه مستدامة وفعالة تتطلب خطة الرقمنة القوية قادة يمكنهم توجيه الموظفين نحو الرقمنة وأن المنظمات الفندقية التي

أكملت تحولها الرقمي دفعت الاستراتيجيات التي يجب تصميمها للبيئات الرقمية الموظفين إلى البحث عن إجابات للأسئلة حول توجيه البيئة الرقمية وسبب الاهتمام المتزايد بالقيادة الرقمية خلال فترة الصناعة أن قادة المنظمات يلاحظون تدريجيا التغيرات والفوائد التي حدثتها الرقمنة للمنظمات، Sağbaş and Erdoğan,2022: 26)). وتقيد البيئة قرارات الجهات الفاعلة وأفعالها وبالتالي تتشكل من قبلها وتشمل البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدولية وتشمل التأثيرات من البيئة دعم الموارد المادية أو القيود عليها وتأثير العادات الاجتماعية وتتضمن الكفاءة التوجيهية استخدام الاهداف الاستراتيجية لجمع الدعم ونقاط القوة ونشر الرسائل وتشكيل الصورة المقصودة من خلال إصدار المعلومات وتفسير السياسات . (عبد الحميد،37:2025).

وبموجب ما ذكر يرى الباحث التوجيه الرقمي الفندقي عملية إرشاد المنظمة الفندقية ومساعدتها على استخدام التكنولوجيا الرقمية بفعالية لتحسين أدائها، وتطوير أعمالها، وتحقيق التحول الرقمي بشكل منظم واستراتيجي لضمان أن المنظمة الفندقية لا تواكب العصر فقط، بل تسبق المنافسين، ويقدّم تجربة ضيف ذكية ومتميزة.

ثانياً: ادارة الازمات:

1. **مفهوم ادارة الازمات:** بانها قدرة المنظمة على ازالة المخاطر المتعددة لتحقيق أكبر قدر ممكن من التحكم في الاحداث المفاجئة وذلك من خلال التنبؤ بما يمكن حدوثة واتخاذ القرارات المناسبة، **(الحديثي وعبود والسعد،351:2025).** ويرى **(الجيزاني والحيصة،590:2024)** بأنها قدرة المنظمة على ادارة سلسلة احداث الازمة بفاعلية وكفاءة وذلك وفق مسارات منظميه مبنية على الخطط والبرامج الاستباقية التي تساعد في تقليل أو ايقاف أثار الازمة بهدف الوصول بالمنظمة الى الحالة الطبيعية واعدة التوازن لها. واضاف **(ياسين وحسن،170:2023)** بأنها عملية ادارية مستمرة إذ أنها تتسم بالتنبؤ بالأزمات المحتمل حدوثها عن طريق الاستشعار ورصد متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تساعد على توليد الازمات وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة من أجل المنع أو القيام بالأعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة، وبما يحقق الحد الادنى من القدر الممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين. اما (خلف،117:2022) بأنها عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تحدثه الازمة في المنظمة ولأصحاب المصلحة فيها. في حين (الساعدي والسوداني،236:2021) هي عملية لتقييم إشارات الازمة وأخذ وتنفيذ الإجراءات اللازمة لتجاوز حالة الازمة مع الحد الادنى من التدهور في حالة الازمة المحتملة.

وبموجب ما ذكر من مفاهيم لإدارة الازمات حيث يعرفها الباحث بأنها عملية منظمة تهدف إلى التنبؤ بالأزمات المحتملة في قطاع الفنادق والاستعداد لها، والتعامل معها بكفاءة عند وقوعها، ثم التعافي منها بأقل خسائر ممكنة، مع الحفاظ على سلامة النزلاء والعاملين، وضمان استمرارية العمليات التشغيلية والسمعة الإيجابية للفندق.

2. **أهمية ادارة الازمات:** إدارة الأزمات في القطاع الفندقي تُعد من الركائز الأساسية لضمان استمرارية العمل وتقليل الخسائر المالية والمعنوية التي قد تنجم عن الأزمات ، لذا فإن أهمية أدارة الازمات لها أهمية كبيرة في المنظمات الفندقية كما وضحها (الزركاني،22:2025)، (جاسم وفيحاء،374:2023) ، (حسين وعلي،95:2021) (نور،39-40:2020) ، وتتضح هذه الاهمية فيما يلي:

أ. حشد الموارد المالية، البشرية والفنية للعمل بكفاءة عند وقوع الازمة.

ب. تحديد الجهات التي يجب التعامل لضمان التنفيذ الجيد للازمة.

ت. توزيع المسؤوليات والادوار من قبل الادارات الفندقية على المدراء والافراد داخل المنظمة.

ث. التنسيق بين فريق ادارة الازمة والادارات الوظيفية في المنظمة ليتم تنفيذ الخطة الفندقية بكفاءة.

ج. هي العامل الحيوي لنجاح بيئة الأعمال المتسمة بعدم التأكد ، لكونها تزود المدراء بقدرات تمكنهم من اتخاذ القرارات الإدارية الاستباقية ومواجهة التحديات من اجل الربح والبقاء والنمو.

ح. ضمان استمرارية العمليات الفندقية: عند حدوث أزمة (مثل كارثة طبيعية، حريق، تفشي مرض، أو حتى أزمة سمعة)، يمكن لإدارة الأزمة أن تساعد الفندق على مواصلة العمل بشكل جزئي أو كلي من خلال خطط بديلة أو إجراءات طوارئ مدروسة.

خ. الحفاظ على سمعة الفندق: الفنادق تعتمد بشكل كبير على ثقة العملاء، أي سوء إدارة لأزمة قد يؤدي إلى تضرر السمعة بسرعة عبر وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي. إدارة فعّالة للأزمة تُظهر احترافية الفندق وحرصه على راحة وسلامة ضيوفه.

د. تقليل الخسائر المالية: كل دقيقة توقف فيها العمليات الفندقية بسبب أزمة تعني خسارة مالية، إدارة الأزمات الجيدة تساعد على تقليل مدة التوقف واتخاذ قرارات سريعة تقلص حجم الخسائر.

ذ. الاستجابة السريعة والفعالة : وجود خطة إدارة أزمات يُمكّن الفريق الإداري من اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على أسس واضحة، مما يقلل من الفوضى في لحظة الأزمة.

ر. حماية الضيوف والموظفين: في حالات مثل الحرائق أو الكوارث الطبيعية، تكون الأولوية هي سلامة الأشخاص داخل الفندق ،وجود خطة أزمة مُعدة سلفاً تضمن تنفيذ عمليات الإخلاء والطوارئ بكفاءة وسرعة.

وبموجب ما ذكر فأن إدارة الأزمات الفندقية ليست رفاهية، بل ضرورة استراتيجية لضمان بقاء الفندق في بيئة مليئة بالتقلبات والمخاطر، فالفنادق التي تستعد جيداً وتدرب طواقمها وتضع خططًا وقائية، تكون في موقع أقوى لمواجهة أي أزمة محتملة، التي تعتبر من العناصر

الحيوية التي تساهم في حماية الفندق من الآثار السلبية التي قد تترتب على الأزمات والمواقف الطارئة وتساعد على الوقاية من الكوارث، تقليل الأضرار، واستعادة العمليات بسرعة، مما يجعلها ضرورية لأي فندق يسعى إلى الاستدامة والنجاح في بيئة مليئة بالتحديات.

3. **أبعاد أساليب ادارة الازمات:** لقد تعددت أشكال الأزمات الفندقية، الأمر الذي حدا بالمنظمات للاستعداد الدائم للتعامل معها، والتصدي لها لتجنب وقوعها، والحد من الخسائر المتوقعة، وذلك بهدف تحويل الأزمة لفرصة يتم الاستفادة منها للتعلم، ومن ثم التعرف إلى أسبابها لاتخاذ إجراءات حاسمة لمنع تكرار حدوثها، ولهذه الغاية تتبع المنظمات المتيقظة - بالنظر لما يدور في البيئة- إلى أساليب مختلفة في إدارة أزماتها، ومن هذه الأساليب التي اعتمدتها الدراسة الحالية كما وضحها (الحديثي وعبود والسعد،352:2025) ، (دروزة وخريسات،770:2023)،(حسين وعلي،95:2021) ، (الجبوري،86:2020) :

أ. **أسلوب تحويل المسار للأزمة:** ويستخدم هذا الأسلوب في الأزمات الشديدة والعنيفة، ومن الممكن تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة، ولكن هذه المسار البديل ممكن أن يتحمل أزمة أشد وأكثر خطرا وتهدف هذه الاستراتيجية إلى إدارة الأزمة الجارفة والتي يصعب الوقوف امامها من خلال ركوب عربة قيادة الأزمة لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها وتغييرها إلى مسارات بعيدة عن اتجاهات الازمة، والتكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية هو مجاراة العاصفة والانحناء لها او السير في نفس الاتجاه الذي تسير فيه ومحاولة ابطاء سرعتها، وذلك من خلال استيعابها والرضوخ لها والاعتراف بها و بأسبابها ومن ثم التغلب عليها، وافضل مستوى لهذه الاستراتيجية عندما يتم تحويل الازمة من تهديد الى كيان يخدم المنظمة الفندقية.

ب. **اسلوب الاحتياط التعبوي:** يتطلب هذا الأسلوب معرفة عميقة ومتكاملة بنقاط الضعف، وأهم التهديدات التي تواجه هذه المنظمة، حيث يتمثل هذا الأسلوب بإعداد حاجز وقائي، وتحضير قوة وقائية تمنع أي اختراق، ويمكن أن يكون حاجزا وقائيا واحدا، أو سلسة من الحواجز التي تكون كفيلة بعدم وصول الازمة، وتقوم هذه الطريقة على قاعدة (حافة الخطر و حد الأمان) وتستخدم هذه الاستراتيجية في المنظمات الفندقية ويعمل الكيان الإداري على انشاء احتياطي تعبوي وقائي لاستخدامه عند حدوث الازمة احتواء الازمة.

ت. **اسلوب احتواء الازمة:** وتقوم هذه الاستراتيجية على محاصرة الازمة وتطويقها في نطاق معين وتجميدها عند الحد الذي وصلت إليه، واستيعاب الضغط المولد لها وافقادها قوتها وتأثيرها، ويقوم المدراء في المباشرة في اختيار الخطة الملائمة وتنفيذها للحد من الأضرار التي وقعت، حيث يتم اتخاذ أصعب القرارات الفندقية في زمن قياسي لتصحيح الموقف بشكل سريع، ويتم الإعلان عن نتائج الازمة بوضوح وشفافية.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولا: عرض النتائج وتحليلها:

أ. وصف افراد عينة الدراسة:

بهدف التعرف على خصائص وسمات افراد عينة الدراسة فقد شمل وصف عينة الدراسة الفقرات المبنية في الجدول (2) وكما يلي:

جدول (2) وصف افراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	32	% 80
	انثى	8	%20
	المجموع	40	%100
العمر	اقل من 30 سنة	4	%10
	30-اقل 40 سنة	30	%75
	40- اقل 50 سنة	6	%15
	50 سنة فأكثر	-	-
	المجموع	40	%100
المؤهل العلمي	أعدادي	-	-
	دبلوم	4	%10
	بكالوريوس	30	%75
	دبلوم عالي	2	%5
	ماجستير	4	%10
	دكتوراه	-	-
	المجموع	40	%100
حسب المنصب	بدون منصب (الموظفين)	28	%70
	منصب	4	%10

	مدير	8	%20
	المجموع	40	%100

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

من الجدول (2) نلاحظ ما يلي:

- فيما يخص غالبية النوع الاجتماعي العينة كانت من الذكور اذ بلغت النسبة المئوية لهم 80% ، بينما بلغت نسبة الاناث 20%.
- فيما يخص العمر كانت اقل من 30 سنة اذ بلغت النسبة المئوية لهم 10%، بينما 30-اقل 40 سنة بلغت النسبة المئوية لهم 75%، في حين 40- اقل 50 سنة بلغت النسبة لهم15%، اما 50 سنة فأكثر فكانت النسبة هي- .
- اما المؤهل العلمي كانت اعدادي النسبة المئوية لهم- ، في حين بلغت النسبة المئوية لـــــــــــ الدبلوم 10%، فـــي حـــين كانـــت النســـبة المئويـــة للبكلوريوس75% ، اما الدبلوم العالي فكانت النسبة المئوية لهم 5%، اما الماجستير فكانت النسبة المئوية لهم10%، في حين الدكتوراه بلغت النسبة المئوية لهم -%.
- فيما يخص المنصب بلغت النسبة المئوية للموظفين الذين لا يمتلكون منصب 70%، اما النسبة المئوية للذين يمتلكون منصب 10%، في حين بلغت النسبة المئوية للذين في موقع مدير 20%.

ب. ترميز وتوصيف مقاييس الدراسة:

اولا: المتغيـر المسـتقل Independent Variable القيادة الرقمية: الذي تم قياسه من خلال الابعاد المتمثل بـــ(الكفاءة الرقمية، البصيرة الرقمية، التوجيه الرقمي).

ثانيـا: المتغيـر التـابع Dependent Variable ادارة الازمـات: الذي جرى قياسه من خلال الابعاد المتمثلة بـ (اسلوب تحويل المسار، اسلوب الاحتياط التعبوي، اسلوب احتواء الازمة).

وبذلك سيتم تحديد رموز لجميع المتغيرات وابعادها الفرعية لسهولة تداولها في اجراءات التحليل وكما هو عليه:

جدول 3 ترميز مقياس الدراسة

المتغير	البعد	الرمز	عدد الاسئلة
القيادة الرقمية X	الكفاءة الرقمية	X1	3
	البصيرة الرقمية	X2	3
	التوجيه الرقمي	X3	3
ادارة الازمات Y	اسلوب تحويل المسار	Y1	3
	اسلوب الاحتياط التعبوي	Y2	3
	اسلوب احتواء الازمة	Y3	3

المصدر: من إعداد الباحث

ت. صدق الاتساق الداخلي(Construct Validity):
يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى دقة وجودة النتائج المستخلصة من استخدام أداة القياس، أي مدى قدرتها على قياس ما يفترض أن تقيسه بشكل متسق ومنسجم مع الأبعاد النظرية المرتبطة بالمفهوم قيد الدراسة، ولعل من أشهر الطرق استخداما لقياس صدق البناء هي مصفوفة الارتباطات (Sekaran & Bougre,2016:221). وبالتالي فإن الغرض من هذا الاختبار هو معرفة مدى قوة وعلاقة ارتباط الفقرات مع البعد الذي وضعت من أجله او قياسه ولكل متغير، وذلك من خلال استخراج معامل الارتباط ومستوى المعنوية (2-) Tailed Sig لكل فقرة من فقرات الاستبانة، فإذا كان مستوى المعنوية لفقرة ما تساوي (0.01) ، بمعنى مستوى الثقة (99%) أو اصغر أو تساوي (0.05) بمعنى مستوى الثقة (95%)، تُعد الفقرة مناسبة لقياس البعد الذي تنتمي إليه إذا حققت مستوى مقبولًا من الصدق الاتساقي، وفي حال عدم تحقق ذلك يتم استبعادها وعدم اعتمادها في التحليلات الإحصائية اللاحقة. وبهذا الإجراء يُعوَّض عن استخدام التحليل العاملي التوكيدي، نظرًا لصغر حجم عينة الدراسة عن الحد الأدنى المطلوب لإجراء هذا النوع من التحليل، حيث يُفضل ألا يقل حجم العينة عن (200) مشاهدة عند استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية من خلال برنامج(AMOS) . ويمكن بيان ذلك من خلال الجدولين (4) و (5)

جدول 4 اختبار صدق البناء Construct validity لأبعاد القيادة الرقمية

القيادة الرقمية	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والبعد	مستوى المعنوية (Sig. (2- tailed)	النتيجة
الكفاءة الرقمية X1	X11	0.812**	اصغر من (0.001)	ملائمة لقياس البعد
	X12	0.707**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	X13	0.897**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
البصيرة الرقمية X2	X21	0.637**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	X22	0.747**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد

	X23	0.699**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
التوجيه الرقمي X3	X31	0.596**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	X32	0.791**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	X33	0.824**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد

الرمز * يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.005) ، والرمز ** يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. V28.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بُعد الكفاءة الرقمية تراوحت بين (0.707**) و(0.897**)، وهي علاقات ارتباط قوية إلى قوية جدًا، دالة معنويًا عند مستوى(Sig. < 0.001) ، ما يعكس درجة ثقة تتجاوز 99%. ويُشير ذلك إلى أن جميع الفقرات كانت مناسبة لقياس بُعد الكفاءة الرقمية كما هو مُخطط له،أما معاملات الارتباط لفقرات بُعد البصيرة الرقمية، فقد تراوحت بين (0.637**) و(0.747**)، وهي علاقات ارتباط قوية ودالة معنويًا عند نفس مستوى الدلالة (Sig. < 0.001)، مما يدل أيضًا على مناسبة هذه الفقرات لقياس بُعد البصيرة الرقمية، وبالنسبة لبُعد التوجيه الرقمي، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.596**) و(0.824**)، وهي علاقات تتراوح بين المتوسطة والقوية جدًا، ودالة معنويًا عند مستوى(Sig. < 0.001) ، مما يُشير إلى أن جميع الفقرات ملائمة لقياس بُعد التوجيه الرقمي الذي صممت من أجله، وقد كانت قيم معامل الارتباط لجميع فقرات أبعاد القيادة الرقمية محصورة ما بين (0.596** ، 0.897**)، وهو ما يدعم قوة العلاقة والارتباط بين الأبعاد والفقرات التي وضعت لقياسها. مما يعني صلاحية فقرات القيادة الرقمية جميعها لتمثيل المتغير المستقل خير تمثيل لأجراء الاختبارات الاحصائية.

جدول5 اختبار صدق البناء Construct validity لأبعاد اساليب ادارة الازمات

ادارة الازمات	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والبعد	مستوى المعنوية **(Sig. (2-tailed)**	النتيجة
اسلوب تحويل المسار Y1	Y11	0.828**	اصغر من (0.001)	ملائمة لقياس البعد
	Y12	0.816**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	Y13	0.776**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
اسلوب الاحتياط التعبوي Y2	Y21	0.685**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	Y22	0.840**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	Y23	0.838**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
اسلوب احتواء الازمة Y3	Y31	0.680**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	Y32	0.789**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد
	Y33	0.862**	Sig.<(0.001)	ملائمة لقياس البعد

الرمز * يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.005) ، والرمز ** يعني أن قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى معنوية (0.01).

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. V28.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بُعد "أسلوب تحويل المسار" تراوحت بين (0.776**) و(0.828**)، وهي علاقات قوية جدًا إلى قوية، دالة معنويًا عند مستوى دلالة(Sig. < 0.001) ، ما يشير إلى درجة ثقة تتجاوز 99%، ويؤكد صلاحية هذه الفقرات لقياس البُعد الذي صممت لأجله، أما فقرات بُعد "أسلوب الاحتياط التعبوي"، فقد تراوحت معاملات الارتباط الخاصة بها بين (0.685**) و(0.840**)، مما يعكس علاقات قوية جدًا إلى قوية، دالة معنويًا عند نفس مستوى الدلالة(Sig. < 0.001) ، وهو ما يدل على ملاءمتها لقياس هذا البُعد، وفيما يتعلق بفقرات بُعد "أسلوب احتواء الأزمة"، فقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.680**) و(0.862**)، وهي علاقات قوية جدًا إلى قوية، دالة معنويًا عند مستوى(Sig. < 0.001) ، مما يُشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس البُعد الذي وُضعت من أجله، وبشكل عام، فإن معاملات الارتباط لجميع فقرات أبعاد أساليب إدارة الأزمات تراوحت بين (0.680**) و(0.862**)، وهو ما يدعم قوة العلاقة والاتساق بين الفقرات والأبعاد النظرية المصممة لقياسها، مما يعني صلاحية فقرات ادارة الازمات جميعها لتمثيل المتغير المعتمد خير تمثيل لأجراء الاختبارات الاحصائية.

ث. **اختبار تقييم جودة المقاييس:** سيتم الحكم على قبول المقاييس المستخدمة في الدراسة ومدى ملائمتها لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة من خلال مؤشرين وكما يأتي:

1. **الثبات المركب Composite Reliability(rho_c):** تم استخدام هذا التحليل للتحقق من موثوقية جميع المتغيرات في انموذج الدراسة، حيث تعتبر قيم مقبولة إذا كانت أكبر أو تساوي (0.70) (Hairetal,2017:137).
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يشير هذا المعامل إلى مدى اتساق أو استقرار المقياس عند تكرار تطبيقه، أي درجة تقارب القراءات التي ينتجها في كل مرة. وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين 0 و1،

حيث تُعد القيم الأعلى دلالة على ثبات أعلى في المقياس. فعندما يكون معامل الثبات مرتفعًا، فهذا يشير إلى أن فقرات المقياس متسقة داخليًا، وبالتالي فإن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات (Hair et al., 2019: 775).

جدول 6 تقييم ثبات اداة القياس الاستبانة

الرمز	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات ضمن استمارة الاستبيان	الثبات المركب (rho-c)	قيمة معامل ثبات الاستبانة **Cornbash's Alpha**
X	القيادة الرقمية	9	0.888	0.869
Y	ادارة الازمات	9	0.914	0.898

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي Smart Pls-4

يوضح الجدول أعلاه قيم الثبات المركب (rho-c) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لجميع المتغيرات، حيث جاءت القيم أعلى من الحدود المقبولة، مما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على تمتع أداة القياس بدرجة جيدة من الثبات الداخلي، فعلى مستوى المتغير المستقل، بلغت قيمة الثبات المركب(0.888) (rho-c) ، ومعامل ألفا كرونباخ (0.869)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإحصائية، مما يشير إلى أن هذا المتغير يتمتع بثبات عالٍ، وأن مقاييسه قابلة للاعتماد في تطبيقات متعددة على نفس المستجيبين مع تحقيق نتائج متسقة، أما بالنسبة للمتغير المعتمد (إدارة الأزمات)، فقد بلغت قيمة الثبات المركب(0.914) (rho-c) ، ومعامل ألفا كرونباخ (0.898)، وهي كذلك أعلى من القيم المرجعية المقبولة، مما يدل على أن أدوات قياس هذا المتغير تتسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في قياس الظاهرة قيد الدراسة عبر أوقات مختلفة.

ج. **اختبار توزيع البيانات:** يعد فحص المتغيرات فيما إذا كانت تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا خطوة مبكرة مهمة في كل تحليل، ففي حال خضوع المتغيرات للتوزيع لطبيعي فان الاختبارات الاحصائية الملائمة لها هي الاختبارات المعلمية، اما إذا كانت تخضع للتوزيع غير الطبيعي فأن الاختبارات الإحصائية الملائمة لها هي الاختبارات اللامعلمية، ولغرض معرفة هل أن متغيرات الدراسة وابعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا سيتم اخضاعها لاختبار Shapiro-Wilk وهو الاختبار الملائم للعينة التي يكون حجمها 50 مستجيب فما دون، ويوضح الجدول 7 قيم اختبار Shapiro-Wilk لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية.

جدول (7) اختبار Shapiro-Wilk لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		قيم اختبار *Shapiro-Wilk*	مستوى المعنوية *Sig. (2-tailed)*	نتيجة الاختبار
X	القيادة الرقمية	0.956	0.120	يخضع للتوزيع الطبيعي
Y	ادارة الازمات	0.945	0.051	يخضع للتوزيع الطبيعي

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي لاستمارة الاستبانة باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. V28.

يوضح الجدول (7) قيم اختبار *Shapiro-Wilk* ومستوى المعنوية (Sig(2-tailed) لمتغيرات كل من المتغير المستقل القيادة الرقمية والمتغير المعتمد ادارة الازمات، اذ تظهر النتائج ان قيمة اختبار Shapiro-Wilk للمتغير المستقل بلغ (0.956) وبمستوى معنوية (0.120) وهي غير دالة معنويا لأنها كبر من (0.05) ، وهذه النتيجة تشير الى ان الاستجابات للمتغير التابع تخضع للتوزيع الطبيعي، اما بالنسبة للمتغير التابع ادارة الازمات، اذ تظهر النتائج ان قيمة اختبار Shapiro-Wilk للمتغير المستقل بلغ (0.945) وبمستوى معنوية (0.051) وهي غير دالة معنويا لأنها كبر من (0.05) ، وهذه النتيجة تشير الى ان الاستجابات للمتغير التابع تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يدل على أن الاختبارات المناسبة لمتغيرات الدراسة هي الاختبارات المعلمية.

ثانيا: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة:

أ. تشخيص المتغير المستقل (القيادة الرقمية)

جدول (8) وصف وتشخيص المتغير المستقل القيادة الرقمية

المتغير المستقل	اجمالي المتوسط الحسابي الموزون	اجمالي الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	ترتيب الابعاد
القيادة الرقمية	4.028	0.560	%80.5	الاول (التوجيه الرقمي)
				الثاني (الكفاءة الرقمية)
				الثالث (البصيرة الرقمية)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. V28.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتغير المستقل حقق متوسطًا حسابيًا موزونًا إجماليًا بلغ (4.028)، مما يشير إلى مستوى مرتفع، مع انحراف معياري قدره (0.560)، ومستوى أهمية بلغ (80.5%). ويعكس هذا النتائج استجابة إيجابية من عينة الدراسة تجاه محتويات هذا المتغير، وبناءً على تقييمات عينة الدراسة في المنظمات المبحوثة، جاء ترتيب أبعاد القيادة الرقمية حسب متوسطات الإجابة كما يلي:

(التوجيه الرقمي)، ثم (الكفاءة الرقمية)، وأخيرًا (البصيرة الرقمية).

ب. تشخيص المتغير المعتمد (ادارة الازمات)

جدول (9) وصف وتشخيص المتغير المعتمد ادارة الازمات

المتغير المعتمد	اجمالي المتوسط الحسابي الموزون	اجمالي الانحراف المعياري	مستوى الاهمية	ترتيب الابعاد
ادارة الازمات	4.111	0.555	%82.2	الاول (اسلوب تحويل المسار)
				الثاني (اسلوب الاحتياط التعبوي)
				الثالث (اسلوب احتواء الازمة)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS. V28

يتضح من خلال الجدول اعلاه ان المتغير المعتمد قد حصل على متوسط حسابي موزون اجمالي بلغ (4.111) وكان ذا مستوى اجابة مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (0.555) مما يشير الى انحراف قليل في اجابات افراد عينة الدراسة، وبمستوى اهمية بلغ (82.2%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد استجابة عينة الدراسة على ما تضمنه هذا المتغير بمستوى مرتفع. وبهذا يكون ترتيب ابعاد اساليب ادارة الازمات كالاتي (اسلوب تحويل المسار، اسلوب الاحتياط التعبوي، اسلوب احتواء الازمة) حسب اجابات عينة الدراسة في المنظمات المبحوثة.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة:يتطلب تحليل نموذج الدراسة الفرضي اختبار فرضياته الرئيسة والفرعية وفقًا لما ورد في منهجية البحث. تهدف هذه الفقرة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير المعتمد (إدارة الأزمات)، ومعرفة مدى قبول أو رفض الفرضيات الرئيسية وفروعها. تم استخدام معامل الارتباط البسيط (Pearsonكأحد الأساليب الإحصائية لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين متغيرين، وذلك عبر البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 28.

ووفقًا لما أشار إليه ((Saunders et al., 2016: 545، يمكن تصنيف قوة العلاقة بين المتغيرين إلى عدة فئات كما يلي:

- علاقة تامة طردية أو عكسية عندما تكون قيمة معامل الارتباط ±1.0.
- علاقة قوية جدًا عندما تتراوح قيمة معامل الارتباط بين ±0.80 و±0.99.
- علاقة قوية عندما تكون بين ±0.60 و±0.79.
- علاقة متوسطة القوة عندما تكون بين ±0.35 و±0.59.
- علاقة ضعيفة عندما تقل قيمة معامل الارتباط عن ±0.34.
- انعدام العلاقة عندما يكون معامل الارتباط مساويًا للصفر (0).

لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرات، تم حساب معاملات ارتباط Pearson لفحص وجود العلاقة ومدى قوتها، كما في الجدول 10 التالي:

1.اختبار الارتباط بين القيادة الرقمية وادارة الازمات:

جدول 10 معاملات ارتباط Person لفحص وجود العلاقة بين القيادة الرقمية وادارة الازمات N=40

الفرضية		المتغيرات		معامل الارتباط البسيط	مستوى الدلالة	قوة العلاقة واتجاهها
		المستقل	المعتمد	Person	Sig.(2-tailed)	
الفرعية	1-1	الكفاءة الرقمية	ادارة الازمات	0.379**	(0.016)	متوسطة طردية
	2-1	البصيرة الرقمية	ادارة الازمات	0.418**	(0.007)	متوسطة طردية
	3-1	التوجيه الرقمي	ادارة الازمات	0.484**	(0.002)	متوسطة طردية
الرئيسة الاولى		القيادة الرقمية	ادارة الازمات	0.620**	p<(0.001)	قوية طردية
الفرضيات المقبولة			العدد		ثلاث فرضيات معنوية من بين ثلاث فرضيات	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.28

ملاحظة 1: يرمز الرمز * إلى أن قيمة معامل الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، في حين يشير الرمز ** إلى أن القيمة معنوية عند مستوى (0.01).

يشير الجدول اعلاه الى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية عند مستوى معنوية p<(2-tailed)(0.001).sig بمستوى ثقة بلغ اكثر من 99% بين القيادة الرقمية وادارة الازمات، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط (0.620) Pearson ، وهذه النتيجة تشير الى انه كلما زاد توفر القيادة الرقمية في المنظمات المبحوثة ارتبط ذلك طرديا بأدارة الازمات من وجهة نظر عينة الدراسة، اذن تقبل الفرضية الرئيسة الاولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرقمية وادارة الازمات).

ملاحظة 2: تعتمد الطريقة المستخدمة في تفسير نتائج الاختبارات الإحصائية على قيمة P-Value أو-2) .Sig)

((tailed)، والتي تتميز بأنها لا تتطلب الرجوع إلى جداول التوزيعات التقليدية مثل توزيع T أو Z الجدولية أو المحتسبة. يتم حساب هذه القيمة مباشرةً بواسطة البرنامج الإحصائي .SPSS ويمكن تعريف P-Value أو (Sig. ((2-tailedبأنها أقل قيمة لمستوى الدلالة (α) التي عندها تُرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة إذا كانت قيمة P-Valueأقل من α، (بشير،104:2003).

وفيما يأتي تحليل العلاقات الفرعية بين ابعاد القيادة الرقمية وادارة الازمات وعلى مستوى الفرضيات الفرعية:

أ. تحليل العلاقة بين الكفاءة الرقمية وادارة الازمات: من خلال الجدول 10 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الكفاءة الرقمية وادارة الازمات بلغت (0.378) تظهر ر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة القوة بين الكفاءة الرقمية وإدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة(0.016) ((Sig. (2-tailed) ، مع ثقة تزيد عن 99%. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى الكفاءة الرقمية، زاد ارتباطها إيجابيًا مع إدارة الأزمات بمستوى متوسط. وتدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، مما يعني قبول هذه الفرضية ووجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الرقمية وإدارة الأزمات.

ب. تحليل العلاقة بين البصيرة الرقمية وادارة الازمات: في الجدول 10 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين بعد البصيرة الرقمية وادارة الازمات بلغت (0.418) ، تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة القوة بين البصيرة الرقمية وإدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة(0.007) ((Sig. (2-tailed) ، مع درجة ثقة تزيد عن 99%. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى البصيرة الرقمية، زاد ارتباطها إيجابيًا مع إدارة الأزمات بمستوى متوسط. وتدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، مما يعني قبول هذه الفرضية ووجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البصيرة الرقمية وإدارة الأزمات.

ت. تحليل العلاقة بين التوجيه الرقمي وإدارة الأزمات:يوضح الجدول 10 أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التوجيه الرقمي وإدارة الأزمات بلغت (0.484)، وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية ذات قوة متوسطة عند مستوى دلالة (0.002) ((Sig. (2-tailed)، مع درجة ثقة تجاوزت 99%. وتشير هذه النتيجة إلى أنه كلما ارتفع مستوى التوجيه الرقمي، زاد ارتباطه إيجابيًا مع إدارة الأزمات بمستوى متوسط. وتدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، مما يعني قبول هذه الفرضية ووجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التوجيه الرقمي وإدارة الأزمات.

1. **اختبار تأثير القيادة الرقمية في ادارة الازمات:** لاختبار صحة الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة فيما اذ كان هناك تأثير معنوي للقيادة الرقمية في ادارة الازمات بصورة عامة او لا فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression وكانت النتائج كما في الجدول 11 ادناه

جدول 11 تحليل التباين لمعادلة انحدار القيادة الرقمية في ادارة الازمات N=40

المتغير المعتمد		F-test		مستوى الدلالة Sig.(2-tailed)	معامل الانحدار بيتا β	الحد الثابت α	معامل التحديد R^2	نسبة التفسير%
		المستقل	المعتمد					
القيادة الرقمية	1-1	الكفاءة الرقمية	ادارة الازمات	6.382	(0.016)	0.304	2.840	%14.4
	2-1	البصيرة الرقمية	ادارة الازمات	8.040	(0.007)	0.306	2.991	%17.5
	3-1	التوجيه الرقمي	ادارة الازمات	11.627	(0.002)	0.440	2.235	%23.4
الرئيسة الثانية		القيادة الرقمية	ادارة الازمات	23.688	<(0.001) p	0.620	1.618	%38.4
الفرضيات المقبولة		العدد		ثلاث فرضيات معنوية من بين ثلاث فرضيات				

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.28

يبين الجدول أعلاه قيمة اختبار F للنموذج ككل، حيث بلغت (23.688) مع مستوى دلالة ((P Sig (2-tailed أقل من 0.001، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي للقيادة الرقمية في إدارة الأزمات عند مستوى ثقة يزيد عن 99%. كما بلغت قيمة الثابت(α = 1.618) ، وهو ما يدل على وجود تأثير للقيادة الرقمية مقداره (1.618) في المنظمات المبحوثة حتى في حال كانت قيمة إدارة الأزمات صفرًا.

أما معامل الانحدار (β) فقد بلغ (0.620)، ويدل هذا على مقدار التغير في المتغير المعتمد (إدارة الأزمات) عند حدوث تغير بمقدار وحدة واحدة في المتغير المستقل (القيادة الرقمية). بمعنى آخر، زيادة وحدة واحدة في القيادة الرقمية تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.620) في إدارة الأزمات.

وأظهرت قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.384) أن حوالي 38.4% من التباين في إدارة الأزمات يمكن تفسيره بتأثير القيادة الرقمية التي دخلت النموذج، في حين أن 61.6% من التباين يُعزى إلى عوامل أخرى لم تُدرج في نموذج الانحدار الحالي.

وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة، التي تنص على وجود تأثير معنوي ذا دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في إدارة الأزمات.

وفيما يلي تحليل لتأثير أبعاد القيادة الرقمية بشكل منفصل على إدارة الأزمات، وفقًا للفرضيات الفرعية.

أ. **تحليل تأثير بعد الكفاءة الرقمية في إدارة الأزمات:**
لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، يوضح الجدول 11 نتائج اختبار F لبعد الكفاءة الرقمية في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة اختبار F (6.382) مع مستوى دلالة ((Sig. (2-tailed)يساوي (0.016). ويشير ذلك إلى وجود تأثير معنوي للكفاءة الرقمية على إدارة الأزمات عند مستوى ثقة يزيد عن 99.% بلغت قيمة معامل الانحدار(0.304) (β) ، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في بعد الكفاءة الرقمية تؤدي إلى تغير مقداره (0.304) في إدارة الأزمات. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فكانت (0.144)، دلالة على أن 14.4% من التباين في إدارة الأزمات يُفسر بتأثير بعد الكفاءة الرقمية، في حين تفسر العوامل الأخرى التي لم تدخل نموذج الانحدار حوالي 85.6% من التباين.
بناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، مما يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءة الرقمية في إدارة الأزمات.

ب. **تحليل تأثير بعد الكفاءة الرقمية في إدارة الأزمات:**
لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، يوضح الجدول 11 نتائج اختبار F لبعد الكفاءة الرقمية في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة اختبار F (6.382) مع مستوى دلالة ((Sig. (2-tailed)يساوي (0.016). وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي للكفاءة الرقمية في إدارة الأزمات عند مستوى ثقة يزيد عن 99.% بلغت قيمة معامل الانحدار(0.304) (β) ، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في بعد الكفاءة الرقمية تؤدي إلى تغير مقداره (0.304) في إدارة الأزمات. كما أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.144) إلى أن 14.4% من التباين في إدارة الأزمات يُفسر بتأثير بعد الكفاءة الرقمية، في حين تفسر العوامل الأخرى التي لم تُدرج في نموذج الانحدار نسبة 85.6% من التباين.
وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد الكفاءة الرقمية في إدارة الأزمات.

ت. **تحليل تأثير بعد التوجيه الرقمي في إدارة الأزمات:**
لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، يوضح الجدول 11 نتائج اختبار F لبعد التوجيه الرقمي في إدارة الأزمات، حيث بلغت قيمة اختبار F (11.627) مع مستوى دلالة ((Sig. (2-tailed) يساوي (0.002). وهذا يدل على وجود تأثير معنوي لبعد التوجيه الرقمي في إدارة الأزمات عند مستوى ثقة يزيد عن 99.% بلغت قيمة معامل الانحدار(0.440) (β) ، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في بعد التوجيه الرقمي تؤدي إلى تغير مقداره (0.440) في إدارة الأزمات. وأشارت قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0.234) إلى أن 23.4% من التباين في إدارة الأزمات يُفسر بتأثير بعد التوجيه الرقمي، في حين تفسر العوامل الأخرى التي لم تُدرج في نموذج الانحدار نسبة 76.6% من التباين.
وعليه، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لبعد التوجيه الرقمي في إدارة الأزمات.
وتوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة الثانية أن البعد الأكثر تفسيرًا للتغيرات في المتغير المعتمد (إدارة الأزمات) هو بعد التوجيه الرقمي بنسبة تفسير بلغت 23.4%، يليه بعد البصيرة الرقمية بنسبة 17.5%، ثم بعد الكفاءة الرقمية بنسبة 14.4% في المرتبة الأخيرة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

عرضت الدراسة محاوله منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسة كما وردت في أنموذج الدراسة، وقد تم التوصل الى أهم الاستنتاجات الآتية:

1. بلغت قيم معامل الارتباط لفقرات بعد الكفاءة الرقمية ما بين (0.707**) و(0.897**)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية إلى قوية جدًا، وهي دالة معنويًا عند مستوى دلالة (Sig. < 0.001) وبحدود ثقة تزيد عن 99%. وتعكس هذه النتائج ملاءمة جميع الفقرات المستخدمة لقياس بعد الكفاءة الرقمية وفقًا لما تم وضعه في إطار الدراسة.
2. بالنسبة لفقرات بعد البصيرة الرقمية، فقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.637**) و(0.747**)، وهو ما يشير إلى علاقة ارتباط قوية، دالة معنويًا عند مستوى دلالة (Sig. < 0.001) وبحدود ثقة تزيد عن 99%. هذا يدل على ملاءمة جميع الفقرات المستخدمة لقياس بعد البصيرة الرقمية حسب الإطار النظري للدراسة.
3. أما فقرات بعد التوجيه الرقمي، فكانت قيم معامل الارتباط محصورة بين (0.596**) و(0.824**)، مما يعكس علاقة ارتباط تتراوح بين قوية جدًا إلى متوسطة، وهي دالة معنويًا عند مستوى دلالة (Sig. < 0.001)وبحدود ثقة تزيد عن 99%. وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات مناسبة لقياس بعد التوجيه الرقمي الذي تم تحديده للدراسة.
4. بالنسبة لفقرات بعد أسلوب تحويل المسار، فقد تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.776**) و(0.828**)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جدًا إلى قوية، وهي دالة معنويًا عند مستوى دلالة (Sig. < 0.001) وبحدود ثقة تزيد عن 99%. وهذا يبرز ملاءمة جميع الفقرات لقياس هذا البعد.
5. أما فقرات بعد أسلوب الاحتياط التعبوي، فكانت قيم معامل الارتباط تتراوح بين (0.685**) و(0.840**)، مما يشير إلى علاقة ارتباط قوية جدًا

إلى قوية، وهي دالة معنويًا عند مستوى دلالة (Sig. 0.001) <وبحدود ثقة تفوق 99%. وهذا يؤكد ملاءمة جميع الفقرات لقياس بعد الاحتياط التعبوي.

6. تبين أن فقرات بعد أسلوب احتواء الأزمة كانت قيم معامل الارتباط بينها ما بين (0.680**) و(0.862**)، وهو ما يعكس علاقة ارتباط قوية جدًا إلى قوية، دالة معنويًا عند مستوى دلالة (Sig. < 0.001)وبحدود ثقة تتجاوز 99%. وهذا يشير إلى أن جميع الفقرات مناسبة لقياس بعد احتواء الأزمة.
7. من نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسة الثانية يتضح أن البعد الذي يفسر أكبر قدر من التغيرات في المتغير المعتمد (إدارة الأزمات) هو بعد التوجيه الرقمي بنسبة تفسير بلغت (23.4%)، يليه بعد البصيرة الرقمية بنسبة تفسير (17.5%)، ثم بعد الكفاءة الرقمية بنسبة تفسير (14.4%).
8. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعدالكفاءة الرقمية وإدارة الأزمات (0.378)، مما يشير إلى علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة القوة عند مستوى دلالة (Sig. (2-tailed) = 0.016) وبحدود ثقة أكثر من 99%. هذه النتيجة تدعم فرضية الدراسة الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، أي وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الرقمية وإدارة الأزمات.
9. أما قيمة معامل الارتباط بين بعد البصيرة الرقمية وإدارة الأزمات، فبلغت (0.418)، وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة القوة عند مستوى دلالة (Sig. (2-tailed) = 0.007) وبحدود ثقة تفوق 99%. وتشير هذه النتيجة إلى أن زيادة مستوى البصيرة الرقمية ترتبط طرديًا مع إدارة الأزمات بمستوى متوسط، مما يدعم فرضية الدراسة الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى، ويعني قبول الفرضية بوجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين البصيرة الرقمية وإدارة الأزمات.
10. أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التوجيه الرقمية وادارة الازمات بلغت (0.484) ، وهي علاقة ارتباط معنوية وطردية متوسطة القوة عند مستوى معنوية (Sig(2-tailed) (0.002) بحدود ثقة بلغت اكثر من 99%، وتشير هذه النتيجة الى انه كلما زاد مستوى التوجيه الرقمية ارتبط ذلك طرديا بأدارة الازمات بمستوى متوسط، وتدعم هذه النتيجة فرضية الدراسة الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى ، وهذا يعني قبول هذه الفرضية، اي توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوجيه الرقمية وادارة الازمات.

ثانيا: التوصيات:

استكمالا لما توصلنا ألية من استنتاجات نوصي بعدد من المقترحات والتي تعد ضرورية للمنظمات المبحوثة:

1. تعزيز القدرات الرقمية للقيادات الفندقية من خلال تدريب القيادات في فنادق الدرجة الممتازة بمحافظة البصرة على أدوات وتقنيات القيادة الرقمية، بما في ذلك نظم المعلومات، التحول الرقمي، وإدارة البيانات الذكية، تبني برامج تطوير مهني مستمر في مجالات التكنولوجيا والإدارة الرقمية.
2. ضرورة إدماج القيادة الرقمية في استراتيجية الفندق من خلال توجيه الإدارات العليا نحو تضمين مفاهيم القيادة الرقمية ضمن الخطط الاستراتيجية العامة للفندق، وربطها بإدارة المخاطر والأزمات، واعتماد منصات تكنولوجية متقدمة لتعزيز سرعة الاستجابة واتخاذ القرار أثناء الأزمات.
3. بناء فرق عمل رقمية متعددة التخصصات عن طريق انشاء فرق مختصة تجمع بين الكفاءة التقنية والقدرة الإدارية، لتتولى مهام الاستعداد للأزمات والاستجابة لها باستخدام الأدوات الرقمية.
4. تطوير أنظمة إنذار مبكر وتنبؤ بالأزمات عن طريق الاستثمار في أنظمة رقمية لتحليل البيانات واستشراف المخاطر المحتملة، كأدوات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة.
5. تعزيز ثقافة الابتكار والتكيّف الرقمي من خلال تشجيع الموظفين على استخدام الحلول التكنولوجية وتقبل التغيير، من خلال ورش عمل وتدريب تفاعلي وتوفير بيئة عمل مرنة تدعم التفكير الابتكاري في مواجهة التحديات.
6. تحسين البنية التحتية الرقمية للفنادق من خلال تحديث الأنظمة التقنية المستخدمة في الفنادق، بما يشمل الإنترنت عالي السرعة، الأنظمة السحابية، وأنظمة إدارة الأزمات الرقمية.
7. تعاون الفنادق مع الجهات الحكومية والجامعات وهيئة السياحة وفتح قنوات شراكة مع مؤسسات التعليم العالي لتطوير مناهج تدريبية مشتركة في القيادة الرقمية وإدارة الأزمات والاستفادة من خبرات الأكاديميين والممارسين في بناء سياسات استجابة فعالة للأزمات.
8. ضرورة إدماج مفاهيم القيادة الرقمية كعنصر أساسي في الاستراتيجيات المستقبلية للفنادق، مع التركيز على الاستعداد والتأهب للأزمات.
9. ضرورة الاستفادة من توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة لرصد التغيرات المحيطة، والتنبؤ بالأزمات، وتقديم حلول استباقية.
10. تطوير أو تحديث الأنظمة الرقمية المستخدمة في مراقبة الأزمات والتعامل معها، مثل أنظمة الاتصال الموحد، وأنظمة التنبؤ بالمخاطر وتحليل البيانات.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا أحد.

References:

1. Al-Asadi, A. A. A., Hussein, S. D., & Saleh, H. H. (2025). Dwr al-qiyadah al-raqamiyyah fi muʿalajat al-istiqalah al-samitah bayn muwazzafi al-Masraf al-Ahli. *Majallat Tikrit lil-ʿUlum al-Idariyyah wa al-Iqtisadiyyah, 21*(special issue, Part 1).
2. Nazim, M. H., Al-Hasnawi, H. H., & Muhammad, Y. S. (2024). Taʾthir al-qiyadah al-raqamiyyah fi adaʾ al-ʿamal al-fardi: Al-dawr al-tafaʿuli li-suluk tasharuk al-maʿrifah, dirasah istiqraʾiyyah tahliliyyah li-araʾ ʿayyinah min aʿdaʾ al-hayʾah al-tadrisiyyah fi baʿd al-jamiʿat wa al-kulliyat al-ahliyyah fi Mintaqat al-Furat al-Awsat. *Majallat al-Riyadah lil-Mal wa al-Aʿmal, 5*(2).
3. Fadil, S. M. (2023). Al-qiyadah al-raqamiyyah ka-madkhal li-muʿalajat al-badanah al-tanzimiyyah wifqan li-biʾat al-ʿamal al-iliktruni. *Majallat al-Ghari lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah, 19*(4).
4. Jamal, Z., & Ben Issa, L. (2022). Dwr al-qiyadah al-raqamiyyah fi najah al-tahawul al-raqami lil-khadamat al-ʿumumiyyah fi al-Jazaʾir. *Majallat al-Iqtisadiyyat al-Maliyyah wa al-Bankiyyah wa Idarat al-Aʿmal, 11*(2).
5. Al-Hadithi, I. K., Abboud, S. F., & Al-Saʿd, Y. M. (2025). Al-murunah al-istratijiyyah wa atharuha fi idarat al-azamat: Dirasah tahliliyyah li-araʾ ʿayyinah min muttakhidhi al-qararat fi al-kulliyat wa al-jamiʿat al-ahliyyah. *Majallat Iqtisadiyyat al-Aʿmal lil-Buhuth al-Tatbiqiyyah, 7,* Conference issue, 346–362.
6. Al-Jizani, M. K. J., & Al-Haisa, I. A. (2024). Inʿikas tatwir al-qiyadah al-raqamiyyah al-faʿʿalah fi al-taghalub ʿala al-tahaddiyat wa idarat al-azamat al-tariʾah. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah al-Asasiyyah*. Al-Muʾtamar al-ʿIlmi al-Sanawi al-Rabiʿ wa al-ʿIshrun.
7. Darwazah, S. S., & Khreisat, D. A. (2023). Athar al-munazzamat al-dhakiyyah fi asalib idarat al-azamat fi Amanat ʿAmman al-Kubra. *Majallat al-Zarqaʾ lil-Buhuth wa al-Dirasat al-Insaniyyah, 23*(3).
8. Khalaf, B. M. (2022). Dwr al-qiyadah al-iftiradiyyah fi idarat al-azamat: Dirasah tahliliyyah li-araʾ ʿayyinah li-qiyadat Jamiʿat al-Anbar fi zill jaʾihat COVID-19. *Majallat Jamiʿat al-Anbar lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah, 14*(2).
9. ʿAbd al-Hamid, ʿA. ʿA. (2025). Dwr al-qiyadah al-raqamiyyah fi tahqiq al-wuduh al-istratiji fi munazzamat al-aʿmal: Dirasah istiqlaʾiyyah li-ʿayyinah min al-ʿamilin fi ʿadad min sharikat al-sayrafah wa al-tahwil al-mali fi al-ʿIraq. *Majallat Kulliyat Baghdad lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah*, (80).
10. Ghalib, A. ʿA. K., & Jassam, A. H. (2024). Al-qiyadah al-raqamiyyah wa dawruha fi tanmiyat al-taswiq al-saybirani: Dirasah istiqlaʾiyyah li-ʿayyinah min al-munazzamat al-taswiqiyyah al-raqamiyyah. *Majallat al-Ghari lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah, 20*, special issue.
11. Al-Hadrawi, H. K., & Shakir, M. H. (2023). Dwr al-qiyadah al-raqamiyyah fi tahqiq al-tafawuq al-istratiji: Dirasah maydaniyyah fi Kulliyat al-Hillah al-Jamiʿah al-Ahliyyah. *Majallat al-Ghari lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah, 19*(4).
12. Al-Fahdawi, M. ʿA. M. (2022). Dwr al-qiyadah al-raqamiyyah fi tahqiq al-taʾalluq al-tanzimi: Dirasah tahliliyyah li-araʾ ʿayyinah min al-qiyadat al-idariyyah fi sharikat al-ittisalat al-mutanaqqilah al-ʿIraqiyyah. *Majallat Jamiʿat al-Anbar lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah, 14*(2).
13. Al-Rajihi, I. N. (2021). Isham al-qiyadah al-raqamiyyah fi tahqiq al-mayyizah al-tanafusiyyah fi dawʾ mabadiʾ al-jamiʿah al-muntijah: Tasawwur muqtarah. *Majallat Kulliyat al-Idarah wa al-Iqtisad, Jamiʿat al-Kufah, 17*(3).
14. ʿAbd al-Karim, I. A. R. S., & Muhammad, M. ʿA. K. (2025). Al-qiyadah al-raqamiyyah wa dawruha fi taʿزيز al-sumʿah al-tanzimiyyah: Dirasah tatbiqiyyah fi Markaz Tiknulujia al-Maʿlumat fi Riyasat al-Jamiʿah al-

Insaniyyah wa al-Ijtimaʿiyyah wa al-ʿIlmiyyah, (17).

23. Nur, ʿA. R. (2020). Al-qiyadah al-tahwiliyyah wa dawruha fi idarat al-azamat: Dirasah tahliliyyah fi Mustashfa al-Husayn al-Taʿlimi. *Majallat al-Muthanna lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah, 10*(4).

24. Hussein, S. N., & ʿAli, Sh. M. (2021). Al-qiyadah al-istratijiyyah wa dawruha fi idarat al-azamat al-tanzimiyyah: Bahth istiqlaʾi fi Wizarat al-Sinaʿah wa al-Maʿadin. *Majallat al-Idarah wa al-Iqtisad, Jamiʿat Baghdad*, (126).

25. Al-Jubouri, S. K. ʿA. A. (2020). *Imkaniyyat binaʾ al-munazzamat al-dhakiyyah min khilal istiratijiyyat al-riyadah wa dawruha fi marahil idarat al-azamat: Dirasah tahliliyyah fi ʿayyinah min kulliyat Jamiʿat al-Mawsil* [Master's thesis, Jamiʿat al-Mawsil, Kulliyat al-Idarah wa al-Iqtisad, Qism Idarat al-Aʿmal].

26. Bashir, S. Z. (2003). *Daliluka ila al-barnamaj al-ihsaʾi SPSS* (10th ed.). Al-Maʿhad al-ʿArabi lil-Tadrib wa al-Buhuth al-Ihsaʾiyyah.

27. Neubauer, R., Tarling, A., & Wade, M. (2017). Redefining leadership for a digital age. Global Center for Digital Business Transformation and metaBeratung GmbH. Retrieved from https://www. Imd. Org/globalassets/dbt/docs/redefining-leadership.

28. Mihardjo, L. W. W., & Alamsjah, F. (2019). Digital leadership impacts on developing dynamic capability and strategic alliance based on market orientation. Polish Journal of Management Studies, 19, 285-297.

29. Cheng Soon, C., & Salamzadeh, Y. (2020). The impact of Digital Leadership Competencies on Virtual Team Effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia, Journal of Entrepreneurship, Business and Economics, 8(2), 219–253.

30. Sağbaş, M. and Erdoğan, F.A., 2022. Digital leadership: a systematic conceptual literature review. İstanbul Mustansiriyyah. *Al-Majallah al-ʿIraqiyyah lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah, 22*(84).

15. Toualbia, T., & Hlaimiyah, F. Z. (2024). *Athar al-qiyadah al-raqamiyyah ʿala idarat al-azamat al-tanzimiyyah fi al-muʾassasah al-iqtisadiyyah: Dirasah halat Muʾassasat Ittisalat al-Jazaʾir – Wikalat Tebessa* [Master's thesis, Jamiʿat al-Shahid al-Shaykh al-ʿArabi al-Tibsi].

16. Al-Qarni, ʿA. ʿA. (2022). Darajat tatbiq al-qiyadah al-raqamiyyah wa ʿalaqatuha bi-tatwir al-ʿamal al-idari fi Jamiʿat Tabuk. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah lil-Banat, 33*(3).

17. ʿUthman, S. I., ʿAbdullah, R. F., & Al-Taʾi, M. ʿA. H. (2024). Al-qiyadah al-raqamiyyah wa dawruha fi tahqiq al-istidamah al-tanzimiyyah: Dirasah tahliliyyah li-araʾ ʿayyinah min al-qiyadat al-idariyyah wa al-akadimiyyah fi al-jamiʿat al-khassah fi Iqlim Kurdistan al-ʿIraq. *Majallat Yuliteknik lil-ʿUlum al-Insaniyyah wa al-Ijtimaʿiyyah, 5*(1).

18. Hasan, N. K., & Hamid, S. ʿA. (2022). Dwr al-qiyadah al-raqamiyyah fi al-yaqzah al-istratijiyyah. *Majallat al-Dirasat al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah*, (28).

19. Yasin, M. S., & Hasan, ʿA. A. (2023). Tawzif al-anmat al-istratijiyyah fi marahil idarat al-azamat: Dirasah tahliliyyah fi Wizarat al-Sihhah al-ʿIraqiyyah. *Majallat Jamiʿat al-Anbar lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa al-Idariyyah, 15*(3).

20. Al-Saʿidi, S. H. M., & Al-Sudani, ʿA. M. (2021). Dwr tatwir raʾs al-mal al-bashari fi idarat al-azamat. *Majallat Abhath Maysan, 17*(34).

21. Jasim, D. S., & Yaʿqub, F. ʿA. (2023). Athar idarat al-azamat fi tahqiq al-suyulah al-masrafiyyah: Bahth tatbiqi fi ʿayyinah min al-masarif al-ʿIraqiyyah al-khassah. *Majallat Dirasat Muhasibiyyah wa Maliyyah, 18*(63).

22. Al-Zarkani, H. R. (2025). Idarat al-azamat wa ʿalaqatuha bi-al-najah al-idari lada mudiri al-madaris al-iʿdadiyyah fi Muhafazat Dhi Qar, Qadaʾ al-Rifaʿi. *Al-Majallah al-ʿIraqiyyah lil-Buhuth al-*

Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3(1), pp.17-35 .
31. Sekaran, uma and bougie, roger, (2016), research methods for business, a skill-building approach, seventh edition, john wiley & sons ltd.
32. Hair jr, j. F., hult, g. T. M., ringle, c. M., sarstedt. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem), second edition, sage publications, inc.
33. Hair j f., william c. Black, barry j. Babin, rolph e anderson. (2019). Multivariate data analysis. Eighth edition. Cengage learning.
34. Saunders, mark., lewis, Philip،thornhill, adrian (2016), research methods for business students, seventh edition, pearson education limited.

الاستبانة

المحور الأوّل: المعلومات التعريفية:-

ملاحظة : وضع علامة (✓) داخل المستطيل

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. العمر : أقل من 35 سنة ☐ 36-45 سنة ☐ 46-55 سنة ☐ 56 فأكثر ☐
3. الحالة الإجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐
4. التحصيل الدراسي : دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
5. عدد سنوات الخدمة : 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 فأكثر ☐

أولاً: المتغير المستقل أبعاد القيادة الرقمية :

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
الكفاءة الرقمية:						
1	يمتلك القادة في الفندق القدرة للوصول الى الوسائط الرقمية لبناء الاستراتيجية الفندقية					
2	يستخدم الفندق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتعامل مع الازمات الفندقية					
3	تعمل الادارات الفندقية مع الازمات من خلال الكفاءة الرقمية التي تمتلكها					
البصيرة الرقمية:						
4	**يمتلك الفندق الرؤية الرقمية في وضع الخطط الاستراتيجية الفندقية**					
5	يستخدم الفندق الرؤية الرقمية لمواجهة الازمات من خلال الموارد المتوفرة لدية					
6	يضع الفندق اهدافه الرئيسية للوصول الى الرؤية الرقمية					
التوجيه الرقمي:						
7	يمتلك القائد رؤية استراتيجية واضحة لتوظيف التكنولوجيا في جميع الأعمال الإدارية الفندقية					

8	تتبنى القيادة الفندقية أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا					
9	تشجع القيادة الفندقية على التدريب المستمر لاستخدام التقنيات المعلوماتية الحديثة .					

ثانياً: المتغير التابع: ابعاد اساليب ادارة الازمات

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
اسلوب تحويل المسار::						
1	يتواصل الفندق مع اصحاب المصالح لقيادة إدارة الازمات من خلال أطر منظمية واضحة					
2	يمتلك الفندق القدرة على مواجهة الازمة وتحويل مسارها لمسارات اخرى					
3	يحرص الفندق على استخدام التجارب المبدئية مع صناع الازمة بهدف القدرة على تغيير مسارها					
اسلوب الاحتياط التعبوي:						
4	يقوم الفندق بعمل تقييم شامل لاحتياطي المواد تحسبا للتغيرات المحتملة					
5	يعمل الفندق على تطوير اتفاقيات المساعدة المتبادلة مع الجهات الفاعلة الاخرى في الاستجابة للازمات					
6	تعمل ادارة الفندق على تقديم الخدمات التدريبية للمدراء والموظفين على إدارة الصحة والسلامة المهنية.					
اسلوب احتواء الازمة:						
7	تحرص ادارة الفندق على وضع خطط واضحة لمعالجة اضرار الازمة					
8	يعمل الفندق على تبادل الممارسات الجيدة المشتركة لإدارة الازمات بين الفندق والفنادق ذات العلاقة معه					
9	تشارك إدارة الفندق المعلومات الخاصة بالأزمات المتوقعة مع هيئة السياحة كإجراء وقائي.					