

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص ماجستير إدارة الأعمال

أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على

العاملين بشركات الخدمات البترولية

مشروع تخرج

إعداد

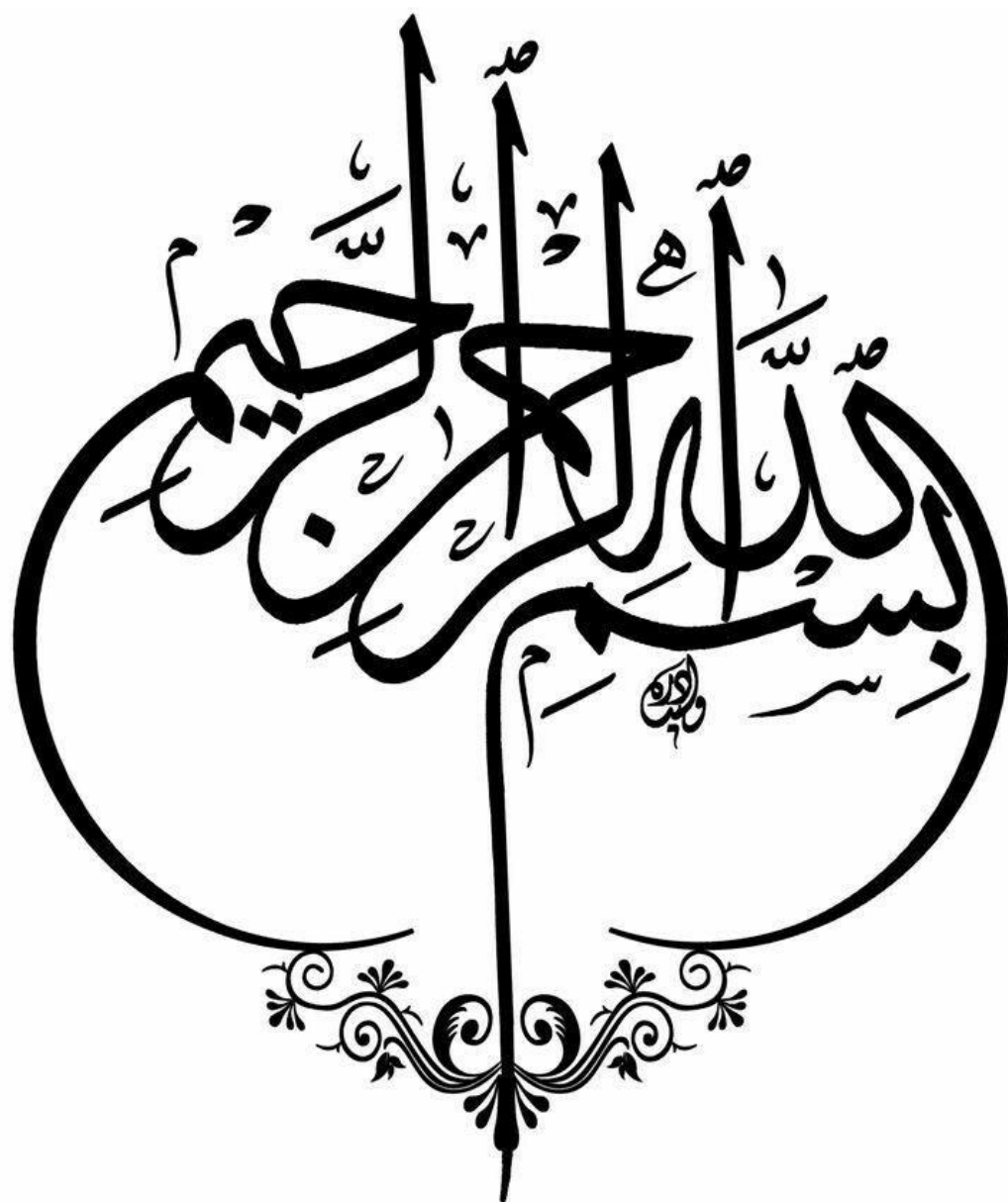
رزان جمال سعد الدولاب

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

1445هـ/2024م



إِهْدَاء

إلى أظهر قلوبين في حياتي... والديَّ العزيزين.

إلى من شاركني السرَّاء والضراء، ولم أرها عابسة يوماً..... زوجتي المخلصة.

إلى من أتشوق لأن أرى مستقبلهما المشرق بإذن الله..... ابنتي الغاليتين.

إلى جموع الأقارب والأصدقاء

أهديكم بحثي، وأدعو الله أن يحوز إعجابكم.

شكر وفخر

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط التعلم) على شركات الخدمات البترولية، وتم تطوير قائمة إستقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بشركات الخدمات البترولية قوامها (٣٢٨) مفردة ، وكانت عند الاستمارات الصحيحة (٢٨٢) استمارة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة و استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، وقد أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في إدارة الأزمات هو بعد الإستثارة الفكرية، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الاعتبارات الفردية .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الإستثارة الفكرية للعاملين وخلق مناخ تنافسي ينمي قدراتهم، والإهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تمييز أو استثناء ،و تحفيز والهام العاملين بشكل مستمر وتعظيم التأثير المثالي للقائد، وزيادة الوعي بإدارة الأزمات داخل الشركة .

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية - إدارة الأزمات- شركات الخدمات البترولية .

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
Error! Bookmark not defined.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	الأهمية العلمية
4.....	الأهمية العملية
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 أسئلة الدراسة
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
8.....	8.1 أسباب اختيار الموضوع

9.1 المنهجية:	9
10.1 مصادر البيانات:	9
11.1 أدوات الدراسة:	10
12.1 حدود الدراسة:	10
13.1 الدراسات السابقة:	11
الفصل الثاني: الإطار النظري	22
المبحث الأول: القيادة التحويلية:	22
1.1.2 مقدمه	22
2.1.2 مفهوم القيادة	23
3.1.2 مفهوم القيادة التحويلية	24
4.1.2 خصائص القيادة التحويلية	26
5.1.2 الحاجة الى القيادة التحويلية وأهميتها	27
6.1.2 الأهداف الخاصة بالقيادة التحويلية	29
7.1.2 الفوائد المرجوة من القيادة التحويلية	30
8.1.2 محددات القيادة التحويلية ومعوقاتها	32
9.1.2 أبعاد القيادة التحويلية	33
المبحث الثاني : إدارة الأزمات	42
1.2.2 مفهوم الأزمات	42
2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات	42
3.2.2 أهمية إدارة الأزمات:	46

47.....	4.2.2 مراحل إدارة الأزمات:
48.....	5.2.2 أبعاد إدارة الأزمات:
53.....	الفصل الثالث : منهجية البحث
53.....	1.3 مقدمه
53.....	2.3 مجتمع وعينة البحث:
54.....	3.3 أداة الدراسة :
55.....	4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :
57.....	الفصل الرابع : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية
57.....	1.4 مقدمه
57.....	2.4 اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة
58.....	3.4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية
61.....	4.4 اختبارات فروض البحث
71.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
71.....	1.5 مقدمه
71.....	2.5 ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية :
73.....	3.5 توصيات الدراسة :
77.....	Abstract
78.....	المراجع
78.....	أولاً: المراجع العربية
81.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

95.....الملاحق

96.....استمارة استبيان

قائمة الجدول

رقم الصفحة	اسم الجدول
55	جدول رقم (1) ترميز متغيرات البحث وعناصرها وحدود الأسئلة
57	جدول رقم (2) نتائج معامل ألفا كرونباخ
58	جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية
59	جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة الأزمات
60	جدول رقم (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة
61	جدول رقم (6) عوامل تضخيم البيانات للمتغيرات
62	جدول رقم (7) أثر أبعاد القيادة التحويلية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
63	جدول رقم (8) أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإستعداد والوقاية
65	جدول رقم (9) أثر أبعاد القيادة التحويلية في احتواء وتقليل الأضرار
66	جدول رقم (10) أثر أبعاد القيادة التحويلية في استعادة النشاط
68	جدول رقم (11) أثر أبعاد القيادة التحويلية في التعلم
69	جدول رقم (12) أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات
72	جدول رقم (13) توصيات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

1.1 المقدمة:

تعتبر القيادة من أكثر الموضوعات التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لدورها الحاسم في نجاح أي منظمة، ومع تزايد الضغوط والتحديات الكبيرة والعديدة التي تواجه المنظمات نتيجة العولمة والتطور التكنولوجي والرقمنة أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى نوعية جديدة من القيادات تعمل على تنميتها والمحافظة على كيانها وصيانة مبادئها والتطوير والتغيير المستمر لها في ضوء المصلحة العامة بعيداً عن المصالح الخاصة، ومن الأنماط الحديثة في القيادة والتي برزت على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (بيرنز) نمط القيادة التحويلية، ويرتكز هذا النمط على العلاقة المشتركة بين القادة والمرؤوسين، ومن لهم نمط القيادة التحويلية لديهم القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية ودورهم لا يقتصر فقط على تحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم والتأثير عليهم، بل يتعدى إلى العمل على زيادة قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار (الخصاونة، 2021)

حيث يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسية حيث يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسية العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير قدرات المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، فإذا كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (الزومان، 2021)

وتواجه منظمات الأعمال تغييرات وتحديات وتحولات متعددة سريعة ناتجة إما عن الظروف البيئية الخارجية، والتي تتسم بالغموض والتعقيد والتطور أو بعض السلبيات الموجودة في هياكل المنظمات ونتيجة لذلك لا يمكن لأي منظمة بغض النظر عن حجمها، أو قوتها أن تكون في مأمن من الوقوع في مشكلات يمكن أن تتحول إلى أزمة، وتعد الأزمة نقطة تحول واضحة في حياة أي منظمة نتجت لوجود أخطاء أو مشكلات وصلت إلى مستوى الانفجار مما يجعل المنظمة بأكملها في حالة تهديد لأصولها وأهدافها ومواردها ، وقد بات من الضروري الاهتمام بإدارة الأزمات ومواجهتها حيث أصبحت إدارة الأزمات سلوكاً ومنهجاً يحمل في طياته الملامح والرؤية القادرة على التفاعل والتكامل مع المتطلبات الإدارية، واستيعاب وفهم أبعاد الأزمة والتخطيط لها مع وضع الحلول المناسبة بعد استيعاب كافة الظروف المحيطة بالأزمة بهدف تقليل الخسائر، حيث أن الهدف من إدارة الأزمة هو ابتكار أسلوب للتعامل مع الأزمة والتدريب عليه وتنفيذه بهدف التقليل من الخسائر إلى أدنى حد ممكن، بمعنى أن الأزمة لو تركت وشأنها لأحدثت خسائر جسيمة لا يمكن تحملها أو تعويضها (محمد وآخرون ، 2021)

وتعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري نابع من متخذ القرار متمثل في قيادة المنظمة، فأصبحت إدارة الأزمات مسئولية رئيسية لقادة الأعمال، وتعد من أسباب الأزمات ضعف القيادات وعدم الاعتراف بالأخطاء والتسرع في اتخاذ القرارات، فالمطلوب البحث عن أسلوب القيادة الذي يستطيع التعامل مع الأزمات بأسلوب يضمن مواجهتها والسيطرة عليها، ولعل من أكثر الأساليب التي أظهرت فعاليتها في حالات عدم التأكد هو أسلوب القيادة التحويلية التي يتم من خلالها تنمية قدرات الأفراد العاملين وتمكينهم وتشجيعهم لفتح آفاق جديدة وتهيئة الظروف الملائمة في الكشف المبكر عن الأزمات، ومحاولة وضع الحلول لتجنب الوقوع فيها والتصدي للمشاكل والتحديات التي تواجه المنظمات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات العديد من الأزمات نتيجة لتعدد التحديات والمتغيرات التي تواجهها، ولهذا فإن نهج القيادة التقليدية لا يكفي لإدارة الأزمات بفعالية، ولا بد من إيجاد أنماط قيادية جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية الواضحة والقوية قادرة على إحداث التغيير والتطوير المطلوبين، فالأزمات الإدارية تحتاج إلى تصرفات وقرارات حاسمة، ومن هنا فإن اختيار نمط القيادة الأنسب هو الأساس في التعامل مع الأزمات ومواجهتها بكفاءة وفعالية، حيث يركز القائد التحويلي من خلال أسلوب قيادته على إحداث تغييرات إيجابية نحو العمل من خلال اعتماد سلوكيات وطرق متنوعة منها أسلوب التأثير المثالي أو التحفيز الإلهامي أو الإستثارة الفكرية أو الإعتبارات الفردية لدفع الأداء أو لحل المشكلات أو إدارة الأزمات التي تواجه المنظمة.

وقام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية من خلال عدة مقابلات مع عدد (٢٥) مفردة من العاملين بشركات الخدمات البترولية، وتم طرح عليهم مجموعة من الأسئلة فيما يتعلق بالقيادة التحويلية وإدارة الأزمات ، وتم التوصل إلى مجموعة من الظواهر التي يمكن تناولها فيما يلي: انخفاض قيام القادة بتشجيع العاملين على أداء مهام غير روتينية والبحث عن طرق جديدة لأداء العمل ، ندرة قيام العاملين باللجوء إلى رئيسهم المباشر عند مواجهة عقبات أو مشكلات في العمل، بسبب خوفهم من رد فعله، اتفاق آراء عينة الدراسة حول عدم الإهتمام المستمر من قبل القادة بكل العاملين دون استثناء والحرص على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم، تباين آراء عينة الدراسة حول فاعلية إدارة الأزمات داخل الشركة، ومن خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال هذا السؤال:

ما هو أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الخدمات البترولية؟

1.3 أهمية الدراسة:

إن أهم ما يميز دراسة علمية عن أخرى هو درجة أهميتها وقيمتها العلمية وكذلك الإضافة التي يمكن أن تضيفها إلى مجال البحث العلمي، وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين مهمين للغاية وفي عصرنا الحالي، وتحديداً القيادة التحويلية التي حظيت وتحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين

والباحثين في مجال الإدارة، فضلاً عن إدارة الأزمات . كما أنه من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في توعية القادة بأهمية ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وأثره على إدارة الأزمات على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

الأهمية العلمية

- تناول مجموعة من المتغيرات الهامة في مجال إدارة الأعمال ألا وهي: القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وتقديم التحليل النظري والتطبيقي للعلاقة بين تلك المتغيرات.
- يحدد البحث أهم أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في إدارة الأزمات على العاملين بشركات الخدمات البترولية
- تكملة للدراسات السابقة في هذا المجال، فالدراسة الحالية تتناول قياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات وذلك بالتطبيق على العاملين بشركات الخدمات البترولية، حيث أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.
- فتح المجال لإجراء بحوث ودراسات في قطاعات أخرى تساعد في نشر مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في إدارة الأزمات.

الأهمية العملية

- إمداد المسؤولين بشركات الخدمات البترولية ببيانات صادقة وموثقة ومستمدة من دراسة ميدانية تساعدهم على توضيح مستوى القيادة التحويلية بالشركة وتأثيرها في إدارة الأزمات.
- أهمية قطاع التطبيق، حيث يحتل قطاع على العاملين بشركات الخدمات البترولية دوراً هاماً في خدمة المواطنين ودعم التنمية الاقتصادية وتطوير المجتمع.
- أن نتائج هذه الدراسة ستوفر لمتخذ القرار معلومات هامة عن القيادة التحويلية ومدى إسهامها في حل المشكلات التنظيمية وتطوير المنظمات.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) على العاملين بشركات الخدمات البترولية.، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل التأثير المثالي للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في شركات الخدمات البترولية.
- تقييم التأثير الإلهامي للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في شركات الخدمات البترولية.
- دراسة تأثير الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في شركات الخدمات البترولية.
- فحص الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية وتأثيره على إدارة الأزمات في شركات الخدمات البترولية.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز القدرة على التكيف مع الأزمات من خلال تنمية مهارات القيادة التحويلية في هذه الشركات.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس الأول: ما هو أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) في شركات الخدمات البترولية؟ وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

1. ما هو تأثير التأثير المثالي للقيادة التحويلية على استراتيجيات إدارة الأزمات في هذه الشركات؟
2. كيف يؤثر التحفيز الإلهامي من قبل القيادة التحويلية على قدرة الشركات على التصدي للأزمات والتكيف معها؟

3. في أي مدى تساهم الاستثارة الفكرية من قبل القيادة التحويلية في تعزيز قدرة الشركات على

التفكير الابتكاري أثناء الأزمات؟

4. هل يلعب الاعتبار الفردي من قبل القيادة التحويلية دورًا في تشكيل استجابة الشركات

لأزماتها بشكل فردي أو جماعي؟

5. كيف يمكن قياس إدارة الأزمات في هذه الشركات بأبعادها المجتمعة (اكتشاف إشارات

الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)؟

6. ما هي التحديات التي قد تواجهها الشركات البترولية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات بناءً على

مفاهيم القيادة التحويلية؟

6.1 فرضيات الدراسة

اعتمادا على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التي يمكن اختبارها للإجابة عن

تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. وفيما يلي هذه الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر

القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في إدارة

الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار،

استعادة النشاط، التعلم) على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

— **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

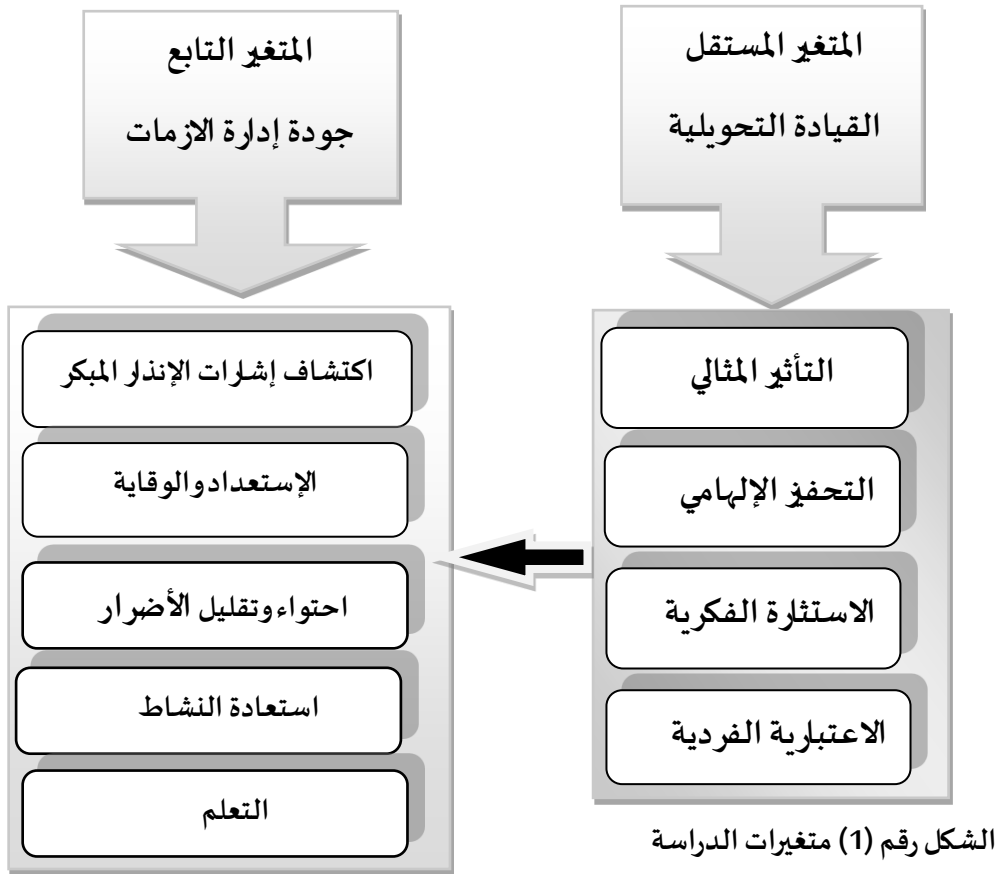
للتأثير المثالي من القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة على العاملين بشركات

الخدمات البترولية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز الإلهامي من القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة على العاملين بشركات الخدمات البترولية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستثارة الفكرية من القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة على العاملين بشركات الخدمات البترولية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاعتبار الفردي من القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الخدمات البترولية ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)
 - المتغير التابع: إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)



المصدر: إعداد الباحث

8.1 أسباب اختيار الموضوع

دوافع ذاتية:

- للباحث اهتمام شخصي بموضوع إدارة الأزمات والقيادة التحويلية نتيجة لتجاربه الشخصية وخلفيته العلمية.
- الرغبة في التطوير الشخصي وفهم أفضل لكيفية تحسين إدارة الأزمات وتطوير مهارات القيادة التحويلية للمساهمة في تطوير المؤسسات وتعزيز قدراته الشخصية.

دوافع موضوعية:

- يكون موضوع إدارة الأزمات والقيادة التحويلية مهمًا للباحث بناءً على الأثر الذي يمكن أن يكون له على المؤسسات والمجتمعات.

– هناك طلب متزايد على البحوث في مجال إدارة الأزمات والقيادة التحويلية من قبل الشركات والمؤسسات والمنظمات التي تبحث عن طرق لتعزيز استعدادها لمواجهة التحديات.

– هناك اهتمام من قبل المؤسسات التعليمية والبحثية بتطوير المعرفة في هذا المجال ودعم البحوث التي تساهم في تطوير النظريات والممارسات الفعالة.

9.1 المنهجية:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الخدمات البترولية ، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

10.1 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

11.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في المؤسسات العامة الحكومية، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

12.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية: تقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) على العاملين بشركات الخدمات البترولية.
- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركات الخدمات البترولية.
- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة على عام 2024.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

13.1 الدراسات السابقة

الدراسات العربية	
الدراسة	الزومان (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد القيادة التحويلية (الاجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة.
المتغير المستقل	القيادة التحويلية (الاجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين)
المتغير التابع	إدارة المعرفة
منهجية البحث	اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، بعد التأكد من صدقها وثباتها
أهم النتائج والتوصيات	أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة؛ إذ إن القائد من خلال منح الموظف الاهتمام، يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة. الخاتمة: تؤكد نتائج البحث على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين ويمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.
الدراسة	الخصاونة و الشرايري (2021)

أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التنوع في الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير التابع	الموارد البشرية
منهجية البحث	اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنوع الموارد البشرية، وأن أبعاد القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (49.5%) من التباين في تنوع الموارد البشرية. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة التنوع والاختلاف بين الموظفين في شركات الاتصالات وذلك للمزايا العديدة التي تحصل عليها هذه الشركات نتيجة للخبرات والمعارف والمهارات المختلفة التي ينقلها العاملون إلى بيئة العمل مما يشجع على الإبداع والابتكار.
الدراسة	الخصاونة (2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية.
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير التابع	جودة حياة العمل
منهجية البحث	استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لتصورات العاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية عن بعد القيادة التحويلية جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.79)، بينما جاءت متوسطة عن بعد جودة حياة العمل بمتوسط حسابي (3.17) وأوصت الدراسة بضرورة

تشجيع القادة في شركات الاتصالات بالاستمرار في ممارسة تطبيق نمط القيادة التحويلية لما يتضمنه من خصائص وممارسات لها تأثيراً في فعالية الشركة ومراعاة للجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين	
الطعان و العبيدي(2021)	الدراسة
هدف البحث إلى التعرف على تطبيق أنموذج القيادة التحويلية وتأثير هذا الأنموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعات الفرات الأوسط، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية	المتغير المستقل
العدالة التنظيمية	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، خصوصاً بين بعد الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية مع أنواع العدالة التنظيمية كافة، وكذلك وجود علاقة تأثير قوية بينهما. وخلص البحث إلى اعتبار أنموذج القيادة التحويلية من المتغيرات المهمة في تحقيق العدالة التنظيمية لدى عينة البحث، وكانت أهم التوصيات التأكيد على تبني بيئة تنظيمية تنمي مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومراجعة جميع السياسات والممارسات الخاطئة المبنية على النظرة التقليدية في الإدارة على وفق مبدأ مفاده تحقيق العدالة بين الجميع.	أهم النتائج والتوصيات
العزة و أبو حسين (2020)	الدراسة
هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب الأردن،	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية)
المتغير التابع	التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب. كما بينت النتائج أن أعلى الأبعاد تأثيراً في التوجه الاستراتيجي كان بعد الاعتبارات الفردية ثم تلاه في التأثير بعد التأثير المثالي والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستثارة الفكرية والدافع الإلهامي في توجهاتها الاستراتيجية، وضرورة الاهتمام بتوظيف جيل الألفية وتضمينه في استراتيجيات الهيئة طويلة الأجل بحيث يركز على هذا الجيل وتنمية مهارته وجعله جزءاً من الهيكل التنظيمي، وضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي وجعله ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.
الدراسة	(محمد و آخرون، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد 19.
المتغير المستقل	أساليب إدارة الأزمات
المتغير التابع	المؤسسات الخدمائية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

كانت نتائج الدراسة: أن أساليب إدارة الأزمات تطبق بنسبة ضعيفة جدا وقد تكاد تكون منعدمة في المؤسسة الخدمانية والمتمثلة في المركب الرياضي لولاية سوق أهراس، كون العاملين ليست لديهم دراية أو مفاهيم حول إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بعقد البرامج التدريبية الخاصة بالأساليب الحديثة والفعالة في مواجهة الأزمات، إنشاء فريق متخصص لإدارة الأزمات في كافة المؤسسات الخدمانية الرياضية، توفير الكوادر المتخصصة لإعداد الخطط المسبقة لإدارة الأزمات المحتملة وسيناريوهات المواجهة، وبناء شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توفير المعلومات بالسرعة المطلوبة لمواجهة الأزمة داخل المؤسسات الخدمانية .	أهم النتائج والتوصيات
(سوفي، 2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط.	أهداف الدراسة
استراتيجيات إدارة الأزمات	المتغير المستقل
الصحة التنظيمية	المتغير التابع
تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير معنوي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية.	أهم النتائج والتوصيات

	واستنادا للنتائج أوصت الباحثة بضرورة وضع نظام متكامل لدارة الأزمات لديه القدرة على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة توفير المناخ الداعم للصحة التنظيمية.
الدراسة	أبوليلى والنجار (2022)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية والقانونية) في أساليب إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (أسلوب تغيير المسار، وأسلوب احتواء الأزمة، وأسلوب خلية الأزمة، وأسلوب تفتيت الأزمة، وأسلوب الاحتياط التعبوي)، وكل من تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية والقانونية)
المتغير التابع	أساليب إدارة الأزمات بدلالة أبعادها (أسلوب تغيير المسار، وأسلوب احتواء الأزمة، وأسلوب خلية الأزمة، وأسلوب تفتيت الأزمة، وأسلوب الاحتياط التعبوي)
منهجية البحث	ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد العينة، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة (240) استبانة لضمان تمثيل المجتمع، في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة (230) استبانة، الصالح منها للتحليل (214) استبانة. وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة

التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية والقانونية) في أساليب إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وقد تبين أن معاملات اليقظة التكنولوجية واليقظة البيئية والقانونية من أبعاد اليقظة الاستراتيجية هي معنوية. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لكل من اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية والقانونية في أساليب إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في كل من أسلوب تغيير المسار، وأسلوب احتواء الأزمة، وأسلوب خلية الأزمة، وأسلوب تفتيت الأزمة، وأسلوب الاحتياط التعبوي في شركات صناعة الأدوية الأردنية. كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها في أساليب إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة بوجود تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها: استمرارية شركات صناعة الأدوية الأردنية بتعزيز مفهوم اليقظة الاستراتيجية بأبعادها كافة، مما ينعكس إيجابيا على أساليب إدارة الأزمات للشركات ويزيد من أرباحها وعوائدها، مما يجعل من الضروري تفعيل كل من تشاركية المعرفة والريادة الرقمية لأهميتهما الكبيرة في عمليات شركات صناعة الأدوية الأردنية.	
السعيدات و الربابعة(2020)	الدراسة
هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية من خلال الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا في شركات الاتصالات الأردنية	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين)
المتغير التابع	الجداريات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين)
منهجية البحث	اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها أن تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع، وأن تصورات المبحوثين نحو مستوى بناء الجداريات الجوهرية في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع، وأن تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع. كما أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على بناء الجداريات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر للالتزام التنظيمي على بناء الجداريات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي والتنوع في الخدمات) مجتمعة، وتبين أيضاً وجود أثر عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الجداريات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي والتنوع في الخدمات) من خلال المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي). وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات كان من أهمها تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور في بناء الجداريات الجوهرية، واعتماد مفهوم

التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.	
الدراسات الأجنبية	
Barringer et al.,2021	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات التركية	أهداف الدراسة
أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي، رأس المال الهيكلي)	المتغير المستقل
إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط التعلم من الأزمة)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: توافر أبعاد رأس المال الفكري، وأبعاد إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشركات الاتصالات التركية. وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات التركية جاء رأس المال البشري في مقدمة أبعاد رأس المال الفكري تأثيراً في إدارة الأزمات، يليه رأس المال الهيكلي، وأخيراً رأس المال العلاقات.	أهم النتائج والتوصيات
(Eliyana, 2019).	الدراسة
دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة التحويلية على أداء العمل . التعرف على الدور الوسيط للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العمل.	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية	المتغير المستقل
المتغيرات الوسيطة	المتغير التابع
المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث

يجب على المنظمات الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات القيادة التحويلية بين قادة المستوى المتوسط. يجب على المنظمات خلق بيئة عمل تعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الموظفين. يجب أن تدرس الأبحاث المستقبلية العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء العمل في سياقات مختلفة، مثل الصناعات الأخرى والبلدان المختلفة	أهم النتائج والتوصيات
Al-Thani & Obeidat ,2020	الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية وممارستها والمتمثلة في استثمار القدرات الإستراتيجية، تحديد التوجه الإستراتيجي، تحسين وتنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ الإشراف التنظيمي المتوازن في إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة في إكتشاف إشارات الإنذار المبكر ، الإستعداد والوقاية احتواء الأضرار ، إستعادة النشاط التعلم)	أهداف الدراسة
القيادة الإستراتيجية وممارستها والمتمثلة في استثمار القدرات الإستراتيجية، تحديد التوجه الإستراتيجي، تحسين وتنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ الإشراف التنظيمي المتوازن	المتغير المستقل
إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة في إكتشاف إشارات الإنذار المبكر ، الإستعداد والوقاية احتواء الأضرار ، إستعادة النشاط التعلم)	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
وأظهرت الدراسة عدة نتائج كما يلي: - أن درجة توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة.	أهم النتائج والتوصيات

تؤثر القيادة الإستراتيجية تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة الأزمات بالشركة محل الدراسة. أن أكثر ممارسات القيادة الإستراتيجية تأثيراً في إدارة الأزمات هي تحسين وتنمية رأس المال البشري، يليها تنفيذ الإشراف التنظيمي المتوازن، ثم تحديد التوجه الإستراتيجي، يليه استثمار القدرات الإستراتيجية، وأخيراً تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: القيادة التحويلية

1.1.2 مقدمه

تعد القيادة التحويلية من المداخل الحديثة في بيئة الأعمال التي حظيت في اهتمام الباحثين أوائل ثمانينيات القرن العشرين، إذ تعتبر هذه القيادة من المواضيع والاطروحات الجديدة (Crosby & Bryson, 2018). كما تناولت الدراسات والأبحاث عدة جوانب في مفهوم القيادة التحويلية والتي باتت تتداخل في التخصصات والمجالات الاجتماعية والإنسانية والعلمية (Mendenhall et al., 2017)، ويمكن النظر إليها على أنها قيادة ذات بعد تحفيزي تمكيني تتناسب مع البيئة المحيطة في المنظمات (18)، وتسهم في فهم التعقيد الذي يطغى عليها (Pieterse et 2010). (Boyd et al., 2017, 42). كما وتتجلى القيادة التحويلية في مفهومها وتستمد أسس معانيها من دورها الجوهرية في تغيير سلوكيات الأفراد والتأثير بهم في العديد من الجوانب الشخصية المتمثلة في أخلاقهم وقيمهم من خلال التعرف إلى رغباتهم وحاجاتهم الذاتية ووضع الآليات من قبل قادتهم لترجمة الرؤى المستقبلية في المنظمات (Andriani et al., 2018).

يمكن النظر إلى القيادة التحويلية على أنها تلك العملية الإدارية التي يتم الاعتماد عليها في تغيير الأفراد والقيام بتحويل سماتهم وخصائصهم وأخلاقهم وقيمهم بشكل يتناسب مع الأهداف ذات البعد الاستراتيجي طويل الأمد (Sun et al., 2017)، حيث تشتمل القيادة التحويلية على عدة جوانب تميزها عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى، إذ يتم من خلالها الفهم التام لدوافع الأفراد والوقوف على مدى حالة الاشباع لحاجاتهم وآلية التعامل معهم بطابع انساني. كما ويمكن أن يتم ادراجها ضمن سمات القادة من ذوي الكاريزما والرؤية (Flemming, 2017 & Stazyk & Davis, 2020; Flemming)، وعليه فإن القيادة التحويلية تعتبر مدخل شمولي تكاملي يسهم في التأثير في الأتباع بنمط فردي بالنسبة للموظفين، وتأثيراتها الكلية في المنظمات والثقافة السائدة فيها، حيث يرى (العزة و أبو حسين. 2020) إلى أن القادة التحويليين

يلعبون الدور الجوهري في إحداث التغييرات في اتباعهم وأن هذا النوع من القيادة يساعد في تغيير وتحويل المنظمات بشكل إيجابي.

وعلى صعيد متصل يعد مدخل القيادة التحويلية من أهم المداخل العصرية في بيئة الأعمال الحديثة نتيجة لما نالته القيادة التحويلية من اهتمام ذوي الاختصاص إبان حقبة الثمانينيات من القرن العشرين، اذ بات ينظر إليها على أنها أبرز الطروحات والخيارات الاستراتيجية وأنماط القيادة المستحدثة (Dartey-Baah, 2016; Western 2019,91). حيث يهتم هذا المدخل في البعد الكاريزمي للقيادة والتأثير الإيجابي بالأفراد التابعين لهم (Xiao et al., 2017)، وعليه فإن القيادة التحويلية لم يتم حصرها في علم الإدارة فقط بل تعدى دورها بتضمينها في العديد من العلوم الاجتماعية والطبية والصناعية وغيرها من المجالات (Keskes et al., 2018).

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة في القيادة التحويلية على أنها أسلوب قيادي مهم في هذه الأوقات ومدخل اداري يتم من خلاله تقديم نماذج أعمال حديثة تخدم المنظمات وتدعمها لتحقيق أهدافها، حيث تعد عملية ديناميكية مستمرة يمكن اللجوء إليها في كافة المنظمات بغض النظر عن شكلها او حجمها او طبيعة نشاطها لما تلعبه من دور محوري في تغيير نظرة الموظفين للأفضل. كما وترى الباحثة بأن القيادة التحويلية في طبيعتها تركز على التحفيز والتطوير ذو البعد الإيجابي لكل من العاملين والقادة في المنظمات مما يضمن لهم التمكين والتأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافعية الالهامية وغيرها، ومن هذا المنطلق لا بد في هذا الجزء من الرسالة بيان العديد من المواضيع ذات الصلة.

2.1.2 مفهوم القيادة

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي حظيت بالكثير من اهتمام الباحثين منذ عقود والتي ساهمت في التوصل الى عديد من الأنماط الخاصة بها كعميلة إدارية، حيث تعددت التعريفات

يمكن تعريف القيادة على أنها مقدرة القائد على التحكم بدافعية الأفراد بهدف تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال التأثير الأخلاقي الإيجابي في ذواتهم ، في حين يمكن تعريفها على أنها فن التأثير في

الأشخاص للقيام بمهامهم على أكمل وجه (Kolenda, 2001). كما تعرف على أنها العملية التأثيرية التي يمارسها القائد على الأتباع والتي لا تتعلق بخصائص أو صفات محددة، ولكنها عملية تأتي نتاج تعامل القادة وأتباعهم في المنظمات والتي يمكن اكتسابها (Lord & Brown, 2003, 28)

أما (Avolio (3) 2010) فيعرفها على أنها العملية ذات البعد التطويري لأنظمة وممارسات وإجراءات الموارد البشرية بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيقها. كما وتعرف أيضاً على أنها عملية قائمة على حشد الجهود والهمم تجاه تحقيق الأهداف المرسومة من قبل القادة من خلال التأثير في الآخرين وحفزهم (Buble et al., 2014). في حين ينظر إلى تعريفها بأنها عملية اجتماعية تنظيمية يتم من خلالها التأثير في الأفراد من قبل قادتهم بشكل يحقق أهداف المنظمة (al Velu et al., 2017)، وأنها تلك الجهود المبذولة من القادة تجاه تحقيق نتائج متوقعة أو ملحوظة في التأثير في الآخرين من خلال منحهم الاستقلالية في وظائف محددة، فضلاً عن منحهم السلطة اتخاذ القرارات بمجرد تدريبهم وتوجيههم (2018) (Blanchard)، وأخيراً يعرفها (Adiguzel, 2019) بأنها تتمثل في عملية الاتصال الفاعلة بين القائد وأتباعه والهادفة إلى توجيههم وتوفير لهم ما يلزم بغية تنفيذ الخطط والوصول إلى الأهداف المنشودة.

واستناداً إلى التعريفات السابقة الذكر فإن الباحثة ترى في تعريف القيادة على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها التأثير في الأفراد من قبل قادتهم والتواصل معهم بطريقة إيجابية تضمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل شمولي والتي قد تتم من خلال التحفيز وتوجيه الجهود والتشجيع على القيام بالأعمال في المستويات المرغوب بها، وبشكل يمكن قياسه ووصفه مما يؤدي إلى الارتقاء في هذه المنظمة وتحسين مستويات الرضا لدى الموظفين.

3.1.2 مفهوم القيادة التحويلية

نالت القيادة التحويلية بمفهومها الإداري الكثير من اهتمام الباحثين في هذا المجال سواء على الصعيد الأكاديمي أو العملي، إذ تناولتها الأدبيات السابقة باستفاضة لاسيما في العقود الثلاثة الأخيرة والتي طرحت هذا الموضوع في الكثير من الأبحاث والدراسات؛ إذ يمكن تعريف القيادة التحويلية في عدة تعريفات

بشكل أتاح مدخل الجدل والاختلاف بحسب وجهة نظر المعرف والباحث لها إذ باتت تدرس من قبل الاختصاصيين في العلوم التربوية وآخرين من ذوي الاختصاص في علم الإدارة (Ahmad et al., 2017).

تعرف القيادة التحويلية على أنها "مجموعة من السلوكيات التأثيرية من قبل القادة بهدف كسب ثقة واعجاب وولاء واحترام الأفراد لهم بشكل يدفعهم الى قيام الأعمال بالصورة المثلى أو بشكل يفوق ذلك" (Bass & Riggio, 2006)، في حين تعرف بأنها القدرة الالهامية التحفيزية التي تدفع الأتباع لتجاوز اهتماماتهم ومصالحهم الفردية وتعظيم المصلحة الكلية للمنظمة من خلال التأثير العميق في ذواتهم بشكل ملموس. (Amoako-Agyei, 2009).

أما كل من، (Doody & Doody, 2012) فينظرون إليها على أنها مقدرة القادة على تعزيز روح المشاركة بتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة بشكل توافقي للوصول الى تحويل أوضاع المنظمات من حالتها القائمة الى الحالة المستقبلية المنشودة، وتعرف بأنها جميع الخطوات التي يقوم بها القادة من أجل إيجاد فعالية إدارية قادرة على احداث التغييرات في السلوكيات الفردية والتي بدورها تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية" (Wagner & Hollenbeck, 2014, 59).

كما وينظر الى تعريفها على أنها العملية الإدارية ذات الفعالية التي تساهم في تغيير سلوكيات الأفراد التابعين للقائد في المنظمة بشكل يحقق الأهداف المنشودة، ولها الأثر الإيجابي في تجاوز الاهتمامات الفردية وتوجيهها نحو مصلحة المنظمة (Trmal et al, 2015)، أو أنها أسلوب القيادة القائم على دعم الأتباع وإيجاد الدعم اللازم من خلال التأثير المثالي لضمان الوصول الى النتائج المرجوة في تحقيق الأهداف 2017 (Wu & Parker)، في حين عرفت حديثاً بأنها عملية إدارية ونمط قيادي ملهم يزيد من تعظيم التحدي في نفوس القادة وأتباعهم للوصول الى أعلى مستويات الدافعية والتمكين بشكل يضمن خلق حالة من التحدي وبذل قصارى الجهود لتحقيق الأهداف (Dinkmeyer, 2019, 49) أما Epps 2020 فينظر إليها على أنها الموازنة بين القدرة على التغيير والقدرة على تحقيق الأهداف من خلال تحويل الأتباع إلى أفراد قادرين على إرساء قواعد النجاح للمنظمات.

وفي السياق ذاته عرفت القيادة التحويلية بأنها الدافعية نحو إيجاد التغيير القائم على استئارة أفكار العاملين ودعمهم وتمكينهم بشكل مثالي للقيام بالمهام المناطة بهم بشكل مختلف وبطريقة تتسم بالإبداع (Kiplagat, 2020) ، أو أنها أسلوب اقناعي يمكن اتباعه من قبل القادة يهدف الى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل يتسم بالإيجابية بما يضمن التغيير (Bastari (2020)، واستناداً الى التعريفات السابقة فإن الباحث ترى في تعريف القيادة التحويلية على أنها قدرة القادة في التأثير في سلوكيات الآخرين من الأتباع باعتبارها نمط قيادي مميز لهؤلاء القادة والتي تسهم بدورها في إيضاح رؤية وأهداف المنظمة المستقبلية على نحو سليم، وتشجيع الأفراد على المشاركة في إعادة صياغة الرؤية والرسالة والأهداف طويلة المدى، وإعادة تعريف الأهداف بما يضمن لها الواقعية والقابلية للتحقيق بشكل يغير من الواقع الملموس الى واقع آخر مرغوب به.

4.1.2 خصائص القيادة التحويلية

تنفرد القيادة التحويلية في العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من أنواع القيادة الأخرى، حيث تعود القيادة التحويلية بجذورها الى نظرية الخصائص الوظيفية والتي ترتبط بنظرية التبادل الاجتماعي (Yizhong et al. 2019)، أخذاً بعين الاعتبار ثلاثة أنواع من التبادل الاجتماعي والمتمثلة في كل من الدعم التنظيمي المتصور، وتبادل الأعضاء الرئيسيين في المنظمة، وتبادل أعضاء الفريق (2012 Ishikawa)، ويشير البعض الى أن خصائص القيادة التحويلية تتمحور في توظيفها للوصول الى الأمن الوظيفي للأفراد (Sadeghi&pihie, 2013)، إضافة الى أنها تلعب دور جوهري في إيجاد المصلحة المتبادلة في الاستثمار الأمثل في التوظيف من جانب صاحب العمل او القائد والموظفين مما قد يؤدي الى إدراك الحاجة الى مثل هذه الاستثمارات التي تؤدي الى التميز ونجاح المنظمات (العزة و أبو حسين. 2020)

وتستمد القيادة التحويلية خصائصها من خصائص قادتها والتي تميزه عن القادة الآخرين، اذ لا بد من أن يتمتع هؤلاء القادة في العديد من الخصائص لكي يكونوا تحويليين من الدرجة الأولى بحيث يجب أن يتمتعوا بتقبل الذات والآخرين عبر ما يمتلكونه من قيم ومثل عليا يتم الالتزام بها لترجمة الاقوال الى أفعال وتصرفات سلوكية محددة (Morden, 2017, 198)، إضافة الى أنهم لابد بأن يتسموا في تحمل

المخاطرة عبر قيامهم باحتساب درجات المخاطرة التي ترافق التغيير والعملية التحويلية (Purvanova et al., 2006; Han & Oh, 2020) كما ولا بد منهم بأن يقوموا بالتواصل بشكل فعال من خلال مهاراتهم الطموحة والعمل على تحقيق الأحلام التي تراودهم إزاء منظماتهم (Nielsen et al., 2008; Cote 2017). إضافة الى ذلك لا بد من أن يتمتعوا بميزة الإحساس في الآخرين من خلال تحقيق حالة من الانسجام الفكري وإيجاد روح التعاون بين جميع الأتباع (Abelha et al., 2018)، والتمتع بقدر كافي بالقدرة على التركيز والتنبه للآخرين عبر قدرتهم على الانصات وادراكهم للظروف المحيطة وتعاملهم مع المواقف المحتملة (Lee, 2018).

ويرى البعض الى أن خصائص القائد التحويلي تتمثل في الديناميكية المستمرة وعدم الاستقرار المؤدي الى تأخير بعض الأعمال والحيلولة دون تطوير الأعمال بشكل استباقي، وقيامه في العمل على صياغة رؤية المنظمة ورسالتها بشكل واضح وبشكل يمكن ايصالها للآخرين. كما ومن خصائصه الرئيسية القدرة على احداث المشاركة الفعالة التي تتم من خلال اشراك الآخرين في مواجهة وحل أي مشكلات قد تواجه منظماتهم (Lee et al., 2018). كما ولا بد من القائد التحويلي بأن يقوم بالتركيز على التأثير الإيجابي في الآخرين وإيجاد قناعة تامة فيهم موجهة نحو أعمالهم (Yizhong et al., 2019)، إضافة الى امتلاكه القدرة على قيادة طموح المنظمة وإيجاد حالة التغيير المناسبة للمنظمات، والسعي في تطوير نماذج أعمال مستحدثة والعمل على اختبارها بشكل يحقق الواقعية (Wang 2020)

وعليه يرى الباحث في هذه الخصائص على أنها العامل المشترك لنجاح القيادة التحويلية على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأفراد والقادة بحد ذاتهم، حيث أن لهذه الخصائص العلامة الفارقة لنجاح منظمة دون سواها في البيئة التي تعمل فيها، اذ أن التزام المنظمة في تحقيق أهدافها بشكل يحقق لها النجاح والاستمرارية والازدهار يعني أنها توصلت الى مفاتيح النجاح الكامنة في هذا النوع من القيادة، وعليه فإن دأب المنظمات الى اللجوء للقيادة التحويلية تعد حاجة ملحة في عصرنا الراهن.

5.1.2 الحاجة الى القيادة التحويلية وأهميتها

نتيجة لما توصل اليه الباحثون والممارسون لأساليب وأنماط القيادة المختلفة أصبحت الحاجة الى القيادة التحويلية من أبرز ما تركز عليه المنظمات والدراسات في وقتنا الراهن، حيث تأتي أهمية هذا النمط

من القيادة لما له من قدرة تأثيرية على زيادة التزام الأفراد في أهداف منظماتهم، حيث يميل القادة في إشراك أتباعهم بغية توحيد الجهود الرامية الى تحقيق الأهداف عبر التحفيز والتمكين اللازمين (Delegach et al., 2018; El Toufaili, 2017) كما ويمكن أن تظهر أهمية القيادة التحويلية بما تشكله من علاقة ثنائية يتبادل فيها كل من القادة وأتباعهم كأطراف رئيسية بما يزيد من مستوياتهم ذات البعد الأخلاقي ودمج المصالح بشكل يضمن تحقيق الأهداف (Gulluce et al., 2016).

ويؤكد كل من Lorinkova & Perry (2019) على أن أهمية القيادة التحويلية تكمن بدورها في تعزيز الوعي لدى الأتباع المرؤوسين في نتائج أعمالهم عبر التوجيه والتحفيز من قبل قادتهم فيما ذلك تجاوز أي مصالح ذاتية ووضع مصلحة المنظمة نصب أعينهم، في حين يرى البعض أن أهمية القيادة التحويلية تنبع في زيادة مستوى إدراك الأتباع في رؤية ورسالة وأهداف منظماتهم مما يعني أنها ستقوم كحلقة وصل بينهم وبين قادتهم إزاء الإيجابية في علاقات العمل والمساهمة في تحقيق المستقبل المشرق لمنظمتهم (2020 Siangchokyoo et al.)، وتأتي القيادة التحويلية كخيار نموذجي لإقامة الهيكلة التنظيمية وتحسين المشاركة الابتكارية في الرؤيا والأهداف والقيم على حد سواء مما يزيد من الجانب الإبداعي والتعاوني بين جميع أطراف المنظمات المتمثلة في القادة والأتباع من الموارد البشرية على حد سواء (Le & Lei 2019)، حيث يمكن أن تلعب القيادة التحويلية دوراً هاماً في ضمان نجاح العلاقات الناشئة بين هذه الأطراف من خلال التركيز على التحول السريع نحو الأفضل (Farahnak et al., 2020).

وتأسيساً على ما قد سبق توفر القيادة التحويلية أسلوب مثالي للتغيير والتطوير في المنظمات عبر تيسيرها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى والأهداف قريبة المدى من خلال ما يقوم به القادة في سد الفجوة بين الواقع الملموس والمستقبل المأمول في هذه المنظمات (Zuraik & Kelly 2019)، كما وتكمن أهمية القيادة التحويلية بالنسبة للمنظمات تسهم في تحسين علاقات العمل بين القادة والأفراد وتحسن من بيئة المنظمات الداخلية، وتساعد على تعزيز التزام الموظفين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة الى أنها تؤثر بشكل كبير على طبيعة العلاقات في المنظمة على نحو إيجابي، وتسهم الى حد كبير في تحسين مشاركة الأتباع في وضع الأهداف وتحقيقها (Farahnak et al., 2020) إضافة الى أنها تزيد في منح الصلاحيات وتمكين العاملين على نحو فعال، وتضع مصلحة المنظمة أولوية وغاية لا بد من

الوصول اليها من خلال التحفيز والتشجيع للأفراد. كما وتعتبر أداة فعالة لإعادة الهيكلة التنظيمية في المنظمات ووسيلة ناجحة للتغيير يمكن الاعتماد عليها للوصول الى الأهداف المرسومة (Gulluce et al., 2018).

في حين يرى الباحث الى أن الحاجة الى القيادة التحويلية تعد من أهم المتطلبات العصرية في بيئة الأعمال الحديثة لما تحدثه من فروقات تنبع عن أهميتها وخاصة في المنظمات التي تعتمد أساليب القيادة التقليدية والتي يمكن أن تواجه العديد من التحديات والعقبات إزاء مسيرة أعمالها والتي من أبرزها الهياكل التنظيمية التقليدية ومقاومة التغيير ، والمصالح الفردية وغيرها .

6.1.2 الأهداف الخاصة بالقيادة التحويلية

للقيادة التحويلية العديد من الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلالها في المنظمات، حيث ابرزت العديد من الأدبيات السابقة الكثير من الأهداف التي تدعم نطاق تنفيذها والتي تبرر اللجوء اليها من قبل القادة أو المدراء في المستويات العليا والتي غالباً ما تلقى على عاتق هؤلاء القادة فيها اذ ما تناسب مع شخصيته بغية تغيير السلوكيات والقيم والخصائص الموجودة لدى الأفراد الأتباع (Andriani et al., 2018).

من هنا يمكن ايجاز هذه الأهداف بالآتي :

1. مواجهة المخاطرة : تهدف القيادة التحويلية بما تشتمل عليه من خصائص في مواجهة المخاطر المصاحبة لحالة عدم الاستقرار البيئي، وتسهم في إيجاد الحلول لأي مشكلات قد تواجه المنظمة إزاء عملها في هذه الحالة (Shafique & Kalyar 2018)
2. تعزيز الدافعية :حيث تلفع القيادة التحويلية في المساهمة بتحديد كل من أهداف المنظمة ورؤيتها ووضع السبل الكفيلة لاقناع الموظفين من قبل القادة وتحفيزهم نحو تحقيق هذه الأهداف (Andriani et al., 2018)

3. تحقيق الأهداف التنظيمية: إذ أن للقيادة التحويلية دور كبير في توجيه الافراد نحو تحقيق

الأهداف وتحسين نظرة القادة الى اتباعهم عبر تحديد دور كل فرد منهم، والعمل على تجنب

التضارب في هذه الأدوار (Manik, 2016).

4. دعم عمليات التغيير التنظيمي: إذ أن القيادة التحويلية تدعم من مشاركة الموظفين في

عملية التغيير وتجعل منهم أقل مقاومة للقرارات الصادرة عن القادة مما يريى الفرصة الى

تنفيذ التغيير عبر تعزيز شعور الافراد بأن لهم دور في صنع القرارات المختلفة

(Alqatawenh, 2018).

5. إيجاد التوازن في المصالح: حيث تهدف القيادة التحويلية في إيجاد الدمج بين مصالح الافراد

ومصلحة القادة والمنظمة ككل بشكل يساهم في اشباع حاجاتهم المعوية وتشعرهم بالاستقامة

والالتزام التنظيمي (Baškarada et al., 2017)

7.1.2 الفوائد المرجوة من القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية العديد من الفوائد المرجوة من تطبيقها على مستوى المنظمة وأفرادها، حيث

لا زال هنالك جدلاً علمياً حول مزايا وفوائد هذا النوع من أنماط القيادة المتعارف عليها والتي برز دورها

خلال الآونة الأخيرة جراء تبنيها من قبل العديد من المنظمات العالمية (Lanaj et al 2016)، وعليه فإن

القيادة التحويلية يمكن أن تساعد المنظمات على تطوير أساليب ونماذج أعمالها عبر النظر عن كتب

للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها ورصدها (El Toufaily 2018)

إضافة الى أنها تحقق نوع من التكامل بين قادة المنظمة وأتباعهم عبر استثارتهم فكرياً وإلهامهم

وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة (Dartey Baah, 108.2016). كما وتكمن الفائدة العظمى من

القيادة التحويلية في قدرتها كأداة فعالة للقيادة في تحقيق علاقات إيجابية تولد الرضا لدى موظفي المنظمة

بكافة مستوياتهم (Manik, 2016).

ويؤكد بعض الباحثين على أن القيادة التحويلية تعد من الأنماط الأكثر ملائمة للمنظمات حال

مرورها في الأزمات، حيث تركز بكل عناصرها على الاعتبارات الفردية لدى العاملين وترصد مدى مشاركتهم

في أحداث الفعالية التنظيمية في هذه الظروف، إضافة إلى أنها تعتبر مصدراً مهم في تحديد هويتهم التنظيمية، وتعزز من قدراتهم حيال التعامل مع التغيرات الديناميكية التي تشهدها منظماتهم جزاء هذه الظروف (Dong et al., 2017). كما ويمكن أن تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تحسين الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة وبشكل يتسم بالإيجابية (Flemming & Flemming, 2017). حيث أنها تسهم في انشاء علاقات العمل وتحسن من توزيع الأدوار مما يؤدي بدوره الى تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستويات دافعتهم نحو انجاز أعمالهم بالمستويات المطلوبة بشكل يتناغم مع الأهداف (Viator, 2001).

وفي السياق ذاته تدعم القيادة التحويلية ثقافة الابتكار والابداع في المنظمة بشكل ملحوظ نتيجة تركيزها على رفع مستوى قدرات ومهارات العاملين، وتزويدهم في المعارف التي تساعدهم على فهم أيديولوجية المنظمة وتأخذ بيدهم نحو التغيير وتدعم من خبراتهم إزاء الريادة مما ينعكس بالإيجاب على ما تقدمه المنظمة من خدمات أو منتجات (Adiguzel, 2019)، ويذهب آخرون في وصف فوائد القيادة التحويلية باعتبارها أداة استثمارية خاصة تتناول العنصر البشري في المنظمة من خلال النظر اليه على أنه أصل من أصولها وأن هذا الاستثمار يعود بالنفع عليها عند تحقيق الأهداف مما يسهم بدوره في تحسين دعم قرارات العمل وآلياته المختلفة (Aga et al., 2016). من هنا فإن القيادة التحويلية يمكن النظر اليها على أنها أداة اتصال تتميز بالكفاءة وتزيد من قدرات مشاركة المعلومات بين الموظفين بكل اقتدار (2017) (Xiao et al.,)، إضافة الى أنها تعد منهجاً ومشكاة تنير للأفراد طريقهم نحو تنفيذ رؤية المنظمة وأهدافها ورسالتها في عتمة بيئة العمل ذات التعقيدات الكبيرة وحالات عدم التيقن المشهودة (Lanaj et al. 2016). كما ويمكن النظر الى فائدة هذا النوع من القيادة في قدرتها على أحداث التغيرات الجذرية في ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمية عبر تشجيعها الافراد باستمرار على الخروج بأساليب عمل جديدة وحلول لمشكلاتها القائمة بطرق إبداعية بعد الفهم السليم لحاجاتهم وميولهم ومساعدتهم للوصول الى حالة من التوازن التنظيمي (Blanchard, 2018:125).

وترى الباحث بعد النظر الى ما تقدم أن فوائد القيادة التحويلية يمكن أن تتمثل باعتبارها أداة تطويرية لأساليب ونماذج الأعمال الحديثة في المنظمات، وأداة رصد واستشعار للتغيرات البيئة المحيطة في المنظمات، إضافة الى أنها وسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة بشكل يضمن التكاملية، وطريقة علمية

ومنهم يسهم في تحقيق العلاقات الإيجابية في المنظمات، ويمكن النظر إليها أيضاً على أنها مولد أساسي للرضا الوظيفي والذي بدوره يسهم في تعزيز قيم الانتماء والولاء لدى الأفراد ونمط ملائم لقيادة المنظمات أثناء مواجهتها لأي أزمات، حيث يعتمد على القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي الكلي بجميع أشكاله وأنواعه بشكل كبير بحيث يمكن اعتبارها بأنها محرك أساسي للأفراد من خلال ما تشجع عليه من تمكين وتوزيع للصلاحيات، وأداة استرشادية يمكن الاعتماد عليها في إيضاح رؤية ورسالة وأهداف المنظمات، ودالة استثمارية يمكن الاعتماد عليها عند الاستثمار بالموارد البشرية واعتبارها كأصول في المنظمة، ووسيلة اتصال ناجحة تضمن التشاركية بين جميع وحدات المنظمة وأنها مولد رئيسي للأفكار الجديدة الإبداعية والابتكارية والريادية في المنظمات.

8.1.2 محددات القيادة التحويلية ومعوقاتها

كما تم إيراد فوائد تبني القيادة التحويلية في المنظمات فإنه لا بد من أن تواجه هذه القيادة العديد من المحددات الخاصة أثناء تطبيقها، حيث تقع مسؤولية القادة في المنظمات في توفير السبل المناسبة لتوجيه أتباعهم إذ أن عدم الفهم السليم من قبلهم لرؤية المنظمة ورسالتها أو ظهور جوانب الضعف في ادراكهم يعيق من تنفيذ القيادة التحويلية ويحد من الوصول إلى فوائدها المرجوة (Le 2019 & Le)، إضافة إلى ذلك فإن أحد المعضلات التي تواجهها أيضاً عدم توفر الموارد البشرية اللازمة ومحدوديتها في المنظمات مما يؤدي في شح القدرات والمهارات ويؤثر على عملية سير الأعمال برمتها (Gill & Mathur, 2007)

إضافة إلى ذلك يمكن أن تشمل المعوقات على عدة جوانب أخرى لعل من أبرزها وجود محددات ثقافية لدى الأفراد والتعنت بالآراء والهويات التنظيمية مما قد ينشأ ضعف في عمليات الاتصال والتشاركية بين كل من القادة والأتباع (Frooman et al., 2012). كما وأن عملية التحول والتغيير تتطلب وقت كافٍ للتنفيذ إذ أن التسرع في بعض المواقف من قبل القادة يؤدي إلى بعض الفشل في مهامهم نحو تغيير سلوكيات منظماتهم وأفرادها (Singh et al. 2016). كما ويشير آخرون إلى أن قدرة القائد التحويلي على حل المشكلات ومواجهة التحديات تلعب دوراً هاماً في إرساء مبادئ القيادة التحويلية والتي تتطلب بطبيعة الحال إلى مهارة قيادة الآخرين وفهم وجهات نظرهم، إضافة إلى أن عدم وجود الخبرة اللازمة لدى هؤلاء القادة

يتيح الفرصة الى الحد من صلاحيات الافراد (Mohamad et al., 2014)، ويؤثر بالسلب على رؤية المنظمة ككل ويثير حالة من عدم الاستقرار لدى العاملين مما يبرئ الفرصة الى ارتفاع معدل الدوران الوظيفي. (Malik et al.2017).

إن عدم إحكام السيطرة على عناصر القيادة التحويلية يؤثر بالسلب على المنظمات، ويسهم في ضياع الفرصة للتغيير والتحول نحو الأفضل، إذ أن عدم المعايير المتنوعة التي تواجه المنظمات قد تسهم في الحد من التحسين الشمولي لها (Mohamad et al., 2014)

من هنا فإن الباحث ترى بأن محددات القيادة التحويلية تتجلى ربما في التطور التكنولوجي في شتى المجالات والميادين والانتقال المتعدد للأساليب والانماط القيادية المختلفة والتي قد تتأثر بوجود ضعف في عملية التواصل والتشاركية في العمل، بالإضافة الى وجود قصور في عملية بناء فرق العمل، وضعف التفاعل بين القائد وأتباعه، وانعدام الرغبة في التغيير ومقاومتها من قبل الأفراد، وعليه يمكن ذكر الإشارة الى أهم هذه المحددات على أنها عدم الفهم الدقيق لجوهر القيادة التحويلية ومبادئها، إضافة الى الشح في الموارد البشرية وعدم كفايتها لاتمام عملية التحول وما تواجهه من معوقات ثقافية لدى الافراد العاملين في المنظمة، إضافة الى ما قد تؤدي من السيطرة المطلقة من قبل القادة مما يؤدي الى انخفاض التمكين والابداع وانعدامهم وعدم امتلاك القادة لبعض المهارات اللازمة والاساسية للقيادة التحويلية، وعدم ادراك العاملين لرؤية ورسالة وأهداف منظماتهم وفهمهم معوقات ثقافية لدى الافراد العاملين في المنظمة، إضافة الى ما قد تؤدي من السيطرة المطلقة من قبل القادة مما يؤدي الى انخفاض التمكين والابداع وانعدامهم وعدم امتلاك القادة لبعض المهارات اللازمة والاساسية للقيادة التحويلية، وعدم ادراك العاملين لرؤية ورسالة وأهداف منظماتهم وفهمهم المنطقي لها.

9.1.2 أبعاد القيادة التحويلية

لا زالت القيادة التحويلية من العلوم التي يتم البحث فيها ودراستها لوقتنا الحاضر لما تشكله من نهج سلوكي يعكس قيم المنظمات ومحاولاتها للتغيير والوصول الى درجات عالية من النجاح بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء ضمن البيئة العاملة فيها، وعليه فقد تمت الإشارة إلى أبعاد القيادة التحويلية في الكثير

من الدراسات السابقة ذات الصلة والتي أسهبت في وصف هذه الأبعاد وبيانها وشرحها على أمل الاتفاق على أبعاد محددة ولكن أدى اختلاف وجهات النظر الى وجود جدل علمي قائم حول هذه الأبعاد وماهيتها وطبيعتها، وعليه فإن الباحثة ستقوم في عرض هذه الأبعاد ومحاولة ايضاحها في هذا الجزء من الدراسة.

التأثير المثالي

يعد التأثير المثالي جزءاً لا يتجزأ من القيادة التحويلية والذي يعني بأن يقوم القائد في منظّمته في التأثير بالآخرين من خلال العديد من الأساليب المعتمدة على مهاراته مثل التوجيه والتشجيع والتحفيز والتغيير في سلوكيات الأفراد وتعزيزه لبعض القيم والعادات التي بدورها تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحويلها للأفضل (Sadeghi & Pie, 2012)، إذ أن القائد يعد قدوة للأتباع والذي يجب أن يتسم بخصائص ومهارات معينة تمكنه بالتأثير فيهم بشكل إيجابي وبأساليب ممنهجة، وعليه فقد وردت العديد من التعريفات إذ عرف (العزة و أبو حسين. 2020) التأثير المثالي بأنه الجاذبية التي يتمتع بها القادة والتي تنم عن امتلاكهم للرؤية والاحساس برسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها بما يضمن تركيزهم على بث الروح المعنوية في ذوات الآخرين من الأفراد، في حين عرفه آخرون بأنه البعد الكاريزمي والذي يضمن التأثير الأخلاقي في ذوات الآخرين ويجعل لديهم إحساس بالمهام ويغرس في نفوسهم قيم الاحترام والثقة والفخر في إنجازها (Nyokabi et al., 2017)، إضافة الى أنه يمكن النظر اليه على أنه جميع الجهود التي يقوم بها القائد لكسب ثقة الأفراد وتقديرهم بما يجعل منهم قابلين لأي تغيير شمولي في منظماتهم ويخفف من مقاومة التغيير الناشئة لديهم (Lan et 2019. al)، وبالنظر الى التعريفات السابقة، ترى الباحثة في تعريف التأثير المثالي على أنه حزمة من الإجراءات التي يقوم بها القائد تجاه الأفراد بشكل يعكس به رؤيته ورؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية مع إيلاءه جل الاهتمام لقيمهم وهوياتهم مما يحذو به توطيد أواصر الثقة المتبادلة وتحسين الجو العام لقبول التغيير الشامل المنشود.

أهمية التأثير المثالي:

يعد بعد التأثير المثالي من أهم الأبعاد الخاصة للقيادة التحويلية، حيث يمكن الإشارة اليه على أنه جميع ما يمتلكه القائد التحويلي من قيم وسمات وخصائص تشجع الأفراد التابعين له ينفذون ما يمل

عليهم بكل قناعة (Anwar & Balcioglu, 2016)، إضافة الى ذلك تكمن أهمية التأثير المثالي في أنه أداة ووسيلة تسهم بشكل كبير في ترجمة حكمة القادة على تعزيز الولاء والانتماء بدرجات عالية لدى الآخرين (Abushawish et al., 2013)، وعليه فإن التأثير المثالي يسهم في تبني الأفراد في المنظمات للقيم والأهداف والسلوكيات التي تجعلهم منفتحين أكثر على نمط القيادة المتبع فيها مما يؤدي الى توليد القناعة الكافية لديهم بأهداف المنظمة ويساعد في بناء الثقة والإيمان بها (Guhr et al., 2019).

وعليه فإن التأثير المثالي للقادة التحويلين يتمثل بشكل واضح في سماتهم وصفاتهم الشخصية نتيجة ما يتمتعون به من القدرة على التعبير العاطفي (Anwar & Balcioglu, 2016)، إضافة الى ذلك فإن أهمية التأثير المثالي تبرز في تعزيز قدرة الأفراد في المنظمة ككل على تحمل المخاطرة (Griffith, 2019). كما ويرتبط التأثير المثالي بشكل وثيق في رؤية المنظمات اذ تلعب الرؤية الواضحة في تحسين مسار تحقيق الأهداف التنظيمية ويسهم بشكل فعال في بناء القاعدة الجوهرية لأي مهام في المستقبل والتي تسهم في تمكين القادة على الحصول على المزيد من الالتزام من قبل الأفراد التابعين لهم (Zaraket, 2018).

وينتج التأثير المثالي نتيجة خبرات القادة ودأبهم في احداث التواصل المستمر مع الآخرين مما يؤدي بدوره الى تحقيق التعاون وجعل روح الفريق هي السائدة في منظماتهم (Wabwire, 2018). كما ويسهم التأثير المثالي في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمات بنظرة شمولية متكاملة (Ahmad & Saad, 2020)، وعليه فإن خبرات قائد المنظمة تلعب دوراً محورياً في تحسين تحقيق أهداف القيادة التحويلية (Murage, 2017)، كما ويمكن الإشارة الى أهمية التأثير المثالي باعتباره غاية سامية يسعى اليها قادة المنظمات اذ أن التأثير المثالي المرغوب به يتمثل في تقديم الحلول للأفراد ودعمهم والاصغاء اليهم بشكل مستمر (Nyokabi et al., 2017) وفي السياق ذاته فإن التأثير المثالي يعد مفتاح نجاح للقيادة التحويلية، وأن القيام به كعملية تحقق الإيجابية التأثيرية في الآخرين وتمهد الى تحويل الأفراد في المنظمات وتزيد من ادراكهم مما بدوره يؤدي الى تغيير سلوكياتهم بشكل أفضل (Galli, 2019). كما ويمكن للتأثير المثالي أن يذلل من عقبات مقاومة التغيير الناتجة عن التحول التنظيمي في المنظمات (Abushawish et al, 2013)، وأخيراً يرى البعض كما تقدم أن التأثير المثالي يسهم في تفسير مدى التأثير في سمات الآخرين وشخصياتهم على نحو فعال (Wabwire 2018).

من هنا ترى الباحثة الى أن أهمية التأثير المثالي تكمن في جعل القادة قدوة يمكن الاحتذاء بها من قبل الأتباع مما قد يحقق للمنظمة المنفعة الفردية والجماعية عبر تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الفردية.

ويرى الباحث أن أهمية التأثير المثالي تتمثل في دعم التزام العاملين في المنظمة برؤيتها وأهدافها ورسالتها وغاياتها، ومدى اسهامه في بث الروح المعنوية ذات الحماسة العالية لدى الأفراد وتعزيزه من ثقة الأفراد في ذواتهم ويسهم في تغليب المصلحة الجماعية على الفردية وتعزيزه لقيم الثقة بالنفس والتقدير والفخر، حيث يلعب دور هام في تغيير سلوكيات الأفراد للأفضل من خلال إيجاد القيمة لأعمالهم، ويمكن اعتباره وسيلة فعالة للتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة والذي بدوره يحسن من فرص تغلب العاملين على مقاومتهم للتغيير المنشود ونتيجة لما تقدم فإن التأثير المثالي يعد حجر أساس في عملية القيادة التحويلية وأحد أبعادها الرئيسية.

الاستثارة الفكرية

ينظر الى الاستثارة الفكرية على أنها أحد عناصر القيادة التحويلية الرئيسية، اذ يمكن الإشارة الى مفهومها على أنها جميع ما يقوم به القادة في المنظمات لتعزيز قدرات أتباعهم على التفكير الناقد والبناء في حيز عملهم بالمنظمة (Orabi, 2016) ، كما وتعد الاستثارة الفكرية عاملاً تشجيعياً وتحفيزياً للأفراد لزيادة مهاراتهم الفكرية وتعزيزها بغية حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل (Chan et al., 2019)، في حين يمكن النظر اليها على أنها جميع الأساليب والطرق الجديدة العصرية التي تتسم بالابداع والتي يقوم القائد في غرسها في نفوس الأتباع من الأفراد وذواتهم (Suifan & Al-Janini, 2017)

وقد وردت العديد من التعريفات الخاصة للاستثارة الفكرية في الأدبيات السابقة، حيث لا يوجد تعريف موحد شامل وكامل لها، وعليه يمكن تعريف الاستثارة الفكرية على انها هي جميع ما يقوم به القادة في المنظمات بغية زيادة ذكاء الأفراد ومهاراتهم العقلية مما يجعلهم مؤهلين لحل المشكلات بكل كفاءة ، وعلى انها العناية الواجبة التي تترتب على القادة في تأهيل الأفراد التابعين بما يجعل منهم أفراد يتسمون بالانسيابية والمرونة في حل المشكلات التي قد تواجه منظماتهم(العزة و أبو حسين. 2020)، إضافة الى تعريفها على أنها العملية المنتظمة التي يتم من خلالها زيادة خبرات العاملين وتجدد من معارفهم المتنوعة

مما يعزز من قدرتهم على حل المشكلات والتفكير بطريقة ديناميكية (Alsayyed et al., 2020) ، ويرى الباحث في تعريف الاستثارة الفكرية بناءً على ما تقدم على أنها ذلك السلوك القيادي الذي قد يتمتع به القادة في المنظمات والذي يتم من خلاله تشجيع العاملين معهم في تغيير طرق وأساليب تفكيرهم حيال حل المشكلات بمنظور ابداعي وابتكاري بشكل يحقق الأهداف التنظيمية، ويعزز القدرات على مواجهه أي تغييرات بيئية.

أهمية الاستثارة الفكرية

تنبع أهمية الاستثارة الفكرية من قدرة القادة على القيام بتوليد الأفكار والأساليب والأدوات الفعالة والناجعة والتي تمكن فرقهم وأتباعهم من انجاز المهام المناطة بهم بالمستويات المرغوب بها (Alsayyed et al., 2020) ، في حين تكمن أهمية الاستثارة الفكرية في ما قد تلعبه من دور جوهري في الوصول الى تحقيق الأهداف وانجازها عبر الاعتماد على الممارسات المنطقية والعقلانية تصدر من قبل القائد (2020 Bosselut, et al.)، أما (Pongpearchan.2016) فإنه يشير الى أن للاستثارة الفكرية أهمية ضمنية وصريحة تتجلى في مساهمتها في اتاحة الفرص للأفراد في المنظمة من خلال تطويع وتسخير ظروف منظماتهم للأوضاع الراهنة ومما يؤدي الى إيجاد التكيف مع البيئة المحيطة لها على نحو فعال وملمس (Ding & Lin, 2020).

وتلعب الاستثارة الفكرية دوراً هاماً في إيجاد القدرات الإبداعية لدى الافراد بشكل ملحوظ، حيث أنها تساعد على تشجيعهم في القيام بوضع حلول لأي مشكلات قد تواجه منظماتهم (Ahmad et al., 2017). كما وتسهم أيضاً في إيجاد المناخ التنظيمي والذي يسهم بدوره في زيادة شعور الأفراد في الاستقرار الوظيفي والأمان داخل منظماتهم العاملين فيها (Al-Obthani & Ameen (2019)، في حين يرى البعض الى أن أهمية الاستثارة الفكرية تؤدي دور رئيس في نجاح المنظمات وضمان الموقع التنافسي المنشود من خلال تطوير مهاراتهم إزاء حل المشكلات بطرق إبداعية (Teymournejad & Elghaei, 2016) في حين أنها قد تزيد من أواصر التفكير الإبداعي ، (الخلاق (Al-Quraan, (2016)، وتحسين ادراكات الآخرين في ما قد تتعرض له منظماتهم من مشكلات او ظروف طارئة (Jiang et al., 2017)

وعليه يرى البعض الى أن أهمية الاستثارة الفكرية في المنظمات تتجلى في مدى اسهامها في توجيه الأفراد ومد يد العون اليهم من خلال الإجابة عن استفساراتهم وأسئلتهم حيال أي معتقدات أو أنماط تفكير معينة (Pongpearchan, 2016)، ومدى مقدرتها على مساعدة القادة على ممارسة المحاكاة الفكرية في ارشاد الأتباع وتثيir لديهم الدافع نحو التغيير للأفضل بطريقة إبداعية، وتمكينهم على تقييم الرؤية ومدى تحقيقها بالنسبة للمنظمات مما يؤدي بطبيعة الحال الى نجاحها في ظل البيئة ذات التعقيد العالي (Vashdi et al., 2019)، حيث تلعب دور كبير في تنمية أسلوب المشاركة بدى القادة والأتباع في حل المشكلات من خلال الرؤى والسلوكيات المشتركة فيما بينهم (Li et al., 2019)، إضافة الى تمكين القادة من إيجاد مناخ تنظيمي جذاب يعزز من الاستثمار في رأس المال الفكري وتنظر اليه كأصل يمكن بأن يعود عليها بالنفع والفائدة (2019, Chan). وبالتأكيد على ما تقدم يرى الباحث في الاستثارة الفكرية على أنها أسلوب وطريقة لتسهيل قبول أهداف المنظمة ورؤيتها من قبل الأتباع مما يزيد من أداء المنظمة ككل، اذ أن إيضاح الرؤية وتوفير جميع الموارد لتحقيق الأهداف يعد من أبرز متطلبات الاستثارة الفكرية والتي تعتبر عنصر مكوناً في القيادة التحويلية.

الدافع الإلهامي .

تعد الدوافع الالهامية من نتاج البحث المعمق في القيادة التحويلية والتي تم التوصل اليها كأحد الأبعاد الرئيسية لها، اذ أن هذا الدوافع الالهامية تشير الى التحديات والروح التنافسية لدى الأفراد في المنظمات (Alqatawenh 2018)، وعليه فإن الدوافع الالهامية تسلط الضوء على تصرفات القادة وسلوكياتهم ومدى تأثيرها في الأتباع (Susilo 2018)، اذ أن الدافعية الإلهامية تسهم بشكل كبير في إيجاد الفريق الواحد من ذوي الروح الحماسية والمثالية مما يساعد على دفع العملية الإدارية والتشغيلية برمتها في المنظمة (Shafi et al., 2020). من هنا فلا بد لنا من مراجعة التعريفات الخاصة بالدافع الالهامي على أمل الوصول الى تعريف يتسم بالشمولية إذ عرفه Barling (155,2000) بأنه العملية الإدارية ذات الطابع القيادي والتي يتم اللجوء اليها لإثارة العاطفة والمشاعر لدى الافراد العاملين من قبل القادة، بشكل يعزز ايمانهم وانتمائهم لرؤيته وعقيدته في بيئة المنظمة، في حين ينظر اليه بأنه الالهام المتبع من قبل القادة والهادف الى تحفيز الأتباع من المرؤوسين من خلال زرع روح التحدي والمنافسة في ذواتهم مما يؤدي الى إيجاد

علاقات قوية بين الموظف والقائد وتعزيز رتم الاتصالات للتوصل الى قيم مشتركة فيما بينهم (Barling, 2000, 155).

كما يرى Diaz- Saenz (2011.02) بأنه عملية الحفز الذاتي من قبل القائد للآخرين من خلال تعريفهم بمعنى التحدي الحقيقي، ويتم من خلالها تحويل المنظمة عبر إيجاد الاتصال الفعال وتكوين الروابط الثقافية في المنظمة (Shelton 2012)، في حين يعتبر الدافع الالهامي على أنه القيمة المثلى للقادة في منظماتهم والساعية قدماً في تحفيز الأتباع وجعلهم يقومون بتغليب المصلحة الجماعية بكل تفاؤل ونشاط (Roueche et al., 2014 (178)، وعليه يرى (Hawkins , 2017) بأنه الوصول لحالة مستقبلية تتضمن البدائل المرغوب بها من خلال اتاحة المشاركة الفعالة للأفراد التابعين في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال حشد الهمم وتوحيد الجهود بغية الوصول الى قيادة تحويلية ناجحة تسهم في التغيير الفعلي للمنظمة، ومن هذا المنطلق يرى الباحث بتعريف الدوافع الالهامية بناءً على ما تقدم على أنها قدرة القادة في المنظمات على وضع تصورات واضحة حول رؤيتهم بشكل جذاب والموجهة نحو مستقبل الهيئة بحيث تهدف إلى إيجاد الأداء العالي والفعال بما يحقق الأهداف المنشودة وبشكل موحد.

أهمية الدوافع الالهامية.

تبرز أهمية الدوافع الالهامية في القيادة التحويلية لما تسهم به من زيادة في قدرات القادة على تحسين المناخ العام للقيادة في المنظمات، حيث تتمثل أهميتها في تعزيز روح الحماس بين أعضاء المنظمة الواحدة مما يؤدي الى حثهم على تقديم أفضل ما لديهم (Suifan & Al-Janini, 2017)

و تقوية مشاعر أعضاء المنظمة وأحاسيسهم إزاء المشاركة الجماعية وتعزيز روح الفريق الواحد لديهم (Alqatawenh 2018)، وتسهم من قدرات القادة على تحسين مدى ثقتهم بأهداف المنظمة الاستراتيجية، اذ تعد الخطوة الأولى والحجر الأساس لبناء مستقبل المنظمة المشرق (Orabi 2016). كما ويمكن اعتبارها على أنها أداة ووسيلة لحفز العاملين في المنظمات وحشد هممهم عبر التنسيق الموحد للجهود، وأنها مولد للتغيير التنظيمي في كافة مستويات المنظمة (Alsayyed et al., 2020).

وبالتأسيس على ما تقدم يرى الباحث بأن أهمية الدوافع الالهامية تتجلى في أنها ذلك السلوك المنتظم الذي يتضمن جميع ما يبذله القائد من أحداث وتفاعل بينه وبين الأفراد بغية إيجاد حالة من الابداع المنظمي، ويمكن التوصل الى الدوافع الالهامية من خلال قدرة القائد على الحفز والتشجيع للأفراد التابعين له في المنظمة.

الاعتبارات الفردية

ينظر الى الاعتبارات الفردية ضمن القيادة التحويلية كبعد خاص بها على أنها طبيعة تعامل القائد مع كل فرد من التنظيم وبشكل يتسم بالخصوصية (Bruch & Walter 2007)، حيث أنه لا بد من القائد من أن يلبي حاجات ورغبات الفرد داخل منظمته مع الأخذ بعين الاعتبار سماته وخصائصه الشخصية بشكل يجعل منه موجهاً ومرشداً ومدرّباً لجميع العاملين (Warrick, 2011) وعليه فإن الاعتبارات الفردية تعد الجزء الشخصي لدى الافراد والتي لا بد من أن يقوم القائد في استيعابها وادراكها على نحو سليم بغية تحقيق معاني القيادة التحويلية في منظمته ضمن مسيرته للتغيير والتطوير (Wang & Huang 2009).

وتنفرد الاعتبارات الفردية في العديد من التعريفات الخاصة بها والتي أوردتها الأدبيات السابقة، حيث يمكن تعريفها على أنها ذلك الاهتمام الموجه من قبل القائد للأفراد التابعين له في المنظمة ، حيث يسهم من خلال اهتمامه في هذه الاعتبارات في فهم حاجاتهم وتلبية رغباتهم للوصول تحقيق نمط القيادة التحويلية المنشود (Roueché et al., 2012)، وعلى أنها الإدراك الكافي للأفراد العاملين في المنظمة وإتاحة فرص الوصول للإنجازات المنشودة في المنظمة (et al., 2015, Holsinger 43)، وهي مسؤولية القادة في تأهيل العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر للوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية (Northouse, 2018).

ويرى الباحث في تعريف الاعتبارات الفردية على أنها اهتمام القادة في المنظمة بالعاملين معهم والعمل على توفير لهم المناخ التنظيمي الذي يلبي لهم حاجاتهم، إضافة الى قيامهم بالتركيز على دعمهم المتواصل وتعزيز قدراتهم بشكل مستمر لتحقيق الانسجام بين اهداف المنظمة وتطلعاتهم.

أهمية الاعتبارات الفردية

يمكن الإشارة الى أهمية الاعتبارات الفردية كونها طريقة وأسلوب للقيادة في المنظمات من خلال النقاط ما تلعبه من دور هام في تشخيص حاجات ورغبات الأفراد التابعين وقابليتهم للتغيير المنشود، واسهامها بشكل كبير في أن يكون القائد موجه ومنظر ومستشار للأفراد من خلال ما يقوم به من منحهم للمسؤوليات والتفويض والتمكين اللازم للقيام بأعمالهم المختلفة (Hargis et al, 2012, Raja 2011)، إضافة الى تعزيزها من شعور الأتباع بتحقيق ذواتهم وتزيد من أسلوب التقدير الذي يؤدي بطبيعة الحال الى حفزهم لتقديم المزيد من العطاء والوصول الى مستويات عالية من الأداء، ومساعدة إدارة الموارد البشرية في تحديد البرامج التدريبية التي تؤدي بدورها الى تزويد

العاملين في المهارات الكافية بحسب احتياجاتهم التدريبية وطبيعة أعمالهم (Kehr et al., 2020). كما وتساهم في زيادة الابتكار والابداع لدى الآخرين وإيجاد الحلول لأي مشكلات قد تواجه المنظمة العاملين فيها (Khattak et al., 2020).

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث الى أن الاعتبارات الفردية هي الفهم المدرك من قبل القادة والطريقة المبتكرة لتعزيز قدرات الموظفين التابعين لهم، مما يؤدي الى الوصول الى التغيير بأقل وقت وجهد ممكن مما يساهم في الوصول الى الاستمرارية والنجاح في كافة الأعمال.

المبحث الثاني : إدارة الأزمات

1.2.2 مفهوم الأزمات

تعرف الأزمة بأنها موقف مفاجئ وغير متزن يهدد مصالح المنشأة يمتاز بالضبابية وعدم الوضوح ويستلزم على القائمين سرعة اتخاذ قرارات صائبة في وقت قياسي وقصير (العجوة، (٢٠٠٨). تعرف الأزمة اجرائياً بأنها حادث غير متوقع وسليبي . كما وصفها كلا من Bryant and Dolf بأنها حدث رئيسي مع وجود نتيجة سلبية محتملة تؤثر على المؤسسة أو الشركة بشكل عام وكذلك على جمهورها أو منتجاتها أو خدماتها أو اسمها، في حين عرفها (كامل، (٢٠١٩). بأنها موقف طارئ يحدث ارتباطاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة نقص المعلومات المتعلقة بموقف الأزمة (كامل، (٢٠١٩).

2.2.2 مفهوم إدارة الأزمات

تعرض الشركات إلى الأزمات من وقت إلى آخر، وقد تكون هذه الأزمات بسيطة يمكن التغلب والسيطرة عليها بدون ترك أي أثر سلبي على المنظمة، وقد تكون كبيرة تحتاج إلى وضع البرامج العلاجية والوقائية لمواجهة الأزمات. عرف (الدليحي، (٢٠١٥). إدارة الأزمات بأنها نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها بهدف التحكم في النتائج والحد من الآثار السلبية (الدليحي، (٢٠١٥).

وتعرف إدارة الأزمات على أنها الطريقة التي تقوم بها المنظمة في سبيل الخروج من الأزمة بأقل الخسائر والحفاظ على مواردها ومقوماتها أو حتى صورتها الذهنية. ويمكن القول أيضاً هو النظر إلى كيفية التغلب وإدارة الأزمات من خلال اكتشاف عناصر الأزمة والتخطيط والتنظيم والمتابعة إلى غاية التقييم وزوال الأزمة، في حين أشار إليها (الحميدي، (٢٠١٠ بأنها فن تجنب المشاكل عندما يكون ذلك في الاستطاعة والتفاعل بشكل مناسب مع الأزمة في حال صعوبة تجنبها (الحميدي، (٢٠١٠).

كما يشير مصطلح إدارة الأزمة إلى طريقة السيطرة على الأزمة، وأسلوب التعامل مع الأزمة بالمنهجيات العلمية والإدارية؛ أي حينما تواجه المنظمة أزمة فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة، من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية لتلافي تطورها أو التقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة (ابوالغنم، ٢٠١٣).

وعرف العموش (2021) الأزمة بأنها حدوث خلل في نظام الحياة المعتاد مما يتطلب تسخير إمكانيات وقدرات عالية للتعامل مع هذا الخلل الذي يشكل تهديدات طارئة وتغييرات ومخاطر في النظام المؤسسي والمجتمعي والاقتصادي والسياسي يجب التعامل معه والسيطرة عليه، بينما عرفتها (Kovoor-Misra 2019) أنها وقوع حالة تشكل تهديداً على بقاء واستمرارية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويجعلها ذلك تواجه تحديات كبيرة تضطرها إلى إيجاد حلول سريعة وفعالة لهذه الأزمة، أما (صقر 2015) فقد عرف الأزمة على أنها حالة غير اعتيادية خارجة عن نطاق السيطرة والتحكم، من شأنها أن تؤدي إلى إرباك حركة العمل أو توقفه، وتهدد تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد والمخطط له، مما يهدد إستمرارية وبقاء المنظمة.

ودائماً ما يتم الخلط بين مفهوم "الأزمة" وبعض المصطلحات المرتبطة بها، وهذه المصطلحات هي (حمدي ، 2018).

الواقعة وهو خلل في جزء من النظام، حدث وتمت السيطرة عليه دون خسائر وإنتهت آثاره الحادثة أو المشكلة: وهو خلل أثر على أحد مكونات النظام وأدى إلى خسائر مادية أو بشرية ولا تهدد بقاء المنظمة واستمراريتها. الكارثة: وهو عند ظهور آثار سلبية كبيرة تُعزى لعدم علاج الحادثة، وعادة تكون بفعل بشري أو بسبب كوارث طبيعية لا دخل للإنسان بها، وتهدد بقاء المنظمة واستمراريتها.

وللأزمة ثلاث عناصر أساسية تتضمن (أبو فارة، 2009)

1. عنصر المفاجأة حيث أنها تنشأ وتتفاقم وتنفجر في وقت غير متوقع ومكان مفاجئ.

2. عنصر التهديد تشكل الأزمة تهديداً للمصالح والأهداف في الوقت الحالي والمستقبلي.

3. عنصر الوقت حيث يكون الوقت أمام متخذي القرار محدوداً وضيقاً.

وتتفاوت الأزمات من حيث درجة شدتها وحدتها وقوتها وتأثيرها ، صنفت ضمن خمس مستويات تعبيراً عن هذه الدرجات، يُطلق عليها دوائر الأزمات "أو" خطوط "الأزمات" حسب التالي (أبو فارة، 2009) المستوى الأول: مستوى الدائرة البيضاء : وهو أدنى مستويات الأزمة وأقلها خطورة وشدة، وتكون الأزمة في هذا المستوى هي أزمة في مرحلة التكوين، وتتطلب تدخلاً محدوداً وهامشياً من إدارة المنظمة، ويسهل السيطرة عليها وإيقاف أثارها السلبية بل وتحويلها إلى آثار إيجابية أحياناً . - المستوى الثاني: مستوى الدائرة الخضراء : ويُجسد هذا المستوى حالة عادية وطبيعية لسير الأمور في المنظمة، وتكون إدارة المنظمة مُمسكة بزمام الأمور وقادرة على السيطرة الفاعلة على الأحداث والأنشطة في المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية، كما أنه لا توجد تهديدات شديدة من شأنها أن تؤثر على وجود المنظمة واستمراريتها.

المستوى الثالث: مستوى الدائرة الزرقاء : ويشير إلى أزمة حقيقية ويُعبّر عن بدايات وبوادر الخطر في مرحلة التكوين، وفي هذا المستوى على إدارة المنظمة توجيه جهودها لتهئية مسببات الأزمة وعدم السماح لها بالإنفجار وإعادة هذا المستوى إلى المستوى الثاني (الدائرة الخضراء) .

المستوى الرابع مستوى الدائرة الحمراء : ويُمثل البداية الفعلية للأزمة، وتبدأ إنعكاسات وتأثيرات الأزمة بالتنامي والتصاعد، ويعني دخول المنظمة إلى هذا المستوى أن جهودها في المرحلة السابقة قد أخفقت، مما يتطلب من إدارة المنظمة مضاعفة الجهود للتصدي للأزمة والتعاطي معها قبل الإنحدار ووصول التأثيرات السلبية. - المستوى الخامس مستوى الدائرة السوداء : وهو المستوى الأسوأ والأخطر، وتكون الأزمة قد بلغت ذروتها، وتكون إدارة المنظمة قد أخفقت في التصدي للأزمة ومواجهتها، وهنا يتعين على المنظمة إعادة هيكلة إدارتها وإعادة هندستها للتعاطي مع الأزمة والسيطرة على مجريات الأمور والتخفيف من الإنعكاسات السلبية.

ويمكن تقسيم مسببات الأزمات حسب التالي (عبدالنظر، 2021):

- سوء الفهم وتحدث الأزمة نتيجة سوء فهم أحد الأطراف وينشأ بسبب نقص المعلومات والتسرع في إصدار الأحكام قبل التأكد من حقيقتها.
- سوء الإدراك وتحدث الأزمة بسبب عدم الإستيعاب السليم للمعلومات التي تم الحصول عليها مما يؤدي لإنفصام العلاقة بين الأداء وإتخاذ القرار السليم.
- سوء التقدير والتقييم وتنشأ الأزمة بسبب سوء تقدير قوة الطرف الثاني والتقليل من شأنه والإفراط في الثقة.
- الإدارة العشوائية وتنشأ الأزمة بسبب إفتقار الإدارة العليا للرؤية المستقبلية وإهمال التخطيط السليم وتطبيق نمط قيادة يقود للأزمات.
- اليأس ويشكل اليأس خطراً على متخذي القرار حيث يقود إلى نشوء الأزمات.
- الإشاعات حيث أن الكثير من الأزمات يكون سببها الإشاعات وعدم تحري الصدق.
- إستعراض القوة وتنشأ الأزمة بسبب رغبة المنظمات الكبرى في إختبار ردة فعل الجانب الآخر دون حساب العواقب وثم تحدث الأزمة وتتفاقم وتتتابع الأحداث وثم تتراكم النتائج.
- الأخطاء البشرية وتعد من أهم مسببات حدوث الأزمات في الماضي والحاضر والمستقبل على حد سواء .
- الأزمات المخططة وتنشأ الأزمة بسبب قيام بعض القوى المنافسة بتتبع مسار عمل الطرف الآخر واكتشاف نقاط ضعفها وإستغلال تلك الثغرات لإحداث الأزمة من خلالها.
- تعارض الأهداف وتحدث الأزمة بين الأطراف التي يجمع بينهم عمل مشترك حيث أن كل طرف يرى العمل من وجهة نظره والتي لا تتوافق مع الطرف الآخر.
- تعارض المصالح: حيث تنشأ الأزمة بسبب عمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة لإيجاد وسيلة للضغط بما يتوافق ومصالحه مما يقوي تيار الأزمة.
- الرغبة في الإبتزاز ويقوم أصحاب المصالح بصنع أزمات متتالية أمام متخذي القرار للإنصياع لهم بهدف جني مكاسب غير عادلة.

- أسباب تكنولوجية وتحديث الأزمة بسبب فشل العاملين في المنظمة في التعامل مع نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى سوء مخرجات العمليات الإنتاجية والخدمات المقدمة.
- ضعف المراقبة والمتابعة.
- ضعف الموارد المادية.

أما مفهوم إدارة الأزمات فقد عُرِفَتْ بأنها العمليات الإدارية التي تتضمن مجموعة من الإجراءات والنشاطات الإستثنائية الطارئة المختلفة عن المهام الروتينية التي تقوم بها المنظمة، ويتم تفعيلها بشكل أساسي عند حدوث الظروف الطارئة ووقوع المخاطر (الشوبكي وآخرون، 2018)، أما الحيلة وأبو عجوة (2017) فقد عرفها بأنها الإدارة المعنية بالتخطيط للتعامل مع الظروف الإستثنائية المفاجئة والتي تؤثر بشكل سلبي على سير العمل الإعتيادي، كما عرفها جعفر (2017) بأنها مفهوم يُشير إلى قدرة المنظمة على وضع الخطط والبرامج التي من شأنها مواجهة الأحداث السلبية المفاجئة والغير متوقعة وذلك للتقليل من أضرارها وإنعكاساتها السلبية، وعرفها عبد (2016) بأنها ما يُشير إلى مجموعة ممارسات تُطبق عند نشأة وضع أو موقف أخل بالأوضاع المستقرة؛ وهذه الممارسات يتم صياغتها على هيئة خطة بالإعتماد على الخبرات والتحليل الدقيق وتشخيص الأزمة وصولاً لسماتها ومكوناتها وآثارها المتوقعة والسيطرة عليها بل والإستفادة منها وتحويلها لآثار إيجابية.

ويمكن القول أن إدارة الأزمات عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية والإجراءات والممارسات التي تخطط لها المنظمة تحسباً لوقوع أي ظرف أو حادث غير إعتيادي قد يتسبب لها بأضرار بحيث يمكنها من تفادي أكبر قدر من الخسائر ويضمن لها البقاء والإستمرارية.

3.2.2 أهمية إدارة الأزمات:

تعود أهمية إدارة الأزمات لعدة عوامل وهي:

- إستراتيجيات إدارة الأزمات تحمي المنظمة من مخاطر وقوع أزمة محتملة عن طريق الإستعداد والتخطيط الفعال للتصدي لها (Alzatari & Ramzani 2019)

- إتخاذ الإجراءات الوقائية قبل وقوع الأزمة والاستجابة الفورية مع الأحداث المترتبة (الشوبيكي و اخرون ، 2018).
- إن تطبيق مدخل إدارة الأزمات يعود بنتائج إيجابية على المنظمة، حيث تحافظ على الأصول وتدعم العاملين وتحافظ على العمليات التشغيلية وبذلك تضمن إستمرارية ثقة أصحاب المصالح فيها (Bernstein 2011).
- عندما تقع الأزمة فإن لها نتائج تنعكس سلباً على جميع العاملين في المنظمة في جميع المستويات الإدارية، كما تؤثر أيضاً على البيئة الخارجية وبالتالي فإن إدارة الأزمات تزيد من قدرة المنظمة على التنبؤ لمصادر التهديد وتحديد الأدوار والمسؤوليات وتسخير الجهود والإمكانات لتفادي تلك الخسائر المحتملة (أبو فارة 2009).
- إدارة الأزمات بطريقة منهجية يُعزّز مبدأ الرقابة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى المحاسبة والمساءلة، حيث أنها تكشف عن الأسباب والمتسببين في وقوع الأزمة (أبو فارة، 2009).

4.2.2 مراحل إدارة الأزمات:

أن الأزمة تحدث على ثلاث مراحل تريان Therrien و Normandin (2016) :

المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي تتشكل فيها الأزمة، وهذا يعني أن هناك علامات تبدأ بالظهور قبل حدوث الأزمة، ما يتطلب من المنظمة أن تبقى متيقظة لإستشعار إشارات الإنذار المبكر للأزمة وعليها أن تتحلى ببعض المهارات مثل المرونة واليقظة ومهارات التواصل والقدرة على الإستجابة والتعبئة السريعة للموارد.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة التعافي من الأزمة وإحتواء الأضرار متجنباً تأثيرها عليها.

المرحلة الثالثة: وهي أصعب مرحلة تمر على المنظمة التي عاشت فترة الأزمة إذ عليها أن تعترف بأخطائها وتعترف بنقاط ضعفها وأن تتعلم الدروس.

5.2.2 أبعاد إدارة الأزمات:

إكتشاف إشارات الإنذار المبكر

ويشير هذا البعد إلى ما قبل وقوع الأزمة، وتتمثل في قدرة المنظمة للإستجابة السريعة لأي مؤشرات قد تنبئ بوقوع الأزمة، فتقوم المنظمة بتحديد ورصد وترجمة تلك المؤشرات الدالة على إحتمالية وقوع الأزمة، ومن هنا تبدأ المنظمة بإتخاذ أول خطوة في إدارة الأزمة؛ وهي إنشاء فريق مهمته الأساسية التخطيط واستشراف المستقبل (أبو رمان 2016).

ويشكل إكتشاف وتحديد إشارات الإنذار في الوقت المناسب تحدياً للمنظمة حيث يتوجب عليها تطبيق معايير محددة لتكشف عن الإشارات بطرق مختلفة من خلال نظم جمع وتحليل البيانات والمعلومات (Frandsen & Johansen, 2017).

وقبل وقوع الأزمة الحقيقية بوقت كافٍ، تُتاح للمنظمة الفرصة لمنعها عن طريق إتخاذ إجراءات ضد إشارات الإنذار المبكر، وعلى الرغم من ذلك فإنها قد لا تتمكن من منع وقوعها، الأمر الذي يُحتم على المنظمة تطوير فريق إدارة الأزمات والتي مهمته الأساسية تفسير الإشارات بشكل دقيق وإبلاغ الإدارة العليا ومتخذي القرار بأي إختلاف أو خلل في الأنشطة والعمليات التشغيلية العادية في المنظمة، بالإضافة إلى أجهزة كشف فنية وأجهزة وآلات يمكنها مراقبة تلك الأنشطة والعمليات (Jabeen, 2018).

الاستعداد والوقاية

وهي وسيلة المنظمة في إعداد نفسها لتستبق الأزمة، وتُخطط لمواجهة أسوأ الإحتمالات، عن طريق وضع إستراتيجيات من شأنها تقليل الآثار السلبية للأزمة على عملياتها وأنشطتها على المدى القصير والبعيد (Alkharabsheh, 2018).

ويتم في هذه الخطوة رسم خريطة تحرك عامة لمسرح عمليات الأزمة لمواجهةها والتصدي لها وتكون قائمة على المبادئ التالية :

- أن تقوم المنظمة بالنظر في الأزمات المحتملة الحدوث وتقييم آثارها.
- الفهم التام والرؤية الشاملة والنظرة العامة للنظم التقنية وبناء البنية التحتية لإحتمالية وقوع الأزمة.
- توزيع المسؤوليات والأدوار المحددة بوضوح الفريق إدارة الأزمة.
- الدعم اللوجستي حسب ما تقتضيه الأزمة التي تم تقييمها مسبقاً.
- إحتواء الأزمة:

في هذه الخطوة يتم تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الإستعداد والوقاية بما يحول دون تفاقم وانتشار الأزمة وتقليص آثارها، وتهدف لإيقاف الأضرار الناجمة عن الأزمة، ويتم أيضاً التدخل لمعالجتها عن طريق المعرفة التامة والإحاطة بالمهام الأساسية والثانوية والتكميلية والأدوار المسندة لكل أعضاء فريق إدارة الأزمات.

ومن الأهمية عزل الأزمة لمنع إنتشارها في بقية أجزاء المنظمة والإهتمام بعملية المواجهة بشكل يضمن تخفيف حدة المشاكل التي ستنشأ بعد إنتهاء الأزمة وتجاوزها وبدء مرحلة التعافي وإعادة التوازن واستعادة النشاط (حسين (2021).

إستعادة النشاط:

في هذه المرحلة على المنظمة أن يكون لديها خطط طويلة وقصيرة المدى لتتمكن من إعادة الأوضاع لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وتسمى بمرحلة التعافي أو إعادة التوازن، وتستوجب هذه المرحلة تكاتف جهود الإدارة العليا والعاملين في المنظمة للنهوض بكافة الجوانب المعنوية والنفسية وأن يكونوا على ثقة تامة بأنهم سيتعافون من الأزمة، ومن ثم العمل على رفع كفاءة وفعالية الإنتاج والتسويق، وإعادة تطوير خطط العمليات وتطوير الخدمات.

التعلم والنمو:

وتشير هذه الخطوة إلى تغييرات في خبرات المنظمة وسلوكها الإداري ترجع إلى الاستفادة من التجربة التي مرت بها والدروس المستفادة التي تعلمتها من خبرتها السابقة بالإضافة إلى خبرات المنظمات الأخرى التي مرت بأزمات مشابهة، وعليه فإن الأزمة وسيلة تعلم والوقوع في الخطأ هو أفضل وسيلة لتصحيح المسار والسلوك (حمدي ، 2018) ، وهذا ما يجعلها على أهبة الإستعداد للأزمات المحتملة في المستقبل كما أن عليها القيام بتقييم ومراجعة نتائج وإجراءات إدارة الأزمات، حيث أن الهدف الرئيسي

من المراجعة هو دمج الدروس المستفادة في العمليات اليومية للمنظمة (Mikusova & Horvathova، 2019).

تتعدد أساليب إدارة الأزمات التي تطرأ على مستوى المنظمات، حيث تمثل تلك الأساليب طرقاً يتحدد بناء عليها مدى التحكم في تطور الأزمات والقضاء عليها أو التخفيف من حدتها، حيث تنقسم تلك الأوجه المختلفة للتعامل مع الأزمات إلى قسمين وهما :

أولاً: الأسلوب التقليدي لمواجهة الأزمات

وهي مجموعة من الطرق التي سبق تجربتها واستخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات، وهي طرق لها جاذبية استخدام من جانب القادة، وتتراوح الطرق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والتسويق، وهي طرق لا تقدم علاجاً نافعاً بقدر ما تقدم معالجة لإمتصاص الضغط الذي تسببه الأزمة، ومن هذه الطرق ما يلي (عابدين و خاطر. 2023)

1. تجاهل الأزمة وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال، ويطلق على هذه الطريقة التعتيم الإعلامي للأزمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة.

2. كبت الأزمة وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة، ويتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر

الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولداتها، وعدم الإستجابة لأية ضغوط، وذلك منعاً لتصاعد الأزمة وتفاقمها، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعاً ومباشراً، والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم.

3. تشكيل لجنة لبحث الأزمة وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوافر معلومات عن القوى

الحقيقية التي صنعت الأزمة، حيث يكون الهدف من تشكيل اللجنة هو معرفة المتسببين في وجود الأزمة، ومن ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب، وعادة ما تأخذ هذه اللجان مدة زمنية معينة، وتتفرع إلى لجان أساسية وفرعية لتتباحث فيما بينهما، وتسمى باستراتيجية تمييع الأزمة، لأن هذه اللجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتتشكل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغة يفقد الأزمة قوتها.

4. بخس الأزمة ويتم في هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، حيث

يتم الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن، وسيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان توازنه.

5. تنفيس الأزمة ويطلق على هذه الطريقة أيضاً طريقة تنفيس البركان، وينظر إلى الأزمة على أنها

بركان على وشك الانفجار وأن الغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات، وأن الإبقاء على حالة الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة، وبالتالي إلى انفجار مروع، ولهذا فإنه يتعين

6. تنفيس الأزمة والبركان، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة

علاقات أطرافها ببعضهم، وتحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق.

طريقة تفريغ الأزمة يتم بموجب هذه الطريقة إفقاد تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد

مسارات بديلة تتسرب إليها قوة دفع الأزمة، ومن ثم تفقد عناصر الخطر فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأً إلى تيارات فرعية جانبية.

طريقة إخماد الأزمة وهي من الطرق البالغة العنف، والتي تقوم على الصدام العلني والصريح مع

كافة القوى التي يشملها تيار الأزمة، وعادة ما يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة قد وصلت

إلى حد التهديد الخطير والمباشر للكيان الإداري إلى درجة خطر الفناء، ومن هنا يتم إحماد الأزمة عن طريق مواجهتها بعنف بالغ يصل إلى حد التدمير، مع ملاحقة أطرافها، وتستخدم إستراتيجية الإخماد لتدمير كافة أطراف الأزمة أو حرمانهم من تأييد أو دعم أمام الجمهور وإفقادهم الشرعية.

ثانياً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات

وهو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة، ويتم استخدام هذا الأسلوب في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي (عابدين و خاطر. 2023):

1. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة وتهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب

الإحتكاك الذي أشعل الموقف، والمدى الذي وصول إليه الموقف، وترتيب العوامل المشتركة

والمؤثرة حسب خطورتها، وأيضاً تحديد القوى المؤيدة والمعارضة، ثم تحديد نقطة البداية

للمواجهة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة، وشدة خطورتها والوقت المتاح.

2. الدراسة التحليلية للأزمة وتهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب، والتأكد واليقين

من الأسباب، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة، وتحديد

أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الازمة،

وأيضاً معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.

التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد مجموعة الإجراءات

الواجب اتخاذها، وتنظيم عملية الإتصال داخل مجال الأزمة نفسه، ووقف تدهور الموقف، وتقليل

الخسائر، والسيطرة على الموقف، وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح، ومعالجة الآثار النفسية

والاجتماعية الناتجة عن الازمة، وتطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق، واستخدام أنظمة وقاية

ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.

الفصل الثالث : منهجية البحث

1.3 مقدمه

في هذا الجزء يتناول الباحث منهجية البحث من خلال عرض فروض البحث، ومتغيرات البحث ومجتمع وعينة البحث، وحدود البحث، وأداة الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة وذلك على النحو التالي :

2.3 مجتمع وعينة البحث:

Result

Sample size: 328

This means 328 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level: (?)

95% ▼

Margin of Error: (?)

5 %

Population Proportion: (?)

50 %

Use 50% if not sure

Population Size: (?)

2216

Leave blank if unlimited population size.

يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركات الخدمات البترولية، ولقد اعتمد الباحث في تحديد حجم العينة على العينة العشوائية البسيطة، وقد تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينة (328) مفردة من العاملين بشركات الخدمات البترولية، وقد تم حساب حجم العينة كما يلي:

يتضح مما سبق أن الحجم الكلى للعينة يبلغ 328 مفردة، وبناء على ذلك فقد تم توزيع 328 استمارة استقصاء وبلغت عدد الاستمارات الصحيحة والقابلة للتحليل الإحصائي 282 مفردة بنسبة استجابة 86 .

3.3 أداة الدراسة :

تحتوى قائمة الاستقصاء على (45) عبارة وجميعها من العبارات المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً . وتنقسم قائمة الاستقصاء إلى قسمين رئيسيين هي:

القسم الأول: يضم مجموعة من عبارات البيانات التخصصية، وعددها (21) عبارة تتمثل في العبارات من (1) - (21) لقياس المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية .

القسم الثاني: يضم مجموعة من عبارات البيانات التخصصية، وعددها (24) عبارة تتمثل في العبارات من (22) - (45) لقياس المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.

يهدف التأكد من وضوح الاسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم وضع المسميات عند طرفي المقياس، حيث يعنى الرقم (1) عدم الحدوث أو الأهمية في حين يعنى الرقم (5) أن العبارة مؤكدة الحدوث أو التطبيق، وبالتالي فإنه مقياس متصل يمكن من خلاله معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية .

ويوضح الجدول رقم (1) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الاسئلة وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (1) ترميز متغيرات البحث وعناصرها وحدود الأسئلة

حدود الأسئلة	الرمز	عناصر القياس	متغيرات البحث
6-1	X ₁	- التحفيز الإلهامي	أولاً: المتغيرات المستقلة القيادة التحويلية X
11-7	X ²	- الاستثارة الفكرية	
17-12	X ₃	- التأثير الفكري	
21-18	X ₄	- التأثير المثالي	
		- الاعتبارات الفردية	
26-22	X ₁	- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	ثانياً: المتغير التابع: إدارة الأزمات Y
31-27	X ₂	- الإستعداد و الوقاية	
35-32	X ₃	- احتواء وتقليل الأضرار	
40-36	X ₄	- استعادة النشاط	
45-41	X ₅	- التعلم	

المصدر: من إعداد الباحث.

4.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد تجميع قوائم الاستقصاء تم مراجعتها للتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي كما تم التأكد من سلامة الترميز لجميع أسئلة البحث، وتم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وتم إعداد الاختبارات الإحصائية التالية :

1. اختبارات الإحصاء الوصفي بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للتعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشركات الخدمات البترولية، وكذلك معرفة مستوى إدارة الأزمات .

2. معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة .
 3. مصفوفة الارتباط لقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة .
 4. تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة المتمثلة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط التعلم .
- وبعد أن قام الباحث في هذا المبحث بتناول منهجية البحث من حيث فروض البحث، متغيرات البحث، مجتمع وعينة البحث، حدود البحث، أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، سوف يعرض الباحث في المبحث التالي نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

الفصل الرابع : نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

1.4 مقدمه

يتناول الباحث في هذا المبحث اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية، واختبارات فروض البحث وذلك على النحو التالي :

2.4 اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أدوات القياس المستخدمة لكافة أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وجاءت نتائج الاختبار على النحو الوارد في الجدول التالي :

جدول رقم (2) نتائج معامل ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألف كرونباخ
(x_1) التحفيز الألهامي	6	0.829
(x_2) الاستثارة الفكرية	5	0.804
(x_3) التأثير المثالي	6	0.795
(x_4) الإعتبارات الفردية	4	0.831
(x) القيادة التحويلية	21	0.916
(x_1) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	5	0.804
(x_2) الإستعداد والوقاية	5	0.841
(x_3) احتواء وتقليل الأضرار	4	0.816
(x_4) استعادة النشاط	5	0.837
(X_5) التعلم	5	0.817

0.921	24	(x) إدارة الأزمات
-------	----	-------------------

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي. من النتائج السابقة نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.795 ، 0.831) لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية) وهي تدل على الاستقرار والثبات وإمكانية الاعتماد على أدوات القياس المستخدمة، وأن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.804 ، 0.841) لأبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط التعلم) كما أظهرت نتائج المقاييس الإجمالية للقيادة التحويلية وإدارة الأزمات أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.916 ، 0.921 علي التوالي مما يشير إلى الثقة في المقاييس على المستوى الإجمالي .

3.4 التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية

قام الباحث بإستخدام الإحصاء الوصفي وذلك بغرض التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية حيث اعتمد الباحث على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكلاً من أبعاد القيادة التحويلية، وأبعاد إدارة الأزمات)، وكذلك معامل الارتباط للكشف عن العلاقة بين متغيرات البحث الأساسية، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (3)

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة التحويلية

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(x ₁) التحفيز الإلهامي	3.4347	0.75249
(x ₂) الاستثارة الفكرية	3.3685	0.75411
(x ₃) التأثير المثالي	3.5236	0.67942
(x ₄) الإعتبارات الفردية	3.3512	0.72435
(x) القيادة التحويلية	3.4195	0.62195

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات أبعاد القيادة التحويلية والتي تشمل (التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية) جاءت فوق المتوسط بشكل عام، حيث تراوحت ما بين (3.3512) والذي يعبر عن بعد الإعتبارات الفردية و (3.5236) والذي يعبر عن بعد التأثير المثالي، كما أن الإنحراف المعياري لتلك المتغيرات تراوح بين (0.67942) ، (0.75411) كما بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية 3.4195 بإنحراف معياري 0.62195 .

جدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد إدارة الأزمات

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
(x ₁) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.3454	0.72367
(x ₂) الإستعداد والوقاية	3.3635	0.65776
(x ₃) احتواء وتقليل الأضرار	3.4221	0.70691
(x ₄) استعادة النشاط	3.4161	0.65450
(X ₅) التعلم	3.4174	0.73811
(x) إدارة الأزمات	3.3929	0.64755

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات أبعاد إدارة الأزمات والتي تشمل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية احتواء وتقليل الأضرار ، استعادة النشاط التعلم جاءت فوق المتوسط بشكل عام حيث تراوحت ما بين (3.3454) والذي يعبر عن بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر و (3.4221) والذي يعبر عن بعد احتواء وتقليل الأضرار ، كما أن الإنحراف المعياري لتلك المتغيرات تراوح بين (0.65450) ، (0.73811)، كما بلغ المتوسط الحسابي لإدارة الأزمات 3.3929 بإنحراف معياري 0.64755 .

ولقياس العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة قام الباحث بإجراء تحليل الارتباط وقد ظهرت

النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي :

جدول رقم (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	(x ₁) التحفيز الإلهامي	(x ₂) الاستثارة الفكرية	(x ₃) التأثير المثالي	(x ₄) الإعتبارات الفردية	(x) القيادة التحويلية	(x) إدارة الأزمات
X ₁	1					
X ₂	0.695	1				
X ₃	0.579	0.618	1			
X ₄	0.646	0.696	0.599	1		
X	0.859	0.885	0.810	0.861	1	
y	0.766	0.794	0.720	0.715	0.877	1

معنوي عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق وجود علاقات ارتباط طردية قوية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغ معامل الارتباط بين التحفيز الإلهامي وإدارة الأزمات (0.766) وبلغ (0.794) للاستثارة الفكرية و (0.720) للتأثير المثالي، و (0.715) للإعتبارات الفردية وبذلك إتضح أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية ارتباطاً بإدارة الأزمات هي الإستثارة الفكرية، وأقلها ارتباطاً بإدارة الأزمات في الإعتبارات الفردية، وبصفة عامة توضح مصفوفة معاملات الارتباط أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات حيث جاء معامل الارتباط بدرجة مرتفعة وهو 87.7 % .

وللتأكد من خلو نماذج الانحدار من علاقات التعدد الخطي تم الإستناد إلى قيم عوامل تضخيم

البيانات VIF لجميع المتغيرات ، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (6)

حدول رقم (6) عوامل تضخيم البيانات للمتغيرات

المتغير	Tolerance	VIF
(x ₁) التحفيز الألهامي	0.450	2.223
(x ₂) الاستثارة الفكرية	0.387	2.581
(x ₃) التأثير المثالي	0.542	1.843
(x ₄) الإعتبارات الفردية	0.439	2.279

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن قيم عوامل تضخيم البيانات VIF لجميع المتغيرات جاءت في المستوى المقبول أقل من 10 وهو ما يعني عدم وجود مشكلة ازدواج خطي بين متغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتيجة أيضاً قيم (Tolerance) التي تزيد جميعها عن (0.01) وهو ما يؤكد عدم وجود مشكلة علاقات التعدد الخطي .

4.4 اختبارات فروض البحث

يتناول الباحث في هذا الجزء اختبارات فروض البحث وذلك على النحو التالي :

الفرض الفرعي الأول :

تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بشركات الخدمات البترولية ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة والموضحة بجدول رقم (7) التالي :

جدول رقم (7) أثر أبعاد القيادة التحويلية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الترتيب	أبعاد القيادة التحويلية						
	SIG	F	R2	تقديرات المربعات الصغرى			
	0.000	155.269	0.692	R	SIG T	T	B
2				0.735	0.000	6.241	0.299
1				0.768	0.000	7.076	0.364
3				0.630	0.002	3.138	0.151
4				0.672	0.016	2.432	0.122

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- من إشارات معاملات الانحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.
- من خلال قيمة البالغة 0.692 يمكن القول بأن 69.2 % من التغير في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر يرجع إلى أبعاد القيادة التحويلية أما النسبة المتبقية وهي 30.8 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية .
- من إختبار T تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.000)، (0.016).

- تدعم النتائج صحة الفرض الفرعي الأول والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر كأحد أبعاد إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- من خلال اختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعي الأول للبحث حيث بلغت قيمة $F_{155.269}$ عند مستوى معنوية (0.000).
- يأتي بعد الإستثارة الفكرية في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الاعتبارات الفردية.

الفرض الفرعي الثاني :

تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في الإستعداد والوقاية بشركات الخدمات البترولية ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة والموضحة بجدول رقم (8) التالي :

جدول رقم (8) أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإستعداد والوقاية

الترتيب	تقديرات المربعات الصغرى							أبعاد القيادة التحويلية
	SIG	F	R2	R	SIG T	T	B	
3	0.000	236.489	0.773	0.744	0.000	5.326	0.198	(x ₁) التحفيز الألهامي
1				0.793	0.000	6.900	0.277	(x ₂) الاستثارة الفكرية
4				6.686	0.000	4.670	0.176	(x ₃) التأثير المثالي
2				0.772	0.000	6.865	0.269	(x ₄) الاعتبارات الفردية

* المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- من إشارات معاملات الانحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الإستعداد والوقاية، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً .
- من خلال قيمة R2 البالغة 0.773 يمكن القول بأن 77.3 % من التغير في الإستعداد والوقاية يرجع إلي أبعاد القيادة التحويلية أما النسبة المتبقية وهي 22.7 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية .
- من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإستعداد والوقاية وذلك عند مستوى معنوية (0.000) .
- تدعم النتائج صحة الفرض الفرعي الثاني والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في الإستعداد والوقاية كأحد أبعاد إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والإستعداد والوقاية .
- من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعي الثاني للبحث حيث بلغت قيمة 236.489 عند مستوى معنوية (0.000) .
- يأتي بعد الإستثارة الفكرية في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الإستعداد والوقاية، يليه بعد الإعتبارات الفردية، ثم بعد التحفيز الإلهامي، وأخيراً بعد التأثير المثالي .

الفرض الفرعي الثالث :

تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في احتواء وتقليل الأضرار بشركات الخدمات البترولية" ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة والموضحة بجدول رقم (9) التالي :

جدول رقم (9) أثر أبعاد القيادة التحويلية في احتواء وتقليل الأضرار

الترتيب	أبعاد القيادة التحويلية						
	SIG	F	R2	تقديرات المربعات الصغرى			
	0.000	163.932	0.703	R	SIG T	T	B
2				0.739	0.000	7.930	0.415
1				0.775	0.000	9.503	0.535
3				0.453	0.000	4.097	0.216
4				0.659	0.001	3.446	0.190

* المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- من إشارات معاملات الانحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في احتواء وتقليل الأضرار، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.
- من خلال قيمة R2 البالغة 0.73 يمكن القول بأن 70.3 % من التغير في احتواء وتقليل الأضرار يرجع إلى أبعاد القيادة التحويلية أما النسبة المتبقية وهي 29.7 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية .
- من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في احتواء وتقليل الأضرار وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.00) (0.001) .

- تدعم النتائج صحة الفرض الفرعي الثالث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في احتواء وتقليل الأضرار كأحد أبعاد إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية واحتواء وتقليل الأضرار .
- من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعي الثالث للبحث حيث بلغت قيمة F 163.932 عند مستوى معنوية (0.000) .
- يأتي بعد الإستثارة الفكرية في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في احتواء وتقليل الأضرار، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الإعتبارات الفردية .

الفرض الفرعي الرابع :

تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في استعادة النشاط بشركات الخدمات البترولية ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العين والموضحة بجدول رقم (10) التالي :

جدول رقم (10) أثر أبعاد القيادة التحويلية في استعادة النشاط

الترتيب	تقديرات المربعات الصغرى							أبعاد القيادة
	SIG	F	R2	R	SIG T	T	B	التحويلية
2	0.000	215.019	0.756	0.754	0.000	7.445	0.286	(x ₁) التحفيز الألهامي
3				0.731	0.000	3.886	0.161	(x ₂) الاستثارة الفكرية
1				0.764	0.000	9.864	0.383	(x ₃) التأثير المثالي
4				0.682	0.023	2.285	0.092	(x ₄) الإعتبارات الفردية

* المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

➤ من إشارات معاملات الانحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في استعادة النشاط, وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً .

- من خلال قيمة R^2 البالغة 0.756 يمكن القول بأن 75.6 % من التغير في استعادة النشاط يرجع إلى أبعاد القيادة التحويلية أما النسبة المتبقية وهي 24.4 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية .

- من إختبار T تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في استعادة النشاط وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.000)، (0.023) .

- تدعم النتائج صحة الفرض الفرعي الرابع والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في استعادة النشاط كأحد أبعاد إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية واستعادة النشاط .

- من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعي الرابع للبحث حيث بلغت قيمة 215.019 عند مستوى معنوية (0.000) .

- يأتي بعد التأثير المثالي في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في استعادة النشاط يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد الإستثارة الفكرية، وأخيراً بعد الإعتبارات الفردية .

الفرض الفرعي الخامس :

تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في التعلم بشركات الخدمات البترولية

ولإختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الانحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات

العينة والموضحة بجدول رقم (11) التالي :

جدول رقم (11) أثر أبعاد القيادة التحويلية في التعلم

الترتيب	أبعاد القيادة التحويلية						
	SIG	F	R2	تقديرات المربعات الصغرى			
	0.000	170.551	0.711	R	SIG T	T	B
1				0.749	0.000	6.767	0.363
3				0.744	0.000	4.798	0.277
4				0.624	0.016	2.435	0.132
2				0.739	0.000	5.983	0.337

* المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- من إشارات معاملات الانحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في التعلم ، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً .
- من خلال قيمة R2 البالغة 0.711 يمكن القول بأن 71.1 % من التغير في التعلم يرجع إلى أبعاد القيادة التحويلية أما النسبة المتبقية وهي 28.9 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية .
- من إختبار T تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في التعلم وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.000)، (0.016) .

- تدعم النتائج صحة الفرض الفرعي الخامس والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في التعلم كأحد أبعاد إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والتعلم .
- من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعي الخامس للبحث حيث بلغت F قيمة 170.551 عند مستوى معنوية (0.000) .
- يأتي بعد التحفيز الإلهامي في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في التعلم، يليه بعد الإعتبارات الفردية، ثم بعد الإستثارة الفكرية، وأخيراً بعد التأثير المثالي .

الفرض الرئيسي للبحث :

تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة الأزمات بشركات الخدمات البترولية وبغرض إختبار الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة الأزمات بشركات الخدمات البترولية" قام الباحث بإجراء الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة وتم التوصل إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (12) التالي :

جدول رقم (12) أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

الترتيب	تقديرات المربعات الصغرى							أبعاد القيادة
	SIG	F	R2	R	SIG T	T	B	التحويلية
2	0.000	240.156	0.776	0.766	0.000	7.008	0.256	(x ₁) التحفيز الألهامي
1				0.794	0.000	7.272	0.285	(x ₂) الاستثارة الفكرية
3				0.720	0.000	6.781	0.249	(x ₃) التأثير المثالي

4				0.715	0.002	3.146	0.121	(x ₄) الإعتبارات الفردية
---	--	--	--	-------	-------	-------	-------	---

* المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

- من إشارات معاملات الانحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في إدارة الأزمات, وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً .
 - من خلال قيمة R2 البالغة 0.776 يمكن القول بأن 77.6 % من التغير في إدارة الأزمات يرجع إلي أبعاد القيادة التحويلية أما النسبة المتبقية وهي 22.4 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية .
 - من إختبار t تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين (0.000) ، (0.002) .
 - تدعم النتائج صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات .
 - من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الرئيسي للبحث حيث بلغت قيمة F 240.156 عند مستوى معنوية (0.000) .
 - يأتي بعد الإستثارة الفكرية في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في إدارة الأزمات, يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الإعتبارات الفردية .
- وبعد أن تناول الباحث في هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية من حيث إختبار الثبات للمقاييس المستخدمة، والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية، واختبارات فروض البحث، سوف يعرض الباحث في المبحث التالي مناقشة النتائج والتوصيات .

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مقدمه

يقوم الباحث في هذا المبحث بعرض ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، ثم توصيات الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية، وذلك على النحو التالي :

2.5 ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية :

- توافر أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية) بدرجة فوق المتوسط وذلك بشركات الخدمات البترولية، حيث سجل بعد التأثير المثالي أعلى متوسط وبلغت قيمته (3.5236) ، وبعد الإعتبارات الفردية أقل متوسط بقيمة بلغت (3.3512) .
- توافر أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار ، استعادة النشاط التعلم) بدرجة فوق المتوسط وذلك بشركات الخدمات البترولية، حيث سجل بعد احتواء وتقليل الأضرار أعلى متوسط وبلغت قيمته (3.4221)، وبعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر أقل متوسط بقيمة بلغت (3.3454) .
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات حيث تراوح معامل الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات ما بين 71.5 % لبعد الإعتبارات الفردية، 79.4 % لبعد الإستثارة الفكرية .
- كما اختص الفرض الرئيسي للبحث بإختبار الأثر المعنوي الإيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية) في إدارة الأزمات .
- وقد كشفت نتائج اختبار هذا الفرض الرئيسي الذي يضم خمسة فروض فرعية عن قبول هذه الفروض وذلك على النحو التالي :

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول :

أظهرت نتائج هذا الفرض وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر كأحد أبعاد إدارة الأزمات حيث أشارت النتائج إلى أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر 69.2 % من التغير في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، حيث أنه كلما قام القائد بامداد العاملين بكافة المعلومات الضرورية التي تساعدهم في أداء العمل وحدد بشكل واضح الأساليب المطلوبة لتحقيق الأهداف، كلما ساعد ذلك على اكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة وتنفيذ خطة استباقية يواجه من خلالها حدوث الأزمات المختلفة .

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني :

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في الإستعداد والوقاية كأحد أبعاد إدارة الأزمات حيث تفسر أبعاد القيادة التحويلية 77.3 % من التغير في الإستعداد والوقاية وذلك من خلال تحفيز العاملين وبث روح الحماس فيهم، وإدراك العاملين بأن العمل مع رئيسهم يمثل دافعاً لهم لتحقيق نتائج إيجابية، وتوفير الدعم المالي والمعنوي لفريق الأزمة، ودراسة المنظمة للأزمات التي تواجه المنظمات الأخرى في خطتها الإستباقية .

نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث :

أثبت التحليل الإحصائي لنتائج هذا الفرض أن هناك تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية في احتواء وتقليل الأضرار كأحد أبعاد إدارة الأزمات حيث تكشف النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر 70.3 % من التغير في احتواء وتقليل الأضرار ، ويتضح هذا الأثر الإيجابي من خلال استخدام المنظمة أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الأزمات، وتخصيص غرفة عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل آثار الأزمة، ومعالجة الصعوبات التي تواجه المنظمة في بدايات حدوث الأزمة .

نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع :

أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في استعادة النشاط كأحد أبعاد إدارة الأزمات حيث تكشف النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر 75.6 % من التغير في استعادة النشاط، وذلك من خلال منح القائد الثقة في امكانيات وقدرات العاملين على تجاوز الأزمات، ودعم العاملين بمكافآت عند مواجهة الأزمة، واهتمام المنظمة بتوثيق أزماتها للاستفادة منها مستقبلاً وربط المواقع المتأثرة بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط بصورة سريعة .

نتائج اختبار الفرض الفرعي الخامس :

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في التعلم كأحد أبعاد إدارة الأزمات حيث تكشف النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية تفسر 71.1 % من التغير في التعلم، ويتضح هذا الأثر الإيجابي من خلال اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير أفرادها بمختلف تخصصات إدارة الأزمات وامتلاك خطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات الحالية، وتخطيط القادة بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية .

- أوضحت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أن إدارة الأزمات تتأثر بمجموعة من أبعاد القيادة التحويلية إلا أن هذه الأبعاد قد تختلف في تأثيرها في إدارة الأزمات، فقد جاء بعد الإستثارة الفكرية في المقام الأول، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الإعتبارات الفردية .

3.5 توصيات الدراسة :

من خلال مشكلة البحث وفي ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي البيانات الدراسة الميدانية، فإنه يمكن صياغة وعرض التوصيات والمقترحات التالية :

جدول رقم (13) توصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	آليات التنفيذ	التوصيات
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	- اختيار القيادات التي تتوافر فيها القدرة على إيجاد رؤية مستقبلية واضحة، وذات شخصية إلهامية قادرة على إستثارة العاملين وتحفيزهم. - إتباع مسارات وظيفية محددة للموظفين الذين يلاحظ لديهم سمات قيادية، من خلال تقارير رؤسائهم وإلحاقهم بدورات تدريبية تنمي هذه القدرات، وتعددهم لتولي الوظائف القيادية في المستقبل.	- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند تعيين القيادات الإدارية بشركات الخدمات البترولية توافر خصائص القيادة التحويلية لديهم
الأدارة العليا	- تشجيع العاملين على استخدام طرق جديدة لأداء العمل - الإستماع إلى أفكار ومقترحات العاملين ومشاركتهم في مشاعرهم - الحرص على تحقيق حاجات ورغبات العاملين المختلفة والمساهمة في حل مشكلاتهم الشخصية - تشجيع العاملين على أداء مهام غير روتينية - النظر إلى العاملين كاشخاص أكفاء و ليس كمرووسين وإعطاهم الثقة الكاملة	- العمل على تعزيز الإستثارة الفكرية للعاملين وخلق مناخ تنافسي ينمي قدراتهم، والإهتمام بجميع العاملين على حد سواء دون تمييز أو استثناء
الإدارة العليا ادارة الموارد البشرية	- تغليب روح الجماعة وإظهار الحماس والتفاؤل وتحفيز العاملين وبث روح الحماس بينهم	- تحفيز وإلهام العاملين بشكل مستمر وتعظيم

	- إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة - منح الثقة للعاملين في امكانياتهم وقدراتهم. - قيام القائد بايثار حاجات العاملين على حاجاته الفردية	التأثير المثالي للقائد
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	- عقد دورات تدريبية متخصصة لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات للعاملين وكيفية التعامل معها - تطوير قسم مستقل لإدارة الأزمات داخل الشركة وتحديد الميزانية الخاصة بها وتوظيف أفراد ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة الأزمات - إدراج بند خطة إدارة الأزمات والتعامل الفعال معها ضمن الخطة الإستراتيجية للشركة	- زيادة الوعي بإدارة الأزمات داخل الشركة
الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية إدارة التخطيط الاستراتيجي	- الرصد المستمر لكافة مؤشرات الأزمات والتقاط الإشارات التحذيرية ذلك من خلال إجراء مسح شامل ومتكامل لبيئتها الداخلية والخارجية - توفير الدعم المالي والمعنوي لفريق الأزمة - تخصيص غرفة عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل آثار الأزمة - قيام الشركة بالتوثيق المستمر لأزماتها للاستفادة منها مستقبلاً - التخطيط بشكل استباقي لمواجهة الأزمات ببرامج تعليمية	- تعزيز ممارسات أبعاد إدارة الأزمات داخل الشركة

	- إجراء تجارب إفتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة - الإختبار مدى كفاءة وفاعلية البرامج والخطط الموضوعية - تدريب وتطوير العاملين بمختلف تخصصات إدارة الأزمات - التخطيط بشكل مسبق لمواجهة الأزمات المختلفة - الإستفادة من التجارب والخبرات الخارجية في مجال التعامل مع الأزمات والإستعانة بخبراء خارجيين يمتلكون الخبرة العلمية والعملية	
--	---	--

Abstract

The study aimed to investigate the impact of transformational leadership, with its dimensions (inspirational motivation, intellectual stimulation, idealized influence, individual consideration), on crisis management, with its aspects (early warning detection, preparedness and prevention, containment and damage reduction, recovery and learning) in petroleum service companies. A survey questionnaire was developed to collect the necessary field data for the study. The study was conducted on a sample of employees in petroleum service companies, totaling 328 individuals. Out of the valid responses, 282 questionnaires were used. The study employed a descriptive-analytical method and utilized the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to analyze the data and test the hypotheses.

The results indicated a significant positive impact of the dimensions of transformational leadership on crisis management. The findings showed that the dimension with the most significant impact on crisis management is intellectual stimulation, followed by inspirational motivation, then idealized influence, and finally individual consideration.

The study recommended the need to enhance intellectual stimulation among employees and create a competitive environment that develops their capabilities. It also emphasized the importance of treating all employees equally without discrimination or exception, continuously motivating and inspiring employees, maximizing the leader's idealized influence, and increasing awareness of crisis management within the company.

Keywords: Transformational Leadership, Crisis Management, Petroleum Service Companies.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو الغنم، خالد (٢٠١٣). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية جامعة القصيم. مج ٦. ع ٢. ص ٢٥٠ - ٢٥١
- 2- أبو رمان، س (2016) أثر القيادة التحويلية في الإستعداد للأزمات المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 12.(3)
- 3- أبو ليلى، هنادى لطفى عبدالرحمن، و النجار، فايز جمعة صالح. (2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات: تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- 4- جعفر، ي. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى (1)(21)، 293 - 324
- 5- حسين، س. ع. (2021). القيادة في أوقات الأزمات. إدارة الأعمال، 175، 31 - 39.
- 6- حمدي، خ. و. (2018) أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات : دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير. عمان، الأردن: جامعة آل البيت.
- 7- حميدي، سليمان (٢٠١٠). فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض. ص ١ - ٢١٤
- 8- الحيلة، .، & أبو عجوة، ح (2017) إدارة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 7(2)، 1 - 37
- 9- الخصاونة، معن يوسف. (2021). تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية

والقانونية، مج5، ع4، 180 - 200. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1151201>

10- الخصاونة، معن يوسف، و الشرايري، معتصم عبدالله. (2021). أثر القيادة التحويلية في تنوع

الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج29، ع1، 164 - 194.

11- الدليبي، عبد الرازق (٢٠١٦). كتاب نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط ١. ص ١-٢٧٦.

12- الزعبي، ع. ف.، الكساسبة، ح. س.، & السكارنة، ب. خ. (2009). دور إدارة الجودة الشاملة في تقليل المخاطر التسويقية في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية في شركات القطاع الخاص الأردني دراسة تحليلية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع. جامعة الزرقاء.

13- الزومان، موزي بنت محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س47، ع181، 295 - 343.

14- السعيدات، عدنان عطوي عقله، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2020). القيادة التحويلية وأثرها على بناء الجدارات الجوهرية: الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1208259>

15- السويقي، عبير. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 65-98.

16- الشامسي، عبدالله بطي حميد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر القيادة التحويلية في الثقافة المنظمة: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الوزارات لدولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1217454>

17- الشوبكي، م، أبو أمونة، ي & وائل .. (2018) أثر التوجهات الإستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة

ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع.

18- صقر، ع. (2015). نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة. الجزائر : الدار

الجزائرية للنشر والتوزيع.

19- الطعان، حاتم، و العبيدي، ميسون علي حسين. (2021). دور القيادة التحويلية في تحقيق

العدالة التنظيمية: بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد

للدراستات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع3 ، 190 - 215. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1263638>

20- عابدين، محمد صلاح الدين صابر حسن، و خاطر، سامح أحمد فتحي. (2023). أثر القيادة

التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات الخدمات البترولية (رسالة

دكتوراه غير منشورة .(جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1397495> محمد، عزوز، وآخرون. (2021). واقع

تطبيق أساليب غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدماتية في ظل جائحة كوفيد 19.

مجلة العلوم الأداء الرياضي، 16-35.

21- عبد النظير، أ. ف. (2021). إدارة الأزمات والكوارث. مجلة العلوم القانونية والإقتصادية 63. (2)

فارة، ي. أ. (2009). إدارة الأزمات : مدخل متكامل عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

22- عبد، أ. (2016). إدارة المخاطر والأزمات. القاهرة، مصر : مكتبة الوفاء القانونية.

23- عجوة، علي وفريد علي وفريد كريم. (٢٠٠٨) كتاب إدارة العلاقات العامة بين الإدارة

الاستراتيجية وإدارة الازمات دار عالم الكتب للنشر والتوزيع ط٢.

24- عزة، هند رحاب محمود، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2020). أثر القيادة التحويلية في

التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب (رسالة

ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1180340>

25- الفهداوي، ف. خ. (2009). إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إختبار معرفي مزدوج بين النظرية

والتطبيق. المجلة العربية للإدارة (29) 27 - 66

26- كامل، نجيب (٢٠١١) مدخل نظري لإدارة أزمة الصورة الذهنية للشركات. مجلة البشائر

الاقتصادية. جامعة طاهري محمد. مجلة البشائر الاقتصادية مصر. مجه. ع ١ ص ١٤-١٤.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- : Orabi, T. G. A. (2016). The impact of transformational leadership style on organizational performance: Evidence from Jordan. International Journal of Human Resource Studies, 6(2), 89-102.
- 2- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. D. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 20(4), 516-532.
- 3- Abushawish, H. F., Bin Ali, A. J., & Bin Jamil, H. (2013). Transformational leadership winning competencies for organizations. International Journal of Business and Innovation, 1(2), 1-23.
- 4- Adiguzel, Z. (2019). Relationships among leader effectiveness, learning orientation, effective communication, team creativity and service innovation in the service sector. Business and Economics Research Journal, 10(1), 131-148.
- 5- Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. International Journal of Project Management, 34(5), 806-818.
- 6- Ahmad, R. B., Mohamed, A. M. B., & Manaf, H. B. A. (2017). The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning

- program in the Malaysian public sector. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 19-30.
- 7- Ahmad, R., & Saad, M. (2020). The Impact of Malaysian Public Sector in the Relationship between Transformational Leadership Styles and Career Development. *International Journal of Public Administration*, 43(3), 203-212.
 - 8- Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307-326.
 - 9- Alkharabsheh, A. (2018). Impact of Strategic Planning on Crisis Management in the Profit and Non-profit Sector In Jordan. *Acedemy of Strategic Management Journal*, 17(5).
 - 10- Al-Obthani, F., & Ameen, A. (2019). Association between Transformational Leadership and Smart Government among Employees in UAE Public Organizations. *International Journal on Emerging Technologies*, 10, 98-104.
 - 11- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: teorija ir praktika*, 19 (1), 17-24.
 - 12- Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., Sweis, R. J., & Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the University of Jordan. *International Journal of Business Excellence*, 20(2), 169-190.
 - 13- Alzatari, M., & Ramzani, S. (2019). Crisis Management Factors that Affect the Organizational Sustainability through the Organizational Performance in Palestinian Listed companies; Moderation Interaction of Transformational Leadership. *Journal of Business and Management*, 2(4), 27 - 33.

- 14- Amoako-Agyei, E. (2009). Cross-cultural management and organizational behavior in Africa. *Thunderbird International Business Review*, 51(4), 329-339.
- 15- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of the Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- 16- Anwar , K., & Balcioglu, H. (2016). The Relationship between Transformational Leadership Characteristics and Effectiveness: A Case Study Of Construction Companies In Erbil. *International Journal of Science Technology and Management*, 5(2), 250-256.
- 17- Avolio, B. J. (2010). Full range leadership development. Sage Publications.
- 18- Barling, J. (2000). Transformational leadership. Retrieved from.
- 19- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 20- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.
- 21- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational styles on job leadership performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888.
- 22- Bernstein, J. (2011). *Manager's Guide to Crisis Management* (1st ed.). USA: McGraw Hill.
- 23- Blanchard, K. (2018). *Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations*. FT Press.
- 24- Bosselut, G., Guilbert, L., & Chareyre, L. (2020). Transformational leadership and creativity in sport: Examining the mediating role of support for innovation. *Journal of Sports Sciences*, 1-10.

- 25- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. J. (2017). Hybrid organizations: New business models for environmental leadership. Routledge.
- 26- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 27- Buble, M., Juras, A., & Matić, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(1), 161-193.
- 28- Chan, S. W., Ang, S. F., Andleeb, N., Ahmad, M. F., & Zaman, I. (2019). The Influence of Transformational Leadership on Organization Innovation in Malaysian Manufacturing Industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(2), 971-976.
- 29- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286.
10000 102, 1-13
- 30- Dartey-Baah, K. (2016). Goal integration through transformational leadership. *Journal of Global Responsibility*.
- 31- Delegach, M., Kark, R., Katz-Navon, T., & Van Dijk, D. (2017). A focus on commitment: The roles of transformational and transactional leadership and self-regulatory focus in fostering organizational and safety commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 724-740.

- 32- Ding, H., & Lin, X. (2020). Individual-focused transformational leadership and employee strengths use: the roles of positive affect and core self-evaluation. *Personnel Review*.
- 33- Dinkmeyer, D. (2019). *Leadership by encouragement*. CRC Press.
- 34- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439-458.
- 35- Doody, O., & Doody, C. M. (2012). Transformational leadership in nursing practice. *British journal of nursing*, 21(20), 1212-1218.
- 36- El Toufaili, B. (2018). The influence of subjective factors on the development of the transformational style of leadership. *Revista de Management Comparat Internațional*, 19(2), 124-135.
- 37- Eliyana, A., Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- 38- Epps, E. S. (2020). *Influence of Leadership Style on Turnover Intentions: Role of Customer Orientation and Organizational Climate in Casual Dining* (Doctoral dissertation, Trident University International).
- 39- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and
- 40- Flemming, P. L., & Flemming, B. E. (2017). *The Link between Transformational Leadership Traits and Corporate Culture Types: The Prerequisites for Sustainable*

- Performance in Public and Private Sectors Organizations. *Business and Management Studies*, 3(1), 55-70.
- 41- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. 1st. Los Angeles, USA: SAGE Publication Ltd.
- 42- Frooman, J., Mendelson, M. B., & Murphy, J. K. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 43- Galli, B. J. (2019). A shared leadership approach to transformational leadership theory: Analysis of research methods and philosophies. In *Scholarly Ethics and Publishing: Breakthroughs in Research and Practice* (pp. 751-790). IGI Global.
- 44- Gill, A. S., & Mathur, N. (2007). Improving employee dedication and pro-social behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 328-334.
- 45- Griffith-Echito, J. L. (2019). *The Effects of Transformational Leadership on Postsecondary Leaders' Work-Life Balance: A Quantitative Correlational Study* (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- 46- Guhr, N., Lebek, B., & Breitner, M. H. (2019). The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: An examination of the full-range leadership theory. *Information Systems Journal*, 29(2), 340-362.
- 47- Gulluce, A. Ç., Kaygin, E., Kafadar, S. B., & Atay, M. (2016). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: A study on employees. *Journal of Service Science and Management*, 9(3), 263-275. the bank

- 48- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51.
- 49- Hawkins, P. (2017). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. Kogan Page Publishers.
- 50- Holsinger Jr, J. W., Carlton, E. L., & Jadhav, E. D. (2015). Leading People-Managing Organizations: Contemporary Public Health Leadership. *Frontiers in public health*, 3, 268.
- 51- implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1),98-111-
- 52- Ishikawa, J. (2012). of norm for Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles maintaining consensus and shared leadership in team performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 265-283.
- 53- Jabeen, R. (2018). *Organizational Crisis Management: A Conceptual Framework for Public Sector Organizations*. Master's thesis. Finland:
- 54- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- 55- Kaiser, R. B., McGinnis, J. L., & Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 119.
- 56- Kehr, H. M., Graff, D., & Bakaç, C. (2020). Implicit Motives as Missing Link Between Transformational Leadership Behaviors and Follower Outcomes. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 12593). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- 57- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Management Development*.
- 58- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement. *Management Research Review*.
- 59- Kiplagat, C. J. (2020). The Role of Transformational Leadership on Change Management in Organizations in Kenya: A Case of Kenya National Highways Authority-Nairobi (Doctoral dissertation, United States International University-Africa)
- 60- Kolenda, C. D. (Ed.). (2001). *Leadership: The warrior's art*. Stackpole Books.
- 61- Kovoov-Misra, S. (2019). *Crisis Management: Resilience and Change*. USA: SAGE Publications, Inc;.
- 62- Lan, T. S., Chang, I., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability*, 11(12), 3465.
- 63- Lanaj, K., Johnson, R. E., & Lee, S. M. (2016). Benefits of transformational behaviors for leaders: A daily investigation of leader behaviors and need fulfillment. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 237
- 64- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of knowledge management*.
- 65- Lee, J. Y. (2018). The effects of job characteristics on the team creativity of distribution companies: Moderating effects of transformational leadership. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(4), 161-172.

- 66- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594.
- 67- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2003). Leadership processes and follower self-identity. Psychology Press.
- 68- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2019). The importance of group-focused transformational leadership and felt obligation for helping and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 231-247.
- 69- Malik, W. U., Javed, M., & Hassan, S. T. (2017). Influence of transformational leadership components on job satisfaction and organizational commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 147-166.
- 70- Manik, E. (2016). The influence of transformational leadership on achievement motivation and organizational climate and employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 599-608.
- 71- Mendenhall, M. E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M., & Stahl, G. K. (Eds.). (2017). *Global leadership: Research, practice, and development*. Routledge.
- 72- Mohamad, M. H., Daud, Z., & Yahya, K. K. (2014). Impact on employees' good governance Characteristics, the role of transformational Leadership as determinant factor. *International Journal of Science, Environment and Technology*, 3(1), 320-338.
- Morden, T. (2017). *Principles of management*. Routledge.

- 73- Murage, S. N. (2017). Effect of Transformational Leadership Style on Performance of Senior Managers in the Private Sector in Kenya (Doctoral dissertation, United States International University-Africa).
- 74- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- 75- Normandin, J.-M., & Therrien, M.-C. (2016). Resilience Factors Reconciled with Complexity: The Dynamics of Order and Disorder. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(2), 107-118.
- 76- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- 77- Nyokabi, S. M., K'Aol, G. O., & Njenga, K. (2017). Effect of Idealized Influence and Inspirational Motivation of the CEO on Performance in the Private Kenya.. *American Journal of Leadership and Governance*, 1(2), 16-38. Sector in
- 78- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4) 609-623.
- 79- Pongpeachan, P. (2016). Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota's dealer in Thailand. *Journal of Business & Retail Management Research*, 10(2), 53-63.
- 80- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.

- 81- Raja, M. W. (2012). Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 160.
- 82- Roueche, J. E., Baker III, G. A., & Rose, R. R. (2014). *Shared vision: Transformational leadership in American community colleges*. Rowman & Littlefield.
- 83- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7).
- 84- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2013). The role of transformational leadership style in enhancing lecturers' job satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 4(8), 264-271.
- 85- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*.
- 86- Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2018). Linking transformational leadership, absorptive capacity, and corporate entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8(2), 9.
- 87- Shelton, E. J. (2012). *Transformational leadership: Trust, motivation and engagement*. Trafford Publishing.
- 88- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.

- 89- Singh, S. K., Burgess, T. F., Heap, J., Almatrooshi, B., & Farouk, S. (2016).
Determinants of organizational performance: a proposed framework.
International Journal of Productivity and Performance Management.
- 90- Stazyk, E. C., & Davis, R. S. (2020). Transformational leaders: Bridging the gap
between goal ambiguity and public value involvement. Public Management
Review, 22(3), 364-385.
- 91- Suifan, T. S., & Al-Janini, M. (2017). The relationship between transformational
leadership and employees' creativity in the Jordanian Banking Sector.
International Review of Management and Marketing, 7(2), 284-292.
- 92- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the
antecedents of transformational leadership. Education Sciences, 7(1), 15.
- 93- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: a style of motivating employees.
MEC-J (Management and Economics Journal), 2(2), 109-116.
- 94- Teymournejad, K., & Elghaei, R. (2016). Effect of transformational leadership on
the creativity of employees: An empirical investigation. Engineering, Technology
& Applied Science Research, 7(1), 1413-1419.
- 95- Trmal, S., Bustamam, U., & Mohamed, Z. (2015). The effect of transformational
leadership in achieving high performance workforce that exceeds organizational
expectation: A study from a global and Islamic perspective. Global Business &
Management Research, 7(2), 88-94.
- 96- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational
leadership behaviors relate to organizational learning processes?. The Learning
Organization.

- 97- Velu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance. *Management* (16487974), 31(2).
- 98- Viator, R. E. (2001). The relevance of transformational leadership to nontraditional accounting services: Information systems assurance and business consulting. *Journal of Information Systems*, 15(2), 99-125.
- 99- Wabwire, J. (2018). Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction: A Case Study of Mukono YMCA College (Doctoral dissertation, Kyambogo University).
- 100- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2014). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- 101- Wang, P. (2020). Core Job Characteristic and Uncertainty Avoidance: Into the Black Box of Transformational Leadership Effect on Creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 54(2), 311-322.
- 102- Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(3), 379-392.
- 103- Warrick, D. D. (2011). The urgent need for skilled transformational leaders: Integrating transformational leadership and organization development. *Journal of leadership, Accountability, and Ethics*, 8(5), 11-26.
- 104- Western. S. (2019). *Leadership: A critical text*. SAGE Publications Limited.
- 105- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.

- 106-Xiao, Y., Zhang, X., & de Pablos, P. O. (2017). How does individuals' exchange orientation moderate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing?. *Journal of Knowledge Management*.
- 107-Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau, C. K., & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability. *Employee Relations*.
- 108-Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau, C. K., & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability. *Employee Relations*.
- 109-Zaraket, W. (2018). How Effective Leadership can Facilitate Change in the Lebanese Public Sector. *International Humanities Studies*, 5(2).
- 110-Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. *European Journal of Innovation Management*.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على

العاملين بشركات الخدمات البترولية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐ بكالوريوس
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: القيادة التحويلية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
التحفيز الإلهامي						
1	يقوم رئيسي بتحفيز العاملين وبث روح الحماس بينهم					
2	يزيد رئيسي من تفاؤلي بالمستقبل					
3	يملك رئيسي القدرة على التأثير والإقناع					
4	يمنحني رئيسي الثقة في إمكانياتي وقدراتي					
5	يحدد رئيسي بشكل واضح الأساليب المطلوبة لتحقيق الأهداف					
6	لدى رئيسي رؤية واضحة يقوم بنقلها للمرؤوسين					
الاستثارة الفكرية						
1	يشجعني رئيسي على استخدام طرق جديدة لأداء العمل					
2	يمدني رئيسي بكافة المعلومات الضرورية التي تساعدني في أداء العمل					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
3	لدى رئيسي نظرة شمولية لكل أنشطة وعمليات الشركة					
4	يشجعني رئيسي على أداء مهام غير روتينية					
5	يزودني رئيسي بأراء تجعلني أعيد التفكير في أمور مسلم بها					
التأثير الفكري – التأثير المثالي						
1	لدى رئيسي القوة والثقة بالنفس في كل ما يقوم به من عمل					
2	أشعر بالفخر أثناء العمل مع رئيسي.					
3	ألجأ إلى رئيسي عندما تواجهني عقبات أو مشكلات في العمل					
4	يمثل رئيسي رمزاً للنجاح بالنسبة لي.					
5	العمل مع رئيسي يمثل دافعاً لي لتحقيق نتائج إيجابية					
6	يحظى رئيسي بالاحترام والتقدير من جاني					
الاعتبارات الفردية						
1	يهتم رئيسي اهتماماً شخسياً بكل المرؤوسين دون استثناء					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة
2	يشعرنى رئيسي بقدرتي على أداء مهام عملي				
3	يثنى على رئيسي عندما أنفذ ما هو مطلوب مني				
4	يحرص رئيسي على تحقيق حاجاتي ورغباتي				

👉 المحور الثاني: إدارة الأزمات، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر						
1	تهتم الشركة باكتشاف مؤشرات الخلل قبل وقوع الأزمة					
2	تعتمد الشركة علي فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة					
3	تهتم الشركة بالتحليل البيئي الشامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة					
4	تهتم الشركة بالموارد المعلوماتية عند تحديد مؤشرات حدوث الأزمة					
5	لدى الشركة خطة استباقية تواجه من خلالها حدوث الأزمة					
الاستعداد والوقاية						
1	تعمل الشركة على توفير برامج تطويرية في مجال إدارة الأزمة					
2	تهتم الشركة بممارسات إدارة الأزمة للتعامل مع الأزمات محتملة الحدوث					
3	تعمل الشركة على توظيف مشاركتها مع الجهات ذات العلاقة بالأزمة					

الرقم	البعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض	معارض بشدة
4	توفر الشركة الدعم المالي والمعنوي لفريق الأزمة					
5	تدرس الشركة الأزمات التي تواجه الشركات الأخرى في خطتها الاستباقية					
احتواء وتقليل الأضرار						
1	تستخدم الشركة أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الأزمات.					
2	تخصص الشركة غرفة عمليات مجهزة بأفضل تقنيات احتواء وتقليل آثار الأزمة					
3	تؤخذ تكلفة الوقت في الاعتبار عند حدوث الأزمة					
4	تعالج الشركة الصعوبات التي تواجهها في بدايات حدوث الأزمة.					
استعادة النشاط						
1	تهتم الشركة بتقييم التأثيرات السلبية للأزمة.					
2	تربط الشركة المواقع المتأثرة بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط					

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
3	تدعم الشركة أفرادها بمكافآت عند مواجهة الأزمة					
4	أملك القدرة على فهم الأحداث ومغزاها دون التأثير بظواهر الأمور					
5	تهتم الشركة بتوثيق أزماتها للاستفادة منها مستقبلاً.					
التعلم						
1	تهتم الشركة بالعبء المستوحاة من الأزمات السابقة.					
2	تهتم الشركة بالاطلاع على تجارب شركات أخرى في مجال مواجهة الأزمات					
3	يخطط المدبرون بشكل استباقي لمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية					
4	تمتلك الشركة خطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمة الحالية					
5	تعمل الشركة على تدريب وتطوير أفرادها بمختلف تخصصات إدارة الأزمات					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Master's degree in Business administration

**The Impact of Transformational Leadership in Crisis
Management: An Applied Study on Employees in
Petroleum Services Companies**

Preparation:

Razan Jamal Saad Al-Doulab

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024