



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة عامة

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

" The Impact of Transformational Leadership in Crisis Management: An

Applied Study on Employees in Petroleum Services Companies

مشروع تخرج

إعداد

رزان جمال سعد الدولاب

إشراف

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024م/1445هـ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

تعتبر القيادة من 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 وفاعلية، 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 الإثارة 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؟

3.1 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، وتحديدًا 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 (الهروب، والمواجهة، والاحتواء) 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 (الهروب، والمواجهة، والاحتواء) 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 (الهروب، والمواجهة، والاحتواء)؟
6. ما هي التحديات التي قد تواجهها الشركات البترولية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات بناءً على مفاهيم القيادة التحويلية؟

6.1 فرضيات الدراسة

اعتماداً 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 (الهروب، والمواجهة، والاحتواء) على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

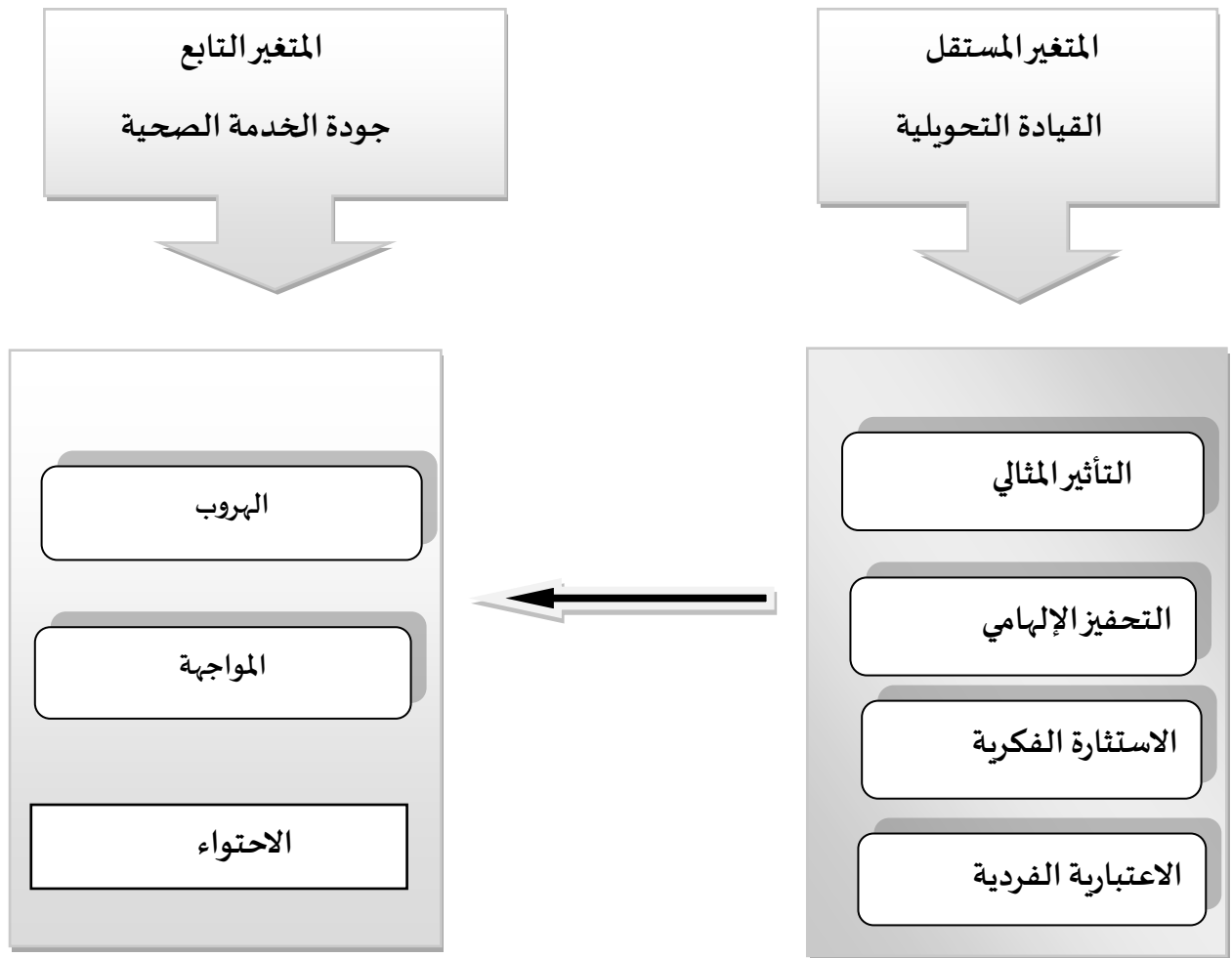
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتأثير المثالي من القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة على العاملين بشركات الخدمات البترولية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز 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 ($\alpha \leq 0.05$) للاستشارة 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 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، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي)
- المتغير التابع: إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (الهروب، والمواجهة، والاحتواء)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



8.1 أسباب اختيار الموضوع

دوافع ذاتية:

- للباحث اهتمام شخصي بموضوع إدارة الأزمات والقيادة التحويلية نتيجة لتجاربه الشخصية وخلفيته العلمية.
- الرغبة في التطوير الشخصي و فهم 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.

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.

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة لتناسب 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 ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

10.1 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 (الهروب، والمواجهة، والاحتواء) 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.

11.1 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 (الجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة.
المتغير المستقل	القيادة التحويلية (الجاذبية 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

القيادة التحويلية	المتغير المستقل
الموارد البشرية	المتغير التابع
اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
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.	أهم النتائج والتوصيات
الخصاونة (2021)	الدراسة
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية.	أهداف الدراسة
القيادة التحويلية	المتغير المستقل
جودة حياة العمل	المتغير التابع
استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل بياناتها	منهجية البحث
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 تأثيرا في فعالية الشركة ومراعاة للجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين	أهم النتائج والتوصيات
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، خصوصا 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
القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية)	المتغير المستقل
التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة)	المتغير التابع
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية	أهم النتائج والتوصيات

للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبار 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 الاعتبار 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 وآخرون، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى إبراز واقع تطبيق أساليب إدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمية في ظل جائحة كوفيد 19.
المتغير المستقل	أساليب إدارة الأزمات
المتغير التابع	المؤسسات الخدمية
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.
أهم النتائج والتوصيات	كانت نتائج الدراسة: أن أساليب إدارة الأزمات تطبق بنسبة ضعيفة جداً وقد تكاد تكون منعدمة في المؤسسة الخدمية 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 الخدمية 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 الخدمائية .

الدراسة	(سويقي، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط.
المتغير المستقل	استراتيجيات إدارة الأزمات
المتغير التابع	الصحة التنظيمية
منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث
أهم النتائج والتوصيات	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. 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	أبوليلي 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)

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.

الدراسة	السعيدات و الربابعة(2020)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية من خلال الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا في شركات الاتصالات الأردنية
المتغير المستقل	القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين)
المتغير التابع	الجدارات 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 الجدارات 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 الجدارات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر للالتزام التنظيمي على بناء الجدارات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم الجماعي والتنوع في الخدمات) مجتمعة، وتبين أيضا وجود أثر عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الجدارات 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 الجدارات الجوهرية، واعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين

في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.

الدراسات الأجنبية	
الدراسة	Barringer et al.,2021
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات التركيبية
المتغير المستقل	أثر رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي، رأس المال الهيكلي)
المتغير التابع	إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار أو الحد منها، استعادة النشاط التعلم من الأزمة)
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: توافر أبعاد رأس المال الفكري، وأبعاد إدارة الأزمات بدرجة متوسطة بشركات الاتصالات التركيبية. وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد رأس المال الفكري في إدارة الأزمات بشركات الاتصالات التركيبية جاء رأس المال البشري في مقدمة أبعاد رأس المال الفكري تأثيراً في إدارة الأزمات، يليه رأس المال الهيكلي، وأخيراً رأس المال العلاقات.
الدراسة	(Eliyana, 2019).
أهداف 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.
المتغير المستقل	القيادة التحويلية
المتغير التابع	المتغيرات الوسيطة
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي
أهم النتائج والتوصيات	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

Al-Thani & Obeidat ,2020

الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإستراتيجية وممارستها والمتمثلة في إستثمار 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 إستثمار 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.
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، يلها تنفيذ الإشراف التنظيمي المتوازن، ثم تحديد التوجه الإستراتيجي، يليه استثمار القدرات الإستراتيجية، وأخيراً تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية.

أهم النتائج والتوصيات

المراجع :

- 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.
- 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.
- الخصاونة، معن يوسف. (2021). تأثير القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات المملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع4 ، 180 - 200. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1151201>
- 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 للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع3 ، 190 - 215. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1263638>
- العزة، 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>
- 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>
- الشامسي، عبدالله بطى 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>

- محمد، عزوز، وآخرون. (2021). واقع تطبيق أساليب غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمائية في ظل جائحة كوفيد 19. مجلة العلوم الأداء الرياضي، 16-35.
- سويقي، عبير. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في قطاع البنوك بمحافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 65-98.
- أبو ليلي، 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.

- 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.
- 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.

Mid-Ocean University



College of Management

Department of General Administration

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

Preparation:

Razan Jamal Aldoulab

Supervision:

Dr. Walid Abdul Jawad Saleem Sadiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

1445-2024