

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

رزان جمال سعد الدوابل

جامعة ميد اوشن، كلية الإدارة تخصص إدارة الأعمال.

د. وليد عبد الجبار سليمان صديقى

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

نشر إلكترونياً بتاريخ: ٦ يناير ٢٠٢٤ م



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

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 الإستشارة الفكرية، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الاعتبارات الفردية.

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

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، شركات الخدمات البترولية.

### الملخص

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

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.

\* الإطار العام للدراسة

\* 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 والرقمية أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى نوعية جديدة من القيادات تعمل على تنميتها والمحافظة على كيافتها وصيانتها والتطوير والتغيير المستمر لها في ضوء المصلحة العامة بعيداً عن المصالح الخاصة، ومن الأمانات الحديثة في القيادة والتي برزت على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي (بيرنر) نمط القيادة التحويلية، ويرتكز هذا النمط على العلاقة المشتركة بين

## 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

السلبيات الموجودة في هيكل المنظمات ونتيجة لذلك لا يمكن لأي منظمة بغض النظر عن حجمها، أو قوتها أن تكون في مأمن من الواقع في مشكلات يمكن أن تتحول إلى أزمة، وتعد الأزمة نقطة تحول واضحة في حياة أي منظمة تجت 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 والتكميل مع المتطلبات الإدارية، واستيعاب وفهم أبعاد الأزمة والتخطيط لها مع وضع الحلول المناسبة بعد استيعاب كافة الظروف المحيطة بالأزمة بمد夫 تقليل الخسائر، حيث أن المدف من إدارة الأزمة هو ابتكار أسلوب للتعامل مع الأزمة والتدريب عليه وتنفيذه بمدف التقليل من الخسائر إلى أدنى حد ممكن، يعني أن الأزمة لو تركت وشأنها لأحدثت خسائر حسيمة لا يمكن تحملها أو تعويضها (محمد وأخرون ، 2021)

وتعبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري نابع من متخد القرار متمثل في قيادة المنظمة، فأصبحت إدارة الأزمات مسئولية رئيسية لقادة الأعمال، وتعد من أسباب الأزمات ضعف القيادات وعدم الاعتراف بالأخطاء والتسريع 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

القادة والرؤوسين، ومن لهم نمط القيادة التحويلية لديهم القدرة العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديدة من خلال التأثير في سلوكيات الرؤوسين 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 (الخواصنة، 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 الرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل الرؤوسين 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 مخططه، فإن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات الرؤوسين وتنشيطها وتعزيز مستوى إدراك هؤلاء الرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (الروماني، 2021)

وتواجه منظمات الأعمال تغيرات وتحديات وتحولات متعددة سريعة ناتجة إما عن الظروف البيئية الخارجية، والتي تتسم بالغموض والتعقيد والتطور أو بعض

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، تبادل 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؟

#### \* 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، وتكون 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 توسيعية القادة بأهمية ممارسة أسلوب القيادة التحويلية وأثره على إدارة الأزمات على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

#### \* الأهمية العلمية

١- تناول مجموعة من المتغيرات الحامة في مجال إدارة الأعمال ألا وهي: القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وتقديم التحليل النظري والتطبيقي للعلاقة بين تلك المتغيرات.

لفتح آفاق جديدة وتحفيظ الظروف الملائمة في الكشف المبكر عن الأزمات، ومحاولة وضع الحلول لتجنب الواقع 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.

#### \* مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات العديد من الأزمات نتيجة لتنوع التحديات والمتغيرات التي تواجهها، ولهذا فإن نجاح 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، فالآزمات الإدارية تحتاج إلى تصرفات وقرارات حاسمة، ومن هنا فإن اختيار نمط القيادة الأنسب هو الأساس في التعامل مع الأزمات ومواجهتها بكفاءة وفاعلية، حيث يرتكز القائد التحويلي من خلال أسلوب قيادته على إحداث تغييرات إيجابية نحو العمل من خلال اعتماد سلوكيات وطرق متنوعة منها أسلوب التأثير المثالى أو التحفيز الإلهامى أو الإستشارة الفكرية أو الإعتبارات الفردية لدفع الأداء أو حل 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

إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) على العاملين بشركات

الخدمات البترولية..، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

١- تحليل التأثير المثالي للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في شركات الخدمات البترولية.

٢- تقييم التأثير الإلهامي للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في شركات الخدمات البترولية.

٣- دراسة تأثير الاستشارة الفكرية للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في شركات الخدمات البترولية.

٤- فحص الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية وتأثيره على إدارة الأزمات في شركات الخدمات البترولية.

٥- تقديم توصيات عملية لتعزيز القدرة على التكيف مع الأزمات من خلال تنمية مهارات القيادة التحويلية في هذه الشركات.

#### \* أسلحة الدراسة

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

١- ما هو تأثير التأثير المثالي للقيادة التحويلية على استراتيجيات إدارة الأزمات في هذه الشركات؟

٢- يحدد البحث أهم أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في إدارة

الأزمات على العاملين بشركات الخدمات البترولية

٣- 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.

٤- فتح المجال لإجراء بحوث ودراسات في قطاعات أخرى تساعده في نشر مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها في إدارة الأزمات.

#### \* الأهمية العملية

١- إمداد المسؤولين بشركات الخدمات البترولية ببيانات صادقة وموثقة ومستمدة من دراسة ميدانية تساعدهم على توضيح مستوى القيادة التحويلية بالشركة وتأثيرها في إدارة الأزمات.

٢- أهمية قطاع التطبيق، حيث يمثل قطاع على العاملين بشركات الخدمات البترولية دوراً هاماً في خدمة المواطنين ودعم التنمية الاقتصادية وتطوير المجتمع.

٣- أن نتائج هذه الدراسة ستتوفر لتخاذل القرار معلومات هامة عن القيادة التحويلية ومدى إسهامها في حل المشكلات التنظيمية وتطوير المنظمات.

#### \* أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف

وينبئ عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:-

١- 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.

٢- 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.

٣- 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.

٤- 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.

#### \*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 المثالية، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي (

٢- كيف يؤثر التحفيز الإلهامي من قبل القيادة التحويلية على قدرة الشركات على التصدي للأزمات والتكيف معها؟

٣- في أي مدى تساهم الاستشارة الفكرية من قبل القيادة التحويلية في تعزيز قدرة الشركات على التفكير الابتكاري أثناء الأزمات؟

٤- هل يلعب الاعتبار الفردي من قبل القيادة التحويلية دوراً في تشكيل استجابة الشركات لأزماتها بشكل فردي أو جماعي؟

٥- كيف يمكن قياس إدارة الأزمات في هذه الشركات بأبعادها المجتمعية (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)؟

٦- ما هي التحديات التي قد تواجهها الشركات البترولية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات بناءً على مفاهيم القيادة التحويلية؟

#### \*فرضيات الدراسة

اعتماداً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة الفرضيات التي يمكن اختبارها للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. وفيما يلي هذه الفرضيات:-

١- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنّ القيادة التحويلية بأبعادها المثالية، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة 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.

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 ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

#### \* مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

١- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في موقع الإنترت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

٢- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأدلة رئيسية لجمع البيانات مباشرةً 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 الاستيانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

١- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العمالء في المؤسسات العامة

٢- المتغير التابع: إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)

الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث

#### \* أسباب اختيار الموضوع

#### \* دوافع ذاتية

١- للباحث اهتمام شخصي بموضوع إدارة الأزمات والقيادة التحويلية نتيجة لتجاربه الشخصية وخلفيته العلمية.

٢- الرغبة في التطوير الشخصي وفهم أفضل لكيفية تحسين إدارة الأزمات وتطوير مهارات القيادة التحويلية للمساهمة في تطوير المؤسسات وتعزيز قدراته الشخصية.

#### \* دوافع موضوعية

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

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

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

#### \* المنهجية

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على

## \* الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	
الدراسة	الزمان (( ))
هدف الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرقة، وأي من أبعاد اقتصاد المعرفة التي يتأثر بها المدى المترافق، الاستثارة الفكرية والإهمام الإنساني للعاملين أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة.	هدف الدراسة
القيادة الحيوانية (الجاذبية أو التأثير المثالي، المغز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين)	المتغير المستقل
إدارة المعرفة	المتغير التابع
اعتدلت النتائج المنهج الوصفي الخطي، وافتقدت الابدائية (اداء جميع المعلومات بعد التأثير من متغيرها ومتغيرها)	منهجية البحث
أكملت الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة - بفضلها الاربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرقة، كما أفردت تأثير الدراسة عن أهمية بعد اعتبار الفرد في إدارة المعرفة إذ إن الأفراد من خلال منصب الموظف الإهتمامي ينجز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة فيها دور في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي تؤدي تأثير المعرفة على القدرة على إنتاج معرفة جديدة، وهذا يتحقق بدوره في تطبيقه الشفهي للمعرفة بذاته، وبذلك يتحقق دوره في تطبيقه الشفهي، وقدرة على تحويله إلى معرفة أخرى، وبذلك يتحقق دوره في تطبيقه الشفهي، وهذا يتحقق في الاعتبار الصناعي وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.	أim الفحص والتوصيات
الخصوصية والشرايين (( )) 2021	الدراسة
هدف الدراسة إلى تعرف على أثر القيادة التحويلية في النوع في الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية	هدف الدراسة
القيادة الحيوانية	المتغير المستقل
الموارد البشرية	المتغير التابع
اعتدلت البحث على المنهج الوصفي الخطي	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مضمون عقدين مختلفين كان أقربها وجود آثار ذو دلالة احصائية بين القيادة التحويلية وتنوع الموارد البشرية، وأن أبعد القيادة التحويلية تغير ما مدار (96.5%) من البيانات في نوع الموارد البشرية، وبناءً على النتائج وصلت الدراسة بضروره تذكر العلاقة القوية والخالية بين الموارد البشرية في شركات الاتصالات وذلك المزايا القيادية التي تحصل عليها هذه الشركات نتيجة للخبرات والمعرفات والمهارات المختلفة التي يمتلكها العاملون إلى بنية العمل مما يضع على الأداء والإنجاز.	أim الفحص والتوصيات
الخصوصية (( )) 2021	الدراسة
هدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل في شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية	هدف الدراسة
القيادة الحيوانية	المتغير المستقل
جودة حياة العمل	المتغير التابع
استخدمت الدراسة الأسلوب الإحصائي الوصفي والإستدلالي للتحليل بذاتها	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى أن متوجه العامل المؤسسيات جات بدرجة متوجه متوسط حسابي (3.70) بينما جاءت متوجهة عن بعد جودة حياة العمل متوجه حسابي (3.17) وتوصلت الدراسة بضرورة تذكر العلاقة القوية والخالية بين الموارد البشرية في شركات الاتصالات بالاستمرار في ممارسة تطبيق مطهى القيادة التحويلية لما يمتلكه من خصوصيات ومهارات لها تأثير في جودة الشراكة ومراعاة للحوكمة الإجتماعية والاقتصادية للعاملين	أim الفحص والتوصيات
الطباط و العددى (( )) 2021	الدراسة
هدف البحث إلى التعرف على تطبيق البرمجة القيادة التحويلية وتذكر هذا الامر على مستوى التصور بالبدلة التقليدية في قيارات جامعات القراء الأولى، وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين	هدف الدراسة
القيادة الحيوانية	المتغير المستقل
العلاقة التقليدية	المتغير التابع
اعتدلت البحث على المنهج الوصفي الخطي	منهجية البحث
توصلت البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والمفترضات أنها وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، خصوصاً بين بعد الاعتبارات القراءية والاعتبارات القراءية مع الواقع العالى التقليدية، وكذلك وجود علاقة تأثير قوية بينهما، وحصلت البحث إلى اعتبار البرمجة القيادة التحويلية من المتغيرات المهمة في تطبيق العلاقة التقليدية في عينة البحث، وكذلك الاعتبارات القراءية على ثباتها تمهيداً لتحولها نحو المتغيرات القراءية، وتحقيقها في عينة البيانات وتمارسات الملاحظة العلنية على النظرية العالى التقليدية في الدراسة على وفق هذا مقدار تحقق العلاقة بين جميع.	أim الفحص والتوصيات
العربي و لو جون (( )) 2020	الدراسة
هدف الدراسة العالى إلى بيان أثر القيادة التحويلية بلعدها المتضمنة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامى، الاعتبارات القراءية) في التوجه الاتجاهى بالعائد (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة)، في الهيئة المستقلة للانتخابات الأردن.	هدف الدراسة
القيادة الحيوانية بلعدها المتضمنة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامى، الاعتبارات القراءية)	المتغير المستقل
التوجه الاتجاهى بالعائد (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة)	المتغير التابع
اعتدلت الدراسة المنهج الوصفي الدلالي للتحليل وتقدير البيانات	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى مضمون عقدين مختلفين كان أقربها وجود آثار ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية بلعدها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامى، الاعتبارات القراءية) في التوجه الاتجاهى بالعائد (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخابات، كما ينتهي البحث أن أعلى الاعداد تأثيراً في التوجه الاتجاهى كان بعد الاعتبارات القراءية ثم جاءه في التأثير المثالي، الدافع الإلهامى، والاستثارة الفكرية، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة دعم اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي	أim الفحص والتوصيات

الحكومية، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، وال عمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.

٢- القسم الثاني: اشتتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

## \* حدود الدراسة

١- حدود موضوعية: تقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي في إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعية (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

٢- حدود مكانية: اقتصرت الدراسة على شركات الخدمات البترولية.

## ٣- حدود زمانية: اقتصرت الدراسة على عام 2024.

٤- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على العاملين بشركات الخدمات البترولية.

الدراسات الج府ية	
Barringer et al., 2021	الدراسة
هفت هذه الدراسة إلى قياس رأس المال المفكري في إدارة الازمات بشركات الاتصالات التركية	اهداف الدراسة
أثر رأس المال المفكري (رأس المال البشري، رأس المال المالي، رأس المال الهيكلي)	المتغير المستقل
إدراة الازمات الكشف عن اشارات الإنذار المبكر، الأبعاد والوظائف، لخواص الاضرار أو الخد منها، استعانت الشفاط	المتغير التابع
العلم من الآخرين	منهجية البحث
تم استخدام المونج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
أثارت تفاصيل الدراسة في ما يلي: توافر أهداف رأس المال المفكري، وأدamenti إدارة الازمات بدرجة متوسطة بشركات الاتصالات التركية، ودور معيار الجاذبية في إدراة الازمات بشركات الاتصالات التركية، وتأثير رأس المال المفكري على إدراة الازمات، توافر رأس المال المفكري تأثيراً في إدراة الازمات، توافر رأس المال الهيكلي، وأخيراً رأس المال المدارات.	اهم (النتائج والتوصيات)
(Eliyahu, 2019).	الدراسة
دراسة القيادات المبتدئه وغير المبتدئه للمؤيدة التجويمية على اداء العمل، المعروف على الدور الوسيط للرجسنا الوظيفي والاقتراض التوظيفي في العلاقة بين القيادة التجويمية واداء العمل.	اهداف الدراسة
القيادة التجويمية	المتغير المستقل
المتغير الوسيطة	المتغير التابع
المونج الوصفي التحليلي	منهجية البحث
يجب على المنظمات الاستثمار في برنامج التدريب والتطوير لتعزيز مهارات القيادة التجويمية بون الدستوى المتضمن، يجب على المنظمات خلق بيئة عمل تعزز الرضا الوظيفي والاقتراض التوظيفي من الموظفين، يجب أن تدرس الاتصال المتميزة والمختلفة بين القيادة التجويمية واداء العمل في سوقات مختلفة، مثل الصناعات الأخرى وتقانة المعلومات	اهم (النتائج والتوصيات)

الدراسة	Al-Thani & Obeidat, 2020
هدف هذه الدراسة إلى اثبات اهتمام الأطراف التجارية ومسارتها في استقرار اتفاقيات الاسترجوحة تحدد التوجه الاستراتيجي، تحسين وتنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالسياسات الأخلاقية، تقوية الاتصال، التفاهمي المترافق في إدارة الأزمات بعدها منتهية في إنشاء اشتراطات الإنذار المبكر ، الاستعداد والوقاية لمنع الأضرار ، واستئناف الشاملة الفعل	اهداف الدراسة
القيادة الاسترجوحة ومسارتها منتهية في استقرار اتفاقيات الاسترجوحة تحدد التوجه الاستراتيجي، تحسين وتنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالسياسات الأخلاقية، تقوية الاتصال، التفاهمي المترافق في إدارة الأزمات بعدها منتهية في إنشاء اشتراطات الإنذار المبكر ، الاستعداد والوقاية لمنع الأضرار ، واستئناف الشاملة الفعل	المتغير المستقل
إدراة الأزمات بعدها منتهية في إنشاء اشتراطات الإنذار المبكر ، الاستعداد والوقاية لمنع الأضرار ، استئناف الشاملة الفعل	المتغير التابع
تم استخدام المقام الرصفي التحليلي	منهجية البحث
وأظهرت الدراسة عدة نتائج كما في: - ان درجة توافر ممارسات القيادة الاسترجوحة وإدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة.	ผลات وآثار الدراسات
تقرير القيادة الاسترجوحة تأثيرها معمولاً جياباً على إدارة الأزمات بالشركة محل دراسة. أن أكثر ممارسات القيادة الاسترجوحة تأثيرها على إدارة الأزمات هي تحسين وتنمية رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية المترافق، ثم تبعه التوجه الاسترجوحة، يليه استقرار اتفاقيات الاسترجوحة، وأخيراً تعزيز الثقافة التنظيمية بالسياسات الأخلاقية.	أهداف الاتصال والتوصيات

محمود لخورون، (2021)	الدراسة
هفت الدراسة إلى إبراز واقع تعطير استراتيجيات إدارة الأزمات لدى المعلمين بالمؤسسات الخدمية في ظل جائحة كوفيد 19.	اهداف الدراسة
استراتيجيات إدارة الأزمات	التحول المستقل
المؤسسات الخدمية	التأثير النابع
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الامثلية كأداة الدراسة.	منهجية البحث
كلت تناول الدراسة أن استراتيجيات إدارة الأزمات تتألف ببنية معقدة جداً وقد تكاد تكون معقدة في المؤسسات الخدمية والمتصلة في التركيب الرياضي لرؤية سوق إفراز، لكن المعلمون استثنوا لهم دراسة أو مفاهيم حول إدارة الأزمات.	اهم التناول والتوصيات
وأوصت الدراسة بعدد الرابع التدريجي الخاصة بالاستrophى والفعالة في دراسة الأزمات، إنشاء فريق متخصص لإدارة الأزمات في كافة المؤسسات الخدمية، توفير الكادر المتخصص لإعداد الخطط الموسعة وإدارة الأزمات والتحذير من الأزمات والبقاء على قيد الحياة.	اهم التناول والتوصيات
المؤديه ونهاية كلية من الدراسات الجامعية التي تؤمن توفر المعلومات بالرغم العالية لمراجحة الأزمة داخل المؤسسات الخدمية.	اهم التناول والتوصيات
(سوداني، 2021)	الدراسة
هفت الدراسة إلى المعرف على آخر استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التطبيقي في قطاع البنوك بمختلفة أنواعها.	اهداف الدراسة
استراتيجيات إدارة الأزمات	التحول المستقل
الصحة التطبيقيه	التأثير النابع
تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى عذر تناول من أنها: بناءً على درجة مرتبة كل من استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة التطبيقيه جات درجة مرتفعة، كما تبين وجود تأثير معملي لجميع استراتيجيات إدارة الأزمات على الصحة	اهم التناول والتوصيات
وأخذنا تناول لوصت الاتجاهات ضرورة ووضع نظام متكامل إدارة الأزمات لديه الفكرة على التعامل مع الأزمات، بالإضافة إلى ضرورة توفير الداخن المعاصر للصحة التطبيقيه.	اهم التناول والتوصيات

على عدة جوانب تميزها عن غيرها من أنماط القيادة الأخرى، إذ يتم من خلالها الفهم التام للدافع الأفراد والوقوف على مدى حالة الإشاع لحاجاتهم وآلية التعامل معهم بطابع انساني. كما ويمكن أن يتم ادراجها ضمن سمات القادة من ذوي الكاريزما والرؤية; Stazyk & Davis, 2020; Flemming, Flemming) ، وعليه فإن (القيادة التحويلية تعتبر مدخل شمولي تكاملي يسهم في التأثير في الأتباع بنمط فردي بالنسبة للموظفين، وتأثيرها الكلية في المنظمات والثقافة السائدة فيها، حيث يرى (العزبة 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 بعد مدخل القيادة التحويلية من أهم المداخل العصرية في بيئة الأعمال الحديثة نتيجة لما ناله القيادة التحويلية من اهتمام ذوي الاختصاص إبان حقبة الشهرينيات من القرن العشرون، إذ بات ينظر إليها على أنها أبرز الطرورات والخيارات الاستراتيجية وأنماط القيادة المستحدثة (Dartey-Baah, 2016; Western, 2019, 91).

حيث يهتم هذا المدخل في البعد الكاريزمي للقادة 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).

\* الإطار النظري  
\* القيادة التحويلية  
\* 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; Kaiser et al., 2012). كما تناولت الدراسات والأبحاث عدّة جوانب في مفهوم القيادة التحويلية والتي باتت تتناول في التخصصات والمحالات الاجتماعية والإنسانية والعلمية (Mendenhall et al., 2017, 2018)، ويمكن النظر إليها على أنها قيادة ذات بعد تحفيزي تمكيني تتناسب مع البيئة المحيطة في المنظمات وتسهم في فهم التعقيد الذي يطغى عليها (Pieterse et 2010, Boyd et al., 2017, 42). كما وتتجلى القيادة التحويلية في مفهومها و تستمد أسمى معاناتها من دورها الجوهري 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

القادة وأتباعهم في المنظمات والتي يمكن اكتسابها (Lord & Brown, 2003, 28)

أما (Avolio ٢٠١٠) فيعرفها على أنها العملية ذات البعد التطوري لأنظمة ومارسات وإجراءات الموارد البشرية بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيقها. كما وتعرف أيضاً على أنها عملية قائمة على حشد الجهود والاهتمام تجاه تحقيق الأهداف المرسومة من قبل القادة من خلال التأثير في الآخرين وحفزهم (Buble et al., ٢٠١٤)، في حين ينظر إلى تعريفها بأنها عملية اجتماعية تنظيمية يتم من خلالها التأثير في الأفراد من قبل قادتهم بشكل يحقق أهداف المنظمة (Veliu 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 بمحض تدريفهم وتوجيههم (Blanchard 2018، وأخيراً يعرفها) (Adiguzel 2019). بأنها تمثل 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

وبناءً على ما تقدم ترى الباحث 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 أو حجمها أو طبيعة نشاطها لما تلعبه من دور محوري في تغيير نظرة الموظفين للأفضل. كما وترى الباحثة بأن القيادة التحويلية في طبيعتها ترتكز على التحفيز والتطوير ذو البعد الإيجابي لكل من العاملين والقادة في المنظمات مما يضمن لهم التمكين والتأثير المثالي، والاستفادة الفكرية، والدافعية الالهامية وغيرها، ومن هذا المنطلق لا بد في هذا الجزء من الرسالة بيان العديد من المواضيع ذات الصلة.

#### \* مفهوم القيادة

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

يمكن تعريف القيادة على أنها مقدرة القائد على التحكم بداعية الأفراد بهدف تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال التأثير الأخلاقي الإيجابي في ذواههم، في حين يمكن تعريفها على أنها فن التأثير في الأشخاص للقيام بهماهم على أكمل وجه (Kolenda, 2001). كما تعرف على أنها العملية التأثيرية التي يمارسها القائد على الأتباع والتي لا تتعلق بخصائص او صفات محددة، ولكنها عملية تأتي نتاج تعامل

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 (Wu & Parker, 2017)، 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 الجهد لتحقيق الأهداف (Dinkmeyer, 2019, ٤٩) أما Epps (٢٠٢٠) فينظر اليها 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 استشارة أفكار العاملين ودعمهم وتمكينهم بشكل مثالي للقيام بالمهام المنطة بهم بشكل مختلف وبطريقة تتسم بالإبداع (Kiplagat, 2020)، أو أنها أسلوب اقناعي يمكن اتباعه من قبل القادة بهدف الى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل يتسم بالإيجابية بما يضمن التغيير

يؤدي الى الارقاء في هذه المنظمة وتحسين مستويات الرضا لدى الموظفين.

#### \* مفهوم القيادة التحويلية

نالت القيادة التحويلية، مفهومها الإداري الكثير من اهتمام الباحثين في هذا المجال سواء على الصعيد الأكاديمي أو العملي، اذ تناولتها الأديبيات السابقة باستفاضة لاسيما في العقود الثلاثة الأخيرة والتي طرحت هذا الموضوع في الكثير من الأبحاث والدراسات؛ إذ يمكن تعريف القيادة التحويلية في عدة تعاريفات 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) 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) فينظرون اليها على أنها مقدرة القادة على تعزيز روح المشاركة بتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة بشكل توافقى للوصول الى تحويل أوضاع المنظمات من حالتها القائمة الى الحالة المستقبلية المنشودة، وتعرف بأنها جميع الخطوات التي

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 بقبول الذات والآخرين عبر ما يمتلكونه من قيم ومثل علية يتم الالتزام بها لترجمة الأقوال الى أفعال وتصيرفات سلوكية محددة (198 Morden, 2017)، إضافة الى أنهم لابد وأن يتسموا في تحمل المخاطرة عبر قيامهم باحتساب درجات المخاطرة التي ترافق التغيير والعملية التحويلية ( Purvanova et al. 2006; Han & Oh 2006) كما ولا بد منهم بأن يقوموا بالتواصل بشكل فعال من خلال مهاراتهم الطموحة والعمل على تحقيق الأحلام التي تراودهم إزاء منظماتهم 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 الانتصارات وادراكهم للظروف المحيطة وتعاملهم مع المواقف المحتملة ( Lee, 2018 )

ويرى البعض إلى أن خصائص القائد التحويلي تتمثل في الديناميكية المستمرة وعدم الاستقرار المؤدي إلى تأثير بعض الأعمال والحلولة 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

(Bastari, 2020)، واستناداً إلى 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 إلى واقع آخر مرغوب به.

#### \* خصائص القيادة التحويلية

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

(El Toufaili et al., 2017; ٢٠١٨) كما ويمكن أن تظهر أهمية القيادة التحويلية بما تشكله من علاقة ثنائية يتبادل فيها كل من القادة وأتباعهم كأطراف رئيسية بما يزيد من مستوى إيمان ذات البعد الأخلاقي ودمج المصالح بشكل يضمن تحقيق الأهداف (Gulluce et al. ٢٠١٦).

Lorinkova & Perry (2019) على أن أهمية القيادة التحويلية تكمن بدورها في تعزيز الوعي لدى الأتباع المرؤوسيين 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 تتبع 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 (Siangchokyoo et al., 2020).

كخيار نوذجي 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

تقى من خلال اشراك الآخرين في مواجهة وحل أي مشكلات قد تواجهه 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 إلى امتلاكه القدرة على قيادة طموح المنظمة وإيجاد حالة التغيير المناسبة للمنظمات، والسعى 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 هذه الخصائص العالمة الفارقة لنجاح منظمة دون سواها في البيئة التي تعمل فيها، إذ أن التزام المنظمة في تحقيق أهدافها بشكل يحقق لها النجاح والاستمرارية والازدهار يعني أنها توصلت إلى مفاتيح النجاح الكامنة في هذا النوع من القيادة، وعليه فإن دأب المنظمات إلى اللجوء للقيادة التحويلية تعد حاجة ملحة في عصرنا الراهن.

#### \* الحاجة إلى القيادة التحويلية وأهميتها

نتيجة لما توصل إليه الباحثون والممارسو لأساليب وأنماط القيادة المختلفة أصبحت الحاجة إلى القيادة التحويلية من أبرز ما ترکز 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 إلى تحقيق الأهداف عبر التحفيز والتمكين اللازمين (Delegach et

### \* الأهداف الخاصة بالقيادة التحويلية

لقيادة 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 ترر اللجوء إليها 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 الآتي:

١- مواجهة المحاطرة: تهدف القيادة التحويلية بما تشمل عليه من خصائص في مواجهة المحاطر المصاحبة لحالة عدم الاستقرار البيئي، وتسهم في إيجاد الحلول لأي مشكلات قد تواجه المنظمة إزاء عملها في هذه الحالة (Shafique & Kalyar 2018)

٢- تعزيز الدافعية: حيث تلتف 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)

٣- تحقيق الأهداف التنظيمية: اذ أن للقيادة التحويلية دور كبير في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف وتحسين نظرية القادة إلى اتباعهم عبر تحديد دور كل فرد منهم، والعمل على تحنب التضارب في هذه الأدوار (Manik, 2016)

٤- دعم عمليات التغيير التنظيمي: اذ أن القيادة التحويلية تدعم من مشاركة الموظفين في عملية التغيير وتجعل منهم أقل

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 وتكمّن أهمية القيادة التحويلية بالنسبة للمنظمات تسهيل تحسين علاقات العمل بين القادة والأفراد وتحسين من بيئة المنظمات الداخلية، وتساعد على تعزيز التزام الموظفين في المنظمة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، إضافة إلى أنها تؤثر بشكل كبير على طبيعة العلاقات في المنظمة على نحو إيجابي، وتسهم إلى حد كبير في تحسين مشاركة الأتباع في وضع الأهداف وتحقيقها (Farahnak et al., 2020) إضافة إلى أنها تزيد في منح الصالحيات وتمكين العاملين على نحو فعال، وتضع مصلحة المنظمة أولوية وغاية لا بد من الوصول إليها من خلال التحفيز والتتشجيع للأفراد. كما وتعتبر أداة فعالة لإعادة الهيكلة التنظيمية في المنظمات ووسيلة ناجحة للتغيير يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى الأهداف المرسومة (Gulluce et al., 2018).

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

الأزمات، حيث ترکز بكل عناصرها على الاعتبارات الفردية لدى العاملين وترصد مدى مشاركتهم في احداث الفعالية التنظيمية في هذه الظروف، إضافة إلى أنها تعتبر مصدرًا مهمًا في تحديد هويتهم التنظيمية، وتعزز من قدراتهم حيال التعامل مع التغيرات الديناميكية التي تشهدها منظمتهم جزاء هذه الظروف (Dong et al., 2017).  
القيادة التحويلية دورًا محوريًّا في تحسين الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة وبشكل يتسق بالإيجابية (Flemming & Flemming, 2017). حيث أنها تسهم في إنشاء علاقات العمل وتحسين من توزيع الأدوار مما يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستويات دافعيتهم نحو انخراط أعمالهم بالمستويات المطلوبة بشكل يتconcure مع الأهداف (Viator, 2001).

وفي السياق ذاته تدعم القيادة التحويلية ثقافة الابتكار والإبداع في المنظمة بشكل ملحوظ نتيجة تركيزها على رفع مستوى قدرات ومهارات العاملين، وتزويدهم في المعرف التي تساعدهم على فهم أيديولوجية المنظمة وتأخذ بيدهم نحو التغيير وتدعم من خبراتهم إزاء الريادة مما يعكس بالإيجاب على ما تقدمه المنظمة من خدمات أو منتجات (Adiguzel, 2019)، وينصب آخر في وصف فوائد القيادة التحويلية باعتبارها أداة استثمارية خاصة تتناول العنصر البشري في المنظمة من خلال النظر إليه 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).

مقاومة للقرارات الصادرة عن القيادة مما يهيئ الفرصة إلى تنفيذ التغيير عبر تعزيز شعور الأفراد بأن لهم دور في صنع القرارات المختلفة (Alqatawenh, 2018).

٥- إيجاد التوازن في المصالح: حيث تهدف القيادة التحويلية في إيجاد الدمج بين مصالح الأفراد ومصلحة القيادة والمنظمة ككل بشكل يسهم في اشباع حاجاتهم المعرفية وتشعرهم بالاستقامة والالتزام التنظيمي (Başkarada et al., 2017)

\* 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 بُرِز 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 Toufaili, 2018))

إضافة إلى أنها تحقق نوع من التكامل بين قادة المنظمة وأتباعهم عبر استشارتهم فكريًا وإلهامهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة (Dartey Baah, 2016.108). كما وتتمكن الفائدة العظمى من القيادة التحويلية في قدرتها كأداة فعالة لقيادة 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

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.

#### \* محددات القيادة التحويلية ومعوقاتها

كما تم ايراد 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 ادراكم يعيق من تنفيذ القيادة التحويلية ويحد من الوصول إلى فوائدها المرجوة (Le & Lei, 2019)، إضافة إلى ذلك فإن أحد المعضلات التي تواجهها أيضاً عدم توفر الموارد البشرية الالزمة ومحوديتها في المنظمات مما يؤدي في شح القدرات والمهارات و يؤثر 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 والتعدد بالأراء والهويات التنظيمية مما قد ينشأ ضعف في عمليات الاتصال والتشاركية بين كل من القادة والأتباع (Frooman et al., 2012)، وأن عملية التحول والتغيير تتطلب وقت كافي للتنفيذ إذ أن التسرع في بعض المواقف من قبل القادة يؤدي إلى بعض الفشل في مهامهم نحو

التحولية يمكن النظر إليها على أنها أداة اتصال تتميز بالكفاءة وتنزيد من قدرات مشاركة المعلومات بين الموظفين بكل اقتدار (Xiao et al., 2017)، إضافة إلى أنها تعد منهجاً مشكلاً تثير 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 إلى فائدة هذا النوع من القيادة في قدرتها على احداث التغييرات الجذرية في ثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمية عبر تشجيعها الأفراد باستمرار على الخروج بأساليب عمل جديدة وحلول مشكلاتها القائمة بطرق إبداعية بعد الفهم السليم لحالاتهم وميولهم ومساعدتهم للوصول إلى حالة من التوازن التنظيمي (Blanchard, 2018).

وترى الباحث بعد النظر إلى ما تقدم أن فوائد القيادة التحويلية يمكن أن تمثل باعتبارها أداة تطويرية لأساليب ونمذج الأعمال الحديثة في المنظمات، وأداة رصد واستشعار للتغيرات البيئة المحيطة في المنظمات، إضافة إلى أنها وسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنظمة بشكل يضمن التكاملية، وطريقة علمية ومنهج يسهم في تحقيق العلاقات الإيجابية في المنظمات، ويمكن النظر إليها أيضاً على أنها مولد أساسى للرضا الوظيفي والذى بدوره يسهم في تعزيز قيم الاتباع والولاء لدى الأفراد ونمط ملائم لقيادة المنظمات أثناء مواجهتها لأى أزمات، حيث يعتمد على القيادة التحويلية في تحسين الأداء التنظيمي الكلى بجميع أشكاله وأنواعه بشكل كبير بحيث يمكن اعتبارها بأنها محرك أساسى للأفراد من خلال ما تشجع عليه من تمكين وتوزيع للصلاحيات، وأداة

لدى الأفراد العاملين في المنظمة، إضافة إلى ما قد تؤدي من السيطرة المطلقة من قبل القادة مما يؤدي إلى انخفاض التمكين والإبداع وانعدامهم وعدم امتلاك القادة لبعض المهارات الالزمة والأساسية للقيادة التحويلية، وعدم ادراك العاملين لرؤيا ورسالة وأهداف منظمتهم وفهمهم معوقات ثقافية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، إضافة إلى ما قد تؤدي من السيطرة المطلقة من قبل القادة مما يؤدي إلى انخفاض التمكين والإبداع وانعدامهم وعدم امتلاك القادة لبعض المهارات الالزمة والأساسية للقيادة التحويلية، وعدم ادراك العاملين لرؤيا ورسالة وأهداف منظمتهم وفهمهم المنطقي لها.

#### \* أبعاد القيادة التحويلية

لا زالت القيادة التحويلية من العلوم التي يتم البحث فيها ودراستها لوقتنا الحاضر لما تشكله من هج سلوكي يعكس قيم المنظمات ومحاولاتها للتغيير والوصول إلى 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 أسهمت في وصف هذه الأبعاد وبيانها وشرحها على أمل الاتفاق على أبعاد محددة ولكن أدى اختلاف وجهات النظر إلى وجود جدل علمي قائم حول هذه الأبعاد وما هيها 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 منظمته في التأثير بالآخرين من

2016. Singh et al. تغيير سلوكيات منظمتهم وأفرادها (al). 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 الالزمة لدى هؤلاء القادة يتبع الفرصة إلى الحد من صلاحيات الأفراد (Mohamad et al., 2014)، ويؤثر بالسلب على رؤية المنظمة ككل ويثير حالة من عدم الاستقرار لدى العاملين مما يهيئ الفرصة إلى 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 المعيقات 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 تتجلّى ربما في التطور التكنولوجي في شتى المجالات والميادين والانتقال المتعدد للأساليب والأنماط القيادية المختلفة والتي قد تتأثر بوجود ضعف في عملية التواصل والتشاركية في العمل، بالإضافة إلى وجود قصور في عملية بناء فرق العمل، وضعف التفاعل بين القائد وأتباعه، وانعدام الرغبة في التغيير ومقاومتها من قبل الأفراد، وعليه يمكن ذكر الإشارة إلى أهم هذه المحددات على أنها عدم الفهم الدقيق لجوهر القيادة التحويلية ومبادئها، إضافة إلى الشح في الموارد البشرية وعدم كفايتها لاتمام عملية التحول وما تواجهه من معوقات ثقافية

### \* 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 يملي عليهم بكل قناعة (2016, Anwar & Balciooglu،) ، 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 لقيم والأهداف والسلوكيات التي يجعلهم منفتحين أكثر على نمط القيادة المتبعة فيها مما يؤدي إلى توليد القناعة الكافية لديهم (Guhr et al., 2019).

وعليه فإن التأثير المثالي للقادة التحويليين يتمثل بشكل واضح في سماتهم وصفاتهم الشخصية نتيجة ما يتمتعون به من القدرة على التعبير العاطفي (Anwar & Balciooglu، 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 الجوهريّة لأي مهام في المستقبل والتي تسهم في تمكين القادة على الحصول على المزيد من الالتزام من قبل الأفراد التابعين لهم (Zaraket, 2018).

خلال العديد من الأساليب المعتمدة على مهاراته مثل التوجيه والتشرح والتغيير في سلوكيات الأفراد وتعزيزه البعض 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 منهجية، وعليه فقد وردت العديد من التعريفات اذ عرف (العزوة و أبو حسين، 2020) التأثير المثالي بأنه الجاذبية التي يتمتع بها القادة والتي تنم عن امتلاكهم للرؤوية والاحساس برسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها بما يضمن تركيزهم على بث الروح المعنوية في ذوات الآخرين من الأفراد، في حين عرفه آخرون بأنه بعد الكاريزمي والذي يضمن التأثير الأخلاقي في ذوات الآخرين ويجعل لديهم إحساس بالمهام ويعرس في نفوسهم قيم الاحترام والثقة والفرح في إنجازها (Nyokabi et al., 2017)، إضافة الى أنه يمكن النظر اليه على أنه جميع الجهد الذي يقوم بها القائد لكسب ثقة الأفراد وتقديرهم بما يجعل منهم قابلين لأي تغيير شولي في منظمتهم (Lan et al., 2019) ويخفف من مقاومة التغيير الناشئة لديهم (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 ورؤى المنظمة وأهدافها الاستراتيجية مع ايلاء جل الاهتمام لقيمهم وهو يأهله مما يحدو به توسيع أو اصر الثقة المتبادلة وتحسين الجو العام لقبول التغيير الشامل المنشود.

ويرى الباحث أن أهمية التأثير المثالي تتمثل في دعم التزام العاملين في المنظمة برؤيتها وأهدافها ورسالتها وغاياتها، ومدى إسهامه في بث الروح المعنوية ذات الحماسة العالية لدى الأفراد وتعزيزه من ثقة الأفراد في ذواهم ويسهم في تغلب المصلحة الجماعية على الفردية وتعزيزه لقيم الثقة بالنفس والتقدير والفخر، حيث يلعب دور هام في تغيير سلوكيات الأفراد للأفضل من خلال إيجاد القيمة لأعماهم، 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.

#### \* الاستشارة الفكرية

ينظر إلى الاستشارة الفكرية على أنها أحد عناصر القيادة التحويلية الرئيسية، إذ يمكن الإشارة إلى 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 الاستشارة 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 إليها على أنها جميع الأساليب والطرق الجديدة العصرية التي تتسم بالأبداع والتي يقوم القائد في غرسها في نفوس الأتباع من الأفراد ذواهم (Suifan & Al-Janini, 2017)

وقد وردت العديد من التعريفات الخاصة للاستشارة الفكرية في الأدبيات السابقة، حيث لا يوجد تعريف موحد

وينتاج التأثير المثالي نتيجة خبرات القادة وذاتهم في احداث التواصل المستمر مع الآخرين مما يؤدي بدوره إلى تحقيق التعاون وجعل روح الفريق هي السائدة في منظماتهم (Wabwire, 2018). كما ويسمى التأثير المثالي في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمات بنظرة شمولية متکاملة (Ahmad & Saad,)، تلعب دوراً محورياً في تحسين تحقيق أهداف القيادة التحويلية (Murage, 2017)، كما ويمكن الإشارة إلى أهمية التأثير المثالي بإعتباره غاية سامية يسعى إليها قادة المنظمات إذ أن التأثير المثالي المرغوب به يتمثل في تقديم الحلول للأفراد ودعهم والاصغاء إليهم بشكل مستمر (Nyokabi et al., 2019) وفي السياق ذاته فإن التأثير المثالي يعد مفتاح نجاح القيادة التحويلية، وأن القيام به كعملية تحقق الإيجابية التأثيرية في الآخرين وتهدي إلى تحويل الأفراد في المنظمات وتزيد من ادراكيهم مما بدوره يؤدي إلى 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). يرى البعض كما تقدم أن التأثير المثالي يسهم في تفسير مدى التأثير في سمات الآخرين وشخصياتهم على نحو فعال 2018 (Wabwire, 2018)، من هنا ترى الباحثة إلى أن أهمية التأثير المثالي تكمن في جعل القادة قدوة يمكن الاحتداء بها من قبل الأتباع مما قد يحقق للمنظمة المفعة الفردية والجماعية عبر تغلب مصلحة المنظمة على المصلحة الفردية.

(أاما) 2020, .Bosselut, et al))  
Pongpearchan.2016) فإنه يشير الى أن للاستشارة الفكرية أهمية ضمنية وصرحه تتجلی في مساحتها في اتاحة الفرص للأفراد في المنظمة من خلال تطوير وتسخير ظروف منظمتهم للأوضاع الراهنة وما يؤدي الى إيجاد التكيف مع البيئة المحيطة لها على نحو فعال وملموس ( Ding & Lin, 2020).

وتلعب الاستشارة الفكرية دوراً هاماً في إيجاد القدرات الإبداعية لدى الأفراد بشكل ملحوظ، حيث أنها تساعد على تشجيعهم في القيام بوضع حلول لأي مشكلات قد تواجهه منظمتهم ( Ahmad et al). 2017 ,  
وتسهم أيضاً في إيجاد المناخ التنظيمي والذي يسهم بدوره في زيادة شعور الأفراد في الاستقرار الوظيفي والأمان داخل Al-Obthani & Ameen ( 2019), في حين يرى البعض إلى أن أهمية الاستشارة الفكرية تؤدي دور رئيس في نجاح المنظمات وضمان الموقف التنافسي المنشود من خلال تطوير مهاراتهم إزاء حل المشكلات بطرق إبداعية (Teymournejad & Elghaei ٢٠١٦ )  
في حين أنها قد تزيد من أواصر التفكير الإبداعي ، (الأخلاق Al-Quraan), وتحسين ادراكات الآخرين في ما قد ت تعرض له منظمتهم من مشكلات او ظروف طارئة ( Jiang et al., 2017 )

وعليه يرى البعض إلى أن أهمية الاستشارة الفكرية في المنظمات تتجلی في مدى اسهامها في توجيه الأفراد ومدى ديد العون إليهم من خلال الإجابة عن استفساراتهم وأسئلتهم

شامل وكامل لها، وعليه يمكن تعريف الاستشارة الفكرية على أنها هي جميع ما يقوم به القادة في المنظمات بغية زيادة ذكاء الأفراد ومهاراتهم العقلية مما يجعلهم مؤهلين حل المشكلات بكل كفاءة، وعلى أنها العناية الواجبة التي تترتب على القادة في تأهيل الأفراد التابعين بما يجعل منهم أفراد يتسمون بالانسيابية والمرونة في حل المشكلات التي قد تواجهه منظمتهم (العزوة و أبو حسين. 2020), إضافة إلى تعريفها على أنها العملية المنتظمة التي يتم من خلالها زيادة خبرات العاملين وتتجدد من معارفهم المتعددة مما يعزز من قدرتهم على حل المشكلات والتفكير بطريقة ديناميكية ( Alsayyed et al 2020 )، ويرى الباحث في تعريف الاستشارة 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. منظور ابداعي وابتكاري بشكل يحقق الأهداف التنظيمية، ويعزز القدرات على مواجه أي تغيرات بيئية.

#### \* أهمية الاستشارة الفكرية

تبني أهمية الاستشارة الفكرية من قدرة القادة على القيام بتوليد الأفكار وأساليب والأدوات الفعالة والتاجعة والتي تمكن فرقهم وأتباعهم من انجاز المهام المنطة بهم بالمستويات المرغوب بها ( Alsayyed et al., 2020 )، في حين تكمن أهمية الاستشارة الفكرية في ما قد تلعبه من دور جوهري في الوصول إلى تحقيق الأهداف وإنجازها عبر الاعتماد على الممارسات المنطقية والعقلانية تصدر من قبل القائد

(Susilo, 2018)، إذ 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). هنا فلا بد لنا من مراجعة التعريفات الخاصة بالدافع الاهامي على أمل الوصول إلى تعريف يتسم بالشمولية إذ عرفه Barling (٢٠٠٠، ١٥٥) بأنه العملية الإدارية ذات الطابع القيادي والتي يتم اللجوء إليها لإثارة العاطفة والمشاعر لدى الأفراد العاملين من قبل القادة، بشكل يعزز ايمانهم وانتمائهم لرؤيته وعقيدته في بيئه المنظمة، في حين ينظر إليه بأنه الاهام المتبعة من قبل القادة والهدف إلى تحفيز الأتباع من المؤوسسين من خلال زرع روح التحدي والمنافسة في ذواههم مما يؤدي إلى إيجاد علاقات قوية بين الموظف والقائد وتعزيز رقم الاتصالات للتوصل إلى قيم مشتركة فيما بينهم (Barling, ٢٠٠٠، ١٥٥).

كما يرى Diaz-Saenz (٢٠١١٠٢) 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, ٢٠١٢)، في حين يعتبر الدافع الاهامي 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 البذائل المرغوب بها من خلال اتاحة المشاركة الفعالة للأفراد التابعين في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال حشد

حيال أي معتقدات أو أنماط تفكير معينة (Pongpearchan, 2016)، ومدى مقدرتها على مساعدة القادة على ممارسة المحاكاة الفكرية في ارشاد الأتباع وتشير لديهم الدافع نحو التغيير للأفضل بطريقة إبداعية، وتمكنهم على تقييم الرؤية ومدى تحقيقها بالنسبة للمنظمات مما يؤدي بطبيعة الحال إلى نجاحها في ظل البيئة ذات التعقيد العالى (Vashdi et al., 2019)، حيث تلعب دور كبير في تنمية أسلوب المشاركة بدء القادة والأتباع في حل المشكلات من خلال الرؤى والسلوكيات المشتركة فيما بينهم (Li et al., 2019)، إضافة إلى تمكين القادة من إيجاد مناخ تنظيمي جذاب يعزز من الاستثمار في رأس المال الفكري وتنظر إليه كأصل يمكن بأن يعود عليها بالنفع والفائدة (Chan, 2019). وبالتالي يؤكد على ما تقدم يرى الباحث في الاستشارة الفكرية على أنها أسلوب وطريقة لتسهيل قبول أهداف المنظمة ورؤيتها من قبل الأتباع مما يزيد من أداء المنظمة ككل، إذ أن إيضاح الرؤية وتوفير جميع الموارد لتحقيق الأهداف يعد من أبرز متطلبات الاستشارة الفكرية والتي تعتبر عنصر مكوناً في القيادة التحويلية.

#### \* الدافع الإلهامي

تعد الدافع الإلهامية من نتاج البحث المعمق في القيادة التحويلية والتي تم التوصل إليها كأحد الأبعاد الرئيسية لها، إذ أن هذا الدافع الإلهامية تشير إلى التحديات والروح التنافسية لدى الأفراد في المنظمات (Alqatawenh, 2018)، وعليه فإن الدافع الإلهامية تسلط الضوء على تصرفات القادة وسلوكياتهم ومدى تأثيرها في الأتباع (

يتضمن جميع ما يبذله القائد من أحداث وتفاعل بينه وبين الأفراد بغية إيجاد حالة من الابداع المنظمي، يمكن التوصل إلى الدوافع الاهامية من خلال قدرة القائد على الحفز والتشجيع للأفراد التابعين له في المنظمة.

#### \* الاعتبارات الفردية

ينظر إلى 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 منظمه مع الأخذ بعين الاعتبار سماته وخصائصه الشخصية بشكل يجعل منه موجهاً ومرشداً ومدرباً لجميع العاملين (Warrick, 2011). الاعتبارات الفردية تعد الجزء الشخصي لدى الأفراد والتي لا بد من أن يقوم القائد في استيعابها وادراكمها على نحو سليم بغية تحقيق معاني القيادة التحويلية في منظمه ضمن مسيرته للتغيير والتطوير (Wang & Huang, 2009).

وتتفرق الاعتبارات الفردية في العديد من التعريفات الخاصة بها والتي أوردها الأديبيات 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 لتحقيق نمط القيادة التحويلية المنشود (Roueche et al., 2012). وعلى أنها الادراك الكافي للأفراد العاملين في المنظمة وإتاحة فرص الوصول للإنجازات المنشودة في المنظمة (Holsinger et al., 2015).

الهم وتوحيد الجهد بغية الوصول إلى قيادة تحويلية ناجحة تسهم في التغيير الفعلي للمنظمة، ومن هذا المنطلق يرى الباحث بتعريف الدوافع الاهامية 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 الاهامية

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

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

وبالتالي على ما تقدم يرى الباحث بأن أهمية الدوافع الاهامية تتجل في أنها ذلك السلوك المنتظم الذي

الحلول لأي مشكلات قد تواجه المنظمة العاملين فيها  
Khattak et al., 2020)

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

#### \* إدارة الأزمات

#### \* 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 وسلبي. كما وصفها كلاماً 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 ارتباكاً 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).

القادة في تأهيل العاملين من خلال التدريب والتطوير المستمر للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Northouse, 2018) 186.

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 إلى قيامهم بالتركيز على دعمهم المتواصل وتعزيز قدراتهم بشكل مستمر لتحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وتطلعاتهم.

#### \* أهمية الاعتبارات الفردية

يمكن الإشارة إلى 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 للمؤسسات والتقويض والتمكين اللازم للقيام بأعمالهم المختلفة (Hargis et al., 2011, 2012). إضافة إلى تعزيزها من شعور الأتباع بتحقيق ذاتهم وترى من أسلوب التقدير الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حفظهم لتقدير المزيد من العطاء والوصول إلى مستويات عالية من الأداء، ومساعدة إدارة الموارد البشرية في تحديد البرامج التدريبية التي تؤدي بدورها إلى تزويد العاملين في المهارات الكافية بحسب احتياجاتهم التدريبية وطبيعة أعمالهم (Kehr et al., 2020). كما وتساهم في زيادة الابتكار والإبداع لدى الآخرين وإيجاد

## \* مفهوم إدارة الأزمات

واحتواء الأزمات المسيبة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة (ابوالغum، ٢٠١٣).

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

ودائماً ما يتم الخلط بين مفهوم "الأزمة" وبعض المصطلحات المرتبطة بها، وهذه المصطلحات هي (حمدى، 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 بشرى أو بسبب كوارث طبيعية لا دخل للإنسان بها، وتحدد بقاء المنظمة واستمراريتها.

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 (الدليمي، 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 (الدليمي، 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 كيفيات التغلب وإدارة الأزمات من خلال اكتشاف عناصر الأزمة والتخطيط والتنظيم والتابعة إلى غاية التقييم وزوال الأزمة، في حين أشار إليها (الحميدى، ٢٠١٠) بأنها فن تجنب المشاكل عندما يكون ذلك في الاستطاعة والتفاعل بشكل مناسب مع الأزمة في حال صعوبة تجنبها (الحميدى، 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 مواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة،

التكوين، وفي هذا المستوى على إدارة المنظمة توجيه جهودها لتهيئة مسببات الأزمة وعدم السماح لها بالإنفجار وإعادة هذا المستوى إلى المستوى الثاني (الدائرة الحضراء) .

المستوى الرابع مستوى الدائرة الحمراء: ويمثل 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 الإندثار 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 يتبع على المنظمة إعادة هيكلة إدارتها وإعادة هندستها للتعاطي مع الأزمة والسيطرة على مجريات الأمور والتخفيف من الإنعكاسات السلبية.

ويمكن تقسيم مسببات الأزمات حسب التالي (عبدالناظر، 2021)

١- سوء الفهم وتحدث الأزمة نتيجة سوء فهم أحد الأطراف وينشأ بسبب نقص المعلومات والتسرع في إصدار الأحكام قبل التأكد من حقيقتها.

٢- سوء الإدراك وتحدث الأزمة بسبب عدم الإستيعاب السليم للمعلومات التي تم الحصول عليها مما يؤدي لإنتقام العلاقة بين الأداء وإنخاذ القرار السليم.

٣- سوء التقدير والتقييم وتنشأ الأزمة بسبب سوء تقدير قوة الطرف الثاني والتقليل من شأنه والإفراط في الثقة.

وللأزمة ثلات عناصر أساسية تتضمن (أبو فارة، 2009)

١- عنصر المفاجأة حيث أنها تنشأ وتفاقم وتتفجر في وقت غير متوقع ومكان مفاجئ.

٢- عنصر التهديد تشكل الأزمة تهديداً للمصالح والأهداف في الوقت الحالي والمستقبل.

٣- عنصر الوقت حيث يكون الوقت أمام متعدد القرارات محدوداً وضيقاً.

وتتفاوت الأزمة من حيث درجة شدّتها وحدتها وقوتها وتأثيرها، صفت ضمن خمس مستويات تعبيراً عن هذه الدرجات، يطلق 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 آثارها السلبية بل وتحويلها إلى آثار إيجابية أحياناً. - المستوى الثاني: مستوى الدائرة الحضراء: ويجسد هذا المستوى حالة عادية وطبيعية لسير الأمور في المنظمة، وتكون إدارة المنظمة ممسكة برمam الأمور وقدرة على السيطرة الفاعلة على الأحداث والأنشطة في المنظمة وبيتها الداخلية والخارجية، كما أنه لا توجد تهديدات شديدة من شأنها أن تؤثر على وجود المنظمة واستمراريتها.

المستوى الثالث: مستوى الدائرة الزرقاء: ويشير إلى أزمة حقيقة وُيُعبر عن بدايات وبوادر الخطر في مرحلة

١٣ - أسباب تكنولوجية وتحدث الأزمة بسبب فشل العاملين في المنظمة في التعامل مع نظم المعلومات والتكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى سوء مخرجات العمليات الإنتاجية والخدمات المقدمة.

٤ - ضعف المراقبة والمتابعة.

٥ - ضعف الموارد المادية.

أما مفهوم إدارة الأزمات فقد عرفت 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 عرفاها بأنها الإدارة المعنية بالخطيط 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 وغير متوقعة وذلك للتقليل من أضرارها وإنعكاسها 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

٤ - الإدارة العشوائية وتنشأ الأزمة بسبب إفتقار الإدارة العليا للرؤية المستقبلية وإهمال التخطيط السليم وتطبيق نمط قيادة يقود للأزمات.

٥ - اليأس ويشكل اليأس خطراً على متذدي القرار حيث يقود إلى نشوء الأزمات.

٦ - الإشاعات حيث أن الكثير من الأزمات يكون سببها الإشاعات وعدم تحري الصدق.

٧ - إستعراض القوة وتنشأ الأزمة بسبب رغبة المنظمات الكبرى في اختبار ردة فعل الجانب الآخر دون حساب العواقب وثم تحدث الأزمة وتتفاقم وتتابع الأحداث وثم تراكم النتائج.

٨ - الأخطاء البشرية وتعد من أهم مسببات حدوث الأزمات في الماضي والحاضر والمستقبل على حد سواء.

٩ - الأزمات المخططة وتنشأ الأزمة بسبب قيام بعض القوى المنافسة بتبني مسار عمل الطرف الآخر واكتشاف نقاط ضعفها وإستغلال تلك الثغرات لإحداث الأزمة من خلالها.

١٠ - 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.

١١ - تعارض المصالح: حيث تنشأ الأزمة بسبب عمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة لإيجاد وسيلة للضغط بما يتوافق ومصالحه مما يقوى تيار الأزمة.

١٢ - الرغبة في الإبتزاز ويقوم أصحاب المصالح بصنع أزمات متتالية أمام متذدي القرار للإنصياع لهم بهدف جني مكاسب غير عادلة.

### \* مراحل إدارة الأزمات

- أن الأزمة تحدث على ثلات مراحل ترىان Normandin و Therrien (٢٠١٦): -
- ١- 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 لاستشعار إشارات الإنذار المبكر للأزمة وعليها أن تتحلى ببعض المهارات مثل المرونة واليقظة ومهارات التواصل والقدرة على الإستجابة والتعبئة السريعة للموارد.
  - ٢- المرحلة الثانية: وهي مرحلة التعافي من الأزمة وإحتواء الأضرار متجمبةً تأثيرها عليها.
  - ٣- المرحلة الثالثة: وهي أصعب مرحلة تمر على المنظمة التي عاشت فترة الأزمة إذ عليها أن تعترف بأخطائها وتعترف ب نقاط ضعفها وأن تتعلم الدروس.

### \* أبعاد إدارة الأزمات

#### \* إكتشاف إشارات الإنذار المبكر

ويشير هذا البعد إلى ما قبل وقوع الأزمة، وتمثل 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 باتخاذ 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 معاير

المنظمة تحسباً لوقوع أي ظرف أو حادث غير إعتيادي قد يتسبب لها بأضرار بحيث يمكنها من تفادى أكبر قدر من الخسائر ويضمن لها البقاء والاستمرارية.

### \* أهمية إدارة الأزمات

- تعود أهمية إدارة الأزمات لعدة عوامل وهي:-
  - ١- إستراتيجيات إدارة الأزمات تحمي المنظمة من مخاطر وقوع أزمة محتملة عن طريق الإستعداد والتخطيط الفعال للتصدي لها (Alzatari & Ramzani 2019)
  - ٢- إتخاذ الإجراءات الوقائية قبل وقوع الأزمة والإستجابة الفورية مع الأحداث المترتبة (الشوبكي و آخرون ، 2018)
  - ٣- إن تطبيق مدخل إدارة الأزمات يعود بنتائج إيجابية على المنظمة، حيث تحافظ على الأصول وتدعم العاملين وتحافظ على العمليات التشغيلية وبذلك تضمن استمرارية ثقة أصحاب المصالح فيها (Bernstein 2011)
  - ٤- عندما تقع الأزمة فإن لها نتائج تتعكس 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 الجهد والإمكانات لتفادي تلك الخسائر المحتملة (أبو فارة 2009)
  - ٥- إدارة الأزمات بطريقة منهجية يعزز مبدأ الرقابة الداخلية والخارجية بالإضافة إلى المحاسبة والمساءلة، حيث أنها تكشف عن الأسباب والمتسببين في وقوع الأزمة (أبو فارة، 2009)

٣- توزيع المسؤوليات والأدوار المحددة بوضوح الفريق إدارة الأزمة.

٤- الدعم اللوجسي حسب ما تقتضيه الأزمة التي تم تقييمها مسبقاً.

٥- إحتواء الأزمة: في هذه الخطوة يتم تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الإستعداد والوقاية مما يجعل دون تفاقم وإنشار الأزمة وتقليل آثارها، وتحدف 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 إشارتها 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 بكلفة الجوانب المعنوية والنفسية وأن يكونوا على ثقة تامة بأنهم سيتعاونون من الأزمة، ومن ثم العمل على رفع كفاءة وفعالية الإنتاج والتسويق، وإعادة تطوير خطط العمليات وتطوير الخدمات.

التعلم والنمو: وتشير هذه الخطوة إلى تغيرات في خبرات المنظمة وسلوكها الإداري ترجع إلى الإستفادة من

محددة لتكشف عن الإشارات بطرق مختلفة من خلال نظم جمع وتحليل البيانات والمعلومات (Johansen & Frandsen).

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

\* الاستعداد والوقاية

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

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

١- أن تقوم المنظمة بالنظر في الأزمات المحتملة الحدوث وتقييم آثارها.

٢- الفهم التام والرؤية الشاملة والنظرة العامة للنظم التقنية وبناء البنية التحتية للاحتمالية وقوع الأزمة.

الطريقة التعيم الإعلامي للأزمة، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه، وواقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلحاً إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية والعملية السليمة.

٢- كبت الأزمة وهي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة، ويتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولدها، وعدم الإستجابة لأية ضغوط، وذلك منعاً لتصاعد الأزمة وتفاقمها، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعاً ومبشراً، والتعامل مع كل المشتبه بهم لإحداث الأزمة والقضاء عليهم.

٣- تشكيل لجنة لبحث الأزمة وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتواجد معلومات عن القوى الحقيقة 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 لتباحث فيما بينهما، وتسمى باستراتيجية تبييع الأزمة، لأن هذه اللجان تجتمع وتؤجل اجتماعاتها مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها، وقد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتشكل اللجنة وبالتالي الدوران في حلقة مفرغة يفقد الأزمة قوتها.

٤- بخس الأزمة ويتم في هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها، حيث يتم الإعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن، وسيتم التعامل معه بالأسلوب المناسب والقضاء عليه بشكل يستعيد الكيان توازنه.

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 (حمدى، 2018)، وهذا ما يجعلها على أهبة الاستعداد 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). تعدد أساليب إدارة الأزمات التي تطرأ على مستوى المنظمات، حيث تتمثل تلك الأساليب طرقاً يتحدد بناء عليها مدى التحكم في تطور الأزمات والقضاء عليها أو التخفيف من حدتها، حيث تقسم 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 للأزمة من الأزمات، وهي طرق لها جاذبية استخدام من جانب القيادة، وتتراوح الطرق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد والتسويف، وهي طرق لا تقدم علاجاً نافعاً بقدر ما تقدم معالجة لإمتياض الضغط الذي تسببه الأزمة، ومن هذه الطرق ما يلي (عابدين و خاطر) (2023) ١- تجاهل الأزمة وهي أبسط الطرق التقليدية، حيث يعلق المسؤول أو متخد القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال، ويطلق على هذه

في إطار ثلاثة مراحل على النحو التالي (عابدين ونخاطر: 2023.)

١- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة وتحدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة، وتحديد أسباب الإحتكاك الذي اشعل الموقف، والمدى الذي وصلوا 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.

٢- الدراسة التحليلية للأزمة وتحدف 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 الأزمة، وأيضاً معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة.

التحطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة وتحدف هذه المرحلة إلى تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها، وتنظيم عملية الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه، ووقف تدهور الموقف، وتقليل الخسائر، والسيطرة على الموقف، وتوجيه الموقف إلى المسار الصحيح، ومعالجة الآثار النفسية والإجتماعية الناجمة عن الأزمة، وتطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق، واستخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.

٥- تنفيسي للأزمة ويطلق على هذه الطريقة أيضاً طريقة تنفيسي البركان، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الإنفجار وأن الغازات التي تصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات، وأن الإبقاء على حالة الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة، وبالتالي إلى إنفجار مروع، ولهذا فإنه يتبع ٦- تنفيسي للأزمة والبركان، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها بعضهم، وتحديد مصادر تصارع المصالح ومصادر تصارع الحقوق.

طريقة تفريح الأزمة يتم بموجب هذه الطريقة إغلاق تيار الأزمة قوته ووحدته، حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تسرب إليها قوة دفع الأزمة، ومن ثم تفقد عناصر الخطير فيها، حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ 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 والماش للكيان الإداري إلى درجة خطير الفناء، ومن هنا يتم إخماد 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 وإغقادهم الشرعي.

## ثانياً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات

وهو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها لمصلحة مجتمع الأزمة، ويتم استخدام هذا الأسلوب

## \* منهجة البحث

### \* المقدمة

وبلغت عدد الاستمرارات الصحيحة والقابلة للتحليل الإحصائي 282 مفردة بنسبة استجابة . 86

### \* أداة الدراسة

تحتوي قائمة الاستقصاء على (45) عبارة وجميعها من العبارات المعلقة والمحددة الإيجابية حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً .

وتنقسم قائمة الاستقصاء إلى قسمين رئيسيين هي:-

١- القسم الأول: يضم مجموعة من عبارات البيانات التخصصية، وعددتها (٢١) عبارة تمثل في العبارات من (١)

- (٢١) لقياس المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية.

٢- القسم الثاني: يضم مجموعة من عبارات البيانات التخصصية، وعددتها (٢٤) عبارة تمثل في العبارات من (٤٥) - (٢٢) لقياس المتغير التابع وهو إدارة الأزمات.

بهدف التأكيد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وصلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتم وضع المسئيات عند طرق المقياس، حيث يعني الرقم (١) عدم الحدوث أو الأهمية في حين يعني الرقم (٥) أن العبارة مؤكدة الحدوث أو التطبيق، وبالتالي فإنه مقياس متصل يمكن من حالة معالجة وتحليل البيانات في صورة كمية.

ويوضح الجدول رقم (١) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة وذلك على النحو التالي:-

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

[View permissions](#)

وقد تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينة (٣٢٨) مفردة من العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع التهرب، وقد تم حساب حجم العينة كما يلي:

### 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.	

### \* مجتمع وعينة البحث

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 (٣٢٨) 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 استماراة استقصاء

الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط التعليم.

وبعد أن قام الباحث في هذا البحث بتناول منهجية البحث من حيث فروض البحث، متغيرات البحث، مجتمع وعينة البحث، حدود البحث، أداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، سوف يعرض الباحث في البحث التالي نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

#### \* نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

#### \* المقدمة

يتناول الباحث في هذا البحث إختبار الثبات للمقاييس المستخدمة والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية، وإختبارات فروض البحث وذلك على النحو التالي:-

#### \* 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 (٢) نتائج معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المقياس
0.829	6	(*) التغافل الالهي
0.804	5	(*) الاستثناء المفكري
0.795	6	(*) التأثر الشعبي
0.831	4	(*) الاعتدارات الفردية
0.916	21	(**) القيادة التحويلية
0.804	5	(*) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0.841	5	(*) الإستعداد والوقاية
0.816	4	(*) الاحتواء وتقليل الأضرار
0.837	5	(*) استعادة النشاط
0.817	5	(*) التعليم
0.921	24	(**) إدارة الأزمات

جدول رقم (١) ترميز متغيرات البحث وعناصرها وحدود الأسئلة

متغيرات البحث	عنصر قيس	الرمز	حدود الأسئلة
• التغافل الالهي	•		
• الاستثناء المفكري	•	X <sub>1</sub>	1-6
• التأثر المفكري	•	X <sub>2</sub>	7-11
• التأثير المثابي	•	X <sub>3</sub>	12-17
• الاعتدارات الفردية	•	X <sub>4</sub>	18-21
• اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	•		
• الإستعداد والوقاية	•	X <sub>1</sub>	22-26
• احتواه وتقليل الأضرار	•	X <sub>2</sub>	27-31
• استعادة النشاط التعليم	•	X <sub>3</sub>	32-35
• التعليم	•	X <sub>4</sub>	36-40
• إدارة الأزمات	•	X <sub>5</sub>	41-45

المصدر: من إعداد الباحث.

#### \* الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

١- إختبارات الإحصاء الوصفي بإستخدام المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري للتعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بشركات الخدمات البترولية، وكذلك معرفة مستوى إدارة الأزمات.

٢- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

٣- مصفوفة الإرتباط لقياس العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة.

٤- تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة المتمثلة في اكتشاف إشارات

جدول رقم (٣) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لأبعاد

#### القيادة التحويلية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
0.75249	3.4347	(x <sub>١</sub> ) التحفيز الإلهامي
0.75411	3.3685	(x <sub>٢</sub> ) الاستشارة الفكرية
0.67942	3.5236	(x <sub>٣</sub> ) التأثير المثالي
0.72435	3.3512	(x <sub>٤</sub> ) الاعتبارات الفردية
0.62195	3.4195	(x <sub>٥</sub> ) القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.  
يتضح من الجدول السابق أن متوسطات أبعاد القيادة التحويلية والتي تشمل (التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) جاءت فوق المتوسط بشكل عام، حيث تراوحت ما بين (3.3512 و 3.5236)، والذي يعبر عن بعد الاعتبارات الفردية و (3.5236)، والذي يعبر عن بعد التأثير المثالي، كما أن الإنحراف المعياري لتلك المتغيرات تراوح بين (0.67942 و 0.75411)، كما بلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية 3.4195، وإنحراف معياري . 0.62195 .

جدول رقم (٤) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لأبعاد

#### إدارة الأزمات

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
0.72367	3.3454	(x <sub>١</sub> ) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0.65776	3.3635	(x <sub>٢</sub> ) الاستعداد والوقاية
0.70691	3.4221	(x <sub>٣</sub> ) احتواء وتقليل الأضرار
0.65450	3.4161	(x <sub>٤</sub> ) استعادة النشاط
0.73811	3.4174	(x <sub>٥</sub> ) التعلم
0.64755	3.3929	(x <sub>٦</sub> ) إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

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، الإستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) وهي تدل على الاستقرار والثبات وإمكانية الاعتماد على أدوات القياس المستخدمة، وأن قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.80، 0.841)، لإبعاد 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 0.921، على التوالي مما يشير إلى الثقة في المقاييس على المستوى الإجمالي .

#### \* التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية

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

(٣)

لإعتبارات الفردية وبذلك يتضح أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية إرتباطاً بإدارة الأزمات هي الإستشارة الفكرية، وأقلها إرتباطاً بإدارة الأزمات في الإعتبارات الفردية، وبصفة عامة توضح مصروفه معاملات الإرتباط أن هناك علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات حيث جاءت معاً ٨٧.٧٪ .

وللتتأكد من خلو نماذج الإنحدار من علاقات التعدد الخطي تم الإستناد إلى قيم عوامل تضخيم البيانات VIF لجميع المتغيرات، وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (٦)

جدول رقم (٦) عوامل تضخيم البيانات للمتغيرات

VIF	Tolerance	المتغير
2.223	0.450	(x <sub>1</sub> ) التحفيز الالهي
2.581	0.387	(x <sub>2</sub> ) الاستشارة الفكرية
1.843	0.542	(x <sub>3</sub> ) التأثير المثالي
2.279	0.439	(x <sub>4</sub> ) الإعتبارات الغربية

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 خططي بين متغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتيجة أيضاً قيم (Tolerance) التي تزيد جميعها عن (0.01) وهو ما يؤكّد عدم وجود مشكلة علاقات التعدد الخطي.

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات أبعاد إدارة الأزمات والتي تشمل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط التعليم جاءت فوق المتوسط بشكل عام حيث تراوحت ما بين (3.454) والذى يعبر عن بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر و (4.221) والذى يعبر عن بعد احتواء وتقليل الأضرار، كما أن الانحراف المعياري لتلك المتغيرات تراوح بين (0.6540)، (0.73811)، كما بلغ المتوسط الحسابي 0.64755 لإدارة الأزمات ٣.٣٩٢٩ بانحراف معياري . ولقياس العلاقة بين متغيرات البحث المختلفة قام الباحث بإجراء تحليل الإرتباط وقد ظهرت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (٥) مصروفه معاملات الإرتباط بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	(x <sub>1</sub> ) التحفيز الالهي	(x <sub>2</sub> ) الاستشارة الفكرية	(x <sub>3</sub> ) التأثير المثالي	(x <sub>4</sub> ) الإعتبارات الغربية	(x <sub>1</sub> ) التحفيز الالهي	(x <sub>2</sub> ) الاستشارة الفكرية	(x <sub>3</sub> ) التأثير المثالي	(x <sub>4</sub> ) الإعتبارات الغربية
					1	x <sub>1</sub>		
					1	0.695	x <sub>2</sub>	
			1	0.618	0.579	x <sub>3</sub>		
		1	0.599	0.696	0.646	x <sub>4</sub>		
	1	0.861	0.810	0.885	0.859	x		
	1	0.877	0.715	0.720	0.794	0.766	y	

معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.  
يتضح من الجدول السابق وجود علاقات إرتباط طردية قوية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات عند مستوى معنوية 0.01 حيث بلغ معامل الإرتباط بين التحفيز الالهي وإدارة الأزمات (0.766) وبلغ (0.794) لإستشارة الفكرية و (0.720) للتأثير المثالي، و (0.715) لإعتبارات الغربية.

### \* اختبارات فروض البحث

٣- 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).

٤- تدعم النتائج صحة الفرض الفرعى الأول والذى يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية فى اكتشاف إشارات الإنذار المبكر كأحد أبعاد إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الإرتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية واكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

٥- من خلال إختبار  $F$  تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعرف عن الفرض الفرعى الأول للبحث حيث بلغت قيمة  $F = 155.269$  عند مستوى معنوية (0.000).

٦- يأتي بعد الإستشارة الفكرية في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. يليه بعد التحفيز الإلهامى، ثم بعد التأثير المثالى، وأخيراً بعد الإعتبارات الفردية.

٢- الفرض الفرعى الثانى: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنواً إيجابياً في الإستعداد والوقاية بشركات الخدمات البترولية ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنذار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة والموضحة بجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨) أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإستعداد والوقاية

الترتيب	SIG	F	R2	تقديرات المرءات المفسري				أبعاد القيادة التحويلية
	0.000	236.489	0.773	R	SIG T	T	B	
٣				0.744	0.000	5.326	0.198	(٤) التحفيز الإلهامى
				0.793	0.000	6.900	0.277	(٢) الاستشارة الفكرية
				6.686	0.000	4.670	0.176	(١) التأثير المثالى
				0.772	0.000	6.865	0.269	(٦) الإنذارات الفردية

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

١- الفرض الفرعى الأول: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنواً إيجابياً في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بشركات الخدمات البترولية ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنذار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة والموضحة بجدول رقم (٧) التالي:-

جدول رقم (٧) أثر أبعاد القيادة التحويلية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الترتيب	SIG	F	R2	تقديرات المرءات المفسري				أبعاد القيادة التحويلية
	0.000	155.269	0.692	R	SIG T	T	B	
٢				0.735	0.000	6.241	0.299	(٤) التحفيز الإلهامى
				0.768	0.000	7.076	0.364	(٢) الاستشارة الفكرية
				0.630	0.002	3.138	0.151	(١) التأثير المثالى
				0.672	0.016	2.432	0.122	(٦) الإنذارات الفردية

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلى:-

١- من إشارات معاملات الإنذار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

٢- من خلال قيمة البالغة 0.692 يمكن القول بأن 69.2% من التغير في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر يرجع إلى ٣٠.٨% أبعاد القيادة التحويلية أما النسبة المتبقية وهي ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية .

٣- الفرض الفرعي الثالث: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في احتواء وتقليل الأضرار بشركات الخدمات البترولية" ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإندرار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة والموضحة بمجدول رقم (٩) التالي:-

جدول رقم (٩) أثر أبعاد القيادة التحويلية في احتواء وتقليل الأضرار

الترتيب	SIG	F	R2	تقديرات المربيات الصغرى				أبعاد القيادة التحويلية
	0.000	163.932	0.703	R	SIG T	T	B	
2				0.739	0.000	7.930	0.415	(١) انخفاض الانهيار
				0.775	0.000	9.503	0.535	(٢) الاستنارة الفكرية
				0.453	0.000	4.097	0.216	(٣) التأثير المثالي
				0.659	0.001	3.446	0.190	(٤) الاعيادات الفردية

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

١- من إشارات معاملات الإندرار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في احتواء وتقليل الأضرار، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

٢- من خلال قيمة R2 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.

٣- من إختبار F تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في احتواء وتقليل الأضرار وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين (. 0.001) (0.00)

٤- تدعم النتائج صحة الفرض الفرعي الثالث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

١- من إشارات معاملات الإندرار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في الإستعداد والوقاية، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

٢- من خلال قيمة R2 0.773 يمكن القول بأن 77.3% من التغير في الإستعداد والوقاية يرجع إلى أبعاد القيادة التحويلية أما النسبة المتبقية وهي 22.7% ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية.

٣- من إختبار F تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في الإستعداد والوقاية وذلك عند مستوى معنوية 0.000.

٤- تدعم النتائج صحة الفرض الفرعي الثاني والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في الإستعداد والوقاية، حيث أن معاملات كأحد أبعاد إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الارتباط طردية ومحنة بين أبعاد القيادة التحويلية والإستعداد والوقاية.

٥- من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والعبور عن الفرض الفرعي الثاني للبحث حيث بلغت قيمة 236.489 عند مستوى معنوية 0.000.

٦- يأتي بعد الإستشارة الفكرية في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الإستعداد والوقاية، يليه بعد الإعتبارات الفردية، ثم بعد التحفيز الإلهامي، وأخيراً بعد التأثير المثالي.

٢- من خلال قيمة R2 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.

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

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

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

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

٥- الفرض الفرعى الخامس: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في التعلم بشركات الخدمات البترولية وإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة والموضحة بمجدول رقم

١١) التالي:

احتواء وتقليل الأضرار كأحد أبعاد إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الإرتباط طردية ومحضية بين أبعاد القيادة التحويلية واستعادة وتقليل الأضرار.

٥- من خلال إختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعى الثالث للبحث حيث بلغت قيمة 163.932 عند مستوى معنوية (0.000).

٦- يأتي بعد الإستشارة الفكرية في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في احتواء وتقليل الأضرار، بليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الإعتبارات الفردية.

٤- الفرض الفرعى الرابع: تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في استعادة النشاط بشركات الخدمات البترولية ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد على البيانات المجمعة من مفردات العينة والموضحة بمجدول رقم

- (١٠) التالي:

جدول رقم (١٠) أثر أبعاد القيادة التحويلية في استعادة النشاط

الترتيب	SIG	F	R2	تقديرات المربعات الصغرى				بعد القيادة التحويلية
	0.000	215.019	0.756	R	SIG T	T	B	
2				0.754	0.000	7.445	0.286	(٤) التحفيز الإلهامي
3				0.731	0.000	3.886	0.161	(٣) الاستشارة الفكرية
1				0.764	0.000	9.864	0.383	(٢) التأثير المثالي
4				0.682	0.023	2.285	0.092	(١) الإعتبارات الفردية

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- من إشارات معاملات الإنحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في استعادة النشاط، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

٦- يأتي بعد التحفيز الإلهامي في مقدمة أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في التعلم، يليه بعد الاعتبارات الفردية، ثم بعد الاستشارة الفكرية، وأخيراً بعد التأثير المثالي.

#### \* الفرض الرئيسي للبحث

تؤثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً معنوياً إيجابياً في إدارة الأزمات بشركات الخدمات البترولية وبعرض اختبار 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 (١٢) التالي: -

جدول رقم (١٢) أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

الرتب	تقديرات المربعات الصغرى							أبعاد القيادة التحويلية
	SIG	F	R2	R	SIG T	T	B	
0.000	240.156	0.776						
2			0.766	0.000	7.008	0.256		(١.) التغافر الألهامي
1			0.794	0.000	7.272	0.285		(٢.) الاستشارة الفكرية
3			0.720	0.000	6.781	0.249		(٣.) التأثير المثالي
4			0.715	0.002	3.146	0.121		(٤.) الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

- يتضح من الجدول السابق ما يلي: -  
١- من إشارات معاملات الإنحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في إدارة الأزمات، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

٢- من خلال قيمة R2 البالغة 0.776 يمكن القول بأن 77.6% من التغير في إدارة الأزمات يرجع إلى أبعاد القيادة

جدول رقم (١١) أثر أبعاد القيادة التحويلية في التعلم

الرتب	تقديرات المربعات الصغرى							أبعاد القيادة التحويلية
	SIG	F	R2	R	SIG T	T	B	
0.000	170.551	0.711						
1			0.749	0.000	6.767	0.363		(١.) التغافر الألهامي
3			0.744	0.000	4.798	0.277		(٢.) الاستشارة الفكرية
4			0.624	0.016	2.435	0.132		(٣.) التأثير المثالي
2			0.739	0.000	5.983	0.337		(٤.) الاعتبارات الفردية

المصدر من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من الجدول السابق ما يلي: -

١- من إشارات معاملات الإنحدار الموجبة يمكن إستنتاج أن أبعاد القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في التعلم، وهو ما يتفق مع المتوقع مسبقاً.

٢- 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.

٣- من خلال اختبار T تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في التعلم وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين ((0.016, 0.000))

٤- 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 الإرتباط طردية ومعنوية بين أبعاد القيادة التحويلية والتعلم.

٥- من خلال اختبار F تم التوصل إلى معنوية النموذج بالكامل والمعبر عن الفرض الفرعي الخامس للباحث حيث بلغت F قيمة 170.551 عند مستوى معنوية (0.000)

الدراسة، ثم مقتراحات لبحوث مستقبلية، وذلك على النحو التالي: -

#### \* ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية

- ١- توافر أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الإستشارة 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 ) .
- ٢- توافر أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، احتواء وتقليل الأضرار، استعادة النشاط التعليم) 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 ) .
- ٣- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات حيث تراوح معامل الإرتباط بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات ما بين 71.5 % بعد الإعتبارات الفردية، 79.4 % بعد الإستشارة الفكرية.

٤- كما اختص الفرض الرئيسي للبحث بإختبار الأثر المعنوي الإيجابي لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية) في إدارة الأزمات.

٥- وقد كشفت نتائج اختبار هذا الفرض الرئيسي الذي يضم خمسة فروض فرعية عن قبول هذه الفروض وذلك على النحو التالي: -

التحويلية أما النسبة المتبقية وهي 22.4 % ترجع إلى عوامل أخرى بخلاف أبعاد القيادة التحويلية.

٣- من إختبار  $T$  تم التوصل إلى معنوية تأثير أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات وذلك عند مستوى معنوية يتراوح بين (( 0.000 ، 0.002 ) .

٤- تدعم النتائج صحة الفرض الرئيسي للبحث والذي يدل على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، حيث أن معاملات الإرتباط طردية ومحنة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

٥- 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 ) .

٦- يأتي بعد الإستشارة 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 البحث نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية من حيث إختبار الثبات للمقاييس المستخدمة، والتحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية، واختبارات فروض البحث، سوف يعرض الباحث في البحث التالي مناقشة النتائج والتوصيات.

#### \* مناقشة النتائج والتوصيات

#### \* المقدمة

يقوم الباحث في هذا البحث بعرض ملخص لأهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها، ثم توصيات

وتقليل الأضرار، ويتبين هذا الأثر الإيجابي من خلال استخدام المنظمة أساليب علمية وعملية في تعاملها مع الأزمات، وتحصيص 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 التغيير 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 أزماً لها للاستفادة منها مستقبلاً وربط الواقع المتأثر بالأزمة بالموارد اللازمة لاستعادة النشاط بصورة سريعة.

#### \* نتائج اختبار الفرض الفرعى 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، ويتبين هذا الأثر الإيجابي من خلال اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير أفرادها بمختلف تخصصات إدارة الأزمات وامتلاك خطط معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات الحالية، وتحفيظ القادة بشكل استباقي للمواجهة الأزمة ببرامج تعليمية.

#### \* نتائج اختبار الفرض الفرعى 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 التغيير 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 الفرعى 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 التغيير 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 الاستباقية.

#### \* نتائج اختبار الفرض الفرعى الثالث

أثبت التحليل الإحصائي لنتائج هذا الفرض أن هناك تأثيراً معنواً 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

المراجع \*

أولاً- المراجع العربية

أبو الغنم، خالد (٢٠١٣). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في فاعلية المديرين في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم الإدارية جامعة القصيم. مع ٦ . ع ٢.

٢٥٠ - ٢٠١ ص

أبو رمان، س (2016). أثر القيادة التحويلية في الإستعداد للأزمات المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، (3)، 12.

أبو ليلي، هنادي لطفي عبدالرحمن، و التجار، 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.

جعفر، ي. (2017). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى 21(1)، 293 - 324.

حسين، س. ع. (2021). القيادة في أوقات الأزمات. إدارة الأعمال، 39(1)، 175-31.

حمدي، خ. و. (2018). أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات الأردنية. رسالة ماجستير. عمان، الأردن: جامعة آل البيت.

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 الإستشارة الفكرية في المقام الأول، يليه بعد التحفيز الديني، ثم بعد التأثير المثالي، وأخيراً بعد الإعتبارات الفردية.

\* توصيات الدراسة

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

جدول رقم (١٣) توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	الناتج المتوقّع	الرسائل
الادارة العليا الادارة المالية الادارة الفنية	<p>افتقار القدرات التي تؤدي فيها الشركة على رخصة سفرية وفسخه، وذلت شهادة اليمامة لغذاء على إثبات المأكولات وتخفيضها</p> <p>ارتفاع مسافر ونفاذ المأكولات الذي يلاحظه سمات فوائدة، من خلال تغذير رسماته والعامم بدورات تدريبية تهمه التغير، وتعزيز انتشار الارتكاف في المصانع.</p>	<p>تحذيره الأخذ عن الآلات عدم اعتماد الآلات الإداري بالشكل الصحيحة تفويت مصادر الغذاء الجودية لديه</p>
الادارة العليا	<p>التجهيز العلني على استخدام طرق جديدة للأداء العمل</p> <p>الانسلاخ إلى الأفكار وفتح حلول وشراكتهم في مشاكل عرض على حقوق حمايات ورفع المعايير المطلوبة والمساعدة في حل مشكلاتهم الحساسة</p> <p>التجهيز العلني على آداء مهم غير روتينية</p> <p>النظر إلى المعايير كمتطلبات إنتاجية وليس كمتطلبات وادعاءات قلة الكفاءة</p>	<p>العمل على التطور والتغيير وخلق محل تقديره ونطاق تقديمه والاهتمام بمعجم المصطلحات تحفيزه دون دعوه إلى مستشاره</p>
الادارة العليا ادارة التسويق ادارة الموارد البشرية	<p>نيل رحمة العامة وتأهيل المعايير وتحفيز المعايير وتحقيق المعايير بهم</p> <p>التحدة العامة تغدو على الشكل في تحفيز الأهداف المشتركة</p> <p>فتح كلية المعايير على جميع الأقسام وتقديرها.</p> <p>فيما يلي تأثير جعل المعايير على حماية الغربية</p>	<p>تحفيز العاملين وتحفيز المعايير لقد</p>
الادارة العليا ادارة الموارد البشرية	<p>عد درت تدريبة متخصصة لكوادره معايير إدارة الامان للمعايير وكيفية إدارتها</p> <p>قطع قسم مستقل لإدارة الأمان لاظهار كلية وتحفيز الميزانية</p> <p>القصاصية بها وتوظيف قدراته الفنية وكفاءاته في محل إدارة الامان</p> <p>إنزال كلية إدارة الامان والعمال معلم معها من المطلقة الاستراتيجية للشركة</p>	<p>زيادة الرغبة بإدارة الامان داخل الشركة</p>
الادارة العليا ادارة الموارد البشرية ادارة التخطيط الاستراتيجي	<p>الرسد العنصر كملف إثبات الامان والخطط الختامية</p> <p>ذلك من خلال إجراء سعى شامل وتكاملها بينها الداخلية والخارجية</p> <p>قرف العدد الشامل العربي في القراءة</p> <p>تحفيزه غرفة عمليات مجهزة بمختبر تقييمات أجزاء ونقل لائر</p>	<p>تمكين محلات المعدات الادارية الشركة</p>
الادارة العليا ادارة الموارد البشرية ادارة التخطيط الاستراتيجي	<p>قام العنصر بالدور، والتوصي العنصر لأمانها الجيدة منها سفلة</p> <p>الخطوط بشكل استثنائي لموجدها بمراعاة طبيعتها</p> <p>ابداً تجاه قرفة العامل بين ذات المهمة</p> <p>الإنجاز على حفاظه على البراءة والمدونة</p> <p>كرف وتطوير العاملين بمتخصصات إدارة الامان</p> <p>الخطوط كملف إثبات الامان الجيدة</p> <p>الاستثناء بالتجزءات والجزئيات الخارجية في حمل المهام مع</p> <p>الأزمات والتحديات خارجيين يمكنه القراءة المطلبة</p>	<p>تمكين محلات المعدات الادارية الشركة</p>

## HYPERLINK

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

الخصاونة، معن يوسف، والشرايري، 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، مج 29، ع 1، 164 - 194.

الدليمي، عبد الرزاق (٢٠١٦). كتاب نظريات الاتصال في القرن الحاد حادي والعشرين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط ١ . ص ١-٢٧٦ . 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.

الزوaman، موضي 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، س 47، ع 181، 295 - 343.

السعيدات، عدنان عطيوي عقله، والرابعة، فاطمة علي محمد. (2020). القيادة التحويلية وأثرها على بناء

حميدى، سليمان (٢٠١٠). فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض. رسالة ماجستير. جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض. ص ١ - ٢١٤

الخليل، ..، أبو عجوة، ح (2017) إدارة الأزمات كمدخل للحد من الإجهاد الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء بمحافظات غزة. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، (2)، 37، 7 - 1 . 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، مج 5، ع 4، http:// - 180 . مسترجع من 200

## HYPERLINK

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

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

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

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

المنظمية: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في  
الوزارات لدولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة  
دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية  
العالمية، عمان. مسترجع من

[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1217454)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1217454"search.  
[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1217454)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1217454"mandumah.  
[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1217454)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1217454"com/

[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1217454)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1217454"Record/  
[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1217454)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1217454"1217454  
الشوبكي، م.، أبو أمنة، يـ & وائل.. (2018). أثر  
التوجهات الإستراتيجية على إدارة الأزمات:  
دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع  
غزة. المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع.

الجدرات الجوهرية: الالتزام التنظيمي متغيرا  
وسيطا: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات  
الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة  
مؤتة، مؤتة. مسترجع من

[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1208259)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1208259"search.

[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1208259)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1208259"mandumah.

[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1208259)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1208259"com/

[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1208259)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1208259"Record/  
[HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1208259)  
"http://search.mandumah.com/  
Record/1208259"1208259

السويفي، عبير. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات  
على الصحة التنظيمية (دراسة ميدانية العاملين في  
قطاع البنوك.محافظة أسيوط). مجلة إدارة المخاطر  
والأزمات، 65–98.

الشامسي، عبدالله بطى حميد، و الشورة، عبدالله أحمد  
سليمان. (2020). أثر القيادة التحويلية في الثقافة

الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات  
الخدمات البترولية (رسالة دكتوراه غير منشورة).  
جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1397495"search.](http://search.mandumah.com/Record/1397495)

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1397495"mandumah.](http://search.mandumah.com/Record/1397495)

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1397495"com/](http://search.mandumah.com/Record/1397495)

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1397495"Record/](http://search.mandumah.com/Record/1397495)

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1397495"1397495  
محمد،Record/1397495  
عزوز، وآخرون. \(2021\). واقع تطبيق أساليب  
غدارة الأزمات لدى العاملين بالمؤسسات الخدمية  
في ظل جائحة كوفيد 19. مجلة العلوم الأداء  
الرياضي، 16-35.](http://search.mandumah.com/Record/1397495)

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

صقر، ع. (2015). نموذج مقترن لإدارة أزمات التسويق  
من خلال إدارة المعرفة. الجزائر: الدار الجزائرية  
للنشر والتوزيع.

الطعان، حاتم، والعبيدي، 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، مج 13، ع 3، 190 - 215. مسترجع من

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1263638"search.](http://search.mandumah.com/Record/1263638)

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1263638"mandumah.](http://search.mandumah.com/Record/1263638)

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1263638"com/](http://search.mandumah.com/Record/1263638)

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1263638"Record/](http://search.mandumah.com/Record/1263638)

HYPERLINK  
["http://search.mandumah.com/  
Record/1263638"1263638](http://search.mandumah.com/Record/1263638)

عابدين، محمد صلاح الدين صابر حسن، وخاطر، سامح أحمد  
فتحي. (2023). *أثر القيادة التحويلية في إدارة*

- "<http://search.mandumah.com/Record/1180340>" 1180340
- الفهداوي، ف. خ. (2009). إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إختبار معرفى مزدوج بين النظرية والتطبيق. *المجلة العربية للإدارة* 27(2)، 66-27.
- كامل، نجيب (٢٠١١) مدخل نظري لإدارة أزمة الصورة الذهنية للشركات. *مجلة البشائر الاقتصادية*. جامعة طاهري محمد. *مجلة البشائر الاقتصادية* مصر. مجہ. ع ١ ص ١٤-١.
- ثانياً- المراجع الأجنبية**
- 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.
- 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.
- Abushawish, H. F., Bin Ali, A. J., & Bin Jamil, H. (2013). Transformational leadership
- ي. أ. (2009). إدارة الأزمات: مدخل متكامل عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- عبد، أ. (2016). إدارة المخاطر والأزمات. القاهرة، مصر: مكتبة الوفاء القانونية.
- عجوة، علي وفريد علي وفريد كريمان. (٢٠٠٨) كتاب إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات دار عالم الكتب للنشر والتوزيع ط. ٢.
- عز، هند رحاب محمود، وأبو 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 <http://HYPERLINK> من <http://search.mandumah.com/Record/1180340>"[search.HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1180340)
- <http://search.mandumah.com/Record/1180340>"[mandumah.HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1180340)
- <http://search.mandumah.com/Record/1180340>"[com.HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1180340)
- <http://search.mandumah.com/Record/1180340>"[Record.HYPERLINK](http://search.mandumah.com/Record/1180340)

- Development. International Journal of Public Administration, 43(3), 203-212.
- 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.
- Alkharabsheh, A. (2018). Impact of Strategic Planning on Crisis Management in the Profit and Non-profit Sector In Jordan. Academy of Strategic Management Journal, 17(5).
- 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.
- Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. Verslas: teorija ir praktika, 19 (1), 17-24.
- Alsayyed, N. M., Suifan, T. S., Sweis, R. J., & Kilani, B. A. (2020). The impact of transformational leadership on organisational performance case study: the winning competencies for organizations. International Journal of Business and Innovation, 1(2), 1-23.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ahmad, R., & Saad, M. (2020). The Impact of Malaysian Public Sector in the Relationship between Transformational Leadership Styles and Career

- Effectiveness: A Case Study Of Construction Companies In Erbil. International Journal of Science Technology and Management, 5(2), 250-256.
- Avolio, B. J. (2010). Full range leadership development. Sage Publications.
- Barling, J. (2000). Transformational leadership. Retrieved from.
- Baškarada, S., Watson, J., & Cromarty, J. (2017). Balancing transactional and transformational leadership. International Journal of Organizational Analysis.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. Psychology press.
- 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.
- Bernstein, J. (2011). Manager's Guide to Crisis Management (1st ed.). USA: McGraw Hill.
- Blanchard, K. (2018). Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high University of Jordan. International Journal of Business Excellence, 20(2), 169-190.
- 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.
- Amoako-Agyei, E. (2009). Cross-cultural management and organizational behavior in Africa. Thunderbird International Business Review, 51(4), 329-339.
- 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.
- Anwar , K., & Balcioglu, H. (2016). The Relationship between Transformational Leadership Characteristics and

- Malaysian Manufacturing Industry. International Journal of Supply Chain Management, 8(2), 971-976.
- 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
- Dartey-Baah, K. (2016). Goal integration through transformational leadership. Journal of Global Responsibility.
- 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.
- Ding, H., & Lin, X. (2020). Individual-focused transformational leadership and employee strengths use: the roles of positive affect and core self-evaluation. Personnel Review.
- performing organizations. FT Press.
- 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.
- Boyd, B., Henning, N., Reyna, E., Wang, D., Welch, M., & Hoffman, A. J. (2017). Hybrid organizations: New business models for environmental leadership. Routledge.
- Bruch, H., & Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. Leadership & Organization Development Journal.
- 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.
- Chan, S. W., Ang, S. F., Andleeb, N., Ahmad, M. F., & Zaman, I. (2019). The Influence of Transformational Leadership on Organization Innovation in

- Orientation and Organizational Climate in Casual Dining (Doctoral dissertation, Trident University International).
- 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
- 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.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. 1st. Los Angles, USA: SAGE Publication Ltd.
- Frooman, J., Mendelson, M. B., & Murphy, J. K. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dinkmeyer, D. (2019). *Leadership by encouragement*. CRC Press.
- 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.
- Doody, O., & Doody, C. M. (2012). Transformational leadership in nursing practice. *British journal of nursing*, 21(20), 1212-1218.
- El Toufaili, B. (2018). The influence of subjective factors on the development of the transformational style of leadership. *Revista de Management Comparat International*, 19(2), 124-135.
- 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.
- Epps, E. S. (2020). Influence of Leadership Style on Turnover Intentions: Role of Customer

- transformational leadership and organizational commitment: A study on employees. *Journal of Service Science and Management*, 9(3), 263-275. the bank
- 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.
- Hawkins, P. (2017). Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership. Kogan Page Publishers.
- 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.
- implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111-
- Ishikawa, J. (2012). of norm for Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles maintaining consensus and shared leadership in team
- 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.
- Gill, A. S., & Mathur, N. (2007). Improving employee dedication and pro-social behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(4), 328-334.
- Griffith-Echito, J. L. (2019). The Effects of Transformational Leadership on Postsecondary Leaders' Work-Life Balance: A Quantitative Correlational Study (Doctoral dissertation, Northcentral University).
- 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.
- Gulluce, A. Ç., Kaygin, E., Kafadar, S. B., & Atay, M. (2016). The relationship between

- Transformational leadership and organizational commitment. Journal of Management Development.
- Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement. Management Research Review.
- 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)
- Kolenda, C. D. (Ed.). (2001). Leadership: The warrior's art. Stackpole Books.
- Kovoov-Misra, S. (2019). Crisis Management: Resilience and Change. USA: SAGE Publications, Inc.;
- 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.
- performance.Asia Pacific Journal of Management, 29(2), 265-283.
- Jabeen, R. (2018). Organizational Crisis Management: A Conceptual Framework for Public Sector Organizations. Master's thesis. Finland:
- 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.
- 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.
- 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.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018).

- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2003). Leadership processes and follower self-identity. Psychology Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- Mendenhall, M. E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G. R., Stevens, M. J., Maznevski, M., & Stahl, G. K. (Eds.). (2017). Global
- 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
- 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.
- 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.
- 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.

- Contingencies and Crisis Management, 24(2), 107-118.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- 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
- 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.
- Pongpearchan, 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.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dziewczynski, J. (2006).
- leadership: Research, practice, and development. Routledge.
- 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.
- 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).
- 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.
- Normandin, J.-M., & Therrien, M.-C. (2016). Resilience Factors Reconciled with Complexity: The Dynamics of Order and Disorder. Journal of

- 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*.
- Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2018). Linking transformational leadership, absorptive capacity, and corporate entrepreneurship. *Administrative Sciences*, 8(2), 9.
- Shelton, E. J. (2012). Transformational leadership: Trust, motivation and engagement. Trafford Publishing.
- 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.
- 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*.
- Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human performance*, 19(1), 1-22.
- 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.
- Roueche, J. E., Baker III, G. A., & Rose, R. R. (2014). Shared vision: Transformational leadership in American community colleges. Rowman & Littlefield.
- 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).
- 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.

- 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.
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes?. *The Learning Organization*.
- Veliu, L., Manxhari, M., Demiri, V., & Jahaj, L. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employee's Performance. *Management* (16487974), 31(2).
- 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.
- Wabwire, J. (2018). Leadership Styles and Employees' Job Satisfaction: A Case Study of 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.
- Sufan, 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.
- Sun, J., Chen, X., & Zhang, S. (2017). A review of research evidence on the antecedents of transformational leadership. *Education Sciences*, 7(1), 15.
- Susilo, D. (2018). Transformational leadership: a style of motivating employees. *MEC-J (Management and Economics Journal)*, 2(2), 109-116.
- Teymourjad, 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.

- 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.
- 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*.
- Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau, C. K., & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability. *Employee Relations*.
- Yizhong, X., Baranchenko, Y., Lin, Z., Lau, C. K., & Ma, J. (2019). The influences of transformational leadership on employee employability. *Employee Relations*.
- Zaraket, W. (2018). How Effective Leadership can Facilitate Change in the Lebanese Public Sector. *International Humanities Studies*, 5(2).
- Zuraik, A., & Kelly, L. (2019). The role of CEO transformational leadership and innovation
- Mukono YMCA College (Doctoral dissertation, Kyambogo University).
- Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2014). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. Routledge.
- 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.
- 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.
- 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.
- Western. S. (2019). *Leadership: A critical text*. SAGE Publications Limited.

climate in exploration and exploitation. European Journal of Innovation Management.