

Impact of Transformational Leadership in Crisis Management from the Perspective of Workers Case Study of Yemen Oil Company – Hodeidah

Adnan Mohammed Ali Al-Jarmouzi *, Abdul Sattar Abdullah Ali Zafour *, Hail Mohammed Omar Qatshi *, Tariq Ali Abdullah +, Dr. Abdullah Mohammed Al Nahari* *

*Researcher, Master of Public Administration Program, Faculty of Commerce and Economics, Hodeidah University, Yemen
+Administrative Science Researcher - Kamran Factory

* *Assistant Professor of Financial Crisis Management, Faculty of Commerce and Economics, Hodeidah University, Yemen.

¹ Author sent: alnahary1@hoduniv.net.ye

أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من منظور العاملين دراسة حالة: شركة النفط اليمنية – الحديدة

عدنان محمد علي الجرموزي *, عبدالستار عبدالله علي زعفران *, هائل محمد عمر قطشي *, طارق علي عبدالله عمرو +, د. عبدالله محمد النهاري* *

* باحث، برنامج ماجستير الإدارة العامة، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الحديدة، اليمن

+ باحث في العلوم الإدارية - مصنع كمران

* * أستاذ إدارة الأزمات المالية المساعد، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة الحديدة، اليمن.

¹ المؤلف المرسل: alnahary1@hoduniv.net.ye

Received: 26 -8- 2025

Accepted: 31- 8- 2025

تاريخ الاستلام: 26- 8- 2025 تاريخ القبول: 31- 8- 2025

DOI: <https://doi.org/10.48185/sjhss.v1i3.1762>

ISSN (online): 3080-1648

الملخص:

هدف البحث إلى قياس أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - الاعتباريات الفردية - التمكين - التأثير المثالي) في إدارة الأزمات من منظور العاملين في شركة النفط اليمنية بالحديدة. تم استخدام الاستبانة أداة لجمع المعلومات من عينة البحث البالغ قدرها (150) موظفاً. واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة ذلك. واستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.28. توصل البحث إلى النتائج الآتية: أن شركة النفط اليمنية تقوم بممارسة القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بمستويات متفاوتة، فقد جاء مستوى ممارسة إدارة الأزمات في المرتبة الأولى في حين جاء مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المرتبة الثانية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية كل على حدة: (الاستثارة الفكرية - الاعتباريات الفردية - التمكين - التأثير المثالي) في إدارة الأزمات. وأوصى البحث بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها (الاستثارة الفكرية - الاعتباريات الفردية - التمكين - التأثير المثالي)، وكذا تعزيز مستوى ممارسة إدارة الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، شركة النفط اليمنية - الحديدة.

Abstract:

The research aimed to measure the impact of transformational leadership in its dimensions (intellectual stimulation - individual considerations - empowerment - ideal influence) in crisis management at the Yemeni Oil Company, the main branch in Hodeidah. The questionnaire was used as a tool to collect information from the research sample of (150) employees. The descriptive analytical approach was adopted for the research and the statistical data analysis program SPSS 28 was used.

The research reached the following results: The company practices transformational leadership and crisis management at varying levels, as the level of crisis management practice came in first place, while the level of transformational leadership practice came in second place. The results also showed that there is a statistically significant effect of transformational leadership in crisis management, as well as a statistically significant effect for the dimensions of transformational leadership each separately (intellectual stimulation - individual considerations - empowerment - ideal influence) in crisis management.

The research recommended the necessity of enhancing transformational leadership practices in its dimensions (intellectual stimulation - individual considerations - empowerment - ideal influence), as well as enhancing the level of crisis management practice.

Keywords: Transformational Leadership, Crisis Management, Yemen Oil Company - Hodeidah.

للاقتباس: الجرموزي، عدنان محمد علي. & وآخرون. (2025). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من منظور العاملين دراسة حالة: شركة النفط اليمنية - الحديدة، مجلة سبا للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 1، ع (3): 129- 170

Cite this article as: Al-Jarmouzi, Adnan Mohammed Ali & Others. (2025). Impact of Transformational Leadership in Crisis Management from the Perspective of Workers Case Study of Yemen Oil Company – Hodeidah. Saba Journal of Humanities and Social Sciences, Mg 1, p 3 : 129- 170

المقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه قطاع النفط عالمياً ومحلياً، تبرز الحاجة إلى أساليب قيادية فعالة قادرة على إدارة الأزمات بكفاءة. إذ تعد القيادة التحويلية إحدى أهم النماذج القيادية التي أثبتت جدارتها في تعزيز القدرة التنظيمية على مواجهة الأزمات من خلال تطبيق مبادئ هذه القيادة كالتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والتمكين، والاستشارة الفكرية. وفي بيئة مليئة بالمخاطر؛ فإن شركة النفط اليمنية تواجه أزمات متعددة: اقتصادية، ولوجستية، وبيئية، فيصبح دور القيادة التحويلية محورياً في تحديد نجاح الشركة في تجاوز هذه التحديات.

وكما نرى فإن العالم اليوم يشهد تغييرات عديدة، متلاحقة، وحالات تطور كبيرة، يصاحبها ظهور أزمات متعددة ومؤثرة، تتفاوت في أسبابها ومستوياتها وشدة تأثيراتها ومدى تكرارها. ولأن بيئتنا والظروف المحيطة بها غير مستقر، ولأن العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية يقودها منطق التنافس والتحدي لكي تحقق أهدافها، فإن ذلك يؤدي إلى تعقيد الأزمات، وتزايد أبعادها، وامتداد آثارها إلى أطراف ليس لها تأثير أو سبب في حدوثها (محمود وآخرون، 2021، 189)؛ ومن ثم فإن إدارة الأزمات مسؤولية رئيسة لقادة الأعمال؛ لذلك تظهر مهمة القائد في تحمل المسؤولية في الوقاية من الأزمات، فالقيادة ليست لقباً يمنح للقائد؛ ولكنها لقب يحصل عليه صاحبه نتيجة جهوده وشخصيته وعمله المميز بالكفاءة والفعالية؛ ويقول مخامرة (2010) إن إدارة الأزمة تساوي القرار المناسب، وذلك من خلال القيادات الإدارية ذات الكفاءة والخبرة والمهارة. وفي حين إن من أسباب الأزمات ضعف القيادات، وعدم الاعتراف بالأخطاء وسيادة روح الأنانية، والتسرع في اتخاذ القرارات. فالمطلوب البحث عن أسلوب القيادة الذي يستطيع التعامل مع الأزمة بأسلوب يضمن مواجهتها، والسيطرة عليها، ولعل من أكثر الأساليب القيادية التي أظهرت فعاليتها في حالات عدم اليقين هو أسلوب القيادة التحويلية، تلك القيادة التي يتم من خلالها تنمية قدرات الأفراد العاملين، وتمكينهم، وتشجيعهم لفتح الآفاق، وتهيئة الظروف الملائمة في الكشف المبكر عن الأزمات، ومحاولة وضع الحلول؛ لتجنب الوقوع فيها، والتصدي للمشكلات والتحديات التي تواجه منظماتهم (أبو رمان والفران، 2019، 254).

ونظراً لأهمية موضوع إدارة الأزمات في قطاع إدارة المؤسسات النفطية كان لا بد من تطبيق أساليب إدارية حديثة لمواجهة تلك التحديات والمتغيرات، ونظراً للدور المهم الذي تؤديه القيادة التحويلية، بصفتها من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على دعم التغيير، وإمكانية تحويل الأزمة، وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف، وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها. من هنا جاء هذا البحث لتوضيح أبعاد القيادة التحويلية، وبيان أثرها في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

1. 2 مشكلة البحث:

ظلت مشكلة الأزمات التموينية في المشتقات النفطية في السوق اليمنية إحدى أهم المشكلات المنظورة أمام الحكومات اليمنية المتعاقبة خلال العقدين الأخيرين. كما أصبحت قضية رأي عام، إذ تبلورت في شكاوى عموم الناس، وعدم رضاهم، وتوجيه اللوم عليها، وتحميلها مسؤوليتها؛ لعدم حصولهم على المشتقات النفطية، وما ينتج عن انعدامها من آثار سلبية على أوضاعهم، ومجمل الحياة العامة في البلاد. إذ تعد شركة النفط اليمنية إحدى وحدات المؤسسة العامة للنفط والغاز التابعة لوزارة النفط والمعادن التي ينصب نشاطها في تسويق المنتجات النفطية في السوق المحلي، وتسهم في دعم الاقتصاد الوطني، من أجل إمداد السوق اليمنية باحتياجاتها من المشتقات النفطية، فقد تم إنشاء فروع للشركة في معظم محافظات الجمهورية؛ لتغطية احتياجاتها من المشتقات النفطية، ولمواجهة أي اختناقات تموينية، وشركة النفط اليمنية

شركة عملاقة لديها أصول متعددة تتمثل في اسطول نقل ومباني ومنشآت نفطية ويقدر راس مالها بخمسة وأربعين مليار ريال (2022، <https://www.ypcye.com>). ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، كدراسة محمود وآخرين (2021)، ودراسة شاكر وحيد (2024)، ودراسة أبي رمان (2016)، التي توصي بالاستمرار بالبحث والكتابة حول القيادة التحويلية، -وبضرورة التحول من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة في القيادة- وأثرها في إدارة الأزمات. وعلى هذا الأساس وبناء على استطلاع الباحثين في ظل الأوضاع الاستثنائية التي تمر بها الشركة يمكن بلورة مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

السؤال الرئيس الأول: هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية- الحديدة؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة؟

السؤال الرئيس الثاني: ما واقع ممارسة القيادة التحويلية في شركة النفط اليمنية - الحديدة؟

السؤال الرئيس الثالث: ما مستوى ممارسة إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة ؟

1. 4 أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية:

تنبع أهمية البحث من موضوعه، خصوصاً في ظل ازدياد الأزمات التي تواجهها المؤسسات الوطنية في ظل الحصار والعدوان على اليمن بصورة خاصة، والأزمات الاقتصادية بصورة عامة؛ إذ يمكن أن يسهم البحث في إثراء البحوث المتعلقة بإدارة الأزمات في المؤسسات العامة بالبيئة اليمنية، ودور القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، خصوصاً في الوضع الاستثنائي الذي تمر به الشركة، ودورها المحوري المهم في ضمان استمرار تدفق المشتقات النفطية مع استمرار الحصار الاقتصادي والعدوان على اليمن.

ثانياً: الأهمية العملية:

تظهر أهمية الدراسة عملياً من خلال نتائجها التي قد تساعد صانعي القرار على تنفيذ الاستراتيجيات والخطط؛ لتزويد القيادات العليا والمتوسطة بالمهارات اللازمة لاتباع نمط القيادة التحويلية عند مواجهة الأزمات؛ كما يمكن أن تسهم في رفع مستوى القدرة على إدارتها بشكل يعزز من نقاط القوة لديها، ويخفف من نقاط ضعفها، وكذلك تزويد شركة النفط اليمنية بمعرفة علمية وعملية واضحة بأبرز فجوات القيادة التحويلية لديها؛ مما يساعدها على تخفيض حجم هذه الفجوات.

1. 5 أهداف البحث:

الهدف الرئيس الأول: قياس أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة.

وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

- قياس أثر الاستشارة الفكرية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة.
- قياس أثر الاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة.
- قياس أثر التمكين في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة.
- قياس أثر التأثير المثالي في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة.

الهدف الرئيس الثاني: التعرف على واقع تطبيق إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة.

الهدف الرئيس الثالث: التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في شركة النفط اليمنية - الحديدة.

1. 6 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للبحث:

• القيادة التحويلية:

هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة إلى التغيير والتطلع إلى المستقبل، وتتمثل في ما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة، يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين، وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ. (أبو رمان، 2016، 715)

وتعرف القيادة التحويلية إجرائياً: بأنها قدرة قائد الشركة على دفع مرؤوسيه نحو إتقان العمل، وتحقيق أهداف الوظيفة بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

• الاستشارة الفكرية:

تعرف بأنها الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات، ويأخذ المخاطرة، ويثير أفكار أتباعه، ويقوم بتحفيز وتشجيع الإبداع، وحثهم على اتباع طرق تفكير جديدة خارجة عن المألوف. (عليلي وطيباوي، 2021، 254).

• الاعتبارات الفردية:

قدرة القائد على الأخذ بالاعتبار حاجات المرؤوسين وقدراتهم الفردية، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا التعبير عن أنفسهم (أبو رمان والفران، 2019، 259).

• التمكين:

أسلوب يعتمد على ثقة القائد في مرؤوسيه من خلال تفويض الصلاحيات في العمل، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية (شاكر وحيد، 2024، 123).

• التأثير المثالي:

قدرة القائد على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين؛ الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم، ومودتهم واحترامهم. (الغامدي، 2023، 252).

• إدارة الأزمات:

هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك بالأزمة من خلال البحث عن أسبابها والاستعداد لها، ورسم الحلول اللازمة لها (سلام والحكيم، 2023، 101).

وتعرف إدارة الأزمات إجرائياً بأنها قدرة قائد الشركة على مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة دون أن يؤثر ذلك في خطط المنظمة وأهدافها ومواردها.

1.7 حدود البحث:

الحدود الموضوعية: أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية - التمكين - التأثير المثالي) في إدارة الأزمات.

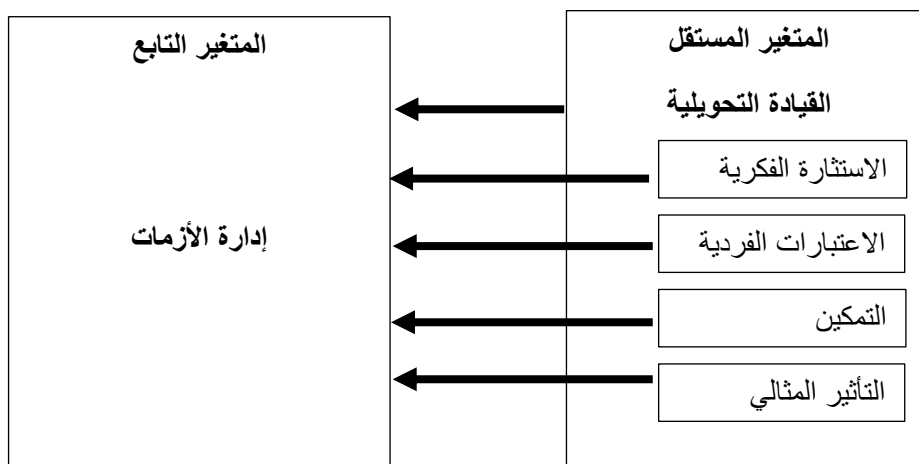
الحدود المكانية: شركة النفط اليمنية - المركز الرئيس - الحديدة.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على الموظفين الإداريين في المركز الرئيس لشركة النفط في الحديدة.

الحدود الزمانية: تم عمل الدراسة الميدانية في 2025م.

1.8 النموذج المعرفي للبحث:

تم بناء النموذج المعرفي للبحث استناداً إلى بعض الدراسات السابقة كدراسة الغامدي وعثمان (2023)، ودراسة أبي رمان والفران (2019)، ودراسة شاكر وحמיד (2024) ودراسة عليلي وطيباوي (2021). وكذلك مشكلة البحث وأهدافه. يتكون النموذج من المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بأبعاده (الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية - التمكين - التأثير المثالي)، والمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات. ومن ثمَّ سيكون شكل النموذج المعرفي للبحث كالآتي:



شكل (1): النموذج المعرفي للبحث

1.9 فرضيات البحث:

بناءً على نتائج الدراسات السابقة، وللإجابة عن تساؤلات البحث الحالية، وتحقيقاً لأهدافه؛ تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية - الحديدة.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية (كبعد من أبعاد القيادة التحويلية) في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية -الحديدة.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية (كبعد من أبعاد القيادة التحويلية) في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية -الحديدة.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين (كبعد من أبعاد القيادة التحويلية) في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية -الحديدة.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي (كبعد من أبعاد القيادة التحويلية) في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية -الحديدة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تحتاج المنظمات المعاصرة لقيادة حقيقية، لها قدرة فائقة على الإيحاء إلى المرؤوسين القيام بأفضل طاقاتهم، وتطوير مهاراتهم، وترقية قناعاتهم، وإيصالهم إلى مستويات فكرية متقدمة، فالقائد التحويلي قادر على حث أتباعه على القيام بأكثر مما هو متوقع، وينظر للقيادة التحويلية بأنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وابداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية إلى أن تكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة، فهي التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة، تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل المفهوم (الغامدي وعثمان، 2023، 253).

2. 2 القيادة التحويلية:

تمت صياغة مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل الكاتب (Downton 1973)، ثم تبلور المدخل التحويلي بأعمال الكاتب (Burns 1978) إذ ركز في آرائه على الربط بين دوري القيادة والتبعية، وكتب عن القادة بوصفهم أفراداً يتحكمون في دوافع الأتباع؛ لكي يتمكنوا من تحقيق أهداف القادة والأتباع. ثم جاءت محاولات الكاتب (Bass 1985) الذي رأى أن القيادة التحويلية تحفز الأتباع على بذل أكثر مما هو متوقع من خلال رفع مستوى وعي الأفراد بأهمية وقيمة الأهداف المحددة والمثالية، وحث الأتباع على تغليب مصلحة الفريق أو المنظمة على مصالحهم الشخصية، وتحفيز الأتباع على الاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى (الجمعي، 2011، 221).

ويركز مفهوم القيادة التحويلية على قدرة القائد أيضاً على خلق قوة عاملة عالية الأداء، بالإضافة إلى تحفيز أعضاء المنظمة على تجاوز متطلبات مهامهم؛ ويبدأ القادة التحويليون عملية التغيير من خلال الاستماع لوجهات النظر المتعارضة داخل المنظمة، إلى التهديدات التي قد تنشأ خارجها، فهم يقومون بتوضيح القيم والأعراف في المنظمة، وينخرطون في ثقافتها. (أبو رمان والفران، 2019، 259).

2. 2. 1 مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً، يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم، وزيادة أدائهم، ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. إذ تؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيساً في إجراء التغييرات التنظيمية؛ لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (الساعاتي والمساري، 2015، 1313).

ذكر حسين (2019، 705) في دراسته تعريفاً للقيادة التحويلية بأنها "ذلك النمط القيادي الذي يقوم على إدراك جوهر الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف" (الغالي و محمد، 2010، 160). وتعرف القيادة التحويلية بأنها "تلك القيادة التي تركز على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وتشجيع العاملين بها على تبني وتنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تطوير أو تغيير الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية". في حين عرفت دراسة غانم والمرهضي (2024، 212) القيادة التحويلية بأنها "القيادة التي تتسم بمجموعة من السلوكيات الأخلاقية والإبداعية، وتسعى دائماً إلى التطوير والتغيير والتحسين المستمر عن طريق تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، وتحويل اهتماماتهم الشخصية لمستوى أعلى من القضايا الرئيسة للمنظمة، وتميز بالكاريزما والرؤية المستقبلية، والقدرة على إلهام الأفراد، وإثارة حماسهم ودافعيتهم، وتحفيزهم، وتمكينهم من تحقيق مستوى أداء أعلى مما هو متوقع منهم".

وتعرف القيادة التحويلية بأنها "قيادة تتم بوضع رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، وتنمية إدراك العاملين، وتحفيزهم على التطور والتحسين المستمر من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة من حالة إلى أخرى أفضل" (مروان، 2015، 13). ويرى عليلي و طيباوي (2021، 254) بأن القيادة التحويلية هي ذلك النمط القيادي الذي يهتم بالعاملين من خلال رفع مستوى أخلاقهم، وتطويرهم وتحفيزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2. 2. أهمية القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً، يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم، وزيادة أدائهم، ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية. إذ تؤدي القيادة التحويلية دوراً رئيساً في إجراء التغييرات التنظيمية؛ لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل إنجاز التطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (الساعاتي والمساري، 2015، 1313). وتعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل الآتية (الغامدي وعثمان، 2023، 254)، (أبو رمان، 2016، 716):

1. تسعى القيادة التحويلية من خلال تفويض السلطات إلى تمكين العاملين من العمل على تطوير مهاراتهم، وتعزيز الثقة بأنفسهم أيضاً، والعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
2. يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية، وتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً في تصورات التابعين، والتزاماتهم وأدائهم في مختلف مستويات المنظمة.
3. تتبنى القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي تحفز العاملين على أن يفضلوا المصلحة العامة على الميول الذاتية، الشيء الذي يؤدي إلى اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
4. القيادة التحويلية نمط قيادي، يصلح للتطبيق في جميع المنظمات، وفي مختلف المستويات، والتي بحاجة إلى التغيير الجذري، وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.
5. كما تظهر أهمية القيادة التحويلية في أنها تحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف، وتمنح الحوافز للمرؤوسين؛ لدفعهم إلى تحقيق الأهداف، وتزيل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتريد من رضا المرؤوسين، وتجنب المنظمة المخاطر، وتهتم بالحددات الزمنية للأداء، وتعالج كل ما يعيق السيطرة والتحكم.

2. 2. 3 خصائص القيادة التحويلية:

إن أهم ما يميز القيادة التحويلية عن غيرها؛ الرؤية المستقبلية، فالقائد التحويلي يتميز بامتلاكه رؤية واضحة ومستقبلية، تتجاوز ن ظرته الحدود والطرق التقليدية لمكانه ومكان مؤسسته، فيضع خطاً وأهدافاً واستراتيجيات محكمة ومميزة من أجل تحقيق أهدافه على أرض الواقع في المؤسسات التي يعمل فيها. فالقيادة التحويلية تتميز بعدد من المميزات والخصائص التي توفر للقيادة التحويلية القدرة على الإنجاز والتغيير والإبداع، وهي (عمايرة، 2019، 18):

1. تهيئة الفرص للعاملين لتحمل المخاطر المختلفة.
 2. تعترف بإنجازات الآخرين وتشجعهم.
 3. المشاركة والعمل بروح الفريق.
 4. تتيح الفرصة للعاملين لعرض مهاراتهم، ومعرفة البيانات المشتركة، وتوفير المصادر المعرفة لهم.
 5. تشجع العاملين على الإبداع والتطور.
 6. تعمل على تهيئة المرؤوسين؛ ليكونوا قادة في المستقبل بالتدريب والتأهيل.
- وأضافت دراسة شاكر وحيد (2024، 123) بأن خصائص القيادة التحويلية تتمثل في الآتي:
1. تكوين رؤية استراتيجية: تعد الرؤية هي جوهر القيادة التحويلية، ويقصد بها وضع خطة استراتيجية يحدد فيها أهداف المنظمة المستقبلية التي يتم حشد جهود العاملين في المنظمة لتنفيذها.
 2. نقل و توصيل الرؤية: وتعد هذه المرحلة بمثابة الإجراء الخاص بنقل معنى الرؤية للعاملين في المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الفعالة.
 3. وضع الرؤية في إطار عملي: وتعني الخروج من إطار الاجتماعات والأعمال اليومية المعتادة إلى أعمال مهمة تعكس الرؤية بالشكل الذي يزيد من ولاء المرؤوسين للقادة.
 4. بناء الولاء والالتزام بالرؤية الموضوعية: ذلك من خلال نخز المرؤوسين لتبني الرؤية، واعتبارها رؤيتهم، ودمج المرؤوسين في العمليات والإجراءات المكونة للرؤية، ونشر الأحاديث والقصص التي تدعم بناء هذه الرؤية، وذلك بهدف منح المرؤوسين الطاقة اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة.

2. 2. 4 أهداف القيادة التحويلية:

تهدف القيادة التحويلية إلى (مروان، 2015، 14):

1. تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، والتقليل من عزلتهم المهنية، وتدعم التغيرات الثقافية، وتضع معايير موضوعية لقياس الأداء، وترسخ الثقافة المهنية.
2. تجعل العاملين يقدمون حلولاً إبداعية للمشكلات التنظيمية، وتحفيزهم على الانخراط في نشاطات جديدة، وبذل جهود إضافية؛ لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تشرك العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمنظمة، وتساعدتهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، و تحثهم على عدم الالتزام بالحلول النمطية، أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام.
4. تشكل من العاملين في المنظمة فرق عمل، تتقاسم المسؤوليات والصلاحيات، وتضع أمامهم آمالاً واسعة ممكنة التحقيق، وترسخ مناخاً تعاونياً، يبعث على الإبداع والتميز.
5. تقدم توضيحات مفصلة لواجبات جميع العاملين ومهامهم في المنظمة، وتشركهم في صناعة القرارات التنظيمية، وتقييم العمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدرتهم.

6. تُحسّس حاجات العاملين والمتعاملين، وتسعى جاهدة إلى إشباعها، وتستجيب لحاجات المجتمع الدائمة للتغيير.

2. 2. 5 أبعاد القيادة التحويلية:

ذكرت الدراسات السابقة في مجال القيادة تأطيراً لأبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد، وهي:

أولاً: الاستشارة الفكرية

الاستشارة الفكرية: "هي تشجيع القائد لمروسيه لحل المشكلات بطريقة إبداعية من قبل التابعين عن طريق حثهم على البحث عن الأفكار الجديدة، ودعم النماذج الخلاقة لأداء العمل" (السيادة وآخرون، 2015، 28). في حين أشار عليي وطيباوي (2021، 254) إلى أن الاستشارة الفكرية هي الدرجة التي يتحدى فيها القائد الافتراضات، ويأخذ المخاطر، ويشير أفكار أتباعه، إذ يقوم القادة بتحفيز وتشجيع الإبداع لدى أتباعهم. فالمرؤوسون يطرحون الأسئلة، ويفكرون بعمق في المشكلات والقضايا العالقة، وبذلك يستطيعون الوصول إلى أفضل السبل لتنفيذ مهامهم، كما يتضمن هذا البعد قدرة القائد التحويلي على جعل المرؤوسين يتمتعون بأساليب وطرق تفكيرية جديدة، والتخلي عن التقليدية منها، فاستشارة المرؤوسين ذهنياً يتطلب إيجاد حلول تقوم على افتراضات منطقية وجوانب إبداعية وابتكارية خلاقة للمشكلات القائمة والمتوقعة، كما تتضمن إمكانية تعلمهم من أخطائهم والمواقف غير المتوقعة بصفاتها فرصاً حقيقية للنمو الفكري، وحب المغامرة المحسوبة، وطرح الأسئلة، وتوليد الأفكار بشكل مستقل.

وأضاف شاكر وحيد (2024، 123) أن القائد التحويلي قادر على إثارة العاملين، وتحفيز جهودهم بطرق وأساليب إبداعية جديدة قبل الإقدام على أي ممارسة أو تصرف، والعمل على تطوير طرق فريدة ونادرة لحل المشكلات التي يكونوا على دراية بها، واستعداد تام لحلها.

ثانياً: الاعتبارات الفردية:

يقصد بالاهتمام الفردي بأنه صفة تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً باحتياجات المعاملين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء. إذ يولي القادة التحويليون اهتماماً خاصاً باحتياجات كل فرد من أتباعه؛ لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال العمل كمدرّب أو مرشد؛ وذلك من خلال تطوير المرؤوسين والزملاء إلى مستويات أعلى من الإمكانيات على التوالي، وممارسة الاعتبار الفردي من حيث الاحتياجات والرغبات (البشاري والشهاري، 2024، 109).

ثالثاً: التمكين:

التمكين هو سمة أو سلوك جوهري للقائد التحويلي. والفكرة الرئيسة من فكرة التمكين هي أن سلطة اتخاذ القرار يتم تفويضها في الصفوف الأمامية؛ لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع، ومشكلاتهم واحتياجاتهم (الساعاتي والمساري، 2015، 1316). فالافتراض الرئيس لفكرة التمكين هو تعزيز استقلالية عمل الموظفين، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات (أبو رمان والفران، 2019، 260)، وأن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي يمتلكون رؤية مستقبلية، تعمل على تمكين العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة (أبو رمان، 2016، 716).

رابعاً: التأثير المثالي (الكاريزما):

يشير هذا المحور إلى أن القائد داخل المنظمة يجب أن يتحلى بدرجة كبيرة من الاحترام والثقة من قبل مرؤوسيه، فالقائد هنا يتبنى رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وقد أطلق عليها (Gellis) الكاريزما، وتمثل قدرة القائد على كسب الثقة فيه، وتقديره من قبل مرؤوسيه، إذ إن القيادة الكاريزما هي سمة من سمات القيادة التحويلية، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لأتباعهم؛ لأنهم يعملون الأعمال الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون تصرفات أخلاقية وثقة بالذات (حسين، 2019، 705). فالتأثير المثالي هو إظهار مشاعر الاحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة بما يعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها (الغالي ومحمد، 2010، 157).

2. 2. 6 معوقات تطبيق القيادة التحويلية:

هناك معوقات تنظيمية، تجعل من الصعب تطبيق القيادة التحويلية (السائس وزيد، 2023، 442)، وهي:

1. ضعف فهم العاملين للمهمة والأهداف؛ بسبب ضعف التدريب والتحفيز.
2. معوقات الاتصال وقلة الوقت.
3. معوقات الثقافة، ونقص الكادر الوظيفي.
4. ارتفاع الدوران الوظيفي للعامل، ودرجة فهم المدير للحاجة إلى تطبيق القيادة التحويلية.
5. البناء التنظيمي الهرمي، وشدة المركزية في اتخاذ القرارات، وتعارض المصالح.
6. خشية الإدارة العليا من فقدان سلطتها.
7. عدم الرغبة في التغيير، وخوف العاملين من تحمل المسؤولية.
8. ضعف التشجيع على المبادرة والابتكار.

2. 3. 2 مفهوم إدارة الأزمات:

كان علم إدارة الأزمات في بدايات ظهوره الأولى مرتبطاً بصفته مصطلحاً وضعياً بمجال الإدارة العامة، إذ مارسته المنظمات الحكومية لمواجهة الأزمات والظروف الاقتصادية، مثل: أزمة الكساد العالمي عام 1931م، وما تلتها من أزمات متكررة وسريعة الحدوث فيما بعد كالأزمة الاقتصادية العالمية عام 2009م للرهن العقاري، وتداعيتها الكبيرة؛ وقد نما في هذا الإطار نمط متكامل لإدارة الأزمات، يتضمن فرقاً ومجاميع إدارة الأزمات واستراتيجيات وسياسات ومراحل تعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة، هي: الأزمات والمشكلات التي تمر بها المنظمة؛ وذلك بوضع أسس نظامية لهذا النمط، ليصبح نمطاً محدداً له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتزايدة (الجشعبي، 2011، 223).

وتعرف إدارة الأزمات بأنها: "قدرة الشركة على تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال الأزمة؛ وذلك بإدراك المخاطر والتهديدات المحتملة، واتخاذ الاستعدادات والأساليب اللازمة للوقاية منها، وتحديد طبيعتها، وتأثيرها المعنوي عند وقوعها، واحتواء أضرارها، ومعاودة النشاط، وتقييم ما تم عمله والمروء به" (البشاري والشهاري، 2024، 106). وأشار قريرة والفيض (2020، 49) إلى إدارة الأزمات بأنها "كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تتخذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل قبل الأزمة وخلالها وبعد وقوعها، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي: منع وقوع الأزمة كلما أمكن. ومواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية. وتحليل الأزمة والاستفادة منها في المستقبل".

وذكر سلام والحكيم (2023، 101) في دراستهما تعريفاً لإدارة الأزمات هو "أنها قدرة القيادة على اكتشاف إشارات الأزمة والتنبؤ بها، ومن ثم الاستعداد التام والكافي لمواجهة الأزمة، وبذل الجهود لاحتواء أضرارها؛ لئيم بعدها

الترميم للأزمة، واستعادة النشاط، وتوثيق الدروس المستفادة منها للتعلم من الأزمة، والاستفادة من ذلك في مواجهة الأزمات المستقبلية".

2. 3 أهداف إدارة الأزمات:

تسعى المؤسسة من وراء إدارة الأزمات إلى جملة من الأهداف، تتمثل في الآتي: (عليلي وطياوي، 2021، 256)

1. التعرف على أهم أماكن الخطر والتهديد.
2. معالجة جوانب القصور التي تهدد بوجود أزمات.
3. تحقيق درجة عالية من الاستجابة الفورية، ومتغيرات الأزمة فور ظهورها طبقاً للتصورات العامة التي تم وضعها من خلال تحليل أنواع مختلفة للكوارث والأزمات التي يمكن أن تحدث.
4. ضبط الظروف المحيطة بالأزمة، واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها، والتقليل من آثارها السلبية.
5. الاهتمام بالمتضررين من الأزمة، وتوفير الدعم المادي والمعنوي لإعادة التوازن إلى حالته السابقة.

2. 3. 4 أهمية إدارة الأزمات:

تعدُّ الأزمات من الأحداث المهمة، والمؤثرة في مصير أية مؤسسة، وتشكل قلقاً لقادة المؤسسات، وإن الكشف عن الأزمات، وتحديد حجمها، وطبيعتها، واستخدام المنهج العلمي، لمواجهتها أصبح ضرورة حتمية، من أجل إيجاد أسلوب مناسب لإدارتها، وتجنب آثارها المدمرة على كافة المجالات، واتباع التخطيط العلمي لتجاوز الأزمات في المستقبل (الليمة وفاضل، 2024، 33).

2. 3. 5 مراحل إدارة الأزمات:

قدم الباحثون والكتاب في مجال إدارة الأزمات نماذج متعددة لمراحل إدارة الأزمات، بنيت على جوانب موضوعية وتطبيقية، الغرض منها الوصول إلى معالجة تفكيك مكونات وأسباب الأزمات، وتمثلت هذه المراحل وفق الأساس الزمني في الآتي:

أولاً: مرحلة اكتشاف الأزمة (إشارات الإنذار):

إشارات الإنذار المبكر عملية تقوم على رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة، وبذلك فإن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر يعد جزءاً مهماً في إدارة الأزمات، إذ يتعلق الأمر في القدرة على التعرف على علامات أو إشارات تشير إلى وجود مشكلة أو أزمة قادمة، مما يمكن الجهات المعنية اتخاذ إجراءات مبكرة ومناسبة للتصدي لها (البشاري والشهاري، 2024، 106).

ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية:

هي مجموعة أساليب وقائية، مطلوب اتخاذها في مرحلة اكتشاف الخطر، وتشمل اكتشاف نقاط الضعف والقوة من أجل اتخاذ اللازم بصدها (الجريري والعبودي، 2020، 528).

ثالثاً: مرحلة احتواء الأضرار:

تشكل هذه المرحلة ذروة الأزمة، ويجب أن تقوم الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعت، والبدء باستخدام جميع السبل والأدوات، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد للحد من الأضرار التي نتجت من جراء وقوع الأزمة. (أبو رمان، 2016، 717)

رابعاً: مرحلة استعادة النشاط:

تشير مرحلة استعادة النشاط إلى مدى قيام الإدارة باستعادة توازنها، وعودتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة؛ مع تكوينها رصيد من المعرفة في كيفية التعامل مع مثل هذه الأزمات مستقبلاً (الليمة وفاضل، 2024، 33).

خامساً: مرحلة استعادة النشاط والتعلم:

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الأزمة (المرحلة الأخيرة)، وتمتاز بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمت لمواجهة الأزمة؛ لاستخلاص الدروس والعبر، وتكوين الخبرات من التجربة العملية التي واجهتها حتى تتمكن من الوقاية بالوقوع بالأزمة نفسها أو حتى غيرها في المستقبل، فتقوم بعملية التطوير والتحسين المستمر. (أبو رمان، 2016، 717)

2. 3. 6 أساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع معها باختلاف المواقف، واختلاف السياسة والإمكانيات وظروف الأزمة نفسها. ومن ضمن تلك الأساليب التي أشار إليها أبو رمان والفران في دراستيهما (2019، 260) :

1. أسلوب الهروب: هو أسلوب سلبي يشير إلى رفض المسؤول الاعتراف بوجود أزمة، أو الاعتراف بعدم القدرة على التعامل معها، مدعياً أن سبب الأزمة ضعف في أداء الموظفين.
2. أسلوب الاحتواء: يعتمد هذا الأسلوب على محاصرة الأزمة، والسيطرة على أي جهة خارجية، ترغب في تدمير المنظمة، وتهديد كيائها، من خلال تجميد المرحلة التي وصلت إليها.
3. أسلوب المواجهة: وفيه يقوم المدير بالتعاون مع الموظفين لمواجهة الأزمة بطريقة علمية، تستند إلى التنبؤ الجيد، وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك بسرعة في جميع مراحل الأزمة للحد من آثارها السلبية، وإرجاع المنظمة إلى حالة الاستقرار.

وأشار الجرجري والعبدي (2020، 529) إلى نوع من الأساليب الاعتيادية والتقليدية في التعامل مع الأزمات وتتضمن الآتي:

1. عدم الاعتراف بالأزمة وإنكارها.
2. كبت الأزمة، وتأجيل ظهورها بإيجاد بدائل مناسبة.
3. تنفيس الأزمة بإنشاء قنوات جانبية.
4. إخماد الصدمة عن طريق الصدام الجاني.
5. بخس الأزمة والتقليل من شأنها (إذا لم تكن ذات ضرر كبير).

2. 4 الدراسات السابقة:

2. 4. 1 الدراسات العربية التي تناولت المتغيرين المستقل والتابع:

دراسة الليمة و فاضل (2024)، بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة - الجمهورية اليمنية". وهدفت إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق في آراء عينة الدراسة تجاه إدارة الأزمات تعزى إلى متغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة بجميع العاملين، البالغ عددهم (1362) موظفاً، وتم اختيار عينة طبقية من جميع العاملين، وعددهم (300) موظف، بنسبة (22 %) من حجم المجتمع، كما تم بناء أداة (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية للدراسة، وتم توزيعها على عينة استطلاعية عددها (30) موظفاً من المجتمع من غير عينة الدراسة، وتم من خلالها التأكد من صدق الأداة، وثباتها؛ لاختبار فرضيات الدراسة، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير

في إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة، وأن آراء العاملين المذكور أثناء الأزمة في مجتمع الدراسة تجاه إدارة الأزمات تعكس قدرتهم العالية على التعامل مع الأزمات أثناء وقوعها، وأن آراء العاملين الذين سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) تجاه إدارة الأزمات تعكس القدرة على الاستجابة والتفاعل مع إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة.

دراسة داوود وآخرين (2023)، بعنوان: "القيادة التحويلية وانعكاسها في إدارة الأزمات التسويقية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فنادق الخمس نجوم في مدينة دهوك". وهدفت إلى تحديد دور القيادة التحويلية من خلال أبعادها (الأثر المثالي، الإلهام، التحفيز العقلي، التمكين) في إدارة الأزمات، ولا سيما التسويقية منها من وجهة نظر مجموعة من المديرين في القطاع الفندقي ضمن نطاق محافظة دهوك. وقد جمعت البيانات عبر استمارة الاستبانة لعدد (55) مبحوثاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة معنوية إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وبين إدارة الأزمات التسويقية.

دراسة شاكر وحيد (2024)، بعنوان: "القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية الفرات الأوسط". وهدفت إلى التعرف على أبعاد القيادة التحويلية والدور الذي تلعبه في إدارة الأزمات من منظمات الأعمال من وجهة نظر العاملين. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (102) عامل داخل الشركة المبحوثة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

دراسة المجري والعبيدي (2020)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل -سوريا"، وهدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في كليات جامعة الموصل، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من (40) فرداً من القيادات الإدارية في جامعة الموصل، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً لبعدها القيادة التحويلية في إدارة الأزمات.

دراسة الغامدي و عثمان (2023)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية -دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبدالله بيشة -السعودية"، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبدالله بيشة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (270) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافعية الإلهامية) في إدارة الأزمات الصحية في المستشفى محل الدراسة بأبعادها كافة مجتمعة ومنفردة.

دراسة المهلاوي (2020)، بعنوان: " القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا: دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم". وهدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في المؤسسات الصحية، وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (90) من الأطباء والصيادلة وتقنيي المختبرات والأشعة. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) ومراحل إدارة الأزمات.

دراسة محمود وفرج وحمدوني (2021)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الاستعداد لإدارة الأزمات - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بشركة المدار الجديد - الإدارة العامة - ليبيا"، وهدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة قدرها (31) موظفاً. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في الاستعداد لإدارة الأزمات.

دراسة أبي رمان والفران (2019)، "أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف"، وهدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، والتعرف على أساليب إدارة الأزمات: (الهروب، المواجهة، الاحتواء) المتبعة من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة الطائف، والكشف عن أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة البالغة (123) قائداً أكاديمياً. وأظهرت الدراسة أن مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية بصورة عامة جاء مرتفعاً. كما أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب المواجهة والاحتواء، بينما تؤثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أسلوب الهروب بشكل سلبي.

2. 4. 2 الدراسات العربية التي تطرقت للمتغير المستقل (القيادة التحويلية):

دراسة الزبيدي (2025)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في فاعلية صناعة القرارات في شركة يمن موبايل للهاتف النقال باليمن". وهدفت إلى قياس دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) في فاعلية صناعة القرارات في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وتحديد مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ومستوى تحقق فاعلية صناعة القرارات في الشركة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، واشتملت العينة على (248) مفردة من العاملين في الشركة، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى توفر القيادة التحويلية بجميع أبعادها في شركة يمن موبايل للهاتف النقال جاء متوسطاً، كما جاء مستوى تحقق فاعلية صناعة القرارات بجميع أبعادها متوسطاً. وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في فاعلية صناعة القرارات في شركة يمن موبايل للهاتف النقال، وأن مصدر الدور الإيجابي كان بسبب بعد التمكين، يليه التأثير المثالي، ثم الاعتبارات الفردية، يليه التحفيز، وأخيراً بعد الاستشارة الفكرية.

دراسة غانم والمرهضي (2024)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز - دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن"، وهدفت إلى تحديد دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) في تحقيق الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات التي تم توزيعها بطريقة عشوائية طبقية غير نسبية على مجتمع قدره (452) من القيادات الإدارية في شركات قطاع الاتصالات. بينت الدراسة أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) في الأداء المتميز لقطاع الاتصالات في اليمن.

دراسة الخوالدة والشلي والشوابكة (2018)، بعنوان: "دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية"، وهدفت إلى التعرف على مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى

العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لتجميع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع قائمة الاستبانة على جميع العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية في هذه الدائرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أبرزها: أن دائرة ضريبة الدخل والمبيعات تتميز باستخدام نمط القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي للقيادة، والتحفيز الملهم، والاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، فضلاً عن تميز العاملين في الدائرة بالالتزام التنظيمي، كما بينت الدراسة أن القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة تسهم بشكل معنوي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الدائرة.

دراسة علي (2018)، بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين -دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر-السودان"، وهدفت إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً في الفرع الرئيس بجامعة البحر الأحمر في السودان. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإبداع العاملين. كما أوصت بعدد من التوصيات: أهمها إذا رغبت القيادات في جامعة البحر الأحمر زيادة إبداع العاملين عليها الاهتمام باحتياجاتهم، وإنجازاتهم، وتقديرهم، وتوجيههم وتطوير مهاراتهم.

2. 4. 3 الدراسات العربية التي تطرقت للمتغير التابع (إدارة الأزمات):

دراسة سلام والحكمي (2023)، بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات -دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة". وهدفت إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد التوجه الاستراتيجي -استغلال المقدرات الجوهرية -تطوير رأس المال البشري -تعزيز الثقافة التنظيمية -الرقابة التنظيمي المتوازنة) في إدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء. اتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي الارتباطي. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ (288) موظفاً في الوظائف القيادية والإشرافية في (7) مستشفيات أهلية يمنية في أمانة العاصمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عالياً من ممارسة القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. كما بينت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

دراسة الصغير (2023)، بعنوان: "دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات التجارية لمجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة صنعاء". وهدفت إلى التعرف على دور المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، والجينات التنظيمية) في إدارة الأزمات، ومعرفة واقع كل من المناعة التنظيمية، وإدارة الأزمات في الشركات التجارية لمجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة صنعاء. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتكونت العينة من (152) موظفاً وموظفة في (17) شركة من مجموعة شركات هائل سعيد أنعم التجارية بأمانة العاصمة صنعاء، موزعة على المسميات الوظيفية (مدير عام، نائب مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم). وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج، أهمها: 1. وجود دور ذي دلالة إحصائية للمناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الجينات التنظيمية) في إدارة الأزمات في الشركات التجارية لمجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة صنعاء. 2. واقع المناعة التنظيمية بأبعادها المختلفة في الشركات التجارية لمجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة صنعاء كان بمستوى مرتفع. في حين كان واقع إدارة الأزمات بمستوى متوسط.

دراسة جبريل (2020)، بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية - دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي - ليبيا"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية من خلال الأبعاد (التخطيط لإدارة الأزمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات، عملية الاتصال في الأزمات، الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لإدارة الأزمات، دور القيادة في إدارة الأزمات)، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة حجمها (77) مديراً. وأظهرت النتائج أن إدارة الأزمات لا تمارس في الشركة قيد الدراسة.

2. 4. 4 الدراسات الأجنبية:

دراسة Maruhom et al (2024)، بعنوان: "القيادة التحويلية وممارسات إدارة الأزمات في جامعة سيبو التكنولوجية - توبوران. الفلبين".

"Transformational Leadership and Crisis Management Practices of Cebu Technological University-Tuburan"

هدفت الدراسة إلى تحديد أسلوب القيادة التحويلية لمديري المدارس، وتأثيره في ممارسات إدارة الأزمات في جامعة سيبو التكنولوجية كمؤسسة للتعليم العالي في الفلبين، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من المستجيبين الذين تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، والبالغ عددهم (243) مستجيباً. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين أساليب القيادة التحويلية وممارسات إدارة الأزمات. وهذا يعني أيضاً أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً كبيراً في ممارسات إدارة الأزمات في جامعة CTU-Tuburan.

دراسة Peter & Placido (2023)، بعنوان: "أثر أسلوب القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في إدارة الأزمات-الفلبين".

"The Effects of a Transformational Leadership Style and Technological Innovation on Crisis Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أسلوب القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في إدارة الأزمات في وحدات الحكم المحلي المختلفة في مقاطعة لا يونيون في الفلبين. استخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية مع (33) مستجيباً، وهم (20) رئيس بلدية، و(13) عضواً في مجلس الإدارة. واستخدمت الدراسة طريقة القبعات الست للتفكير في التحليل والوصول إلى النتائج. كما استخدمت نصح كمي وصفي لتنظيم البيانات الكمية المجمعة وتحليلها. واستخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح؛ لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المستجيبين بين قبعات التفكير الست الملونة. وقد أظهرت النتائج أن هناك آثاراً سلبية للقيادة التحويلية المبتكرة تكنولوجياً في إدارة الأزمات، ووجود مساوئ لاستخدام التكنولوجيا في إدارة الأزمات، وظهور بعض التحديات التكنولوجية أثناء إدارة الأزمات. وهذا يعني أن مسؤولي الحكومات المحلية بحاجة إلى تحسين أساليب إدارة هذه التحديات بشكل كبير، ولا سيما في سياق أسلوب القيادة التحويلية والابتكار التكنولوجي في إدارة الأزمات.

دراسة Xiong et al (2023)، بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على نية دوران الموظفين لدى الجيل الجديد من الموظفين ذوي المعرفة: نموذج الوسيط والمعدل-الصين"

"The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة التحويلية على دوران الموظفين لدى الجيل الجديد من الموظفين ذوي المعرفة، مع الأخذ في الاعتبار الدور الوسيط لملاءمة الفرد مع المنظمة، والدور المعدل للاندماج الوظيفي. تم استخدام

برنامج SPSS 25 و Amos 24، PROCESS 3.3 لتحليل البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (326) عاملاً في مقاطعة قوانغشي في الصين. وأظهرت النتائج أن للقيادة التحويلية تأثيراً تنبؤياً سلبياً في نية دوران الموظفين لدى الجيل الجديد من الموظفين ذوي المعرفة. وأن التوافق بين الفرد والمنظمة يلعب دوراً وسيطاً جزئياً بين القيادة التحويلية ودوران الموظفين لدى الجيل الجديد من الموظفين ذوي المعرفة. وتعدّل العلاقة بين القيادة التحويلية والتوافق بين الفرد والمنظمة بشكل إيجابي من خلال التضمين الوظيفي. و أيضاً، يوجد نموذج وساطة معدل بين القيادة التحويلية والجيل الجديد من الموظفين ذوي المعرفة.

دراسة Ariffin et al. (2022)، بعنوان: "تأثير أسلوب القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: هل للنوع الاجتماعي أهمية؟-ماليزيا".

"The Effect of Transformational Leadership Style in Crisis Management: Does Gender Matter" ؟

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو دراسة تطبيق القادة لأسلوب القيادة التحويلية أثناء إدارة الأزمات في مؤسساتهم، بالإضافة إلى تأثير هذا التطبيق في المرؤوسين، وتأثير النوع الاجتماعي في تطبيق هذا الأسلوب. وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي لجمع البيانات. واعتمد الباحثون في تصميم البحث على مراجعة الأدبيات واستبانة وصفية باستخدام منهج البحث الميداني من خلال المقابلات. كما أجريت مقابلات شبه منظمة ومقابلات منظمة ضمن مجموعات نقاش مركزة للحصول على مدخلات أكثر تعمقاً. وقد تم اختيار المشاركين باستخدام العينة غير الاحتمالية، وهي عينة قصدية ضمت مجموعات النقاش المركزة مجموعات طبيعية من المشاركين، تتكون من ستة مشاركين من ست مؤسسات تعليمية مختلفة في ماليزيا. وقد أظهرت الدراسات أنه من بين الخصائص الأربع للقيادة التحويلية، مارس القادة بانتظام ثلاثاً منها فقط، وهي التأثير المثالي والدافع الملهم والتحفيز الفكري، مع تنفيذ أقل لخصائص الاعتبار الفردي أثناء إدارة الأزمات. كما تظهر النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي في المرؤوسين أثناء أوقات الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، كان لجنس القائد تأثير كبير في النتائج، إذ أظهر القادة الذكور أنماط قيادة تحويلية أكثر أثناء إدارة الأزمات مقارنة بالقيادات النسائية.

دراسة Kızıloğlu (2022)، بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية في التعلم والابتكار التنظيمي خلال فترة جائحة كوفيد-19 - في المملكة المتحدة".

"The Effect of Transformational Leadership on Organizational Learning and Innovation During Covid-19"

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير القيادة التحويلية في التعلم والابتكار التنظيمي خلال فترة جائحة كوفيد-19 في قطاع النسيج في المملكة المتحدة. وقد تم دراسة هذا النهج القيادي المحدد (القيادة التحويلية) على التعلم والابتكار من خلال مراعاة عوامل أخرى، مثل: الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء الوظيفي، والمشاركة في العمل. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم الاستبيان الإلكتروني أداة لجمع البيانات. وضمت عينة الدراسة (300) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وخلصت نتائج البحث إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين القيادة التحويلية والتعلم والابتكار التنظيمي. كما أوضحت أن التعلم التنظيمي يعد أحد العوامل الرئيسة للابتكار. وبينت أن كل من التعلم والابتكار التنظيمي يعتمد على القيادة التحويلية في قطاع المنسوجات محل الدراسة.

دراسة Waidyaratne (2022)، بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية على مرونة الموظفين خلال الأزمات - سيرلنكا".

"Impact of Transformational Leadership on Employee Resilience during a Crisis Situation"

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية ومرونة الموظفين خلال الأزمات التنظيمية. وتتميز بتركيزها على جائحة كوفيد-19 الأخيرة التي فرضت تحديات تنظيمية فريدة من نوعها. يتكون مجتمع الدراسة من موظفي منظمة سريلانكية محددة، تعمل في قطاع السياحة، وهو القطاع الأكثر تأثراً بالأزمات. أُجريت الدراسة تحديداً في منتجع إيرلز ريجنسي، كاندي، سريلانكا. جمعت البيانات من خلال استبانة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، عددها (63) موظفاً. واستخدم برنامج Minitab-19 لمعالجة البيانات وتحليلها. وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية في تعزيز مرونة الموظفين. إذ إن القيادة التحويلية تتحكم في مرونة الموظفين بنسبة تصل إلى 68.51%، مع وجود تأثير لعوامل أخرى بنسبة تصل إلى 31.49%، وفقاً للدراسة.

دراسة Tian et al (2020)، بعنوان: "تأثير القيادة التحويلية في استبقاء الموظفين: من خلال سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير وسيط، والتواصل كمتغير معدل - الصين".

"The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication"

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير القيادة التحويلية في استبقاء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، واستكشاف الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية والدور المعدل للتواصل. وقد جمعت البيانات باستخدام عينة عشوائية من (505) من الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعة جيانغسو، الصين. استخدمت نموذج المعادلات الهيكلية الذكية PLS (PLS-SEM) لتقدير العلاقات. وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. وبالمثل، وجدت علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين سلوك المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين. وكان لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير وسيط إيجابي في العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين. إضافة إلى أن التواصل كان إيجابياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين سلوك المواطنة التنظيمية والاحتفاظ بالموظفين.

دراسة Nizamidou et al (2019)، بعنوان: "استكشاف العلاقة المتبادلة بين الجودة والسلامة والموارد البشرية في إطار إدارة الأزمات".

"Exploring the interrelationship between quality, safety and HR within crisis management framework"

هدفت الدراسة إلى دراسة التفاعل بين الجودة والسلامة وإدارة الأزمات، والكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية من حيث إدارة الأزمات. واعتمدت على المنهج التجريبي التحليلي، وقد تم توزيع إدارة الدراسة على مجموعة من المنظمات اليونانية التي توظف أكبر عدد من الموظفين، بغض النظر عن قطاع أعمالها. أظهر النتائج أن هناك علاقة متبادلة بين السلامة والجودة وإدارة الأزمات، وأن هذه العلاقة بدورها لها تأثير في الموارد البشرية في حالة الأزمة.

دراسة Mukii (2016)، بعنوان: دور الاتصال في إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في كينيا: دراسة حالة جامعة نيروبي".

"The Role of Communication in Crisis Management in Institutions of Higher Learning in Kenya: a Case Study of the University of Nairobi"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصالات في إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي، وتم جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة والمقابلة، وبلغت العينة (150) شخصاً من جامعة نيروبي، منهم (110) موظفين وموظفات، و(40) طالباً وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى أن عملية التواصل تؤدي دوراً في إدارة الأزمة من خلال نشر الوعي والتعبئة أثناء الأزمات كما أن هناك العديد من التحديات تواجه أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، تتمثل في كيفية توصيل الأزمات إلى الجمهور المستهدف؛ وكيفية التعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة. كما خلصت إلى أهمية أن تكون المؤسسة قادرة على توقع الأزمة، والبحث عن طرق لمواجهة الأزمة في الوقت المناسب؛ وذلك من خلال وضع خطة لإدارة الأزمات، فضلاً عن وجود فريق إدارة الأزمات.

دراسة Alkhawlani (2016)، بعنوان: "تأثير أنماط القيادة في إدارة الأزمات: دراسة في المؤسسات اليمنية الخاصة والعامة".

"The Impact of The Leadership Styles on Crisis Management: A Study at Yemen Private and Public Institutions"

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير أنماط القيادة من حيث القيادة التحويلية والتفاعلية والكاريزمية، في إدارة الأزمات في المؤسسات اليمنية الخاصة والعامة. وإلى تحديد أسلوب القيادة الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ طبقت منهجية كمية، وجمعت البيانات من (297) مديراً متوسطاً في المؤسسات اليمنية الخاصة والعامة. واستخدم اختبار الانحدار لدراسة العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى تحديد أساليب القيادة الأكثر تأثيراً فيها. أشارت النتائج إلى أن أنماط القيادة التحويلية والتفاعلية والكاريزما لها تأثيرات إيجابية في إدارة الأزمات. وإلى أن القيادة التفاعلية كانت أفضل مؤشر، وأكثر العوامل تأثيراً في إدارة الأزمات في المؤسسات اليمنية الخاصة والعامة، تليها أنماط القيادة الكاريزمية والتحويلية على التوالي.

2. 5 التعليق على الدراسات السابقة:

- تتشابه أغلب الدراسات السابقة في أسلوب العينة (عينة عشوائية بسيطة، وطبقية).
- تتشابه أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- تتشابه أغلب الدراسات السابقة في أداة الدراسة (الاستبانة) وفي البرنامج التحليل الإحصائي SPSS .

2. 6 ما يميز البحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة:

تميز البحث الحالي عن البحوث السابقة من حيث الموضوع والبيئة. فمن ناحية الموضوع: تميز هذا البحث عن الدراسات السابقة بدراسة أثر القيادة التحويلية بأبعادها (الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية - التمكين - التأثير المثالي) في إدارة الأزمات. أما من ناحية البيئة: فقد طبق البحث في شركة النفط اليمنية، وهو ما يضفي أهمية لنتائجه بالنسبة للشركة، التي لم يسبق أن بحث هذا الموضوع فيها؛ مما يجعله إضافة تطبيقية مهمة. في حين أجريت الدراسات السابقة المتاحة في بيئات مختلفة محلية وعربية.

3. 2 منهجية البحث:

لتحقيق أهداف البحث؛ تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، لكونه يركز على وصف المتغيرات الرئيسة للبحث، وتحليلها، والمتمثلة في القيادة التحويلية بأبعادها، وأثرها في إدارة الأزمات.

مجتمع البحث:

انطلاقاً من أهمية القطاع النفطي الذي يعدُّ أحد أهم عوامل الازدهار الاقتصادي في اليمن، جاء هذا البحث ليتناول إحدى أهم الشركات الرائدة في هذا المجال، وهي شركة النفط اليمنية في الحديدة المركز الرئيس. إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارات المختلفة التي لها صلة بموضوع الدراسة، ويشغلون وظائف، وهم: (مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام، المشرفون، الإداريون / الأخصائيون)، والبالغ عددهم (150) موظفاً؛ وذلك حسب الإحصائية الخاصة بإدارة الموارد البشرية للعام 2024م، وذلك كما هو موضح في الجدول (3-1) الآتي:

جدول (3-1) مجتمع البحث

المسمى الوظيفي	مديرو العموم	مديرو الإدارات	نواب المديرين	رؤساء أقسام	مشرفون	مختصون	إجمالي المجتمع
العدد	1	24	45	28	16	36	150

المصدر: إدارة الموارد البشرية في الشركة.

3.5 عينة البحث:

تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ووزع رابط الاستبانة الإلكتروني لموظفي الشركة. وقد كان عدد المستجيبين (77) موظفاً، وهو ما نسبته (51.3 %) من إجمالي مجتمع البحث؛ وهذه النسبة تعدُّ مقبولة كعينة للبحث الذي لا يقل مجتمعه عن المائة مفردة، فيكون مقدار عينة البحث 50% من المجتمع (أنجرس، 2006، 319).

3.6 مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية: أفراد عينة الدراسة؛ وذلك باستخدام استبانة موجهة لهذا الغرض.
المصادر الثانوية: الكتب والمراجع والدراسات السابقة التي رجع إليها الباحثون من (المكتبة الإلكترونية والمواقع العلمية والبحثية، ومستودعات الكتب والبحوث المختلفة على الإنترنت).

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

- مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية؛ لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بالمتغيرين المستقل والتابع، وأبعادهما ومدى تشتت هذه الإجابات.
- اختبار ألفا كرونباخ؛ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، ومدى مصداقية آراء المجتمع على مستوى المتغيرات والأبعاد.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط؛ لاختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية؛ لتحديد أثر المتغير المستقل "القيادة التحويلية" في المتغير التابع "إدارة الأزمات".
- معامل الارتباط سبيرمان؛ لاختبار الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة)، ومعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات الاستبانة والأبعاد التي تنتمي لها من جهة، وبين الأبعاد والمتغيرات التي تنتمي لها من جهة أخرى.
- اختبار كالمجروف سميونوف؛ لمعرفة مدى كون البيانات التي تم جمعها تتبع التوزيع الطبيعي، وكذلك مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

3. 8 أداة البحث:

تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، والاستعانة بمقياس دراسة الجشع (2011)، ودراسة شاكر وحيد (2024)، ودراسة الخوالدة وآخرين (2018)، ودراسة المهلاوي (2020)؛ بهدف الوصول إلى الصورة الأولية لأبعاد الاستبانة وفقراتها. وبناء على ما تقدم تم بناء أداة البحث، وتكونت من محورين:

المحور الأول: القيادة التحويلية: وتكونت من أربعة أبعاد:

- الاستشارة الفكرية: تكونت من (5) فقرات، وهي:

- الاعتبارات الفردية: تكونت من (5) فقرات.

- التمكين: وتكونت من (5) فقرات.

- التأثير المثالي: وتكونت من (5) فقرات.

المحور الثاني: إدارة الأزمات: وتكونت من (10) فقرات.

وبذلك يكون مجموع فقرات الاستبانة (30) فقرة. ملحق رقم (1).

الصورة النهائية لأداة البحث:

تكونت الاستبانة من قسمين. القسم الأول احتوى على المعلومات الشخصية، أما القسم الثاني، فتكونت من فقرات الاستبانة على النحو الآتي:

جدول (2-3) الصورة النهائية لأداة البحث

م	المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	ترتيب الفقرات	النسبة
1	الاستشارة الفكرية	5	5 - 1	25%
2	الاعتبارات الفردية	5	10 - 6	25%
3	التمكين	5	15 - 11	25%
4	التأثير المثالي	5	20 - 16	25%
المستقل	القيادة التحويلية	20	20 - 1	100%
التابع	إدارة الأزمات	10	30 - 21	100%

3. 8 اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي؛ استخدم اختبار كالمجروف سميرنوف الذي ينص على أنه إذا كانت مستوى المعنوية أكبر من (0.05)، فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وإذا كانت أقل فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي. والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (3-3) اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnova		المتغيرات
الدلالة sig	الإحصائية	الدلالة sig	الإحصائية	
<.001	.932	<.001	.169	الاستشارة الفكرية

الاعتبارات الفردية	.104	.049	.974	.122
التمكين	.107	.028	.982	.348
التأثير المثالي	.186	<.001	.921	<.001
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	.119	.009	.955	.008
المتغير التابع (إدارة الأزمات)	.106	.038	.960	.016

نلاحظ في الجدول (3-3) أن مستوى المعنوية لكل من الأبعاد والمحاور كانت أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويترتب على ذلك استخدام معامل ارتباط سبيرمان عند احتساب الصديق البنائي للأداة (عليلي وطيباوي، 2021، 259).

3.9 صدق أداة البحث وثباتها:

تم قياس صدق أداة البحث (الاستبانة)؛ للتأكد من قدرة الاستبانة على قياس ما وضعت له؛ وذلك من خلال تطبيق اختبار الصدق الظاهري، واختبار صدق الاتساق الداخلي، وسيتم توضيح ذلك كما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري:

تم الاعتماد على الصدق الظاهري كخطوة أولى للتحقق من صدق الأداة؛ وذلك بعرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال إدارة الأعمال؛ وذلك للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، وقد طلب منهم إبداء الرأي حول كل فقرة عن مدى صلاحيتها وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، بالإضافة إلى تعديل الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو حذف، أو إضافة بعض الفقرات. وكذا تم إجراء اختبار سبيرمان؛ لقياس ارتباط الأبعاد مع متغيراتها الرئيسية.

جدول (3-4) اختبار سبيرمان لقياس ارتباط الأبعاد بمتغيراتها

المتغيرات	الاستشارة الفكرية	الاعتبارات الفردية	التمكين	التأثير المثالي	القيادة التحويلية	إدارة الأزمات
الاستشارة الفكرية	1.000	.411**	.400**	.979**	.656**	.670**
الاعتبارات الفردية		1.000	.984**	.415**	.720**	.599**
التمكين			1.000	.401**	.711**	.575**
التأثير المثالي				1.000	.653**	.657**
القيادة التحويلية					1.000	.773**
إدارة الأزمات						1.000

يتضح من الجدول (3-4) وجود علاقة ارتباط إيجابية بين محاور البحث ومتغيراته، وهذا يعني سلامة اختبار متغيرات البحث.

ثانياً: اختبار الثبات لمتغيرات البحث:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة على مستوى المتغيرات والأبعاد، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (3-5) اختبار ألفا كرونباخ

م	المتغيرات	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
1	الاستشارة الفكرية	0.848	5
2	الاعتبارات الفردية	0.813	5
3	التمكين	0.782	5
4	التأثير المثالي	0.905	5
5	القيادة التحويلية	0.941	20
6	إدارة الأزمات	0.929	10
7	جميع فقرات الاستبانة	0.963	30

يلاحظ من خلال الجدول (3-5) ارتفاع قيم معاملات الثبات لمحوري الأداة ولأبعادها الفرعية، إذ بلغت قيمة الثبات الكلية للمحور الأول "القيادة التحويلية" (0.94)، وهي قيمة عالية جداً، في حين بلغت قيمة الثبات الكلية للمحور الثاني "إدارة الأزمات" (0.96)، وهي أيضاً قيمة عالية جداً؛ وهذا يؤكد صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لقياسه في البحث الحالي.

ثالثاً: اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة:

لمعرفة ما إذا كان بناء أداة الدراسة صادقاً من الناحية الإحصائية؛ تم احتساب معامل ارتباط سييرمان بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه البعد، والجدول التالي يوضح نتيجة هذا الاختبار:

جدول (3-6) اختبار ارتباط سييرمان لأبعاد المتغير المستقل

المتغير	الأبعاد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	الاستشارة الفكرية	.656**	0.000
	الاعتبارات الفردية	.720**	0.000
	التمكين	.711**	0.000
	التأثير المثالي	.653**	0.000

جدول (3-7) اختبار ارتباط سييرمان لمتغيرات البحث الرئيسية

المتغيرات		القيادة التحويلية	إدارة الأزمات
المستقل (القيادة التحويلية)	الارتباط	1.000	.773**
	مستوى الدلالة		0.000
التابع	الارتباط	.773**	1.000

(إدارة الأزمات)	مستوى الدلالة	0.000
-----------------	---------------	-------

يتضح من الجدولين (3-6) و(3-7)، بأن جميع أبعاد الاستبانة حصلت على درجة ارتباط مرتفعة، وذات قيمة موجبة عند مستوى (0.05) فأقل؛ مما يعني بأن جميع أبعاد الاستبانة ذات صلة بمتغيراتها بدرجة ارتباط مرتفعة وموجبة تراوحت بين (30.65) كأقل بعد، و(0.720) كأكبر بعد من أبعاد القيادة التحويلية، وذات دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى عدم وجود أي من الأبعاد التي قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

عرض النتائج وتحليلها:

يستعرض هذا الجزء نتائج استخدام الأساليب الإحصائية التي أظهرتها الاستبانة من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات بشركة النفط اليمنية في الحديدة، إذ استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، كما يتناول هذا الفصل اختبار فرضيات البحث والدلالات الإحصائية لكل منها.

4.1 خصائص مجتمع البحث:

4.1.1 توزيع عينة البحث حسب النوع:

جدول (4-1) توزيع العينة بحسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة
ذكر	76	98.7
أنثى	1	1.3
الإجمالي	77	100.0

يوضح الجدول (4-1) بأن ما نسبته (99%) من عينة البحث هم من فئة الذكور، و(1%) من فئة الإناث، وهذا قد يكون راجعاً إلى طبيعة عمل الشركة التي تتلاءم مع الذكور أكثر من الإناث.

4.1.2 توزيع عينة البحث بحسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول (4-2) أن عينة البحث تتوزع بحسب المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة البكالوريوس، والبالغ نسبتهم (58.4%)، وأن من يحملون شهادة دبلوم فأقل نسبتهم (33.8%)، أما باقي النسبة (7.8%) فهم من حملة شهادات الدراسات العليا. وهذا يعد طبيعياً إلى حد ما؛ نظراً لطبيعة النشاط والمجتمع.

جدول (4-2) توزيع العينة بحسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
دبلوم فأقل	26	33.8
بكالوريوس	45	58.4
دراسات عليا	6	7.8
الإجمالي	77	100.0

4. 1. 3 توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول (3-4) أن ما نسبته (45.5%) من إجمالي حجم عينة البحث هم من الذين تزيد خبرتهم عن 15 عاماً، وأن ما نسبته (32.5%) هم الذين تتراوح خبرتهم بين 5 - 10 أعوام، وأن ما نسبته (19.5%) هم ممن خبرتهم تتراوح بين 11 - 15 عاماً. وهذا يدعم البحث من حيث أن أكثر من 50% من عينة البحث لها خبرات أكثر من 10 أعوام من التعامل مع الأزمات.

جدول (3-4) توزيع العينة بحسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرارات	سنوات الخبرة
2.6	2	5 سنوات فأقل
32.5	25	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
19.5	15	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
45.5	35	أكثر من 15 سنة
100.0	77	الإجمالي

4. 1. 4 توزيع عينة البحث بحسب الوظيفة:

يتضح من الجدول (4-4) أن أكثر من (45%) من عينة البحث هم من وظيفة رئيس قسم فما فوق باتجاه الإدارة العليا، وهذا ما يزيد من فاعلية اختيار العينة؛ لكون إدارة الأزمات والقيادة التحويلية عادة ما تكون في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

جدول (4-4) توزيع العينة بحسب الوظيفة

المسمى الوظيفي	مدير عام	مدير إدارة	نائب مدير إدارة	رئيس قسم	مشرف	مختص	الإجمالي
التكرارات	1	8	10	19	13	26	77
النسبة	1%	10%	13%	25%	17%	34%	100

4. 1. 4 توزيع عينة البحث بحسب دورات التدريب:

جدول (4-5) توزيع العينة بحسب دورات التدريب

النسبة	التكرارات	دورات التدريب
44.2	34	من 1- 5 دورات
22.1	17	من 6- 10 دورات
15.6	12	من 10 - 15 دورة
18.2	14	أكثر من 15 دورة تدريب
100.0	77	الإجمالي

يتضح من الجدول (4-5) أن ما نسبته (44.2%) من عينة البحث هم ممن أخذوا أقل من 5 دورات تدريبية، وأن ما نسبته (22.1%) من عينة البحث أخذوا دورات تدريبية من (6 - 10 دورات)، وأن أكثر من 18.2% من عينة

البحث هم من أخذوا أكثر من 15 دورة تدريبية. وهذا يدل على أن الشركة محل الدراسة مهتمة بتدريب الكوادر البشرية وتطويرها.

4.4 التحليل الوصفي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

4.4.1 البعد الأول: الاستشارة الفكرية:

جاءت نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعد الاستشارة الفكرية والمبينة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية كما هي في الجدول (4-9).

جدول (4-9): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لبعد الاستشارة الفكرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	تشجع قيادة الشركة العاملين في الشركة على المشاركة في اتخاذ القرارات.	4.14	.942	83%	3	عال
2	تتيح قيادة الشركة الفرصة للعاملين للتفكير الإبداعي في حل المشكلات.	4.22	.805	84%	1	عال
3	تتيح قيادة الشركة للعاملين اقتراح طرق جديدة لإنجاز مهام العمل.	4.06	.833	81%	5	عال
4	تميز قيادة الشركة بين وجهات النظر المختلفة عند معالجته للمشكلات.	4.12	.843	82%	4	عال
5	يصف الصعوبات على أنها مشكلات قابلة للحل وقد تكون فرصاً يمكن الاستفادة منها.	4.19	.744	84%	2	عال
	الاستشارة الفكرية	4.1922	0.49225	84%		عال

يتضح من الجدول أعلاه رقم (4-9) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الاستشارة الفكرية بلغ (4.19)، وهي درجة عالية من توافر هذا البعد في الشركة المبحوثة على وفق معيار القياس المستخدم في هذا البحث، وباتجاه عام موافق، وانحراف معياري (0.492) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه بعد الاستشارة الفكرية.

تراوحت فقرات البعد في توافرها عند مستوى عال، وقد بلغت متوسطاتها الحسابية بين الحد الأعلى (4.22) والحد الأدنى (4.06)، وكان هناك تجانس في إجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد. كما تبين معطيات الجدول أن متوسطات العبارات تجاوزت المتوسط الفرضي (3)؛ مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بعد الاستشارة الفكرية كانت عالية، وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات التي تجاوزت (81%).

كما يتضح من معطيات الجدول السابق أن متوسطات الفقرات أعلاه تظهر مستوى مرتفعاً من اهتمام إدارة الشركة للاستشارة الفكرية لزيادة القيادة التحويلية.

2.4.4 البعد الثاني: الاعتبارات الفردية:

جاءت نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعد الاعتبارات الفردية، والمبينة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية كما هي في الجدول (4-10).

جدول (4-10): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لبعد الاعتبارات الفردية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	القائد الإداري في الشركة يشارك الموظفين في مناسباتهم الاجتماعية والشخصية.	4.30	.727	86%	2	عال جداً
2	القائد الإداري في الشركة يعبر عن تقديره للموظف الذي ينجز عملاً جيداً.	4.40	.831	88%	1	عال جداً
3	يستمتع القائد الإداري في الشركة باهتمام العامل الذي يتحدث إليه.	4.12	.888	82%	3	عال
4	يهتم القائد الإداري في الشركة بإشباع الحاجات والرغبات الشخصية لكل موظف.	3.48	.995	70%	5	عال
5	يهتم القائد الإداري في الشركة بمشاركة كل موظف في الشركة في عملية التغيير.	3.73	1.034	75%	4	عال
	الاعتبارات الفردية	3.8325	0.54711	77%		عال

يتضح من الجدول أعلاه رقم (4-10) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الاعتبارات الفردية بلغ (3.83)، وهي درجة عالية من توافر هذا البعد في الشركة المبحوثة على وفق معيار القياس المستخدم في هذا البحث، وباتجاه عام موافق، وانحراف معياري (0.547) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه بعد الاعتبارات الفردية.

تراوحت فقرات البعد في توافرها عند مستوى عال، وقد بلغت متوسطاتها الحسابية بين الحد الأعلى (4.4) والحد الأدنى (3.48)، وكان هناك تجانس في إجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد. كما تبين معطيات الجدول أن متوسطات العبارات تجاوزت المتوسط الفرضي (3)؛ مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بعد الاعتبارات الفردية كانت عالية، وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات التي تجاوزت (70%).

و يتضح من معطيات الجدول السابق أن متوسطات الفقرات أعلاه تظهر مستوى مرتفعاً من اهتمام إدارة الشركة للاعتبارات الفردية؛ وذلك لزيادة القيادة التحويلية.

3.4.4 البعد الثالث: التمكين:

جاءت نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعد التمكين والمبينة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية كما هي في الجدول (4-11).

جدول (4-11): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لبعء التمكين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	يفوض القائد الإداري في الشركة بعض صلاحياتهم للعاملين على أسس رصينة.	3.86	.942	77%	3	عال
2	يدعم القائد الإداري في الشركة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له.	3.91	.948	78%	2	عال
3	يشجع القائد الإداري في الشركة العاملين على تحمل المسؤولية.	4.19	.779	84%	1	عال
4	هناك حرية في اتخاذ القرارات في حدود الوظيفة دون الرجوع إلى الجهات العليا.	3.39	1.137	68%	5	متوسط
5	يمنح القائد الإداري في الشركة الحق في التعامل مع المشكلات دون الرجوع إليه.	3.51	1.119	70%	4	عال
	التمكين	3.8208	0.52046	76%		عال

يتضح من الجدول رقم (4-11) أن المتوسط الحسابي العام لبعء التمكين بلغ (3.82)، وهي درجة عالية من توافر هذا البعد في الشركة المبحوثة وفق معيار القياس المستخدم في البحث، وباتجاه عام موافق، وانحراف معياري (0.520) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه بعد التمكين.

تراوحت فقرات البعد في توافرها عند مستوى عال، باستثناء الفقرة رقم (4)، وقد بلغ متوسطاتها الحسابية (3.39). وكان هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة تجاه فقرات (4) و(5). كما تبين معطيات الجدول أن متوسطات العبارات تجاوزت المتوسط الفرضي (3)؛ مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بعد التمكين كانت عالية. باستثناء الفقرة (4)، وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات التي تجاوزت (68%).

و يتضح من معطيات الجدول السابق أن متوسطات الفقرات تظهر مستوى عالياً من اهتمام إدارة الشركة للتمكين؛ لزيادة القيادة التحويلية.

4.4.4 البعد الرابع: التأثير المثالي:

جاءت نتائج تحليل البيانات المتعلقة ببعء التأثير المثالي والمبينة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية كما هي في الجدول (4-12).

جدول (4-12): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لبعء التأثير المثالي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدلالة اللفظية
1	القائد الإداري في الشركة يتمتع بالحسم، ولا يتردد في اتخاذ القرارات.	4.05	.944	81%	3	عال
2	القائد الإداري في الشركة لديه ثقة عالية بنفسه وبقدراته الذاتية.	4.23	.809	85%	2	عال جداً
3	القائد الإداري في الشركة يتعد عن توظيف منصبه؛ لتحقيق منافع شخصية.	4.05	.999	81%	4	عال

4	القائد الإداري في الشركة لديه أفكار وقناعات مؤثرة جاذبة للآخرين.	3.97	.903	79%	5	عال
5	القائد الإداري في الشركة يتصرف بأسلوب يحظى من خلاله بثقة العاملين واحترامهم، وتقديرهم.	4.34	.883	87%	1	عال جداً
	التأثير المثالي	4.2026	0.48774	84%		عال

يتضح من الجدول أعلاه رقم (4-12) أن المتوسط الحسابي العام لبعد التأثير المثالي بلغ (4.20)، وهي درجة عالية من توافر هذا البعد في الشركة المبحوثة على وفق معيار القياس المستخدم في هذا البحث. وباتجاه عام موافق، وبانحراف معياري (0.488) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه بعد التأثير المثالي. تراوحت فقرات البعد في توافرها عند مستوى عال. وقد بلغت متوسطاتها الحسابية بين الحد الأعلى (4.34) والحد الأدنى (3.97). وكان هناك تجانس في إجابات أفراد العينة تجاه فقرات هذا البعد. كما تبين معطيات الجدول أن متوسطات العبارات تجاوزت المتوسط الفرضي (3)؛ مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بعد التأثير المثالي كانت عالية؛ وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات التي تجاوزت (70%). ويتضح من معطيات الجدول السابق أن متوسطات الفقرات أعلاه تظهر مستوى عالياً من اهتمام إدارة الشركة للتأثير المثالي؛ وذلك لزيادة القيادة التحويلية.

4. 5 التحليل الوصفي للمتغير التابع (إدارة الأزمات):

جاءت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمتغير إدارة الأزمات والمبينة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية كما هي في الجدول (4-13).

جدول (4-13): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لمتغير التابع إدارة الأزمات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدالة اللفظية
1	لدى قيادة الشركة قواعد وأدوات للتنبؤ بالأزمات.	4.09	.830	82%	7	عال
2	تهتم قيادة الشركة بتصنيف مؤشرات الأزمة.	4.04	.865	81%	9	عال
3	توجه قيادة الشركة العاملين بتجنب الأزمة.	4.18	.869	84%	6	عال
4	تشكل قيادة الشركة لجان لمواجهة الأزمة.	4.36	.793	87%	1	عال جداً
5	تقوم قيادة الشركة بتهيئة المعلومات لفهم الأزمة.	4.26	.834	85%	3	عال جداً
6	تدرب قيادة الشركة موظفيها لمواجهة الأزمة.	4.23	.872	85%	4	عال جداً
7	تستعين قيادة الشركة بالكفاءات العلمية لإدراك الأزمة.	4.10	1.008	82%	8	عال
8	تجري قيادة الشركة التعديلات اللازمة على خططها لحل الأزمة.	4.26	.768	85%	2	عال جداً
9	تستخلص قيادة الشركة الدروس والعبر من الأزمات السابقة.	4.21	.922	84%	5	عال

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	الدلالة اللفظية
10	تقارن قيادة الشركة الخطط المتبعة في شركات أخرى.	3.84	1.113	77%	10	عال
	إدارة الأزمات	4.2779	.47090	86%		عال جداً

يتضح من الجدول أعلاه رقم (4-13) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (إدارة الأزمات) بلغ (4.28)، وهي درجة عالية جداً من توافر هذا المتغير في الشركة المبحوثة على وفق معيار القياس المستخدم في هذا البحث. وباتجاه عام موافق وانحراف معياري (0.471) لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات. تراوحت فقرات البعد في توافرها عند مستوى عال جداً و عال (4.36). (3.84) على التوالي. كان هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة تجاه الفقرة رقم (7) و(10).

كما تبين معطيات الجدول أن متوسطات العبارات تجاوزت المتوسط الفرضي (3)؛ مما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه إدارة الأزمات كانت عالية جداً؛ وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات التي تجاوزت (77%). و يتضح من معطيات الجدول السابق أن متوسطات الفقرات أعلاه تظهر مستوى عالياً من اهتمام إدارة الشركة بإدارة الأزمات.

4.6 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث (القيادة التحويلية وإدارة الأزمات):

جاءت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث الرئيسة والمبينة للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية كما هي في الجدول (4-14).

جدول (4-14): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية للمستقل والتابع

م	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة	مستوى الممارسة
1	القيادة التحويلية	4.1032	.45170	82%	2	عال
2	إدارة الأزمات	4.2779	.47090	86%	1	عال جداً

يتضح من الجدول أعلاه رقم (4-14) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع (إدارة الأزمات) بلغ (4.28)، وهي درجة عالية جداً. وبلغ المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) بلغ (4.10) من توافر هذه الأبعاد في الشركة المبحوثة على وفق معيار القياس المستخدم في هذا البحث. وباتجاه عام موافق، وانحراف معياري (0.471)، و(4.10) والذي لم يتجاوز الواحد الصحيح؛ مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه إدارة الأزمات والقيادة التحويلية؛ وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارات التي تجاوزت (82%). و يتضح من معطيات الجدول السابق أن متوسطات الفقرات أعلاه تظهر مستوى عالياً من اهتمام إدارة الشركة بإدارة الأزمات والقيادة التحويلية على حد سواء.

4.7 اختبار الفرضيات:

قام الباحثون باختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب ونموذج الانحدار الخطي البسيط، واختبار تحليل التباين الأحادي؛ لاختبارات الفروق، وفيما يلي نتائج تحليل اختبار فرضيات البحث:

4. 7. 1 الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية. استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغيري البحث، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (4-15): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

المتغير التابع/ إدارة الأزمات									المتغير المستقل
F		بيتا β	معامل تحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	المحسوبة			
<.001	120.207	.785	.616	.785	.004	2.991	.308	.921	α
					<.001	10.964	.075	.818	b

يتضح من الجدول السابق رقم (4-15) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد القيادة التحويلية بصفته متغيراً مستقلاً في المتغير التابع إدارة الأزمات؛ وذلك استناداً إلى قيمة T التي بلغت (10.964) عند مستوى معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (.0785)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.616)، وتعني أن القيادة التحويلية تؤثر في إدارة الأزمات بنسبة (62%)، وهي نسبة تفسير التباين في إدارة الأزمات، وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى. أما بقية النسبة (38%) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية. إذ بلغت قيمة F (120.207) عند مستوى دلالة معنوي (0.001)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

اتفقت نتيجة فرضية الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة الليمة وفاضل (2024)، ودراسة الجرجي والعبدي (2020)، ودراسة الغامدي وعثمان (2023)، ودراسة شاكر وحيد (2024)، ودراسة عليلي وطيباوي (2021)، ودراسة أبي رمان والفران (2019) في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات.

4. 7. 2 الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية؛ استخدم الباحثون أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4-16): نتائج الانحدار لأثر الاستشارة الفكرية و إدارة الأزمات

المتغير التابع/ إدارة الأزمات										المتغير المستقل
F		بيتا β	معامل تحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	المحسوبة				
<.001	48.747	.628	.394	.628	<.001	4.852	.363	1.761	α	الاستشارة الفكرية
					<.001	6.982	.086	.600	b	

يتضح من الجدول (4-16) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعدها الاستشارة الفكرية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؛ ذلك استناداً إلى قيمة T التي بلغت (6.982) عند مستوى معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.628)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين الاستشارة الفكرية وإدارة الأزمات. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغ (0.39)، وتعني أن الاستشارة الفكرية تؤثر في إدارة الأزمات بنسبة (39%)، وهي نسبة تفسير التباين في إدارة الأزمات؛ وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى. أما ما نسبته (0.61) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج. وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية. إذ بلغت قيمة F (48.747) عند مستوى دلالة معنوي (0.001)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)؛ وعليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

اتفقت نتيجة فرضية الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة محمود وآخرين (2021)، ودراسة المهلاوي (2020)، ودراسة الغامدي وعثمان (2023)، ودراسة عليلي وطيباوي (2021) في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية في إدارة الأزمات.

4. 7. 3 الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؛ ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4-17): نتائج الانحدار لأثر الاعتبارات الفردية وإدارة الأزمات

المتغير التابع/ إدارة الأزمات										متغير المستقل
F		بيتا β	معامل تحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	المحسوبة				
<.001	49.621	.631	.398	.631	<.001	7.360	.298	2.196	α	الاعتبارات الفردية
					<.001	7.044	.077	.543	b	

يتضح من الجدول (4-17) أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاعتبارات الفردية كبعد من أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؛ وذلك استناداً إلى قيمة T التي بلغت (7.044) عند مستوى معنوية

(0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.631)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين الاعتبارات الفردية وإدارة الأزمات. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغ (0.40) وتعني أن الاعتبارات الفردية تؤثر في إدارة الأزمات بنسبة (40%)، وهي نسبة تفسير التباين في إبداع العاملين؛ وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى. أما ما نسبته (0.60) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج.

وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة F (49.621) عند مستوى دلالة معنوي (0.001)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)؛ وعليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.

اتفقت نتيجة فرضية الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة محمود وآخرين (2021)، ودراسة المهلاوي (2020)، ودراسة الغامدي وعثمان (2023)، ودراسة عليي وطيباوي (2021)، ودراسة أبي رمان والفران (2019) في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات.

4.7.4 الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية؛ استخدم الباحثون أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4-18): نتائج الانحدار لأثر التمكين و إدارة الأزمات

المتغير التابع/ إدارة الأزمات										المتغير المستقل
F		بيتا β	معامل تحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	الحسوبة				مستوى الدلالة	الحسوبة				
<.001	45.242	.613	.376	.613	<.001	6.782	.318	2.157	α	التمكين
					<.001	6.726	.083	.555	b	

يتضح من الجدول (4-18) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد التمكين كبعد من أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؛ وذلك استناداً إلى قيمة T التي بلغت (6.726) عند مستوى معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.61)، وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين التمكين وإدارة الأزمات.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغ (0.38)، وتعني أن التمكين يؤثر في إدارة الأزمات بنسبة (38%)، وهي نسبة تفسير التباين في إدارة الأزمات؛ وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى. أما ما نسبته (0.62) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج.

وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية. إذ بلغت قيمة F (45.242) عند مستوى دلالة معنوي (0.001)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)؛ وعليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في إدارة الأزمات بشركة النفط اليمنية.

اتفقت نتيجة فرضية الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة داوود وآخرين (2023)، ودراسة علي وطيبي (2021)، في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتبعين في إدارة الأزمات. واختلفت نتيجة فرضية الدراسة الحالية مع نتيجة محمود وآخرين (2021) في عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمتبعين في إدارة الأزمات.

4. 7. 5 الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية. ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحثون أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (4-19): نتائج الانحدار لأثر التأثير المثالي في إدارة الأزمات

المتغير التابع/ إدارة الأزمات										المتغير المستقل
F		بيتا β	معامل تحديد R2	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
مستوى الدلالة	المحسوبة				مستوى الدلالة	المحسوبة				
<.001	47.572	.623	.388	.623	<.001	4.744	.369	1.750	α	التأثير المثالي
					<.001	6.897	.087	.601	b	

يتضح من الجدول (4-19) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي كبعده من القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية؛ وذلك استناداً إلى قيمة T التي بلغت (6.897) عند مستوى معنوية (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة. ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.62) وهو معامل ارتباط طردي متوسط بين التأثير المثالي وإدارة الأزمات.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغ (0.39)، وتعني أن التأثير المثالي يؤثر في إدارة الأزمات بنسبة (39%)، وهي نسبة تفسر التباين في إدارة الأزمات؛ وذلك عند تحييد المتغيرات الأخرى. أما ما نسبته (0.61) فتعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في هذا النموذج.

وقد أشار اختبار (F) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية. إذ بلغت قيمة F (47.572) عند مستوى دلالة معنوي (0.001)، وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)؛ وعليه تقبل الفرضية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات بشركة النفط اليمنية.

اتفقت نتيجة فرضية الدراسة الحالية مع نتيجة كل من دراسة محمود وآخرين (2021)، ودراسة المهلاوي (2020)، ودراسة الغامدي وعثمان (2023)، ودراسة علي وطيبي (2021)، في وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

- أظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية كانت على التوالي (التأثير المثالي - الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردية - التمكين).
- أظهرت النتائج أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية في الحديدة. وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية كل على حدة: (الاستشارة الفكرية - الاعتبار الفردية - التمكين - التأثير المثالي) في إدارة الأزمات.
- أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في إدارة الأزمات هو بعد الاعتبار الفردية، فقد جاء بمعامل تحديد (0.398)، إذ يعمل القائد على تشكيل فرق العمل التي تكون قادرة على إدارة الأزمات من خلال كيفية التعامل مع الأزمات ومواجهتها.
- احتل بعد الاستشارة الفكرية المرتبة الثانية في تأثيره في إدارة الأزمات بمعامل تحديد (0.394)؛ وهذا يبين أن القائد في الشركة يمنح العاملين فرصة لإظهار قدراتهم، وطرح أفكارهم الإبداعية لإيجاد حلول للأزمات.
- جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الثالثة في تأثيره في إدارة الأزمات بمعامل تحديد (0.388)، وهذا الأسلوب يتعامل به القائد مع العاملين؛ ليكون سبباً في مشاركة العاملين في مواجهة الأزمات.
- وجاء بعد التمكين في المرتبة الأخيرة في تأثيره في إدارة الأزمات بمعامل تحديد (0.376)؛ وهذا يدل على أن القائد يعطي مساحة من الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمة وخاصة في مجالهم الوظيفي.

الاستنتاجات:

توصل البحث من خلال النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. فاعلية القيادة التحويلية في إدارة الأزمات
أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بجميع أبعادها في تعزيز قدرة الشركة على إدارة الأزمات؛ مما يشير إلى أن تطبيق مبادئ القيادة التحويلية يسهم إسهاماً كبيراً في رفع كفاءة مواجهة الأزمات والاستجابة لها.
2. تفاوت تأثير أبعاد القيادة التحويلية
تبين أن أبعاد القيادة التحويلية لا تؤثر بنفس الدرجة في إدارة الأزمات، فقد ظهر بعد الاعتبار الفردية كأكثر الأبعاد تأثيراً، يليه الاستشارة الفكرية، ثم التأثير المثالي، وأخيراً التمكين.
3. أهمية الاعتبار الفردية في تكوين فرق فعالة
يدلّ تصدّر بعد الاعتبار الفردية من حيث التأثير على أن اهتمام القائد بالفروق الفردية، ودعمه المستمر للأفراد، يلعب دوراً حيوياً في تكوين فرق عمل مؤهلة وقادرة على التعامل مع الأزمات بفعالية.
4. دور الاستشارة الفكرية في تحفيز الإبداع
يشير الترتيب الثاني لبعدها الاستشارة الفكرية إلى أن تشجيع القائد للأفكار الجديدة، وتحفيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين يعد من العوامل المهمة في التوصل إلى حلول مبتكرة خلال الأزمات.
5. أهمية القدوة القيادية في التحفيز

أظهر بعد التأثير المثالي تأثيراً ملحوظاً؛ مما يؤكد أن تصرفات القائد ونزاهته وكونه قدوة يحفز العاملين على التفاعل الإيجابي، وتحمل المسؤولية أثناء الأزمات.

6. التمكين في حاجة إلى تعزيز

رغم وجود أثر لبعث التمكين، إلا أن تأثيره جاء في المرتبة الأخيرة؛ مما يشير إلى وجود مساحة لتحسين سياسات تمكين الموظفين، ومنحهم المزيد من الصلاحيات لاتخاذ قرارات سريعة خلال الأزمات، وخاصة في مجالاتهم التخصصية.

7. القيادة التحويلية استراتيجية فعالة في بيئات الأزمات

تؤكد النتائج أن تبني القيادة التحويلية يمكن أن يكون استراتيجية ناجحة في بيئات العمل التي تتسم بعدم الاستقرار والأزمات، كما هو الحال في شركة محل الدراسة، إذ تتطلب بيئة العمل مرونة عالية، وقدرة على التكيف.

التوصيات:

يوصي الباحثون إدارة الشركة محل الدراسة بالآتي:

- تكثيف الدورات التدريبية الخاصة بطرق وكيفية إدارة الأزمات، وخاصة لمن لهم علاقة مباشرة مع الأزمات.
- إعطاء اهتمام أكبر لتكوين الصف الثاني من القيادات؛ لتكون مؤهلة وقادرة على قيادة الفريق لمواجهة الأزمات.
- الاهتمام بالاتصالات المفتوحة مع العاملين في الشركة؛ وذلك لما له من أهمية في نقل المعلومات قبل وأثناء وبعد الأزمات.
- تمكين العاملين من المشاركة في الحلول المقترحة في حل الأزمات.

المقترحات:

يقترح الباحثون مواصلة دراسة موضوع القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في قطاعات أخرى مختلفة، وربط موضوع القيادة التحويلية بأبعاد أخرى مختلفة.

مصادر الدراسة ومراجعتها:

أولاً: المراجع العربية:

أبو رمان، جمانة بشير والفران، عبير كامل. (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف. مجلة المنارة. 25(4). 253-280.

أبو رمان، سامي بشير. (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 12(3). 713-729.

أنجس، مويرس. (2006). منهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. ط2، الجزائر: دار القصة.

- البشاري، نجيب محمد يحيى والشهاري، بشرى محي الدين علي. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الملاحية البحرية اليمنية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية. 101-132.
- جبريل، وائل محمد. (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية- دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة. 5(1). 8-31.
- الجرجري، أحمد حسين حسن والعبدي، نور علي عبود. (2020). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. 16(خاص). 520-538.
- الجشعمي، علي عبدالحسين. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمة: دراسة ميدانية لشركات النسيج والغزل العراقية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 7(30). 215-233.
- حسين، رامز رمضان محمد. (2019). أثر تطبيق القيادة التحويلية على تحسين الأداء في المنظمات الصحية طبقاً لرؤية مصر 2030 - دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية. المجلة العملية للدراسات التجارية والبيئية. 3(10). 701-745.
- الخوالدة، رياض عبدالله والشلي، فراس سليمان والشوابكة، زياد علي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. المجلة العربية للإدارة. 38(4). 145-165.
- داوود، داليا روثيل، وحيد هوكر حسني وحميل، فرهاد سالم. (2023). القيادة التحويلية وانعكاسها في إدارة الأزمات التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فنادق الخمس نجوم في مدينة دهوك. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو. 11(1). 65-75.
- الزبيدي، خالد مهدي محمد. (2025). دور القيادة التحويلية في فاعلية صناعة القرارات في شركة يمن موبايل للهاتف النقال. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا. اليمن.
- الساعاتي، عفاف حسن هادي و المساري، محمود عايد حسن. (2015). أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان. مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية. كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد. 3(23). 1309-1332.
- السايس، باسم محمود إبراهيم و زيد، جمال درهم أحمد. (2023). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في مؤسسة موانئ البحر الأحمر اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 4(1). 434-464.

- سلام، فهمي محمد عبده والحكيم، وائل سلطان. (2023). أثر القيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الأهلية اليمنية بأمانة العاصمة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 3(1). 93-123.
- السيادة، نوال حسين جميل و تيسير، رائد محمد و الزعي. زعي محمد. (2015). القيادة التحويلية وأثرها في فاعلية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية الحكومية والخاصة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. 1(11). 23-57.
- شاكور، عاصم محمد رضا وحميد، عباس محمد. (2024). القيادة التحويلية و دورها في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين: دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية: الفرات الأوسط. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية (خاص بالمؤتمر العلمي الأول لكلية التجارة والاقتصاد- جامعة المثني).
- DOI:10.52113/6/2024-S-1/120-129.129-121
- الصغير، سارة محمد أحمد. (2023). دور المناعة التنظيمية في إدارة الأزمات في الشركات التجارية لمجموعة هائل سعيد أنعم بأمانة العاصمة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة. الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا. اليمن.
- علي، محمد أحمد الخليفة. (2018). أثر القيادة التحويلية في إبداع العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة البحر الأحمر -السودان. مجلة جامعة البحر الأحمر للعلوم الإنسانية(6). 145 - 160.
- عليلي، نادية وطيماوي، أحمد. (2021). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحظنة بالمسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 14(1). 251-266.
- عمارة، رضا بن محمد سعيد. (2019). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. أطروحة دكتوراه. جامعة اليرموك. الأردن.
- الغالي، طاهر محسن و محمد، السيد وائل. (2010). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية. مجلة دراسات إدارية. 6(3). 150-183.
- الغامدي، ماجد عزيز طريخم وعثمان، مزمل علي. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبدالله ببيشة. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 4(44). 247-283.
- غانم، إبراهيم طاهر علي. والمرهضي، سنان غالب. (2024). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأداء المتميز: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في اليمن. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 3(2). 204-234.
- قريه، عبدالمنعم صالح، والفيض، أنبية صالح. (2020). واقع إدارة الأزمة في التعليم العالي بليبيا: دراسة ميدانية على جامعة سبها. مجلة العلوم البحثية والتطبيقية. 19(1). 45-59.
- الليمة، محمد قايد أحمد. وفاضل، رسال يحيى. (2024). تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في هيئة مستشفى الثورة العام بمحافظة الحديدة - الجمهورية اليمنية. مجلة جامعة العلوم والتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية. 2(1). 29-58.

محمود، مصطفى عبدالله وفرج، عيسى صالحين ومحمدوني، حمدوني حسن. (2021). أثر القيادة التحويلية على الاستعداد لإدارة الأزمات - دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين بشركة المدار الجديد - الإدارة العامة. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (20). 189-206.

المخامرة، ماهر أمين. (2010). المهارات الإدارية في إدارة الأزمات. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
مروان، زينب. (2015). أثر القيادة التحويلية على إدارة التغيير التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة (GPL) أم البواقي. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة أم البواقي. الجزائر.

موقع شركة النفط اليمنية، رابط: <https://www.ypcye.com>
المهلوي، سعد عثمان. (2020). القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا: دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. مجلة البحوث والدراسات التجارية. 4(2). 94-112.

نور، عدنان رحيم. (2020). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية. 10(4). 37-45.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Ali. M.. & Alkhwilani. S. (2016). The Impact of The Leadership Styles on Crisis Management: A Study at Yemen Private and Public Institutions.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance beyond Expectations. Free Press; Collier Macmillan.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Downton, J. V. Jr. (1973). Rebel Leadership. New York, NY: Free Press.
- Kızıloğlu. M. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Learning and Innovation During Covid-19. Journal of Business Research - Turk. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1388>
- Marie Peter. P. G.. & Placido. D. M. (2023). International Journal of Arts and Humanities Studies The Effects of a Transformational Leadership Style and Technological Innovation on Crisis Management. <https://doi.org/10.32996/bjahs>
- Maruhom. A. P.. Minoza. J. T.. & Zosa. L. T. (2024). Transformational Leadership and Crisis Management Practices of Cebu Technological University-Tuburan. International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research. 5(3). 863-877. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.03.11>
- Mohd@Ariffin. J. A.. Md Rami. A. A.. Abd Wahat. N. W.. & Nasharudin. N. A. M. (2022). The Effect of Transformational Leadership Style in Crisis Management: Does Gender Matter? International Journal of Human Resource Studies. 12(2) 156. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i2.19891>
- Mukii. M. V. (2016). The Role of Communication in Crisis Management in Institutions of Higher Learning in Kenya: A Case Study of the University of Nairobi (Master thesis). University of Nairobi. Nairobi.
- Nizamidou. C.. Vouzas. F. and Gotzamani. K. (2019). "Exploring the interrelationship between quality, safety and HR within crisis management framework". The TQM Journal. Vol. 31 No. 4. pp. 541-562. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2018-0106>

- Tian. H., Iqbal. S., Akhtar. S., Qalati. S. A., Anwar. F., & Khan. M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Waidyaratne. S. M. (2022). Impact of Transformational Leadership on Employee Resilience during a Crisis Situation. *Sri Lanka Journal of Management Studies*. 4(1) 147–162. <https://doi.org/10.4038/sljms.v4i1.92>
- Xiong. B., Wu. X., & Sui. Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*. 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1090987>

Romanization of references:

- Abū Rummān, Jumānah Bashīr wālfrān, ‘Abīr Kāmil. (2019). Athar mumārasat Ab‘ād al-Qiyādah al-tahwīliyah fī taṭbīq Asālib Idārat al-azamāt fī Jāmi‘at al-Ṭā’if. *Majallat al-Manārah*. 25 (4). 253-280.
- Abū Rummān, Sāmī Bashīr. (2016). Athar al-Qiyādah al-tahwīliyah fī al-isti‘dād li-idārat al-azamāt. *al-Majallah al-Urdunīyah fī Idārat al-A‘māl*. 12 (3). 713-729.
- Anjrs, Mūrīs. (2006). manhajīyah al-Baḥth al-‘Ilmī fī al-‘Ulūm al-Idārīyah. 2, al-Jazā’ir : Dār al-Qaṣabah.
- al-Bashārī, Najīb Muḥammad Yaḥyā wālshhāry, Bushrā Muḥyī al-Dīn ‘Alī. (2024). al-Qiyādah al-tahwīliyah wa-atharuhā fī Idārat al-azamāt : dirāsah maydānīyah fī al-sharikāt al-milāḥīyah al-baḥrīyah al-Yamanīyah. *Majallat Jāmi‘at al-‘Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā lil-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-insānīyah*. 101-132.
- Jibrīl, Wā’il Muḥammad. (2020). wāqī‘ Idārat al-azamāt fī al-sharikāt al-naftīyah allybyat-dirāsah ḥālat ‘alā Sharikat al-Khalīj al-‘Arabī lil-Naft bi-madīnat Banghāzī. *Majallat al-Buḥūth al-iqtisādīyah al-mutaqaddimah*. 5 (1). 8-31.
- Aljirry, Aḥmad Ḥusayn Ḥasan wāl‘bydy, Nūr ‘Alī ‘Abbūd. (2020). Athar al-Qiyādah al-tahwīliyah fī Idārat al-azamāt : dirāsah taḥlīliyah li-ārā’ ‘ayyīnah min al-qiyādāt al-Idārīyah fī Kullīyāt Jāmi‘at al-Mawṣil. *Majallat Jāmi‘at Tikrīt lil-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtisādīyah*. 16 (khāṣṣ). 520-538.
- Aljsh‘my, ‘Alī ‘bdālḥsyn. (2011). Athar al-Qiyādah al-tahwīliyah fī Idārat al-azmah : dirāsah maydānīyah li-Sharikāt al-nasīj wa-al-ghazal al-‘Irāqīyah. *al-Majallah al-‘Irāqīyah lil-‘Ulūm al-Idārīyah*. 7 (30). 215-233.
- Ḥusayn, Rāmiz Ramaḍān Muḥammad. (2019). Athar taṭbīq al-Qiyādah al-tahwīliyah ‘alā Taḥsīn al-adā’ fī al-munazzamāt al-ṣiḥḥīyah ṭibqan li-ru’yat Miṣr 2030 – dirāsah taṭbīqīyah ‘alā al-mustashfayāt al-ḥukūmīyah. *al-Majallah al-‘amalīyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah wa-al-bī’īyah*. 3 (10). 701-745.
- al-Khawālīdah, Riyād Allāh wālshlby, Firās Sulaymān wālshwābkh, Ziyād ‘Alī. (2018). Dawr al-Qiyādah al-tahwīliyah fī taḥqīq al-iltizām al-tanzīmī ladā al-‘āmilīn fī Dā’irat Ḍarībat al-dakhl wālmbay‘āt al-Urdunīyah. *al-Majallah al-‘Arabīyah lil-Idārah*. 38 (4). 145-165.
- Dāwūd, Dāliyā rw’yl, wḥmyd Ḥūgar Ḥusnī wa-Jamīl, Farḥād Sālīm. (2023). al-Qiyādah al-tahwīliyah wa-in‘ikāsuḥā fī Idārat al-azamāt al-taswīqīyah : dirāsah istiṭlā’iyah li-ārā’ ‘ayyīnah min mudīrī fnādq al-khams Nujūm fī Madīnat Duhūk. *Majallat al-‘Ulūm al-Insānīyah li-Jāmi‘at Zākhū*. 11 (1). 65-75.
- al-Zubaydī, Khālīd Maḥdī Muḥammad. (2025). Dawr al-Qiyādah al-tahwīliyah fī fā’ilīyat ṣinā‘at al-qarārāt fī Sharikat Yumn Mubāyl lil-Hātīf alnqāl. *Risālat mājistūr ghayr manshūrah*. *al-Akādīmīyah al-Yamanīyah lil-Dirāsāt al-‘Ulyā*. al-Yaman.
- al-Sā’ātī, ‘Afāf Ḥasan Hādī wa al-Masārī, Maḥmūd ‘Āyid Ḥasan. (2015). Athar simāt al-Qiyādah al-tahwīliyah fī taṭbīq Idārat al-jawdah al-shāmilah : baḥth taṭbīqī fī al-Sharikah al-‘Āmmah lmnjtāt al-albān. *Majallat Jāmi‘at Bābil lil-‘Ulūm al-Ṣīfah wa-al-Taṭbīqīyah*. *Kullīyat al-Idārah wa-al-iqtisād*. *Jāmi‘at Baghdād*. 3 (23). 1309-1332.
- al-Sāyis, Bāsim Maḥmūd Ibrāhīm wa Zayd, Jamāl Dirham Aḥmad. (2023). Athar al-Qiyādah al-tahwīliyah fī sulūk al-muwāṭanah al-tanzīmīyah : dirāsah maydānīyah fī Mu’assasat Mawānī’

- al-Baḥr al-Aḥmar al-Yamanīyah. Majallat Jāmi‘at Ṣan‘ā’ lil-‘Ulūm al-Insānīyah. 4 (1). 434-464.
- Sallām, Fahmī Muḥammad ‘Abduḥ wālḥkymy, Wā’il Sulṭān. (2023). Athar al-Qiyādah al-Istirāṭijīyah ‘alā Idārat al-azamāt : dirāsah taṭbīqīyah fī al-mustashfayāt al-Ahlīyah al-Yamanīyah bi-Amānat al-‘Āsimah. Majallat Jāmi‘at Ṣan‘ā’ lil-‘Ulūm al-Insānīyah. 3 (1). 93-123.
- Alsyāydh, Nawāl Ḥusayn Jamīl wa Taysīr, Rā’id Muḥammad wa al-Zu‘bī. Zu‘bī Muḥammad. (2015). al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-atharuhā fī fā’ilīyat sulūk al-‘āmilīn fī al-mustashfayāt al-Urdunīyah al-ḥukūmīyah wa-al-khāsshah. al-Majallah al-Urdunīyah fī Idārat al-A‘māl. 1 (11). 23-57.
- Shākīr, ‘Āshim Muḥammad Riḍā wḥmyd, ‘Abbās Muḥammad. (2024). al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa dawruhā fī Idārat al-azamāt min wijhat naẓar al-‘āmilīn : dirāsah istiṭlā‘īyah ll’ārā’ ‘ayyinah min al-‘āmilīn fī al-Sharikah al-‘Āmmah li-naql al-ṭāqah al-kahrabā’īyah : al-Furāt al-Awsaṭ. Majallat al-Muthannā lil-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-iqtisādīyah (khāssh bālm’tmr al-‘Ilmī al-Awwal li-Kullīyat al-Tijārah wālāqtṣād-Jāmi‘at al-Muthannā).
- al-Ṣaghīr, Sārah Muḥammad Aḥmad. (2023). Dawr al-manā’ah al-tanzīmīyah fī Idārat al-azamāt fī al-sharikāt al-Tijārīyah li-majmū‘ah Hā’il Sa’id An’am bi-Amānat al-‘Āsimah Ṣan‘ā’. Risālat mājistīr ghayr manshūrah. al-Akādīmīyah al-Yamanīyah lil-Dirāsāt al-‘Ulyā. al-Yaman.
- ‘Alī, Muḥammad Aḥmad al-Khalīfah. (2018). Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah fī Ibdā’ al-‘āmilīn : dirāsah maydānīyah bi-al-taṭbīq ‘alā Jāmi‘at al-Baḥr al-Aḥmar-ālswdān. Majallat Jāmi‘at al-Baḥr al-Aḥmar lil-‘Ulūm al-Insānīyah (6). 145-160.
- ‘Lyly, Nādiyah wtybāwy, Aḥmad. (2021). Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah fī Idārat al-azamāt min wijhat naẓar al-‘āmilīn : dirāsah ḥālat Mu’assasat Maṭāḥin al-Ḥaḍanah bālm’sylh. Majallat al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-tasyīr wa-al-‘Ulūm al-Tijārīyah. 14 (1). 251-266.
- ‘Amāyirah, Riḍā ibn Muḥammad Sa’id. (2019). darajat mumārasat al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ladā mudīrī al-Madāris fī Mudīrīyat tarbiyat Qaṣabat Irbid wa-‘alāqatuhā bfā’lyh ittikhādh al-qarār min wijhat naẓar al-Mu‘allimīn. uṭrūḥat duktūrāh. Jāmi‘at al-Yarmūk. al-Urdun.
- al-Ghālībī, Ṭāhir Muḥsin wa Muḥammad, al-Sayyid Wā’il. (2010). slwkyāt al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-atharuhā fī al-ibdā’ al-tanzīmī : dirāsah taṭbīqīyah fī Sharikat al-ittiṣālāt alkhilwyh al-Urdunīyah. Majallat Dirāsāt idāriyah. 6 (3). 150-183.
- al-Ghāmīdī, Mājid ‘Azīz Ṭarīkham wa-‘Uthmān, Muzzammil ‘Alī. (2023). Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ‘alā Idārat al-azamāt al-ṣiḥḥīyah : dirāsah maydānīyah ‘alā Mustashfā al-Malik Allāh bbyshh. al-Majallah al-Dawliyah li-Nashr al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt. 4 (44). 247-283.
- Ghānim, Ibrāhīm Ṭāhir ‘Alī. wālmrḥdy, Sinān Ghālīb. (2024). Dawr al-Qiyādah al-taḥwīlīyah fī taḥqīq al-adā’ al-Mutamayyiz : dirāsah maydānīyah ‘alā Qitā’ al-ittiṣālāt fī al-Yaman. Majallat Jāmi‘at Ṣan‘ā’ lil-‘Ulūm al-Insānīyah. 3 (2). 204-234.
- Qarīrah, ‘bdālmn‘m Ṣāliḥ, wa-al-fayd, anbyh Ṣāliḥ. (2020). wāqī’ Idārat al-azmah fī al-Ta’līm al-‘Ālī bi-Lībā : dirāsah maydānīyah ‘alā Jāmi‘at Sabhā. Majallat al-‘Ulūm al-baḥthīyah wa-al-Taṭbīqīyah. 19 (1). 45-59.
- Allymh, Muḥammad Qāyid Aḥmad. wfādl, Rasāil Yaḥyā. (2024). Ta’thīr al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ‘alā Idārat al-azamāt fī Hay’at Mustashfā al-thawrah al-‘āmm bi-Muḥāfazat al-Ḥudaydah-al-Jumhūrīyah al-Yamanīyah. Majallat Jāmi‘at al-‘Ulūm wa-al-Tiknūlūjiyā lil-‘Ulūm al-Idāriyah wa-al-insānīyah. 2 (1). 29-58.
- Maḥmūd, Muṣṭafā Allāh wfrj, ‘Isā ṣālhyn wḥmdwny, Ḥamdūnī Ḥasan. (2021). Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ‘alā al-isti’dād li-idārat al-azamāt-dirāsah maydānīyah min wijhat naẓar al-muwazzafīn bi-Sharikat al-Madār al-jadīd-al-Idārah al-‘Āmmah. Majallat al-Akādīmīyah lil-‘Ulūm al-Insānīyah wa-al-Ijtīmā’īyah (20). 189-206.
- Almkhāmrah, Māhir Amīn. (2010). al-mahārāt al-Idāriyah fī Idārat al-azamāt. ‘Ammān : Dār Wā’il lil-Ṭibā’ah wa-al-Nashr wa-al-Tawzī’.
- Marwān, Zaynab. (2015). Athar al-Qiyādah al-taḥwīlīyah ‘alā Idārat al-taghyīr al-tanzīmī – dirāsah ḥālat Mu’assasat nftāl Waḥdat (GPL) Umm al-Bawāqī. Risālat mājistīr fī Idārat al-A‘māl. Kullīyat al-‘Ulūm al-iqtisādīyah wa-al-‘Ulūm al-Tijārīyah wa-‘ulūm al-tasyīr. Jāmi‘at Umm al-Bawāqī. al-Jazā’ir.

Mawqī‘ Sharikat al-naft al-Yamanīyah, rābṭ : www.ypcye.com

Almhlāwy, Sa‘d ‘Uthmān. (2020). al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wmsāhmthā fī Taf‘īl Marāḥil Idārat al-azamāt fī zīll intishār wabā’ kwrwnā : dirāsah ḥālat ‘ayyīnah min al-mustashfayāt bi-al-Kharṭūm. Majallat al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt al-Tijārīyah. 4 (2). 94-112.

Nūr, ‘Adnān Raḥīm. (2020). al-Qiyādah al-taḥwīlīyah wa-dawruhā fī Idārat al-azamāt : dirāsah taḥlīlīyah fī Mustashfā al-Ḥusayn al-ta‘līmī. Majallat al-Muthannā lil-‘Ulūm al-Idārīyah wa-al-iqtisādīyah. 10 (4). 37-45.