

## "دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات" (دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة)

إعداد الباحثين:

ابرار عايض عوض عوض السلمي

د. محمد عبد الكريم احمد حداد

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة الملك عبد العزيز

المملكة العربية السعودية

م 2024 ٤٦٤١ هـ /



<https://doi.org/10.36571/ajsp7315>

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية - التمكين) لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. والتعرف على مدى توفر أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية - احتواء الاضرار - استعادة النشاط - التعلم) لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في توفر أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة والتي يمكن أن تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة). واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (18912) موظفاً، وتم اختيار (377) موظف منهم كعينة للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع معلومات الدراسة، وقد احتوت على (59) عبارة، وجرى توزيعها إلكترونياً وعشوائياً على (377) موظفاً. وتمت معالجة البيانات إحصائياً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير، ودور إيجابي معزز لفعالية إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة، حيث أوضحت أن 79.2% من التغيير في فعالية إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية. كان للتمكين والاستشارة الفكرية التأثير الأكبر في تحسين الاستجابة للأزمات، في حين أظهر الاعتبار الفردي تأثيراً سلبياً. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفر أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات وفقاً لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). طرحت الباحثة جملة من التوصيات منها تعزيز ممارسات التمكين من خلال تفويض السلطات وتحفيز المبادرات، تشجيع التفكير الابتكاري عن طريق ورش العمل والتدريب، تعزيز دور القادة كمثال يُحتذى به، تحسين أساليب التحفيز الإلهامي لتكون أكثر فعالية وربطها بإجراءات عملية، وأخيراً، إعادة تقييم طرق التعامل مع الاحتياجات الفردية للموظفين لتجنب التأثير السلبي على الأداء الجماعي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، وزارة الصحة بمحافظة جدة.

## المقدمة:

تشهد المنظمات في العصر الحالي تغييرات متسارعة ومتجددة في بيئتها الداخلية والخارجية على مستوى محلي وإقليمي وعالمي؛ لذا يتطلب التفاعل مع التحديات والأزمات الحالية أسلوباً قيادياً فعالاً ومبتكراً. تبرز القيادة التحويلية كمفتاح رئيسي لتحقيق هذه الفاعلية حيث تتسم بالقدرة على تحفيز وتوجيه الفرق لتتجاوز حدود القيادة التقليدية وتمتد نحو رؤية طموحة وملهمة. تُعتبر إدارة الأزمات من التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات، لذا يسعى القادة الذي يتبنون نهج القيادة التحويلية إلى تغيير جوهر في طريقة التفكير والعمل، بهدف تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.

والأزمة تعني المواقف التي تجاوزت المشكلة وتصل إلى مرحلة التعقيد أو الأكثر تعقيداً من المشكلة، وتعتبر من المواقف الخطيرة؛ لأنها تحدث فجأة دون سابق إنذار مما يؤدي إلى اختلال في عمل المؤسسة ونقطة تحول بسبب فقدان المؤسسة توازنها، مما قد يجبرها السير

بالاتجاه نحو الأسوأ إذا لم تكن هنالك قيادة فعّالة قادرة على اتخاذ إجراءات مناسبة وعلمية للحد من الأضرار وتفايدي التدهور داخل المؤسسة (الحري، 2018).

تعتبر وزارة الصحة من الجهات التي تواجه تحديات متعددة تتطلب استجابة سريعة وفعّالة، خاصة فيما يتعلق بإدارة الأزمات والمواقف الطارئة. في هذا الإطار، تبرز القيادة التحويلية كعنصر أساسي، لا يقتصر دورها على التخطيط والتنفيذ فحسب، بل يمتد ليشمل القدرة على التعامل بمرونة وكفاءة مع الأوضاع غير المتوقعة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أبعاد القيادة التحويلية، وبيان دورها في إدارة الأزمات وذلك من خلال دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة.

### مشكلة الدراسة:

في ظل التحديات المتعددة التي تواجه الحكومات، بما في ذلك الأزمات الاقتصادية والصحية والاجتماعية مثل أزمة كورونا التي أثرت على جميع جوانب الحياة وبدول العالم أجمع دون استثناء، مما يستلزم البحث عن حلول لمواجهة هذه التحديات والأزمات التي قد تكون سبباً في انهيار بعض الدول وأنظمتها الاقتصادية والصحية بشكل كامل، هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على أثر العنصر البشري كمورد ثمين وأساسي في استراتيجيات مواجهة التحديات والأزمات، حيث يتمثل بالقيادة التحويلية والتأكد من دوره في مختلف مراحل إدارة الأزمات، ونظراً للدور المهم الذي تقوم به وزارة الصحة في إدارة الأزمات جاءت هذه الدراسة، للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة؟

### تساؤلات الدراسة:

ينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وهي كالتالي:

1. ما مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبارات الفردية - التمكين) لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة؟
2. ما مدى توفر أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توفر أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة)؟

### أهمية الدراسة:

تعزز هذه الدراسة الفهم العميق لدور القيادة التحويلية على تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، وبناءً على ذلك تتحد أهمية الدراسة ضمن المحاور التالية:

#### أ- الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية حول القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات. وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لفهم تأثير هذا النهج القيادي على قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات المتغيرة، وتحسين كفاءة إدارة الأزمات.

#### ب- الأهمية العملية:

تقدم هذه الدراسة تصورًا مقترحًا لإمكانية تطوير وبلورة نموذج للقيادة التحويلية لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، وذلك من خلال فهم عميق لدور القيادة التحويلية في تعزيز استعداد الوزارة واستجابتها للتحديات المختلفة. يمكن للنتائج المستخلصة أن تسهم في توجيه السياسات والاستراتيجيات القيادية في المؤسسات الحكومية، بما يساعد على تحقيق أقصى استفادة من القدرات البشرية في مواجهة الأزمات والأوضاع الطارئة.

#### اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، وينبثق من هذا الهدف عدة أهداف فرعية، هي:

1. التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي - التحفيز الإلهامي - الاستشارة الفكرية - الاعتبارات الفردية - التمكين) لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة.
2. التعرف على مدى توفر أبعاد إدارة الأزمات (اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية - احتواء الأضرار - استعادة النشاط - التعلم) لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في توفر أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة والتي يمكن أن تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة).
4. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات في ضوء متغيرات الدراسة.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية منهج الوصفي التحليلي كإطار لتحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات دراسة ميدانية على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، ثم تم تحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية، بهدف تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخلاص النتائج، وتقديم التوصيات المناسبة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، والبالغ عددهم (18912) موظفًا، وتم اختيار (377) موظف منهم كعينة للدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث إنها الطريقة الأنسب لمجتمع الدراسة.

## حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة الحالية على التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة.

الحدود البشرية: أُجريت هذه الدراسة على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة.

الحدود المكانية: طُبقت هذه الدراسة على الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة.

الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة خلال الفترة (2024م - 1446هـ).

الحدود الجغرافية: طُبقت الدراسة في المملكة العربية السعودية، منطقة مكة المكرمة، محافظة جدة.

## مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

**القيادة التحويلية:** "هي عملية يتولى من خلالها القائد توجيه المرؤوسين وتحفيزهم وقيادتهم على نحو يؤدي إلى رفع مستوى إنجازهم وتمييزهم الذاتية وكذلك استثارتهم فكرياً" (احمد، 2013، ص.108).

**التعريف الاجرائي للقيادة التحويلية: (Transformational Leadership)** تمثل عملية تفاعلية يتخذ فيها القائد دوراً حيويًا في تحفيز وإلهام الفريق أو المجموعة لتحقيق أداء يتجاوز التوقعات الأولية. يتحقق ذلك من خلال تعزيز روح الابتكار، والتحفيز للإبداع، وتشجيع التطوير الشخصي للأفراد.

**التأثير المثالي:** "يقدم القائد دور ريادي ويكون مثلاً يحتذى به عند مرؤوسيه، لأن التابعين يحترمون مديرهم ويحاولون تقليد كل مثالياته في العمل. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي" (عبد الرحمن، 2014، ص.73).

**التعريف الاجرائي للتأثير المثالي: (Idealized Influence)** يشير إلى القدرة على الإلهام والتأثير الإيجابي الذي يمارسه القائد على العاملين، حيث يكون لديهم احترام وثقة كبيرة في القائد مما يجعله نموذجاً يقتدون به.

**التحفيز الإلهامي:** "يتصرف القادة وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام التابعين وخلق روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل في إنجاز الأعمال، والتشجيع على طرح أفكار جديدة ودراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، وكذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويستخدم القادة رموز وشعارات لتوجيه الجهود وشرح الأغراض والمهمة بطريقة مبسطة" (برباوي وقناشي، 2019، ص.562).

**التعريف الاجرائي للتحفيز الالهامي (Inspirational Motivation):** يعبر عن القدرة على إثارة الحماس لدى العاملين، من خلال تقديم رؤية جاذبة وأهداف طموحة، مما يشجع على تحقيق أداء متميز وتجاوز التحديات.

**الاستثارة الفكرية:** "إثارة الأفكار والآراء ووجهات النظر الجديدة وتطوير قدرات ومدركات المرؤوسين للمشاكل التي يواجهونها وأسلوب التعامل معها" (آل ياسين والهاشمي، 2018، ص.62).

**التعريف الاجرائي للاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation):** يشير إلى قدرة القائد على تحفيز العاملين لتحديد وتطوير حلول جديدة وإظهار الابتكار والتفكير الابداعي، مما يسهم في تعزيز التفكير الفعال والتطوير المستمر في الفريق.

**الاعتبار الفردي:** "تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين، وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء" (الكيلاني، 2016، ص.10).

**التعريف الاجرائي للاعتبار الفردي (Individual Consideration):** يعبر عن قدرة القائد على مراعاة وتلبية احتياجات وتطلعات لكل عضو في المجموعة، مما يسهم في بناء علاقات فردية قائمة على الاحترام والدعم الشخصي.

**التمكين:** "منح صلاحيات ومسؤوليات ومهام أكبر للأفراد مع توفير كافة الدعم المادي والمعنوي الذي يساعده على إنجاز ما وكل إليه" (البزة وصالحي، 2021، ص.383).

**التعريف الاجرائي للتمكين (Empowerment):** يعبر عن عملية منح العاملين للقدرة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بشكل مستقل، بهدف تعزيز شعورهم بالمسؤولية الشخصية والمشاركة الفعالة في العمل الجماعي.

**إدارة الأزمات:** "هي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التعامل مع التهديدات المحتملة والتغيرات التنظيمية التي تواجه المنظمة، وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة التي يتحقق من خلالها الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد من أثارها، واستعادة النشاط، والتعلم من التجارب السابقة، وبالتالي التحكم بكفاءة عالية في العوامل ذات العلاقة بالأزمات" (عابدين وخاطر، 2023، ص.4).

**التعريف الاجرائي لإدارة الأزمات (Crisis Management):** هي عملية تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة أو الأحداث الغير متوقعة التي قد تهدد المؤسسات، الأفراد، أو الجمهور. تتضمن إدارة الأزمات التعرف على الأزمة، تقييم الأخطار المحتملة، وتنفيذ الإجراءات للحد من الأضرار واستعادة الوضع الطبيعي.

أولاً: الإطار النظري المبحث الأول: القيادة التحويلية

مفهوم القيادة:

لطالما كان موضوع القيادة محور اهتمام الباحثين والعلماء عبر مختلف المجالات، سواء في السياسية، الإدارة، أو التربية. حيث ظهرت العديد من النظريات والمدارس الفكرية التي تسعى لتفسير مفهوم القيادة وأصولها، فاختلفت التعاريف حسب رؤية كل باحث.

عرف حجاز (125:1987) القيادة بأنها "فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة". صاغ غنيم (15)، (2005) تعريف القيادة بأنها "التأثير في الآخرين من أجل تحفيزهم وحثهم على المشاركة بالقيادة والعمل من أجل إنجاز المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة". فقد عرف عبوي (١١:٢٠٠٨) أن القيادة هي "عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، تتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم". وعرف البرناوي (١١:٢٠١٢) القيادة "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف". وأشار صالح (٥٣٢:٢٠٢٤) القيادة "هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة".

### مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من أبرز الأساليب المؤثرة والفعالة في إدارة الفرق والمنظمات، وهي تلقى اهتمامًا متزايدًا من قبل هذه المنظمات. تركز هذه القيادة على التحفيز والإلهام لتحقيق أهداف استثنائية. كما أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم من خلال البحوث والدراسات المكثفة. فيما يلي سنستعرض تعاريف القيادة التحويلية ونبرز ما يميزها كنموذج فعال للقيادة في العصر الحديث.

أوضح فؤاد (62:1999) القيادة التحويلية بأنها "القدرات والامكانيات الاستثنائية الموجودة في الشخصي الواقع موضع القيادة، والتي من خلالها يستطيع التأثير في مجموعة الأفراد الذين تحت قيادته وتوجيههم التوجيه المناسب لتحقيق أهداف المشروع الذي يعمل من أجله". صرح رشيد (474:2003) بأن القيادة التحويلية "هي عملية تسعى إلى حفز التابعين من خلال جعلهم يتطلعون إلى مثل وقيم سامية بدلاً من التركيز على المصالح الذاتية. والقادة التحويليين هم، في المقام الأول، وكلاء للتغيير، فهم يمتلكون رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، أو لما ينبغي أن تكون عليه. وهذه الرؤية تقود سلوكهم وقراراتهم وتمثل إطاراً مرجعياً لنشاطاتهم في المنظمة". قدم غنيم (15:2005) تعريفاً للقيادة التحويلية بأنها "هي التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على ايجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل". وصف الروسان (60:2008) القيادة التحويلية بأنها "تلك العملية التي تغير الأفراد والمنظمات، وتحولهم من واقع الثبات والجمود، إلى واقع فاعل ومنتام يرمي إلى تحقيق متطلبات الأدوار، ويعظم حرية حركة المستخدمين آخذاً في الاعتبار القيم والأخلاق، والمعايير، والأهداف والغايات للنظم والأفراد". شرح أحمد (108:2013) القيادة التحويلية بأنها "هي عملية يتولى من خلالها القائد توجيه المرؤوسين وتحفيزهم وقيادتهم على نحو يؤدي إلى رفع مستوى إنجازهم وتنميتهم الذاتية وكذلك استشارتهم فكرياً". نوه الكيلاني (103:2016) إلى أن القيادة التحويلية "هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن مستقبل وأهداف محددة وواضحة يشجع المرؤوسين على المشاركة في صياغة رؤية طويلة الأمد وتحديد أهداف واضحة وملموسة للمنظمة". ذكر سعد (97:2017) أن القيادة التحويلية "هي ذلك النمط الذي يحفز التابعين إلى تغليب المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، وكذلك إثارة الدافعية لديهم لبذل المزيد من الجهود فوق المتوقعة لتحقيق الأهداف المحددة لصالح المنظمة". أشار بريوي (561:2019) أن القيادة التحويلية "هي قيادة التغيير التي تسعى من أجل تحفيز العاملين والهامهم لتحقيق أقصى ما يمكن من قدراتهم في العمل والحصول على نتائج غير عادية". عبر النبابية (51:2019) عن القيادة التحويلية قائلاً إنها "هي عملية يقوم بها القائد من خلال قدرته على التأثير أو توجيه أفكار ومشاعر أو سلوك أفراد المجموعة التي يقودها بطريقة مقبولة ومشروعة من أجل تحقيق هدف معين يرغب القائد بتحقيقه من خلال تنسيق جهود هذه المجموعة وتوجيهها للغايات المنشودة".

ترى الباحثة أن العديد من الباحثين اتفقوا في تعاريفهم للقيادة التحويلية على أنها تتضمن التحفيز العالي للمرؤوسين، تطوير رؤية مشتركة، تعزيز بيئة تعاونية تسمح بالنمو المهني والشخصي.

### أهمية القيادة التحويلية:

وفقاً لبوخدوني (٢٠١٤) القيادة التحويلية تعتبر ذات أهمية بالغة لعدة أسباب تتلخص في أربعة جوانب رئيسية:

- 1) التمكين والتفويض: القيادة التحويلية لا تركز على السيطرة المطلقة وحسب، بل تعمل على تفويض السلطات وتمكين الأفراد، مما يساعد في تطوير مهاراتهم وزيادة الثقة بالنفس. كما تشجع على استقلالية الفرق في العمل.
- 2) التطوير المستمر: تعتمد القيادة التحويلية على القدرة على تحسين وتطوير الصفات القيادية من خلال التدريب المستمر، مما يؤثر إيجاباً على تصورات والتزامات وأداء الأفراد في جميع مستويات المنظمة.
- 3) المسؤولية الأخلاقية: تضع القيادة التحويلية أساساً قوياً للمسؤولية الأخلاقية التي تحفز الأفراد على العمل بما يتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح الجماعة أو المنظمة، وهذا يعزز ويدعم السلوك التعاوني داخل المنظمة.
- 4) التطبيق العام والمرنة: تمتاز القيادة التحويلية بقابليتها للتطبيق في جميع المنظمات وعلى مختلف المستويات. هذا النوع من القيادة ملائم بوجه عام لمواجهة مختلف الظروف في مختلف المستويات، مما يجعلها خياراً مثالياً للمنظمات الناجحة أو تلك التي تحتاج إلى تغييرات جذرية.

### خصائص القائد التحويلي:

وفقاً لسليمان (٢٠١٧) تتمثل بعض الخصائص الأساسية التي تميز القائد التحويلي والتي تمكنه من الارتقاء بمنظّمته إلى آفاق جديدة من الإنجاز والابتكار، والتي سنقوم بشرحها في النقاط التالية:

- تحديد الرؤية بوضوح: يشرح القائد التحويلي الرؤية بشكل مفصل لأتباعه، مصوراً لهم مستقبلاً مثالياً يزيد من تفاؤلهم وحماسهم أمام الأزمات، مما يعزز تماسكهم وحماسهم لتنفيذ المهام.
- نقل الرؤية بفعالية: يضمن القائد أن تصل الرؤية لجميع الأتباع بفعالية لضمان تأثيرها الإيجابي.
- تنفيذ الرؤية: يعمل القائد على تطبيق الرؤية في الواقع بشكل فعال، مؤكداً على التوافق بين الأعمال والقيم التي أسست عليها الرؤية.
- تعزيز الالتزام بالرؤية: يزيد القائد من التزام الأتباع بمختلف الطرق مثل تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في صياغة الرؤية وتقديم القدوة الحسنة.
- خلق التحديات في المهام: يحفز القائد أتباعه من خلال تقديم تحديات تنمي مهاراتهم وتحسن أداءهم.
- العمل على بناء الجماعة وصيانة العلاقات: يسعى القائد لتعزيز التوافق والعلاقات بين الأتباع لضمان التعاون المستمر.
- الاهتمام بالمرؤوسين فردياً وجماعياً: يولي القائد اهتماماً خاصاً بمرؤوسيه، معتنياً بحاجاتهم وتطويرهم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، معززاً بذلك الروابط داخل المنظمة.



## جدول (٢-١) أهم الاختلافات في الخصائص بين القائد التحويلي والقائد العادي

القائد التحويلي	القائد العادي	البعد السلوكي
يسعى لإصلاح وتغيير الوضع الراهن.	يميل للحفاظ على الوضع كما هو.	علاقته بالوضع الراهن
يمتلك رؤية استشرافية للتغيير والتجديد.	تبنى أهداف تستند إلى الواقع القائم بدون تغييرات كبيرة.	الرؤية للمستقبل
يشجع على التميز والابتكار ويتبنى رؤية متقدمة للتطور.	يميل للتقليد والاتباع بدون تحليل أو تبني مواقف مختلفة.	التوجه نحو الآخرين
يبني الثقة من خلال تحفيز الحماس وتشجيع المخاطرة.	يتجنب الانخراط والثقة في الآخرين.	الثقة بالآخرين
يبتكر في استخدام الوسائل غير التقليدية.	يعتمد على الأساليب التقليدية والمألوفة.	استخدام الوسائل
يتبنى معايير سلوكية غير اعتيادية وينخرط في التحليل البيئي للتغيير.	ينتمسك بمعايير سلوكية تقليدية ويهمل التحليل البيئي.	السلوك
يتمتع بوضوح عالٍ للمستقبل والوسائل القيادية.	يفتقر إلى وضوح الأهداف والوسائل القيادية.	وضوح الأهداف
قوة شخصية مستندة على الإلهام والسمات القيادية.	يعتمد على قوة الموقع والمركز الاجتماعي.	أسس القوة
توجيههم وتوجيه اتجاهاتهم نحو دعم وتعزيز عمليات التحويل الجذرية	يبحث عن الإجماع ويعتمد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.	العلاقة مع التابعين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع (الرقيب، ٢٠١٠).

**أبعاد القيادة التحويلية:**

أشارت معظم الدراسات والأبحاث إلى خمسة أبعاد أساسية للقيادة التحويلية، ستعرض الباحثة فيما يلي الأبعاد الخمسة للقيادة التحويلية كما وردت في دراسة سعد (2017):

**1. التأثير المثالي (الكاريزما): Idealized Influence**

يُعد من الجوانب الرئيسية للقيادة التحويلية، ويشير إلى الحضور البارز والقوي الذي يتمتع به القائد التحويلي. يمتلك هذا النوع من القادة قدرة على التأثير القوي على أتباعهم، مستخدمين هذه الكاريزما لتحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من طاقات لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

## 2. الدافعية المستوحاة (التحفيز الإلهامي): Inspirational Motivation

يتناول هذا البعد على السلوكيات المثالية والمحفزة للقائد التي تلهم الأتباع للإصرار والتحدي وتعزز لديهم الإرادة والمثابرة. يتضمن هذا الأسلوب تعزيز روح الأخوة، الحب، والتسامح، بالإضافة إلى أهمية الاستماع لوجهات نظر العاملين والاهتمام بها باستمرار. يشمل أيضاً توضيح توقعات العمل للتابعين وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي والالتزام بأهداف المنظمة، مما يعزز الرغبة في تحقيق هذه الأهداف.

## 3. الاستثارة الفكرية: Intellectual Stimulation

تشير إلى تحفيز القادة لأتباعهم على زيادة وعيهم بالأزمات التي قد تواجه الأداء العادي أو الاستثنائي في العمل، وذلك من خلال استخدام أساليب ووسائل إبداعية وابتكارية. كما تهدف على تأكيد تقدير واهتمام القيادات بجميع الأعمال التي يقوم بها الموظفون، من خلال المشاركة الفاعلة والالتزام والولاء والرغبة الصادقة في خدمة أهداف المنظمة.

## 4. الاعتبار الفردي (الاهتمام الشخصي): Individualized

يتمثل هذا السلوك في تصرفات القائد التحويلي الذي يُعطي أولوية للاستماع لأتباعه ويركز بعناية على احتياجاتهم وتقدير إنجازاتهم. القائد التحويلي في هذا السياق يظهر اهتماماً عميقاً بالمرؤوسين، يفهم التنوع الفردي بينهم، ويقيم الظروف الخاصة لكل فرد بعدالة وموضوعية. يحرص أيضاً على توفير خطوط اتصال مفتوحة وفعالة مع أتباعه ليزرع فيهم إحساساً بالدعم الدائم دون عوائق نفسية أو مكانية. كما يولي اهتماماً مستمراً بالجوانب الإنسانية والنفسية لتعزيز مستوى أداء الفريق.

## 5. التمكين: Empowerment

أ- المدخل الإداري (الهيكلية) يركز على تعزيز المشاركة من خلال نقل الصلاحيات وعملية اتخاذ القرارات من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا داخل الهيكل التنظيمي. يتم ذلك عبر التفويض وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية ومنحهم صلاحيات واسعة ليتصرفوا بمبادرتهم الخاصة، مما يمكنهم من التأثير بشكل معنوي على النتائج العملية.

ب- المدخل النفسي (التحفيزي) يعمل على تعزيز التحفيز الداخلي للأفراد لزيادة قوتهم وسلطتهم الذاتية في التعامل مع الأزمات المختلفة. مع تركيز أقل على الممارسات الإدارية مثل تفويض السلطة، ويعتبر التمكين في هذا السياق حالة ذهنية يتبناها الفرد داخل المنظمة.

أنماط القيادة التحويلية:

1. القيادة العقلانية (Intellectual Leadership)

2. القيادة الإصلاحية (Reform Leadership)

3. القيادة الثورية (Revolutionary Leadership)

4. القيادة البطولية والأيدولوجية (Ideologues Leadership & Heroes)

5.

جدول (٢-٢) يقارن بين الأنماط الأربعة للقيادة التحويلية مما يسهل فهم الفروق الأساسية والخصائص المميزة لكل نمط. استناداً إلى ما ذكر في دراسة (المنذري، ٢٠٠٣) عن (Burns, 1978).

نمط القيادة	الوصف	الخصائص
القيادة العقلانية (Intellectual)	تتميز بالتعامل مع الأفكار والنظريات الجديدة لتغيير المجتمع.	تفكير نظري وتحليلي، تأثير أخلاقي، إيجاد حلول لمشكلات المجتمع، القدرة على الصراع.
القيادة الإصلاحية (Reform)	تركز على التعلم من الأتباع وتحسين الأنظمة دون تغيير جوهري.	التعلم من الأتباع، تأييد قوي من الأتباع، فهم حاجات الأتباع، العمل على تحسين النظم الموجودة.
القيادة الثورية (Revolutionary)	تسعى لإحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي.	التزام شديد بالهدف، المخاطرة عالية، رفع الوعي السياسي والاجتماعي.
القيادة البطولية والأيدولوجية (Ideologues & Heroes Leadership)	تعبّر عن العلاقة بين القائد والتابع في الأزمات، وترتكز على توضيح الأهداف للتغيير الاجتماعي.	يركز على الكاريزما والعلاقة بين القائد والتابع، التغلب على الأزمات، التأثير الرمزي في الصراعات، التغيير الاجتماعي الواقعي.

المصدر: من إعداد الباحثة

#### معوقات القيادة التحويلية:

وفقاً للبرادعي (٢٠١٠) تطبيق القيادة التحويلية قد يواجه تحديات ومعوقات تؤثر على فعاليته ومنها:

1. الهيكل التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
2. التناقض بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.
3. خوف الإدارة العليا والمتوسطة من فقدان سلطتهم.
4. نقص في التدريب.
5. ضعف في نظام الحوافز، ومقاومة التغيير، وخوف الموظفين من تحمل المزيد من المسؤوليات.

بالإضافة إلى ذلك، تُشير المنذري (٢٠٠٣) إلى عوائق أخرى قد تؤثر على تطبيق القيادة التحويلية:

- أ- معوقات تنظيمية: تشمل تحديات في التوفيق بين الجانب النظري والتطبيق العملي للقيادة التحويلية.
- ب- معوقات بشرية: تتضمن الجوانب النفسية مثل ضعف الرضا الوظيفي لدى بعض المديرين، والاقتصار في استخدام أساليب البحث العلمي خلال مرحلة التخطيط.

## نموذج القيادة التحويلية على المستوى الوطني:

تُعد المملكة العربية السعودية من أبرز الدول التي شهدت تحولاً ملموساً في جميع مجالاتها بفضل القيادة الحكيمة والإستراتيجية التي اتبعها خادم الحرمين الشريفين، الملك سلمان بن عبد العزيز، وولي عهده الأمير محمد بن سلمان. فمن خلال التحولات التي شهدتها المملكة، برزت القيادة التحويلية كمحرك رئيسي لتحقيق أهداف النمو والابتكار. لقد أظهرت القيادة الوطنية، ممثلة في خادم الحرمين الشريفين وولي العهد، توجهًا إستراتيجيًا طويل المدى يركز على تعزيز الاقتصاد الوطني، وتحقيق الاستدامة، وتطوير المجتمع السعودي في جميع جوانبه. من هنا، فإن الملك سلمان بن عبد العزيز، وولي العهد الأمير محمد بن سلمان، يمثلان أبرز نماذج القيادة التحويلية على مستوى المملكة، بل وعلى المستوى الإقليمي والدولي.

## سلمان بن عبد العزيز: قائد التحول في مدينة الرياض

يروى المؤرخ الإغريقي القديم نوقيد يدمس، "إن المدينة يصنعها إنسانها". تبرز مدينة الرياض عاصمة المملكة العربية السعودية، كمثال للتطور والتحول تحت قيادة تحويلية. على الرغم من الاهتمام البالغ والجهود المستمرة من حكومة المملكة ومختلف الأجهزة الحكومية المركزية، وتأثير العوامل السياسية، الاقتصادية، والمالية في شكل التحولات التي شهدتها المدينة، إلا أن دور سلمان بن عبد العزيز كان حاسماً ومحورياً في أغلب التحولات، حيث لم يكن للتحول والتغيير أن يتحقق بهذه الكفاءة دون قيادته.

شهدت الرياض تحولات جوهرية نوعت ملامحها وأثرت في نسيجها الحضري والثقافي. يقف سلمان بن عبد العزيز كرمز للقيادة التحويلية والإبداع في الإدارة والتخطيط، مما جعل من الرياض نموذجاً يُحتذى به في النمو والازدهار. إن ما تحقق في الرياض من تقدم ورقي في شتى المجالات يُظهر القدرة الاستثنائية لقائد التحول، سلمان بن عبد العزيز، في تشكيل مستقبل المملكة وقيادتها نحو مرحلة جديدة من التطور والابتكار. (الحمد، 2004).

## محمد بن سلمان نموذجاً للقائد التحويلي

محمد بن سلمان ولي العهد السعودي، اعتُبر قائداً تحويلياً عبر سعيه لإصلاحات واسعة في المملكة العربية السعودية. تشمل هذه الإصلاحات تنويع الاقتصاد السعودي بعيداً عن الاعتماد على النفط وتحسين الصورة العالمية للسعودية وأبرزها: (GradesFixer, 2018).

- في أبريل 2016، تم إطلاق رؤية السعودية 2030 من قبل ولي العهد محمد بن سلمان. هذه الرؤية تهدف إلى تقليل الاعتماد على النفط وتنويع مصادر الدخل الوطني. تشمل الخطط تطوير قطاعات مثل السياحة والتكنولوجيا والتعدين والترفيه، وتحسين بنية التحتية وجذب الاستثمارات الأجنبية.
- تتضمن الجهود لتعزيز السياحة تطوير مشاريع ضخمة تسهم في إحداث نقلة نوعية مثل: (رؤية السعودية 2030، n.d).

- ✓ نيوم: مشروع مستقبلي لتحويل الصحراء إلى مدينة تكنولوجية ضخمة على ساحل البحر الأحمر، تضم نيوم مشاريع مبتكرة بما في ذلك: ذا لاين، أوكساجون، تروجينا، وسندالة.
  - ✓ القدية: هي مشروع لإنشاء منطقة ترفيهية ضخمة تضم مدينة ألعاب، ومرافق رياضية، وثقافية، وفنية.
  - ✓ مشروع البحر الأحمر: مبادرة لتحويل جزر في البحر الأحمر إلى وجهات سياحية فاخرة.
  - في سبتمبر 2017، أعلنت المملكة العربية السعودية قراراً تاريخياً يسمح للنساء بقيادة السيارات، وهو تحول كبير في سياسة البلاد التي كانت تمنع النساء من القيادة لعقود طويلة. ويعتبر جزءاً من سلسلة إصلاحات اجتماعية واقتصادية واسعة تحت قيادة ولي العهد الأمير محمد بن سلمان، المعروفة باسم "رؤية 2030".
  - في نوفمبر 2017، أسس ولي العهد السعودي محمد بن سلمان "لجنة مكافحة الفساد" كجزء من مبادراته، تم تشكيل هذه اللجنة بمرسوم ملكي، وتم تعيين الأمير محمد بن سلمان نفسه رئيساً لها. الهدف من هذه الإجراءات هو التصدي للفساد داخل الدولة مما أرسل رسائل قوية داخل المملكة حول عدم التسامح مع الفساد وضرورة الالتزام بالإصلاحات.
- كل هذه الإجراءات تبين كيف يستخدم محمد بن سلمان قيادته التحولية لمحاولة إحداث تغييرات مستدامة تعود بالنفع على المملكة العربية السعودية وشعبها، وتعكس عزمه على تحويل السعودية إلى قوة اقتصادية رائدة في السعي نحو تحقيق تطور شامل ومستدام.

#### القيادة خلال الأزمات:

- تعتبر القيادة خلال الأزمات تحدياً كبيراً للقادة، حيث تُتاح لهم فرصة مثالية لتطبيق معارفهم ونظرياتهم وخبراتهم العملية بالإضافة إلى قدراتهم الإبداعية في التعامل مع الأزمات وإدارتها بكفاءة. وفقاً لعبوي (٢٠١٧) حيث تستهدف القيادة خلال الأزمة:
- (1) تحقيق الترابط الاستراتيجي: ربط الاستراتيجية الموضوعية بالأهداف المحددة واستغلال الإمكانيات المتوفرة وتوظيف الإبداعات الممكنة.
  - (2) إدارة العمليات: تحضير وتنفيذ الأعمال القتالية أو الحركات السياسية، تأمينها والإشراف عليها لضمان تحقيق المهام المطلوبة.
  - (3) ديناميكية العملية القيادية: تدخل القيادة بصورة فعالة في التوجيه الطبيعي للأحداث.
  - (4) المحافظة على النظام: العمل على صون النظام القائم وتعزيز قدراته وإمكانياته المتنوعة.
  - (5) تحسين صورة القيادة: العمل على تحسين صورة نظام القيادة وتطوير بنيته ووظائفه.
  - (6) مراقبة التغييرات التنظيمية: رصد التغييرات في البنية التنظيمية للمجتمع والقوات خلال الأزمات.
  - (7) إدارة الأزمات: قيادة القوات خلال الأزمة، تجهيز الأعمال، جمع وتحليل المعلومات حول الموقف باستمرار.
  - (8) اتخاذ القرارات الاستراتيجية: العمل على اتخاذ قرارات خاصة تسهم في تنفيذ وتدقيق التغييرات الأساسية التي طرأت على القرارات السابقة.

#### 15 وصية إدارية من القائد التحويلي لإدارة الأزمة:

من خلال الاستفادة من خبرات القادة التحويليين في مواجهة الأزمات ونجاحهم في توجيه منظماتهم نحو مستقبل أفضل، يستعرض صبح (١٩٩٧) مجموعة من الوصايا المهمة التي تساعد على التعامل مع الأزمات بكفاءة، حيث صنفتها الباحثة وفقاً لمراحل الأزمة:

1. حدد رؤيتك الخاصة: في ظل الأزمات، يجب أن تمتلك رؤية بعيدة المدى، حدد الهدف النهائي الذي تسعى إلى تحقيقه واجعله يقود تفكيرك وتصرفاتك.
2. ضع قائمة بالمشاكل: سجل جميع المشاكل وأعد ترتيبها حسب الأهمية وسهولة الحل. ابدأ بالمشاكل الأسهل حلاً فالأصعب.
3. واجه الواقع: اعترف بخطورة المشاكل الموجودة، هذا الاعتراف هو خطوتك الأولى نحو الإصلاح.
4. وفر الحماية الكاملة لأصول المنظمة: أول أمر إداري لك في هذه الأزمة هو أن تحافظ على الموارد المتاحة وراقب عن كثب العمليات المالية وأصول المنظمة.
5. انشر وقوي الاتجاهات الإيجابية في المنظمة: قاوم السلبية وانشر ثقافة "هناك دائماً حلول لمشاكلنا"، ليشعر أفراد المنظمة بالإيجابية للوقوف في وجه الأزمة.
6. كون فريق عمل للعصف الذهني: شكل شبكة من المحترفين والمتخصصين لتوليد أفكار جديدة وحلول مبتكرة.
7. ركز على نقاط القوة في المنظمة: اهتم بتعزيز أصول المنظمة وخبراتها وقدراتها البشرية بدلاً من التركيز على الضعف.
8. ضع الشخص المناسب في المكان المناسب: تأكد من توظيف الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة لتعزيز قدرة المنظمة على التعافي.
9. ابحث عن الحلول الإبداعية: لا تستسلم للمشاكل الصعبة، بل ابحث عن بدائل جديدة ومبتكرة للتغلب عليها.
10. افتح خطوط الاتصال: حافظ على التواصل الدائم والفعال مع جميع الأطراف المعنية بالأزمة لتعزيز الثقة والشفافية.
11. نفذ خططك الإصلاحية بنظام وترتيب: ابدأ في حل المشاكل، قم بتنفيذ العديد من الخطط بشكل متزامن لتحقيق التقدم.
12. حافظ بشدة على نظام العمل في الشركة: تأكد من تطبيق الخطط بحزم وقناعة ووضوح لتعزيز الانضباط.
13. اسع إلى تحقيق النجاح السريع: استغل الفرص التي تعزز الموارد والثقة بسرعة.
14. كن مثابراً: لا تستسلم أبداً وتحدي العقبات بشكل مستمر.
15. تحل بالشجاعة: واجه التحديات بثقة وإصرار، وكن قدوة في القيادة خلال الأزمات.

## المبحث الثاني: إدارة الأزمات

### مفهوم الأزمات:

وصف الحملاوي (1997:119) الأزمة بأنها "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام". أفاد الشعلان (2012:281) عن مفهوم الأزمة بأنها "وجود خلل وتوتر في العلاقات، والحاجة إلى اتخاذ قرار، وعدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة، وأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ. يلي ذلك عرض لمفهوم الكارثة التي يرى أنها تنسم بفجائية الحدث، وإحداث خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، وأنها قد تكون طبيعية وقد تكون بفعل الإنسان عمداً أو إهمالاً، وأنها تتطلب دعماً وطنياً أو إقليمياً وأحياناً مساعدات دولية". بين عتيق (2013:130) أن الأزمة هي "حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد". لخص أبو رمان (2015:87) الأزمة بأنها "تراكم لأحداث سلبية قد يكون متوقع حدوثها وقد يكون مفاجئ، وهذه الأحداث قد يزيد تراكمها إلى أن تؤثر على جزء من النظام أو النظام بأكمله وفي جميع الاتجاهات، وقد ينشأ عن هذا الأثر نتائج إما سلبية، أو يمكن أن تكون إيجابية إذا توفر لها الظروف القادرة على تبنيها وإدارتها وتحويلها إلى فرصة للنمو والتغيير". شرح فرحي

(167:2016) الأزمة بأنها "وضع خارج عن نطاق التحكم والسيطرة ويؤدي إلى خلل وتوتر في العلاقات كما يؤدي إلى توقف حركة العمل وتحدد صناعة القرار، كما يمكن أن تكون غير قابلة للتنبؤ الدقيق بالأحداث القادمة والأزمة تحقق مجموعة من الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة أو الدولة وفي وقت محدد."

### مفهوم إدارة الأزمات:

في عالم يتسم بالتغيرات المستمرة والتقلبات الحادة، تواجه المؤسسات تحديات متتالية تهدد استقرارها واستمراريتها. تبرز إدارة الأزمات كعامل أساسي للقدر على التعامل مع الحالات الطارئة مثل الكوارث الطبيعية والأزمات الإنسانية والحد من الأضرار واستعادة الوضع الطبيعي مما يضمن استمرارية الأعمال، لذا تُعد إدارة الأزمات فناً وعلماً يتطلب التخطيط المسبق والقيادة الفعالة لاستمرارية ونجاح المؤسسات.

تفاوتت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الأزمات، فقد عرّف الحملوي (121:1997) إدارة الأزمات بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية و/أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكثر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة." صاغ الخضير (31:1998) تعريفاً لإدارة الأزمات بأنها "هي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب وهي إدارة تقوم على التخطيط والتوجيه والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية." أوضح الشعلان (282:2012) أن إدارة الأزمات "عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية، واستجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات، وأن الأزمة تدار بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية المدربة في مجال مواجهة الأزمات، وأن إدارة الأزمة تهدف إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى، وأنها عملية إدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات." في حين يعرفها (أبو رمان، 2015) الاستجابة المنظمة للأحداث الطارئة غير المتوقعة، وتشمل أنشطة التنبؤ بالأزمات، ومحاولات تجنبها، التحضير المسبق لمواجهتها، والتخفيف من تأثيراتها. عرف فرحي (169:2016) إدارة الأزمات بأنها "كيفية التغلب على الأزمات باستخدام الأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، حيث إن التعامل مع الأزمات والتفرقة بين صناعة الأزمة وبين معالجتها، هو أمر لازم وضروري لوضع العلاج التخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة العلاج الناجح والمناسب لها." عرفها (شرفة & بوطغان، 2018) إدارة الأزمات هي مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات الإدارية المصممة خصيصاً للتعامل مع الأزمات. تهدف هذه الطرق إلى استكشاف وتوظيف الإمكانيات المتاحة للوقاية من الأزمات أو التعامل معها بفاعلية، وتقليل الآثار السلبية المحتملة، والحد من العواقب إلى أدنى مستوى. مما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات المستقبلية بكفاءة وفعالية أكبر. يرى (عابدين، 2023) أن إدارة الأزمات تشكل مجموعة متكاملة من الأنشطة الإدارية المصممة لمواجهة التهديدات المحتملة والتغيرات التنظيمية التي تؤثر على المنظمة. تتضمن هذه الأنشطة تطبيق استراتيجيات فعالة لضمان الاستعداد والوقاية، وكذلك للتخفيف من الأضرار والتقليل من تأثيراتها. كما تعمل إدارة الأزمات على استعادة النشاط الطبيعي للمنظمة وتعزيز التعلم من التجارب السابقة، مما يمكن المنظمات من التحكم بفاعلية وكفاءة عالية في العوامل المرتبطة بالأزمات.



ترى الباحثة أن أغلب التعاريف اتفقت على أن إدارة الأزمات (هي عملية تشمل التنبؤ بالأزمات والتحضير لها، بالإضافة إلى التنفيذ الفعال للإستراتيجيات للتعامل مع الأزمات وتقليل الخسائر وضمان استمرارية الأعمال).

### نظريات في إدارة الأزمات:

وفقاً للعبدي (٢٠٠٢) تُصنف النظريات الرئيسية في دراسة إدارة الأزمات إلى ثلاث فئات رئيسية، وتتلخص في:

1. النظرية التقليدية: تتميز هذه النظرية بالتركيز على العوامل الداخلية المسببة للأزمة مع تجاهل العوامل الخارجية، تنظر للأزمات من منظور جزئي ولا تتعامل معها إلا بعد حدوثها.
2. النظرية الموقفية: تعتبر الأزمة حدث غير متوقع، وتشير إلى أنه لا توجد استراتيجية ثابتة للتعامل مع الأزمات تناسب كل زمان ومكان، تؤكد هذه النظرية على ضرورة دراسة كل أزمة بشكل مستقل لإيجاد الحلول المناسبة.
3. النظرية الحديثة: تنظر للأزمة نظرة شمولية حيث تتناول العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيها، تركز هذه النظرية على التنبؤ بالأزمات والتخطيط الوقائي لتجنب حدوثها.

### خصائص إدارة الأزمات:

تتميز إدارة الأزمات بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تعكس تميزها عن باقي فروع الإدارة، وتشمل هذه الخصائص وفقاً للحريري (٢٠١٠).

1. الصعوبات في التطبيق العملي للحلول المقترحة، بالإضافة إلى مخاوف تتعلق بالمستقبل.
2. الحاجة إلى خبراء متخصصين في مجال إدارة الأزمات يتمتعون بمهارات عالية.
3. تشابك الأفكار وتعقيد الظروف الذي يؤدي إلى تشتت الجهود الذهنية والفكرية لمديري الأزمات.
4. نقص المعلومات والبيانات الضرورية لتنفيذ استراتيجيات فعالة في إدارة الأزمات.
5. عدم وضوح الرؤية الفكرية لدى المستويات المختلفة لإدارة الأزمات.
6. تدهور سمعة المنظمة خلال فترات الأزمات.
7. الزيادة في الضغوط الداخلية والخارجية أثناء إدارة الأزمات.
8. ظهور مستويات عالية من التوتر والقلق الفكري التي تؤثر سلباً على إدارة الأزمات.
9. التصرفات غير المعتادة من قبل أفراد المنظمة ككل في ظل الأزمات.

تؤكد هذه الخصائص على التحديات الكبيرة التي تواجه الفرق المعنية بإدارة الأزمات وتشدد على ضرورة وجود قيادة تحويلية واستراتيجيات مرنة ومتطورة لمواجهة الأزمات بفعالية وكفاءة.

### أنواع الأزمات:

يوضح الخضير (١٩٩٨) أنه يمكن تقسيم الأزمات إلى عدة أنواع استناداً إلى معايير مختلفة، حيث يُصنّفها كالتالي:



### 1. من حيث مرحلة التكوين:

- الأزمة في مرحلة الميلاد.
- الأزمة في مرحلة النمو.
- الأزمة في مرحلة النضج.
- الأزمة في مرحلة الانحسار.
- الأزمة في مرحلة الاختفاء.

### 2. من حيث معدل تكرار حدوثها:

- أزمات دورية متكررة الحدوث.
- أزمات فجائية عشوائية غير متكررة.

### 3. من حيث عمق الأزمة:

- أزمات سطحية غير عميقة ذات تأثير هامشي.
- أزمات عميقة ذات تأثير جوهري وهيكلية.

### 4. من حيث شدتها:

- أزمات عنيفة جامحة يصعب مواجهتها.
- أزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.

### 5. من حيث مستوى التأثير:

- أزمات عامة تؤثر على كل أجزاء الكيان الإداري.
- أزمات خاصة تقتصر على جزء أو أجزاء معينة من الكيان.

### 6. من حيث موضوع أو محور الأزمة:

- أزمات مادية.
- أزمات معنوية.
- أزمات تجمع بين النوعين المادي والمعنوي.

هذه التصنيفات تساهم في تحديد خصائص كل أزمة بدقة مما يعزز القدرة على فهم الأزمات بشكل أعمق وأكثر شمولية، كما أنها تقدم أساساً لوضع خطط فعالة تساعد في إدارة الأزمات ومواجهتها بكفاءة، مما يمكن المنظمات من التعامل مع التحديات المختلفة بنجاح.

### مناهج التعامل مع الأزمات:

تطورت أساليب إدارة الأزمات بشكل ملحوظ على مر السنوات، نظراً لعدم ملاءمة الطرق التقليدية الصارمة والمتسلطة للعصر الحالي. في ظل تزايد الوعي ونمو المعرفة والثقافة، أفسح المجال لظهور مناهج جديدة أكثر تقدماً ورقياً في التعامل مع الأزمات. حيث قسم الخضيرى طرق التعامل مع الأزمات إلى فئتين رئيسيتين تقليدية وحديثة، والتي ستقوم الباحثة بتوضيحها أدناه وفقاً للخضيرى (١٩٩٣).

### المناهج التقليدية للتعامل مع الأزمات:

- 1) إنكار الأزمة: تُعرف هذه الاستراتيجية بالتعتيم الإعلامي، حيث تُستخدم في ظل إدارات ديكتاتورية متسلطة ترفض الاعتراف بأي خلل في الهيكل الإداري الذي تديره.
- 2) كبت الأزمة: تُستخدم هذه الطريقة لتأجيل ظهور الأزمة، حيث يتم التعامل مع الأزمة بشكل مباشر بهدف السيطرة عليها من خلال استخدام القوة الشديدة لمعالجة عناصرها الأولية.
- 3) تشكيل لجنة لبحث الأزمة: تُطبق هذه الطريقة عندما يكون هناك نقص في المعلومات حول العوامل أو الأطراف الفاعلة التي تسببت في حدوث الأزمة. تهدف هذه اللجنة إلى تحقيق هدفين رئيسيين:
  - أ- تحديد الأطراف المسؤولة عن إحداث الأزمة.
  - ب- تجميع المعلومات اللازمة للسيطرة على الموقف وتقليل زخم الأزمة.
- 4) بخس الأزمة: تركز هذه الطريقة على التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرات نتائجها. يتطلب هذا الأسلوب الاعتراف أولاً بوجود الأزمة كحدث حقيقي، لكنه يُعتبر حدثاً غير هام.
- 5) تنفيس الأزمة: تُقارن هذه الطريقة بالأزمة ببركان قابل للانفجار، حيث يُعتبر ضرورياً تنفيس الضغوط المتراكمة فيها. يتم ذلك عبر إنشاء فتحات جانبية حول فوهة البركان، تعمل كمخارج للضغوط الداخلية. هذا الإجراء يتطلب دراسة متعمقة لقوى الضغط المرتبطة بالأزمة، فهم العلاقات بين الأطراف المعنية، وتحديد نقاط التنازع في المصالح والحقوق. عبر فهم هذه العناصر، يمكن خلق فرص لتنفيس التوتر، الغضب والغليان الناتج عن الأزمة.

### المناهج الحديثة للتعامل مع الأزمات:

- 1) طريقة فرق العمل: تستند هذه الطريقة إلى الحاجة لمجموعة متنوعة من الخبراء والفنيين في مجالات مختلفة، لمواجهة الأزمات بطريقة علمية ودقة عالية، ولضمان التعامل مع الأزمات بشكل مناسب دون ترك أمور للصدفة. تتكون فرق العمل بأسلوبين رئيسيين:
  - أ- فريق العمل المؤقت: يتم تشكيل هذا الفريق خصيصاً للتعامل مع أزمة محددة، حيث يتم استدعاء الأعضاء لمواجهة الأزمة وتُحدد اختصاصات الفريق بناءً على طبيعة الأزمة، وتنتهي مهمة الفريق بمجرد انتهاء الأزمة.
  - ب- فرق العمل الدائمة: يتم اختيار أعضاء هذه الفرق بعناية فائقة وتمتاز بقدرات خاصة، بعضها طبيعي وبعضها مكتسب من خبرة العمل عبر السنوات. يتم تأهيل هذه الفرق باستمرار للتعامل مع الأزمات المستقبلية.
- 2) طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: هذه الطريقة تُطبق عندما تكون الأزمة معتمدة بشكل أساسي على العنصر البشري. تُستخدم بشكل شائع في المجتمعات الديمقراطية، حيث يُشرك الرئيس الإداري الأفراد في صنع القرارات الخاصة بالأزمات التي تواجه الكيان الإداري. تتضمن هذه الطريقة الكشف الصريح عن تفاصيل الأزمة، بما في ذلك مداها ومخاطرها، بالإضافة إلى الخطوات التي تم اتخاذها لمواجهةها وما يتوجب على الجميع للمساهمة في حلها.
- 3) طريقة احتواء الأزمة: التعامل مع الأزمة بطريقة محاصرتها وحصرها في نطاق محدود يشمل تجميد الأزمة في المرحلة التي وصلت إليها، ويتضمن عدة خطوات لاحتوائها:
  - الخطوة الأولى تتمثل في إبداء التفهم والانصات الذكي للقيادات المعنية بالأزمة، مع تشجيعهم على طرح مطالبهم من خلال القنوات الشرعية. هذا يساعد في توجيه الحوار وفقاً للإجراءات المعترف بها.

• في الخطوة التالية، يُطلب من هذه القيادات توحيد رغباتهم وتشكيل لجنة تمثلهم لبدء عملية الحوار والتفاوض. بهدف الوصول إلى حلول وسطية ترضي جميع الأطراف المعنية وتمنع أي جهات خارجية من استغلال الأزمة وتدمير الكيان الإداري. (4) طريقة تصعيد الأزمة: تُستخدم هذه الطريقة عندما تكون الأزمات التي يواجهها متخذ القرار غامضة وغير واضحة المعالم، وهي شائعة خصوصاً في سياقات الأحزاب السياسية التي تفتقر إلى دعم شعبي قوي وتتسم بتعدد التوجهات وتباين في الآراء. (5) طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها: تستند هذه الطريقة إلى مبدأ أن الأزمة تنشأ حول محتوى أو مضمون محدد، وبدون التوافق أو الاتفاق على هذا المضمون، يصعب استمرار الضغوط المحفزة للأزمة. من هنا، تأتي مهمة متخذ القرار في تفرغ الأزمة من محتواها الرئيسي، ومن الطرق المستخدمة لتحقيق ذلك:

أ- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة لتوجيه الأحداث بطريقة تخدم مصالح معينة.

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها: استراتيجية تهدف إلى التقليل من شأن الأزمة عبر الاعتراف المبدئي بوجودها لكسب الثقة ثم التقليل من أهميتها تدريجياً.

ت- تزعم الضغط الأزموي ثم الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة ضغطها نحو الهدف الموضوع أصلاً، يقوم متخذ القرار بتوجيه النقاشات والأفكار نحو مسارات بديلة، مما يساعد في تشتيت الانتباه عن الهدف الأصلي للأزمة وبالتالي تقليل حدتها.

(6) عزل قوى الأزمة: تتضمن في تحديد العوامل الرئيسية التي تسهم في الأزمة وعزلها عن مركز أو بؤرة الأزمة لمنعها من تقاوم الأزمة. يتم ذلك عبر فصل هذه القوى عن العمليات الجارية التي قد تزيد من تعقيد الأزمة أو توسع نطاقها. وفقاً لهذه الطريقة، تُصنف قوى الأزمة إلى عدة أنواع:

- القوى الصانعة للأزمة: هي الأطراف التي تسببت بشكل مباشر في نشوء الأزمة.
- القوى المؤيدة للأزمة: تشمل الأطراف التي قد لا تكون مباشرة في خلق الأزمة، ولكنها تدعم تصاعدها أو تستفيد من استمرارها.
- القوى المهتمة بالأزمة: تشير إلى الأطراف التي تظهر اهتماماً بالأزمة وقد تكون لها تأثير من خلال الضغط أو التأثير السياسي أو الاجتماعي.

(7) اخماد الأزمة: تعتمد على التصدي المباشر والصريح لكل القوى المشاركة في التيار الأزموي، وذلك من خلال التعامل الحاسم مع هذه القوى بغرض تصفيتها أو تقليل تأثيرها بشكل كبير. هذا الأسلوب يُستخدم عادة عندما تصل الأزمة إلى مرحلة تشكل تهديداً خطيراً ومباشراً للكيان الإداري، ويُنظر إليه كإجراء ضروري لضمان بقاء الكيان واستقراره.

مراحل إدارة الأزمات:

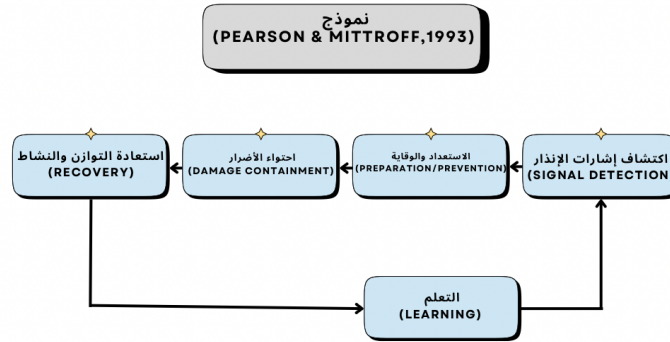
هناك العديد من النماذج المعروفة التي توضح مراحل إدارة الأزمات، إلا أن المتمعن فيها يجد أنه هناك تقارباً كبيراً بينها، حيث يسلط كل نموذج الضوء على جوانب مختلفة للتعامل مع الأزمات. فيما يلي بعض من أهم هذه النماذج:

#### ❖ نموذج (Mittroff & Pearson, 1993)

يمكن النظر إلى مراحل إدارة الأزمات من خلال نموذج (Mittroff & Pearson, 1993)، إن الأزمات تكون من خمس مراحل رئيسية:

1. اكتشاف إشارات الإنذار (Signal Detection): تحديد ومراقبة المؤشرات التي قد تنذر بوقوع أزمة محتملة.

2. الاستعداد والوقاية (Preparation/Prevention): وضع الاستراتيجيات والإجراءات وتطوير الخطط لمنع الأزمة أو التقليل من تأثيرها.
  3. احتواء الأضرار (Damage Containment): السيطرة على الوضع لتقليل الخسائر والأضرار الناتجة عن الأزمة.
  4. استعادة التوازن والنشاط (Recovery): العمل على إعادة الأوضاع إلى طبيعتها وتصحيح الأضرار الواقعة.
  5. التعلم (Learning): تحليل الأزمة واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين استجابة إدارة الأزمات في المستقبل.
- شكل (٣-٢) نموذج (Mittroff & Pearson, 1993)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع (الحملوي، 1997)

تعتبر هذه المراحل أساسية في فهم كيفية تعامل المنظمات مع الأزمات منذ بدايتها وحتى استعادة الوضع الطبيعي، وكذلك كيفية تفاعل المنظمات مع الأزمات والطرق الفعالة لتحسين استجابات المستقبل. سيتم تحليل كل مرحلة بعمق لفهم الآليات والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في مواجهة الأزمات وتجاوزها بنجاح. لذلك، سيتم التطرق لشرح المراحل الخمس لإدارة الأزمات كما يصفها الحملوي (1997):

#### • أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار

تُصدر الأزمات قبل وقوعها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومستمرة ومتكررة، ومن الضروري أن يظل مديرو الأزمات في حالة يقظة لهذه التحذيرات. غالبًا ما تنشأ الأزمات نتيجة لتجاهل هذه الإشارات. يُعد مستوى الوعي لدى الإدارة أساسيًا في تحديد كيفية تعاملها مع الأزمات، وأي الأزمات سيكون محل اهتمامها، وكيفية الاستجابة للإشارات التحذيرية. تميل المنظمات التي تفتقر إلى ثقافة تنظيمية فعالة في إدارة الأزمات إلى تجاهل أو حتى قمع هذه الإشارات، وقد تعاقب الأفراد الذين يُحذرون من الأزمات المحتملة. هذه الثقة الزائدة قد تؤدي إلى اعتقاد خاطئ بأنهم محصنون ضد الأضرار. بالمقابل، تتمتع المنظمات المستعدة جيدًا للأزمات بحساسية كافية لالتقاط هذه الإشارات والتعامل معها بفعالية. يُلاحظ أيضًا أن نوع الإشارات التحذيرية يختلف باختلاف نوع الأزمة؛ فعلى سبيل المثال، قد تكون المطالب المالية للعمال مؤشرًا على احتمال وقوع إضرابات أو تخريب داخلي، بينما قد تشير زيادة الأعطال على احتمال فشل المعدات.

#### • ثانيًا: الاستعداد والوقاية

ينبغي للمنظمات توفير أساليب ووسائل وقائية تساعد على محاولة تجنب وقوع الأزمات. هذه الأساليب والوسائل يجب أن تعمل كأجهزة استشعار لأية علامات ضعف قد تؤدي إلى حدوث أزمات. مع أنه من المستحيل منع جميع الأزمات بشكل كامل، إلا أن النظام الوقائي يمكن أن يساهم في منع تفاقم أو انتشار الأزمة داخل المنظمة. وفي حال لم تتمكن المنظمة من منع الأزمة، فمن الضروري أن تكون مستعدة لمواجهتها من خلال إعداد خطط وسيناريوهات ملائمة للتعامل مع الأزمة وتقليل المخاطر.

### • ثالثاً: احتواء الأضرار أو الحد منها

تركز المنظمة على احتواء تأثيرات الأزمة ومعالجتها، وتُعد وظيفة أساسية في إدارة الأزمات تهدف بشكل أساسي إلى تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن. تعتمد فعالية وكفاءة هذه المرحلة بشكل كبير على كيفية الاستعداد والتحضير المسبق لمواجهة الأزمة، ومن الضروري عزل الأزمة لمنع انتشارها داخل المنظمة. كما يجب على المديرين التفرغ الكامل للتعامل مع الأزمة، وترك العمليات العادية والقرارات الروتينية للأشخاص الذين يمكن تفويضهم بهذه المهام.

### • رابعاً: استعادة النشاط:

يجب أن تضع المنظمات خطاً طويلاً وقصيرة الأجل لإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة ولاستعادة مستويات النشاط السابقة، وتُمثل هذه المرحلة جزءاً من عملية الترميم للأضرار التي وقعت. لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية استعادة التوازن، هناك ثلاث اعتبارات أساسية يجب مراعاتها:

أ- الرغبة والحرص على إعادة التوازن: يجب أن تظهر المنظمة استعداداً ورغبة قوية في استعادة الاستقرار والتوازن بعد الأزمة.

ب- المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن: من الضروري تحديد الأهداف بوضوح وفهم الخطوات اللازمة والإجراءات الأساسية لتحقيق الاستقرار والتعافي.

ت- القدرة على إنجاز فعاليات مرحلة إعادة التوازن: يتطلب هذا الجانب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة، بالإضافة إلى موارد كافية ودعم مالي لتنفيذ الخطوات بفعالية.

غالباً ما ترتكب المنظمات المتأثرة بالأزمات خطأً بالغاً بالتركيز بشكل مفرط على العمليات الداخلية وإهمال تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو الاهتمام بهذا الجانب في وقت متأخر جداً.

### • خامساً: التعلم

تعتبر مرحلة التعلم من الأزمات ضرورية لتطوير استراتيجيات فعالة لأنها تشمل استخلاص الدروس من تجارب المنظمة السابقة ومن تجارب منظمات أخرى مرت بأزمات مشابهة، هذه الدروس تُمكن المنظمة من تحسين استجاباتها المستقبلية للأزمات. ومع ذلك، تتجنب العديد من المنظمات الانخراط الكامل في هذه المرحلة بسبب الاعتقاد الخاطئ بأن تحليل الماضي يعني إعادة فتح الجراح التي شُفيت. غالباً ما تركز معظم المنظمات جهودها ومواردها على مرحلة احتواء الأزمة، وقد يخصص البعض الوقت والمعدات والموارد البشرية للتحضير للأزمة والتخطيط لاستعادة النشاط. ومع ذلك، فإن القليل منها يستثمر في كشف الإشارات التحذيرية للأزمات. أقل من ذلك بكثير هم الذين يقومون بمراجعة الدروس المستفادة من أزمات سابقة للتعلم منها. هذا يعني أن فرصة تعزيز القدرة على الصمود أمام الأزمات في المستقبل قد تُفوت بسبب عدم الاهتمام بالتعلم الفعال من الأزمات السابقة.

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، حيث تم تقسيم الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية، حيث تتناول المجموعة الأولى الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية ومتغيرات أخرى. بينما تتناول المجموعة الثانية الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات وتأثيرها على المتغيرات الأخرى. أما المجموعة الثالثة، فتركز على الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

## المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.

1. أجرى العدوان والمناصرة (2023) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في التوجه الريادي في البنوك التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها في التوجه الريادي بأبعاده في البنوك التجارية الأردنية، واعتمدت على المنهج الوصفي الكمي التحليلي. شملت الدراسة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية بعينة بلغت 282 مفردة، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على التوجه الريادي، بما في ذلك التوجه الاستقلالي، الاستباقي، الإبداعي، وتحمل المخاطرة والمنافسة. أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز القيادة التحويلية لدعم التوجه الريادي في البنوك.

2. أجرى الجبور والمعابطة (2023) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن: المناخ التنظيمي متغير وسيط".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الاندماج الوظيفي بأبعاده في الجامعات الرسمية في الأردن، مع اعتبار المناخ التنظيمي كمتغير وسيط. شملت الدراسة 360 عضو هيئة تدريس، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي يوسط بين القيادة التحويلية والاندماج الوظيفي، كما أن جميع أبعاد القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على الاندماج الوظيفي. وأظهرت الدراسة أن مستوى الاندماج الوظيفي في الجامعات كان مرتفعاً. توصي الدراسة بتعزيز قدرة الجامعات على تحفيز موظفيها وتشجيعهم على العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار.

3. أجرى مهيدات والسرحان (2022) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان - الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في العاصمة عمان - الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واشتملت على عينة من 160 فرداً من العاملين في هذه الشركات. أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة التحويلية تُقيم بدرجة مرتفعة، وأن لها تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء المؤسسي. أوصت الدراسة بتنمية روح الفريق وفهم مشاعر الموظفين، مع الالتزام بمبادئ المساواة وتكافؤ الفرص.

4. أجرى العلي وعفيشات (2021) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، وبلغت عينة الدراسة (346) مفردة. وتم الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات اللازمة. وقد أظهرت هذه الدراسة تأثيراً إيجابياً وذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (الدافعية الملهمة، الحفز الفكري، الاعتبارات الفردية) على التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة، باستثناء التأثير المثالي. استنتجت الدراسة توصيات من بينها الاستمرار في تطبيق مفهوم القيادة التحويلية وتفعيل أبعاد التأثير المثالي لتحسين الأداء الإداري في هذه الجامعات.

5. أجرى Ali, Imran Jinji, Piao, Muhammad Saleem Sumbal 2019 دراسة بعنوان "The Moderating Effect of Supervisor-Subordinate Guanxi on the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Effectiveness".

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية، وتقييم تأثير العلاقات الشخصية بين المشرفين والمرؤوسين في شركات صناعية بالصين، باستخدام المنهج الوصفي والاستبانة. شملت عينة الدراسة 222 شركة. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها علاقة إيجابية ومباشرة مع الفعالية التنظيمية، وأن دور المشرف يؤثر إيجابياً على العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي ورضا العمل. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور المشرفين في بيئات العمل الصينية لتحسين فعالية القيادة التحويلية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

6. أجرى Baah & Addo (2019) دراسة بعنوان "Leadership in the safety sense: where does perceived organizational support fit?".

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير أنماط القيادة التحويلية والتبادلية على سلوكيات السلامة لدى الموظفين ودور الدعم التنظيمي كوسيط. شملت الدراسة 264 مهندساً وفنياً في قطاع نقل الطاقة بغانا، واعتمدت على نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على سلوكيات السلامة، وأكدت أهمية الدعم التنظيمي كوسيط في تعزيز هذا التأثير. أوصت الدراسة بتبني القادة لسلوكيات القيادة التحويلية وتقديم الدعم التنظيمي للموظفين لتحسين سلوكيات السلامة.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.

7. أجرى محمود والديب (2023) دراسة بعنوان "تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على إدارة الأزمات في جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين، وفحص الفروق الإحصائية لتأثير تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على إدارة الأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على 200 أكاديمي وإداري. أظهرت النتائج أن القيادة الموجهة بالجودة الشاملة، تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على العميل، والتغذية الراجعة، تؤثر بشكل إحصائي على إدارة الأزمات في الجامعة. ولم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة. أوصت الدراسة بمتابعة متطلبات الجودة، وتعزيز جودة الخدمات، وتمكين الكوادر.

8. أجرى العبود والعوامل (2023) دراسة بعنوان "أثر القوة التنظيمية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية السلط الكبرى".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القوة التنظيمية بأبعادها على إدارة الأزمات في بلدية السلط الكبرى من وجهة نظر الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على 229 موظفاً. أظهرت النتائج أن القوة التنظيمية تؤثر بشكل إحصائي على مراحل إدارة الأزمات. حصل بعد قوة السلطة على أعلى تقدير، بينما كان بعد قوة المكافأة الأدنى. كما أظهرت الدراسة أن مراحل إدارة الأزمات كانت مرتفعة، وتوقفت مرحلة احتواء الأزمة بعد حدوثها، تليها مرحلة الإنذار. أوصت الدراسة بتحسين القوة التنظيمية، تقديم المكافآت، تقييم مؤشرات الأزمات دورياً، وإنشاء مكتب متخصص في إدارة الأزمات مع تدريب فعال للموارد البشرية.



9. أجرى الزغول والهوراري (2022) دراسة بعنوان "أثر الرشاقة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة الأردنية بإقليم الشمال. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من 185 موظفاً في الإدارة العليا والوسطى. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي بين الرشاقة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، حيث كانت "التكنولوجيا" الأكثر أهمية بين مكونات الرشاقة الاستراتيجية.

10. أجرى حداد والساعد (2022) دراسة بعنوان "أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية في العاصمة عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 100 فرد. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على نجاح مراحل إدارة الأزمات، مثل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الوقاية، احتواء الأضرار، واستعادة الخسائر. أوصت الدراسة بتفويض السلطة بفعالية، تطوير المرؤوسين، وتعزيز التفاعل بنزاهة، مع التركيز على تدريب الفريق وتحديد أدوار كل فرد بوضوح.

11. أجرى wang (2020) دراسة بعنوان "Research on the Crisis Management Problems and Countermeasures of Colleges and Universities in Micro Age".

هدفت الدراسة إلى استكشاف أوجه القصور في إدارة الأزمات في الجامعات والكليات في عصر المعلوماتية، واقتراح حلول لتحسين هذه الإدارة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بتحليل الأدبيات والدراسات عبر قواعد البيانات العالمية. توصلت الدراسة إلى ضرورة تحديث استراتيجيات إدارة الأزمات لمواجهة تحديات العصر الرقمي، مثل تأثير وسائل الإعلام الاجتماعية وسرعة انتشار المعلومات. أوصت بتطوير آليات الرصد والتواصل الفعال مع الطلاب وتحسين القدرة على التفاعل وإدارة الرأي العام خلال الأزمات.

12. أجرى Maisoon Abo-Murad, Abdullah AL-Khrabsheh (2019) دراسة بعنوان "Turnover Culture and Crisis Management: Insights from Malaysian Hotel Industry".

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير ثقافة الدوران الوظيفي على ممارسات إدارة الأزمات في فنادق ماليزيا. اعتمدت على المنهج الاستكشافي، وشملت عينة مكونة من 25 مفردة تمثل الفنادق والمشرعين والمسؤولين الحكوميين، حيث تم جمع البيانات عبر المقابلات المعمقة. توصلت الدراسة إلى أن الفنادق الماليزية تواجه مجموعة واسعة من الأزمات، لكنها تقتصر على إدارة الأزمات الاستباقية. كما أظهرت أن ثقافة الدوران تعيق تبني ممارسات إدارة الأزمات الشاملة، ونقص الوعي بتأثيرها. أوصت الدراسة بفهم أعمق لتأثير ثقافة الدوران وضرورة تطوير نهج منظم لإدارة الأزمات في صناعة الفنادق.

المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

13. دراسة عابدين وخاطر (2023) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، وتم تطبيقها على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي، وشملت مجتمع الدراسة العاملين في الشركة، حيث بلغت عينة الدراسة 282 مفردة. تم جمع المعلومات والبيانات اللازمة عبر قائمة الاستقصاء. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات.



وأظهرت النتائج أن بعد الاستثارة الفكرية يمتلك أكبر تأثير في إدارة الأزمات، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم التأثير المثالي، وأخيراً الاعتبارات الفردية.

14. أجرى الخطابية وأبو العلا (2022) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات، واستقصاء العلاقة بينهما لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان. اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة مكونة من 334 معلماً ومعلمة. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير درجة ممارسة القيادة التحويلية بالنسبة لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما أظهر المؤهل العلمي فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقدير تطبيق إدارة الأزمات. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الأزمات. أوصت الدراسة بضرورة استمرار ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وتعزيز تمكين المعلمين وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات.

15. أجرى الهاجري والعضايلة (2021) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في مرحلة إدارة الأزمة، بوجود اليقظة الاستراتيجية، متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية القطرية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية في مراحل إدارة الأزمة، مع اعتبار اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من 460 مفردة من جميع المديرين ومساعديهم في وزارة الداخلية القطرية. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى القيادة التحويلية واليقظة الاستراتيجية ومراحل إدارة الأزمات من وجهة نظر المشاركين، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية واليقظة الاستراتيجية في مراحل إدارة الأزمات. كما أكدت الدراسة على تأثير القيادة التحويلية على مراحل إدارة الأزمات مع وجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط. أوصت الدراسة بضرورة الحفاظ على نمط القيادة التحويلية وتطبيق إدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية، مع التركيز على الاستعداد للأزمات من خلال التعرف على مصادرها وجمع المعلومات ذات الصلة.

16. أجرى السواعير وبدح (2021) دراسة بعنوان "القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات، وكذلك الفروق بناءً على الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. اعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي وشملت عينة من 175 موظفًا من مجتمع يتكون من 948 موظفًا. أظهرت النتائج أن تقديرات ممارسة القيادة التحويلية وإدارة الأزمات كانت عالية، مع عدم وجود فروق دالة إحصائية بناءً على الجنس وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق دالة لصالح حاملي الدراسات العليا. أوصت الدراسة بزيادة ممارسة القيادة التحويلية وتعزيز الممارسة في إدارة الأزمات، خاصة في التخطيط.

17. أجرى خرايشة والخصاونة (2020) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت مجتمع الدراسة الإدارة العليا والوسطى في الجامعات الحكومية، والذي بلغ عددهم 622 موظفًا.

تكونت عينة الدراسة من 280 مفردة، وتم جمع البيانات عبر استبانة. أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية واستراتيجيات إدارة الأزمات تتوافر بدرجة متوسطة في الجامعات المشمولة في الدراسة. كما تبين وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة التحويلية، مثل الاعتبارات الفردية، والتحفيز الإلهامي، والتأثير المثالي، على استراتيجيات إدارة الأزمات. ومع ذلك، لم تثبت النتائج معنوية تأثير الاستشارة الفكرية في استراتيجيات إدارة الأزمات.

**18. أجرى خصاونة وعبابنه (2020) دراسة بعنوان "أثر ممارسة القيادة التحويلية في أداء فريق العمل باستخدام تماسك الفريق كعامل وسيط: بلدية إربد الكبرى كحالة دراسية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها في أداء فريق العمل، باستخدام تماسك الفريق كمتغير وسيط في بلدية إربد الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت مجتمع الدراسة جميع العاملين في البلدية، حيث بلغت عينة الدراسة 250 مفردة، وتم جمع البيانات عبر استبانة. أظهرت النتائج مستوى متوسط لأبعاد القيادة التحويلية، مع أعلى مستوى لبعد التأثير المثالي وأدنى مستوى لبعد التحفيز الفكري. كما كان مستوى تماسك الفريق متوسطاً، حيث كان أعلى مستوى لبعد الاتصال وأدنى مستوى لإدارة الأزمات. ووجدت الدراسة تأثيراً مباشراً ذا دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على أداء فريق العمل، مع تأثير للقيادة التحويلية على تماسك الفريق. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز مفهوم تماسك الفريق وتقدير أبعاد القيادة التحويلية، وتوفير دورات تدريبية لتعزيز الوعي بأهمية إدارة فريق العمل، بالإضافة إلى اعتماد قادة فرق العمل الذين يتمتعون بصفات القيادة التحويلية لتحفيز أعضاء الفريق وتطوير قدراتهم الإبداعية.

**19. دراسة الهميسات والنشابشة (2020) دراسة بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات في الأردن".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت مجتمع الدراسة الإداريين في شركات زين وأورانج وأمنية، وتم اختيار عينة عشوائية من 183 مديراً، واسترجعت 97 استبانة، كانت 80 منها صالحة للتحليل. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات، وتأثير إيجابي لها على المرونة الاستراتيجية، وتأثير إيجابي للمرونة الاستراتيجية (السوقية، الإنتاجية، المعرفية) على إدارة الأزمات. اختتمت الدراسة بتوصيات تشمل ضرورة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات لتعزيز روح التطور والإبداع، وضع نظام عادل للحوافز، توفير آليات لتحفيز الموظفين، وتشجيعهم على مراقبة التغييرات في البيئة المحيطة.

**20. أجرى أبو رمان والفران (2019) دراسة بعنوان "أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف".**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وأساليب إدارة الأزمات من وجهة نظر القادة الأكاديميين في جامعة الطائف، والتعرف على أثر القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت جميع القادة الأكاديميين في الجامعة خلال العام الجامعي 2018م، وبلغت عينة الدراسة 123 مفردة. تم جمع البيانات من خلال استبانة. أظهرت النتائج توفر أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، وارتفاع مستوى تطبيق أساليب إدارة الأزمات باستثناء أسلوب الهروب الذي كان بمستوى متوسط. كما وجدت الدراسة تأثيراً معنوياً إيجابياً لأبعاد القيادة التحويلية على أساليب المواجهة والاحتواء، وتأثيراً معنوياً سلبياً على أسلوب الهروب.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تمت مراجعة العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع البحث الحالي حول دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات. تتركز هذه الدراسات في الفترة من 2019 إلى 2023، مما يظهر حدوثها، ومناسبتها ومواكبتها للفترة الزمنية التي ستمت بها الدراسة الحالية ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستعرض الآتي:

#### • من حيث أداة الدراسة :

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة، حيث استخدمت أغلب الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

#### • من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كدراسة (العدوان والمناصرة، 2023)، ودراسة (الجور والمعايطة، 2023)، ودراسة (علي وعفيشات، 2021)، ودراسة (محمود والديب، 2023)، ودراسة (العبود والعوامل، 2023)، ودراسة (الزغول والهوارى، 2022)، ودراسة (حداد والساعد، 2022)، ودراسة (الهاجري والعضايلة، 2021)، ودراسة (خرايشة والخصاونة، 2020)، ودراسة (خصاونة وعبابنه، 2020)، ودراسة (الهميسات والبشاشة، 2020)، ودراسة (wang, 2020) ودراسة (أبو رمان والفران، 2019)، ودراسة (Ali, Imran Jinji, Piao, Muhammad Saleem) (Sumbal, 2019).

واختلفت مع دراسة (مهيدات والسرحدان، 2022) في استخدامها المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (عابدين وخاطر، 2023) في استخدامها المنهج الاستنباطي، ودراسة (الخطابية وأبو العلا، 2022) في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (السوايعر وبدح، 2021) في استخدامها المنهج الوصفي الارتباطي، ودراسة (Maison Abo-Murad, Abdullah AL-) (Khrabsheh, 2019) في استخدامها المنهج الاستكشافي، ودراسة (Ado&Baah, 2019) في استخدامها نمذجة المعادلة الهيكلية.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تقدم الدراسات السابقة أساساً نظرياً قوياً يدعم العلاقة بين القيادة التحويلية وفعالية إدارة الأزمات، مما يعزز أهمية البحث في هذا المجال.
  - أظهرت الدراسات السابقة وجود اتفاق كبير حول أبعاد القيادة التحويلية التي تتمثل في (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)، وقد اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على تلك الأبعاد لقياس القيادة التحويلية.
  - أكدت معظم الدراسات السابقة إلى أن أبعاد إدارة الأزمات تتمثل في (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وهي تلك الأبعاد التي ستستند عليها الباحثة في الدراسة الحالية.
  - تظهر الدراسات السابقة تنوعاً في السياقات والمجالات، مما يسمح بفهم أوسع لكيفية تأثير القيادة التحويلية في بيئات مختلفة.
- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

– الفجوة البحثية: يمكن للدراسة الحالية سد الفجوات الموجودة في البحوث السابقة، خاصةً فيما يتعلق بتطبيق نموذج القيادة التحويلية في مكان تطبيق الدراسة وزارة الصحة بمحافظة جدة.

- التحديث والتطوير: تقدم الدراسة الحالية تحدياً وتطويراً للمعرفة في مجال القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، بمراعاة التحديات والتغيرات الحديثة.
- المتغيرات المحلية: تعتمد الدراسة الحالية على متغيرات محلية محددة متعلقة بالسياق الجغرافي والثقافي في المملكة العربية السعودية، مما يجعلها أكثر تخصصاً للظروف المحلية.
- التركيز الجغرافي والمؤسسي: تتناول الدراسة الحالية بشكل خاص وزارة الصحة بمحافظة جدة، مما يضيف أبعاداً جديدة لسياق التطبيق ويعزز فهم التأثير المحتمل للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية حول دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة:

#### دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات:

- أظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التحويلية فسرت حوالي 79.2% من التغير في فاعلية إدارة الأزمات. هذا يعكس وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.
- الأبعاد التي كان لها دور إيجابي هي: التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، والتمكين، مما يعني أن هذه الأبعاد تسهم بشكل مباشر في تحسين إدارة الأزمات.
- أما بعد الاعتبار الفردي فقد كان له دور سلبي في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، ما يشير إلى أن التركيز الزائد على الفرد قد لا يكون مفيداً في حالات إدارة الأزمات.
- بعد التحفيز الإلهامي لم يكن له دور معنوي في التأثير على إدارة الأزمات، مما قد يدل على أنه ليس محوراً حاسماً في هذا السياق.

#### مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة:

- أظهرت النتائج أن جميع أبعاد القيادة التحويلية كانت متوفرة بمستويات مرتفعة ما عدا بعد الاعتبار الفردي الذي كان متوفراً بدرجة متوسطة.
- حصل بعد التأثير المثالي على أعلى متوسط حسابي (3.80) وهو ما يدل على أن هذا البعد يحظى باهتمام كبير في الوزارة.
- بينما كان بعد الاعتبار الفردي هو الأقل توافراً (3.34)، مما يشير إلى أن الاهتمام بالأفراد في الوزارة قد يحتاج إلى مزيد من التحسين.
- عموماً، كان متوسط توفر أبعاد القيادة التحويلية ككل لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة 3.57، مما يدل على أن مستوى القيادة التحويلية في الوزارة كان مرتفعاً.

### مدى توفر أبعاد إدارة الأزمات لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة:

- توفرت أبعاد إدارة الأزمات بمستويات مرتفعة، حيث حصل بعد احتواء الأضرار على أعلى درجة (3.91)، مما يشير إلى أن الوزارة تُولي اهتمامًا كبيرًا لضمان السيطرة على الأزمات ومنع تفاقمها.
- بينما حصل بعد استعادة النشاط على أقل درجة (3.73)، مما يعني أن الوزارة قد تحتاج إلى تطوير إجراءات استعادة العمل بشكل أكثر فعالية بعد انتهاء الأزمات.
- عمومًا، كان متوسط توفر أبعاد إدارة الأزمات ككل لدى الموظفين في وزارة الصحة بمحافظة جدة 3.80، مما يدل على أن الوزارة تتمتع بنظام قوي لإدارة الأزمات، لكن يمكن تحسين بعض الجوانب.

### وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفر أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات حسب المتغيرات الديموغرافية:

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى للجنس أو طبيعة الوظيفة.

- **حسب العمر:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، حيث تقل وجهات النظر حول توفر الأبعاد كلما زاد العمر. يمكن تفسير هذه الفروق بأن الأفراد الأصغر سنًا يكونون غالبًا أكثر انفتاحًا وتقبلًا للمفاهيم الجديدة، مثل القيادة التحويلية، ولديهم حماس أكبر لتطبيقها. في المقابل، الأفراد الأكبر سنًا قد يميلون إلى التمسك بالأساليب التقليدية في القيادة وإدارة الأزمات ويكونون أقل تأثرًا بالأفكار والممارسات الحديثة التي تنطوي على مخاطر أو تغيير كبير.
- **حسب المؤهل العلمي:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث تقل وجهات النظر كلما زاد المؤهل. يمكن تفسير هذه الفروق بأن الأفراد الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى لديهم معرفة أعمق وفهم أوسع للمفاهيم المعقدة في القيادة وإدارة الأزمات. قد يكون لديهم مستوى أعلى من التوقعات تجاه الممارسات القيادية والإدارية التي ينبغي أن تُطبق، مما يؤدي إلى تقييم أكثر نقدية لتوفر تلك الأبعاد. بينما الأفراد الذين يحملون مؤهلات أقل قد يكون لديهم تصور أكثر إيجابية وواقعية حول الممارسات الحالية دون نقد حاد.
- **حسب سنوات الخبرة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث تقل وجهات النظر كلما زادت سنوات الخبرة. الأفراد ذوو الخبرة الأقل (خمس سنوات فأقل) قد يكونون أكثر مرونة وتقبلًا للأفكار والممارسات الحديثة في القيادة وإدارة الأزمات. في المقابل، الأفراد ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) قد يكون لديهم تحفظات أو مقاومة للتغيير بسبب تراكم الخبرات السابقة والميل إلى الاعتماد على الأساليب التقليدية التي أثبتت فعاليتها في الماضي. قد يرون أيضًا أن بعض ممارسات القيادة التحويلية غير واقعية أو صعبة التطبيق في بيئات العمل التقليدية. هذا يشير إلى أن تصورات الأفراد حول فعالية القيادة وإدارة الأزمات تتأثر بعوامل مثل السن والخبرة والتعليم، مما قد يتطلب استراتيجيات مخصصة للتطوير المهني حسب هذه الفروق.

## التوصيات:

توصي الباحثة وزارة الصحة بمحافظة جدة بعددٍ من التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، وتتمثل في التالي:

### تعزيز مفهوم التمكين داخل الوزارة:

نظرًا لأن التمكين كان له التأثير الأكبر على إدارة الأزمات، يوصى بتوسيع نطاق ممارسات التمكين من خلال زيادة تفويض السلطات وتشجيع الموظفين على اتخاذ المبادرات في الأوقات الحرجة. يتضمن ذلك تحسين أنظمة الاتصال وتوفير الموارد اللازمة للموظفين للتصرف بثقة واستقلالية أثناء الأزمات.

### تشجيع الاستئارة الفكرية بين الموظفين:

لتعزيز التفكير الابتكاري وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، يوصى بتوفير بيئة تشجع على الاستئارة الفكرية من خلال ورش عمل ودورات تدريبية تركز على تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي. هذا سيسهم في إيجاد حلول مبتكرة للأزمات وتحسين الأداء المؤسسي.

### تعميق التأثير المثالي للقادة:

يُوصى بتعزيز دور القادة كقدوة تحتذى في السلوك والقيم المهنية. يمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الشفافية والالتزام بالقيم المؤسسية، مما يسهم في زيادة الثقة والالتزام بين الموظفين ويساعدهم في مواجهة الأزمات بفعالية وكفاءة أعلى.

### إعادة تقييم أساليب التحفيز الإلهامي:

على الرغم من أن التحفيز الإلهامي لم يظهر تأثيرًا كبيرًا في الدراسة، إلا أن تحسينه يمكن أن يكون مفيدًا. يوصى بمراجعة أساليب التحفيز الحالية وملاءمتها بشكل أكبر مع بيئة العمل في إدارة الأزمات. يجب ربط التحفيز بالأهداف العملية والممارسات التي تعزز أداء الموظفين في الأوقات الحرجة.

### تطوير استراتيجيات التعامل مع الاعتبار الفردي:

نظرًا لأن الاعتبار الفردي كان له تأثير سلبي على إدارة الأزمات، يُوصى بإعادة النظر في كيفية تلبية الاحتياجات الفردية للموظفين أثناء الأزمات. ينبغي العمل على تحقيق توازن بين الاهتمام بالاحتياجات الفردية وبين الأهداف الجماعية، من خلال سياسات إدارة مرنة تحافظ على الانسجام بين الفريق وتضمن الأداء الفعّال.

### تحسين إجراءات استعادة النشاط بعد الأزمات:

نظرًا لأن استعادة النشاط كان من الأبعاد الأقل توافراً، توصي الدراسة بتعزيز خطط التعافي بعد الأزمات من خلال وضع خطط متكاملة تضمن العودة السريعة والفعّالة للعمل. يمكن تحقيق ذلك عبر تطوير أنظمة اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وتحديد آليات واضحة لتقييم الاحتياجات بعد الأزمات.

### تقديم برامج تدريبية متخصصة حسب الخبرة والمؤهل العلمي:

نظرًا لوجود فروق دالة إحصائية حسب العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، يُوصى بتطوير برامج تدريبية مخصصة تستهدف كل فئة من هذه الفئات. يجب أن تركز هذه البرامج على تعزيز مرونة التفكير وتقبل التغيير، خاصة بالنسبة للأفراد الأكبر سنًا وذوي الخبرة الطويلة، وتطوير مهارات القيادة الحديثة لدى الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية.

### المراجع:

- أبو رمان، جمانة بشير، والصريرة، أكثم عبد المجيد مسلم. (2015). دور ممارسة القيادة التحولية في تحقيق نهج شامل لإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- أبو رمان، جمانة بشير، والفران، عبير كامل. (2019). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحولية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف. مجلة المنارة للبحوث والدراسات، 25(4)، 253-280.
- احمد، عرفات صلاح شعبان. (2013). القيادة التحولية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 23(79)، 163-101.
- أحمد، عرفات صلاح شعبان. (2013). القيادة التحولية والابتكار لدى الموظفين: دور التمكين الهيكلي والتمكين النفسي كمتغيرات وسيطة. المجلة المصرية للدراسات النفسية، 23(79)، 163-101.
- الأعرجي، عاصم محمد حسين، ودقاسمة، مأمون أحمد. (2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. الإدارة العامة، 39(773)، 4-809.
- آل ياسين، سرمد غانم صالح، والهاشمي، شيماء محمد صالح. (2018). دور القيادة التحولية في إطفاء بعض السلوكيات غير المرغوبة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في نينوي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 8(3)، 57-80.
- الباز، عفاف محمد. (2002). دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات. مجلة النهضة، 3(11)، 54-82.
- برادعي، بسبوني. (2010). تنمية مهارات المديرين للوصول للعالمية. القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- برباوي، كمال، وقناشي، أمنة. (2019). علاقة القيادة التحولية بالولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 10(10)، 559-572.
- البرناوي، هارون بن داود بكر، والزعبي، خالد يوسف محمد. (2012). أثر القيادة التحولية في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارات الحكومية في تبوك في المملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
- بوخدوني، وهيبه. (2014). دور القيادة التحولية في إدارة التغيير بمنظمات الأعمال. في المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، 1-30.



- الجبور، مشعل عودة عوض، والمعايطة، محمد فتحي. (2023). أثر القيادة التحويلية في الاندماج الوظيفي في الجامعات الرسمية في الأردن: المناخ التنظيمي متغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الحريري، رافدة. (2018). إدارة الضغوط والأزمات في المؤسسات المدرسية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحريري، محمد. (2010). إدارة الأزمات: المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- الحمد، فهاد بن معتاد. (2004). سلمان بن عبد العزيز نموذجاً للقائد التحويلي. الدارة، 30(2)، 13-43.
- الحملاوي، محمد رشاد، وشريف، منى صلاح الدين. (1997). إدارة الأزمات في الصناعة المصرية: دراسة تطبيقية. في المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الكوارث والأزمات، مج 3، القاهرة: وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 114-159.
- خرايشة، سليمان أحمد علي، والخصاونة، محمد منصور فواز. (2020). أثر القيادة التحويلية في استراتيجيات إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- خصاونة، عدي نضال محمد، وعبابنه، رائد إسماعيل. (2020). أثر ممارسة القيادة التحويلية في أداء فريق العمل باستخدام تماسك الفريق كعامل وسيط: بلدية إربد الكبرى كحالة دراسية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك.
- الخصيري، محسن أحمد محمود. (1989). إدارة الأزمات في مناخ اقتصادي عالمي متغير. الإدارة المالية، 18(1)، 5-23.
- الخصيري، محسن أحمد محمود. (1998). إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات. الإدارة المالية، 27(4)، 21-32.
- الخصيري، محسن أحمد محمود، وعبدالعال، جمال سيد. (1993). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري متكامل لحل الأزمات، كيف يتم التعامل مع الأزمات؟ التنمية الإدارية، 15(58)، 62-67.
- الخطابية، صباح محمد منذر صالح، وأبو العلاء، ليلي محمد حسني. (2022). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر المعلمين في لواء وادي السير بالعاصمة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- رشيد، مازن بن فارس. (2003). الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. مجلة البحوث التجارية، 25(2)، 465-500.
- الرقب، أحمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الروسان، محمد، والمعايطة، رقية. (2008). القيادة التحويلية. رسالة المعلم، 46(4)، 59-63.
- رؤية السعودية 2030. (n.d). الصفحة الرئيسية. تم استرجاعه من <http://www.vision2030.gov.sa/ar/>



- زنداح، سامي و فائق صالح، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2016). أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية - قطاع غزة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (2)، 47-65.
- سعد، محمد علي عبد الحميد علي. (2017). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري للعاملين من خلال توسيط التمكين النفسي: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة المنصورة. مجلة البحوث الإدارية، (1)35، 91-186.
- سليمان، عواطف. (2017). دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة حالة الشركة الوطنية سوناطراك مديرية الصيانة، بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، (48)، 63-80.
- السواعير، حمزة نايف خلف، وبدح، أحمد محمد أحمد. (2021). القيادة التحويلية لدى مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم الأردنية وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- شرارة، مشتاق عبد الرضا. (2016). البحث العلمي: مفاهيم وتطبيقات (الطبعة الأولى). بغداد: صفر واحد للطباعة والإعلان.
- شرفة، إلياس، وبوطغان، ليلي. (2018). إدارة الأزمات: الأساليب والمعوقات. مجلة تاريخ العلوم، (11)، 23-32.
- الشعلان، فهد بن أحمد، والمالكي، عبد الحفيظ بن عبد الله. (2012). إدارة الأزمات الأسس، المراحل، الآليات. مجلة البحوث الأمنية، (52)21، 277-297.
- صالح، محمد عبد الله حسين. (2024). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، (63)، 530-538.
- عابدين، محمد صلاح الدين صابر حسن، وخاطر سامح أحمد فتحي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.
- عباس، جمال، وشهاب، مها. (2019). مناهج وأساليب البحث العلمي (الطبعة الأولى). القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح. (2014). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (6)، 65-122.
- عبوي، زيد. (2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- العبيدي، نماء. (2002). الأساليب القيادية لإدارة الأزمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، العراق.
- عتيق، عائشة. (2013). استراتيجية إدارة الأزمات. دراسات استراتيجية، (18)، 127-146.
- العدوان، بندر فايز سليمان، والمناصرة، إكسمري عامر محمد. (2023). أثر القيادة التحويلية في التوجه الزبدي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- العلي، خير الله محمود، وعفشيات، تيسير محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العمد، مجد مروان عبد الرحيم. (2020). أثر إدارة الاتصالات الإدارية في إدارة الأزمات: إدارة المعرفة متغيرا وسيطا: دراسة ميدانية في المؤسسات الصحفية الأردنية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (44)، 287-342.
- فرحي، تقيية. (2016). إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة: دراسة مفاهيمية نقدية. دراسات، (45)، 165-178.
- فؤاد، جمال حسن. (2005). القيادة التحويلية: مفهوم جديد للقيادة. إدارة الأعمال، (109)، 14-17.
- فؤاد، عبد الخالق، وصميذة، خالد قدرى إبراهيم. (1999). تفعيل دور القيادات التحويلية واتخاذ القرار التربوي في ضوء ثورة المعلومات. في المؤتمر التربوي الثالث: المعلوماتية واتخاذ القرار التربوي في عالم كوني سريع التغير، الإسماعيلية: كلية التربية، جامعة قناة السويس، 58-89.
- القحطاني، سالم، العامري، أحمد، آل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (2013). منهج البحث في العلوم السلوكية (الطبعة الرابعة). الرياض: كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- القحطاني، سالم، العامري، أحمد، آل مذهب، معدي، والعمر، بدران. (2020). منهج البحث في العلوم السلوكية (الطبعة الخامسة). الرياض: كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.
- القيادة التحويلية لولي العهد محمد بن سلمان والإصلاح في المملكة العربية السعودية. (2018، 26 أكتوبر). GradesFixer. تم الاسترجاع في 28 أبريل 2024، من <https://gradesfixer.com/free-essay-examples/the-transformative-//:https/leadership-of-crown-prince-mohammed-bin-salman-and-the-reformation-in-saudi-arabia>
- الكيلاني، عادل عبد الله. (2016). القيادة التحويلية والتغيير. مجلة اتحاد المصارف العربية، (433)، 102-105.
- الكيلاني، عادل عبد الله. (2016). القيادة التحويلية والتغيير. مجلة اتحاد المصارف العربية، (10243)، 102-105.
- لبزة، عبد الغاني، وسميرة صالح. (2021). أثر تبني أبعاد القيادة التحويلية لتحقيق تمكين العاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة بونا لمشروبات الغازية عنابة. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، 6(عدد خاص)، 376-394.
- محبوبة، قصي. (2010). القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ (ط1). عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- المنذري، فايزة بنت ناصر. (2003). متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس، مسقط.
- مهيدات، محمد محمود محسن، والسرحان، عطا الله فهد. (2022). أثر القيادة التحويلية على تميز الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العاصمة عمان - الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

النباينة، بسمة إسماعيل، والخشالي، شاكر جار الله محمود. (2019). أثر القيادة التحويلية في جودة حياة العمل: المرونة المنظمية كمتغير وسيط في الخطوط الجوية الملكية الأردنية والشركات التابعة لها (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

الهاجري، محمد عبد الله جبر المخضبه، والعضايلة، علي بن محمد عمر. (2021). أثر القيادة التحويلية في مرحلة إدارة الأزمة، بوجود اليقظة الاستراتيجية، متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية القطرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

هارون، فرغلي. (2016). إدارة الأزمات في المؤسسات. الوعي الإسلامي، 53(614)، 40-42.

الهميسات، إيثار خلف إبراهيم، والبشاشة، سامر عبد المحيد هزيم. (2020). أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

وزارة الصحة السعودية. (2024، 5 مايو). مأخوذة من [www.moh.gov.sa/](https://www.moh.gov.sa/).

#### المراجع الأجنبية:

Abdullah, Murad, Ali, Imran, Jinji, Piao & Sumbal, Muhammad. (2019). The moderating effect of supervisor-subordinate guanxi on the relationship between transformational leadership and organizational effectiveness. Journal of East-West Business. <https://doi.org/10.1080/10669868.2019.1692987>

Abo-Murad, Maisoon & AL-Khrabsheh, Abdulah. (2019). Turnover Culture and Crisis Management :Insights from Malaysian Hotel Industry. Academy of Strategic Management Journal, 18.14-1 , (2)

Addo & Baah. (2019). Leadership in the safety sense :where does perceived organisational support fit? Journal of Management Development, 39.79-62 , (1)

Mitroff, I. I & Anagnos, G. (2000). Managing crises before they happen :What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM.

Wang, L. (2020). The Crisis Management Problems and Countermeasures of Colleges and Universities in Micro Age. Open Journal of Social Sciences, 8, 244-252. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.81017>

## “The Role of Transformational Leadership in Enhancing Crisis Management Effectiveness”

(A field study on employees at the Ministry of Health in Jeddah)

### Abstract:

This study aimed to identify the role of transformational leadership in enhancing the effectiveness of crisis management among employees of the Ministry of Health in Jeddah. It also aimed to identify the extent to which the dimensions of transformational leadership (idealized influence - inspirational motivation - intellectual stimulation - individualized consideration - empowerment) are present among the employees of the Ministry of Health in Jeddah, and to identify the extent to which the dimensions of crisis management (detecting warning signals - preparedness and prevention - damage containment - recovery - learning) are available among the employees of the Ministry of Health in Jeddah. Additionally, it aimed to uncover the statistically significant differences in the availability of the dimensions of transformational leadership and crisis management among employees of the Ministry of Health in Jeddah, which could be attributed to demographic variables (gender, age, educational qualification, job nature, years of experience). The researcher relied on the descriptive-analytical approach, and the study population consisted of all employees of the Ministry of Health in Jeddah, totaling 18,912 employees, from which 377 employees were selected as a sample for the study using the simple random sampling method. A questionnaire was used as a tool to collect study data, containing 59 statements, and it was distributed electronically and randomly to 377 employees. The data was statistically processed, and the results of the study showed that transformational leadership has a significant impact and a positive role in enhancing crisis management effectiveness in the Ministry of Health in Jeddah, where it was found that 79.2% of the variation in crisis management effectiveness can be explained by the dimensions of transformational leadership. Empowerment and intellectual stimulation had the greatest influence in improving crisis response, while individualized consideration showed a negative impact. Moreover, the results indicated the presence of statistically significant differences in the availability of transformational leadership and crisis management dimensions based on variables (age, educational qualification, and years of experience). The researcher presented several recommendations, including enhancing empowerment practices through delegation of authority and encouraging initiatives, fostering innovative thinking through workshops and training, strengthening the role of leaders as role models, improving inspirational motivation techniques to be more effective and linking them to practical procedures, and finally, reassessing the methods of addressing employees' individual needs to avoid negative impacts on group performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Crisis Management, Ministry of Health in Jeddah.