



Transformational leadership and its role in crisis management from the workers' point of view

An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the General Electric Power Transmission Company - Middle Euphrates

* M . Essam Mohamed Reda Shaker& M . M. Abbas Muhammad Hamied

^{a,b} Al-Israa National University - College of Administration and Economics - Department of Business Administration

Abstract

The research aims to identify the dimensions of transformational leadership and the role it plays in crisis management in business organizations from the point of view of employees, during a field study of a sample of employees in the General Electric Power Transmission Company - Middle Euphrates, and to achieve the main research goal, A questionnaire was designed and distributed to (102) individuals working within the surveyed company, at their various levels, and after answering and returning it according to the paragraphs and standards that were followed, It turned out that there were (7) of the questionnaires distributed that were not suitable for analysis and they were excluded so that the final total number of questionnaires suitable for statistical analysis was (95) questionnaires, and the program (Spss-24) was used for statistical analysis. The research found that there is a significant relationship between the dimensions of transformational leadership .And crisis management in the company that was the research sample, and the most prominent recommendations from the results contained in the research were: the necessity of real and effective attention in applying the transformational leadership style for the purpose of avoiding and containing the risks of sudden crises that happen to the organization.

Information

Received: 1/3/2024

Revised: 20/3/2024

Accepted: 1/4/ 2024

Published: 6/7/2024

:

Keywords:

transformational
leadership, crisis , crisis
management

* Corresponding author: E-mail addresses ^a [gmail.com essamriza8](mailto:essamriza8@gmail.com) & ^b abbasmohammedhamid778@gmail.com.

القيادة التحويلية ودورها في ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية – الفرات الأوسط

م . عصام محمد رضا شاكر^a ، م . م عباس محمد حميد^b

^{a,b} جامعة الاسراء الاهلية – كلية الادارة والاقتصاد – قسم ادارة الاعمال

الملخص

يهدف البحث الى التعرف على ابعاد القيادة التحويلية والدور الذي تلعبه في ادارة الازمات في منظمات الاعمال من وجهة نظر العاملين ، خلال دراسة ميدانية لعينة من العاملين " للشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية- فرع الفرات الأوسط ، ولتحقيق هدف البحث الرئيسي ، اذ تم تصميم استمارة استبيان وتم توزيعها على (102) من الافراد العاملين داخل الشركة المبحوثة ، وعلى مختلف مستوياتهم ، وبعد الاجابة عليها واعادتها وبحسب الفقرات والمقاييس التي اتبعت ، تبين ان هناك (7) من الاستثمارات الموزعة غير صالحة للتحليل وقد تم استبعادها ليكون العدد الكلي النهائي للاستثمارات الصالحة للتحليل الاحصائي (95) استبانة ، وتم استخدام برنامج (Spss-24) للتحليل الاحصائي ، اذ توصل البحث الى ان هناك علاقة ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة الازمات في الشركة عينة البحث ، وبرز ما تم التوصية من خلال النتائج التي وردت بالبحث كانت : ضرورة الاهتمام الحقيقي والفعال في تطبيق نمط القيادة التحويلية لغرض تلافي واحتماء مخاطر الازمات المفاجئة التي تحصل للمنظمة .

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية ، الازمة ، ادارة الازمات.

المقدمة

تستعرض ذلك ، اما المبحث الثالث سيتضمن الاطار العملي وفق طريقة اختبار الفرضيات البحثية الموضوعية من قبل الباحثان وفق اساليب احصائية واجرائية ، وفي نهاية المطاف سيعرض البحث مجموعة من ابرز النتائج والتوصيات التي توصل اليها الباحثان في عمله الحالي ، وكذلك سندون قائمة بالمصادر والمراجع العلمية التي اعتمدها الباحثان في الجانب النظري للبحث .

مشكلة الدراسة

تسلط المنظمات المعاصرة الضوء على نمط القيادة التحويلية ، ادراكاً منها بان القائد لديه نظرة ثابتة تؤثر على الافراد العاملين ويعززون من تحفيزهم واندفاعهم للعمل ، وتشجيعهم على الابداع لتكون المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية ، ولكن في المنظمات التي تتمسك بالعقلية القديمة وتتعامل مع موظفيها بالأسلوب البيروقراطي البحث فتتصر على اتخاذ قراراتها بصورة فردية بعيدة عن الواقع وخاصة اثناء مواجهة الازمات ، ولا تسعى الى تطوير مهارات الموارد البشرية واستغلال ابداعهم بما يصب في مصلحتها لتحقيق الاهداف المرسومة ، وتتخلص مشكلة البحث في التساؤلات الاتية :

1. ما هي سمات القيادة التحويلية في الميدان المبحوث؟
2. هل تتبنى المنظمة المبحوثة ابعاد القيادة التحويلية؟
3. هل هناك اهتمام من قبل المنظمة قيد البحث لطبيعة الازمات ومواجهتها؟
4. ما مستوى العلاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة الازمات في الميدان المبحوث؟

أهداف الدراسة:

يهدف البحث الحالي الى ما يلي :

1. التعرف على مستوى توافر القيادة التحويلية وابعادها في المنظمة المبحوثة.
2. تحديد مستوى الازمة ، وكيفية ادارتها وطرق مواجهتها.

تنشط المنظمات المعاصرة اليوم في ظل حالة من التطور السريع والتغيرات المستمرة ، اذ تتصف ظروفها بالمفاجئة ضمن البيئة الخارجية ، وهذا يؤدي الى فرض العديد من التحديات والصعوبات لها ، مما يؤثر على عملها والمخاطر التي ترافق تلك التحديات . اذ تعتبر القيادة التحويلية من اكثر انماط القيادة شهرةً في الوقت الحالي ، لأنها تنتهج سلوكيات خاصة في تحويل المنظمات ذات النمط التقليدي البيروقراطي الرتيب الى استخدام الاساليب الحديثة في فن قيادة الادارية، وكما هو معروف فإن نجاح المنظمات مرتبط بطريقة ادارة المورد البشري فيها ، لهذا تبرز الحاجة الى سلوكيات القيادة التحويلية من النوع الخاص الذي تتوافر فيها نوع القائد ذات رؤية مستدامة ، والسمات الشخصية الالهامية الابداعية في قيادة وتحفيز الافراد داخل المنظمة.

اما الازمة فتعد حقيقة لا بد من مواجهتها والتعامل معها حين حصولها ، وهنا يظهر دور العنصر البشري الفعال المتمثل بالقيادة صاحبة القرار الذي يستطيع الكشف عن ملاسبات هذه الازمة وايجاد الطرق والاساليب العملية للتخلص منها ، او الكشف عنها قبل حدوثها والعمل على تفادي تلك الازمات وما ينتج عنها من اثار سلبية ، فالقيادة التحويلية تعد من العناصر المهمة من ركائز ادارة الازمة والتي تعمل على تغيير الافراد وتحويلهم الى موظفون يحبون عملهم ويبدعون فيه وهي تركز بالدرجة الاساس على القيم والثقة والاخلاق بين مجموعات العمل داخل المنظمة ، وايضاً تحاول اشباع حاجات ورغبات العاملين ومعاملتهم بصورة اكثر انسانية من خلال الاهتمام في اوضاعهم الشخصية بشكل قريب جداً ، فهذا النوع من القيادة يمتلك الالهام والكاريزما والرؤية المستقبلية المبنية على المعرفة .

وسيقوم الباحثان بتقسيم البحث الى ثلاث مباحث : المبحث الاول اذ يتضمن الاطار المنهجي للبحث مبين المشكلة البحثية الرئيسية وكذلك الفرضيات التي يركز عليها البحث ، و المبحث الثاني سيتضمن الاطار النظري مبيناً اهم ما يدور حول متغيرات البحث وفق فقرات

3. معرفة دور القيادة التحويلية في ادارة الازمة من خلال اراء عينة البحث المختارة.
 4. تقييم التوصيات التي يمكن الاستعانة بها في مجال ادارة الازمات التي تواجه المنظمة المبحوثة والاستفادة من مهارات وابعاد القيادة التحويلية.
- اهمية الدراسة:**
يسعى البحث الحالي الى ما يلي:
1. ان موضوع ابعاد القيادة التحويلية وقدرتها على مواجهة الازمات لم يحظ باهتمام الباحثين من قبل بصورة واسعة على حد علم الباحثان.

فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة البحث الرئيسة ، تم صياغة الفرضيات الاتية :

- أ. الفرضية الرئيسة ومفادها (توجد علاقة ايجابية بين ابعاد القيادة التحويلية) التأثير المثالي، الدافعية الالهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردية، التمكين) وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة)، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية :
1. الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ايجابية بين التأثير المثالي وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة) .
2. الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ايجابية بين الدافعية الالهامية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة) .
3. الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ايجابية بين الاستثارة الفكرية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة) .
4. الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ايجابية بين الاعتبار الفردية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة) .
- الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ايجابية بين التمكين وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة) .

منهج البحث

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، اذ يعتبر هذا المنهج ملائم لطبيعة البحث.

حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية : تم انجاز البحث في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية - الفرات الاوسط.
2. الحدود الزمانية : تم انجاز البحث من الفترة (2024/1/25 الى 2024/3/12) .

الاساليب المستخدمة في البحث

لجأت الباحثين إلى استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة بقصد تحليل إجابات عينة الدراسة ممثلة بالآتي:

1. الوسط الحسابي.
2. الانحراف المعياري.
3. الاهمية النسبية لشدة الاجابة
4. معامل (الفا كرونباخ) للصدق والثبات

الإطار النظري

أولاً : القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي اثارته العديد من الخلافات بين رجال الفكر الاداري والباحثين، اذ تعتبر القيادة روح الادارة ونبضها ومن خلالها تستطيع المنظمة تحفيز عاملها واعطائها الدافع للوصول الى الاهداف المنشودة. وتعرف القيادة بانها القدرة على التحفيز والتأثير على الاخرين وجعلهم يساهمون في نجاح المنظمة التي يعملون بداخلها (Mcshance & Glimow,2005:46).

واشار اخرون بان القيادة هي عملية تحفيز لإبصال التصورات المستقبلية للمرؤوسين بهدف احداث عمليات التغيير التي تحدث داخل المنظمة (Bratton et al.,2005:9). وتعتبر القيادة التحويلية احدى النظريات الحديثة في القيادة وسنعرض ماهية القيادة التحويلية واهميتها وابعادها وخصائصها وكالتالي:

1. مفهوم القيادة التحويلية :

ان نظرية القيادة التحويلية تقوم على اساس تحفيز العاملين والتأثير عليهم وعلى القادة توفير المحفزات لاتباعهم لتنشيط ورفع روح المعنوية لديهم. وتعني القيادة التحويلية حسب وجه نظر (Rafferty & Griffin,2004:330) هي استخدام القائد الصفات الشخصية وعنصر الجاذبية ويحول نظم وانماط الاداء للأفراد الى مستوى اعلى . وعرف (Murphy,2005:131) على انها قدرة القائد على ايصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفزهم من خلال اظهار سلوكيات اخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق اهداف المنظمة وأشار (ابو عيد ، 2016 : 14) انها القيادة القادرة على توفير محفزات للموظفين لرفع الروح المعنوية أثارة افكارهم لايجاد سبل جديدة ومبتكرة لحل المشاكل التي تواجههم ، وكذلك اتجاه قيم العمل باعتبارها اهداف المنظمة الكاملة لأهدافهم الشخصية . وذكر (Bass,2015:22) ان القيادة التحويلية تتضمن قيادة التغيير، وقيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول للأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والفنية المتاحة . وعرفها (الشوابكة واخرون ، 2018 : 148) نمط في القيادة المعاصرة الذي يعمل فيها القائد على تحفيز العاملين من خلال

ت. وضع الرؤية في اطار عملي: وتعني الخروج من اطار الاجتماعات والاعمال اليومية المعتادة الى اعمال مهمة تعكس الرؤية بالشكل الذي يزيد من ولاء المرؤوسين للقادة.

ث. بناء الولاء والالتزام بالرؤية الموضوعية : ذلك من خلال تحفيز المرؤوسين لتبني الرؤية واعتبارها رؤيتهم الخاصة ودمج المرؤوسين في العمليات والاجراءات المكونة للرؤية ونشر الاحاديث والقصص والرموز التي تدعم بناء هذه الرؤية وذلك بهدف منح المرؤوسين الطاقة اللازمة لتحقيق رؤية المنظمة .

ونلاحظ مما سبق ذكره ان خصائص القيادة التحويلية تتركز على تحفيز وحشد العاملين ونقل رؤية القيادة التحويلية الى مرؤوسيه ومحاولة دمج العاملين في الاجراءات والاعمال التي تعكس رؤية القيادة بما يضمن ولائهم للمنظمة .

4. ابعاد القيادة التحويلية :

بعد الاطلاع على الادبيات السابقة في مجال القيادة فأنا لم نجد اتفاق محدد وجامع للباحثين والمهتمين حول ابعاد القيادة التحويلية ، اذ اضاف (Bass,2015: 77) نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية اعتمد من الباحثين عليه كنموذج للتطبيق (ارباب ، 2022: 109-110) و (المحمادي، 2021: 450) يتضمن الابعاد الآتية:

أ. التأثير المثالي : يسميها البعض (الجاذبية) ويتطلب مباد الجاذبية ان يشترك القائد في ادارة المخاطر، ويؤكد (Barbuto,2006:56) على ان التأثير المثالي هو قدرة القائد على كسب ثقة واعجاب واحترام التابعين ، اذ يقوم التابعين بتأثير بطريقة عمل القائد ومطواعة كل مطالبه ، والقائد التحويلي المنصف سوف يظهر نوعاً من القوة والثقة العالية بالنفس وقدرته على زرع الطمأنينة في نفوس اتباعه (Hughes,2014:8).

ب. الدافعية (الالهام) : قدرة القائد على ايصال توقعات الاداء العالية الى الاخرين واستخدام الرموز لتكثيف الجهود والتعبير عن الاهداف الاساسية بطرق بسيطة ، (افوليو ، 2003 : 73) فالقيادة رمزا حقيقياً لتوجيه الجهود وزيادة الادراك المطلوب من الاهداف وسبل تحقيقها بنجاح .

ت. الاستثارة الفكرية : اذ تعمل القيادة على اثاره العاملين وتحفيز جهودهم بطرق واساليب ابداعية جديدة قبل الاقدام على اي ممارسة او تصرف ، وعمل على تطوير طرق فريدة ونادرة لحل المشكلات التي يكونون على دراية بها واستعداد تام لحلها (بابكر ، 2015 : 38) ، (Jandaghi et.al,2009:359).

ث. الاعتبار الفردية : اهتمام القائد بمرؤوسيه من خلال اتباع طرق مختلفة للتعامل والاستجابة والتعرف على ادق تفاصيل احتياجاتهم ، ذلك للمساهمة في توزيع المهام عليهم على اساس قدراتهم والعمل على ارشادهم لتحقيق المزيد من التقدم والنمو داخل المنظمة (Nikezic et.al,2012:298).

ج. التمكين : اسلوب يعتمد على ثقة الادارة العليا في الادارات الادنى منها من خلال تفويضها للصلاحيات في العمل (الجهني واخرون ، 2018 : 74).

ثانياً : ادارة الازمات

تعرف الازمة بانها وضعا غير طبيعياً وحالة غير مستقرة ، يحدث فيها تغيير حاسماً مع احتمال واضح لحصول نتيجة غير مرغوب فيها للمنظمة (Haza,2021:5). وأشار (خالدي، 2016:43) بان الازمة

اثارة التحديات امامهم واقناعهم بأهمية اعمالهم خلال تعزيز قدراتهم وتحسين مهاراتهم وتحفيزهم لضمان الولاء والشعور بالرضا داخل المنظمة التي يعملون بها .

2. اهمية القيادة التحويلية :

ان القادة التحويلين يشجعون على التفكير الاستراتيجي والتطوير والثقة بالنفس والتكيف والتعويض والتكامل ويهتمون بالأخرين وهم من يقودون عملية التغيير في المنظمة بفعالية اكثر من غيرهم من القادة .

فالقائد التحويلي له دور كبير في عملية التغيير الحاصلة في المنظمات التي تسعى الى نجاح وتحقيق اهدافها من خلال التأثير في نفسية وسلوك المرؤوسين ، اذ ان عملية التغيير تجعل تلك المنظمات تواكب التحديات في البيئة الداخلية والخارجية وهذا ما يجعلها تسير نحو الامام وبالالاتجاه التي تحقق به اهدافها ورفع من كفاءتها الانتاجية

(التميمي ، 2009 : 8) و (دحام وعودة ، 2012 : 102)

وأشار (Jha,2014:22) بانها اداة فعالة ، وخاصة في التخلص من الاجواء التي تسودها الفوضى التنظيمية في اماكن العمل وان لها دور كبير وفعال في تطوير المناخ الاخلاقي داخل المنظمة ، اذ تهتم بان يكون مناخ العمل خالياً من الحالات الفوضوية والنزاعات المفتعلة للعاملين. وهناك رؤية مستقبلية ملهمة للقيادة التحويلية بالأداء المميز ، وتركيزها يكون بالتفكير الابداعي ، ولوجود بعض الضغوطات الكبيرة على المنظمات في الوقت الحالي بسبب شدة المنافسة المحتدمة بينها ، فان هناك حاجة ملحة لهكذا نوع من لقيادة لمواجهة هذه التحديات والحفاظ على التميز (Seidman & McCauley ,2011:47). و اضاف (صالح واخرون ، 2018 : 37) ان اهمية القيادة التحويلية تبرز من خلال مساهمة القائد في استمالة تابعيه وتحويل توجهاتهم نحو الافضل من خلال الاتي :

أ. توعية العاملين بأهمية القيم والمثل العليا ونكران الذات لتقديم الافضل رضى وقناعة تامة.

ب. تسخير كافة الجهود نحو المصالح العامة للمنظمة على حساب المصلحة الشخصية دون اغفال عن اهداف المرؤوسين الاساسية .

ت. تحديد الاحتياجات الحقيقية للمرؤوسين والاستجابة لها كأداة لتحفيزهم للأداء الافضل من اجل الارتقاء بالمهام الموكلة لهم.

واستناداً لما تم ذكره سابقاً يتضح بان اهمية القيادة التحويلية تكمن من خلال قدرتها على ادارة وقيادة المنظمة في جميع الظروف الصعبة فهي تتمتع بثقة عالية ومقدرة للتغلب عليها من خلال تحفيز العاملين وتطوير قدراتهم الابتكارية والابداعية لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمة .

3. خصائص القيادة التحويلية :

تتمثل خصائص القيادة التحويلية (العريفي ، 2009: 46-47)،

(Mcshne & Glimow,2005: 428) بالاتي :

أ. تكوين رؤية استراتيجية : تعد الرؤية هي جوهر القيادة التحويلية ويقصد بها وضع خطة استراتيجية يحدد فيها اهداف المنظمة المستقبلية ، والتي يتم حشد جهود العاملين بالمنظمة لتنفيذها.

ب. نقل وتوصيل الرؤية : وتعد هذه المرحلة بمثابة الاجراء الخاص بنقل معنى الرؤية للعاملين بالمنظمة بالاعتماد على مجموعة من الادوات الفعالة .

ب. تحديد دور كل من الاجهزة المعنية لتنظيم وقت الامان ووقت الازمة والعمل على عدم تكرارها وكذلك انشاء مركز قيادة او مركز عمليات للطوارئ داخل المنظمة.

ج. التعامل السريع والفوري مع الاحداث وتقلباتها للحد من تصاعدها ، من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف الناتجة عن كل حدث والاستعداد المستمر والحقيقي للتعامل معها (شهرزاد، 2013: 63).

3. مراحل ادارة الازمات :

ان ادارة الازمات تمر بثلاث مراحل متعاقبة

(حسين والصوالحة ، 2023 : 62) ويمكن ذكرها بالاتي :

أ. مرحلة ما قبل الازمة : في هذه المرحلة تبدأ الازمة بالظهور لأول مرة على شكل احساس بوجود شئ ما يلوح في الافق وينذر بقراب وقوع خطر مجهول المصدر والحجم ، فهو بالغالب ينشأ من تراكمات صغيرة اهملت في السابق فتكونت وكبر حجمها بمرور الوقت مما دعى الى ظهورها على السطح واصبحت مشكلة كبيرة يستدعي التعامل معها ضرورياً (عقيلان ، 2015 : 17-18) .

ب. مرحلة التعامل مع الازمة : وبهذه المرحلة يتولى فريق ادارة الازمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط التي يراها مناسبة ، اذ تعتبر من اخطر واصعب مراحل الازمة ونادراً ما تصل الى هذه المرحلة الا اذا قوبلت بالامبالاة من قبل متخذ القرار في المرحلة التي تسبقها وبعد الوصول الى المرحلة الثانية يصبح المواجه المباشر مع الازمة لا مفر منها (عوابد ، وطليبة ، 2019 : 38) .

ج. مرحلة ما بعد الازمة : في هذه المرحلة يتم احتواء الاثار الناجمة عن حدوث الازمة والشروع بعلاج تلك الاثار والخسائر التي خلفتها وفق سياسة ورؤية جديدة .

الجانب العملي

اولاً. مجتمع وعينة الدراسة

يمثل قطاع الطاقة الكهربائية عصب الحياة للمواطنين حالياً ، ونظراً للتوسع الكبير في هذا القطاع الخدمي وأهمية لدى افراد المجتمع ، ادى الى ازدياد المشاكل والازمات فيه ، لهذا تم اختيار الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية فرع الفرات الاوسط لكونها قريبة الصلة من موضوع متغيري البحث (القيادة التحويلية وادارة الازمات)، اذ يتكون مجتمع البحث من (1021) فرداً من مختلف الافراد العاملين في هذه الشركة ، وتكونت العينة من اتخاذ عينة عشوائية مكونة من (102) فرداً ويمثلون نسبة (10%) من مجتمع البحث يتضمن هذا المبحث وصف وتحليل اجابات افراد عينة البحث للأبعاد الاساسية لمتغير القيادة التحويلية والمتضمنة (التأثير المثالي ، الدافعية الالهامية ، الاستنارة الفكرية ، الاعتبارات الفردية ، التمكين) في ادارة الازمات ، ولغرض قياس مستوى الاجابات تم اعداد الاستبانة بصورتها الاولى وقد شملت على (25) فقرة ومن ثم عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (4) محكمين ، وبعد التوصية من قبلهم تم اجراء بعض التعديلات على صياغة الفقرات واصبحت كما هي الان بصورتها النهائية المعتمدة . وتم تحويل الاجابات حسب مقياس (ليكرت) الخماسي والذي يتوزع من اعلى وزن الحاصل على (5) درجات والتي تمثل حقل (اتفق بشدة) الى ادنى وزن والذي اعطي (1) درجة لتمثل حقل (لا اتفق بشدة) وبينهما ثلاث اوزان اخرى (2-3-4) لتمثل حقول الاجابة (اتفق ، محايد ، لا اتفق) على التوالي ، فضلاً عن اعتماد الوسط الفرضي (3) ثلاث درجات كمعيار لقياس القيم المتحصل عليها من خلال استجابة افراد العينة المبحوثة اي ان (2/1+5) = 3 .

هي تهديد خطير متوقع او غير متوقع لأهداف وقيم وممتلكات الافراد والمنظمات والتي تحد او تعيق من عملية اتخاذ القرار المناسب . وان التعامل مع الازمات لم يعد امراً وقتياً نظراً لتشابكها وتعقيدها بل اصبح التعامل مع الازمات يحتاج الى سلوك ومنهج علمي بحت ، لذلك يقع على الادارة العبء الاكبر في مواجهة تلك الازمات من خلال اتخاذ القرارات المصيرية للتغلب عليها او الحد منها (Sharma,et.al 2011:129).

1. مفهوم ادارة الازمات :

وقد عرفها (Jonathau,2017:2) انها نشاط هادف يقوم على البحث وجمع المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بالازمات المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم فيها والعمل على القضاء عليها نهائياً قبل التوسع . وعرفها (Misc&Malin,2017:364-368) بانها عملية ادارية مستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالازمات المحتملة عن طريق الاستشعار والرصد الدائم للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتعبئة كل الامكانيات والموارد للتعامل الجدي مع تلك الازمات لتقليل الاضرار المتوقعة جراء تفاقم الحالة داخل المنظمة . في حين يضيف (مرسي ، 2020 : 76) هي العمليات الادارية التي يقوم بها مدير المنظمة والتي من جهتها تسهم في تلافي حدوث الازمات من خلال برنامج وقائي (قبل حدوث الازمة).

ومما ذكر اعلاه يمكننا القول بان ادارة الازمات : " هي نشاط لعملية ادارية مستمرة الهدف منها التوقع والتنبؤ بالازمة قبل حدوثها عن طريق الاعداد والتحليل الدقيق للأحداث الحالية والمستقبلية للمنظمة ومحاولة منع حدوثها وفق برنامج وقائي استباقي مما يقلل من الخسائر في حال حدوث الازمة او تجنبها نهائياً " .

2. اهداف ادارة الازمات :

ان الهدف الاساسي لإدارة الازمة داخل الي منظمة الاستجابة العاجلة للظروف والمواقف المتتالية والمفاجئة بهدف التمكن من المخاطر قبل الحدوث ، والسيطرة على المواقف اتخاذ القرارات الصائبة لتقليل الاضرار الناجمة واعادة الوضع الى ما كان عليه سابقاً . ويمكن ذكر ابرز ما تم ذكره بأهداف ادارة الازمة (صلاح الدين ، 2023 : 672) بالاتي :

أ. توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة وتسخير جميع الامكانيات بالطريقة المثلى للحد من اثارها الجانبية .

اولاً : عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعد (التأثير المثالي) في ادارة الازمات :

جدول 1: يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن لمستوى شدة الاجابة والاهمية النسبية لفقرات بعد (التأثير المثالي)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي لشدة الاجابة	ترتيب الالهية النسبية
1	يحق القائد المصلحة العامة للشركة قبل مصلحته الشخصية في ادارة الازمة	4.42	0.702	%88.4	1
2	يسعى العاملون الى محاكاته بتصرفاته النموذجية	4.31	0.758	%86.2	2
3	يحظى بثقة واحترام وتقدير العاملين	3.90	1.18	%78.1	4
4	له القدرة على اقناع العاملين لزيادة حماسهم بالعمل لتجاوز الازمة	4.02	0.964	%80.4	3
5	يتصرف لبناء قيم مشتركة بين العاملين	3.88	1.21	%77.6	5
6	المعدل العام	4.106	0.962	%82.12	

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

وتبين نتائج الجدول الاتي:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي لشدة الاجابة	ترتيب الالهية النسبية
1	يستمتع الى وجهات نظر العاملين ويشاركهم بوجهات النظر عند حدوث الازمة	4.11	0.798	%82.2	2
2	يشجع العاملين على ايجاد الحلول للازمات في العمل	4.32	0.772	%86.4	1
3	يتعرف على ما يرغب به العمالين لتحقيقه لهم لمستقبلهم الوظيفي في الشركة	3.66	1.32	%73.2	5
4	يعمل المديرين على بث روح الحماس بين العاملين في الشركة	3.92	0.982	%78.4	4
5	يقترح طرقاً جديدة لإيجاد المهام الموكلة للعاملين في الشركة	4.05	0.811	%81	3
6	المعدل العام	4.012	0.936	%80.24	

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

وتبين نتائج الجدول الاتي:

1. حصلت على المرتبة الاولى الفقرة (2) بوسط حسابي مقداره (4.32) وهو اعلى من الوسط الفرضي وانحراف معياري (0.772) وبوزن منوي (%86.4) لشدة الاجابة ، وهذه النسبة جيدة جدا تدل على تشجيع المدراء للعاملين لإيجاد الحلول المناسبة للازمات داخل الشركة المبحوثة .
2. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.798) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%82.2) وهذه النسبة جيدة تشير الى استماع المدراء لوجهات نظر العاملين في الشركة المبحوثة.
3. كما حصلت الفقرة (5) على المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.811) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%81) وهذه النسبة جيدة تدل على اقتراح المدراء طرق جديدة لإنجاز اعمال العاملين في الشركة.
4. جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) بوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.982) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%78.4) وهذه النسبة جيدة تشير الى ان المدراء يعملون بجد لنشر روح الحماس بين العاملين .
5. وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (3) بوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.32) وحصلت على وزن منوي لشدة الاجابة (%73.2) وهذه النسبة

1. في المرتبة الاولى حصلت الفقرة (1) بوسط حسابي بلغ (4.42) وهو اعلى من الوزن الفرضي وانحراف معياري قدره (0.702) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%88.4) وهي نسبة جيدة تدل على ان المدراء تغلب عليهم المصلحة العامة قبل مصلحتهم الشخصية في العمل للشركة المبحوثة .

2. جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (2) بوسط حسابي قدره (4.31) وانحراف معياري بلغ (0.758) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%86.2) وهذا يشير الى ان العاملين في الشركة يقلدون مدراءهم بالتصرفات الحيدة والنموذجية.

3. وحصلت الفقرة (4) على المرتبة الثالثة بوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري (0.964) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%80.4) وهذه النسبة توضح مدى قدرة المدراء على اقناع العاملين بالعمل بحماس لتجاوز الازمة في الشركة .

4. وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (3) بوسط حسابي مقداره (3.90) وانحراف معياري (1.18) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%78.1) وهذه النسبة تدل على ان المديرين للشركة يحضون بالثقة والاحترام من قبل العاملين.

5. وفي المرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (5) بوسط حسابي مقداره (3.88) وانحراف معياري (1.21) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%77.6) واستنادا لما ذكر اعلاه فان فقرات بعد (التأثير المثالي) قد حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.106) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) درجات وانحراف معياري قدره (0.962) وبوزن منوي لشدة الاجابة (%82.12) وعليه تم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وادارة الازمات في الشركة المبحوثة).

ثانياً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببعده (الدافعية الالهامية) :

الجدول 2: يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن لمستوى شدة الاجابة والاهمية النسبية لفقرات بعد (الدافعية الالهامية)

الجدول 4: يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن لمستوى شدة الاجابة والاهمية النسبية لقرارات بعد (الاعتبارات الفردية)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي لشدة الاجابة	ترتيب الاهمية النسبية
1	يهتم بالاستماع لآراء العاملين ويحترم قناعاتهم	4.21	0.780	%84.2	3
2	الاهتمام الجدي باشباع الحاجات الشخصية للعاملين	3.83	1.21	%76.6	5
3	التعامل مع جميع العاملين بطريقة حضارية ومناسبة	4.15	0.867	%38	4
4	يقدر العاملين عندما ينجزون عملاً جيداً	4.42	0.902	%88.4	2
5	يهتم بالعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم بالعمل	4.51	0.711	%90.2	1
6	المعدل العام	4.22	0.894	%84.4	

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

وتبين نتائج الجدول الاتي:

- المرتبة الاولى جاءت من نصيب الفقرة (5) بوسط حسابي (4.51) وانحراف معياري (0.711) وبوزن منوي لشدة الاجابة (90.2%) وهذه النسبة جيدة جدا تدل على اهتمام المديرين بالعاملين ذوي القدرات .
- حصلت الفقرة (4) على المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.42) وانحراف معياري (0.902) وبوزن منوي (88.4%) وهذه النسبة تدل على تقدير المديرين للعاملين المنجزين لعملهم بشكل جيد.
- جاءت الفقرة (1) بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.780) وبوزن منوي (84.2%) وهذه النسبة الجيدة تشير الى استماع المدراء لآراء العاملين واحترام قناعاتهم في الشركة.
- اما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب الفقرة (3) بوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.867) وبوزن منوي (83%) وهذه النسبة تدل على معاملة المدراء للعاملين بطريقة انسانية وحضارية.
- اما المرتبة الاخيرة فكانت من نصيب الفقرة (2) بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.21) وبوزن منوي (76.6%) وهذه النسبة جيدة الى الاهتمام الجدي من قبل المديرين للحاجات الشخصية للعاملين . واستنادا الى ما ذكر اعلاه فان فقرات بعد (الاعتبارات الفردية) قد حصلت على وسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.894) وبوزن منوي لشدة الاجابة (84.4%) ، وعليه فانه تم قبول الفرضية الرعية الرابعة التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاعتبارات الفردية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة).

خامساً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببيد (التمكين) :

الجدول (6) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن لمستوى شدة الاجابة والاهمية النسبية لقرارات بعد (التمكين)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي لشدة الاجابة	ترتيب الاهمية النسبية
1	يفوض المدبرون بعض صلاحياتهم للعاملين على اساس رصينة	4.37	0.777	%87.4	2
2	يدعم المدبرون بالشركة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	4.28	0.889	%85.6	3
3	يشجع المدبرون العاملين بالشركة على تحمل المسؤولية	4.41	0.783	%88.2	1

تبين ان المدراء يحققون مطالبات العاملين لضمان مستقبلهم الوظيفي في الشركة ، واستناداً لما تبين اعلاه فان فقرات بعد (الدافعية الالهامية) قد حصلت على متوسط حسابي (4.012) وانحراف معياري (0.936) وبوزن منوي لشدة الاجابة (80.24%) وهذه النسبة اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) درجات ، وعليه فان تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الدافعية الالهامية وادارة الازمة في الشركة المبحوثة).

ثالثاً : عرض وتحليل البيانات الخاصة ببيد (الاستشارة الفكرية) :

الجدول 3: يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن لمستوى شدة الاجابة والاهمية النسبية لقرارات بعد (الاستشارة الفكرية)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي لشدة الاجابة	ترتيب الاهمية النسبية
1	يسعى الى تحقيق روح الفريق الواحد بالعمل عن حدود الازمات داخل الشركة	3.88	1.12	%77.6	5
2	يحفز العاملين لتحقيق اهداف وروية الشركة	4.20	0.856	%84	2
3	يشجع العاملين على الحماس والابداع في العمل لمواجهة الازمات في الشركة	4.11	0.722	%82.2	3
4	يحث العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات لمواجهة الازمات في الشركة	3.95	1.02	%79	4
5	يقوم المدبرون بوضع رؤية عامة للعمل دون التفاصيل	4.45	0.674	%89	1
6	المعدل العام	4.118	0.878	%82.3	

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

وتبين نتائج الجدول الاتي:

- جاءت بالمرتبة الاولى الفقرة (5) بوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري (0.674) وبوزن منوي لشدة الاجابة (89%) وهذه النسبة جيدة جدا.
- حصلت على المرتبة الثانية الفقرة (2) بوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري قد بلغ (0.856) وبوزن منوي (84%) وهذه النسبة الجيدة تدل على ان المدبرون يحفزون العاملين لتحقيق رؤية واهداف الشركة.
- وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (3) بوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.722) وبوزن منوي (82.2%) وهذه النسبة الجيدة تشير الى ان المدبرون يشجعون عاملهم على الابداع لمواجهة الازمات.
- اذ ان المرتبة الرابعة كانت من نصيب الفقرة (4) بوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.02) وبوزن منوي لشدة الاجابة (79%) وهذه النسبة جيدة تدل على حث المدراء لعاملين في اتخاذ القرارات الحساسة .
- اما في المرتبة الاخيرة فكانت من نصيب الفقرة (1) بوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.12) وبوزن منوي (77.6%) وهذه النسبة الجيدة تدل على عمل المدراء لزرع روح الفريق الواحد بين العاملين في مواجهة الازمات الحاصلة للشركة ، واستنادا لكل ما ذكر اعلاه ، فان فقرات بعد (الاستشارة الفكرية) قد حصلت على الوسط الحسابي (4.118) والانحراف المعياري (0.878) وبوزن منوي (77.6%) وعليه فان تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاستشارة الفكرية وادارة الازمات في المنظمة المبحوثة).

رابعاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة ببيد (الاعتبارات الفردية) :

ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة الازمات في الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية - الفرات الاوسط .

4	هناك حرية في اتخاذ القرارات دون الرجوع الى الجهات العليا	3.86	1.03	77.2%	5
5	تمنح الإدارة للعاملين الحق في التعامل مع المشاكل دون الرجوع اليها	3.91	0.964	78.2%	4
6	المعدل العام	4.16	0.886	83.3%	

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

وتبين نتائج الجدول الاتي:

❖ الاستنتاجات:

1. تعد القيادة التحويلية من اكثر انماط القيادة شهرة ذلك لأنها تنتج سلوكيات خاصة في تحويل المنظمات من الطابع البيروقراطي الى استخدام الاساليب الحديثة في فن القيادة الادارية .

2. ان الازمة حقيقة لا بد من مواجهتها والتعامل معها والعمل على ايجاد الاساليب والطرق الفعالة لمعالجتها قبل وقوعها والعمل على تفاديها .

3. تحتفظ المنظمة المبحوثة بكوادرها البشرية التي تمتاز بالمهارات والخبرة مما يسهل من مهمة القيادة التحويلية من ادارتهم للازمة عند وقيل حدوث اي ازمة .

4. ان للإجابات ابعاد القيادة التحويلية فقد كانت تركز على بعد (الاعتبارات الفردية) وتصدر المرتبة الاولى من الاهمية النسبية بوسط حسابي مرجح (4.22) وبوزن مؤني لشدة الاجابة (84.4%) وهذه النسب تدل على الاهتمام الجدي للمنظمة المبحوثة بالاستماع الى اراء الافراد العاملين وتقدير اعمالهم المنجزة والتعامل معهم بطرق انسانية .

5. في المرتبة الاخيرة من الاهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة التحويلية جاء بعد (الدافعية الالهامية) بوسط حسابي (4.01) وبوزن مؤني (80.24%) وهذه النسبة لا تبس بها تشير الى مشاركة المنظمة المبحوثة في وجهات نظرهم ويث روح الحماس بين العاملين عند ايجادهم لحلول ازمة تواجهها المنظمة .

❖ التوصيات :

1. ضرورة الاهتمام المنظمة المبحوثة بالقيادة التحويلية وابعادها الخمسة لأنها تعتبر دافعاً أساسياً لقدرات وابداعات العاملين وهي تنعكس على اداء المنظمة وكفاءتها.

2. حث المنظمة المبحوثة وقياداتها الادارية على اعطاء الحرية للأفراد العاملين باللامركزية واتخاذ القرارات وتفويض المزيد من الصلاحيات لهم في ادارة الازمات والتعامل معها .

3. اعطاء دور حقيقي وفعال للأفراد العاملين يعزز من مشاركتهم الفعلية مع اصحاب القرارات في الادارة العليا وجعلهم جزء من القرارات الحاسمة في المنظمة مما يعطي لهم شعور بالرضا والدافعية الكبير للعمل والمبادرة.

4. التخلي عن الاساليب القديمة في الادارة ومواكبة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية وعدم الانغلاق التام ذلك لان الادارة بشكل عام في طريق الاستحداث دائماً ولا يمكننا الاعتماد على اسلوب واحد طيلة فترة حياة المنظمة .

المصادر والمراجع

جدول 6: يبين الاهمية النسبية لأبعاد (القيادة التحويلية)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤني لشدة الاجابة	ترتيب الاهمية النسبية
1	التأثير المثالي	4.106	0.962	82.12%	4
2	الدافعية الالهامية	4.012	0.936	80.24%	5
3	الاستثارة الفكرية	4.118	0.878	82.3%	3
4	الاعتبارات الفردية	4.22	0.894	84.4%	1
5	التمكين	4.16	0.886	83.3%	2
6	المعدل العام	4.123	0.911	82.47%	

المصدر: الباحث بالاستناد الى برنامج SPSS .

نلاحظ من الجدول (6) اعلاه ان ابعاد القيادة التحويلية المعتمدة في البحث الحالي قد حصلت على الوسط الحسابي (4.123) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) درجات وانحراف معياري قد بلغ (0.911) وبوزن مؤني لشدة الاجابة (82.47%) ونستدل من ذلك ولى ضوء نتائج التحليل الاحصائي والاختبارات بان ابعاد القيادة التحويلية هي بالمستوى الجيد لإدارة الازمات في لشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية - الفرات الاوسط ، وعليه فقد تم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (توجد علاقة

- أولاً: المصادر العربية :
- الشهيد حمة الخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر .
17. مرسى، شيماء، (2020)، دور القيادة التربوية في ادارة الازمات في لتعليم الفني، المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2 (2) ، مصر .
- ثانياً : المصادر الاجنبية :
1. Barbuto, J. and Burbach, M. (2006), The emotional intelligence of transformational Leaders: Afield study of elected officials, the Journal of Social psychology, 146(1):51
2. Bass, 13, M. (2015): Transformational Leadership and organizational Success Retrieved february 20, 2011, from w.w.w.iacmr.org/wichum-zhu-1.pdf.
3. Bratton, J. Grint, K. and Nelson, D. L., (2005), organizational Leadership. united states: Library of Congress publishing.
4. Hazza, Y., (2021), Factors Influencing Crisis Management: and Synthesis for futur research. Cogent review A Systematic 13 usiness and managemet, 8(1).
5. Hughes, Taweny, A. (2014), Idealized Inspirational and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis prize, CMC Senior theses, Claremont Mckenna College, U.S.A
6. Jandaghi, G., Matin, H., and Farjami, A., (2009), Comparing Transformational Leadership in Successful and un Successful Companies. The Journal of International Social Research 2(6).
7. Jha, S. (2014). Transformational Leadership and psychological empowerment. (S Asian Jul of Global Bus Res,) 2 (3).
8. Jonathan, B. (2017) Crises and Cosis Management integration" Journal of management, Arizona State university, P-2.13.
9. Meshane L. and Von Glimow (2005), Organizational Behavior, 3 thed McGraw Hill, Trwin, U.S. A
10. Misse, wester and Malin Mobjork., (2017), "A Brief Survey of the work Being performed by Crisis organizations. organizations in European union Member States on climate change Effects". Journal of Contingencies and Crisis Management vol. 25, N. 4, December.
11. Murphy, L., (2005), Transformational Leadeship: A cascading chain Reaction, Journal of Nursing management, vol 13.
12. Nikezic, S., Puric, S., (2012) Faf Transactional and Transformational Leadeship: Development
1. ابو عبد، هيام هاشم نمر، (2016)، دور القيادة التحويلية في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن.
2. افولو، بروس، (2003)، تنمية القيادات بناء القوى الحيوية : ترجمة عبد الحميد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ط1، القاهرة، مصر .
3. بابكر، كمال الدين حسن، (2015)، القيادة التحويلية والابداع الاداري، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.
4. التميمي، محمد ياسين، (2009)، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق .
5. الجهني، نعيم بن عطا الله، (2018)، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية .
6. جوزة، عبد الله، (2020)، نظام ادارة الازمات في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية المجلد 11، العدد1، الجزائر.
7. حسين، عبدالله حسين و الصوالحة، ايوب احمد، (2023)، اثر القيادة الرؤوية في ادارة الازمات، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد46، عمان الاردن.
8. خالدي، سعاد، (2016)، دور العلاقات العامة في انتهاء الازمات في العالم العربي، ازمة الربيع العربي نموذجا، أطروحة دكتوراه، جامعة احمد بن بلة، كلية العلوم الاسلامية والعلوم الانسانية، وهران، الجزائر.
9. دحام، غني عودة و بلال كامل، (2012)، تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جلد 18، العدد 68، جامعة بغداد، العراق .
10. شهرزاد، المجد، (2013)، الاعلام وادارة الازمات، اسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان، الاردن.
11. الشوابكة، زياد علي والشبلي، فراس سليمان و الخوالدة، رياض عبدالله، (2028)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الاردنية، المجلة العربية للإدارة، 48 (4)، الاردن.
12. صالح، ماجد محمد و الجرجري، احمد سليمان و عارف كاظم فرج، (2018)، سمات القيادة التحويلية واثرها في تحقيق المتطلبات الريادية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 1، العدد2، السليمانية، العراق.
13. صلاح الدين، صفاء محمد، (2023)، تأثير العلاقات العامة في مؤسسات القطاع الخاص على ادارة الازمات، مجلة بحوث الشرق الاوسط، عدد45، مصر .
14. العريفي، منصور محمد، (2009)، النمط القيادي السائد (تحويلي – معلوماتي) في الجامعات الاهلية اليمنية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والادارة والتامين، العدد37، القاهرة، مصر.
15. عقيلان، فادي حسن، (2015)، ادراة الازمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية، دار المعترف للنشر والتوزيع ط1، عمان، الاردن.
16. عوابد، نفيسة وطلبية، سعاد، (2019)، دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة

- through changes. International Journal for Quality Research, 6(3).
- .13 Pandemic. on 27- Aleksander Aristovnik and others, (2020), Impacts of the COVID- Life of Higher Education Students: A Global perspective Sustainability, vol. 12, No. 8438, 19th, August, Iop publishing Ltd,England.
- .14 Rafferty, A. and Griffin, M., (2004), Dimension of transformational Leadership Conceptual and empirical extensions, The Leadership Quarterly, 15
- .15 Seidman, w. and McCauley, M. (2011), Transformational Leadership in Transctional world. ODPRACTITIONER Journal, 43 (2).
- .16 Sharma, BS., and others (2011), Kirkpatrick evaluation of Interprofessional Simulation - based education for preoperative Crisis re Source Management, Journal of the American College of Surgeons, vol. 213, Issue 3.