جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات

"دراسة حالة على الإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي"

**إعداد الباحثة :**

نسمة عوض الساعدي

محاضر مساعد بجامعة بنغازي

كلية الاقتصاد.

2017 م.

**الملخص:**

 هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي، ولتحقيق هدف الدراسة اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالشركة قيد البحث، والذي بلغ (260) عاملاً، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول ) krejcie &Morgan1970) وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية بحجم (155)، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (100) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي ، وتم معالجتها باستخدام برنامج SPSS)).

 وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها الخمس كان ضعيفاً، وهي مرتبة تنازلياً كالآتي (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي،الاستثارة الفكرية، التمكين،الاعتبارية الفردية) ، وكما أن مستوى ممارسة مراحل إدارة الأزمات أيضاً كان ضعيفاً، وجاءت أبعاده مرتبة تنازلياً كالآتي (مرحلة استعادة النشاط، احتواء الأضرار، الاستعداد والوقاية، ثم مرحلتي التعلم واكتشاف إشارات الإنذار المبكر)، كما توصلت الدراسة بأنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات عند مستوى معنوية (0.01).

 الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية ، إدارة الأزمات ، الإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي.

**Abstract**

This study examined the relationship between transformational leadership and crisis management based on the perspective of employees who work in the General Admininistration of the Electricity Company of Libya-Benghazi (GACOL-Benghazi).The descriptive analytical method has been taken in order to accomplish the target of study. A wide survey has been carried out upon all employees in GACOL-Benghazi (260 employees). The determination of sample size has relied on a table of Morgan and Kregcie (1970), The tratified random sample has been selected with size(155). Effectively, 100 answered questionnaire form handed back to be analysed by using SPSS software. The main outcomes of this study show that Firstly, the practice of 5-factor model of transformational leadership was weakas these factors are Idealized influence, Individualized stimulation, Individualized consideration, Empowerment, and motivation. Secondly, the practice of crisis management stages was not satisfied where its stages areRecovery stage, Containment damage, Preparedness and Prevention to Learning stage and Early warning prediction. Finally, this study has revealed that there is a statistical proportional relationship between transformational leadership and crisis management at level of spirit0.01.

**Keywords**: Transformational Leadership, Crisis Management, the General Admininistration of the Electricity Companyof Benghazi

**مقدمة:**

 نظراً لتزايد التغيرات البيئية، وجدت الدول النامية نفسها أمام سيل من الأزمات التي تدفقت عليها سواءً بفعل عوامل داخلية أو خارجية، مما جعل المنظمات اليوم تعاني من مواجهة التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطرق التعامل معها، مما تطلب إيجاد طرق حديثة لتحل محل الطرق والإجراءات التقليدية(أبوعقاب ،2009: 3)

 ولعل هذا مما زاد من الصعوبة والتعقيد في مهام قيادة المنظمات، والذي جعل المنظمات الحالية تفكر جدياً بإيجاد قادة أكثر كفاءة وأكثر ملائمة مع هذا العصر بعيداً عن القيادة التقليدية، فإذا لم تكن المنظمة الآن في أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وعليها أن تستعد لمواجهتها، حيث أن الأزمات لا تهدد استمرار عمل المنظمات فحسب، بل تهدد حياة المنظمة وبقاءها، مما يعطي أهمية كبيرة لإدارة الأزمة في هذه المنظمات وحاجتها إلي قيادة ذات رؤية ثاقبة( الصافي، 2011: 195).

 ومن الجدير بالذكر أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوء، أي أن التعامل يعتمد بشكل كبير على قيادتها(إسليم،2007 : 2).

 إن تركيز القيادة التحويلية على بعد العمل والهدف الجماعي ،كحافز لعلاقة مشتركة بين العاملين هدفه الارتقاء بهم وتحويل ممارستهم إلى ممارسة قيادة مواقعهم ،بالإضافة إلي التصرف بثقة وتفاؤل والتعبير عن الثقة بالتابعين، إذ تتم القيادة بالقدوة ويتم من خلال هذه القيادة تفويض الأشخاص لإنجاز التصورات الموضوعة(الحراحشة،2015 :4)، إذ لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث الأزمات ومن ثم حلها ، بل من أهم واجبات القائد أن يتوقع وينظر ببصيرة ثاقبة لرؤية المستقبل ويعمل على تلافي حدوث الأزمات ، من خلال وضع الإستراتيجيات المناسبة لحلها أوتقليل تأثيرها،ولعل هذا مما يعطي أهمية خاصة للسمات الشخصية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات(الصافي، 2011: 195).

 إن هذه الدراسة مساهمة متواضعة لتوضيح مدى العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات (مراحل) إدارة الأزمة، وقد تم اختيار الشركة العامة للكهرباء، ميداناً لتطبيق الدراسة وذلك للدور الكبير والمهام الملقاة على هذه الشركة في أداء وزارة الكهرباء.

 ومن ثم جاءت الدراسة في أربعة مباحث تجسد المبحث الأول في منهجية البحث، والثاني خصص لغرض التأصيل النظري لمتغيرات البحث، وتناول المبحث الثالث الجانب العملي إذ تضمن نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث ،واختبار وتحليل العلاقة بين المتغيرين، أما المبحث الرابع فتضمن محورين، تناول الأول منه النتائج بينما تناول الثاني التوصيات .

  **أولاً: المبحث الأول / منهجية الدراسة.**

**1ـ مشكلة الدراسة:**

 **في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية** :

1/ ما مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي.

2/ ما مستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي.

3/ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بالإدارة العامة للكهرباء بمدينة بنغازي.

**2/ أهداف الدراسة:**

 يسعى البحث في جانبيه النظري والعملي إلى دراسة المتغيرين (سمات القيادة التحويلية، وإدارة الأزمات).ومعرفة العلاقة بينهما لتحقيق الأهداف الآتية:

1/ التعرف على مستوى القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي.

2/ التعرف على مستوى إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي.

3/ إيضاح العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بالشركة قيد الدراسة.

4/ تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتفعيل دور القيادات الإدارية في إدارة الأزمات، للرفع من السمات السلوكية للقيادة التحويلية، إضافة إلى تفعيل دور إدارة الأزمات بالشركة العامة للكهرباء.

**3/ أهمية الدراسة:**

**1/** تستمد هذه الدراسة أهميتها لكونها أول دراسة تجرى على الساحة الليبية، وذلك فيما يتعلق بدراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات، كما تعتبر أيضاً من أوائل الدراسات على الساحة العربية ،على حد علم الباحثة.

2/ تكمن أهمية الدراسة في ما تواجهه المنظمات اليوم من أزمات متعددة مما يتطلب منها إيجاد قيادات فاعلة لتلافي هذه الأزمات.

3/ تتعزز أهمية الدراسة من خلال طبيعة عمل المنظمات قيد الدراسة، في تقديم خدمة الكهرباء والتي تشكل عصب الحياة.

**4/ فرضيات الدراسة:**

**تقوم الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:**

(H1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية و مراحل إدارة الأزمات.

**ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:**

: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة الاستعداد والوقاية.

(: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة احتواء الأضرار.

 (: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة استعادة النشاط.

 (: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة التعلم.

**5/ متغيرات الدراسة:**

 بناءً على الفروض التي تناولتها الدراسة فإن متغيرات الدراسة هي:

**المتغير المستقل:** القيادة التحويلية، وتشمل المتغيرات الآتية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي،الاستثارة الفكرية،الاعتبارية الفردية، تمكين العاملين.

**المتغير التابع:** إدارة الأزمات، ويشمل المراحل **ا**لآتية: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الضرر، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم.

**6/هيكلية الدراسة:**

 تم استخدام أسلوبين متكاملين لتجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة :

**- الدراسة النظرية:** وتم فيها تغطية الجانب النظري لموضوع الدراسة وذلك من خلال الإطلاع على بعض الكتب والدوريات والرسائل المنشورة،والمؤتمرات والمقالات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية.

**- الدراسة الميدانية:** وتم فيها تجميع البيانات الأولية للدراسة باستخدام استمارة الاستبيان المعدة لذلك من خلال الخطوات الآتية:

 تحديد مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، تجميع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان،إجراء التحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفروض ومناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة, وقد تم استخدام مقياس(likert scale) الخماسي لإعطاء الدرجات لكل إجابة في مقياس القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وشملت استمارة الاستبيان المقاييس الآتية:

**المقياس الأول:** يقيس الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية وهو المقياس المتعدد العوامل((MLQ،وهو الذي قدمه العزاوي، واخرون ، في دراسته"أثر ابعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي"،(ب.ت) مع إجراء بعض التعديلات عليه.

**المقياس الثاني:** يقيس أبعاد(مراحل)إدارة الأزمة والذي قدمه الجبوري(2011).في دراسته، مع إجراء بعض التعديلات عليه وذلك بما يتناسب مع متطلبات هذه الدراسة.

**ثانياً: المبحث الثاني: (الإطار النظري للبحث).**

**1/ القيادة التحويلية:**

**أ/ مفهوم القيادة التحويلية:**

 على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت مفهوم القيادة التحويلية بالبحث والتحليل،إلا أن هذا المفهوم لا يزال يعاني من الغموض وعدم وجود تعريف جامع شامل من قبل الباحثين والدارسين، وفيما يلي عرض لأهم التعريفات المتعلقة بالقيادة التحويلية.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **اسم الباحث** | **المصدر** | **التعريف** |
| 1 | **Burns(1978)** | **العتيبي(6:2005)** | **عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.** |
| 2 | **Bass(1990)** | **Bass(21:1999)** | **القيادة التي تلهم وتدفع المرؤوسين لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل صالح الفريق والمنظمة.** |
| 3 | **السلمي(1996)** | **الغامدي(24:2012)** | **ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم.** |
| 4 | **Colvin(1999)** | **العازمي(8:2006)** | **تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة.** |
| 5 | **Robbins(2003)** | **صبري(105:2009)** | **تلك القيادة التي يلهم فيها القادة المرؤوسين للرقى بمصالحهم الذاتية من أجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على إحداث تأثير خارق على أتباعهم.** |

**المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر أعلاه.**

**وترى الباحثة** من خلال ما سبق وتماشياً مع أغراض هذه الدراسة،أن مفهوم القيادة التحويلية يتمثل في ذلك النمط القيادي الذي يمتلك من الخصائص العقلية والنفسية ما يستطيع بها تحريك الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وتنميتها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة، من خلال إقامة علاقة مشتركة مع المرؤوسين هدفها الارتقاء بهم، وتحويل ممارستهم إلى ممارسة قيادة مواقعهم.

**ب/ الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية:**

 استطاع بعض الباحثين أمثال Bass,1990,Bass1985)) وAvolio.etal)) **و**Bass&Avolio,1994)) تطوير أبعاد القيادة التحويلية في أربعة ابعادهي(التأثير المثالي،الاستثارة الفكرية،الاهتمام بالفردية،التحفيز) وقد أضاف كل من Avoliometal,1999))& Rafferty&Griffin,2000)) بعداً خامساً ألا وهو التمكين،(الغزالي،27:2012) ويقصد بهذه الأبعاد مايلي:

**1/ التأثير المثالي:** حيث يعرفه (Bass,1990;22)، بأنه سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي،ويعرفه(Avolio,et.alm1991) نقلاً عن (عباس،13:2010) بأنه إظهارمشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة بما يعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

**2/التحفيزالإلهامي:** ويركز هذا البعد وفقاً لمفهوم(22:Bass,1990) على تصرفات وسلوكيات القائدالتي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، ويعرفهHawes نقلاً عن(حماد،393:2011) بأنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة سهلة.

**3/الاستثارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

**4/الاعتبارية الفردية:** وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولى اهتمام خاص لإحتياجات التابعين،وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.(Bass:22,1990)

**5/ التمكين:** ويعرفه(Bass&Avolio,1993) نقلاً عن (الغزالي،31:2012**)** بأنه أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين هو أن سلطة اتخاذ القرار،من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لطلبات المجتمع ومشكلاتهم واحتياجاتهم.

 **ويوضح النموذج التالي أهمية عنصر التمكين ودوره الفعال في إدارة الأزمات.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **متطلبات التمكين** | **تمكين العاملين** | **تحسين الأداء** |
| **الثقة الإدارية** |
| **الدعم الاجتماعي** |
| **الأهداف والرؤيةالمستقبلية** | **إرضاء العملاء** |
| **فرق العمل** | **حل المشكلات والأزمات** |
| **الاتصال الفعال** | **جودة الخدمة** |
| **التدريب المستمر** |

 نموذج دور تمكين العاملين في تحسين إدارة الأزمات.

|  |
| --- |
|  |

المصدر:محمود جادالله، إدارة الأزمات،(2010)ص88.

**ج/ خصائص القائد التحويلي:**

تتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين، وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف، ويحدد(Hetlad&sandal,1992) ست خصائص للقائد التحويلي على النحو التالي:

1/ القدرة على التركيز والانتباه.

2/ تحمل المخاطرة.

3/ الثقة بالنفس والآخرين.

4/ احترام الذات.

5/ القدرة على الاتصال.

6/ الإحساس بالآخرين.( الغزالي،31:2012)

**2/ إدارة الأزمات:**

 **أ/ مفهوم الأزمة.**

 عادة ما يستخدم مفهوم الأزمة في غير موضعه في الكثير من الكتابات،ويجرى الخلط بينه وبين العديد من المصطلحات ذات الصلة،لذا فإن الجدول التالي يوضح ذلك.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **المصطلح** | **التعريف** | ا**لمصد**ر |
| **1** |  **الأزمة** | **موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات،ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة.** | **(جادالله،8:2010)** |
| **2** |  **الكارثة** | **كل ما يحدث من حريق أوهدم أو عاصفة أو زلزال أو أي حادث آخر من شأنه أن يلحق الضرر أو يهدد بالخطر حياة الأفراد والممتلكات العامة.** | **(القحطاني، 10:2010)** |
| **3** |  **المشكلة** | **عائقاً أو مانعاً يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه.** | **(المساعدة،23:2012)** |
| **4** |  **الصراع** | **خلاف أو نزاع بين طرفين أو أكثر وقد يكون سبباً رئيسياً لوقوع الأزمات.** | **(هيكل،2006: 22)** |

 **المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على المصادر أعلاه**.

**ب/ التعريف بإدارة الأزمات ومراحلها:**

يمكن النظر إلى إدارة الأزمات بأنها**:"**مجموعة الاستعداداتوالجهود الإدارية التي تبذللمواجهةأو الحد من الدمار المترتب على الأزمة"(**جادالله،27:2010)**.

 وتمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية وإذا فشلت المنظمة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح مسؤولة،عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها وهذه المراحل هي:

**1/مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:**

تتطلب هذه المرحلة توجيه الاهتمام للإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة نسبياً تنبأ عن قرب وقوع الأزمة.

**2/ مرحلة الاستعداد والوقاية:**

تستهدف هذه المرحلة اكتشاف ورصد نقاط الضعف في المنظمة، ولذا يجب أن يتوفر لديها الأساليب والوسائل الوقائية لدرء هذه الأزمات والكوارث.

**3/ مرحلة احتواء الضرر:**

تستهدف إعداد الوسائل المساعدة على احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة، وتظهر أهمية عزل الأزمة في هذه المرحلة.

**4/مرحلة إستعادة النشاط:**

وتشمل مرحلة سيناريوهات بديلة معدة مسبقاً وتم اختبارها جيداً حتى يحسن وضع الحلول العملية، المناسبة في حالة احتدام الأزمة.

**5/ مرحلة التعلم:**

 وهي تتضمن استرجاع واستعادة الأحداث ودراستها دراسة متعمقة، ومستفيضة واستخلاص الدروس المستفادة منها.

**ويلاحظ أنه** إذاقامت المنظمةبإنجاز المرحلتين الأولى والثانية **(**اكتشاف إشارات الإنذار المبكر،الاستعداد والوقاية) فيكون قد توفر لها عنصر الإدارة بالمبادرة حيث تتمكن من منع وقوع العديد من الأزمات، أما إذا قامت بمواجهة الأزمة بعد وقوعها عن طريق إنجاز المرحلتين الثالثة والرابعة (احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط) فيكون قد توفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وإذا قامت المنظمة بتنفيذ المرحلة الخامسة وهي (التعلم) فإنها تصبح إدارة فعالة، لأنها مرحلة استرجاع واستعادة الأحداث واستخلاص النتائج، والدروس المستفادة لتكون محوراً للانطلاق وتطوير الأداء، فالمنظمات التي لا تستفيد من إفرازات هذه المرحلة تصبح عرضة لذات الأزمات التي تعرضت لها من قبل.

 **نخلص مما تقدم:** إلي أن الأزمة بؤرة من عدم الإستقرار داخل المنظمات تنشأ لظهور نقاط مبهمة ودوائر مغلقة من عدم المعرفة، وعدم التأكد مما يجعل ظاهرة الأزمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاحساس بالمفاجأة والتهديد، وضيق الوقت اللازم لمواجهتها، وتؤثر الأزمة على الكيان الإداري للمنظمة وظيفياً وأدائياً وهيكلياً، كما أنها تسبب درجات متفاوتة من التوتر والقلق للقيادات الإدارية مما يضعف من إمكانيات وقدرات هذه القيادات على الفعل المؤثر السريع لمواجهتها **(الباز: 65).**

**ج/ فريق إدارة الأزمات:**

 يتفق الباحثون والمتخصصون أن أية أزمة تتطلب فريق عمل لإدارتها، ولا بد أن يمثل أعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت أحياناً، وضغوط الموقف، وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، ولا بد أن يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال اختصاص الأزمة وفى المجالات المختلفة الأخرى التي لها علاقة بالأزمة، والجدير بالذكر أنه في دراسة بعنوان إدارة الأزمات:" **نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي والنموذج الياباني**"، أتضح أن المفهوم الياباني في معالجة الأزمة يقوم على أساس أن الأشخاص الأقربون للأزمة هم الأقدر على حلها أوتوفير الحل المناسب لها، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية تتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، لذا نرى أهمية تبني المنظمات لعملية اللامركزية عند تكوينها لفرق إدارة الأزمات(مخلص،2017).

**د/ الدراسات السابقة:**

**أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية:**

**1/ دراسة الساعاتي، المساري (2015).**

 تهدف هذه الدراسة إلى" معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتوجات الألبان في بوغريب ببغداد"،وقد أعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحليل مشكلة البحث،وتم اختيار عينة مكونة من(100) مديراً موزعين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها. وجود علاقة ارتباط قويه ومعنوية بين سمات القيادة التحويلية ومبادئ إدارة الجودة، باستثناء مبدأ مشاركة الأفراد العاملين، فضلاً عن تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط .

**2/ دراسة الحراحشة (2015).**

 تهدف هذه الدراسة **إ**لى **"**قياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين في جامعة آل بيت بالأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي".وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية، جاءت درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية(التأثير المثالي التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارية الفردية) بدرجة متوسطة وأشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية(طردية) دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة التحويلية ومستوى التطوير التنظيمي.

**3/ دراسة العسكر (2014).**

 تهدف هذه الدراسة إلى "قياس درجة مدى ممارسة القيادة التحويلية والتفاعلية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم، بالمملكة العربية السعودية"،وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي في البحث واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدم وضوح المركزية في ممارسة مديرات المرحلة المتوسطة للقيادة التحويلية، حيث جاءت الموافقة على غالبية عبارات المحور بدرجة كبيرة جداً، وانفراد مديرة المدرسة باتخاذ القرارات اعتماداً على الأنظمة واللوائح، وأخذ الرأي من الآخرين بهدف الاستئناس به وليس المشاركة الفعلية.

**4/ دراسة الفرجاني (2014).**

 تهدف هذه الدراسة إلي "التعرف على مدى توافر أبعاد كلاً من القيادة التحويلية وإدارة المواهب،في كليات العلوم التطبيقية وكليات العلوم النظرية بجامعة بنغازي"، وهدفت أيضاً إلى "التعرف على طبيعة تأثير القيادة التحويلية على إدارة المواهب في الكليات محل الدراسة" وذلك وفقاً لنظرية Baas، وقد توصلت الدراسة إلى الآتي:

أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بشكل إجمالي وبكل من أبعادها،(التأثير المثالي،التحفيز الإلهامي،الاستثارة الفكرية،الاهتمام بالفردية) في الكليات محل الدراسة حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تقع في المدى المتوسط من المقاييس، وإن درجة ممارسة الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية مرتبة تنازلياً كما يلي: "التأثير المثالي،والاستثارة الفكرية، والاهتمام بالفردية"،وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد القيادة التحويلية لدى أعضاء هيئة التدريس.

**5/ دراسة جبريل (2013).**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية الاقتصادية التخصصية ببعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في(النوع،العمر،المؤهل العلمي، مدة الخدمة) وفقاً لنموذج Bass، وقد توصلت الدراسة إلى أن المستوى العام لسمات القيادة التحويلية مجتمعة كان مرتفعاً،وأن مستوى سمة الجاذبية كانت مرتفعة وهو أعلى متوسط بين سمات القيادة التحويلية للمديرين قيدالدراسة، كما تبين أن مستوى سمة الاستثارة الفكرية مرتفع ويمثل أقل سمات القيادة التحويلية، وأخيراً كشفت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية لمتوسط سمات القيادة التحويلية،تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية المتبعة قيد الدراسة،عند مستوى 5%.

**6**/ **دراسةالغامدي(2012).**

 تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة، وما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات"المؤهل العلمي,سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية",وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية كانت بدرجة منخفضة, وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة.

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات.**

**1/ دراسة الشريف(2015).**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر منهجية علمية لإدارة الأزمات بقطاع الكهرباء الليبي بالمنطقة الشرقية،واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وكانت عينة البحث على القيادات الإدارية بالمنطقة الشرقية وهم: مديرو الإدارات والمحطات ومساعديهم،ومديرو الدوائر المركزية بالإضافة إلى أعضاء لجنة إدارة الأزمة، واتضح من النتائج أن كلاً من القيادة والتقييم والتوجيه وتشكيل فرق العمل، تتوفر بدرجة مرتفعة، أما اتخاذ القرار والتنظيم والاتصالات والتخطيط تتوفر بدرجة متوسطة،وخلصت الدراسة بأن توفر منهجية علمية لإدارة الأزمات بقطاع الكهرباء متوفر بدرجة متوسطة.

**2/ دراسة الجدبلي(2006).**

 تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة منفردة ومجتمعة في المستشفيات الحكومية بغزة، هذا واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث كان حجم العينة(600) موظف،وتوصلت الدراسةإلى أنه يوجد انخفاض في مراحل إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحله وفي مراحله مجتمعة، وتوصلت الدراسة أيضاًإلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائيةعند (0.01) بين مراحل إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

**3/دراسة الشمراني(2004).**

 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية مع الأزمات، كما وهدفت إلى التعرف على أهم المعوقات الإدارية التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وقد تكونت عينة الدراسة من (866) فرداً من العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان ، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أبرزها استجابة العاملين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الإفادة من عمليات المراحل الخمس مرتبة حسب أهميتها : التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، احتواء الأضرار، وجاءت الاستجابة لاكتشاف اشارات الانذار بدرجة متوسطة، كما وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع.

**4/ دراسة الشريدة والأعرجي (2003).**

هدفت إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية، توصلت نتائجها إلى أن مستويات وجود المراحل الخمس (اكتشاف إشارات الإنذار، و الاستعداد و الوقائية، و احتواء الأضرار، و استعادة النشاط، و التعلم) في حالة اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات تتذبذب في خانة المتوسط، وبالتالي تبرز الحاجة لجعلها في مستويات أعلى استبعاداً لاحتمالات بروز حالات الإرباك والفوضى، و بالتالي الهدر في الإمكانات، و في حالة السيطرة على المعوقات و التي ثبت أن لها علاقة سلبية دالة إحصائياً مع مستويات القدرة على التعامل مع الأزمات من شأنه أن يرفع مستوى القدرة على التعامل معها إلى مرتبة أعلى.

**5/دراسة مساعدة(2003).**

هدفت إلى دراسة إدارة الأزمات و معوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن، فقد توصلت نتائجها إلى أن عناصر إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية تتوافر بدرجة متوسطة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في عناصر إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات العمر، و المؤهل العلمي، و الخبرة، والنوع، باستثناء متغير المؤسسة.

6**/ دراسة دقاسمة والأعرجي(2000).**

هدفت إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة منفردة، و مجتمعة في أمانة عمان الكبرى، و ذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد و الجاهزية التي تتمتع بها المؤسسة في التعامل مع الأزمات، و كذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها ببعض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توفر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة في مراحل اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، و التعلم، في حين يتوفر ذلك النظام بدرجة عالية نسبياً في مراحل احتواء الأضرار، و استعادة النشاط، كما تبين وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى في المراحل التنفيذية والعلاجية واحتواء الأضرار، استعادة النشاط أعلى منها في المراحل الوقائية و التخطيطية، اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، و التعلم.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

يلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة عنت بدراسة القيادة التحويلية من أربعة أبعاد فقط (الكارزمية،التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية،الاعتبارية الفردية) إلا إن هذه الدراسة أضافت بعداً خامساً وهو التمكين ، ودللت على أهميته ودوره الفعال في إدارة الأزمات من خلال النموذج المقترح في الإطار النظري، ولعل مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تعتبر أول دراسة على الساحة الليبية تعنى بدراسة القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات، ومن أوائل الدراسات على الساحة العربية، وهذا على حد علم الباحثة.

**المبحث الثالث: الجانب العملي: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية(دراسة حالة).**

 **1/ مجتمع وعينة الدراسة:**

 يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي والكائنة في بوهديمة (71)، والذي يصل عددهم إلى(260)عاملاً، وقد تم الاعتماد في الدراسة على العينة العشوائية الطبقية لاختيار مفردات عينة الدراسة، نظراً لعدم تجانسهم من حيث العدد والتخصص والمستوى الوظيفي، وكان حجم العينة وفقاً لجدول "Kregcieand Morgan "(155) مفردة، وقد تم استرجاع عدد (100) استمارة وهي صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائيspss)).

**2/ منهج الدراسة:**

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة بغرض فهمها وتحديد أسبابها.

**3/ أساليب التحليل الإحصائي:**

 تم استخدام البرنامج الإحصائي**(SPSS)** والذي تمثل في التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار(t) لعينة واحدة ، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي في كل بعد من أبعاد الدراسة، واختبار ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين المتغيرين.

 **4/ اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة(الاستبانة).**

جدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى صدق و ثبات الاستبانة

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| المتغير | معامل الثبات | معامل الصدق |
| القيادة التحويلية | 0.87 | 0.93 |
| إدارة الأزمات | 0.90 | 0.94 |

 يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الصدق عالٍ مما يعطي الثقة في دقة المقياس

وثباته أيضاً.

**5/ الإحصاء الوصفي:** ويتمفيه عرضالبيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة كما يلي**:**

**أ/ وصف للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية وأبعادها الخمسة.**

 يلاحظ من الجدول رقم(4) أدناه مايلي:

 **جدول رقم(4)إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مدى مستوى سمات القيادة التحويلية قيدالدراسة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | **أبعاد القيادة التحويلية** | **المتوسط** **الحسابي** | **الانحراف** **المعياري** | **مستوى** **الأهمية** | **الرتبة** |
| 1 | التأثير المثالي | 2.73 | 0.69 | متوسط | 1 |
| 2 | الحافز الإلهامى | 2.64 | 0.70 | متوسط | 2 |
| 3 | الاستثارة الفكرية | 2.58 | 0.72 | ضعيف | 3 |
| 4 | الاعتبارية الفردية | 2.45 | 0.70 | ضعيف | 5 |
| 5 | التمكين | 2.53 | 0.64 | ضعيف | 4 |
|  | الُبعد الكلي | **2.58** | **0.54** | **ضعيف** | --- |

* أن كل أبعاد مقياس سمات القيادة التحويلية متوسطاتها تتراوح ما بين(2.73-2.45) وتمارس بدرجة متوسطة إلى ضعيفة، كما لوحظ أن أعلى أبعاد مقياس سمات القيادة التحويلية مستوى تتمثل في سمة التأثير المثالي والتي تنص على أن مدير الشركة يظهر قيماً وأخلاقاً حسنة تجعله قدوة للعاملين معه وتعكس احترامهم وتقديرهم له، حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.73) بدرجة ممارسة متوسطة.
* أيضاًيلاحظ من الجدول رقم(4) أن أقل الأبعاد مستوى تتمثل في سمة الاعتبارية الفردية والتي تنص على أن القائد يولي اهتمام خاص باحتياجات وإنجازات العاملين والذي يمثل أقل أبعاد القيادة التحويلية مستوى،حيث حظي بمتوسط حسابي(2.45).

 ويتضح مما سبق أن المستوى العام لأبعاد القيادة التحويلية يقع في المدى الضعيف، ..........أي أنه لا ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يتوجب أن تكون عليه القيادات الإدارية ..........اليوم، والتي يتطلب منها أن تنظر ببصيرة ثاقبة لرؤية المستقبل وتلافي حدوث ...........الأزمات المتنوعة.

 وتتفق هذه الدراسة معدراسة(الغامدي،2012)،بينما تختلف مع دراسة كلاً من (الحراحشة،2015)،(الساعاتي،المسارى،2015)،ودراسة (الفرجاني،2014)، والتي بينت توافر أبعاد القيادة التحويلية بدرجة متوسطة, وتختلف مع دراسة(جبريل,2013) والتي بينت ان توفر أبعاد القيادة التحويلية لمديري مدارس الثانوية التخصصية الاقتصادية كانت بدرجة ممارسة عالية.

 **كما يلاحظ من الجدول رقم(5) أدناه مايلي:**

1/ أن كل عبارات مقياس القيادة التحويلية متوسطاتها تمارس بدرجة متوسطة إلى ضعيفة، كما لوحظ أن أعلى عبارات مقياس سمات القيادة التحويلية مستوى تتمثل في العبارة الرابعة والتي تنص على أن المدير يحظى باحترام وتقدير العاملين،حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.98) وبدرجة ممارسة متوسطة.

2/ أيضاً تبين من الجدول رقم(5) أن أقل العبارات مستوى تتمثل في العبارة السادسة عشر والتي تنص على أن القادة لا يهتمون بمشاعر العاملين من حيث النصح والإرشاد والتوجيه.حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.28) وبمستوى ممارسة ضعيف.

جدول رقم (5) إجابات عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات سمات القيادة التحويلية

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ت** | **عبارات أبعاد القيادة التحويلية** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** | **مستوى الأهمية** |
| **أ- الكارزمية ( التأثير المثالي )** |
| 1 | **تتميز القيادة الإدارية في شركتنا بقوة الشخصية واللباقة .** | 2.88 | 1.27 | متوسطة |
| 2 | **يتعامل القادة الإداريون في شركتنا بالثقة والصدق مع العاملين .** | 2.80 | 0.96 | متوسطة |
| 3 | **يعالج القادة الإداريون في شركتنا الأزمات بسرعة وبحلول واقعية وتتحمل المخاطر .** | 2.70 | 1.05 | متوسطة |
| 4 | **يحظى قادتنا الإداريون بتقديرنا واحترامنا وثقتنا .** | 2.98 | 0.98 | متوسطة |
| 5 | **يوفر قادتنا الإداريون احتياجات العاملين قبل احتياجاتهم الشخصية .** | 2.33 | 1.01 | ضعيفة |
|  | **ب- التحفيز الإلهامي** |  |  |  |
| 6 | **تثير تصرفات وسلوكيات قادتنا حب التحدي في العاملين .** | 2.47 | 1.01 | ضعيفة |
| 7 | **لقادتنا الإداريين قدرة على إيضاح وإيصال توقعاتهم إلى العاملين .** | 2.65 | 0.99 | متوسطة |
| 8 | **يصف لنا قادتنا الإداريون أسلوب الالتزام بالأهداف .** | 2.62 | 1.08 | متوسطة |
| 9 | **يحفز بنا قادتنا الإداريون روح الفريق والجماعة باستمرار .** | 2.67 | 0.95 | متوسطة |
| 10 | **يمتلك قادتنا الإداريون القدرة على النصح والاقناع .** | 2.81 | 1.18 | متوسطة |
|  | **ج- الاستثارة الفكرية** : |  |  |  |
| 11 | **يبحث قادتنا الإداريون عن الأفكار الجديدة في العمل لحل المشاكل .** | 2.35 | 1.17 | ضعيفة |
| 12 | **يشجع قادتنا الإداريون على تقديم العاملين للحلول المحتملة .** | 2.51 | 1.02 | ضعيفة |
| 13 | **يؤكد قادتنا على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشاكل .** | 2.88 | 0.98 | متوسطة |
| 14 | **يحدد لنا قادتنا الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ويولون التعبير عنها .** | 2.56 | 1.00 | ضعيفة |
| 15 | **يجعل قادتنا الإداريون إدراك المشاكل وإيجاد الحلول عالية الجودة لها بسهولة ويسر .** | 2.60 | 1.11 | متوسطة |
|  | **د- الاعتبارية الفردية**  |  |  |  |
| 16 | **يهتم قادتنا الإداريون بمشاعر العاملين من حيث التشجيع والتوجيه والنصح** | 2.28 | 1.19 | ضعيفة |
| 17 | **يؤكد قادتنا على الاستماع إلى العاملين والاهتمام باحتياجاتهم وانجازاتهم .** | 2.60 | 1.15 | متوسطة |
| 18 | **تتبنى قيادتنا الإدارية استراتيجية التقدير والإطراء .** | 2.34 | 0.84 | ضعيفة |
| 19 | **تعتمد قيادتنا الإدارية الاتصال المفتوح والمباشر مع العاملين .** | 2.44 | 1.05 | ضعيفة |
| 20 | **تسند قيادتنا الإدارية الأعمال الصعبة إلى الأفراد الذين يستحقونها .** | 2.62 | 1.09 | ضعيفة |
|  |  هـ ـ التمكين |  |  |  |
| 21 | **يقوم قادتنا بتشجيعنا على تحمل المسؤولية** | 2.58 | 1.07 | ضعيفة |
| 22 | **يتعاون قادتنا مع جميع العاملين بغض النظرعن الجهد الذي يبذلونه**  | 2.53 | 1.02 | ضعيفة |
| 23 | **يقدم قادتنا تصورآ شاملآ للعمل تاركين الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه** | 2.62 | 0.99 | متوسطة |
| 24 | **يناقش معنا قادتنا متطلبات إنجازنا لأدوارنا الوظيفية**  | 2.48 | 1.04 | ضعيفة |
| 25 | **يدعم قادتنا ممارسة كل فرد منا للصلاحيات المخولة له**  | 2.70 | 1.00 | متوسطة |
| 26 |  **يفوض قادتنا بعض من صلاحياتهم للعاملين على أسس علمية**  | 2.43 | 0.91 | ضعيفة |
| 27 | **يحرص قادتنا على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات**  | 2.37 | 0.99 | ضعيفة |

 **ب/ نتائج الإحصاء الوصفي المتعلقة بالمتغير التابع(إدارة الأزمات).**

 يلاحظ من الجدول رقم (6) أدناه مايلي:

 **جدول رقم(6)إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه مدى مستوى مراحل إدارة الأزمات قيد الراسة**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | **أبعاد إدارة الأزمة** | **المتوسط الحسابي** | **الإنحراف المعياري** | **مستوى الأهمية** | **الرتبة** |
| **1** | اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | 2.44 | 0.81 | ضعيف | 4 |
| **2** | الاستعدادوالوقاية | 2.47 | 0.62 | ضعيف | 3 |
| **3** | احتواء الأضرار | 2.57 | 0.69 | ضعيف | 2 |
| **4** | استعادة النشاط | 2.63 | 0.79 | متوسط | 1 |
| **5** | التعلم | 2.44 | 0.82 | ضعيف | 4 |
|  | البعد الكلي | 2.50 | 0.60 | ضعيف | **----** |

 يلاحظ أن كل أبعاد مراحل إدارة الأزمات متوسطاتها تتراوح مابين(2.63\_2.44) وتمارس بدرجة متوسطة إلى ضعيفة، وكما لوحظ أن أعلى عبارات مقياس إدارة الأزمات تتمثل في بعد استعادة النشاط، وأقل بعد يتمثل في مرحلتي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والتعلم ، كما يلاحظ من خلال عرض النتائج بالجدول أن:

* الشركة محل الدراسة لا يوجد بها اهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة، حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.44) وهو يمثل أقل الأبعاد انخفاضاً مع مرحلة التعلم، كما يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك قدرة متدنية جداً لدى الشركة في الاستعداد والتخطيط للأزمات المحتملة، كما تنسجم نتائج هذه المرحلة مع المرحلة السابقة، حيث أن مستوى التنبؤ بحدوث الأزمات يحدد مستوى الاستعداد للتعامل معها ، ولهذا وجدنا ضعف في هاتين المرحلتين.
* تليها من حيث تسلسل المراحل مرحلة احتواء الأضرار، ويلاحظ أن هناك ضعف في احتواءها للأضرار والحد منها ، وهذه نتيجة ليست غريبة فإذا كنت لا تشعر بالمشكلة وغير مستعد لها ، فكيف سيتم مواجهتها.
* تليها مرحلة استعادة النشاط والتي تنص على امكانية وضع سيناريوهات بديلة واختبارها لوضع الحلول المناسبة ،في حالة احتدام الأزمة، حيث أنها تمثل أعلى مقاييس مراحل إدارة الأزمة، تليها مرحلة التعلم حيث يتبين أن هناك ضعف شديد لدى إدارة الشركة في تقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات، وأنها لاتعمل على الاستفادة من أساليب معالجة الأزمات في البلدان الأخرى ذات التجارب المشابهة.

يتضح مما سبق أن البعد الكلي لإدارة الأزمات بالشركة محل الدراسة حسب وجهة نظر العاملين بها ضعيفاً، ولا يرقى إلى المستوى المطلوب مما يدل على انخفاض قدرة القيادات الإدارية بالشركة على إدارة الأزمات، مما يستدعي الأمر إلى وجود قادة من النوع التحويلي لمواجهة الأزمات المتنوعة، والخلق من المنظمات منظمات مستعدة للأزمات.

 وتتفق هذه الدراسة مع دراسة(الجدبلي،2006)، في أنه يوجد انخفاض في المستوى العام لإدارة الأزمات، وكما تتفق مع دراسة( دقاسمة والأعرجي،2000) في أن درجة مقياس مرحلة احتواء الأضرار تقع في المدى المتوسط من المقاييس، وكما تتفق أيضاً مع دراسة ( الشريف،2015) من حيث مجتمع الدراسة(قطاع الكهرباء)، هذاوتختلف مع دراسة(الأعرجي،2003)، ودراسة (مساعدة،2003) في أن مستويات وجود المراحل الخمس تتذبذب في المدى المتوسط، وتختلف أيضاً مع دراسة(الشمراني،2004) في أن استجابات العاملين لإدارة الأزمات كانت بدرجة عالية، كما تختلف مع دراسة( الشريف،2015)والتي بينت أن توفر تشكيل فرق الأزمات والمتابعة متوفر بدرجة مرتفعة.

 **كما يلاحظ من الجدول رقم (7) أدناه مايلي:**

* أن كل عبارات سمات إدارة الأزمات متوسطاتها تتراوح مابين(2.88-2.22) وتمارس بدرجة متوسطة إلى ضعيفة، كما لوحظ أن أعلى عبارات إدارة الأزمة يتمثل فالعبارة الثامنة عشر والتي تنص على أن الشركة تفضل التعامل مع الأزمات عند حدوثها وليس قبلها، حيث بلغ المتوسط الحسابي(2.88) وبدرجة ممارسة متوسطة.
* أيضاً تبين من الجدول رقم(7) أن أقل أبعاد إدارة الأزمات يتمثل في العبارة الأولى والتي تنص على أن الشركة يتوفر لديها قسم خاص لرصد مؤشرات وقوع الأزمات، حيث حظت بمتوسط حسابي(2.22) وبمستوى أهمية ضعيف.

 جدول رقم(7) إجابات عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد إدارة الأزمة.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ت | **عبارات أبعاد إدارة الأزمات** | **المتوسط الحسابي** | **االانحراف المعياري** | **مستوى الأهمية** |
|  | **أـ مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر** | 2.22 | 1.25 | ضعيفة |
| 1 | **يتوفر في شركتنا قسم خاص لرصد مؤشرات وقوع الأزمات.** |
| 2 | **تولي شركتنااھتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الأزمات.** | 2.45 | 1.13 | ضعيفة |
| 3 | **نشعر بوجود اھتمام في شركتنا بجمع واكتشاف علامات الخطر التي توحي بوقوع الأزمة.** | 2.64 | 0.93 | متوسطة |
| 4 | **تھتم مديريتنا بالتدريب على جمع مؤشرات حدوث الأزمات.** | 2.47 | 0.95. | ضعيفة |
|  | **ب ـ مرحلة الاستعداد والوقاية** | 2.64 | 0.96 | متوسطة |
| 5 | **يتم تشكيل فرق مختلفة لحل العديد من الأزمات المحتملة.** |
| 6 | **يتم توفير الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتخطيط لتشخيص الأزمات المحتملة.** | 2.43 | 0.90 | ضعيفة |
| 7 | **توجد تقنيات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمات المحتلمة.** | 2.24 | 0.98 | ضعيفة |
| 8 | **توفر الشركة الإمكانات المادية والبشرية المطلوبة لغرض الاستعداد لمواجھة الأزمات المحتلمة.** | 2.32 | 1.35 | ضعيفة |
| 9 | **هناك تعاون في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة** | 2.72 | 1.00 | متوسطة |
| 10 | **تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة** | 2.50 | 1.07 | ضعيفة |
| 11 | **تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل غير الطبيعية**  | 2.65 | 1.05 | متوسطة |
| 12 | **يتم الإستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات**  | 2.50 | 1.12 | ضعيفة |
| 13 | **تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات**  | 2.24 | 1.11 | ضعيفة |
|  |  **ج ـ مرحلة احتواء الإضرار** | 2.72 | 1.06 | متوسطة |
|  14 | **يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات لاحتواء أضرار الأزمات.** |
|  15 | **. تستجيب الإدارة العامة بتوزيع المھام والصلاحيات بفترة مناسبة عند حدوث الأزمة.** | 2.38 | 1.01 | ضعيفة |
|  16 | **. يتم التأثير في الإحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الاضرار التي تسببھاالأزمة بكفاءة.** | 2.43 | 1.02 | ضعيفة |
|  17 | **تتوفر في شركتنا قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.** | 2.44 | 1.03 | ضعيفة |
| 18 | **. تفضل الشركة التعامل مع الأزمات عند حدوثھا وليس قبلها**  | 2.88 | 1.32 | متوسطة |
|  | **د ـ مرحلة استعادة النشاط**  | 2.61 | 1.07 | متوسطة |
| 19 | **تحافظ شركتناعلى ممارسة الأنشطة الاعتيادية في ظروف الأزمات دون تأخير.** |
| 20 | **. تقوم شركتنا بتزويد المواقع المختلفة التي تتأثر بالأزمة بالاحتياجات اللازمة لمعالجة تأثيراتھاواستعادة النشاط الاعتيادي.** | 2.75 | 0.95 | متوسطة |
| 21 | **. تقوم شركتنا باتخاذ جميع الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرارحدوثھا.** | 2.55 | 1.16 | ضعيفة |
| 22 | **تقوم شركتنا بحملة إعلامية لإخبار جمھور المواطنين ووسائل الإعلام بالاضرار التي سببتھا الأزمة وكيفية التعامل معها**  | 2.64 | 1.04 | متوسطة |
|  |  **ه ـ مرحلة التعلم**  | 2.42 | 1.20 | ضعيفة |
| 23 | **تستحضر شركتنا الدروس والعبر من الأزمات التي واجھتھا سابقاً والاستفادة منھا مستقبلاً.** |
| 24 | **. تقوم شركتنا بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرھا للتعامل مع الأزمات المستقبلية.** | 2.56 | 0.90 | ضعيفة |
| 25 | **. تقوم إدارتنا بدمج الدروس المستفادة من النواقص في الخطط السابقة في خطط الأزمات المستقبلية**  | 2.40 | 0.98 | ضعيفة |
| 26 | **تعمل شركتنا على الإستفادة من أساليب معالجة الأزمات في الإدارات الأخرى في بلدنا أو في الدول الأخرى ذات التجارب المشابهة**  | 2.40 | 1.08 | ضعيفة |

**6/ الإحصاء الاستدلالي: ويتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة**.

 يوضح الجدول رقم (6) الموضح أدناه ،علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الأولى، إذ يؤكد الجدول أدناه على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين سمات القيادة التحويلية الذي يمثل المحور الأفقي من الجدول، وبين إدارة الأزمات المتمثل بالمحور العمودي، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.791\*\*)، مما يشير إلى إثبات الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها **(توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وبين إدارة الأزمات وذلك عند مستوى معنوية(0.01).**

 ويلاحظ من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين سمات القيادة التحويلية وإدارة الأزمات علاقات الارتباط الآتية والموضحة في الجدول التالي:

|  |
| --- |
| **جدول (6) علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية ومبادئ ادارة الأزمات** |
| **المتغيرات المفحوصة وأبعادها****0,791\*\*** | **مبادئ إدارة الأزمات** |
| اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | الاستعداد والوقاية | احتواء الأضرار | استعادة النشاط | التعلم |
| **القيادة التحويلية**  | **التأثير المثالي** | **0,578\*\*** | **0,487\*\*** | **0,322\*\*** | **0,465\*\*** | **0,408\*\*** |
| **الحافز الإلهامي** | **0,667\*\*** | **0,643\*\*** | **0,576\*\*** | **0,534\*\*** | **0,439\*\*** |
| **الاستثارة الفكرية** | **0,557\*\*** | **0,560\*\*** | **0,366\*\*** | **0,457\*\*** | **0,411\*\*** |
| **الاعتبارية الفردية**  | **0,653\*\*** | **0,705\*\*** | **0,530\*\*** | **0,618\*\*** | **0,564\*\*** |
| **التمكين** | **0,547\*\*** | **0,571\*\*** | **0,418\*\*** | **0,379\*\*** | **0,484\*\*** |
| **n=100** |
| **(\*\*) ارتباط ذا دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01** |

 **أما بخصوص الفرضيات الفرعية يبين الجدول رقم(6) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية كما يأتي:**

1/ توجد علاقة ارتباط بين سمات القيادة التحويلية(التأثير المثالي،الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين) ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وكانت معاملات الارتباط(0.578\*\*/0.667\*\*/0.557\*\*/0.653\*\*/0.547\* \*) على التوالي

(وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية،والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر)

2/ توجد علاقــة ارتـــــباط بـــــين ســــــــمات القـــــيادة التحـــــــــــــــــــــــويلية بأبعـــــــــــــــــادها الخمسة مجتمعة ومرحلة الاستعداد والوقاية وكانت معاملات الارتباط(0.487\*\*/0.643\*\* /0.560\*\*/0.705\*\*/0.571\*\*) على التوالي وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية، والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة الاستعداد والوقاية)

3/ توجد عــــلاقة ارتبــــــــاط بين ســــــمات الـــــــقيادة التحــــويلية بأبـــــــعادها الخــــــمسة مجتمعة ومرحلة احتواء الأضرار وكانت معاملات الارتباط(0.322\*\*/0.576\*\*/0.366\*\*/0.530\*\*/0.418\*\*)على التوالي وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية،والتي مفادها (توجدعلاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة احتواء الأضرار)

4/توجد علاقة ارتباط بين سمات القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة مجتمعة وبين مرحلةاستعادة النشاط وكانت معاملات الارتباط(0.465\*\*/0.534\*\*/0.457\*\* /0.618\*\*/0.379\*\*)على التوالي وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية، والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة استعادة النشاط)

5/ توجد علاقة ارتباط بين سمات القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة مجتمعة وبين مرحلة التعلم وكانت معاملات الارتباط(0.408\*\*/0.439\*\*/0.411\*\*/0.564\*\*/0.484\*\*)على التوالي وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية، والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية ومرحلة التعلم).

**المبحث الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة.**

**أولاً: النتائج.**

بناءًعلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتحصل عليها من استمارة الاستبيان، تم التوصل إلى النتائج التالية:

**1/** أن درجة ممارسة القيادات الإدارية للقيادة التحويلية بشكل إجمالي ولكل من أبعادها في الشركة محل الدراسة، كان ضعيفاً، حيث بلغ(2.58)، وأنها لا تصل إلى المستوى الذي يتطلبه العمل اليوم في بيئة تتسم بالتغيرات المتزايدة والأزمات المتنوعة، وقد جاءت أبعادها مرتبة تنازلياً كما يلي(التأثير المثالي، الحافز الإلهامي ، الاستثارة الفكرية، التمكين، الاعتبارية الفردية).

**2**/ إن درجة مستوى تطبيق مراحل إدارة الأزمات عامةً بالشركة محل الدراسة ضعيفاً، حيث بلغ(2.50)، أي أنه لايرتق إلى المستوى المطلوب ، وقد جاءت أبعاده مرتبه تنازلياً كما يلي(مرحلة استعادة النشاط، احتواء الأضرار، الاستعداد والوقاية، ثم مرحلتي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر،التعلم ).

3/ تُعد الاعتبارية الفردية من أهم وأقوى سمات القيادة التحويلية من حيث التأثير الايجابي في تطبيق إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة، فكلما زاد الاهتمام بمستوى هذه السمة في الشركة كلما انعكس وبشكل ايجابي في تطبيق منهجية إدارة الأزمات.

4/ حازت مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ، ومرحلة التعلم على المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، وفي ذلك إشارة إلى إهمال الإدارة نوعاً ما إلى تلك المبدأين، مقارنة بالمبادئ الأخرى، إذ حصلت على مستوى أهمية ضعيف، وهذا يؤكد على أن الشركة المبحوثة لا تولي اهتماماً بتلك المرحلتين في إدارة الأزمات.

5/ إن واقع تطبيق إدارة الأزمات في الشركة المبحوثة سيء وهذا يؤكد عدم تمتع القيادات الإدارية بالشركة بالقدرة على إدارة الأزمات، مما جعل من هذه المنظمات منظمات مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

6/ وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة التحويلية وإدارة الأزمات, وهذا يعني إن سمات القيادة التحويلية التي جرى اعتمادها وهي(التأثير المثالي والدافعية الإلهامية والاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية والتمكين) تساعد على تطبيق مراحل إدارة الأزمات من خلال(مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر،الاستعداد والوقاية،احتواء الأضرار،استعادة النشاط، التعلم)، علماً بأن أعلى ارتباط كان مع سمة الاعتبار الفردي(0.70)، أي أنه بزيادة تعزيز هذه السمة والتي تنص على الاهتمام بالأفراد واحتياجاتهم ، وإتباع استراتيجيات التقدير والإطراء يمكن للقيادات النجاح في إدارة الأزمات بأكثرفعالية.

 **ثانياً: التوصيات:**

* عقد دورات تدريبية خاصة تتضمن التدريب على مفهوم ومبادئ القيادة التحويلية، ومدى الاستفادة منها لتحسين أداء إدارة الأزمات، والعمل على ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية وجعلها جزء من الثقافة التنظيمية.
* إنشاء وحدة خاصة لإدارة الأزمات في وزارة الكهرباء، وإعداد فريق بها من مختلف التخصصات
* نشر ثقافة القيادة التحويلية في المنظمة وتبيان خصائصها، وإيضاح إيجابيات أبعادها السلوكية في تفعيل إدارة االأزمات,
* العمل على رفع مستوى مشاركة الأفراد العاملين في الشركة من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وإظهار الاهتمام بأفكارهم وآرائهم والذي سينعكس على أدائهم .
* زيادة وعي القادة الإداريين واهتمامهم بتقديم الاستثارة الفكرية والاعتبارية الفردية مما لها من أثر ايجابي على أداء الشركة.
* أن تعي القيادات الإدارية في الشركة أهمية امتلاكها لمستوى جيد من سمات القيادة التحويلية والذي سوف ينعكس ايجابياً على العلاقة بين إدارة الشركة والمرؤوسين.
* وجوب قيام إدارة الشركة بحث المرؤوسين لتقديم اقتراحاتهم وآرائهم بشأن المشكلات التي تعترضهم، فضلاً عن تقديم أفكارهم بخصوص مستقبل الشركة من منطلق أنهم أكثر قرباً من الواقع العملي، مما يجعلهم أكثر استعداداً لتوليد الأفكار المبدعة في الوقت الملائم.
* اهتمام إدارة الشركة بتمكين العاملين وجعلهم في الصفوف الأولى لمواجهة المشاكل والتحديات التي تواجه الشركة، وفي هذا تخلي عن الأساليب التقليدية للقيادة والتوجه إلى الأساليب الحديثة، والتي تشمل مفهوم القيادة التحويلية.
* توفير تعليم وتدريب مستمر حول أحدث ما يتوصل إليه العلم في إدارة الأزمات لطاقم إدارة الأزمة، وضمان توفير الموارد المالية اللازمة لتلك البرامج.

10. الاهتمام بحفز وتشجيع الدراسات والأبحاث العلمية الميدانية الأكثر تخصصاً في مجال إدارة الأزمات، وذلك من أجل خلق قاعدة معرفية علمية تعنى بإدارة الأزمات، وذلك لقلة الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع على مستوى ليبيا ، على حد علم الباحثة ، وأخيراً توصي الباحثة كأحد العناوين المقترحة لدراسات قادمة دراسة **"أثر الثقافة التنظيمية على نظام إدارة الأزمات"** وذلك بأحد المرافق الحيوية بليبيا**.**

**المراجع:**

* أبو عقاب، جعفر**(2009)، "إدارة الأزمات التنموية"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، كلية المجتمع بالرياض ، قسم العلوم الإدارية.

**2 .**إسليم ، وسام(2007)،" **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميانية على وزارة المالية في غزة**"، رسالة ماجستير غير منشور، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

**3**  الباز،عفاف(ب . ت)**"**دور القيادة في إدارة الأزمات"، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة

* الجدبلي ، ربحي(2006)، **"واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية البلدية في قطاع غزة "، رسالة ماجستير، ا**لجامعة الإسلامية بغزة**،** كلية التجارة .

**5.** الحراحشة، محمد(2015)، "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة الإداريين بجامعة آل البيت في الأردن وعلاقتها بالتطوير التنظيمي" ، **المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة " التربية ، آفاق مستقبلية**".

6. حسنين، مخلص(2013)، علم إدارة الأزمات،متاح على  [HYPERLINK "http://ar/"http://ar](HYPERLINK%20%22http%3A//ar/%22http%3A//ar). wikipedia.org ،تاريخ الدخول 8/4/2017م.

7. الساعاتي والمساري(2015)، "أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان ، **مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية،** العدد 3، مجلد23 ص 1309.

**8.** الشريدة والأعرجي(2003)، "التعامل مع الأزمات الوظيفية في إدارة اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في الأردن، **مجلة الإداري الإربد**، المجلد 11، العدد 31 ص147.

**9 .**الشريف، عبد الرحمن(2015)،"**واقع إدارة الأزمة في قطاع الكهرباء الليبي \_دراسة ميدانية على المديرين في شركات الكهرباء العامة بالمنطقة الشرقية"،** رسالة ماجستير**، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.**

**10.** الشمراني ، سعيد(2004)،" **إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الأردن .

11.الصافي، جبوري(2011)، " أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة ، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العراق ، العدد 90 ص194.

* العازمي، محمد(2006)،" **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية**"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، فسم العلوم الإدارية.

13.العتيبي، سعد(2005)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير،**الملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري.**

14.العزاوي ،وآخرون**،( ب. ت) "**أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي\_دراسة استطلاعيةلآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية بالموصل"، **المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن** ، جامعة الزيتونة الأردنية .

15.العسكر، شيخة(2014)، القيادة التحويلية والتعاملية لدى مديرات المدارس المتوسطة من وجهة نظر المشرفات بوزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، "دراسة ميدانية على مدينة الرياض"، كلية التربية ، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، **مجلة العلوم التربوية**،العدد4 ص2014.

16.الغامدي، جمعان(2012)،" **ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية** **بمحافظة المخواه**"، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، كلية التربية.

17. الغزالي، حافظ(2012)، " **أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرارات** **فى شركات التأمين الأردنية**،" رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط .

**18.** الفرجاني ، فاطمة(2014)**، "أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب "، دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي،** رسالة دكتوراه غير منشورة**،** كلية التجارة، جامعة عينشمس**.**

**19.** القحطاني، سحمي(2004) **، "دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث"،** رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.

20. المساعدة ، ماجد(2012)، **إدارة الأزمات،** عمان: دار الثقافة.

21. جادالله ،محمود(2010)**، إدارة الأزمات**، عمان: دار أسامة.

**22.** جبريل، وائل(2016)، **دراسات إدارية معاصرة : مشكلات واقعية وحلول عملية**، كلية الاقتصاد ، جامعة عمر المختار.

**23.** حماد، إياد(2011)، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي:دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر دمشق "، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، العدد 4، المجلد 27 ص393

24. دقامسة والأعرجى(2000)،إدارةالازمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصرنظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية, **مجلة الادارة العامة** ،المجلد39,العدد4 ص124.

**25.** صبري، ماهر(2009**)، "** القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير"، دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي قرارات في بعض المصارف العراقية، **مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87 ص105.**

**26.** عباس، الشريف(2010)**، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي\_ دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.

**27.** مساعدة، جهاد(2003)، **"عناصر إدارة الأزمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الأردن"،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن**.**

28. هيكل ، محمد(2006)**، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة،** القاهرة ، الهيئة المصرية للكتاب.

29/ Bass,B.M.(1990).**'from transactional to transformational leader ship;learning to share the vision'.**organizationaldynamics(winter)-pp19-31.