



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences

ممارسات القيادة التحويلية وتأثيرها في إدارة الأزمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري مستشفى الشهيد غازي الحريري للجراحات التخصصية في دائرة مدينة الطب

م. بشرى عبد ابراهيم	م. م. ندى ابراهيم نجم
bushra.ibrahim2018@gmail.com	nada_eamy@yahoo.com
الكلية التقنية الادارية - الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، العراق	

المستخلص

الغرض الرئيس للبحث هو تشخيص دور القيادة التحويلية في دعم ادارة مستشفى غازي الحريري على ادارة الازمة التي تواجهها وبشكل خاص في ظل (كوفيد - 19) اذ اشارت مشكلة البحث الى ضعف اهتمام الادارة في المستشفى المبحوثة بتوظيف ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة ((التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتراف الفردي، التمكين) عند التعامل مع الازمة وادارتها، وعليه فان أهمية البحث تتمثل في محاولة الباحثين اقتراح جملة من الحلول التي من شأنها الحد من هذه المشكلة او معالجتها، ومن ثم فان اهداف البحث سعت الى اجراء التحليل الوصفي للمتغيرات المبحوثة ومن ثم اختبار علاقات الارتباط والتأثير فيما بينها . ومن اجل تحقيق هذه الاهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي اذ صممت استبانة باستخدام عدد من المؤشرات والمقاييس الجاهزة ، وبعد تكييفها لتلائم اغراض البحث الحالي تم توزيعها على عينة قوامها (56) من العاملين في المستشفى متمثلة بمدراء الاقسام والشعب والوحدات الطبية والتمريضية والفنية والإدارية. وبعد معالجة البيانات باستخدام الادوات الإحصائية اللا معلمية المختبرة كالوسيط والمدى والأهمية النسبية وكذلك تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتاحة في البرنامج الاحصائي (SPSS) ، ثم الخروج بجملة من النتائج اكدت صحة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية ، ومن ثم تم التوصية بضرورة اطلاق المنظمة المبحوثة على تجارب الدول الناجحة في مجال القيادة التحويلية واستثمار نتائجها في تعزيز الحماس لدى مواردها البشرية عند تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم مما له دور بارز في إدارة الازمة.

معلومات البحث

تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2021/5/11
تاريخ قبول البحث: 2021/6/21
تاريخ رفع البحث على الموقع:
2022/6/25

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتراف الفردي، التمكين، ادارة الازمة

للمراسلة:

م. م. ندى ابراهيم نجم

nada_eamy@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v51i1.523>

المقدمة

يعد المدخل التحويلي في القيادة أحد المداخل المعاصرة الذي ركز عليه الكثير من البحوث منذ أوائل الثمانينات. اذ تعد القيادة التحويلية جزءاً من طروحات "القيادة الجديدة"، فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة الأجل، وتشمل القيادة التحويلية على تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم ومعالمتهم بإنسانية. اذ يلاحظ انه لا يمكن اختبار أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الازمة، فالمورد البشري يعد أهم مورد في المنظمات لذا نرى انه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم من التصرف بسرعة وجدارة لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الازمة.

تضمن البحث اربعة مباحث، تضمن المبحث الاول منهجية البحث والمبحث الثاني الاطار العام للبحث ليعطي تصوراً عن الاطار النظري للقيادة التحويلية وادارة الازمة وتناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث وتضمن اختبار مستوى أهمية متغيرات البحث وكذلك تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث في حين تضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

المبحث الاول: منهجية البحث

يستعرض هذا المبحث منهجية البحث التي تحدد المسار العام للبحث، وهي تمثل خطة عمل لتحديد مشكلة البحث واهدافه واهميته ومخططه الفرضي وفرصياته والمنهج الذي تم اعتماده وحدود البحث فضلا عن تحديد مجتمع وعينة البحث وميدان الدراسة ووصف خصائص عينته والادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وكما يلي:

• أولا: مشكلة البحث

تمكن الباحثان من خلال المعايضة الميدانية اثناء توزيع الاستبانات في مستشفى غازي الحريري لمدة (3 أشهر) من تحديد مشكلة البحث بوجود قصور او ضعف في توظيف ابعاد القيادة التحويلية عند التعامل مع الازمة التي تواجه المنظمة المبحوثة وادارتها، وعليه يمكن اثاره بعض التساؤلات من المشكلة الرئيسية للبحث وكالاتي:

1. ما مستوى الاهتمام بتطبيق القيادة التحويلية المتمثلة بـ (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) داخل مستشفى غازي الحريري.
2. ما مستوى الاهتمام بإدارة الازمة داخل مستشفى غازي الحريري.
3. هل توجد علاقة بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة الازمة داخل مستشفى غازي الحريري.
4. هل تؤثر القيادة التحويلية في ادارة الازمة داخل مستشفى غازي الحريري.

• ثانيا: أهمية البحث

يكتسب البحث اهميته من الاتي:

1. اهمية المتغيرات المبحوثة فالبحث ركز على متغيرين هما القيادة التحويلية وادارة الازمة وهي توليفة جيدة تسهم دراستها في مواجهة التحديات والتغلب عليها وبقاء المنظمة في عالم الاعمال .
2. نظرا لأهمية القطاع الصحي في العراق بمختلف نشاطاته دعت الحاجة للقيام بممارسات تطبيقية باتجاه تفعيل متغيرات البحث (القيادة التحويلية وادارة الازمة) للاستفادة منها في تحقيق النتائج المرجوة.
3. اهمية موضوعي القيادة التحويلية وادارة الازمة عبر التراكم المعرفي الذي تناوله البحث وكذلك جعل الافراد العاملين في المستشفى يكرسون جهدهم المعرفي والشعوري باتجاه تحقيق اهدافه.

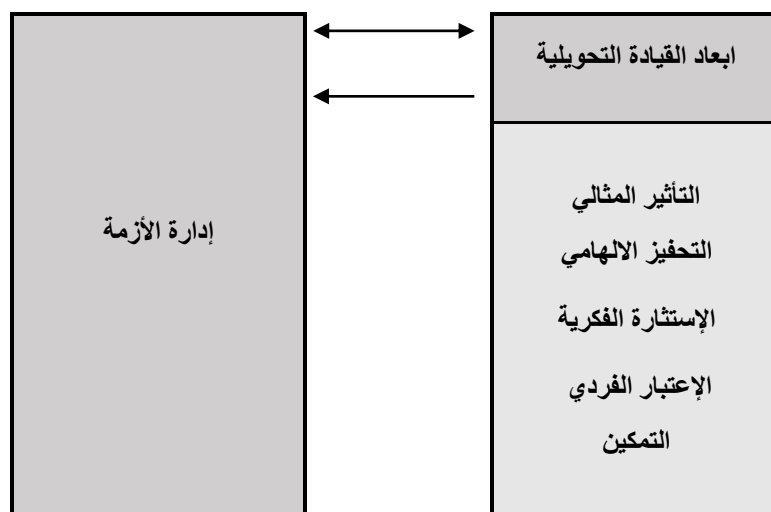
• ثالثا: اهداف البحث

من اجل الاحاطة بأبعاد مشكلة البحث فانها تسعى لبلوغ الاهداف الآتية:

1. التعريف بالأطر والمفاهيم النظرية لكل من القيادة التحويلية وادارة الازمة وما يتصل بهما من ابعاد.
2. معرفة ادراك افراد عينة البحث لمستوى القيادة التحويلية وادارة الازمة والذي يعزز من تفاعلهم في العمل .
3. تشخيص طبيعة العلاقة والتاثير بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة الازمة والتعرف على العناصر المؤثرة وكيفية تنشيطها عبر متغيرات البحث.
4. الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

• رابعا: مخطط البحث الفرضي

يجسد مخطط البحث فكرته الرئيسية التي تتمثل في دراسة علاقات الارتباط والتاثير بين المتغير التفسيري (القيادة التحويلية) والمتغير الاستجابي (ادارة الازمة) والنتيجة المتوقعة هي تعزيز قدرة المنظمة المبحوثة على التعامل مع المتغير الاستجابي، ويمكن توضيح ذلك في الشكل (1).



شكل (1): المخطط الفرضي للبحث

• خامسا: فرضيات البحث

في ظل مشكلة البحث وهدفه ومخططة الفرضي تم وضع فرضيتين رئيسيتين ومنهما تم اشتقاق فرضيات فرعية وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية وادارة الازمة)

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية:

أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التأثير المثالي وادارة الازمة.

ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز الالهامي وادارة الازمة.

ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستثارة الفكرية وادارة الازمة.

ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي وادارة الازمة.

ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين وادارة الازمة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لابعاد القيادة التحويلية في ادارة الازمة)

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الفرعية الاتية:

أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتأثير المثالي في ادارة الازمة.

ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحفيز الالهامي في ادارة الازمة

ت. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستثارة الفكرية في ادارة الازمة

ث. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاعتبار الفردي في ادارة الازمة

ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين في ادارة الازمة

• سادسا: منهج البحث

اعتمد البحث (المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي) في التعامل مع المشكلة كونه لا يتضمن جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب وانما يعتمد الى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها .

• سابعا: حدود البحث

1. الحدود المكانية: اختيرت مستشفى غازي الحريري موقعا للبحث.

2. الحدود البشرية: تشمل عينة البحث ادارة المستشفى من مدراء الاقسام والشعب والوحدات الطبية والتمريضية والفنية والإدارية، أذ بلغ حجم العينة (56) مسؤولاً.

• ثامنا: مجتمع وعينة البحث

تمثل موقع البحث بمستشفى غازي الحريري فيما شمل مجتمع البحث مدراء الاقسام والشعب والوحدات الطبية والإدارية في المستشفى اذ شملت عينة عشوائية قوامها (60) مسؤولاً من مختلف الاختصاصات وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (56) استبانة و(4) استبانات اهلتم لعدم استكمال الاجابات.

• تاسعا: أساليب وطرق جمع بيانات البحث

تم استعمال نوعين من الوسائل لتعدد مصادر الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبه للبحث الحالي على النحو الاتي:

1. الجانب النظري:

من اجل تحقيق اهداف البحث واغناؤه بالمعلومات الكافية ، اذ اعتمد الباحثان على المصادر المكتوبة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات البحث وما وفرته الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) من دوريات حديثة ورسائل واطروحات عربية واجنبية.

2. الجانب التطبيقي:

اعتماداً على اهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته تم الحصول على البيانات من خلال اعتماد الاستبانة والتي تمثل الاداة الرئيسية التي استخدمت في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمتغيرات البحث كونها تسهم في تقديم تشخيص دقيق لاداء عينة البحث فضلاً عن امكانيات الحصول على بيانات كثيرة وفي وقت محدد اذ جرى اعتماد مقاييس جاهزة مختبرة في الدراسات السابقة وقد تضمنت الاستبانة محورين رئيسيين هما:

• المحور الاول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث مثل (النوع الاجتماعي والعمر، المؤهل العلمي والتخصص وعدد سنوات الخدمة)

• المحور الثاني: المتغيرات الرئيسية للبحث وهي القيادة التحويلية وادارة الازمة وتضمن كل متغير من المتغيرات الفرعية ويوضح الجدول (1) هيكلية استبانة البحث

جدول (1): هيكلية استبانة البحث

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	التدرج المعياري	المصادر
1	القيادة التحويلية	التأثير المثالي	7	اتفق بشدة، اتفق، لا اتفق بشدة 1،2،3،4،5	الرشيدي، 24،2017
		التحفيز الالهامي	7		
		الاستثارة الفكرية	7		
		الاعتبار الفردي	7		
		التمكين	7		
2	ادارة الازمة		24	اتفق بشدة، اتفق، لا اتفق بشدة	كنعان، 2015،171

المصدر: من اعداد الباحثين

• عاشرًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS V.16) لتحليل البيانات في الجانب العملي من البحث وكما يأتي:

1. النسب المئوية لبيان الاهمية النسبية لمتغيرات البحث .
2. الأوساط الحسابية لتحديد مستوى اجابات عينة البحث.
3. معامل الاختلاف والذي يعكس مقدار التشتت عن الأوساط الحسابية.
4. معامل الارتباط (Pearson) لتحديد درجة العلاقة بين المتغيرات .
5. تحليل الانحدار البسيط لقياس التأثير بين متغيرات البحث.

المبحث الثاني: الجانب النظري

• المحور الاول: القيادة التحويلية

➤ أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية العلاقات الايجابية بين القادة وأتباعهم، والتي تسعى فيها الى إجراء تغييرات جذرية تزيد من الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية من خلال تحفيز المرؤوسين وتمكينهم للوصول الى الاداء العالي (الحسيني والبلتاجي، 2016:6). كما تعد القيادة التحويلية من اهم النماذج الحديثة للقيادة فهي قيادة استراتجية تمثل طرازاً خاصاً تأخذ على عاتقها عملية التغيير بالشكل الذي يلائم ضغوط البيئة الداخلية والخارجية الديناميكية وبواجهها وبما يحقق اهداف المنظمة بأبعادها النوعية والكمية والزمنية المحددة (هادي، 2018:55).

وتشير القيادة التحويلية إلى القدرة على الهام المرؤوسين وتحفيزهم وتمكينهم لتحقيق هدف المنظمة، من خلال اتباع سلوك كاريزماتي إيجابي يؤثر بالمرؤوسين ويجعلهم يحققون أكثر من المتوقع منهم وبالشكل الذي يوصلهم الى الأداء المستدام (Howladar&etal.,2018:151).

وتعتبر القيادة التحويلية عن العلاقة الايجابية بين الرئيس والمرؤوس اذ يمنح من خلالها القادة الفرص للمرؤوسين لتطوير الإبداع والابتكار والتغلب على التحديات التقليدية المبرمجة بأساليب جديدة من خلال تعزيز الثقة بالنفس والمصادقية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين الشخصية وتلبية رغباتهم (Effendi&others,2020:27-28).

اما من وجهة نظر (Alkadash& etal.,2020:257) فإن القيادة التحويلية تعد عملية تغيير الأفراد نحو الافضل من خلال نوع استثنائي من التأثير والذي يدفع بالمرؤوسين للعمل بكفاءة عالية تسهم في تحقيق ازدهار المنظمة وتفوقها على المنافسين. فيما يشير اليها (Tanjung&others,2020:540) على انها عملية توليد الثقة والولاء والإعجاب والاحترام المتبادل بين المرؤوسين والقادة، اذ يكونوا على استعداد للتطوع لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها ليس لأنهم مجبرون على ذلك ، ولكنهم على استعداد تام لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبناءً على ما تقدم من مفاهيم تستنتج الباحثان بأن القيادة التحويلية تمثل عملية التأثير الايجابي في الافراد المرؤوسين وتوجيههم نحو العمل الجماعي والتغيير الجذري نحو الافضل من خلال دعمهم وتحفيزهم وتمكينهم لإنجاز المهام ومواجهة التحديات البيئية وتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.

➤ ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تبرز أهمية القيادة التحويلية من خلال الاتي (Alkadash&etal.,2020:256) و(ابو رمان، 2016:716):

1. سعيها الى تمكين العاملين والعمل على تطوير مهارتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتفويض الصلاحيات، وتشجيع العمل الفرقي وتعزيز روح التعاون .
 2. تسهم في تدريب المرؤوسين وبصورة مستمرة فضلاً عن تكليفهم بمسؤوليات تناسب طاقاتهم ومقدراتهم سعياً منهم في التأثير على التزام وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة .
 3. تتبنى القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية والتي تعمل بدورها لتحفيز العاملين على تفضيل مصلحة المنظمة العامة على مصالحهم الشخصية وبالتالي تعزيز السلوك التعاوني داخل المنظمة.
 4. تبرز أهميتها في كونها نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات التنظيمية فهي تسعى الى التغيير الجذري حتى في المنظمات الناجحة كونها تنطلق من مبدأ التحسين المستمر.
- اما من وجهة نظر (Juhro&Aulia) فإن للقيادة التحويلية أهمية تفوق الأنواع الأخرى من القيادات كونها تحقق الاتي (Juhro&Aulia,2019:389-390):

1. قدرتها على التأثير في الآخرين وتحقيق قفزات عالية في الاداء كماً ونوعاً.
2. امكانية تغيير وعي المرؤوسين وغرس القيم المعيارية والتطلع لتحقيق أخلاق أعلى كالمساواة والحرية والعدالة والسلام والإنسانية وصنع التغييرات المستدامة داخل المنظمة.
3. تسهم في تحقيق الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي.
4. تفعيل مهارات الاتصال الأفقي بين أقسام المنظمة.
5. تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المنظمة بمشاركة المرؤوسين.
6. إمكانية حل المشكلات وتشجيع العمل الجماعي وتفعيل فرق العمل.
7. القدرة على اتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة المنظمة والعاملين فيها.

وترى الباحثان أن أهمية القيادة التحويلية تبرز في كونها تؤثر في التابعين بشكل مستدام وليس كحالة مؤقتة وتعزيز نقاط القوة لديهم والهامهم نحو التغيير الخلاق والابداع واطهار الطاقات والمعارف الكامنة لتحقيق رؤية المنظمة وسالتها وأهدافها المرجوة.

➤ ثالثاً: وظائف القيادة التحويلية

تتمثل وظائف القيادة التحويلية من وجهة نظر (كنعان، 2015:52) بالاتي :

1. **ادراك الحاجة للتغيير:** ويبرز دور القيادة في هذه الوظيفة من خلال قدرتهم على إقناع الآخرين بضرورة التغيير والحاجة اليه وامكانية التغلب على مقاومة التغيير التي قد تواجه المرؤوسين.
2. **تقديم رؤية مستقبلية:** وهنا يجب على القيادة التحويلية أن تتعاون مع ذوي الخبرة والاختصاص ومع المرؤوسين في كتابة رسالة المنظمة وتوضيح كافة العناصر الرئيسة للرسالة وتحديد الأهداف التي تسعى الي تحقيقها في الامد القريب والبعيد.
3. **اختيار نموذج التغيير:** اذ يقع على عاتق القيادة تحديد الانموذج الذي ستسير عليه المنظمة في عملية التغيير والاستعانة بالنماذج المماثلة والتي يمكن تحقيقها باختلاف ظروف العمل المتاحة.
4. **إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:** وهنا يتوجب على القيادة تحويل السلوك والعادات والقيم السائدة والأنماط إلى ما يتماشى مع رؤية المنظمة الجديدة والتي تحقق تفوقها.
5. **إدارة الفترة الانتقالية:** اذ تعمل القيادة التحويلية على التخلص من النظام القديم والتعامل مع الظروف والصعاب التي تطرأ نتيجة عملية التغيير الحاصلة في المنظمة.
6. **تنفيذ عملية التغيير ومتابعته:** وهي الوظيفة الاخيرة من وظائف القيادة التحويلية اذ تعمل على تنفيذ عملية التغيير مع ضرورة الاهتمام بمتابعة عملية التغيير بشكل شديد لإزالة العقبات ومواجهة التحديات التي قد تحصل جراء عملية التغيير.

ويرى (Tanjung&others,2020:540-541) ان للقيادة التحويلية ثلاث وظائف اساسية وهي: زيادة وعي المرؤوسين بأهمية العمليات والجهود الاستثنائية لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. أما الوظيفة الثانية تتمثل في تحفيز المرؤوسين على إعطاء الأولوية لمصالح المجموعة وتفضيلها على المصالح الفردية. اما الوظيفة الثالثة فهي تحويل احتياجات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من الاحتياجات المادية وسعيهم الى تحقيق مستوى أعلى كتحقيق الذات والاحترام والتقدير.

أما من وجهة نظر (الغزالي، 2012:33-35) فإن للقيادة التحويلية أربع وظائف اساسية يمكن تحديدها بالاتي:

1. **إدراك الحاجة إلى التغيير:** ويظهر ذلك من خلال التأثير في المرؤوسين واستثارة عقولهم وقبول أفكارهم في التغيير ودعمها والسعي المستمر لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم للوصول إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع .
 2. **صياغة رؤية ورسالة المنظمة:** اذ يقع على عاتق القيادة صياغة رؤية مستقبلية تكون واضحة ومنطقية فضلاً عن صياغة رسالة المنظمة بشكل يسهل تحقيقه وتعد صياغة رؤية ورسالة المنظمة خطوة مهمة وجوهرية لإنجاح التغيير وتعد أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير وتحقيق الاهداف وتحقيق نقلة حضارية لجميع أصحاب المصالح .
 3. **اختيار نموذج التغيير ومسارته:** اذ يتوجب على القيادة التحويلية اختيار الانموذج المناسب للتغيير في المنظمة من خلال اختيار الأفكار التي سبق اختبارها وأثبتت فاعليتها لملائمتها للظروف البيئية والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وبالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أعلى فاعلية ممكنة.
 4. **صياغة الإستراتيجية الجديدة:** لكي تتمكن القيادة التحويلية من تحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها لا بد لها من صياغة إستراتيجية جديدة تأخذ بنظر الاعتبار نقاط القوة والضعف والتهديدات المتوقعة والفرص المتاحة حتى يكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم . وتحتاج الإستراتيجية الجديدة الى التعاون مع مجموعة من الأفراد وإعطائهم سلطة لقيادة التغيير وتفعيل العمل الفرقي واستخدام كافة الوسائل الممكنة لتحقيقها .
- وترى الباحثان ان وظائف القيادة التحويلية تتمثل في الحاجة الى التغيير الجذري والتأثير في المرؤوسين لتبني هذا التغيير ومواجهة التحديات التي قد تطرأ نتيجة تنفيذ هذا التغيير فضلاً عن تقديم رؤية ورسالة جديدة وصياغة استراتيجية تتواءم مع التغيير الحاصل وهنا لا بد للقيادة من شرح الافكار الجديدة وتوضيحها للمرؤوسين وتحويل ثقافتهم نحو التغيير الجديد لتحقيق أهداف المنظمة العامة واهدافهم بصورة خاصة .

➤ رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد ابعاد القيادة التحويلية فمنهم من أشار اليها بأربعة ابعاد ومنهم من يتفق على كونها تتمثل في خمسة ابعاد رئيسة، فمن وجهة نظر كل من (Nuel&others,2021:172-173) و (Abun&others,2020:359-360) فإن أبعاد القيادة التحويلية تتمثل في أربعة رئيسة هي (التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري والاعتبارات الفردية) وفيما يأتي توضيح لمفهوم هذه الأبعاد:

1. **التأثير المثالي:** يعد التأثير المثالي عنصر كاريزماتي للقيادة التحويلية اذ تعرف الكاريزما على انها القدرة على "إلهام الرؤية". او انه الأسلوب الذي يثق به المرؤوسون ويحفظون سلوكياتهم من خلال قائدهم ويتبنون قيمهم ويلتزمون بتحقيق رؤية ورسالة المنظمة واهدافها. فالقادة الذين يتمتعون بقدر كبير من التأثير المثالي يتبعون السلوك الديمقراطي التشاركي والأخلاقي بدلاً من السلوك التعسفي، وقادرين على جعل مرؤوسيهم متحمسين لإنجاز المهام المكلفين بها وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة.

2. الدافع الملهم: فالقيادة التحويلية يتمتعون بالإلهام والتأثير الإيجابي المباشر على المرؤوسين وتشجيع العمل بروح المجموعة ويلهمون الآخرين والانصياع لما يقولونه ويفعلونه، فالدافع الملهم يرتبط بمفاهيم الأخلاق و يُظهر اهتماماً عالياً بالرؤية التنظيمية .
 3. التحفيز الفكري: ويعبر عن قدرة القيادة التحويلية على تحفيز جهود مرؤوسيهم ليكونوا مبتكرين ومبدعين ويتحدون التهديدات ويعيدون التفكير في المشاكل ويسهمون في حلها بطرق جديدة بدلاً من الطرق التقليدية. فالتحفيز الفكري يتم من خلاله التماس أفكار جديدة وحلول إبداعية للمشكلات يتم تقديمها من قبل المرؤوسين، كما يتم اشراكهم في اتخاذ القرار وتشجيعهم على تجربة مناهج جديدة، فالقيادة التحويلية لا تنتقد أفكار المرؤوسين حتى وان اختلفت عن أفكارهم .
 4. الاعترافات الفردية: تعرف على أنها الدرجة التي يقدم بها القادة الدعم والتشجيع والتدريب للمرؤوسين. فالاعتبار الفردي هو الخصائص الأخرى لجودة القيادة التحويلية والتي تشير إلى سمة العطف والديمقراطية. فالقائد التحويلي يدرك الفروق الفردية المتعلقة باحتياجات ورغبات المرؤوسين ويولي اهتماماً خاصاً بالاحتياجات الفردية لكل العاملين في المنظمة .
- اما من وجهة نظر كل من (الساعدي،2017:7-8) و(الغزالي،2012:9-10) و(الرفاعي،2013:24-25) و(ابو رمان والفران،2019:259) فإن القيادة التحويلية تتكون من خمسة ابعاد رئيسة وهي (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعترافات الفردية، والتمكين) وهذه الابعاد تم اعتمادها من قبل الباحثين كأ نموذج للبحث وكما يأتي:
1. التأثير المثالي: وهو إظهار مشاعر الاحترام والتقدير للآخرين وبناء الثقة المتبادلة بما يعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. اذ ان سلوك القائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين له، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية فضلاً عن القيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
 2. التحفيز الإلهامي: ويركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد والتي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وقدرة القائد على إيصال افكاره إلى الآخرين واستخدام كافة الوسائل والرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطريقة سهلة.
 3. الاستشارة الفكرية: وفيها يعمل القائد التحويلي بالبحث عن الأفكار الجديدة والعمل على تشجيع المرؤوسين لحل المشكلات بطريقة إبداعية، فضلاً عن دعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
 4. الاعترافات الفردية: وتظهر من خلال أسلوب القائد الذي يولي اهتماماً خاصاً لإحتياجات المرؤوسين ومكافئتهم على إنجازاتهم والاستماع اليهم بلطف من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.
 5. التمكين : يعرف بأنه أحد السلوكيات الجوهرية للقيادة التحويلية، والافتراض الرئيسي في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار من المفترض أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يتم تمكينهم للاستجابة بصورة مناسبة لحل مشكلات المجتمع وتلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.

• المحور الثاني : إدارة الازمة

➤ أولاً: مفهوم إدارة الازمة

قبل التطرق لمفهوم إدارة الازمة لا بد من معرفة مفهوم الازمة اذ يعرفها (بوداني،2018:12) بانها حالة أو موقف يواجهه متخذ القرارات في اي كيان اداري (دولة، منظمة، مشروع)، ويفقد فيها متخذ القرار السيطرة على الوضع في ذلك الكيان كونها حالة مفاجئة تحدث نوعاً من الفوضى والارباك الذي يتطلب من القيادة مواجهتها وادارتها بشتى السبل للتغلب عليها.

اما إدارة الازمة فهي محاولة منهجية من قبل أعضاء المنظمة بالتعاون مع أصحاب المصلحة الخارجيين لمواجهة الازمة من خلال تحليل الأسباب وفهم العواقب وتحديد استراتيجيات منع الازمة والتكيف معها (Shrivastava& Mitroff,2013:8) .

ويصور (Antonacopoulou&Sheaffer,2013:1-3) إدارة الازمة على انها نظام ديناميكي مشترك بين المنظمات يتميز بمجموعة نقاط أساسية وهي (اكتشاف المخاطر والتعرف على المخاطر وتفسيرها ومن ثم إبلاغها إلى منظمات متعددة للمشاركة في الحلول والتنظيم الذاتي وتعبئة نظام استجابة جماعية مجتمعية لتقليل المخاطر والاستجابة للخطر.

ويرى (Deverell&Olsson,2010:117) إن ادارة الازمة تعبر عن القدرة على تكييف الاستراتيجيات التنظيمية وفقاً للظروف الطارئة من خلال تفسيرات البيئة ودراسة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد الفرص والتهديدات وتحديد سبل مواجهتها.

كما ان إدارة الازمة تعبر عن مدى الجهود المبذولة من قبل الادارة وتأهيتها التام واستخدام كافة السبل المتاحة من اجل التخفيف من حدة الازمة ومن الآثار السلبية المترتبة عليها من خلال التخطيط وتقديم التوجيه والدعم للمساعدة في السيطرة على الازمة وتخطيها (Lalonde &Dufort,2013:22-23).

اما من وجهة نظر (Sapriel,2003:1) فإن الأزمة هي حدث أو مجموعة من الظروف التي تهدد سلامة الافراد والمنظمة وتلحق ضرراً فعلياً أو محتملاً للمنظمة وتؤثر على سمعتها وبقائها في عالم المنافسة.

كما يمكن تعريفها بأنها حالة غير متوقعة يمكن ان تكون تهديداً مدمراً لأهداف المنظمة ولها اثار سلبية عميقة مع اصحاب المصالح، كما تلحق ضرراً بالمركز المالي للمنظمة وسمعتها اذا ما تمكنت من إدارتها (Bundy,2017:1662).

مما تقدم ترى الباحثتان ان إدارة الازمة هي نظام استراتيجي متكامل يتطلب قيادة فاعلة يكون لديها القدرة على التكيف مع الظروف الطارئة من خلال صياغة استراتيجية مرنة تعمل على التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة كي تتمكن من مواجهة الازمة التي قد تتعرض لها في المستقبل وادارتها بالشكل الصحيح.

➤ ثانياً: متطلبات إدارة الأزمة

من أجل تحقيق إدارة الأزمات بشكل فاعل لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية وكما يأتي (الحدراوي والخفاجي، 2010: 200-201):

1. تحقيق التكامل بين أنشطة المنظمة المتنوعة والمتعددة والتي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.
2. توفير مناخ إداري قائم على التفاهم والمشاركة بين جميع الاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة وفي كافة مستويات التنظيم.
3. يجب أن تكون المنظمة مهيأة داخلياً للتعامل مع الأزمة والاستجابة لها وتداركها بكفاءة عالية لتقليل الخسائر المحتملة.
4. توفير المرونة اللازمة التي تمكنها من إعادة التشكيل التنظيمي وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها ومستوى مخاطرها.
5. صياغة رؤية استراتيجية شاملة حديثة ومتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
6. تتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريباً جيداً يتمكن من إدارة الأزمة والتعامل معها.
7. بناء شبكة اتصالات فاعلة تؤمن توافر المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبتين.
8. دراسة كافة الاحتمالات الممكنة في إدارة الأزمة وإعداد السيناريوهات الجيدة وعدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث ممكن حصوله في المنظمة.

أما من وجهة نظر (Boin) فإن متطلبات إدارة الأزمة يمكن حصرها في الفقرات الآتية (Boin,2009:370-374):

1. ضرورة استعداد القادة لمواجهة الأزمة من خلال إعداد أنفسهم ومنظماتهم لحدوث الأزمة الأمر الذي يتطلب إجراءات سريعة ومنسقة ومرتبطة لضمان الاستجابة الفاعلة، ويوجد العديد من الطرق للاستعداد للأزمات كالتمرين والمحاكاة والتغيير الثقافي.
2. الاستعداد للأزمة قبل وقوعها، فعادة ما يجد القادة ومروسيهم صعوبة في إدراك الأزمة حال وقوعها لذا يتوجب عليهم جمع المعلومات الضرورية وتحليلها وفهمها قبل وقوع الأزمة ليتمكنوا من مواجهتها.
3. لا بد من وجود شبكة تضم مجموعة كبيرة من المنظمات التي تتمكن من التعاون معها من خلال إيجاد عمل وتنسيق مشترك فيما بينهم لضمان الاستجابة الفاعلة لظروف الأزمة ومواجهتها.
4. تقديم القادة إجابات موثوقة أثناء وقوع الأزمة وشرح ما يحدث بشكل مفصل للحد من حالة القلق والخوف والتوتر التي قد تحصل للمروسين.
5. التغلب على الضغط الحاصل بعد وقوع الأزمة، إذ يتوجب على المنظمات أن تكون متعلمة جيداً عقب حدوث الأزمة.

➤ ثالثاً: مقومات نجاح أهمية إدارة الأزمة

قد تتخذ عوامل نجاح إدارة الأزمة عدة أشكال ومستويات إلا أن أهمها يتجلى فيما يأتي (بوخيزو، 2020: 1):

1. إنشاء قاعدة للبيانات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة والخاصة بكافة المخاطر والأزمة التي مرت عليها والتي من الممكن ان تقع فيها مستقبلاً فضلاً عن تحديد اثارها على المنظمة.
2. أهمية إدارة الوقت في المنظمة إذ ان التعامل مع الأزمة يستوجب سرعة الاستجابة وسرعة البديهة للتفكير في بدائل مناسبة لاتخاذ القرارات الصائبة.
3. تفعيل العمل الفرقي من خلال الاستعداد والانسجام بين اعضاء الفريق وفي مختلف المستويات الادارية للعمل على إنقاذ المنظمة وتحقيق اهدافها وتعزيز سمعتها التنافسية.
4. توفير نظام تواصل واذار فاعل في مختلف مستويات المنظمة للتنبؤ بالمخاطر الداخلية والخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة في المستقبل.
5. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمة وتطوير القدرات الابداعية لأعضاء الفريق، وهيئات المنظمة، وذلك باتخاذ اجراءات وقائية للحد من الاثار السلبية للالزامات وتحديد طرق التعامل مع الأزمة المفاجئة، مهما كان نوعها أو حجمها.

➤ رابعاً: مراحل إدارة الأزمة

يمكن تحديد مراحل إدارة الأزمة بست مراحل رئيسة وكما يأتي (اللامي والعيساوي، 2015: 47) و (Jaques,2007:7-13):

1. مرحلة تجنب الأزمة: ويتم في هذه المرحلة العمل على تفادي وقوع الأزمة من خلال توقع حدوثها إذ يعمل القادة على توجيه طاقات المروسين نحو المنع المباشر لحصولها، فضلاً عن جمع البيانات والمعلومات حول مختلف الظواهر المتوقع حصول أزمة بسببها.
2. التهيؤ لإدارة الأزمة: إذ يتم الاستعداد والتهيؤ المسبق لإدارة الأزمة من خلال انشاء مراكز متخصصة تتمكن من توفير معلومات شاملة ومتكاملة ودقيقة فضلاً عن إعداد فرق عمل مدربة ونظام اتصالات سريع واعداد خطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهة الأزمة اثناء وقوعها.
3. الاعتراف بوجود الأزمة: وتعد هذه المرحلة تحدياً كبيراً للقادة، إذ يتوجب عليهم الاعتراف بالأزمة كحقيقة واقعة لا بد من ادراكها والقيام بالإجراءات الضرورية (كالاتصالات الدورية وتوضيح الحقائق وتوفير الامكانيات المادية والبشرية) لمعالجتها.
4. مرحلة احتواء الأزمة: وتتطلب هذه المرحلة اتخاذ قرارات سريعة لاحتواء الأزمة وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل متمكن لمواجهتها وبشكل سريع.

5. مرحلة حل الازمة: ويتوجب فيها اتخاذ القرار السريع لان مخاطر الازمة لا تعرف الانتظار، كما تأتي هذه المرحلة نتيجة لمرحلة احتواء الازمة، اذ تعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم وحل الازمة باستخدام الاساليب والوسائل المتاحة بكفاءة وفعالية.

6. مرحلة الاستفادة من الازمة: وهي الفترة التي تلي التخلص من الازمة وحلها وتتميز بإعادة النظر بالازمة وإدارتها من جديد والاستفادة من التجارب السابقة واخذ الدروس والعبر المتوخاة منها كعملية مستقبلية لتقييم الخطط واكساب المنظمة المناعة والوقاية اللازمتين من امكانية حدوث ازمت جديدة.

وترى الباحثتان ان جميع مراحل إدارة الازمة مهمة الا ان المرحلة السادسة والمتمثلة بمرحلة تفادي الازمة تتميز عن غيرها من المراحل اذ ان نهاية كل أزمة هي بداية التحضير للأزمة التالية، فمرحلة ما بعد الأزمة توفر أرضية خصبة بشكل خاص للتعلم الحقيقي وتعديل الأنظمة وتغييرها بشكل دوري وتمثل فرصة لتغيير تلك الجوانب التي ساعدت في خلق إمكانية حدوث الأزمة في المستوى الأول داخل المنظمة. لذا يتوجب على المنظمة ان تكون أكثر استعداداً لتحديات المستقبل واستئناف الاعمال والمضي قدماً وبأسرع وقت ممكن لتتمكن من الحفاظ على موقعها التنافسي وحصنها السوقية والبقاء في سوق المنافسة.

المبحث الثالث: الجانب العملي

➤ اولاً: تحليل مستوى اهمية القيادة التحويلية ويتضمن خمسة ابعاد فرعية وكالاتي:

أ. تحليل مستوى اهمية التأثير المثالي:

حقق بعد التأثير المثالي وسط حسابي بلغت قيمته (4.14) وهي تؤكد وجود التأثير المثالي للقيادة التحويلية بمستوى عال من الناحية الاحصائية داخل مستشفى غازي الحريري، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.82) وهي تؤكد وجود انسجام عال بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التأثير المثالي، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الاختلاف البالغ (0.19) والتي تؤكد انخفاض التشتت حول الوسط الحسابي، كما حقق هذا المتغير اهمية نسبية مقدارها (82.76) مقارنة بالابعد الاخرى للقيادة التحويلية وفيما يخص فقرات هذا البعد وهي خمس فقرات (1,2,3,4,5) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (5) والتي " يركز القائد على توفير حماس جماعي لإنجاز المهام الادارية " وقد بلغت (4.27)، وان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (3) والتي تشير الى "تجاوز القائد مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة" وقد بلغت (4.00) وكما في الجدول (2).

ب. تحليل مستوى اهمية التحفيز الالهامي:

حقق بعد التحفيز الالهامي وسط حسابي بلغت قيمته (4.13) وهي تؤكد وجود التحفيز الالهامي للقيادة التحويلية بمستوى عال من الناحية الاحصائية داخل مستشفى غازي الحريري، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.719) وهي تؤكد وجود انسجام عال بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التحفيز الالهامي، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الاختلاف البالغ (0.19) والتي تؤكد انخفاض التشتت حول الوسط الحسابي، كما حقق هذا المتغير اهمية نسبية مقدارها (82.68) مقارنة بالابعد الاخرى للقيادة التحويلية وفيما يخص فقرات هذا البعد وهي خمس فقرات (6,7,8,9,10) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (6) والتي " يواجه القائد العاملين بروح الفريق " وقد بلغت (4.28)، وان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (10) والتي تشير الى "يوضح القائد رؤية المنظمة للعاملين ليحفزهم لتحقيقها " وقد بلغت (4.02) وكما في الجدول (2).

ج. تحليل مستوى اهمية الاستشارة الفكرية:

حقق بعد الاستشارة الفكرية وسط حسابي بلغت قيمته (4.05) وهي تؤكد وجود الاستشارة الفكرية للقيادة التحويلية بمستوى عال من الناحية الاحصائية داخل مستشفى غازي الحريري، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.918) وهي تؤكد وجود انسجام عال بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات الاستشارة الفكرية، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الاختلاف البالغ (22.72) والتي تؤكد انخفاض التشتت حول الوسط الحسابي، كما حقق هذا المتغير اهمية نسبية مقدارها (82.76) مقارنة بالابعد الاخرى للقيادة التحويلية وفيما يخص فقرات هذا البعد وهي خمس فقرات (11,12,13,14,15) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (11) والتي تؤكد " يشارك العاملين افكارهم لحل مشكلات العمل " وقد بلغت (4.24)، وان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (15) والتي تشير الى " يشجع القائد العاملين على اكتشاف حلول المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة " وقد بلغت (3.93) وكما في الجدول (2).

د. تحليل مستوى اهمية الاعتبار الفردي:

حقق بعد الاعتبار الفردي وسط حسابي بلغت قيمته (3.95) وهي تؤكد وجود الاعتبار الفردي للقيادة التحويلية بمستوى عال من الناحية الاحصائية داخل مستشفى غازي الحريري، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.986) وهي تؤكد وجود انسجام عال بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات الاعتبار الفردي، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الاختلاف البالغ (24.96) والتي تؤكد انخفاض التشتت حول الوسط الحسابي، كما حقق هذا المتغير اهمية نسبية مقدارها (79) مقارنة بالابعد الاخرى للقيادة التحويلية وفيما يخص فقرات هذا البعد وهي خمس فقرات (16,17,18,19,20) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (16) والتي تؤكد على "يعبر القائد للعاملين عن تقديره عندما ينجزون اعمالا جيدة " اذ بلغت (4.15)، وان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (20) والتي تشير " يتعامل القائد مع كل فرد من العاملين بطريقة تناسبه وقد بلغت (3.68) وكما في الجدول (2).

هـ. تحليل مستوى اهمية التمكين:

حقق بعد التمكين وسط حسابي بلغت قيمته (3.91) وهي تؤكد وجود التمكين للقيادة التحويلية بمستوى عال من الناحية الاحصائية داخل مستشفى غازي الحريري، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.811) وهي تؤكد وجود انسجام عال بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات التمكين، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الاختلاف البالغ (20.74) والتي تؤكد

انخفاض التنشيت حول الوسط الحسابي ، كما حقق هذا المتغير اهمية نسبية مقدارها (78) مقارنة بالابعاد الاخرى للقيادة التحويلية وفيما يخص فقرات هذا البعد وهي خمس فقرات (21,22,23,24,25) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (23) والتي تشير الى " يهتم القائد بموافقة العاملين على تفويض بعض صلاحياته لهم " وقد بلغت (3.97) وان اقل استجابة عند الفقرة (22) والتي تشير " يناقش القائد مع العاملين متطلبات انجازهم لأدوارهم الوظيفية " وقد بلغت (3.84) وكما في الجدول (2).

جدول (2): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية وشدة الإجابة لفقرات القيادة التحويلية

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
التاثير المثالي					
1	يشعر القائد بالفخر والاعتزاز بالإنجازات التي حدثت في المنظمة	4.11	82.2	0.858	20.87
2	يتصرف القائد بأسلوب يحظى من خلاله بتقدير العاملين	4.26	85.2	0.809	18.99
3	يتجاوز القائد مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة	4.00	80	0.953	23.82
4	يتصرف القائد كقدوة يسعى العاملون لمحاكاته	4.06	81.2	0.780	19.21
5	يركز القائد على توفير حماس جماعي لانجاز المهام الادارية	4.27	85.4	0.687	16.08
المعدل العام					
التحفيز الالهامي					
6	يوجه القائد العاملين للعمل بروح الفريق	4.28	85.6	0.694	16.21
7	يهتم القائد بتحفيز العاملين لتحقيق اهداف المنظمة	4.20	84	0.814	19.38
8	يتحدث القائد بتفائل عن المستقبل	4.06	81.2	0.687	16.92
9	يعمل القائد على توفير حماس جماعي لانجاز المهام	4.11	82.2	0.681	16.56
10	يوضح القائد رؤية المنظمة للعاملين ليحفزهم لتحقيقها	4.02	80.4	0.722	17.96
المعدل العام					
الاستشارة الفكرية					
11	يشارك العاملون افكارهم لحل مشكلات العمل	4.24	84.8	1.04	24.52
12	يشجع القائد العاملين على طرح حلول ملائمة لمشكلات العمل	4.06	81.2	0.889	21.89
13	يقترح القائد طرقا جديدة لانجاز العمل	4.08	81.6	0.949	23.25
14	يتقبل القائد بحماس اقتراحات العاملين	3.95	79	0.851	21.54
15	يشجع القائد العاملين على اكتشاف حلول المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة	3.93	78.6	0.863	21.95
المعدل العام					
الاعتبار الفردي					
16	يعبر القائد للعاملين عن تقديره عندما ينجزون امالا جيدة	4.15	83	0.824	19.85
17	يتعامل القائد مع العاملين كبشر اكثر من كونهم اعضاء في جماعة	4.02	80.4	0.864	21.49
18	يستمتع القائد باهتمام لآراء العاملين	4.04	80.8	0.975	24.13
19	يعطي القائد اهتماما شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم من غيرهم	3.86	77.2	1.07	27.72
20	يتعامل القائد مع كل فرد من العاملين بطريقة تناسبه	3.68	73.6	1.20	32.60
المعدل العام					
التمكين					
21	يشجع العاملين على تحمل المسؤولية	3.93	78.6	0.914	23.25
22	يدعم القائد ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	3.86	77.2	0.756	19.58
23	يهتم القائد بموافقة العاملين على تفويض بعض صلاحياته لهم	3.97	79.4	0.753	18.96
24	يناقش القائد مع العاملين متطلبات انجازهم لأدوارهم الوظيفية	3.84	76.8	0.928	24.16
25	يقدم القائد تصورا كاملا للعمل تاركا الهامش الاكبر للعاملين لتنفيذه	3.95	79	0.705	17.84
المعدل العام					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

➤ ثانياً: تحليل مستوى اهمية ادارة الازمة

أ. تحليل مستوى اهمية ادارة الازمة:

حقق المتغير الاستجابي ادارة الازمة وسط حسابي بلغت قيمته (3.98) وهي تؤكد وجود ادارة للازمة بمستوى عال من الناحية الاحصائية داخل مستشفى غازي الحريري، اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغت (0.904) وهي تؤكد وجود انسجام عال بين افراد العينة المبحوثة عند الاجابة على فقرات ادارة الازمة، وما يؤكد ذلك هو قيمة معامل الاختلاف البالغ (22.71) والتي تؤكد انخفاض التنشيت حول الوسط الحسابي، كما حقق هذا المتغير اهمية نسبية مقدارها (79.78) مقارنة بالابعاد الاخرى وفيما

يخص فقرات هذا المتغير فتمثل بعشرين فقرة (من 1 الى 20) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (9) والتي تؤكد "محاولة السيطرة على الازمة للحد من انتشارها" وقد بلغت (4.11)، وان اقل استجابة جاءت عند الفقرة (18) والتي تشير الى "السرعة في جمع المعلومات الكافية عن الازمة" وقد بلغت (3.77) وكما في الجدول (3)

جدول (3): التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية وشدة الإجابة لمتغير ادارة الازمة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	تتوفر لديه قاعدة معلومات	4.06	81.2	0.809	19.92
2	تتوفر لديه ملفات عن التنبؤ بالازمة	3.91	78.2	0.701	17.92
3	يضع برنامج تدريبي لأفراد المنظمة لمواجهة الازمة	4.00	80	0.825	20.62
4	يقيم تجارب مصطنعة للتدريب على مواجهة الازمة	3.97	79.4	0.811	20.42
5	يهتم بجمع واكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشراً لحدوث ازمة	4.02	80.4	0.988	24.57
6	تعيين طاقم وظيفي خاص لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمة	3.97	79.4	1.01	25.44
7	يضع تعليمات واضحة تحدد كيفية التعامل مع الازمة	3.97	79.4	0.916	23.07
8	تشخيص الازمة وتحديد اسبابها	3.97	79.4	0.916	23.07
9	محاولة السيطرة على الازمة والحد من انتشارها	4.11	82.2	0.804	19.56
10	يعالج الضرر والخسائر اول بأول	4.08	81.6	0.792	19.41
11	تحديد البدائل الممكنة لحل الازمة	4.00	80	0.953	23.82
12	يشترك المروؤس في اعداد خطة لمواجهة الازمة	4.02	80.4	0.891	22.16
13	الارتفاع بمعنويات المروؤسين اثناء الازمة	3.95	79	0.903	22.86
14	استخدام اجراءات الطوارئ التي تقلل من الاضرار التي تسببها الازمة	4.04	80.8	0.928	22.97
15	السرعة في تحريك الموارد مادية بشرية الضرورية لاحتواء الازمة	4.02	80.4	0.865	21.51
16	توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لفريق ادارة الازمة	3.84	79.8	1.04	27.08
17	توزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لانتهاء الازمة	3.88	77.6	1.04	26.80
18	السرعة في جمع المعلومات الكافية عن الازمة	3.77	75.4	1.08	28.64
19	محاولة التكيف مع الازمة اذا كانت ناتجة عن عوامل خارجية لا يمكن التأثير بها	3.97	79.4	0.965	24.30
20	تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالازمة	4.08	81.6	0.848	20.78
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.98	79.78	0.904	22.71

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

➤ ثالثاً: اختبار الارتباط بين متغيرات البحث

- اختبار الفرضية الأولى: (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وادارة الازمة)

❖ تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

لغرض التحقق من صحة الفرضية والفرضيات الفرعية عنها، قامت الباحثتان باختبارت اعتمدت على معامل الارتباط (Pearson) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث على وفق فرضيات البحث. تم استخدام مصفوفة ارتباط (Pearson) للتعرف على مدى وجود علاقة بين القيادة التحويلية المتمثل بالمتغير المستقل وادارة الازمة والتي تمثل متغير البحث المعتمد.

1. اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية وادارة الازمة:

تبين وجود علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية (A) وادارة الازمة بصورة عامة، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مقدارها (0.841**) بين القيادة التحويلية وادارة الازمة وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة التحويلية وادارة الازمة).

جدول (4): مصفوفة ارتباط Pearson

أبعاد القيادة التحويلية	A5	A4	A3	A2	A1	A
ادارة الازمة	.773**	.608**	.725**	.662**	.544**	.841

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

2. اختبار العلاقة بين التأثير المثالي وادارة الازمة (A1):

يعكس الجدول (4) علاقة الارتباط بين التأثير المثالي وادارة الازمة ، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير المثالي وادارة الازمة ، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى.

3. اختبار العلاقة بين التحفيز الالهامي وادارة الازمة (A2):

يعكس الجدول (4) علاقة الارتباط بين التحفيز الالهامي وادارة الازمة (A2) ، ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحفيز الالهامي وادارة الازمة ، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية.

4. اختبار العلاقة بين الاستثارة الفكرية وادارة الازمة

يعكس الجدول (4) علاقة الارتباط بين الاستثارة الفكرية وادارة الازمة (A3) ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستثارة الفكرية وادارة الازمة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

5. اختبار العلاقة بين الاعتبار الفردي وادارة الازمة

يعكس الجدول (4) علاقة الارتباط بين الاعتبار الفردي وادارة الازمة (A4) ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتبار الفردي وادارة الازمة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

6. اختبار العلاقة بين التمكين وادارة الازمة

يعكس الجدول (6) علاقة ارتباط بين التمكين وادارة الازمة (A5) ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين وادارة الازمة وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

➤ رابعاً : اختبار التأثير بين متغيرات البحث

● اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في ادارة الازمة)

❖ تحليل مستويات تأثير متغيرات البحث:

1. تأثير القيادة التحويلية كمتغير مستقل في ادارة الازمة كمتغير معتمد:

جدول (5): علاقة القيادة التحويلية ببعيد ادارة الازمة

R ²	F		T		B		المتغيرات
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B	Sign	القيادة التحويلية
.708	104.229	0.00	4.098	2.678	.721	0.00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (5) أن القيادة التحويلية كمتغير مستقل ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ابعاد ادارة الازمة كمتغير معتمد اذ كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار (B) والتي تفسر التأثير لكل من القيادة التحويلية في إدارة الازمة (0.721) والذي يشير الى ان زيادة وحدة واحدة في متغير القيادة التحويلية بكل ابعاده سيؤدي الى زيادة في ادارة الازمة بنسبة (72.1%) ، كما بلغت قيمة t المحسوبة (4.098) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.678) وهذا مؤشر بأن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية وادارة الازمة، اما قيمة (F) فقد بلغت (104.229) وبدرجة معنوية (0.00)، علماً أن معامل التحديد (R²) كانت قيمته (0.708) وهذا يعني أن القيادة التحويلية كمتغير مستقل يشرح ويفسره (70.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (29.2%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لممارسات القيادة التحويلية في إدارة الازمة).

2. تأثير التأثير المثالي كمتغير مستقل في بعد ادارة الازمة كمتغير معتمد:

جدول (6): علاقة التأثير ببعيد ادارة الازمة

R ²	F		T		B		المتغيرات
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B	Sign	التأثير المثالي
.296	18.113	0.00	4.641	2.678	.495	0.00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (6) أن التأثير المثالي كمتغير مستقل ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ابعاد ادارة الازمة كمتغير معتمد اذ كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار (B) والتي تفسر التأثير لكل من القيادة التحويلية في إدارة الازمة (0.495) والذي يشير الى ان زيادة وحدة واحدة في متغير التأثير المثالي سيؤدي الى زيادة في ادارة الازمة بنسبة (49.5%) ، كما بلغت قيمة t المحسوبة (4.641) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.678) وهذا مؤشر بأن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التأثير المثالي وادارة الازمة ، اما قيمة (F) فقد بلغت (18.113) وبدرجة معنوية (0.00)، علماً أن معامل التحديد (R²) كانت قيمته (0.296) وهذا يعني أن التأثير المثالي كمتغير مستقل يشرح ويفسره (29.6%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (70.4%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

3. تأثير التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل في بعد ادارة الازمة كمتغير معتمد:
جدول (7): علاقة التحفيز الالهامي ببعد ادارة الازمة

ادارة الازمة							المتغيرات
R ²	F		T		B		التحفيز الالهامي
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B	Sign	
.438	33.486	0.00	4.382	2.678	.588	0.00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (7) أن التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل ذا تأثير ذو دلالة معنوية في ابعاد ادارة الازمة كمتغير معتمد اذ كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار (B) والتي تفسر التأثير للتحفيز الالهامي في إدارة الأزمة (0.588) والذي يشير الى ان زيادة وحدة واحدة في متغير التحفيز الإلهامي سيؤدي الى زيادة في ادارة الازمة بنسبة (58.8%)، كما بلغت قيمة t المحسوبة (4.382) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.678) وهذا مؤشر بأن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التحفيز الإلهامي وادارة الازمة ، اما قيمة (F) فقد بلغت (33.486) وبدرجة معنوية (0.00)، علماً أن معامل التحديد (R2) كانت قيمته (0.438) وهذا يعني أن التحفيز الإلهامي كمتغير مستقل يشرح ويفسره (43.8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (56.2%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية .

4. تأثير الاستثارة الفكرية كمتغير مستقل في بعد ادارة الازمة كمتغير معتمد:
جدول (8): علاقة الاستثارة الفكرية ببعد ادارة الازمة

ادارة الازمة							المتغيرات
R ²	F		T		B		الاستثارة الفكرية
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B	Sign	
.525	47.585	0.00	2.805	2.678	.910	0.00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (8) أن الاستثارة الفكرية كمتغير مستقل ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ابعاد ادارة الازمة كمتغير معتمد اذ كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار (B) والتي تفسر التأثير للاستثارة الفكرية في إدارة الأزمة (0.910) والذي يشير الى ان زيادة وحدة واحدة في متغير الاستثارة الفكرية سيؤدي الى زيادة في ادارة الازمة بنسبة (91.0%)، كما بلغت قيمة t المحسوبة (2.805) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.678) وهذا مؤشر بأن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الاستثارة الفكرية وادارة الازمة، اما قيمة (F) فقد بلغت (47.585) وبدرجة معنوية (0.00)، علماً أن معامل التحديد (R2) كانت قيمته (0.525) وهذا يعني أن الاستثارة الفكرية كمتغير مستقل يشرح ويفسره (52.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (47.5%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

5. تأثير الاعتبار الفردي كمتغير مستقل في بعد ادارة الازمة كمتغير معتمد
جدول (9): علاقة الاعتبار الفردي ببعد ادارة الازمة

ادارة الازمة							المتغيرات
R ²	F		T		B		الاعتبار الفردي
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B	Sign	
.474	38.683	0.00	2.877	2.678	.894	0.00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (9) أن الاعتبار الفردي كمتغير مستقل ذا تأثير ذو دلالة معنوية في ابعاد ادارة الازمة كمتغير معتمد اذ كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار (B) والتي تفسر التأثير للاعتبار الفردي في إدارة الأزمة (0.894) والذي يشير الى ان زيادة وحدة واحدة في متغير الاعتبار الفردي سيؤدي الى زيادة في ادارة الازمة بنسبة (89.4%) ، كما بلغت قيمة t المحسوبة (2.877) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.678) وهذا مؤشر بأن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين الاعتبار الفردي وادارة الازمة، اما قيمة (F) فقد بلغت (38.683) وبدرجة معنوية (0.00)، علماً أن معامل التحديد (R2) كانت قيمته (0.474) وهذا يعني أن الاعتبار الفردي كمتغير مستقل يشرح ويفسره (47.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (52.6%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في نموذج البحث وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة .

6. تأثير التمكين كمتغير مستقل في ما بعد ادارة الازمة كمتغير معتمد
جدول (10): علاقة التمكين ببعد ادارة الازمة

ادارة الازمة							المتغيرات
R ²	F		T		B		التمكين
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B	Sign	
.597	63.765	0.00	2.879	2.678	.720	0.00	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (10) أن التمكين كمتغير مستقل ذات تأثير ذو دلالة معنوية في ابعاد ادارة الازمة كمتغير معتمد اذ كانت الدلالة المعنوية لمعامل الانحدار (B) والتي تفسر تأثير التمكين في إدارة الأزمة (0.720) والذي يشير الى ان زيادة وحدة واحدة في متغير التمكين سيؤدي الى زيادة في ادارة الازمة بنسبة (72.0%) ، كما بلغت قيمة t المحسوبة (2.879) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.678) وهذا مؤشر بأن منحني الانحدار جيد في تفسير العلاقة بين التمكين وادارة الازمة ، اما قيمة (F) فقد بلغت (63.765) وبدرجة معنوية (0.00)، علماً أن معامل التحديد (R²) كانت قيمته (0.597) وهذا يعني أن التمكين كمتغير مستقل يشرح ويفسره (59.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد، وهذا يعني أن (40.3%) من المتغيرات تعود لمتغيرات أخرى غير ظاهرة في أنموذج البحث وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

• أولاً: الإستنتاجات

1. تهتم المنظمة المبحوثة بالقيادة التحويلية متمثلة بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين) بدرجة كبيرة في التعامل مع مواردها البشرية من خلال توزيع المهام والصلاحيات فيما بينهم بالشكل الذي يعزز من درجة الثقة والاندفاع لديهم.
2. هناك اهتمام جيد من قبل المنظمة المبحوثة في متابعة ورصد الازمات التي يمكن ان تتعرض لها عند تغير نشاطاتها في البيئة المحيطة، ومن ثم فهي تعتمد على آليات متقدمة في ادارتها.
3. هنالك تطابق بين القيادة التحويلية وادارة الازمة وفقاً للعلاقات الترابط التي تجمع بينها، والتي كانت معظمها موجبة ومعنوية من الناحية الاحصائية.
4. تسهم القيادة التحويلية معنويًا في دعم وترشيد قرارات المنظمة المبحوثة ذات العلاقة بإدارة الازمة، وكما عكست ذلك نتائج تحليل الانحدار.

• ثانياً: التوصيات

- استناداً الى ما توصل اليه البحث من استنتاجات فان الضرورة البحثية والعلمية تقتضي بأن نستكمل تلك الاستنتاجات بجملة من التوصيات والتي يمكن تحديدها بالاتي :
1. توصي الباحثان المنظمة المبحوثة بالاطلاع على تجارب الدول الناجحة في مجال القيادة التحويلية واستثمار نتائجها في تعزيز الحماس لدى مواردها البشرية عند تنفيذ المهام والواجبات المناطة بهم .
 2. تقترح الباحثان على المنظمة المبحوثة توجيه رسالة اعلامية لمواردها البشرية حول اليات ادارة الازمة ، من اجل تبادل الافكار والمقترحات معهم للخروج بجملة من المقترحات التي من شأنها تعزيز هذه الاليات وتفعيل تطبيقها.
 3. ترى الباحثان ضرورة توفير المنظمة المناخ الاداري المناسب لتدعيم العلاقة بين القيادة التحويلية وادارة الازمة، واستثمار هذه العلاقة في تعزيز المعرفة المرتبطة بهذين المتغيرين للارتقاء باليات التعامل معها.
 4. تقدم الباحثان للمنظمة المبحوثة توصية باستضافة الخبراء المختصين في مجال القيادة التحويلية لتحديد اهم المجالات التي يمكن استثمارها في ادارة الازمة التي تواجهها.

المصادر

أ. الكتب

- [1] اللامي، غسان قاسم داود والعيسوي، خالد عبدالله إبراهيم (2015): إدارة الازمة الأسس والتطبيقات، الطبعة الاولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ب. الرسائل والأطاريح الجامعية
- [2] الرشيدى، علي ضبيان، 2017، " القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والاهلية بمدينة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- [3] الرفاعي، زهراء محمد سيد عبدالله (2013)، "علاقة نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين المعلمين من وجهة نظرهم"، رسالة ماجستير في التربية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- [4] الساعدي، نسمة عوض (2017)، "القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الازمة- دراسة حالة على الإدارة العامة بشركة الكهرباء بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا، <http://http://repository.uob.edu.ly>.
- [5] الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- [6] بوداني، فتحية (2018)، "الانماط القيادية ودورها في حل الازمة"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجليلي بونعامة، الجزائر.
- [7] كنعان، سلسل صادق (2015)، "دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد الثانية، جامعة تشرين ، سوريا.

ج. الدوريات والمؤتمرات

- [1] أبو رمان، جمانة بشير والفران، عبير كامل (2019)، "أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الازمة في جامعة الطائف"، بحث منشور في مجلة المنارة للبحوث والدراسات، المجلد (25)، العدد (4)، ص253-280.
- [2] أبو رمان، سامي بشير (2016)، " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الازمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (12)، العدد (3)، ص713-729 .
- [3] الحدراوي، حامد والخفاجي، كزار (2010)، "أسباب نشوء الازمة وإدارتها – دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد (1)، العدد (5)، ص192-214.
- [4] الحسيني، سوسن والبلتاجي، ابراهيم (2016)، "القيادة التحويلية والابتكار، دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق"، مركز البيان للدراسات والتخطيط، ص3-38.
- <http://www.bayancenter.org>.
- [5] بوخيزو، نسرين (2020)، "إدارة الازمة داخل المنظمة"، مقالة منشورة في موقع مقال الالكتروني على الرابط: <https://mqqal.com>.
- [6] هادي، حيدر عبد نور (2018)، "دور القيادة التحويلية في تحقيق القدرات الجوهرية المتميزة"، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (26)، العدد (9)، ص50-77.
- [7] Abun, Damianus & Basilio, Gladys Jean Q. & Magallanes, Theogenia & Quadra, Maricel B. & Encarnacion, Mary Joy, (2020): "Transformational leadership style of Supervisors/Heads as Perceived by the Employees and the attitude of employees toward the School", Technium Social Sciences Journal, Vol. (13), No.(1), pp357-375.
- [8] Alkadash, Tamer M. & Almaamari, Qais & Al-Absy, Mujeeb Saif & Raju, Valliappan (2020), "Theory of Transformational Leadership towards Employee Performance as Sequence of Supply Chain Model: The Mediating Effect of Job Autonomy in Palestine Banks during COVID-19 Pandemic", International Journal of Supply Chain Management, Vol. (9), No. (5), pp256-263 .
- [9] Antonacopoulou, Elena P. & Sheaffer, Zachary (2013), "Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management", Journal of Management Inquiry, Vol. (23), No. (1).. <https://www.researchgate.net/profile/Elena-Antonacopoulou/publication>.
- [10] Boin, Arjen (2009), "Introduction to the Special Issue The New World of Crises and Crisis Management: Implications for Policymaking and Research", The Policy Studies Organization, Vol. (26), No. (4), pp367-377.
- [11] Bundy, Jonathan & Pfarrer, Michael D. & Coombs, W. Timothy (2017): "Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development", Journal of Management Vol. (43), No. (6), pp 1661-1692.
- [12] Deverell, Edward & Olsson, Eva-Karin (2010), "Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management", Journal of Risk Management, Vol. (12), No. (2), pp116-134.
- [13] Effendi, Yulius Rustan & Bafadal, Ibrahim & Degeng, Nyoman Sudana & Arifin, Imron (2015), "Work Life Balance Of Women Employees In The Information Technology Industry", Malaysian Online Journal Of Educational Management, Vol. (8), No. (4), Pp 24-42.
- [14] Howladar, Mohammad Harisur Rahman & Rahman, Sahidur & Uddin, Aftab (2018): "Deviant Workplace Behavior and Job Performance: The Moderating Effect of Transformational Leadership", Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. (11), No. (1), pp183-147 .
- [15] Jaques, Tony (2007), "Issue Management and Crisis Management: An Integrated", Non-linear, Relational Construct, Vol. (33), No. (2), pp147-157, <https://www.sciencedirect.com> .
- [16] Juhro, Solikin M. & Aulia, A. Farid (2019), "New Sources Of Growth: The Role Of Frugal Innovation And Transformational Leadership", Bulletin of Monetary Economics and Banking, Vol. (22), No.(3), pp. 383 – 402.

- [17] Lalonde, Carole & Dufort, Christophe Roux (2013), "Challenges in Teaching Crisis Management: Connecting Theories, Skills, and Reflexivity", *Journal of Management Education*, Vol. (37), No.(1), pp.21-50
- [18] Nuel, Okoli Ifeanyi E.& K .Nnabuiife, Ezimma & Nnenne, Adani Ifechi, & Ifeoma ,Ugbo Emmanuella (2021): "Transformational Leadership and Organizational Success: Evidence from Tertiary Institutions", *Journal of Economics and Business*, Vol.(4), No.(1), pp170-182.
- [19] Sapriel, Caroline (2003): "Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium", *Journal of Communication Management*, Vol. (7), No. (4), pp1-8 .
- [20] Shrivastava, Paul& Mitroff, Ian& Alpaslan, Can M.(2013): "Imagining an Education in Crisis Management", *Journal of Management Education*, Vol. (37), No. (1), pp 6–20.
- [21] Tanjung,BahdinNur&Rahman,Yurni& Badawid, Budiyanto& Suryana, AepTata& Sumar,WarniTune& Mufid,Abdul& Purwanto,Agus&Warto (2020): "TheInfluence of Transformational Leadership,Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavioron the Performance of Islamic School Teachers", *A multifacetedreview journal inthefieldofpharmacy*, Vol. (11), No. (7), pp539-546 .



AL- Rafidain
University College

PISSN: (1681-6870); EISSN: (2790-2293)

**Journal of AL-Rafidain
University College for Sciences**

Available online at: <https://www.jrucs.iq>

JRUCS

Journal of AL-Rafidain
University College for
Sciences

Transformational Leadership Practices and their Impact on Crisis Management - An Exploratory Study of the Opinions of A Sample of Directors of the Martyr Ghazi Hariri Hospital for Specialized Surgery in the Medical City District

Nada I. Najim

nada_eamy@yahoo.com

Bushra A. Ibraheem

bushra.ibrahim2018@gmail.com

Technical College of Management - Middle Technical University, Baghdad - Iraq.

Article Information

Article History:

Received: May, 11, 2021

Accepted: June, 21, 2021

Available Online: June, 25, 2022

Keywords:

Transformational leadership, ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, individual consideration, empowerment, crisis management.

Abstract

The main purpose of the research is to diagnose the role of transformational leadership in supporting the management of Ghazi Hariri Hospital in managing the crises it faces, especially after the outbreak of (Covid-19), as the research problem indicated weak interest in employing dimensions of transformational leadership represented by (ideal influence, motivation, inspiration, intellectual arousal, individual consideration, empowerment) when dealing with crises, and therefore the importance of the research is represented in the researchers' attempt to propose a set of solutions that would reduce or treat this problem, and then the research objectives sought to conduct a descriptive analysis of the research variables and then test the correlation and influence among them. In order to achieve these goals, the descriptive analytical approach was used, as a questionnaire was designed using a number of ready-made indicators and measures after adapting it to suit the purposes of the current research. The questionnaire was distributed to a sample of (56) hospital workers represented by directors of departments, divisions, and medical, nursing, technical and administrative units. After processing the data using tested non-parametric statistical tools such as the median, range and relative importance, as well as the simple linear regression analysis available in the statistical program (SPSS), and then coming up with a set of results that confirmed the validity of the main and subsidiary hypotheses of the research, and then the research recommended that the studied organization should be made aware of the successful experience of countries in the field of transformational leadership and investing their results in enhancing the enthusiasm of its human resources when carrying out the tasks and duties entrusted to them, which has a prominent role in crisis management.

Correspondence:

Nada I. Najim

nada_eamy@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.55562/jrucs.v51i1.523>