



## A Field Study on Employees of the Financial Services Monitoring Department



Warda Amer Ahmed Al-Mashbak    
Faculty of Human Resources, Sabratha University

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the role of transformational leadership in enhancing the effectiveness of crisis management. It clarified the conceptual framework of crisis management and its key principles, measured the level of application of transformational leadership dimensions, determined the degree of crisis management practice within the Al-Shati Financial Services Monitoring Department, and explored the nature of the relationship between transformational leadership and crisis management mechanisms. The study employed a descriptive-analytical approach, deemed suitable for research examining the relationships between organizational variables. The study population consisted of all employees of the Al-Shati Financial Services Monitoring Department, totaling 284 employees. A simple random sample of 54 employees was selected. The results showed that the monitoring department applies the dimensions of transformational leadership (attractiveness and influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration) to a high degree, as the arithmetic mean for the axis as a whole reached (3.8414). The attractiveness and influence dimension had the highest mean score (3.9500), while the intellectual stimulation dimension had the lowest (3.7255). The results also showed that the dimensions of crisis management (early warning signals, preparedness and response, containment, recovery, and learning) were practiced to a high degree, with an overall mean score of (3.7090). The recovery dimension achieved the highest mean score (3.8627), while the early warning signals dimension recorded the lowest (3.5176). The study revealed a statistically significant, moderate, positive correlation between the dimensions of transformational leadership and the effectiveness of crisis management, with a correlation coefficient of (0.676\*\*). This indicates that the higher the level of transformational leadership implementation, the better the effectiveness of crisis management in the studied area.

**Keywords:- Transformational Leadership - Crisis Management**

### القيادة التحويلية ودورها في تعزيز إدارة الازمات دراسة ميدانية على العاملين بمراقبة الخدمات المالية الشاطيء

وردة عامر احمد المشبك    
كلية الموارد البشرية جامعة صبراتة

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، من خلال توضيح الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات وأهم مبادئها، وقياس مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، إضافة إلى تحديد درجة ممارسة إدارة الأزمات في مراقبة الخدمات المالية الشاطيء، والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وآليات إدارة الأزمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسات التي تبحث في العلاقات بين المتغيرات التنظيمية. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمراقبة الخدمات المالية الشاطيء والبالغ عددهم (284) موظفاً، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (54) موظفاً. وأظهرت النتائج أن إدارة المراقبة تطبق أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية والتأثير، الحافز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.8414). وقد تصدر بعد الجاذبية والتأثير أعلى متوسط حسابي (3.9500)، في حين جاء بعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.7255)، كما بينت النتائج أن أبعاد إدارة الأزمات (إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والمواجهة، الاحتواء، استعادة النشاط، التعلم) تُمارس بدرجة عالية، بمتوسط حسابي عام قدره (3.7090). وحقق بعد استعادة النشاط أعلى متوسط (3.8627)، بينما سجل بعد إشارات الإنذار المبكر أدنى متوسط (3.5176)، وكشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.676\*\*\*)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق القيادة التحويلية، تحسنت فاعلية إدارة الأزمات في المراقبة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - إدارة الازمات.

## المقدمة

في ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلب والتعقيد وتسارع التغيرات، تواجه المنظمات المعاصرة طيفاً واسعاً من الأزمات، سواء تمثلت في الحروب، والهجمات، والكوارث الطبيعية والصناعية، أو في الأزمات الاقتصادية والاجتماعية والصحية والمالية، إضافة إلى الثورات التكنولوجية والمعلوماتية. وقد فرضت هذه المتغيرات على المنظمات تبني منهجية علمية لإدارة الأزمات، بما يضمن قدرتها على التكيف والاستجابة الفاعلة، ويحافظ على اتساق استراتيجياتها مع أهدافها بعيدة المدى.

وتُعد إدارة الأزمات من الركائز الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ تسهم في تقليل الخسائر، واحتواء التداعيات، واستعادة التوازن التنظيمي في أقصر وقت ممكن. غير أن فاعلية إدارة الأزمات لا تتحقق بمعزل عن نمط القيادة السائد، حيث يبرز دور القيادة التحولية كأحد الأنماط القيادية القادرة على إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة، وتوجيه طاقاتها نحو التعامل البناء مع الأزمات.

فالقيادة التحولية تمثل توجهاً قيادياً يركز على الرؤية المستقبلية واستشراف التحديات، مع التركيز على تنمية الأفراد وتحفيزهم وتوسيع مداركهم، بدلاً من الاقتصار على متابعة المهام والإنجازات الآنية. ويُعد القائد التحولي فاعلاً محورياً في رفع مستوى وعي المرؤوسين، وتعزيز روح الفريق، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الالتزام والابتكار. ومن خلال أبعادها المتمثلة في الجاذبية والتأثير، والحافز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي، تسهم القيادة التحولية في إحداث تحول إيجابي في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم بما يخدم المصلحة العامة ويرتقي بأداء المنظمة (العطوي،

(2010، ص17)

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة التحولية وأبعادها، ومفهوم إدارة الأزمات ومراحلها، مع بيان أنماط القيادة المختلفة أثناء الأزمات، وذلك بالاستناد إلى

الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تمهيداً لبناء إطار نظري يفسر العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية إدارة الأزمات.

### مشكلة الدراسة.

في ظل البيئة الليبية التي تتسم بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني، أصبحت المؤسسات الحكومية تواجه تحديات متزايدة في قدرتها على التنبؤ بالأزمات والتعامل معها بفاعلية، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءتها التشغيلية واستمرارية أدائها المؤسسي. وتُعد مراقبة الخدمات المالية الشاطئ إحدى المؤسسات التي تتأثر بهذه المتغيرات، حيث تواجه ضغوطاً تنظيمية وإدارية تتطلب تبني أنماط قيادية قادرة على تعزيز الاستجابة للأزمات والحد من آثارها.

ورغم تزايد الاهتمام بإدارة الأزمات داخل المنظمات المعاصرة، إلا أن فاعلية هذه الإدارة ترتبط بدرجة كبيرة بالنمط القيادي السائد داخل المنظمة، لاسيما القيادة التحويلية التي تعتمد على التأثير الإيجابي، والتحفيز، وتنمية التفكير الإبداعي، وتمكين العاملين من مواجهة المواقف الحرجة بكفاءة أعلى.

إلا أن الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحثة بتاريخ 2025/7/10 أشارت إلى وجود تحديات تتعلق بقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات بكفاءة في ظل الظروف المحيطة، الأمر الذي يثير التساؤل حول مدى إسهام القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات داخل مراقبة الخدمات المالية الشاطئ.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور القيادة التحويلية بأبعادها في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ من وجهة نظر العاملين؟

ويتفرع عنه التساؤلات الآتية:

1. ما درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمراقبة محل الدراسة؟

2. ما مستوى تطبيق أبعاد إدارة الأزمات بالمراقبة محل الدراسة؟

3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وفاعلية إدارة الأزمات؟

**الفرضية الرئيسية للدراسة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (ابعادها) وإدارة الأزمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ

**أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات بمراقبة

الخدمات المالية الشاطئ، وذلك في ظل التحديات التنظيمية والبيئية التي تواجهها المؤسسة، من خلال تحقيق

الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ من وجهة نظر

العاملين .

2. قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة الأزمات بالمراقبة محل الدراسة .

3. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية إدارة الأزمات بالمراقبة محل الدراسة .

4. بيان مدى إسهام القيادة التحويلية في تعزيز قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات .

5. تقديم توصيات تسهم في تطوير الممارسات القيادية بما يعزز فاعلية إدارة الأزمات بالمؤسسة .

**أهمية الدراسة.**

**أولاً: الأهمية العلمية**

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من كونها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً في البيئة المحلية، يتمثل في

بحث العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وهو مجال لم ينل نصيباً وافراً من الاهتمام البحثي. كما تسهم

في تقديم إطار مفاهيمي يوضح طبيعة الترابط بين أبعاد القيادة التحولية وفاعلية إدارة الازمات، بما يعزز البناء النظري في الدراسات الإدارية المعاصرة. إضافة إلى ذلك، تعمل الدراسة على سد فجوة معرفية تتعلق بتأثير إدارة الازمات في أنماط وأساليب القيادة داخل المؤسسات، مما يثري النقاش العلمي ويفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية أكثر عمقاً وتخصصاً.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية

تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد صنّاع القرار في تبني ممارسات فعالة لإدارة الازمات داخل المؤسسات، خاصة في ظل بيئات تتسم بعدم الاستقرار. كما تسهم في توعية القيادات الإدارية بأهمية تبني أساليب قيادية تحولية تعزز من كفاءة إدارة الازمات، وترفع مستوى الجاهزية التنظيمية، بما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسات وتحسين أدائها وخدمة المجتمع بصورة أفضل.

### نموذج الدراسة.

يتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل للدراسة: القيادة التحولية بأبعادها (الجاذبية (التأثير المثالي)، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
2. المتغير التابع للدراسة: إدارة الازمات.



الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة

(المصدر: من إعداد الباحثة)

### حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية: دور القيادة التحولية بأبعادها المتمثلة في: الجاذبية (التأثير المثالي)، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي، في تعزيز إدارة الازمات، دون التطرق إلى أنماط قيادية أخرى أو متغيرات تنظيمية إضافية.

ثانياً: الحدود البشرية: تنحصر الدراسة في العاملين ب مراقبة الخدمات المالية الشاطئ.

ثالثاً: الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة ميدانياً في مراقبة الخدمات المالية الشاطئ، بمدينة طرابلس، دون التوسع إلى مؤسسات أو مناطق جغرافية أخرى.

#### مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على نوعين رئيسيين من المصادر، وذلك لضمان تكامل الجانبين النظري والتطبيقي:

#### أولاً: المصادر الثانوية

تمثلت في الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وشملت الكتب العلمية، والمقالات المحكمة، والمجلات المتخصصة، والدراسات السابقة، وأوراق المؤتمرات، إضافة إلى الاستعانة بالمصادر الإلكترونية عبر شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).

#### ثانياً: المصادر الأولية

تم الحصول عليها من خلال أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، الذي أعد خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، وتم توزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. مصطلحات الدراسة:

القيادة التحويلية: عرفها (burns) استراتيجية تهدف إلى تعزيز الرغبة والتحفيز لدى العاملين بهدف زيادة جهودهم في تحقيق أهداف المنظمة. يتم ذلك من خلال تعزيز روح المعنوية لديهم وتحسين القيم التنظيمية، والسعي لتحقيق مرتبة القيادة. (البلوي، 2023م، ص70).

الجاذبية (التأثير المثالي): يقصد به الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤيا التي يمتلكها القائد وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم (نهلاء، وإشراقة، 2019، ص135).

**الحافز الإلهامية:** القائد التحولي يذكي في المرؤوسين الحماس وروح الفريق ويشركهم ورسم الرؤيا للمشاركة في تحقيق الأهداف للمستقبل وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من متابعيه (ضيف وعلة، 2018، ص6).

**الاعتبارات الفردية:** هي درجة تلبية القائد للحاجات الفردية لمرؤوسيه والتعامل كمعلم يقدم التقدير للفرد، وهناك مجموعة من مؤشرات للاعتبارات، ويطور ذات كل منهم الفردية مثل الاستماع الجيد للمرؤوسين وتشجيعهم على تبادل وجهات النظر والترجيح لفكر التطوير الذاتي (التجاني دوح وحسين، 2019، ص226).

**الاستشارة الفكرية:** ويعمل فيها القائد على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين مع دعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل كما يسعى القائد من خلالها جعلهم خلاقين مبدعين وذلك من خلال طرح الأسئلة حول الافتراضات وتأطير المشكلات وتناول المواقف القديمة (عالية جواد، 2019، ص121).

**إدارة الأزمات:** هي مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى التعامل مع التهديدات المحتملة والتغيرات التنظيمية التي تواجه المنظمة، وتطبيق الاستراتيجيات الفعالة التي يتحقق من خلالها الاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار والحد من آثارها، واستعادة النشاط، والتعلم من التجارب السابقة، وبالتالي التحكم بكفاءة عالية في العوامل ذات العلاقة بالأزمات (عابدين وخاطر، 2023، ص4).

**اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** تظهر تلك الإشارات مبكراً، لأنه عادة ما ترسل الازمة قبل وقوعها لمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، او الاعراض التي تتبني احتمال وقوع الازمة، وما لم يوجه الاهتمام لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الازمة (شفاف، 2023، ص6).

**الاستعداد والوقاية:** ينبغي للمنظمات توفير أساليب ووسائل وقائية تساعد على محاولة تجنب وقوع الأزمات .هذه الأساليب والوسائل يجب أن تعمل كأجهزة استشعار لأية علامات ضعف قد تؤدي إلى حدوث أزمات، مع أنه

من المستحيل منع جميع الأزمات بشكل كامل، إلا أن النظام الوقائي يمكن أن يساهم في منع تفاقم أو انتشار الأزمة داخل المنظمة، وفي حال لم تتمكن المنظمة من منع الأزمة، فمن الضروري أن تكون مستعدة لمواجهتها من خلال إعداد خطط وسيناريوهات ملائمة للتعامل مع الأزمة وتقليل المخاطر (السلمي، الحداد، 2024، ص20).

**الاحتواء والسيطرة:** هذه المرحلة في إدارة الازمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الازمات على طبيعة الحادث الذي وقع (الفرجاني، رحومة، 2021، ص9).

**استعادة النشاط:** استعادة النشاط من عدة جوانب منها الاصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الاجل التي تم اعدادها واختيارها مسبقا والتي تهدف الى اعادة التوازن بشكل تدريجي لتعويض ما فقد اثناء حصول الازمة (الجبوري، الربيعي، 2011، ص4).

**التعلم:** تهتم هذه المرحلة بفترة ما بعد وقوع الأزمات، حيث يجب أن تركز إدارة الأزمات في المؤسسة على استرجاع ودراسة وتحليل الأزمات، واستخلاص الدروس المستفادة منها سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى. (عابد، 2009، ص34).

### الدراسات سابقة.

لعرض أدبيات الدراسة تم الاطلاع على الدارسات السابقة، باعتبارها تمثل حجر الزاوية لهذه الدراسة، ومن ثم الانطلاق منها إلى جوانب مختلفة تكون ذات معنى لتحقيق الأهداف، وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات: **الدراسة الأولى: دراسة الدولاب (2024) بعنوان أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة التحويلية بأبعادها ( التحفيز الالهامي، الاستتارة الفكرية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء

وتقليل الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) على شركات الخدمات البترولية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بشركات الخدمات البترولية، وطبقت العينة العشوائية وكانت قوامها (328) مفردة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

ان هناك تأثير معنويا إيجابيا لأبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، وقد أظهرت النتائج ان أكثر ابعاد القيادة التحويلية تأثيرا في إدارة الأزمات هو بعد الاستشارة الفكرية، يليه بعد التحفيز الإلهامي، ثم بعد التأثير المثالي وأخيرا بعد الاعتبارات الفردية.

### الدراسة الثانية: السلمي، حداد (2024)، دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، كما هدفت إلى التعرف على مدى توفر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي- التحفيز الإلهامي- الاستشارة الفكرية- الاعتبارات الفردية - التمكين) لدى العاملين في وزارة الصحة بمحافظة جدة. والتعرف على مدى توفر أبعاد إدارة الأزمات اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية- احتواء الأضرار -استعادة النشاط - التعلم) لدى العاملين في وزارة الصحة بمحافظة جدة.

والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في توفر أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات لدى العاملين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، والتي يمكن أن تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة) واعتمدت الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أظهرت نتائج الدراسة ان القيادة التحويلية لها تأثير كبير، ودور إيجابي معزز لفاعلية إدارة الأزمات في وزارة الصحة بمحافظة جدة، حيث أوضحت ان 79.2 % من التغيير في فاعلية إدارة الأزمات يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية.

كان للتمكين والاستشارة الفكرية التأثير الأكبر في تحسين الاستجابة للأزمات، في حين أظهر الاعتبار الفردي تأثير سلبيا. بالإضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في توفر أبعاد القيادة

التحويلية وإدارة الأزمات وفقاً لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) طرحت الباحثان جملة من التوصيات منها تعزيز ممارسات التمكين من خلال تفويض السلطات وتحفيز المبادرات، تشجيع التفكير الابتكاري عن طريق ورش العمل والتدريب، تعزيز دور القادة كمثال يُحتذى به، تحسين أساليب التحفيز الإلهامي لتكون أكثر فعالية وربطها بإجراءات عملية، وأخيراً، إعادة تقييم طرق التعامل مع الاحتياجات الفردية للعاملين لتجنب التأثير السلبي على الأداء الجماع.

### الدراسة الثالثة: دراسة عليي، طيباوي(2021) أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدفع الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي، التمكين)، في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، حيث طبقت هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيعها على عينة من (70) عامل في المؤسسة، وتم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، حيث كان ابعاد الدفع الإلهامي أو التحفيز الإلهامي الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات بالمقارنة مع باقي الأبعاد الأخرى للقيادة التحويلية.

### الدراسة الرابعة: دراسة ابورمان، الضران(2019) أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة ابعاد القيادة التحويلية والتعرف إلى أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، الاحتواء) المتبعة من وجهة نظر القادة الاكاديميين في جامعة الطائف، والكشف عن اثر ممارسة ابعاد القيادة التحويلية في تطبيق أساليب إدارة الأزمات في الجامعة، حيث تم اعتمد الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الاكاديميين في جامعة الطائف، وكانت عينة الدراسة من (123) مفردة، وتوصلت إلى نتائج أهمها ان مستوى توافر ابعاد

القيادة التحويلية بشكل عام يقع ضمن مستوى المرتفع، كما ان مستوى تطبيق أساليب إدارة الازمات جاء بمستوى مرتفع باستثناء أسلوب الهروب والذي وجد انه يطبق بمستوى متوسط، كما أظهرت النتائج ان توافر ابعاد القيادة التحويلية بشكل عام تفسر ما نسبته ( 41.9%) من تطبيق أساليب إدارة الازمات وان هناك تأثير إيجابي لممارسة ابعاد القيادة التحويلية على تطبيق اسلوبي المواجهة والاحتواء، بينما تؤثر ممارسة ابعاد القيادة التحويلية على تطبيق أسلوب الهروب بشكل سلبي.

### الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقتها بإدارة الأزمات، إلا أن معظمها أُجري في بيئات تنظيمية مستقرة نسبياً أو في قطاعات مختلفة كالصحة والتعليم العالي والقطاع الصناعي، كما ركزت بعض الدراسات على قياس التأثير المباشر دون التعمق في تحليل أبعاد القيادة التحويلية بشكل تكاملي في سياق الأزمات.

كما يلاحظ أن الدراسات السابقة - رغم تأكيدها على وجود علاقة إيجابية - لم تتناول البيئة الليبية التي تتسم بخصوصية عالية من حيث التقلبات السياسية والاقتصادية والأمنية، وهي عوامل تضيف تعقيداً أكبر على إدارة الأزمات وتتطلب أنماطاً قيادية أكثر مرونة وفاعلية.

وعليه، تتمثل الفجوة البحثية في غياب دراسة ميدانية تطبيقية في البيئة الليبية، وبالتحديد في المؤسسات المالية الرقابية، تتناول العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وفاعلية إدارة الأزمات بصورة تحليلية متكاملة، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

كما ان هذه الدراسة تتفق مع دراسة الدولاب (2024)، ودراسة السلمي وحداد (2024)، ودراسة عليي وطيباوي (2021)، ودراسة أبو رمان والضران (2019) في تناول متغير القيادة التحويلية وعلاقته بإدارة الأزمات، وإبراز دور القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية التعامل مع الأزمات وتحسين الأداء التنظيمي.

إلا أن هذه الدراسات تختلف من حيث البيئات التطبيقية، حيث تنوعت بين قطاع الخدمات البترولية، والقطاع الصحي، والمؤسسات الصناعية، والبيئة الأكاديمية، إضافة إلى اختلاف التركيز المنهجي؛ إذ ركزت بعض الدراسات على قياس الأثر المباشر دون التعمق في التحليل المتكامل لأبعاد إدارة الأزمات أو دراسة الخصوصية السياقية للبيئة التنظيمية.

وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري، وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة، وتطوير أداة القياس، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، في حين تتميز الدراسة الحالية بتطبيقها في البيئة الليبية داخل المؤسسات الحكومية، مع تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات بصورة تكاملية تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الظروف التنظيمية غير المستقرة.

### تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات:

تسهم القيادة التحويلية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات من خلال عدة آليات؛ حيث يعمل التأثير المثالي على بناء الثقة، مما يسهل تقبل القرارات أثناء الأزمات، في حين يسهم التحفيز الإلهامي في رفع الروح المعنوية للعاملين، أما الاستثارة الفكرية فتعزز القدرة على ابتكار حلول غير تقليدية، ويعمل الاعتبار الفردي على دعم الأفراد نفسياً ومهنيًا خلال الأزمات، وهو ما يؤدي إلى تحسين الاستجابة التنظيمية وتقليل آثار الأزمات.

### منهجية الدراسة:

**منهج الدراسة:** فرضت طبيعة الدراسة وأهدافها استخدام منهجية مركبة من مسارين المنهج الوصفي والتحليلي لمناسبتها في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

### مجتمع الدراسة: وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ، والبالغ عددهم (284) مفردة، وتم اختيار العينة العشوائية وبلغت (54) موظفاً

## أداة جمع البيانات:

عبارة عن استمارة استبيان من اعداد الباحثة، وهذه الاستمارة مكونة من قسمين: القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية، والقسم الثاني يحتوي على مجالين الأول القيادة التحويلية وهو يشمل (4) أبعاد كل بعد يحتوي على (5) فقرات، أما المجال الثاني وهو إدارة الازمات وتشمل على (5) أبعاد كل بعد يحتوي على (5) فقرات، والاستمارة كلها بمجموع (45) فقرة، والاجابة عليها تحتل خمس بدائل.

وقد تم اعداد هذه الاستمارة في مراحل هي:

1. مرحلة مراجعة أدبيات متغيرات الدراسة.

2. مرحلة اعداد الأبعاد حيث تم اعداد الاستمارة في صيغتها الأولية بعدد (47) فقرة.

3. مرحلة إجراءات الصدق في هذه المرحلة عرضت الاستمارة على عدد خمسة من أساتذة متخصصين للنظر في صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجله، وتم التعديل حسب وجهات نظر الأساتذة حتى صارت الاستمارة في نهايتها مكونة من (45) فقرة، وتم تصميم الأداة في شكل خماسي البدائل، وذلك من خلال تحديد درجة تطبيق القيادة التحويلية ودرجة تطبيق إدارة الازمات.

4. مرحلة ثبات الأداة وقد تم التحقق من ذلك من خلال استخراج معامل ألفا كورنباخ باستخدام برنامج (SPSS) اصدار (22).

5. مرحلة صدق الأداة وقد تم التحقق من ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل بيرسون سبيرمان) استخدام برنامج (SPSS) اصدار (22).

ثبات أداة القياس (الاستبانة) وصدقها:

أولاً: ثبات الأداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات الاستمارة باستخدام معامل ألفا كورنباخ وجد ثبات الأداة (0.877) وهذا ثبات عالي يمكن الوثوق به في جمع البيانات والجدول (1) يبين درجات أبعاد الاستمارة حسب معامل ألفا كورنباخ.

جدول رقم (1) يبين بيان ثبات أداة الدراسة في المجالين معاً

م	البعد	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
1	أبعاد القيادة التحويلية	0.858	عالية
2	أبعاد إدارة الازمات	0.826	عالية
	أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الازمات ككل	0.877	عالية

ثانياً: صدق الاستبانة: وتم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### أ. صدق المحتوى (الصدق الظاهري):

لضمان صدق محتوى استبانة الدراسة، تمت مراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل الى تصميم المسودة الاولى للاستبانة، وتم التأكد من صدق المحتوى بعرض الاستبانة بعد تصميمها على مشرف الدراسة لأنه من المتخصصين في المنهج العلمي، ومن تم تحكيمها علمياً من قبل خبير ومتخصص في مجال الإحصاء التطبيقي، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة، ومن تم إخراج استبانة الدراسة في صورتها النهائية بعد إجراء التعديلات التي استلزم الأمر إجراءها من إضافة أو حذف أو تعديل.

#### ب. صدق التجانس (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق التجانس (الاتساق الداخلي) مدى اتساق كل محور من محاور الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (1) يبين بيان صدق أداة الدراسة في المجالين معاً

م	المحور	العدد	عدد الفقرات	معامل بيرسون	الدالة الاحصائية
1	أبعاد القيادة التحويلية	51	20	.452**	0.000
2	أبعاد إدارة الازمات	51	25	.448**	0.000
	أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الازمات ككل			.676**	

تحليل البيانات ذات الصلة بأسئلة الدراسة تم استخدام برنامج (SPSS) إصدار (22) حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد ثبات أداة الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتبة.

3. استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين القيادة التحويلية وابعاد إدارة الازمات.
4. المتوسط المرجح لتحديد درجة تطبيق القيادة التحويلية وإدارة الازمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئي من خلال مقارنته بالمتوسط الحسابي حيث:

$$1. \text{ المتوسط المرجح} = \text{القيمة العليا} + \text{القيمة الدنيا} \div 2 = 5 + 1 \div 2 = 3$$

تحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم(2) يبين خصائص عينة الدراسة

المتغير	البيانات		المجموع
الجنس	ذكر	أنثى	51
	37	14	
العمر	أقل من 30 سنة	من 31 إلى أقل من 40	51
	5	27	
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	دبلوم متوسط	51
	0	1	
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	مدير إدارة	51
	10	0	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10	51
	5	14	
	أقل من 15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 15	51
	15	17	
	دكتوراه	ماجستير	51
	3	8	
	أخرى	مدير إدارة	51
	2	0	

تحليل العبارات الخاصة بمحاور الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة التحويلية ويتمثل في:

إجابة السؤال الأول الذي ينص على: ما درجة تطبيق القيادة التحويلية بمراقبة الخدمات المالية الشاطئي بأبعاده من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة على هذا السؤال ومعرفة درجة تطبيق القيادة التحويلية بمراقبة الخدمات المالية الشاطئي بأبعاده من وجهة نظر العاملين:

أولاً: تحديد درجة تطبيق القيادة التحويلية بمراقبة الخدمات المالية الشاطئي لكل بعد.

1. فقرات بعد الجاذبية والتأثير: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات

عينة الدراسة كما بالجدول(3)

2.

## جدول رقم (3): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة في بعد الجاذبية والتأثير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يعطي المدير أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك.	4.0588	.675630	1	بدرجة عالية
2	يتفاعل المدير تجاه مستقبل المراقبة في مكان عملك.	3.7647	.709600	5	بدرجة عالية
3	بتمتع المدير بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك.	4.0196	.647770	2	بدرجة عالية
4	يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته.	3.9412	.732440	4	بدرجة عالية
5	يشجع المدير العاملين على تحقيق التميز في الأداء.	3.9600	.754850	3	بدرجة عالية
	الكل	3.9500	.478640		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية في بعد التأثير المثالي بلغ (3.9500) وانحراف معياري (0.47864) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ يطبق القيادة التحويلية بدرجة عالية في بعد التأثير المثالي بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يعطي المدير أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة في مكان عملك) بمتوسط حسابي (4.0588) ثم الفقرة الثالثة (يتمتع المدير بقدرة عالية على إقناع العاملين في مكان عملك) بمتوسط حسابي (4.0196)، ثم الفقرة (يشجع المدير العاملون على تحقيق التميز في الأداء) بمتوسط حسابي (3.9600)، ثم الفقرة (يوفر المدير مناخا يشعر العاملين بالارتياح لعملهم تحت قيادته) بمتوسط حسابي (3.9412)، ثم الفقرة (يتفاعل المدير تجاه مستقبل المراقبة في مكان عملك) بمتوسط حسابي (3.7647)، وهذا يشير إلى توفر سمات الجاذبية من القيادة التحويلية في إدارة مراقبة الخدمات المالية الشاطئ كما يشر إلى تمتع القائد بصفات كاريزمية تجعل منه محط إعجاب وتقدير الآخرين، مما يدفعهم إلى الاقتداء به من جهة، والاستجابة لتوجيهاته من جهة أخرى.

## 2. فقرات بعد الحافز الإلهامي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (4)

## جدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة في بعد الحافز الإلهامي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يهتم المدير بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية	4.0588	.675630	1	بدرجة عالية
2	يشير المدير لدى العاملين روح الحماس للعمل	3.9412	.645350	3	بدرجة عالية
3	يقوم المدير بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد	3.9608	.691690	2	بدرجة عالية
4	يقوم المدير بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز	3.7843	.729760	4	بدرجة عالية
5	يهتم المدير بتحفيز العاملين معه لتحقيق أهداف المراقبة	3.7059	.944330	5	بدرجة عالية
	الكل	3.8902	.559020		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية في بعد الحافز الإلهامي بلغ (3.8902) وانحراف معياري (0.55902) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ يطبق القيادة التحويلية بدرجة عالية في بعد الحافز الإلهامي بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يهتم المدير بتوفير إحساس جماعي بالمهام الإدارية) بمتوسط حسابي (4.0588) ثم الفقرة الثالثة (يقوم المدير بتشجيع العاملين معك للعمل بروح الفريق الواحد) وبمتوسط حسابي (3.9608)، ثم الفقرة (يثير المدير لدى العاملين روح الحماس للعمل) بمتوسط حسابي (3.9412)، ثم الفقرة (يقوم المدير بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الانجاز) بمتوسط حسابي (3.7843)، ثم الفقرة (يهتم المدير بتحفيز العاملين معه لتحقيق اهداف المراقبة) بمتوسط حسابي (3.7059)، وهذا يشير إلى توفر سمات الحافز الإلهامي من القيادة التحويلية في إدارة مراقبة الخدمات المالية الشاطئ أي تركز الإدارة على خلق حب التحدي لدى التابعين وتنمية روح الفريق في الالتزام والعمل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### 3. فقرات بعد الاستشارة الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (5)

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة في بعد الاستشارة الفكرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يحاول المدير باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية.	3.6275	1.01903	5	درجة عالية
2	يزود المدير العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل.	3.8627	.693390	1	درجة عالية
3	يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل.	3.7255	.602610	2	درجة عالية
4	يشجع المدير العاملين على الاستعادة في صناعة القرارات.	3.6863	.706830	4	درجة عالية
5	يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلول.	3.7255	.850370	3	درجة عالية
	الكل	3.7255	.476590		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحويلية في بعد الاستشارة الفكرية بلغ (3.7255) وانحراف معياري (.47659) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ يطبق القيادة التحويلية بدرجة عالية في بعد الاستشارة الفكرية بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يزود المدير العاملين بطرق جديدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل) بمتوسط حسابي (3.8627) ثم الفقرة (يقوم المدير بجعل العاملين يعيدون التفكير في الأفكار التي لم يتم مناقشتها من قبل) وبمتوسط حسابي (3.7255)، ثم الفقرة (يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر إلى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلول) بمتوسط حسابي (3.7255)، ثم الفقرة (يشجع

المدير العاملين على الاستعادة في صناعة القرارات) بمتوسط حسابي (3.6863)، (يحاول المدير باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية) بمتوسط حسابي (3.6275)، وهذا يشير إلى توفر سمات الاستشارة الفكرية من القيادة التحولية في إدارة مراقبة الخدمات المالية الشاطئي أن المديرية مما يظهر اهتمام المدير للتعاطف مع العاملين، والإنصات لمقترحاتهم وأفكارهم ومشاركتهم في مشاعرهم بإثارتهم ليكونوا أكثر دراية بالمشاكل التي تقف في طريق تحقيق الأداء السليم الذي يتجاوز التوقعات.

#### 4. فقرات بعد الاعتبار الفردي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (6).

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة في بعد الاعتبار الفردي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يستمتع المدير لأرائك وأراء العاملين معك.	4.0000	.848530	1	بدرجة عالية
2	يحرص المدير وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين.	3.9804	.734580	2	بدرجة عالية
3	يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين.	3.8235	.766960	3	بدرجة عالية
4	يتعامل المدير مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له.	3.6471	.770030	4	بدرجة عالية
5	يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع.	3.5490	.986180	5	بدرجة عالية
	الكل	3.8000	.548450		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحولية في بعد الاعتبار الفردي بلغ (3.8000) وانحراف معياري (0.54845) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئي يطبق القيادة التحولية بدرجة عالية في بعد الاعتبار الفردي بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يستمتع المدير لأرائك وأراء العاملين معك) بمتوسط حسابي (4.0000) ثم الفقرة (يحرص المدير وباستمرار على توضيح أهداف العمل للعاملين) وبمتوسط حسابي (3.9804)، ثم الفقرة (يلتزم المدير بالشفافية في تعامله مع العاملين) بمتوسط حسابي (3.8235)، ثم الفقرة (يتعامل المدير مع كل فرد في مكان عملك بطريقة مناسبة له) بمتوسط حسابي (3.6471)، (يتفهم المدير أحاسيس ومشاعر العاملين ويلتزم بمبدأ المساواة في تعامله مع الجميع) بمتوسط حسابي (3.5490)، وهذا يشير إلى توفر سمات الاعتبار الفردي من القيادة التحولية في إدارة مراقبة الخدمات المالية الشاطئي، مما يدل على اهتمام المدير للتعاطف مع العاملين، والإنصات لمقترحاتهم وأفكارهم ومشاركتهم في مشاعرهم بإثارتهم ليكونوا أكثر دراية بالمشاكل التي تقف في طريق تحقيق الأداء السليم الذي يتجاوز التوقعات.

ثانيا: تحديد درجة تطبيق القيادة التحولية بمراقبة الخدمات المالية الشاطئي لأبعاده ككل:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (7).

جدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة لإجابات حول درجة تطبيق القيادة التحولية بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	بعد الجاذبية (التأثير المثالي)	3.9500	0.47864	1	بدرجة عالية
2	بعد الحافز الإلهامي	3.8902	0.55902	2	بدرجة عالية
3	بعد الاستشارة الفكرية	3.7255	0.47659	4	بدرجة عالية
4	بعد الاعتبار الفردي	3.8000	0.54845	3	بدرجة عالية
	الكل	3.8414	.432810		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التحولية في أبعادها الأربعة بلغ (3.8414) و انحراف معياري (0.43281) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ يطبق القيادة التحولية بدرجة عالية في كل الأبعاد، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الجاذبية (التأثير المثالي) بمتوسط حسابي (3.9500)، ثم بعد الحافز الإلهامي، ثم بعد الاعتبار الفردي، ثم بعد الاستشارة الفكرية وبمتوسطات حسابية (3.8902، 3.8000، 3.7255) مما يشير إلى أن إدارة مراقبة الخدمات المالية الشاطئ تمتلك قيادة تحويلية تهتم بالعنصر البشري ورأس المال الفكري باعتباره الركيزة الأساسية لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها ورؤيتها.

### المتغير التابع: إدارة الازمات ويتمثل في:

إجابة السؤال الثاني الذي ينص على: ما درجة تطبيق إدارة الازمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ بأبعاده من وجهة نظر العاملين؟

للإجابة على هذا السؤال ومعرفة درجة تطبيق إدارة الازمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ بأبعاده من وجهة نظر العاملين:

أولاً: تحديد درجة تطبيق إدارة الازمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ لكل بعد:

### 1. فقرات بعد إشارات الإنذار المبكر:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول

(8)

## جدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة في بعد الإنذار المبكر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	تستخدم طرق فعالية لتقييم المخاطر المختلفة للاستفادة منها مستقبلا.	3.7843	.965690	1	بدرجة عالية
2	يتم دراسة وضع المراقبة بصورة مستمرة لاكتشاف الإنذار المبكر.	3.5294	.879840	3	بدرجة عالية
3	تعمل إدارة الازمات على إيجاد حلول معدة مسبقا لمواجهة لازمات المتوقعة.	3.7451	.868170	2	بدرجة عالية
4	يتم مسح بيئة العمل الداخلية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة.	3.2745	.896180	4	بدرجة عالية
5	يتم مسح بيئة العمل الخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة.	3.2549	1.18056	5	بدرجة عالية
	الكل	3.5176	.699920		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الازمات الادارية في بعد الانذار المبكر بلغ (3.5176) وانحراف معياري (0.69992) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ تطبق ادارة الازمات بدرجة عالية في بعد الانذار المبكر بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تستخدم طرق فعالية لتقييم المخاطر المختلفة للاستفادة منها مستقبلا) بمتوسط حسابي (3.7843) ثم الفقرة (تعمل إدارة الازمات على إيجاد حلول معدة مسبقا لمواجهة لازمات المتوقعة) وبمتوسط حسابي (3.7451)، ثم الفقرة (يتم دراسة وضع المراقبة بصورة مستمرة لاكتشاف الإنذار المبكر) بمتوسط حسابي (3.5294)، ثم الفقرة (يتم مسح بيئة العمل الداخلية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة) بمتوسط حسابي (3.2745)، ثم الفقرة، (يتم مسح بيئة العمل الخارجية بشكل شامل ومنتظم للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الازمة) بمتوسط حسابي (3.2549)، وهذا يشير إلى أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ يمتاز باكتشاف إشارات الإنذار المبكر في الجوانب إدارة الازمات في الوقت المناسب بالمراقبة.

## 2. فقرات بعد الاستعداد:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (9).

## جدول رقم (9) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المري والرتبة في بعد الاستعداد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يتم التعامل وبسرعة مع أي اكتشاف لإشارات الإنذار المبكر.	4.0784	.820810	1	بدرجة عالية
2	توفر المراقبة الدعم للفريق لتشخيص والتخطيط للازمات المحتملة.	3.9216	.523190	3	بدرجة عالية
3	تتوفر لدى المراقبة خطط وبرامج جاهزة لإدارة الازمات.	4.0392	.564300	2	بدرجة عالية
4	يتم الاستعانة بالخبراء من خارج المراقبة عند اعداد خطة لإدارة الازمات.	3.6667	.930950	4	بدرجة عالية
5	تطبق إجراءات الاستعداد للازمة على جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة.	3.4118	.983390	5	بدرجة عالية
	الكل	3.7353	0.57154		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق ادارة الازمات الادارية في بعد الاستعداد بلغ (3.7353) وانحراف معياري (0.57154) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ يطبق ادارة الازمات الادارية بدرجة عالية في بعد الاستعداد بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يتم التعامل وبسرعة مع أي اكتشاف لإشارات الإنذار المبكر) بمتوسط حسابي (4.0784)، ثم الفقرة (تتوفر لدى المراقبة خطط وبرامج جاهزة لإدارة الازمات) بمتوسط حسابي (4.0392)، ثم الفقرة (توفر المراقبة الدعم للفريق لتشخيص والتخطيط للازمات المحتملة) بمتوسط حسابي (3.9216)، ثم الفقرة (يتم الاستعانة بالخبراء من خارج المراقبة عند اعداد خطة لإدارة الازمات) بمتوسط حسابي (3.6667)، ثم الفقرة (تطبق إجراءات الاستعداد للازمة على جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة) بمتوسط حسابي (3.4118)، وهذا يشير إلى أن إدارة مراقبة الخدمات المالية الشاطئ تتبنى الاستعدادات اللازمة لإدارة الازمات، بضع آليات تسمح باتخاذ إجراءات الوقاية.

### 3. فقرات بعد الاحتواء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (10).

جدول رقم (10) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتبة في بعد الاحتواء

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	القرار
1	تطبق إدارة المراقبة نظم ولوائح تخفف من الأضرار الناجمة عن الازمات.	3.7255	.93975	1	بدرجة عالية
2	يتم توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بسرعة لاحتواء الازمات.	3.5686	.98499	2	بدرجة عالية
3	توفر الإمكانيات النية والتقنية للعاملين للتعامل مع الازمة واحتواء اضرارها.	3.4706	1.04600	3	بدرجة عالية
4	يتم اشراك باقي الإدارات والاقسام في عمليات تنفيذ خطط ادارة الازمات اثناء الازمة.	3.3922	1.04074	5	بدرجة عالية
5	يتم الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين بسهولة اثناء الازمات.	3.4706	1.08357	4	بدرجة عالية
	الكل	3.5255	.80196		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق ادارة الازمات في بعد الاحتواء بلغ (3.5255) وانحراف معياري (0.80196). وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ يطبق ادارة الازمات بدرجة عالية في بعد الاحتواء بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تطبق إدارة المراقبة نظم ولوائح تخفف من الأضرار الناجمة عن الازمات) بمتوسط حسابي (3.7255)، ثم الفقرة (يتم توزيع المهام وتحديد الصلاحيات بسرعة لاحتواء الازمات) بمتوسط حسابي (3.5686)، ثم الفقرة (توفر الإمكانيات النية والتقنية للعاملين للتعامل مع الازمة واحتواء اضرارها) بمتوسط

حسابي (3.4706)، ثم الفقرة (يتم الاتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين بسهولة اثناء الازمات.) بمتوسط حسابي (3.4706)، ثم الفقرة (يتم اشراك باقي الإدارات والاقسام في عمليات تنفيذ خطط ادارة الازمات اثناء الازمة) بمتوسط حسابي (3.3922)، وهذا يشير إلى أن المراقبة تمتاز في التعامل مع كل العاملين في جوانب احتواء الازمة حيث يطبق اللوائح والاجراءات المعمول بها بالمراقبة لاحتواء الازمة.

#### 4. فقرات بعد الاستعادة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة كما بالجدول (11)

الجدول (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة في بعد الاستعادة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	تتبنى المراقبة سياسة الباب المفتوح مع العاملين لتخطي الازمة.	3.6471	1.03583	5	بدرجة عالية
2	يتم الاتصال والتواصل مع العاملين والعملاء للتعريف بالازمة وكيفية معالجتها بكفاءة وفعالية.	4.3922	5.74484	1	بدرجة عالية
3	يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة وممارسة الأنشطة الاعتيادية دون أي تأثير.	3.6471	.86772	4	بدرجة عالية
4	تتبع المراقبة سياسة التعاون مع الأجهزة الأخرى للسيطرة على الازمة واستعادة النظام.	3.7843	.70182	3	بدرجة عالية
5	يتم توفير بدائل وبشكل سريع في حالة وجود ازمة.	3.8431	1.00742	2	بدرجة عالية
الكل		3.8627	1.30076		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق ادارة الازمات في بعد الاستعادة بلغ (3.8627) وانحراف معياري (1.30076) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ يطبق ادارة الازمات بدرجة عالية في بعد الاستعادة بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يتم الاتصال والتواصل مع العاملين والعملاء للتعريف بالازمة وكيفية معالجتها بكفاءة وفعالية) بمتوسط حسابي (4.3922)، ثم الفقرة (يتم توفير بدائل وبشكل سريع في حالة وجود ازمة) بمتوسط حسابي (3.8431)، ثم الفقرة، (تتبع المراقبة سياسة التعاون مع الأجهزة الأخرى للسيطرة على الازمة واستعادة النظام) بمتوسط حسابي (3.7843)، ثم الفقرة (يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة وممارسة الأنشطة الاعتيادية دون أي تأثير) بمتوسط حسابي (3.6471)، ثم الفقرة (تتبنى المراقبة سياسة الباب المفتوح مع العاملين لتخطي الازمة) بمتوسط حسابي (3.6471)، وهذا يشير إلى أن المراقبة تلتزم بتحقيق والتمكين من الاستعادة النظام، حيث توفر الاتصال بين أصحاب المصلحة ( الإدارة او العاملين او العملاء) وتزويدهم بالمعلومات بأسلوب لاستعادة العمل.

## 5. فقرات بعد التعلم:

جدول رقم (12) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة في بعد التعلم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	يتم تخزين جميع المعلومات حول الازمات لغرض الاستفادة منها.	4.0980	.70014	1	بدرجة عالية
2	يمكن الوصول الى المعلومات حول الازمات بسرعة وسهولة.	3.8039	.72165	3	بدرجة عالية
3	يتم تقديم التوصيات والحلول المقترحة لحل لازمات السابقة.	3.6078	.89618	5	بدرجة عالية
4	يتم الاستفادة من اساليب معالجة الازمات في المراقبات الأخرى والاستفادة من تجاربهم.	3.9020	.83078	2	بدرجة عالية
5	يتخذ المراقبة قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات العمل قبل حدوث المشكلات فيها.	3.6667	.99331	4	بدرجة عالية
الكل		3.8157	.59578		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الازمات في بعد التعلم بلغ (3.8157) وانحراف معياري (.59578). وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئي يطبق إدارة الازمات بدرجة عالية في بعد التعلم بفقراته الخمس، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (يتم تخزين جميع المعلومات حول الازمات لغرض الاستفادة منها) بمتوسط حسابي (4.0980)، ثم الفقرة (يتم الاستفادة من اساليب معالجة الازمات في المراقبات الأخرى والاستفادة من تجاربهم) بمتوسط حسابي (3.9020)، ثم الفقرة، (يمكن الوصول الى المعلومات حول الازمات بسرعة وسهولة) بمتوسط حسابي (3.8039)، ثم الفقرة (يتخذ المراقبة قرارات مستقبلية فيما يتعلق بتصويب مسارات العمل قبل حدوث المشكلات فيها) بمتوسط حسابي (3.6667)، ثم الفقرة (يتم تقديم التوصيات والحلول المقترحة لحل لازمات السابقة) بمتوسط حسابي (3.6078)، وهذا يشير إلى أن المراقبة لديه رؤية التعلم من الازمات وبشكل واضح، واتباع وسياسات وإجراءات تسيير العمل بالمراقبة بشكل مستمر.

ثانيا: تحديد درجة تطبيق إدارة الازمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئي لأبعاده ككل:

جدول رقم (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والرتبة في أبعاد إدارة الازمات

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	القرار
1	بعد إشارات الإنذار المبكر	3.5176	0.69992	5	بدرجة عالية
2	بعد الاستعداد والوقاية	3.7353	0.57154	3	بدرجة عالية
3	بعد الاحتواء	3.5255	0.80196	4	بدرجة عالية
4	بعد استعادة لنشاط	3.8627	1.30076	1	بدرجة عالية
5	بعد التعلم	3.8157	0.59578	2	بدرجة عالية
الكل		3.7090	0.62789		بدرجة عالية

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة حول درجة تطبيق إدارة الازمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئي بلغ (3.7090) وبانحراف معياري (0.62789) وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط المرجح (3) يظهر أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئي تطبق إدارة الازمات بدرجة عالية، حيث جاء بعد استعادة النشاط في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.8627)، ثم بعد التعلم بمتوسط حسابي (3.8157)، ثم بعد

الاستعداد والوقاية بمتوسط حسابي (3.7353)، ثم بعد الاحتواء بمتوسط حسابي (3.5255)، ثم بعد إشارات الإنذار المبكر بمتوسط حسابي (3.5176)، وبذلك نستنتج أن إدارة مراقبة الخدمات المالية الشاطئ تطبق إدارة الازمات بدرجة عالية.

اختبار فرضية الدراسة:

ولتحقيق اهداف ومعالجة مشكلة الدراسة تم عرض واختبار الفرضية الرئيسية الدراسة على النحو التالي:

توجد علاقة بين القيادة التحويلة وادارة الازمات بمراقبة الخدمات المالية الشاطئ

2. وللتأكد من صحة الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق القيادة التحويلية وتطبيق ادارة الازمات وكانت نتائج الاختبار كما هو مبين في الجدول (14).

جدول رقم (14) يبين معامل ارتباط بيرسون بين تطبيق القيادة التحويلية وفاعلية ادارة الازمات

الاستنتاج	الاحتمال	معامل الارتباط مع أليات ادارة الازمات	المتغير
توجد علاقة طردية متوسطة	.000	.676**	تطبيق القيادة التحويلية

بالنظر في الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط بين تطبيق القيادة التحويلية وتطبيق ادارة الازمات يساوي (\*).676)، واحتمال قدره (0.000)، مما يشير لوجود علاقة متوسطة موجبة، فكلما زاد تطبيق القيادة التحويلية في إدارة مراقبة الخدمات المالية الشاطئ زاد فاعلية ادارة الازمات.

النتائج والتوصيات والاقتراحات:

النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مراقبة الخدمات المالية الشاطئ تطبق أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، مما يعكس وجود توجه قيادي يعتمد على التأثير الإيجابي وتحفيز العاملين وتعزيز التفاعل التنظيمي، وهو ما يدعم قدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والأزمات في بيئة تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار .

2. بينت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق أبعاد إدارة الأزمات جاء مرتفعاً، الأمر الذي يشير إلى امتلاك المؤسسة مستوى جيداً من القدرة على التعامل مع الأزمات واحتواء تداعياتها واستعادة التوازن التنظيمي، رغم طبيعة الظروف البيئية المحيطة .

3. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحولية وفاعلية إدارة الأزمات، بما يؤكد أن تعزيز ممارسات القيادة التحولية يسهم في رفع كفاءة المؤسسة في الاستعداد للأزمات والاستجابة لها والتعامل مع آثارها بصورة أكثر فاعلية .

4. أظهرت النتائج أن بعد الجاذبية والتأثير كان الأكثر حضوراً بين أبعاد القيادة التحولية، مما يعكس أهمية التأثير القيادي في تعزيز ثقة العاملين وتوجيههم أثناء الأزمات، في حين جاء بعد الاستثارة الفكرية بدرجة أقل، الأمر الذي يشير إلى الحاجة لتعزيز التفكير الابتكاري في مواجهة الأزمات المستقبلية.

#### ب. التوصيات:

1. زيادة نشر مفهومي القيادة التحولية كأسلوب قيادي حديث وفعال في المراقبة، ومفهوم إدارة الازمات كاستراتيجية مهمة وفعالة في المراقبة.
2. أهمية ربط منهجية القيادة التحولية كعمل وعلاقتها بإدارة الازمات.
3. تنمية مهارات العاملين ومدراء الإدارات في المراقبة لتكوين رؤية واضحة عن أفضل الممارسات للقيادة التحولية، وعلاقتها بفاعلية إدارة الازمات.
4. اجراء دراسة لمعرفة مهارات القيادة التحولية لمواجهة الازمات بالمؤسسات.

#### قائمة المراجع:

- 1- العطوي، محمد، دور أسلوب القيادة التحولية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 2- البلوي، خليفة بن حامد، القيادة التحولية كاستراتيجية مقترحة لتطوير الهوية التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية كلية التربية جامعة دمنهور المجلد 15، العدد 3، 2023.
- 3- عابدين، محمد صلاح الدين صابر، خاطر، سامح أحمد فتحي، أثر القيادة التحولية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الإسكندرية لتوزيع الكهرباء (رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة طنطا، 2023.
- 4- الزبيدي، موسى بن حسن بن احمد، دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المنظمات، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار التاسع والستين، 2025.
- 5- السلمي، ابرار عابض عوض، حداد، محمد عبد الكريم، دور القيادة التحولية في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السابع، العدد الثالث والسبعون، 2024.
- 6- عليلي، نادية، طيباوي، احمد، إثر القيادة التحولية في إدارة الازمات من وجهة نظر العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 1، 2021.

- 7-ابورمان، جمانة بشير، الفران، عبيد كامل، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في تطيل أساليب إدارة الأزمات في جامعة الطائف، مجلة المنارة، المجلد 25، العدد 2019.
- 8-ضيف، سعيدة، علة مراد، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، 2018.
- 9-التجاني، دوح وحسن، إثر السلوكيات القيادة التحويلية على أداء العاملين، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2019.
- 10-عالية، جواد، تأثير القيادة التحويلية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 18، العدد 69، 2019.
- 11-نهلاء، طه، اشراقه، عبدالله، ابعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 3، العدد 3، 2019.
- 12-شقاف، المبروك رحيل، دراسة تحليلية حول دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد، المجلة الافروآسيوية للبحث العلمي، المجلد 1، العدد 3، 2023.
- 13-الفرجاني، عبدالفتاح عامر، رحومة، إبراهيم على، دور إدارة الأزمات في الارتقاء بأداء المنظمات، مجلة الكليات التربوية، العدد العشرون، 2021.
- 14-الجبوري، فؤاد يوسف، الربيعي، سمية عباس، إدارة الأزمات والكثرونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد 1، 2011.
- 15-عابد، سعيد، دور نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2009.
- 16-الدولاب، رزان جمال سعد ، أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، مجلة الشرق الأوسط للنشر العلمي، المجلد، 7، العدد، 2024، 2