

القيادة الموقفية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية

الاستلام: 19/مايو/2024
التحكيم: 1/يونيو/2024
القبول: 6/يوليو/2024

Abdo Ahmed Abdurabu Al-Sayyad^(*,1)
Wail Sultan Abdullah Alhakimi²

عبدہ أحمد عبدربه الصياد^(*,1)
وائل سلطان عبد الله الحكيمي²

© 2024 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2024 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، صنعاء. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة

1 Scholar in Business Administration, University of Science and Technology, Sana'a, Yemen
2 Professor of Business Administration, Taiz University, Yemen

1 باحث في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
2 أستاذ إدارة الأعمال، جامعة تعز، اليمن

* عنوان المراسلة: alsayyad73@gmail.com

القيادة الموقفية وأثرها في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الموقفية بأبعادها: (الأسلوب التوجيهي، الأسلوب المساند، الأسلوب المشارك، والأسلوب الموجه نحو الإنجاز) في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من الوظائف الإشرافية في أحد عشر مصرفاً، ومن أصل (400) استبانة موزعة بطريقة طبقية عشوائية على عينة الدراسة، وتم استرجاع (303) استبانة، كانت جميعها صالحة للتحليل. واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية للمربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج (SmartPLS v.4.0.9.5)، والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الموقفية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة، وكذلك عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للأسلوب القيادي التوجيهي في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة، وأوصت الدراسة قيادة البنوك محل الدراسة بتعزيز ممارسة القيادة الموقفية؛ كونها الأكثر فعالية في التكيف مع المتغيرات ومواجهة الأزمات، والاهتمام بتطبيق إدارة الأزمات بجميع مراحلها؛ كونها تحدد مصير هذه البنوك، وترسم مستقبلها، والتخلي عن أسلوب القيادة التوجيهي، واعتماد الأسلوب التشاركي، والأسلوب الموجه نحو الإنجاز، والأسلوب المساند؛ لأنها تعزز ثقة الموظفين، وتوفر الاستقرار والدعم اللازمين لإدارة الأزمات بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية، فاعلية إدارة الأزمات، البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

The Impact of Situational Leadership on the Effectiveness of Crisis Management: A Field Study at Banks Operating in the Republic of Yemen

Abstract:

The study aimed to assess the impact of situational leadership – encompassing directive, supportive, participatory, and achievement-oriented styles – on the effectiveness of crisis management in Yemeni banks. Utilizing a descriptive analytical approach, the researchers developed a questionnaire to collect data from supervisory positions across eleven banks. Out of 400 questionnaires distributed via stratified random sampling, 303 valid responses were retrieved for analysis. The study employed structural equation modeling using Partial Least Squares Path Modeling (SmartPLS v.4.0.9.5) alongside the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.28). The findings revealed a statistically significant positive impact of situational leadership on the effectiveness of crisis management within the banks studied. However, the directive leadership style showed no statistically significant impact on crisis management effectiveness. Based on these results, the study recommends that leaders of Yemeni banks should enhance their situational leadership skills, which are essential for adapting to changes and effectively managing crises. Additionally, they should implement comprehensive crisis management strategies at all stages, as these strategies ultimately determine the future of their institutions. A shift away from directive leadership to participatory, achievement-oriented, and supportive styles is advised, as these approaches foster employee trust and provide the stability and support needed for successful crisis management.

Keywords: situational leadership, effectiveness of crisis management, banks operating in the Republic of Yemen.

المقدمة:

إن عصرنا الحالي يشهد العديد من التغيرات والتحولت السريعة والمتلاحقة في جميع المجالات؛ الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تحديا وتعقيدا، وينجم عن هذه المتغيرات الكثير من المشاكل والأزمات التي تؤثر على عمل المنظمات وتجعلها تعيش حياة حافلة بالأحداث والمفاجآت، وعادة ما تبدأ هذه الأحداث بوقائع صغيرة، ثم تتفاقم وتنمو حتى تكون أزمة تشبه كرة ثلجية صغيرة الحجم سرعان ما تتراكم، وإذا ما قامت المنظمة بمعالجتها والتصدي لها أمنت عواقبها التي كان من الممكن أن تصبح في المستقبل المنظور وخيمة، أما إذا تجاهلت المنظمة هذه الأحداث والمفاجآت وتركتها تكبر تحولت هذه الأحداث إلى أزمة حقيقية تهدد كيان المنظمة واستمرار وجودها، وقد وصف Flynn (2012) ذلك بقوله: عند حدوث الأزمات فإنها تستهلك الموارد المالية والبشرية، وتستنفذ رأس المال والشهرة والسمعة للمنظمة التي تم بناؤها مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على مدار حياة المنظمة، وفي بعض الحالات الكارثية تشل قدره المنظمة على التعافي؛ مما يؤدي إلى زوال المنظمة.

ويمكننا القول أن الأزمات باتت واقعا حتميا تواجهه المنظمات وسط التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة؛ لذا فقد أصبح لزاما على المنظمات الاهتمام والتركيز على رفع قدراتها على تحقيق أهدافها وفعاليتها في إدارة الأزمات، ويأتي القطاع المصرفي في مقدمة هذه المنظمات التي تكون سريعة التأثير بهذه المتغيرات والتقلبات، لاسيما طبيعة عمل البنوك التي تعتمد على عنصر الثقة؛ أي على ثقة الجماهير المتعاملة معها بحسب ما أشار إليه الخضير (2003)، وأي اهتزاز في سمعتها يعرضها لدوامه من الأزمات سرعان ما تنتشر انعكاساتها لتشمل كافة القطاعات الاقتصادية باعتبار أن القطاع المصرفي هو الشريان النابض للاقتصاد عموما؛ لهذا فإن رفع قدرات البنوك في التعامل مع الأزمات والحفاظ على استقرارها وسمعتها في ظل بيئة معقدة وسريعة التغيير يعد من أهم التحديات التي تواجه القيادات في القطاع المصرفي.

لقد زاد اهتمام علماء الإدارة والباحثين بإدارة الأزمات من خلال اكتشافهم بأن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح، فإدارة الأزمات عمل إداري مستمر يهدف إلى التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ويهدف إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها وتقليل الآثار العكسية التي تهدد سمعة المنظمة واستمرار نشاطها وبقائها في السوق من خلال سلسلة من الأنشطة الهادفة في جميع مراحل إدارة الأزمة المتمثلة في خمس مراحل، وهي: مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمة، ومرحلة الاستعداد والوقاية للأزمة، ومرحلة مجابهة الأزمة، ومرحلة استعادة التوازن والنشاط للمنظمة إلى ما كان عليه الوضع قبل الأزمة، ومرحلة التعلم من الأزمة (جاد الله، 2012).

ويزخر الأدب الإداري بأن القيادة تؤدي دورا محوريا في المنظمات، فنجاحها ناتج عن نجاح قياداتها وفشلها ناتج عن فشلهم، فالقيادة يمكن تشبيهها بالنسبة للمنظمة بالعقل المدبر بالنسبة للإنسان، وفي ظل الظروف البيئية غير المستقره والمواقف العصيبة والأزمات التي تواجهها المنظمات تبرز أهمية وجود قيادة فاعلة قادرة على التأقلم والتكيف بما يتناسب مع متطلبات المواقف المختلفة خلال مسار الأزمات (Islam et al., 2021؛ الباش، 2023)، وتعمل هذه القيادة على توفير بيئة عمل مناسبة لمواردها البشرية تمكنها من التأثير عليهم لزيادة جهودهم وأدائهم من خلال ممارستها لعدد من الأساليب القيادية المتمثلة في الأسلوب التوجيهي، والأسلوب المساند، والأسلوب المشارك، والأسلوب الموجه نحو الإنجاز (Podnar, 2022؛ فيصل، 2014).

مفهوم إدارة الأزمات:

تعد إدارة الأزمات من المفاهيم التي تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تعريفها، ويمكن عرض مجموعة من التعريفات لإدارة الأزمات من خلال الجدول (1).

جدول (1): تعريفات إدارة الأزمات من خلال الأدبيات والدراسات السابقة

| التعريف | المصدر |
|---|--------------------------------|
| مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمة أو الحد منها. | العسبي (2020) |
| أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية عملية سليمة تتمثل في التخطيط، والتنظيم والتوجيه، والمتابعة وتشكيل أعضاء فريق الأزمات والقيادة ونظم الاتصال والمعلومات والتقييم. | الغريباوي (2020) |
| "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها". | Nizamidou and Vouzas (2018, 6) |
| "العملية التي تتم فيها معالجة الموقف أو الحدث والخروج منه بدون أو بأقل خسائر ممكنة والتنبؤ بالأزمة عن طريق المعلومات المتوفرة، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المؤلدة لها، وحشد كافة الخبرات والإمكانيات لمواجهة الأزمات". | مصطفى (2017, 73) |
| "مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة". | Larson and Rudwall (2010, 2) |

ويتضح من التعريفات السابقة لمفهوم إدارة الأزمات بأنها تختلف من باحث لآخر بسبب اختلافهم في التعامل مع الأزمة كظاهرة، واختلاف جوانب الاهتمام، وتعدد وجهات النظر، إضافة إلى اختلاف اختصاص كل باحث، كما ركزت أغلب التعريفات على العناصر الآتية: (وجود الأزمة أو التهديد الذي يواجه المنظمة، ووجود مديري ومتخذي قرار قادرين على التعامل مع الأزمات، ووضع اقتراحات وحلول وسيناريوهات للتعامل مع الأزمات)، كما يتضح أيضاً أن القاسم المشترك لهذه التعريفات يصب في إطار واحد، وهو كيفية التغلب على هذه الأزمات والتخفيف من أضرارها والحفاظ على توازن المنظمة.

أسباب نشوء الأزمات:

يتفق عدد من الباحثين والمؤلفين (رفاعي وجبريل، 2007؛ العجلوني، 2009؛ ماهر، 2006) بأن أسباب نشوء الأزمات يعود إلى ما يأتي:

1. سوء الإدارة: لا تستند هذه الإدارة على أسلوب علمي في إدارة مواردها، فهي تعالج ظواهر المشكلات، ولا تهتم بجذور المشكلة، ولا تستند على معايير أداء واقعية للحكم على الأمور، ولديها جمود وتخلف في أنظمتها الإدارية، ولا تهتم بالتدريب والجوانب الإنسانية للعاملين، وهذا مظهر من مظاهر قصور وضعف الإدارة التي يترتب عليه وقوع أزمات جديدة.
2. سوء الفهم والإدراك: يظهر سوء الفهم والإدراك نتيجة نقص أو تعارض المعلومات أو سوء عملية الاتصال وعدم استيعابها، وبالتالي الفشل في اتخاذ القرار الحكيم.
3. سوء التقدير: ينشأ سوء التقدير والتقييم للموقف نتيجة المغالاة في الثقة بالنفس والإقلال من قدرات الآخرين والاستهانة بهم.
4. الإشاعات: انتشار الأخبار الكاذبة والمضللة في توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور.
5. اليأس: قد يكون اليأس والإحباط مسبباً رئيسياً للعديد من الأزمات، مثل: الاعتصامات، والإضرابات العمالية نتيجة غلاء المعيشة، وانخفاض الأجور وديكتاتورية وسوء البيئة المادية للعمل، وعدم العدالة في توزيع الحوافز.
6. الرغبة في الابتزاز: تعرض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية، واستغلال الخطأ لإجبار مرتكبيه على الخطيئة، حيث إن الخطأ قد يحدث دون قصد أما الخطيئة فمتعمدة، وهذا يؤدي إلى صنع أزمة.

7. الأخطاء البشرية: ضعف قدره ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.

8. تعارض المصالح: في غياب القيادة الفعالة وعدم مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصالح قد تتعارض أهداف صناع القرار مع متخذي القرار، ومع منفذي القرار، ومع أصحاب المصلحة، ويحدث تعارض وصراعات بينهم، وبالتالي يظهر اختلاف على الأهداف، وفقدان للمصادقية، فتكون المنظمة موطنا للكثير من الأزمات.

خصائص الأزمة:

يشرح العجلوني (2009) بقوله: عندما تختلط الأزمات بمجموعة من المفاهيم الإدارية كمفهوم المشكلة ومفهوم الحادثة ومفهوم القوة الخارقة، وغيرها من الظواهر الإدارية الأخرى ذات التأثير المشابه، فإن هذا الخلط يؤدي إلى أخطاء في التشخيص الذي يؤدي غالبا إلى أخطاء في المعالجة، ومن هنا يتعين تحديد خصائص الموقف الأزموي أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة، ويتفق عدد من الباحثين والمؤلفين (العجلوني، 2009؛ رفاهي وجبريل، 2007) بأن خصائص الأزمة تتمثل في الآتي:

1. المفاجأة: الأزمة هي حدث مفاجئ، وتستقطب الاهتمام من قبل جميع الأفراد والمنظمات المتصلة بها.
2. التعقيد: يتمثل في التداخل بين عناصرها والتشابك والتعدد في أسبابها وعواملها، وتعدد الأطراف وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها والمنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية والدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة.
3. الغموض: عدم وضوح الرؤية، حيث تسود فيها ظروف عدم التأكد، ونقص المعلومات، وعدم الدقة فيها، وضعف القدرة على التنبؤ باتجاه خط سير الأزمة.
4. التهديد: يشكل نقطة تحول مصيرية في حياة المنظمة التي تمثل تهديدا واضحا لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أداء المهام الموكلة إليه ولأهدافه واستقراره، والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام وانهييار سمعة المنظمة أو سمعة متخذي القرار وتفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع.
5. ظهور أعراض سلوكية: وذلك مثل: ارتفاع حالات التوتر والقلق والإرباك والضغط النفسي والاضطراب واللامبالاة، والخوف من فقدان السيطرة نتيجة الجهل بما ستؤول إليه الأمور مستقبلا.
6. أحداثها متسارعة: التسارع المفاجئ في أحداثها يؤدي إلى درجة عالية من الشك في إمكانية القدرة على طرح بدائل لمواجهةها في حالة من ندرة المعلومات، وتولد ضغطا فيما يتعلق بعامل الوقت في كيفية معالجتها.

مراحل تطور الأزمة:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى مراحل ومستويات متعددة لإدارة الأزمة، فمنهم من صنفها على خمس مراحل، ومنهم من صنفها على أربع مراحل، وآخرون صنفوها على ست مراحل، ومنهم من صنفها على ثلاث مراحل، ومن هذه التصنيفات - على سبيل الذكر لا الحصر - تصنيف Coombs (2018) الذي قسمها بحسب الأساس الزمني إلى: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الاستجابة للأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، وكذلك تصنيف الخضيري (2003) الذي يتمثل في الآتي:

1. مرحلة المبالاة: بحيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

2. مرحلة النمو والانتعاش: وهي نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد - في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش.
 3. مرحلة النضج: بحيث تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفتها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة، ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، شديدة القوة، تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه.
 4. مرحلة الانحسار والتقلص: حيث تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءا مهما من قوتها، ولكن هناك بعض الأزمات تتجدد، ولها قوة دفع أخرى، لاسيما عندما يفضل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.
 5. مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، ولكن من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها؛ لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات.
- ويرى زغارنه (2023) أن تطور الأزمة يمر بأربعة مراحل أساسية وهي على النحو الآتي:
1. مرحلة التنبؤ بهدف تلطيف أو تخفيف حدة الأزمة: وتمثل هذه المرحلة أنشطة منظمة وهادفة لدرء الأزمة، أو الحيلولة دون وقوعها كلما أمكن، أو التخفيف من حدتها، وتمثل مكونات هذه المرحلة في الآتي: تحليل المخاطر المحتملة، وتقدير القدرات والإمكانيات المتاحة، والاستفادة من التجارب السابقة، وتحديد الإجراءات المانعة أو المخفضة لآثار الأزمة، وصيانة منظومة الإجراءات والتدابير والنظم لدرء أو تخفيف حدة الأزمة، والمراجعة، ووضع السياسات والتشريعات المنظمة (زاquad، 2013).
 2. مرحلة الاستعداد والتحضير: وتستهدف هذه المرحلة التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات، وتعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة على العناصر الآتية: وضع خطة متكاملة لمواجهة الأزمة، وإطار متكامل لتدريب القوى العاملة التي تقوم بدور أساسي في تنفيذ خطة مواجهة، ووضع سيناريوهات بديلة (عبد، 2022).
 3. مرحلة المواجهة: وتعتمد كفاءة وفاعلية هذه المرحلة في جانب منها على كفاءة مرحلة الاستعداد والتحضير، وفي الجانب الآخر على منظومة إدارية متكاملة ومنسقة، وتمثل في الآتي: معلومات صحيحة ودقيقة ومتكاملة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد الأولويات لمواجهة آثار الأزمة، والدقة والسرعة في إرسال التوجيهات، واستقبال التقارير مع الاهتمام بالتغذية الراجعة، والاهتمام بالتغذية الراجعة، وشبكة اتصالات فعالة، والاهتمام بالبيئة الخارجية المحيطة (ثابت، 2021).
 4. مرحلة إعادة التوازن: وتستهدف هذه المرحلة العودة إلى الوضع الطبيعي قبل وقوع الأزمة، وتستوجب هذه المرحلة درجات عالية من التنسيق بين كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة وفقا للآتي: تحديد دور لكل طرف في إعادة التوازن، وتحديد سلطات ومستويات مركز التحكم والسيطرة على عمليات التخطيط والمتابعة، وتقويم مرحلة مواجهة الأزمة لتحديد التدابير أو التقليل من أضرار الأزمة (المعمري، 2021).

وهناك تصنيف آخر لجاد الله (2012)، ووفقا لهذا التصنيف تأتي المراحل على النحو الآتي:

1. مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر: من المعتاد بأن أية أزمة قبل وقوعها ترسل سلسلة من إشارات الإنذار أو الأعراض التي تحذر من احتمال حدوث ووقوع الأزمة، وأن عدم الانتباه والانتفاخ لهذه الإشارات يتسبب في وقوع الأزمة وحدوثها؛ لأن لكل أزمة إشارات وتحذيرات خاصة بها، ويصعب التفرقة بينها وبين الأزمات الأخرى.

2. مرحلة الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة؛ بقصد منع وقوعها أو الإقلال من آثارها، ويجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة؛ للتعرف على أية أعراض لأزمات محتملة، وتعمل على استظهار أي علامات للضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي تتم معالجتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمة.

3. مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل الحد من الأضرار، ومنعها من الانتشار حتى لا تشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال يعد تسرب المواد الكيميائية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها.

4. مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تشد الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدد جوانب، منها محاولة استعادة الأصول المموسسة والمعنوية التي فقدت، ومن الملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر، والعمليات، والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة، وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية، أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما يمس الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5. مرحلة التعلم: وهي المرحلة الأخيرة، وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة، وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل.

من خلال التصنيفات السابقة لمراحل الأزمة، نجد أن بعض الكتاب والباحثين قد صنف ذلك وفقاً لمراحل تطورها، حيث تم التركيز على دور حياة الأزمة ابتداءً من مرحلة ميلاد الأزمة وحتى مرحلة اختفاء الأزمة، والبعض الآخر قد صنف ذلك وفقاً لمراحل إدارتها، وتم التركيز على الجانب الإداري لمراحل الأزمة، حيث إنه وضع هدفاً إدارياً لكل مرحلة من مراحل تطور الأزمة يجب السعي إلى تحقيقه، وهذه الأهداف هي: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، ومواجهة الأزمة، واستعادة التوازن والنشاط، والتعلم)، وذلك من خلال التخطيط، والتوظيف، والتماسك، والموازنة، وبرامج العمل، والتقييم والمتابعة.

مفهوم القيادة الموقفية:

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين إلى تعريف القيادة من زاوية المدخل الموقفية، كما في الجدول (2).

جدول (2): تعريفات القيادة الموقفية من خلال الدراسات والأدبيات السابقة

| التعريف | المصدر |
|--|---------------------------|
| "نجاح قيادي، يركز على قدرة القائد على التعامل مع المواقف والأزمات بفعالية ومرونة، بحيث يتميز القائد فيها بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتصرفات الملائمة في ظروف متغيرة وغير متوقعة، ويكون مرناً ومبتكراً، حيث يستجيب بشكل فعال للتحديات والمشاكل الناشئة، ويسعى إلى استغلال الفرص المتاحة". | زغرانة (2023، 10) |
| "أن يكون القائد على تبديل سلوكه بحسب توجيه المهمة والدعم العاطفي والتفويض، بناء على المهمة ومستوى نضج أعضاء الفريق والموقف". | Zamzam et al. (2023، 634) |
| "قدرة القادة على تكييف أساليبهم مع الاحتياجات والقدرات المحددة لاتباعهم". | Cakir (2023، 177) |

جدول (2): يتبع

| المصدر | التعريف |
|--------------------|---|
| حماد (2017، 163) | "التي تكون على استعداد تام لتحمل المخاطر (مخاطر عالية وتكلفة عالية) والتضحية في سبيل الوصول إلى تحقيق الرؤية أو الهدف الذي يتطلعون إليه". |
| الصيربي (2009، 32) | "محصلة التفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة أو الموقف". |
| كشك (2006، 3) | "عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل". |

ومن خلال التعاريف التي تم ذكرها أعلاه لمفهوم القيادة الموقفية يتضح أنها تشترك في العناصر الآتية: ممارسة أساليب قيادية متنوعة، التكيف مع متطلبات كل موقف، التأثير على المرؤوسين، وتحقيق الأهداف المشتركة.

أهمية القيادة الموقفية:

للقيادة الموقفية أهمية كبيرة من وجهة نظر كثير من الكتاب والباحثين، حيث يرى مكي (2009، 228) أن أهمية القيادة الموقفية تظهر في النقاط الآتية:

1. "الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هناك طريقة أو أسلوبا واحدا أمثل في الإدارة.
2. تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
3. التزويد بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية الملائمة للظروف".

بالإضافة إلى تلك النقاط، فإن من الضروري أن ندرك أن القيادة الموقفية تعزز تطوير القادة الذين هم الأكثر ملاحظة واستجابة لبيئتهم، ومن خلال تقييم عوامل مثل استعداد الفريق وثقافة المنظمة والتحديات المحددة، يمكن للقيادة تبني استراتيجيات تسهل عمليتي النمو والابتكار في المنظمة، ويؤدي هذا النهج في النهاية إلى تمكين الفريق من الازدهار في بيئة متغيرة باستمرار؛ مما يعزز مبدأ: أن القيادة الفعالة لا تتعلق بالسلطة فحسب، بل إنها تتعلق أيضا بفهم البيئة الخارجية، وتشخيص الموقف، والمتغيرات المحيطة بالمنظمة، والاستجابة السريعة للتعامل مع هذه المواقف والمتغيرات.

أهداف القيادة الموقفية:

يرى عبد الوهاب (2004، 142) أن أهداف القيادة الموقفية تتمثل في الآتي:

1. "الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
2. معالجة الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
3. تحديد العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا وقع شيء ترتب عليه نتيجة ما).
4. الحرص على تزويد المدير بأدوات تساعده على تنمية مهاراته الفنية والإنسانية والفكرية.
5. تقديم المدخل الموقفي كنموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
6. سهولة فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف".

كما يمكن إضافة هدف آخر، وهو السعي إلى استغلال الفرص المتاحة، والفرص المتولدة من التحديات والأزمات؛ وذلك لتجاوز التحديات والأزمات، وأحداث التغيير المنشود.

مزايا القيادة الموقفية:

يرى كنعان (2007) أن القيادة الموقفية تميز بالعديد من النواحي الإيجابية، أهمها، أنها:

1. أسهمت إسهاما بارزا في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه بأنه عامل مهم يؤثر في تحديد هذه الخصائص.

2. قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة؛ لأنها لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة القائد ومركزه ونجاحه.

3. قدمت منظورا ديمقراطيا للقيادة من خلال رفضها للمفهوم القائل بأن "القادة يولدون ولا يصنعون"، وتأكيدا على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.

4. تعد ذات طرحة تحليلي وتفسيري أوسع للقيادة، وذلك من خلال استيعابها لمدخل السمات والصفات القيادية، حيث إنها لم تلغها نهائيا، وإنما أضيف إلى البعد الموقفى على اعتباره عاملا مؤثرا في تحديد هذه السمات، أي أن البعد الموقفى هو الذي يحدد طريقة النظر إليها.

وقد أضاف العجمي (2008) إلى ما سبق بعض المزايا الأخرى للقيادة الموقفية، وهي:

1. أعطت الموقف أهمية في صنع القرار.
2. أعطت للتفاعل البناء بين الموقف والقائد والسلوك درجة تأثير كبرى في صنع القرار.
3. اهتمت بنوعية الأفراد داخل المنظمة، فكلما ارتقت المنظمة في أعمالها كانت مواقفها وقراراتها إيجابية، والعكس صحيح.

مما سبق، يتضح أن المدخل الموقفى للقيادة لا يعد مجرد تجريد نظري، بل يوفر رؤى عملية تعزز فعالية القيادة في مواقف متنوعة، ومن خلال تقدير التفاعل بين أنماط القيادة والعوامل الموقفية، تستطيع المنظمات أن تنشئ قوة عاملة قيادية، ولها قدره على التكيف والمرونة؛ مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق النجاح في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار.

متطلبات القيادة الموقفية:

يجب توافر مجموعة من المتطلبات القيادية للقائمين على قيادة المنظمات وفق المواقف المختلفة التي تتعرض لها منظماتهم، وتسبب في كثير من الأحيان أزمة تتطلب حسن إدارتها، وتلافي سلباتها، وأهم تلك المتطلبات القيادية الآتي:

أولا: المهارات القيادية:

يتطلب عمل القائد الموقفى أربع مجموعات من القدرات والمهارات متمثلة بالآتي (أبو النصر، 2007؛ جلد، 2008؛ قنديل، 2010):

1. المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدره القائد على فهم سلوك الآخرين، وقيادتهم وتحفيزهم نحو أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.
2. المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات: يقوم القائد بعملية اتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتوفرة بخصوص مشكلة قائمة تحتاج إلى اتخاذ قرار بصدها، ويجب أن يتمتع القائد بقدره عالية على اتخاذ القرارات الآنية في الحالات الطارئة والأزمات التي تتطلب ذلك.
3. المهارات الفنية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال تخصصي أو أكثر، وهي تختلف بحسب المستوى الإداري، فالمهارات الفنية تكون الحاجة إليها أكبر في المستويات الإدارية الأدنى، حيث تزداد الحاجة للتخصص الدقيق، بينما المستويات الإدارية الأعلى تكون الحاجة للمهارات الفكرية أكثر.
4. المهارات الفكرية: وهي متمثلة بقدره القائد على التصور والإدراك والتحليل للمواقف المختلفة التي تعترض المنظمة، ورسم صورة مستقبلية للأحداث، بناء على معطيات يتم تحديدها وتشخيصها من بيئة المنظمة، وتحديد النتائج المترتبة عليها وتسخيرها بما يتوافق مع متطلبات العمل، ويسهم في إيجاد حلول للمشكلات.

ومن خلال دمج هذه المهارات، يستطيع القادة الموقفون التعامل بهارة مع تعقيدات البيئات الدينامية، وتعزيز المرونة والقدره على التكيف داخل منظماتهم، ولا يعمل هذا النهج الشامل على تمكين القادة

من الاستجابة بفعالية للأزمات فحسب، بل يضعهم أيضا في موضع المحفز للنمو والاستدامة على المدى الطويل.

ثانيا: الأساليب القيادية:

تقدم أساليب القيادة الموقضية مجموعة من الحلول لمواجهة ضعف استجابة العاملين للخطط التي تطرحها الإدارة العليا لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، ويعد (Frederic Fiedler) من جامعة إلينوي الأمريكية أول من قدم محاولة جادة لتطوير إطار نظري للقيادة، يأخذ في الاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد، وطرح أسلوبين في القيادة: أحدهما يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (أسلوب المشارك)، والثاني يهتم بالإنتاج والعمل (الأسلوب الموجه) (حريم، 2010)، وقد أشار Fiedler إلى أن الموقف القيادي يتأثر بثلاثة عوامل، هي: العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ووضوح المهام، وقوة مركز القائد (الغبابن، 2009).

وقد توصل Fiedler في نظريته إلى أن النمط القيادي المناسب للحصول على أقصى حد من الأداء يرتكز على إيجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع محببا (ملائما) أو غير ملائم فإن القائد الذي يتبنى فلسفة (تحقيق الهدف) هو الأكثر مناسبة للقيادة الموقضية (المغربي، 2010)، وذلك في ضوء نظرية (المسار - الهدف) القيادية التي حددت العديد من الأساليب القيادية المختلفة، وكل نوع من هذه الأساليب له نوع مختلف من التأثير على تحفيز المرؤوسين، وفي هذا الإطار توجد أربعة أساليب قيادية تتمثل في السلوك الإجرائي، ويشمل التخطيط، والتنظيم، والمراقبة، والتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد، والسلوك المساند الذي يهتم بدعم المرؤوسين، وسلوك المشاركة الذي يشجع على التعاون والاستفادة من أفكار المرؤوسين ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية، والسلوك الموجه نحو الإنجاز الذي يحدد أهدافا تحفز الأفراد على الأداء العالي مع الثقة في قدراتهم، وتبرز هذه الأساليب بأنها أدوات للقائد في تحقيق الأداء المثالي لفريق العمل (Podnar, 2022؛ زغارنه، 2023؛ مرسى، 2001).

ووفقا لنظرية (المسار - الهدف) فإنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل القائد نفسه في مواقف مختلفة؛ مما يؤدي إلى القدرة على المرونة والتكيف وإمكانية التطبيق في ظروف ومواقف متعددة.

ومن خلال تبني هذه الأساليب القيادية المتنوعة وتطبيقها استراتيجيا، يمكن للمنظمات التغلب على الأزمات بشكل أفضل، والاستفادة من نقاط القوة لدى القوى العاملة لديها، وتحويل التحديات إلى فرص للنمو والتحسين.

ثالثا: المشاركة في اتخاذ القرارات:

في العصر الحاضر، يزداد التوجه نحو تعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالمنظمات لتحقيق قرارات أفضل، وإدراك نتائج إيجابية، مثل: زيادة الإنتاجية، وتقليص الدوران الوظيفي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث تعد المشاركة عاملا مهما في تعزيز الشعور بالانتماء، وتحفيز الأفراد على تحقيق أهداف جماعية بمشاركة المسؤولين (حريم، 2010).

وتشير الدراسات إلى أهمية توضيح معنى المشاركة ودورها في تحفيز الأفراد على الانخراط عقليا وعاطفيا في العمل (العامري والغالبى، 2011؛ القريوتي، 2009)، ومن خلال تحديد الأهداف، يمكن تعزيز الدافعية لدى الأفراد وتحقيق الأداء العالي (القريوتي، 2009)، وفي هذا السياق، تتطلب سلطة اتخاذ القرارات التفويض للعاملين لتمكينهم من مواجهة احتياجات العملاء بشكل مباشر، وهو ما يستدعي التحول من النماذج القيادية التقليدية إلى قيادة مشاركة وتشاور، لتحفيز الابتكار وبناء مبادرات فردية لتحقيق الأهداف وتجاوز الأزمات بكفاءة (درويش، 2009)، وهذا يظهر من خلال تعريف الإدارة التشاركية بأنها: إدارة تمكين العاملين من ممارسة رقابة كبيرة على بيئة العمل وظروفها (العامري والغالبى، 2011)، ومن ذلك يتضح أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المختلفة يسهم بصورة فاعلة في تخطي الأزمات التي تعترض مسيرته عمل المنظمة.

رابعاً: التخطيط الموقفي (بناء السيناريوهات):

بعد قيام القيادة الموقفية في المنظمة بإعداد خطة لمواجهة الأزمة، واتباع كافة الخطوات أنفة الذكر تضع في حساباتها إمكانية حدوث تطورات تسبب إضعاف أو فشل الخطة المقترحة؛ مما يضطرها إلى وضع مجموعة من الخطط البديلة "سيناريوهات" التي تتوافق مع التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وذلك على أساس كل سيناريو (مشهد) يجري تطويره أو صياغة خطة محددة للمنظمة، وبالتالي هناك مجموعة من الخطط، بحسب المواقف أو الظروف المحتملة في المستقبل، بحيث يتم وضع سيناريوهات تتوافق وطبيعة الأزمة المحتملة (الشماع ومحمود، 2007)، وهو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار حصول أحداث في الأمد البعيد تمثل خيارات ممكنة ومحتملة الحصول في ظل خطة معينة؛ أي ستكون هناك خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو، وهذا ما بينه كل من العامري والغالي (2011) من خلال مفهوم التخطيط بالسيناريو، وتحديد خيارات مستقبلية متعددة، وكتابة سيناريوهات وخطط للتعامل مع كل سيناريو على حدة، وكذلك يساهم تعدد السيناريوهات في جعل المدراء يفهمون الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئتهم، ويفكرون بمشاكل صياغة الاستراتيجية، وأن يوجدوا مجالاً واسعاً من الخبرات الاستراتيجية التي يمكن أن تتبع تحت مختلف الظروف (القيسي والطائي، 2014).

ومن ذلك يتضح أن التخطيط للسيناريوهات يعزز مرونة المنظمة من خلال توقع النتائج، وإعداد الفرق لمواجهة حالات عدم اليقين، وتعزيز ثقافة الابتكار، ويمكن هذا النهج القادة من تحويل الأزمات المحتملة إلى فرص للنمو، وضمان المرونة في ظل بيئة متغيرة.

ومما سبق، نجد أن هذه المتطلبات تحدد المهارات والأساليب الأساسية التي يجب أن يجسدها القادة الموقفيون لتوجيه منظماتهم عبر ظروف التحديات الحديثة، وترسم صورة حية للقيادة لها دور ديناميكي ومتجاوب وشامل.

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، والتي استطاع الباحثان الوصول إليها، والتي تنوعت من مختلف الدول والبيئات المختلفة، كما توزعت بين الأعوام (2014 و2023)، وتم تنقيحها وتلخيص أهم البيانات التي يمكن أن تخدم الدراسة، لاسيما أهداف الدراسة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات على النحو الآتي:

دراسة زغرانه (2023): هدفت إلى استكشاف دور القيادة الموقفية في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة أن القيادة الموقفية بأبعادها (المهارات القيادية، وأساليب القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتخطيط الموقفي) لها أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقائية، واحتواء الأضرار والحد منها، واستعادة النشاط والتعلم).

دراسة البحيري (2023): هدفت إلى تطوير نموذج يوضح الدور الوسيط للقيادة الموقفية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات التنظيمية في شركات البترول العاملة في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن القيادة الموقفية لها تأثير إيجابي كبير على إدارة الأزمات، كما أنها تتوسط جزئياً العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وإدارة الأزمات.

دراسة (Podnar, 2022): هدفت إلى استكشاف فعالية أسلوب القيادة الموقفية بأبعادها (القيادة الموجهة نحو المهام، القيادة التوجيهية، القيادة الداعمة، والقيادة الموثوقة) خلال الأزمات لدى قيادة الفرق الطبية في المركز السريري الجامعي ليوبليانا في سلوفينيا، واتبعت الدراسة المنهج الكمي الوصفي، وأظهرت النتائج فعالية وكفاءة أساليب القيادة الموقفية المختلفة، ولاسيما في إدارة الأزمات بأسلوب القيادة الموجهة نحو المهام، كما أظهرت فعالية أسلوب القيادة الموثوقة في تعزيز قدرة الفريق وزيادة تحفيز أعضاء الفريق خلال الأزمات.

دراسة (Islam et al., 2021): هدفت إلى استكشاف وتقديم رؤى قيمة حول مدى فاعلية أسلوب القيادة الموقفية في إدارة الأزمات في مكان العمل في السعودية، واتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي النوعي من خلال تسليط الضوء على الأدب النظري المتعلق بمفهوم القيادة الموقفية واستكشاف فاعليتها في إدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة المثالية تتألف من الموقف والتصميم بكميات مناسبة لتحفيز الناس في تحقيق الأهداف التي تضمن نمو وتطور المنظمة، ورأت الدراسة أن التخفيف من المخاطر يتطلب تبني أسلوب القيادة الموقفية، بحيث يكون هناك استخدام استراتيجي مناسب لإدارة الأزمات والقضاء على الصعوبات مثل المخاطر.

دراسة الطائي (2021): هدفت إلى تسليط الضوء على ممارسات القيادة الفاعلة في ظل أزمة كورونا في قيادة المنظمات العامة في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الالتزام بالممارسات القيادية التي تركز على التطلع إلى الأمام وتحديد الاتجاه وصياغة الرؤية الواضحة وتفعيل التواصل مع جميع أصحاب المصلحة كأفراد وإرساء الثقة المتبادلة وتوزيع المسؤوليات القيادية على الفرق المدركة للواقع والشفافية والوضوح؛ تجعل القادة يتمتعون بالبرونة والقدرة على التكيف للتعلم والتطور بما يتيح لهم تجاوز الأزمة والحفاظ على استمرارية العمل المؤسسي.

دراسة رحيل (2019): هدفت إلى التعرف على مدى تمكين القادة الإداريين بالمصارف الليبية في التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية وقدرتهم على استشعار المخاطر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن عدم الاهتمام بالبيئة الخارجية أدى إلى ضعف مؤشر الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الأزمات وغياب المعرفة الإدارية التامة للأساليب التي يمكن اتباعها مع الأزمات.

دراسة صلاح الدين وعطية (2018): هدفت إلى معرفة مدى مساهمة الممارسات المتبعة من قبل القيادات الأكاديمية في كليات جامعة الأنبار، في التوجه استباقياً لإدارة الأزمات التي تواجه الجامعة لاسيما في ظل التحديات التي تعيشها المحافظة، والسعي لتحجيم الفجوات بين مراحل استباق الأزمة وبين اتخاذ الإجراءات القيادية الأنبية واللاحقة لمواجهة هذه الأزمة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية في الكليات قد ركزت على التشجيع المعنوي كممارسة فعالة ومهمة لتعزيز قدرة الكليات على مواجهة الأزمات والتوجه نحوها استباقياً.

دراسة عبد الله (2018): هدفت إلى معرفة أثر القيادة على التغلب على الأزمات في مكان العمل في السودان، واتبعت الدراسة المنهج الاستكشافي النوعي من خلال تسليط الضوء على الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن القيادة تمثل المخرج لتجاوز الأزمات.

دراسة مريم (2017): هدفت إلى فهم الدور الذي تؤديه القيادة في علاقتها بإدارة الأزمات في مختلف مراحلها في المؤسسة المينائية لسكيكده بالجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الناجحة تقوم بالتخطيط الفعال في مرحلة ما قبل الأزمة، وتسهم بدور فعال في مرحلة الأزمة، وتولي أهمية كبيرة للإصلاح وإعادة الأوضاع إلى سابق عهدها بعد انتهاء الأزمة.

دراسة الصاي (2017): هدفت إلى التعرف على مدى تأثير الخصائص القيادية التي تتميز بها قيادات المديرية العامة في وزارة الكهرباء في بغداد في التعامل مع الأزمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن خاصية الشعور العالي بالمسؤولية لدى قيادات مجتمع البحث تظهر ارتباطاً وتأثيراً في مرحلة (احتواء الأضرار)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن قيادات مجتمع البحث تمتلك خاصية (القدرة على التصرف في المواقف الحاسمة) بدليل الارتباط والتأثير في مرحلتي (الاستعداد والوقاية)، و(استعداد النشاط).

دراسة السلطاني وآخرون (2017): هدفت إلى اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الإدارية واستراتيجيات إدارة أزماتها في مديرية توزيع كهرباء بابل - العراق، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والمنهج التجريبي، وتطبيق منهجية (منهج البحث القائم والتحليل البعدي)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات.

دراسة سعيد ومظفر (2016)؛ هدفت إلى تناول تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات من خلال التخطيط الاستراتيجي في وزارة الكهرباء العراقية بمديرياتها العامة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية وإدارة الأزمات، وبين الأنماط القيادية والتخطيط الاستراتيجي، وبين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات يزداد بوجود التخطيط الاستراتيجي.

دراسة علوان (2016)؛ هدفت إلى تحديد دور القيادة الموقضية في مراحل إدارة الأزمة في جامعة تكريت - العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يمكن اتباع نموذج واحد للقيادة يطبق في جميع المواقف والأزمات التي تمر بها المنظمات، وإنما يتطلب اتباع قيادة موقضية تستجيب مع طبيعة كل موقف أو ظرف أو أزمة تمر بها المنظمة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين القيادة الموقضية ومرحلة إدارة الأزمة في جامعة تكريت.

دراسة كنعان (2015)؛ هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المنشآت السياحية في محافظة طرطوس، سوريا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات).

دراسة (Alsamaray, 2014)؛ هدفت إلى محاولة إيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية (الديكتاتورية والديمقراطية والحرّة) مع الأزمة لدى صناع القرار في الأسواق المالية في البحرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي الملائم هو النمط الديكتاتوري القادر على إدارة الأزمة بشكل أفضل ويتخذ القرار في الوقت المناسب.

دراسة الكعبي (2014)؛ هدفت إلى اختبار علاقة وتأثير القيادة الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة في الشركات العاملة في وزارة النقل والمواصلات في بغداد - العراق، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين خصائص القيادة الإدارية الناجحة وإدارة الأزمة.

دراسة فيصل (2014)؛ هدفت إلى التعرف على الدور الذي تؤديه القيادة في مواجهة الأزمات وإدارة الأزمات داخل المنظمات في العراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأشارت النتائج إلى أن البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف، فالبيئة الحالية سواء الداخلية أو الخارجية التي تميز المنظمات والتي توصف بالمتغيرة والمتجددة تدفع دائماً نحو البحث والتعلم واكتشاف القادة الأكفاء الذين بإمكانهم تجاوز مختلف التحديات والأزمات؛ لذلك فإن منظمات اليوم بحاجة إلى أن تقاد بدل أن تدار فقط.

التعقيب على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة زغارنه (2023)، والبحيري (2023)، Podnar (2022)، وIslam et al. (2021)، وعلوان (2016) في المتغير المستقل (القيادة الموقضية)، وتوزع المتغير المستقل في بقية الدراسات بين القيادة الإدارية، كدراسة فيصل (2014)، والكعبي (2014)، وكنعان (2015)، والسلطاني وآخرون (2017)، ومريم (2017)، وعبدالله (2018)، ورحيل (2019)، والأنماط القيادية، كدراسة السمراني (2014)، وسعيد ومظفر (2016)، والخصائص القيادية، كدراسة الصايغ (2017)، وممارسات القيادة، كدراسة صلاح الدين وعطية (2018)، والطائي (2021)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الصايغ (2017) في أبعاد المتغير التابع، كما اتفقت مع دراسة رحيل (2019) وAlsamaray (2014) في بيئة الدراسة (المصارف)، واختلفت مع بقية الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة، مثل المنظمات (الطائي، 2021؛ فيصل، 2014)، والشركات والمؤسسات (البحيري، 2023؛ زغارنه، 2023؛ سعيد ومظفر، 2016؛ السلطاني وآخرون، 2017؛ الصايغ، 2017؛ الكعبي، 2014؛ كنعان، 2015؛ مريم، 2017)، والجامعات (علوان، 2016؛

صلاح الدين وعطية، 2018)، والمستشفيات (Podnar, 2022)، واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام منهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، كما اختلفت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي لم تحدد أبعاد إدارة الأزمات بل أخذها على أنها كتلة واحدة، كدراسة فيصل (2014)، والكعبي (2014)، و(Alsamary, 2014)، وكنعان (2015)، ومريم (2017)، وعبدالله (2018)، و(Islam et al., 2021)، و(Podnar, 2022).

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على توظيف المدخل الموقف في القيادة الذي يعتمد على أسلوب القائد، وحاجة الرؤوسين، ومتطلبات الموقف؛ من أجل تحسين القيادة وفعاليتها في مواقف ومراحل إدارة الأزمات، ونشير في هذا الصدد إلى وجود ندرة في استخدام المدخل الموقف في الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثين - حيث تناولت بعض الدراسات أبعاد القيادة من زاوية مدخل السمات الذي يركز على السمات والصفات والخصائص الشخصية التي يمتلكها القائد (فيصل، 2014؛ الكعبي، 2014؛ كنعان، 2015)، والبعض الآخر تناولت أبعاد القيادة من زاوية مدخل الأسلوب الذي يركز على سلوك القائد (Alsamary, 2014؛ علوان، 2016)، كما تميزت الدراسة الحالية بأنها استخدمت أحد الأساليب الإحصائية المتطورة وهو أسلوب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) الذي تفتقر إليه معظم الدراسات على المستوى المحلي وحتى العربي.

مشكلة الدراسة:

تتصف بيئة الأعمال بالديناميكية التي أصبحت سميتها المميزه التغيير المستمر، وفي ظل تأثير المتغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة تعيش منظمات الأعمال حياة حافلة بالمشكلات والأزمات وبيئة الأعمال في الجمهورية اليمنية التي تأثرت كثيرا بالظروف السياسية والاقتصادية والأمنية غير المستقرة، وبعد القطاع المصرفي أحد أهم قطاعات الأعمال في الجمهورية اليمنية التي تشهد تعقيدات أكبر في ظل هذه المتغيرات والظروف، حيث تشير مخرجات ندوة الأزمة المصرفية (جمعية البنوك اليمنية وجمعية الصرافين، 2019) إلى أن البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية تعاني من أزمات متعددة أدت إلى عدم قدرتها على القيام بوظائفها وممارسة أنشطتها والوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها؛ مما يشكل تهديدا لسمعتها وكيانها واستمرار وجودها في السوق، ومن أبرز مظاهر هذه الأزمات ما يأتي: أزمة شحة السيولة النقدية، أزمة انخفاض التصنيف الائتماني للبنوك، أزمة ارتفاع الديون المتعثرة لدى عملاء البنوك، أزمة عدم قدرة البنوك على استرداد القروض الممنوحة (أذون الخزانة، والصكوك الإسلامية) لدى القطاع الحكومي، أزمة تعدد أسعار الصرف للعملة الأجنبية واختلال الاستقرار النقدي، أزمة تسرب عملاء البنوك إلى شركات الصرافة، وأصبح معظم العرض النقدي خارج القطاع المصرفي اليمني، وأزمة انقسام البنك المركزي اليمني في صنعاء وفي عدن وازدواجية وتعارض القرارات الصادرة من كل منهما.

كما تشير إحدى الوثائق الصادرة عن مجموعة البنك الدولي (2019) بأن القطاع المصرفي اليمني يعاني من أزمة كبرى في السيولة في ظل فقدان الثقة خارجيا وداخليا؛ الأمر الذي أدى إلى سحب واسع النطاق للودائع، كما أن الوضع الحالي في اليمن لا يكاد يتيح أي فرصة للأعمال أو الاستثمارات الجديدة، وبالتالي لن تتمكن المصارف من تقديم تسهيلات ائتمانية للأنشطة التجارية، فقد يسحب العملاء وادائهم النقدية؛ مما يثير الذعر والطلبات المفاجأة على المصارف، ولن تتمكن هذه المصارف من تلبية الطلب المفاجئ بسبب نقص السيولة، وستواجه البنوك خطر الإفلاس والإغلاق (الأمم المتحدة، 2023).

إن دوامة الأزمات التي يعاني منها القطاع المصرفي اليمني يعود إلى قصور كبير في إدارة الأزمات في هذا القطاع الحيوي والمهم، وهو ما أشارت إليه مخرجات ندوة الأزمة المصرفية التي تضمنت بأنه لن يكون هناك فاعلية لحلحلة الأزمة المصرفية إلا من خلال إدارة هذه الأزمة (جمعية البنوك اليمنية وجمعية الصرافين، 2019).

إن رفع قدرات المنظمات في تحقيق فعاليتها في إدارة أزماتها يتطلب قيادات فاعلة، حيث توصلت نتائج عدد من الدراسات المختلفة التي تناولت اختبار أثر القيادة على إدارة الأزمات، إلى وجود أثر إيجابي بين القيادة وإدارة الأزمات، وإلى أن القيادة تمثل المخرج لتجاوز الأزمات (Podnar, 2022؛ زغارنه، 2023؛ سعيد ومظفر، 2016؛ السلطاني وآخرون، 2017؛ علوان، 2016؛ الكعبي، 2014؛ كنعان، 2015)، وبحسب علم الباحثين فإن هناك ندره في استخدام المدخل الموقف في تحديد أبعاد القيادة في الدراسات السابقة التي تناولت القيادة والأزمات، ومن منطلق تأكيد نورث هاوس (2006) بقوله: إن الطبيعة المرنة والتكيفية للقيادة الموقفية تجعلها نموذجية لتطبيقها على المراحل المتنوعة والمتتالية لأي مشروع، وهو ما يتناسب مع موضوع الدراسة، حيث تتضمن فاعلية إدارة الأزمات عددا من المراحل المتنوعة والمتتالية والمتماثلة في (مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمة، ومرحلة الاستعداد والوقاية للأزمة، ومرحلة مجابهة الأزمة، ومرحلة استعادة التوازن والنشاط للمنظمة إلى ما كان عليه الوضع قبل الأزمة، ومرحلة التعلم من الأزمة).

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة الموقفية في فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الموقفية في فاعلية إدارة الأزمات للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، وينبثق من هذا الهدف أربعة أهداف فرعية، وهي كالآتي:

1. تحديد أثر الأسلوب القيادي التوجيهي في فاعلية إدارة الأزمات للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.
2. تحديد أثر الأسلوب القيادي المساند في فاعلية إدارة الأزمات للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.
3. تحديد أثر الأسلوب القيادي المشارك في فاعلية إدارة الأزمات للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.
4. تحديد أثر الأسلوب القيادي الموجه نحو الإنجاز في فاعلية إدارة الأزمات للبنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

1. تتطلع الدراسة إلى إثراء المكتبة اليمنية والعربية بالمتغيرات المبحوثة (القيادة الموقفية، وفاعلية إدارة الأزمات)؛ نظرا للندرة النسبية للدراسات التي ربطت بين هذه المتغيرات.
2. سلطت الدراسة الضوء على القيادة وإثراء المدخل الموقف للقيادة بما يساهم في تعزيز ممارسة القيادة وفعاليتها.
3. ركزت الدراسة على فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية وتقديم إطار متكامل لفاعلية إدارة الأزمات بما يساعد البنوك على تشخيص نقاط القوة والضعف، ويمكنها من تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف، وبما ينعكس على رفع قدراتها في التنبؤ بالأزمات التي ستواجهها مستقبلا وتحسين قدراتها في السيطرة على الأزمات وتقليل أضرارها وتأثيراتها السلبية واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها، والاستفادة منها والوقاية من أية أزمات قادمة.
4. تساعد الدراسة في توجيه نظر قيادات البنوك اليمنية إلى اتباع نمط القيادة الموقفية؛ كونها النمط القيادي المناسب والفعال في ظروف الأزمات والمواقف العصيبة، بما يعزز من قدره البنوك على التكيف مع المتغيرات ومواجهة الأزمات، واتخاذ القرارات الملائمة والتصرف بطريقة تتناسب مع المواقف المختلفة والاستفادة من الفرص التي تولدها الأزمات.

النموذج المعرفي:

وانطلاقاً مما سبق، فإن الدراسة الحالية حاولت الربط بين متغيراتها (القيادة الموقضية، وفاعلية إدارة الأزمات)؛ بهدف تحديد أثر القيادة الموقضية في فاعلية إدارة الأزمات باستخدام نموذج معرفي يجسد العلاقة بين متغيرات الدراسة في ظل حدود الدراسة وفرضياتها، بحيث يتم تطبيقه على البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية. وقد تم بناء النموذج المعرفي للدراسة من خلال الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة والنماذج المعرفية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

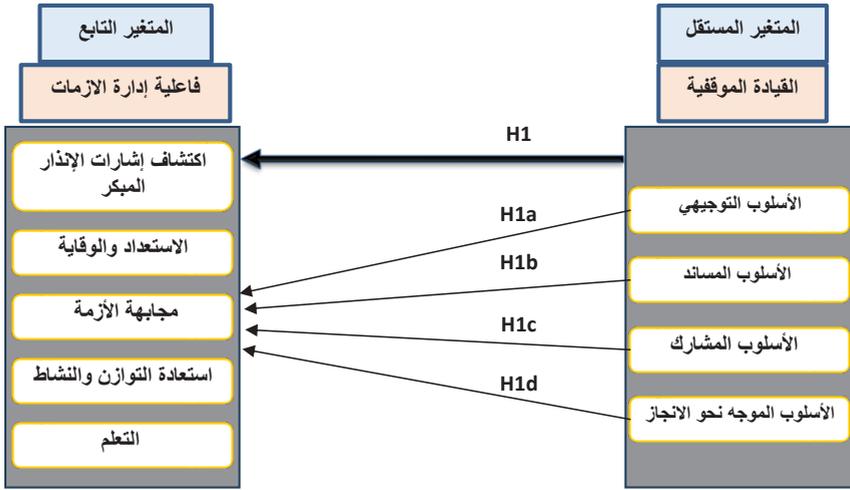
أولاً: المتغير التابع (فاعلية إدارة الأزمات):

تم تحديد أبعاد فاعلية إدارة الأزمات استناداً إلى نموذج Pearson و Mitroff (1993)؛ وذلك لأنه أكثر شمولاً من النماذج الأخرى، مثل: نموذج Cox و Hoover (1993) Augustine (2000)، Johnston و Stepanovich (2001)، ودراسة الصايغ (2017)، كونها تشمل جميع مراحل إدارة الأزمات ابتداءً من مرحلة ما قبل الأزمة (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية) ومروراً بمرحلة التعامل أثناء الأزمة (احتواء الأضرار والحد منها)، وانتهاء بمرحلة ما بعد الأزمة (إعادة التوازن والنشاط، والتعلم)، وهذه الأبعاد تستخدم لقياس فاعلية المنظمات في إدارة أزماتها، كما أنها متتالية ومكاملة لبعضها البعض، وليست مقتصره على مرحلة واحدة فقط.

ثانياً: المتغير المستقل (القيادة الموقضية):

تم تحديد أبعاد القيادة الموقضية استناداً إلى نموذج (House & Mitchell, 1975)، وذلك لأنه أكثر شمولاً من النماذج الأخرى، مثل: نموذج Fiedler (1967)، Reddin (1967)، Blanchard و Hersey (1967)، Vroom (1969)، Yetton (1973)، Sims et al. (2009)، ودراسة زغارنه (2023)، Podnar (2022)، وعلوان (2016)؛ كونها تتضمن مجموعة متنوعة من الأساليب القيادية التي تؤثر على العاملين لزيادة جهودهم وأدائهم المتمثلة في الأساليب القيادية الأربعة، وهي: (التوجيهي، والمساند، والمشارك، والموجه نحو تحقيق الهدف)، وليست مقتصره على نوع واحد فقط من أساليب القيادة، وبما أنه يتضمن الدفاعية نحو إنجاز الأهداف، فإنه يشرح كيف يمكن للقادة مساعدة المرؤوسين من خلال توضيح المسارات المؤدية إلى الأهداف، ومساعدتهم في إزالة العوائق التي تواجههم للوصول إلى تحقيق الأهداف؛ مما يزيد من توقعات المرؤوسين لإنجاز المهام، وإحساسهم بالرضا عن عملهم، وبالتالي تتولد الدفاعية عند المرؤوسين، وأخيراً بسبب الطبيعة المرنة والتكيفية لهذا النموذج والذي يجعله مناسباً لتطبيقه على الحالات التي تتضمن مراحل متنوعة ومتتالية تتطلب مهام ومواقف مختلفة، وتتغير حاجات المرؤوسين خلال هذه المراحل، وبالتالي تتحقق الفاعلية للقيادة من خلال الموازنة بين سلوك القائد وخصائص المهام وحاجة المرؤوسين في كل مرحلة من هذه المراحل، وهو ما يناسب موضوع ودراسة فاعلية إدارة الأزمات التي تتضمن عدداً من المراحل المتنوعة والمتتالية، وهي: (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والتنبؤ بالأزمة، ومرحلة الاستعداد والوقاية للأزمة، ومرحلة مجابهة الأزمة، ومرحلة استعادة التوازن والنشاط للمنظمة إلى ما كان عليه الوضع قبل الأزمة، ومرحلة التعلم من الأزمة).

وبناء على ذلك، فقد تم تصميم نموذج الدراسة، كما هو موضح في الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب القيادي التوجيهي في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب القيادي المساند في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب القيادي المشارك في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب القيادي الموجه نحو الإنجاز في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من التعريفات الإجرائية للمصطلحات التي اشتمل عليها النموذج المعرفي للدراسة، وهي كالتالي:

- (1) فاعلية إدارة الأزمات: قدرة البنك على السيطرة على الأزمات أو الحد من تفاقمها، وتقليل الآثار العكسية التي تهدد سمعة البنك واستمرار نشاطه من خلال القيام بسلسلة من الأنشطة الهادفة في كل مراحل إدارة الأزمة.
- (2) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: قدرة البنك على التنبؤ واستشعار علامات الخطر التي قد تكون سببا لاحتمالية وقوع أزمة من خلال الرصد والتسجيل والتحليل للمتغيرات البيئية المحيطة للبنك بصورة منتظمة.
- (3) الاستعداد والوقاية: إعداد السيناريوهات المتوقعة، ووضع الخطط لمواجهة جميع الاحتمالات المتوقعة للأزمة التي سيواجهها البنك.
- (4) مجابهة الأزمة: تنفيذ الخطط بما يتناسب مع موقف وتطورات الأزمة.

- 5) استعادة التوازن والنشاط: استعادة البنك لتوازنه وممارسة أعماله ونشاطاته الاعتيادية كما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة.
- 6) التعلم: اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات التي تم استخلاصها من الدروس والعبر من الأزمة التي واجهها البنك للاستفادة منها والوقاية في أية أزمات قادمة.
- 7) القيادة الموقضية: نمط قيادي يعمل قاده البنك من خلاله على ممارسة مجموعة متنوعة من الأساليب القيادية للتكيف مع متطلبات المواقف المختلفة والتأثير على المرؤوسين؛ لزيادة جهودهم وأدائهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 8) الأسلوب التوجيهي: قيام قاده البنك بتحديد كل ما هو مطلوب من المرؤوسين من مهام وواجبات وتوضيح كيفية القيام بذلك، وتزويدهم بالقواعد والتعليمات، ووضع معايير واضحة للأداء المتوقع منهم.
- 9) الأسلوب المساند: قيام قاده البنك بمد جسور الصداقة والاحترام مع المرؤوسين والاهتمام بهم وتلمس احتياجاتهم ومساعدتهم في التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم.
- 10) الأسلوب المشارك: قيام قاده البنك بالتشاور مع المرؤوسين والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات.
- 11) الأسلوب الموجه نحو الإنجاز: قيام قاده البنك بوضع أهداف تثير التحدي، ووضع معايير عالية للتميز في أداء المرؤوسين.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على القيادة الموقضية وأثرها في فعالية إدارة الأزمات.
- ◀ الحدود المكانية: وتتمثل بالمراكز الرئيسية للبنوك في العاصمة اليمنية صنعاء.
- ◀ الحدود البشرية: تتمثل بجميع الأفراد العاملين في البنوك العاملة بالجمهورية اليمنية الذين يعملون في الأعمال الآتية: (مدراء عموم البنوك ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم، ومدراء الفروع ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة، كما تم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة، واختبار فرضياتها.
مجتمع الدراسة وعينتها:

ويشمل كافة المدراء ونوابهم، ومدراء الإدارات ونوابهم، ورؤساء الأقسام ونوابهم؛ كونهم مشاركين بدرجة رئيسية في إدارة الأزمات في كافة البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية، وبعد تحليل المعلومات المتعلقة بنوع ملكية رأس مال البنك فقد تم وضع معيار لاختيار مجتمع الدراسة، ويتمثل هذا المعيار في ألا يكون البنك مملوكا للحكومة، حيث تتلقى البنوك الحكومية الدعم والتدخل من الحكومات عند حدوث الأزمات، وبالتالي تم استبعاد البنوك التي نوع ملكيتها (حكومي)، وهي (بنك التسليف التعاوني والزراعي، والبنك الأهلي اليمني، وبنك قطر الوطني، ومصرف الرافدين)، كما تم استبعاد البنوك التي تقدمت بطلب للبنك المركزي اليمني بإغلاقها أو إعادة هيكلتها وتصحيح وضعها، وهي البنوك الآتية: (يوناييتد بنك ليتمتد، وبنك اليمن والخليج).

ولتحديد عينة الدراسة، تم استخدام نموذج (Krejcie & Morgan, 1970). وقد بلغت عينة البحث 313 مفردة، وهي تمثل نسبة 19% من مجتمع البحث البالغ (1640) فردا، وتم زيادة العينة لتصبح (400) مفردة، وتم اختيار العينة بواسطة العينة الطبقيّة العشوائية، والجدول (3) يوضح مجتمع الدراسة وعينتها وكيفية توزيعها على أفراد المجتمع في البنوك اليمنية.

جدول (3): مجتمع الدراسة وعينتها

| م | اسم البنك | نوع البنك | الملكية | الجنسية | سنة التأسيس | عدد الفروع | عدد الوظائف الإشرافية | حجم العينة | حجم العينة بعد التعديل |
|----|--|-----------|---------|---------|-------------|------------|-----------------------|------------|------------------------|
| 1 | البنك اليمني للإنشاء والتعمير | تجاري | مختلط | يمني | 1962 | 44 | 423 | 81 | 95 |
| 2 | البنك العربي | تجاري | خاص | أردني | 1972 | 9 | 40 | 8 | 20 |
| 3 | بنك اليمن والكويت | تجاري | خاص | يمني | 1979 | 12 | 209 | 39 | 47 |
| 4 | بنك اليمن الدولي | تجاري | خاص | يمني | 1980 | 23 | 153 | 29 | 34 |
| 5 | البنك التجاري اليمني | تجاري | خاص | يمني | 1993 | 14 | 153 | 29 | 34 |
| 6 | البنك الإسلامي اليمني للتمويل والاستثمار | إسلامي | خاص | يمني | 1995 | 5 | 18 | 4 | 9 |
| 7 | بنك التضامن | إسلامي | خاص | يمني | 1996 | 21 | 130 | 25 | 29 |
| 8 | بنك سبأ الإسلامي | إسلامي | خاص | يمني | 1997 | 16 | 134 | 26 | 30 |
| 9 | مصرف اليمن البحرين الشامل | إسلامي | خاص | يمني | 2002 | 9 | 84 | 16 | 19 |
| 10 | بنك الأمل للتمويل الأصغر | إسلامي | مختلط | يمني | 2008 | 18 | 49 | 9 | 25 |
| 11 | بنك الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي | إسلامي | خاص | يمني | 2010 | 23 | 247 | 47 | 58 |
| | | | | | | 194 | 1640 | 313 | 400 |

الإجمالي

المصدر: (جمعية البنوك اليمنية، 2021؛ البنك المركزي اليمني، 2019؛ ملتقى الموارد البشرية في المصارف اليمنية، 2018).

خصائص عينة الدراسة:

بهدف معرفة خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية، فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، كما هو موضح في الجدول (4).

جدول (4): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية

| المتغيرات | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------|---------|----------------|
| ذكر | 237 | % 78.2 |
| أنثى | 66 | % 21.8 |
| الإجمالي | 303 | % 100.00 |

جدول (4): يتبع

| النسبة المئوية | التكرار | المتغيرات |
|----------------|---------|--------------------|
| 7.8 % | 24 | أقل من 30 سنة |
| 36.8 % | 112 | 30 - 39 سنة |
| 43.6 % | 131 | 40 - 49 سنة |
| 11.8 % | 36 | 50 سنة فأكثر |
| 100.00 % | 303 | الإجمالي |
| 2.8 % | 8 | ثانوية عامة فأقل |
| 4.8 % | 14 | دبلوم بعد الثانوية |
| 74.9 % | 227 | بكالوريوس |
| 12.8 % | 39 | ماجستير |
| 0.5 % | 2 | دكتوراه |
| 4.3 % | 13 | أخرى |
| 100.00 % | 303 | الإجمالي |
| 17.8 % | 54 | مالية ومصرفية |
| 27.1 % | 82 | محاسبة |
| 4.5 % | 14 | اقتصاد |
| 22.3 % | 68 | إدارة أعمال |
| 3.5 % | 10 | تسويق |
| 24.8 % | 75 | أخرى |
| 100.00 % | 303 | الإجمالي |
| 7.0 % | 21 | 3 سنوات فأقل |
| 10.5 % | 32 | 4 - 7 سنوات |
| 22.3 % | 67 | 8 - 10 سنوات |
| 60.2 % | 183 | 11 سنة فأكثر |
| 100.00 % | 303 | الإجمالي |

وحدته التحليل:

بما أن متغيرات الدراسة لا يمكن قياسها إلا على مستوى المنظمات؛ لذا فإن وحدته التحليل هي المنظمة، وفي هذه الدراسة فإن وحدته التحليل هو البنك، وتم جمع البيانات من العاملين الذين لديهم وظائف إشرافية (قيادية).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لهذه الدراسة، بحيث تم إعدادها وتصميمها بالاستفادة من الدراسات والأبحاث السابقة (Podnar, 2022؛ زغارنه، 2023؛ السلطاني وآخرون، 2017؛ كنعان، 2015؛ علوان، 2016؛ الكعبي، 2014؛ سعيد ومظفر، 2016)، وتم اختبار الصدق الظاهري من قبل عدد من أساتذة الجامعات والخبراء لأغراض التحكيم والاستفادة من آرائهم حول قياس المتغيرات لكل فقرة، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملحوظاتهم، وقد غطت الاستبانة المحاور الآتية:

- المحور الأول: يتضمن المتغيرات الديمغرافية، التي تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخدمة).

- المحور الثاني: يتضمن البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة موزعة على متغيرين، كما يأتي:
 - المتغير الأول: القيادة الموقفية، وتتكون من أربعة أبعاد: (الأسلوب التوجيهي، الأسلوب المساند، الأسلوب المشارك، والأسلوب الموجه نحو الإنجاز)، وقد تم تغطيتها عبر (16) فقرة كمتغير مستقل.
 - المتغير الثاني: فاعلية إدارة الأزمات، وتتكون من خمسة أبعاد: (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، مجابهة الأزمة، استعادة التوازن والنشاط، والتعلم) وقد تم تغطيتها عبر (20) فقرة كمتغير تابع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين ل فقرات الاستبانة التي تتراوح ما بين دائماً بدرجة استجابة (5)، إلى أبداً بدرجة استجابة (1).

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار صدق الاستبانة وثباتها على مستوى المتغيرات وأبعادها، كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): نتائج اختبارات الصدق البنائي للاستبانة حسب أبعاد متغيرات الدراسة

| المتغير | أبعاد الدراسة | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ | درجة المصادقية |
|----------------------|------------------------------|-------------|-------------------|----------------|
| القيادة الموقفية | الأسلوب التوجيهي | 4 | 0.877 | 0.936 |
| | الأسلوب المساند | 4 | 0.899 | 0.948 |
| | الأسلوب المشارك | 4 | 0.948 | 0.974 |
| فاعلية إدارة الأزمات | الأسلوب الموجه نحو الإنجاز | 4 | 0.935 | 0.967 |
| | اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | 4 | 0.941 | 0.970 |
| | الاستعداد والوقاية | 4 | 0.891 | 0.944 |
| | مجاهاة الأزمة | 4 | 0.945 | 0.972 |
| | استعادة التوازن والنشاط | 4 | 0.941 | 0.970 |
| | التعلم | 4 | 0.943 | 0.971 |

يتضح من الجدول (5) أن قيمة معامل (ألفا كرونباخ) عالية وموجبة لكل بُعد؛ إذ تتراوح ما بين (0.948) و(0.877)، وكذلك قيمة معامل الصدق عالية وموجبة لكل بُعد؛ إذ تتراوح ما بين (0.974) و(0.936) كون قيم المعاملات تجاوزت (0.70)، وبذلك تكون الدراسة قد تأكدت من صدق وثبات أدواتها؛ مما يجعل الثقة تامة بصحتها لتحليل النتائج على أبعاد متغيرات الدراسة، واختبار فرضياتها.

وقد تم توزيع (400) استبانة على عينة الدراسة، واسترجع منها (303) استبانات، وجميعها صالحة للتحليل الإحصائي، وتمثل نسبة (97%) من حجم العينة المطلوبة (313 مفردة)، ونسبة (76%) من حجم الاستبانات الموزعة.

أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (الإصدار 28)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية (اختبار الفرضيات) بالاعتماد على طريقة نمذجة المعادلات البنائية بالربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج (SmartPLS) (الإصدار 4.0.9.5)، وباعتبار قيمة مستوى دلالة أقل من (0.05) ذات دلالة إحصائية.

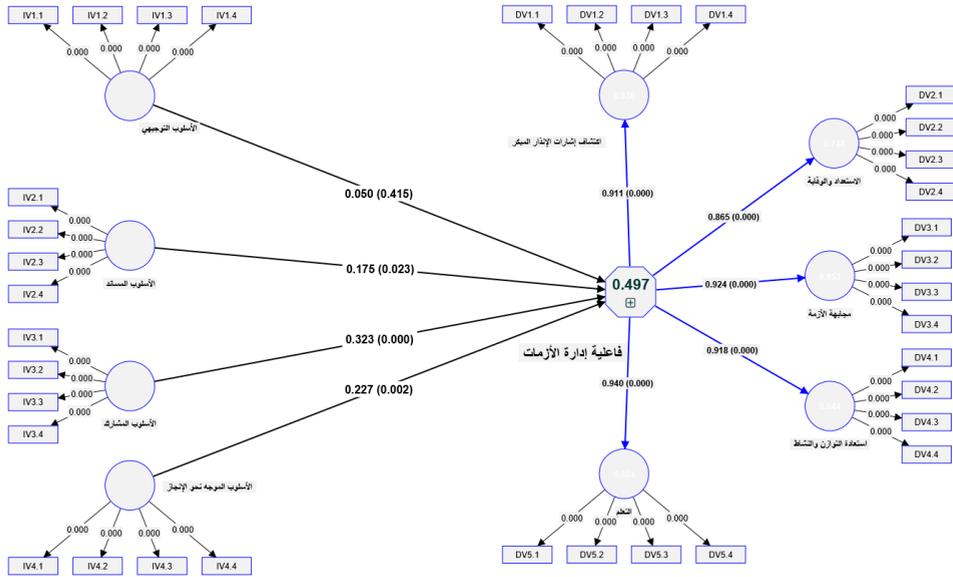
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة:

تنص الفرضية الرئيسة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الموقفية في فاعلية إدارة الأزمات في البنوك العاملة في الجمهورية اليمنية"، ويوضح الجدول (6) والشكل (2) نتائج الفرضية الرئيسة.

جدول (7): نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية

| الدلالة | ت | الانحراف المعياري | بيتا | المسار |
|---------|-------|-------------------|-------|---|
| 0.415 | 0.815 | 0.062 | 0.050 | الأسلوب التوجيهي ← فاعلية إدارة الأزمات |
| 0.023 | 2.286 | 0.077 | 0.175 | الأسلوب المساند ← فاعلية إدارة الأزمات |
| 0.000 | 3.905 | 0.083 | 0.323 | الأسلوب المشارك ← فاعلية إدارة الأزمات |
| 0.002 | 3.12 | 0.073 | 0.227 | الأسلوب الموجه نحو الإنجاز ← فاعلية إدارة الأزمات |



شكل (3): مسار العلاقة للنموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية

من الجدول (7) والشكل (3) يتضح الآتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب القيادي التوجيهي على فاعلية إدارة الأزمات (بيتا = 0.05، ت = 0.815، الدلالة = 0.415)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى. ويمكن تفسير ذلك بأنه في المرحلة الأولى لإدارة الأزمة التي تسمى مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر للأزمة، تحتاج البنوك إلى اليقظة والقدرة على التنبؤ واستشعار علامات الخطر، وفي هذه المرحلة يكون الموقف غامضاً ومتطلبات المهام معقدة، ويحتاج العاملون إلى أسلوب قيادي توجيهي، ولكن نظراً لضعف قدرة البنوك على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة التي تمكن البنوك من الاستعداد لمواجهة جميع الاحتمالات المتوقعة للآزمات التي ستواجهها البنوك هذا من جهة، ومن جهة أخرى لطبيعة الآزمات التي غالباً ما تنشأ فجأة ويتطور وضعها بسرعة وتصبح الأزمة في مرحلة مواجهة الأزمة، عندها لن يكون هناك أثر فاعل للأسلوب القيادي التوجيهي على فاعلية إدارة الآزمات؛ لأن العاملين يحتاجون إلى أساليب قيادية أخرى، فيمارس القائد الأسلوب القيادي المساند في مرحلة الاستعداد للأزمة، حيث يكون موقف الأزمة أقل غموضاً، وحاجة المرؤوسين إلى تعزيز روح الانتماء ورفع الحماس، ويمارس الأسلوب المشارك في مرحلة احتواء الأزمة عندما تكون حاجة المرؤوسين للسيطرة، ويمارس القائد الأسلوب القيادي الموجه نحو الإنجاز في مرحلة إعادة التوازن والنشاط ومرحلة التعلم، حيث يضع أهدافاً عالية للمرؤوسين تثير التحدي، وترفع من الثقة بهم وحاجتهم للتفوق.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب القيادي المساند في فعالية إدارة الأزمات (بيتا = 0.175)، ت = 2.286، الدلالة = 0.023؛ مما يعني أن هناك أثرا إحصائيا قويا للأسلوب القيادي المساند في فعالية إدارة الأزمات، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية ممارسة الأسلوب القيادي المساند في تقديم الدعم للمرؤوسين ومعاونتهم والتأثير عليهم من خلال خلق بيئة عمل تقوم على الثقة والاحترام بين القيادة والمرؤوسين، والاهتمام بهم وتلمس احتياجاتهم ومساعدتهم في التغلب على مشكلاتهم، إضافة إلى زيادة حرصهم على التعاون مع الموظفين، وجعل العمل أكثر متعة، وهذا يؤثر على الموظفين إيجابا، ويجعلهم يشعرون بالعدالة، بما يعكس إيجابا على أدائهم وأعمالهم. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Podnar (2022) التي أظهرت فعالية وكفاءة القيادة الداعمة في إدارة الأزمات.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب القيادي المشارك في فعالية إدارة الأزمات (بيتا = 0.323، ت = 3.905، الدلالة = 0.000)، مما يعني أن هناك أثرا إحصائيا قويا للأسلوب القيادي المشارك في فعالية إدارة الأزمات، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية العمل المشترك والجماعي، واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة جماعية، من خلال التشاور مع المرؤوسين والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات، كما أن ممارسة الأسلوب القيادي المشارك تساهم في تنمية الجوانب القيادية لدى الأفراد، واتاحة المجال لهم للإبداع والابتكار في أداء أعمالهم، وإكسابهم ثقة بأنفسهم، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، مثل: دراسة زغارنه (2023) التي أظهرت أن المشاركة في اتخاذ القرار كأحد أبعاد القيادة الموقضية له أثر ذو دلالة إحصائية في إدارة الأزمات، ودراسة Alsamaray (2014) التي توصلت إلى وجود تأثير للنمط القيادية الديمقراطي في إدارة الأزمات في الأسواق المالية في البحرين، وكذا تتفق مع دراسة علوان (2016) التي بينت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات، ودراسة سعيد ومظفر (2016) التي بينت وجود علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الديمقراطية وإدارة الأزمات.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأسلوب القيادي الموجه نحو الإنجاز في فعالية إدارة الأزمات (بيتا = 0.227، ت = 3.12، الدلالة = 0.002)، مما يعني أن هناك أثرا إحصائيا للأسلوب القيادي الموجه نحو الإنجاز في فعالية إدارة الأزمات، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة، وقد يعزى ذلك إلى أهمية ممارسة سلوك القائد الموجه نحو الإنجاز، في وضع أهداف تحث التحدي، مع وضع معايير أداء عالية وتحسن مستمر للإداء، حيث يضع القادة مسارا واضحا لتحقيق الأهداف والتغلب على الإخفاقات، وتحفيز الإنجاز لتحقيق أهداف، بما يؤثر على رضا الأفراد وأدائهم، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة Podnar (2022) التي أظهرت نتائجها فعالية وكفاءة القيادة الموجهة نحو الإنجاز في إدارة الأزمات، ودراسة العبيدي (2002) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الموجه نحو الإنجاز ومراحل إدارة الأزمات.

الاستنتاجات والتوصيات:

في إطار النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم الاستنتاجات، والتوصيات الآتية:

أولاً: الاستنتاجات:

1. يوجد أثر إيجابي للقيادة الموقضية في فاعلية إدارة الأزمات للبنوك اليمنية محل الدراسة.
2. يوجد أثر إيجابي لمعظم أبعاد القيادة الموقضية في فاعلية إدارة الأزمات للبنوك اليمنية محل الدراسة، وكان أكثرها تأثيرا الأسلوب القيادي المشارك، يليه الأسلوب القيادي الموجه نحو الإنجاز، ثم يليه الأسلوب القيادي المساند، وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأسلوب القيادي التوجيهي.
3. إن الأسلوب القيادي التوجيهي لا ينمي قدرات العاملين على حل المشكلات ومواجهة الأزمات ويحد من قدره العاملين على التكيف والاستجابة الفورية والسريعة لمواجهة الأزمات التي غالبا ما تنشأ فجأة وتتطور بسرعة.

ثانياً: التوصيات:

1. تعزيز ممارسة القيادة الموقضية من قبل البنوك محل الدراسة؛ كونها الأكثر فعالية في التكيف مع المتغيرات ومواجهة الأزمات.
2. ينبغي على قيادة البنوك محل الدراسة التحلي عن الأسلوب القيادي التوجيهي والتحول إلى الأساليب القيادية التي تؤمن بالمشاركة والثقة في العاملين، وتوفر الاستقرار والأمان والدعم، وذلك بالتركيز على ممارسة أساليب القيادة الموقضية التي بينت الدراسة أنها الأكثر تأثيراً في فاعلية إدارة الأزمات، وهي: (الأسلوب القيادي المشارك، والأسلوب القيادي الموجه نحو الإنجاز، والأسلوب القيادي المساند).
3. ينبغي على البنوك محل الدراسة أن تراعي عند عملية التوظيف للمناصب العليا، توفر المواصفات القيادية ووضع مقاييس واختبارات تقيس قدراتهم وامكانياتهم المطلوبة لتولي هذه المناصب، مع ضرورة تخطيط التعاقب لهذه المناصب القيادية؛ لضمان استدامة أعمالها والثقة في استمرار نشاطها ونموها.
4. الاهتمام بتطبيق إدارة الأزمات بجميع مراحلها في البنوك اليمنية محل الدراسة؛ كونها تحدد مصير هذه البنوك، وترسم مستقبلها.
5. التركيز على تفعيل خلية الأزمة (فريق الأزمة)، وتحسين أداء هذا الفريق من خلال التدريب، وتوفير الدعم والمساندة اللازمة، واتباع الأساليب العلمية عند إعداد السيناريوهات المحتملة للأزمة، ووضع الخطط الملائمة للتعامل مع كل سيناريو على حدة.

الاسهام البحثي:

قام عبده الصياد وائل الحكيمي بوضع المقدمة وبناء الخلفية النظرية وصياغة المشكلة البحثية وتحديد منهجية الدراسة، وقام عبده الصياد بجمع البيانات وتحليلها، وعرض وتفسير النتائج ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، وأخيراً، قام الباحثان كلاهما بمراجعة المسودة النهائية للدراسة.

المراجع:

- أبو النصر، مدحت محمد (2007)، *إدارة وتنمية الموارد البشرية*، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الأمم المتحدة. (2023)، *التقرير النهائي لفريق الخبراء المعني باليمن المنشأ عملاً بقرار مجلس الأمن 2140 (2014)*، الأمم المتحدة، نيويورك.
- الباش، مشاعل بنت عبدالله (2023)، الارتجال التنظيمي في ضوء نظرية القيادة الموقضية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة نظرية، *مجلة كلية التربية = جامعة دمياط*، 38(87)، 133-164.
- البحيري، هشام محمد صبري (2023)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: الدور الوسيط للقيادة الموقضية: دراسة تطبيقية على شركات البترول العاملة في مصر، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 4(2)، 1149-1192.
- البنك المركزي اليمني. (2019)، *التقرير السنوي*، الإدارة العامة للبحوث والإحصاء، صنعاء، اليمن.
- ثابت، سلوى سليم (2021)، دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات والكوارث في بلديات شمال قطاع غزة، *مجلة جامعة الأزهر - غزة: سلسلة العلوم الإنسانية*، 23(2)، 1-28.
- جاد الله، محمد (2012)، *إدارة الأزمات*، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جلدة، سامر (2008)، *السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة*، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جمعية البنوك اليمنية وجمعية الصرافين. (2019)، *مخرجات ندوة الأزمة المصرفية في القطاع المصرفي اليمني (الأسباب والحلول)*، تنظيم جمعية البنوك اليمنية وجمعية الصرافين بالتعاون مع المرصد الاقتصادي، صنعاء، اليمن.

- جمعية البنوك اليمنية. (2021)، *مجلة المصارف*، العدد 2021، البنك المركزي، الجمهورية اليمنية. حريم، حسين (2010)، *مبادئ الإدارة الحديثة* (ط2)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حماد، اياد (2017)، تأثير القيادة الموقضية على تمكين العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى دمشق، *مجلة جامعة البعث*، 39(20)، 171-149.
- الخضيرى، محسن (2003)، *إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على المستوى الاقتصادي والوحدوة الوطنية*، القاهرة، مصر: مكتبة مدبولي.
- درويش، ماهر صبري (2009)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 78(78)، 140-100.
- رحيل، عبدالسلام يونس (2019)، دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على المصارف الليبية، *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، 6(6)، 90-40.
- رفاعي، ممدوح، وجبريل، ماجدة (2007)، *إدارة الأزمات*، محاضرات من كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.
- زاقود، عبدالسلام (2013)، *إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد* (ط1)، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- زغارنه، أنيس ناصر مهباش (2023)، القيادة الموقضية ودورها في إدارة الأزمات في بلديات محافظة الخليل من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها [رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين].
- سعيد، هديل كاظم، ومظفر، ضحى باسل (2016)، تأثير الأنماط القيادية في إدارة الأزمات بتوسيط التخطيط الاستراتيجي: دراسة ميدانية في مقر وزارة الكهرباء - العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 22(92)، 196-159.
- السلطاني، سعاد حايض، علوان، بشرى محمد، وعلي، نغم دايع (2017)، تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، *مجلة جامعة كربلاء العلمية*، 15(4)، 67-45.
- الشماخ، خليل محمد حسن، ومحمود، خضير كاظم (2007)، *نظرية المنظمة* (ط3)، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصافي، جيوري (2017)، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعدد من المديرات العامة: وزارة الكهرباء - العراق، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 34(90)، 220-194.
- صلاح الدين، أحمد، وعطية، طارق (2018)، ممارسات القيادة الأكاديمية ودورها في تعزيز التوجه الاستباقي لإدارة الأزمات: دراسة ميدانية لعينة من القيادات الجامعية في كليات جامعة الأنبار، *مجلة الدنانير*، 13(13)، 321-288.
- الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2009)، *الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث*.
- الطائي، منى حيدر (2021، يناير)، ممارسات القيادة واستراتيجيات التكيف مع أزمة جائحة COVID-19: دراسة وصفية لقيادات المنظمات العامة، المؤتمر الدولي الشامل للقضايا النظرية وسبل معالجتها العملية (المجلد الأول)، بغداد، العراق: دار الرافد للنشر.
- العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن (2011)، *الإدارة والأعمال* (ط3)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عبد، زياد (2022)، إدارة الأزمات لدى مسؤولي النشاطات الطلابية في بعض الجامعات العراقية، *مجلة الكوفة لعلوم التربية الرياضية*، 1(4)، 229-211.
- عبدالله، صلاح الدين حسن محمد (2018)، دور القيادة في إدارة الأزمات، *مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية*، 7(14)، 190-173.

- عبدالوهاب، أحمد جاد (2004)، *السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال*، القاهرة: مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
- العبيسي، يوسف سمير (2020)، *أثر الجينات التنظيمية في إدارة الأزمات بوزارة الأشغال العامة والإسكان الفلسطينية - المحافظات الجنوبية* [أطروحة دكتوراه، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين].
- العبيدي، نساء (2002)، *الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها* [رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق].
- العجلوني، محمود محمد (2009)، *إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال: دراسة ميدانية*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2(20)، 191-218.
- العجمي، محمد حسنين (2008)، *الإدارة والتخطيط التربوي .. النظرية والتطبيق*، عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- علوان، فراس حسين (2016)، *دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة: دراسة تحليلية لأراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت*، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12(34)، 68-100.
- الغبانين، عمر محمود (2009)، *القيادة الفعالة والقائد الفعال*، عمان، الأردن: دار اشراف للنشر والتوزيع.
- الغرباوي، نسرين (2020)، *واقع ممارسة مراحل إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى أبن الأثير في الموصل*، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4)، 434-451.
- فيصل، بغداداي (2014)، *دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة* [رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر].
- القيروتي، محمد قاسم (2009)، *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (ط5)*، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- قنديل، علاء محمد سيد (2010)، *القيادة الإدارية وإدارة الابتكار*، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون موزعون.
- القيسي، فاضل محمد، والطائي، على جسون (2014)، *الادرة الاستراتيجية: نظريات - مداخل - امثلة وقضايا معاصرة*، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- كشك، تغريد (2006)، *مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية*، الرياض: الركن الأخضر.
- الكعبي، حميد سالم (2014)، *دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة الأزمة: دراسة تحليلية لعينة من الشركات في وزارة النقل والمواصلات العراق*، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 9(27)، 331-360.
- كنعان، سلسل صادق (2015)، *دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس* [رسالة ماجستير، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا].
- كنعان، نواف (2007)، *القيادة الإدارية*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (2006)، *إدارة الأزمات*، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- مجموعة البنك الدولي. (2019)، *تقرير خاص حول اليمن، صنعاء، الجمهورية اليمنية*.
- مرسي، محمد منير (2001)، *الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها*، القاهرة، مصر: عالم الكتب.
- مريم، بودوشه (2017)، *دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة: دراسة ميدانية على المؤسسة المينائية لسكيكده* [رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر].
- مصطفى، علي (2017)، *إدارة الأزمات: دراسة في الأسباب واستراتيجيات المواجهة*، مجلة العلوم الإنسانية، 3(28)، 25-77.
- المعمري، جمال (2021)، *دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات من وجهة نظر العاملين في بلدية مدينة الرياض*، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 5(6)، 54-69.

المغربي، كامل محمد (2010)، *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط4)*، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
مكي، زكي (2009)، *مبادئ الإدارة، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة*.
ملتقى الموارد البشرية في المصارف اليمنية. (2018)، *حجم الموارد البشرية في المصارف اليمنية، صنعاء، اليمن*.
نورث هاوس، بيترج (2006)، *القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، راجع الترجمة محمد بن عبد الله البرعي، السعودية: مركز البحوث*.

Alsamaray, H. A. S. (2014). Impact of leadership styles on crisis management according to module H. *European Journal of Business and Management*, 6(2), 37-44.

Augustine, N. R. (2000). Managing the crisis you tried to prevent. In N. R. Augustine, A. Sharma, I. F. Kesner, N. C. Smith, R. J. Thomas, J. Quelch, ... & L. Hill (Eds.), *Harvard business review on crisis management* (pp. 1-31). Boston: Harvard Business Press.

Cakir, I. (2023). Current approaches to education management: Theory & practice. In D. H. Dukova & M. Mastrantonio (Eds.), *International Academic Research & Reviews in Educational Sciences-I* (pp. 167-188). Ankara / TURKIYE: Global Academy Publishing House.

Coombs, W. T. (2018). Athlete reputational crises: One point for linking: Situational crisis communication theory and sports crises. In A. C. Billings, W. T. Coombs, & K. A. Brown (Eds.), *Reputational Challenges in Sport: Theory and application* (pp. 13-24). Routledge.

Cox, D., & Hoover, J. (1993). *Leadership when the heat's on*. New York: McGraw-Hill.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Flynn, T. (2012). Into the crisis vortex: Managing and communicating issues, risks, and crises. *Journal of Professional Communication*, 2(1), 43-52.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path goal theory of leadership*. Technical Report No. 75-67. Prepared for Office of Naval Research. National Technical Information Service, U. S. Department of Commerce.

Islam, Q., Juraybi, M. H., & Alraythi, Y. M. (2021). Effectiveness of situational leadership style in managing workplace crisis. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 6(9), 362-365.

Johnston, W. P., & Stepanovich, P. L. (2001). Managing in a crisis: Planning, acting, and learning. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 58(13), 1245-1249. <https://doi.org/10.1093/ajhp/58.13.1245>

- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.
- Larson, J., & Rudwall, P. (2010). *Crisis management: Media's perception of crisis in organizations* [Bachelor thesis, Lulea University of Technology, Sweden].
- Nizamidou, C., & Vouzas, F. (2018). MHR: Providing a new perspective in HR in terms of crisis management. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM), 13*(1), 15-25.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives, 7*(1), 48-59.
- Podnar, N. (2022). *Situacijsko vodenje in učinkovitost tima zdravstvene nege v kriznih situacijah: Magistrska naloga* [Situational leadership and effectiveness of the nursing team in crisis situations] [Doctoral dissertation, Faculty of Organisation Studies, Novo Mesto, Slovenia].
- Reddin, W. J. (1967). 3-D Management style theory-typology based on task and relationships orientations. *Training and Development Journal, 21*(4), 8-17.
- Sims Jr, H. P., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directive or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons, 52*(2), 149-158.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Zamzam, S., Samdin, S., Mahrani, S., Syaifuddin, D. T., Suleman, N. R., Masri, M., & Zaludin, Z. (2023). Human resource management practices and situational leadership on organizational performance; mediated by employee engagement. *World Journal of Advanced Research and Reviews, 17*(3), 632-643.

Arabic References in Roman Scripts:

- Abd, Ziad (2022). Idarat al-azamat lada mas'uli al-nashatat al-tullabiyya fi ba'd al-jami'at al-Iraqiah. *Majallat Al-Kufa li-Uloom Al-Tarbiyya Al-Riyadiyya, 1*(4), 211-229.
- Abdullah, Salah Al-Din Hasan Muhammad (2018). Dawr al-qiyadah fi idarat al-azamat. *Majallat Jamia't Dunqula lil-Buhuth Al-Ilmiyya, 7*(14), 173-190.
- Abdulwahab, Ahmad Jad (2004). *Al-suluk al-tanzimi: Dirasa li-suluk al-afraad wal-jama'at dakhel munazzamat al-a'mal*. Al-Qahirah: Maktabat wa Matba'at Al-Ishaa' Al-Fanniya.
- Abu Al-Nasr, Midhat Muhammad (2007). *Idarat wa tanmiat al-mawarid al-bashariyya*. Al-Qahirah: Majmu'at Al-Nile Al-Arabiyya.

- Al-Absi, Youssef Samir (2020). *A'thar al-jinat al-tanzimiyya fi idarat al-azamat bi-Wizarat Al-Ashghal Al-Aamila wal-Iskan Al-Filastiniyah – Al-Muhafazat Al-Janubiyya* [Athruhat Duktora, Jamia't Al-Aqsa, Ghazza, Filastin].
- Al-Ajlouni, Mahmoud Muhammad (2009). Idarat al-azamat fi al-qitar al-masrifi fi Iqlim Al-Shamal: Dirasa maydaniya. *Majallat Kulliyat Baghdad li-Uloom Al-Iqtisadiyya Al-Jami'a*, 2(20), 191-218.
- Al-Ajmi, Muhammad Hasnayn (2008). *Al-idarah wal-takhit al-tarbawi .. Al-Nazariyya wal-tatbiq*. Amman, Al-Urdun: Dar Al-Masirah Lin-Nashr wal-Tawzi.
- Al-Alwan, Firas Hussein (2016). Dawr al-qiyadah al-mawqifiyya fi marahil idarat al-azma: Dirasa tahliliya li-ara' 'aynat min mutakhidhi al-qarar fi Jamia't Tikrit. *Majallat Tikrit li-Uloom Al-Idarah wal-Iqtisadiyya*, 12(34), 68-100.
- Al-Amiri, Saleh Mahdi, wa Al-Ghalbi, Tahir Mohsen (2011). *Al-idarah wal-a'mal* (Taba'a 3). Amman, Al-Urdun: Dar Wael Lin-Nashr.
- Al-Bahiri, Hisham Muhammad Sabri (2023). Ta'thir mumarasat idarat al-mawarid al-bashariyya 'ala idarat al-azamat al-tanzimiyya: Al-dawr al-wasiti lil-qiyadah al-mawqifiyya: Dirasa tatbiqiyya 'ala sharikat al-betrol al-'amila fi Misr. *Al-Majalla Al-'Ilmiya lil-Dirasat wal-Buhuth Al-Maliya wal-Tijariya*, 4(2), 1149-1192.
- Al-Bank Al-Markazi Al-Yamani. (2019). *Al-taqrir al-sanawi. Al-Idara Al-Ama lil-Buhuth wal-Ihsaa*, Sana'a, Yemen.
- Al-Bash, Mishaal Bint Abdullah (2023). Al-irtijal al-tanzimi fi dhaw al-nazariyya al-qiyadiyya fi mu'assasat al-ta'leem al-ali: Dirasa nazariyya. *Majallat Kulliyat Al-Tarbiyya = Jamia't Damiyat*, 38(87), 133-164.
- Al-Ghabayin, Omar Mahmoud (2009). *Al-qiyadah al-fa'ila wal-qaid al-faal*. Amman, Al-Urdun: Dar Ithra' Lin-Nashr wal-Tawzi.
- Al-Gharbawi, Nasreen (2020). Waqi' mumarasat marahil idarat al-azamat: Dirasa tahliliya li-ara' 'aynat min al-'amilin fi Mustashfa Ibn Al-Athir fi Al-Mawsil. *Majallat Tikrit li-Uloom Al-Idariyya wal-Iqtisadiyya*, 16(4), 434-451.
- Al-Ka'bi, Hamid Salem (2014). Dawr al-qiyadat al-idariyya al-naqih fi idarat al-azma: Dirasa tahliliya li-aynat min al-sharikat fi Wizarat Al-Naql wal-Muwasalat Al-Iraq. *Majallat Dirasat Muhasibiya wa Maliyya*, 9(27), 331-360.
- Al-Khudayri, Mohsen (2003). *Idarat al-azamat: Manhaj iqtisadi idari li-hal al-azamat 'ala al-mustawa al-iqtisadi wal-wihda al-wataniyya*. Al-Qahirah, Misr: Maktabat Madbouli.
- Al-Maghribi, Kamel Muhammad (2010). *Al-suluk al-tanzimi: Mafahim wa usus suluk al-fard wal-jama'a fi al-tanzim* (Taba'a 4). Amman, Al-Urdun: Dar Al-Fikr Nashirun wa Mawzi'un.

- Al-Ma'mari, Jamal (2021). Dawr al-alaqat al-amma fi idarat al-azamat fi al-mu'assasat min wajhat nazar al-'amilin fi baladiyat madinat Al-Riyadh. *Majallat Al-Uloom Al-Insaniyya wal-Ijtima'iyya*, 5(6), 54-69.
- Al-Obaidi, Nama (2002). *Al-anma't al-qiyadiyya wa 'alaqatuha bi-marahlil idarat al-azamat: Dirasa maydaniya fi Hay'at Al-Kahraba wa tashkeelatihah* [Risalat Majistir, Jamia't Baghdad, Al-Iraq].
- Al-Qaisi, Fadhil Muhammad, wa Al-Ta'i, Ala Jasun (2014). *Al-idara al-istrategiyya: Nazariyat – madakhel – amthila wa qadhaya mu'asira*. Amman, Al-Urdun: Dar Safa Lin-Nashr wal-Tawzi.
- Al-Qaryouti, Muhammad Qasim (2009). *Al-suluk al-tanzimi: Dirasa li-suluk al-insani al-fardiy wal-jama'i fi munazzamat al-a'mal* (Taba'a 5). Amman, Al-Urdun: Dar Wael Lin-Nashr.
- Al-Safi, Jabouri (2017). A'thar al-khassai's al-qiyadiyya fi istrategiyat idarat al-azamat: Dirasa maydaniya li-'adad min al-mudiriyat al-'amma: Wazarat Al-Kahraba – Al-Iraq. *Majallat Al-Idara wal-Iqtisad*, 34(90), 194-220.
- Al-Sairafi, Muhammad Abdul-Fattah (2009). *Al-mawzua' al-'ilmiyya li-al-suluk al-tanzimi: Al-tahlil 'ala mustawa al-jama'at*. Al-Iskandariya: Al-Maktab Al-Jami'i Al-Hadith.
- Al-Shama'a, Khalil Muhammad Hasan, wa Mahmoud, Khudayr Kazem (2007). *Nazariyat al-munazzama* (Taba'a 3). Amman, Al-Urdun: Dar Al-Masira lin-Nashr wal-Tawzi.
- Al-Sultani, Sa'diya Haif, Alwan, Bushra Muhammad, wa Ali, Nagham Daykh (2017). Tashkhis al-'alaqa bayn al-qiyadah al-idariyya wa istrategiyat muwajahat al-azamat: Dirasa istiqla'iyya li-aray 'aynat min al-'amilin fi mudiriyat tawzi' Kahraba Babil. *Majallat Jamia't Karbala Al-'Ilmiyya*, 15(4), 45-67.
- Al-Taie, Mona Haidar (2021, January). Mumarasat al-qiyadah wa istrategiyat al-takyyuf ma'a azmat jaha'at COVID-19: Dirasa wasfiyya li-qiyadat al-munazzamat al-'amma. *Al-Mu'tamar Al-Dawli Al-Shamil lil-Qadhaya Al-Nathariyya wa Subul Mu'alajat Ha Al-'Amaliyya* (Al-Maujallad Al-Awwal). Baghdad, Al-Iraq: Dar Al-Rafid lin-Nashr.
- Al-Umam Al-Muttahida. (2023). *Al-taqrir al-nihai li-fariq al-khubara' al-ma'ni bil-Yemen al-mansha' 'amalan bi-qarar Majlis Al-Amn 2140* (2014). Al-Umam Al-Muttahida, New York.
- Darwish, Maher Sabri (2009). Al-qiyadah al-tahweeliyya wa dawruha fi idarat al-taghyeer: Dirasa tahliliya li-aray 'aynat min mutakhidhi al-qarar fi ba'd al-masarf al-Iraqi. *Majallat Al-Idara wal-Iqtisad*, (78), 100-140.
- Faisal, Baghdadi (2014). *Dawr al-qiyadah fi idarat al-azamat fi al-munazzama* [Risalat Majistir, Jamia't Al-Musayla, Al-Jaza'ir].

- Hamad, Iyad (2017). Ta'thir al-qiyadah al-mawqifiyya 'ala tamkin al-'amilin: Dirasa maydaniya 'ala al-'amilin fi Mustashfa Dimashq. *Majallat Jamia't Al-Ba'ath*, 39(20), 149-171.
- Harim, Hussein (2010). *Mabadi' al-idara al-haditha* (Taba'a 2). Amman, Al-Urdun: Dar Al-Hamid lin-Nashr wal-Tawzi.
- Jad Allah, Muhammad (2012). *Idarat al-azamat*. Amman: Dar Osama lin-Nashr wal-Tawzi.
- Jalda, Samir (2008). *Al-suluk al-tanzimi wal-nazariyat al-idariyya al-haditha*. Amman, Al-Urdun: Dar Osama lin-Nashr wal-Tawzi.
- Jam'iyat Al-Bunuk Al-Yamaniyya wa Jam'iyat Al-Sarrafin. (2019). *Mukhrajat nadhwat al-azma al-masriyya fi al-qitar al-masri fi al-Yemeni (Al-Asbab wal-hulul)*. Tanzim Jam'iyat Al-Bunuk Al-Yamaniyya wa Jam'iyat Al-Sarrafin bil-Ta'awon ma'a Al-Marsad Al-Iqtisadi, Sana'a, Yemen.
- Jam'iyat Al-Bunuk Al-Yamaniyya. (2021). *Majallat Al-Masarif*. Al-'Adad 2021, Al-Bank Al-Markazi, Al-Jumhuriyya Al-Yamaniyya.
- Kanaan, Nawaf (2007). *Al-qiyadah al-idariyya*. Amman, Al-Urdun: Dar Al-Thaqafa Lin-Nashr wal-Tawzi.
- Kanaan, Salsil Sadiq (2015). *Dawr al-qiyadah al-idariyya fi idarat azamat munazzamat al-a'mal: Dirasa maydaniya 'ala al-manshat al-siyahiya fi Muhafazat Tartous* [Risalat Majistir, Jamia't Tishreen, Al-Laziqiya, Souriya].
- Kashk, Taghreed (2006). *Mawaqif al-fikr al-idari al-mu'asir min ta'reef al-qiyadah al-idariyya*. Al-Riyadh: Al-Rukn Al-Akhdar.
- Maher, Ahmad (2006). *Idarat al-azamat*. Al-Iskandariya, Misr: Al-Dar Al-Jami'ya.
- Majmu'at Al-Bank Al-Duwali. (2019). *Taqrir khass hawl Al-Yemen*. Sana'a, Al-Jumhuriyya Al-Yamaniyya.
- Maki, Zaki (2009). *Mabadi' al-idarah*. Al-Khartoum: Sharikat Mata'ib Al-Sudan lil-'Amal Al-Mahdooda.
- Maryam, Boudoucha (2017). *Dawr al-qiyadah fi idarat al-azamat dakhel al-mu'assasa: Dirasa maydaniya 'ala Al-Mu'assasa Al-Mina'ya li-Skikda* [Risalat Majistir, Jamia't Al-Arabi Bin Mahidi, Um Al-Bawaki, Al-Jaza'ir].
- Multaqa Al-Mawarid Al-Bashariyya fi Al-Masarf Al-Yamaniyya. (2018). *Hajm al-mawarid al-bashariyya fi al-masarf Al-Yamaniyya*. Sana'a, Yemen.
- Mursi, Muhammad Munir (2001). *Al-idarah al-talimiyya – Usooluha wa tatbiqatuha*. Al-Qahirah, Misr: Alam Al-Kutub.
- Mustafa, Ali (2017). *Idarat al-azamat: Dirasa fi al-asbab wa istراتيجيات al-muwajaha*. *Majallat Al-Uloom Al-Insaniyya*, 3(28), 25-77.

- Northouse, Peter G. (2006). *Al-qiyadah al-idariyya al-nazariyya wal-tatbiq*. Tarjamat Salah Bin Mu'adh Al-Maiyouf, Raj'a Al-Tarjamaa Muhammad Bin Abdullah Al-Bar'ei, Al-Su'udiyya: Markaz Al-Buhooth.
- Qandeel, Alaa Muhammad Sid (2010). *Al-qiyadah al-idariyya wa idarat al-ibtikar*. Amman, Al-Urdun: Dar Al-Fikr Nashirun Mawz'un.
- Rahil, Abdu-Salam Younis (2019). Dawr al-qiyadah al-idariyya fi muwajahat al-azamat: Dirasa maydaniya 'ala al-masarf al-Libiyya. *Majallat Tanmiyat Al-Mawarid Al-Bashariyya lil-Dirasat wal-Buhuth*, (6), 40-90.
- Rifai, Mamdouh, wa Jibril, Majda (2007). *Idarat al-azamat*. Muhadarat min Kulliyat Al-Tijara, Jamia't Ayn Shams, Misr.
- Said, Hadeel Kazem, wa Mazhar, Duha Basel (2016). Ta'thir al-anma't al-qiyadiyya fi idarat al-azamat bitawsiq al-takhit al-istrategi: Dirasa maydaniya fi maqar Wazarat Al-Kahraba - al-Iraq. *Majallat Al-Uloom Al-Iqtisadiyya wal-Idariyya*, 22(92), 159-196.
- Salah Al-Din, Ahmad, wa Atiyyah, Tariq (2018). Mumarasat al-qiyadah al-akademiyya wa dawruha fi ta'aziz al-tajuh al-istabqay li-idarat al-azamat: Dirasa maydaniya li-'aynat min al-qiyadat al-jami'iyya fi kulliyat Jamia't Al-Anbar. *Majallat Al-Dananir*, (13), 288-321.
- Thabet, Salwa Saleem (2021). Dawr al-idara al-istrategiyya fi idarat al-azamat wal-kawarith fi baladayat shamal Qita' Ghaza. *Majallat Jamia't Al-Azhar – Ghaza: Silsilat Al-Uloom Al-Insaniyya*, 23(2), 1-28.
- Zagharneh, Anis Nasser Muhbash (2023). *Al-qiyadah al-mawqifiyya wa dawruha fi idarat al-azamat fi baladayat Muhafazat Al-Khalil min wajhat nazar al-'amalin al-idariyin fiha* [Risalat Majistir, Jamia't Al-Quds, Filastin].
- Za'qoud, Abdu-Salam (2013). *Idarat al-azamat al-dawliyya fi dhil al-nizam al-alami al-jadid* (Taba'a 1). Amman, Al-Urdun: Dar Zahraan lin-Nashr wal-Tawzi.