

القيادة التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الملاحية البحرية اليمنية

الاستلام : 5/مايو/2024
التحكيم : 15/مايو/2024
القبول : 30/يونيو/2024

Najeeb Mohammed Yahya Al-Beshari¹
Bushra Mohealdeen Ali Alshahari^(*,2)

نجيب محمد يحيى البشاري¹
بشري محي الدين علي الشهاري^(*,2)

© 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 Associate Professor of Business Administration ,University of Science and Technology, Sana'a, Yemen
² MA Scholar, Business Administration, University of Sciences and Technology, Sana'a, Yemen

¹ أستاذ إدارة الأعمال المساعد. جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن
² باحثة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن

* عنوان المراسلة : bushra.alshahari@gmail.com

القيادة التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الملاحية البحرية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة: مستوى إدارة الأزمات ومستوى ممارسة القيادة التحويلية، وأثرها في إدارة الأزمات، في الشركات الملاحية البحرية اليمنية. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير الاستبانة لغرض جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (478) عنصراً، وتم اختيار عينة الدراسة بواسطة الطريقة العشوائية الطبقية غير النسبية، بواقع (214) مفرداً، وقد تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات بالشركات الملاحية البحرية اليمنية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في إدارة الأزمات بالشركات الملاحية البحرية اليمنية، وأنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لبعد القيادة التحويلية (الحافز الإلهامي) في الشركات الملاحية البحرية اليمنية، كما توصلت أيضاً إلى أن ممارسة إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية، كذلك وجد أن ممارسة القيادة التحويلية في الشركات الملاحية البحرية اليمنية جاءت بدرجة عالية أيضاً، وقد أوصت الدراسة الشركات الملاحية البحرية اليمنية بالعمل بفاعلية على تعزيز إدارة الأزمات لمواجهة التحديات المستقبلية باتباع إجراءات واستراتيجيات أكثر تطوراً؛ للتعامل مع الأزمات في مراحلها المبكرة والوقاية من حدوثها، كما أوصت الدراسة بالمحافظة على المستوى المتحقق من القيادة التحويلية، وتعزيزه بشكل مستمر.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة الأزمات، الشركات الملاحية البحرية اليمنية.

Transformational Leadership and Its Impact on Crisis Management: A Field Study in Yemeni Shipping Companies

Abstract:

This study aimed to determine the level of crisis management and the level of practicing transformational leadership and its impact on crisis management in Yemeni shipping companies. To achieve the study objectives and test its hypotheses, the descriptive-analytical approach was used. A questionnaire was developed to collect primary data from a study population of (478) individuals. A study sample of (214) individuals was selected using the non-proportional stratified random sampling method. The data were statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The study findings revealed that there is a statistically significant impact of transformational leadership on crisis management in Yemeni shipping companies and there is a statistically significant impact of the dimensions of transformational leadership (idealized influence, intellectual stimulation, and individual consideration) on crisis management in the companies. However, there was no statistically significant impact of the transformational leadership dimension (inspirational motivation) on crisis management in the companies. Additionally, the study found that the practice of crisis management and transformational leadership in Yemeni shipping companies was at a high level. The study recommends that Yemeni shipping companies should work effectively to enhance crisis management to overcome future challenges by adopting more advanced procedures and strategies to deal with crises in their early stages and prevent their occurrence. The study also recommends maintaining and continuously enhancing the achieved level of transformational leadership.

Keywords: transformational leadership, crisis management, Yemeni shipping companies.

المقدمة:

تشهد المنظمات ظروفًا بيئية متغيرةً بشكل سريع، وأحداثًا طارئة، وتحديات مختلفة، تجعلها تعيش في بيئة متسمة بعدم التأكد والاستقرار، وغالبًا ما يكون عدم الاستقرار خارجًا عن سيطرته المنظمات، ويظهر بشكل اضطرابات تؤدي إلى أزمات اقتصادية، ويؤثر عدم الاستقرار الاقتصادي هذا بشكل دوري في المنظمات، كما توجد عوامل عديدة تؤثر في الأزمات، مثل البيئة وغيرها، وإذا لم يتم التحكم في هذه العوامل أو إدارتها بشكل صحيح، فقد تحدث سلسلة من الأزمات التي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها (Fener & Cevik, 2015).

وقد تكون هذه الأزمات أحد أسباب الضغوطات المستمرة التي تواجهها المنظمات والتي قد تؤدي إلى تهديد مستقبل استمرارها، وتمنعها من تحقيق أهدافها؛ لهذا تسعى المنظمات إلى إيجاد حلول تساعد في تحقيق أهدافها من خلال التكيف مع متغيرات البيئة ومواجهة الأزمات والمخاطر؛ لضمان بقائها واستمرارها في سوق العمل، وقد تلجأ المنظمات إلى بناء إدارة خاصة لمواجهة هذا النوع من المشاكل تحت مسمى إدارة الأزمات، ومن هنا يمكن القول إن إدارة الأزمات تقوم بالاستعداد لما قد يحدث، والتعامل مع ما حدث.

وتهتم إدارة الأزمات بالتدابير والمنهجيات المستخدمة في التعرف على أضرار الأزمة ومضاعفاتها والسيطرة عليها والحد منها (Canyon, 2020)؛ أي أن إدارة الأزمات هي عملية استباقية فهي تتعامل مع الأزمة قبل حدوثها؛ وذلك من خلال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية، كما تتعامل معها أيضًا أثناء حدوثها، وذلك من خلال احتواء الأضرار، والحد منها، واستعادة النشاط، وكذلك التعامل معها بعد حدوثها وذلك من خلال التعلم.

وهذا يعني أن لإدارة دورًا مهمًا في التعامل مع الأزمات؛ لأنها تمتلك مهارات قيادية متميزة تتصف بقدرتها على توقع الأزمات والتعامل مع التحديات والتغيرات السريعة، وقدرتها على صنع القرار المناسب، واستخدام الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات والسيطرة عليها وعدم تفاقمها؛ ولهذا فإن المنظمات بأمر الحاجة في مثل هذه الظروف إلى إيجاد أنماط قيادية جديدة تتسم بالرؤية المستقبلية الواضحة والقوية، والقادرة على إحداث التغيير والتطوير المطلوبين. فالأزمات الإدارية تحتاج إلى تصرفات وقرارات حاسمة، ومن هنا فإن اختيار نمط القيادة الأنسب هو الأساس في التعامل مع هذه الأزمات ومواجهتها بكفاءة وفاعلية (أبورمان، 2016).

ومن هنا تأتي أهمية تناول القيادة التحويلية كمتغير مستقل؛ وذلك للدور الذي تقوم به هذه القيادة في المضي قدمًا بالمنظمات، وجعلها تتخطى العوائق والحواجز والأزمات، بل إن القيادة التحويلية قد تمكن المنظمات من إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وقد تسهم أيضًا في تماسك المنظمة، وتلافي نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، واقتناص الفرص المتاحة وتخطي الأزمات والتهديدات التي قد تواجهها في ظل بيئة عدم التأكد التي تتسم بها بيئة المنظمات، كالتعقيد والتغيير المستمر (طعيمان، 2021).

وبالنظر إلى مجتمع الدراسة المتمثل في الشركات الملاحية البحرية اليمنية التي تؤدي دورًا مهمًا في الاقتصاد الوطني، والتي تتصف بالكثير من التغيرات والتقلبات المفاجئة في بيئتها الخارجية خاصة؛ وذلك لارتباط أنشطتها بتقديم خدمات استيراد وتصدير لشحن البضائع بحريًا، سواء قام به أفراد أو هيئة خاصة أو عامة لمختلف أنواع المنتجات التي يحتاجونها، ويتأثر بها جميع أفراد المجتمع؛ مما يجعل نجاح هذه الشركات عاملاً مؤثرًا سلبيًا أو إيجابيًا في التنمية الاقتصادية. ويقع على عاتق الشركات الملاحية للشحن البحري الدولي نقل ما يزيد عن (80%) من مجمل التجارة العالمية إلى جميع أنحاء العالم، فالشحن البحري هو أكثر السبل وأقلها كلفة لنقل البضائع على الصعيد العالمي؛ ذلك أنه يتيح خدمات يعتمد عليها، وتتصف بأنها منخفضة الكلفة للنقل بين البلدان، مما ييسر التجارة، ويساعد على نشر الرخاء بين الأمم والشعوب، ويمكن القول: إن العالم يعتمد على قطاع الشحن البحري الدولي المأمون والكفاء، الذي يعد عنصرًا أساسيًا لأي برنامج يهدف إلى النمو الاقتصادي (سكاي نيوز عربية، 2023).

وبناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على تأثير القيادة التحولية كأحد الأساليب القيادية الحديثة في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية اليمنية.

إدارة الأزمات:

مفهوم إدارة الأزمات:

يعد مفهوم إدارة الأزمات أحد المصطلحات المفاهيمية الغامضة؛ نظرا لكونه يجمع بين مصطلحين متعارضين ظاهريا، وهما: مصطلح الإدارة ومصطلح الأزمة، فمن ناحية، تتضمن الإدارة توقعا وتخطيطا واضحا وسليما، مع توفير التوجيه، والاستجابة للأزمة، والمساعدة في السيطرة عليها، ومن ناحية أخرى، فإن الأزمة استثنائية وفريدة من نوعها، ومن المستحيل، بدهاءة، تصميم خطط أو إجراءات وقواعد إدارية للتحكم بها (Ragies, 2018).

ولذلك اختلفت وجهات نظر الباحثين والكتاب الذين تناولوا تعريف مفهوم إدارة الأزمات، ويمكن عرض وجهات النظر المختلفة هذه وفق منظورها الزمني من خلال الجدول (1).

جدول (1): تعاريف إدارة الأزمات لبعض الباحثين والكتاب

م	المصدر	تعريف إدارة الأزمات
1	(Pearson & Clair, 1998, 3)	"إدارة الأزمات: هي محاولة منهجية من قبل أعضاء المنظمة مع أصحاب المصلحة الخارجيين؛ لتجنب الأزمات أو لإدارة الأزمات التي تحدث بشكل فعال".
2	(أبو قحف، 2002، 14)	"عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات التي تهدد بدرجة خطيرة بقاء التنظيم".
3	(Comfort, 2007, 189)	"القدرة على التعرف على درجة المخاطر الناشئة التي يتعرض لها المجتمع والتصرف بناء على تلك المعلومات".
4	(الفقيه، 2011، 35)	"الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات أو التعامل مع الأزمات عند وقوعها".
5	(أحمد، 2013، 32)	"عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثر فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل".
6	(المري، 2014، 73)	"هي معالجة الموقف أو الحدث والخروج منها بدون خسائر أو بأقل خسائر ممكنة، وذلك من خلال التنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق المعلومات المتوفرة، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وحشد الأجهزة بكافة إمكانياتها وخبراتها لمواجهة الأزمات التي يترتب عليها زعزعة الأمن والاستقرار، والخروج منها بأقل الخسائر".
7	(Canyon, 2020, 8)	"التدابير والمنهجيات المستخدمة للتعرف على أضرار الأزمة وتأثيراتها المتتالية والسيطرة عليها والحد منها".
8	(بورزان، 2021، 25)	"هي كافة الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة والتي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات، أو التعامل مع الأزمات والتقليل من أضرارها في حال وقوعها".
9	(محيري، 2024، 29)	"هي عملية تحديد وتنبؤ بالمخاطر المحتملة، ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر لمجابهتها، وتقليل خسائرها بأقصى درجة ممكنة، ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعية".

ومما سبق يمكن تعريف إدارة الأزمات، بأنها: قدرة الشركة على تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال الأزمة، وذلك بإدراك المخاطر والتهديدات المحتملة، واتخاذ الاستعدادات والأساليب اللازمة للوقاية منها وتحديد طبيعتها وتأثيرها المعنوي عند وقوعها واحتواء أضرارها ومعاودة النشاط وتقييم ما تم عمله والمرو به.

أبعاد إدارة الأزمات:

وتشمل إدارة الأزمات عدة أبعاد يجب أخذها في الاعتبار، وسيتم اعتماد نموذج الأبعاد الخمسة لبيرسون ومتروف لإدارة الأزمات، وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

البُعد الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

ذكر عبدالعزیز (2023) بأنه يتطلب في هذا البعد توجيه الاهتمام للإشارات التحذيرية التي ترسلها الأزمة قبل حدوثها بفترة طويلة نسبياً تنبئ عن قرب وقوع الأزمة.

ويقصد بإشارات الإنذار المبكر أنها: "عملية تقوم على رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث أزمة، إلا أنه يجب التفرقة بين الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع الأزمة وبعض الضوضاء الناتجة عن المشكلات اليومية بقطاع الأعمال" (بولحية وصوفان، 2017، 240).

كما ترسل الأزمة قبل حدوثها وبوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتتالية، وما لم يوجد الاهتمام والفاعلية الكافية بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، ويمكن تعريفها بأنها: "أدوات تعطي علامات مسبقاً لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة" (الجواري، 2016، 159)، وبذلك فإن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر يعد جزءاً مهماً من إدارة الأزمات، حيث يتعلق الأمر بالقدرة على التعرف على علامات أو إشارات تشير إلى وجود مشكلة أو أزمة قادمة، ما يمكن للجهات المعنية اتخاذ إجراءات مبكرة ومناسبة للتصدي لها.

البُعد الثاني: الاستعداد والوقاية:

يقصد بالاستعداد والوقاية بأنها: "التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو تقليل أثارها، ويجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختيار الدقيق والمستمر للعمليات وهياكل الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة" (الحفني، 2017، 18).

ونظراً للآثار السلبية والتدميرية الناجمة عن الأزمات فإنه من الضروري أن تقوم قيادة المنظمة بعمل برامج الاستعدادات والترتيبات اللازمة لمنع أو مواجهة الأزمات التي تتعرض لها، وعملية الاستعداد عبارة عن الأنشطة والمجهودات التي تهدف إلى تطوير القدرات العملية للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفعالية (عبدالعزیز، 2023).

إن الاستعداد والوقاية هما جزءان أساسيان من العناصر المهمة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات؛ ويعني الاستعداد القيام بالترتيبات والتجهيزات اللازمة لمواجهة أي أزمة محتملة قبل حدوثها، بما في ذلك وضع خطط الطوارئ وتنفيذ تدريبات وممارسات الاستجابة، أما الوقاية فتشمل اتخاذ التدابير والإجراءات المناسبة للوقاية من حدوث الأزمات أو لتقليل تأثيرها وتعزيز المرونة في التعامل معها.

البُعد الثالث: احتواء الأضرار والحد منها:

ويقصد باحتواء الأضرار والحد منها بأنها: "احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها بكفاءة وفعالية، وإدارة هذه المرحلة إلى حد كبير على الاستعداد والوقاية، ومن الضروري عزل الأزمة لمنعها من الانتشار" (الزكي، 2012، 54)، حيث إن احتواء الأضرار والحد منها يعد جزءاً ضرورياً في التعامل مع الأزمات، ويهدف الاحتواء إلى السيطرة على الأضرار المحتملة وتقليل تأثيرها على الأفراد والممتلكات والبيئة،

حيث تعد هذه المرحلة مهمة أساسية من مهام إدارة الأزمات التي تهدف في المقام الأول إلى تقليل الخسائر لأقصى حد ممكن، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة (عطية، 2015).

ومما سبق يمكن تعريف احتواء الأضرار والحد منها بأنها: قيام الشركات بتنفيذ مجموعة القرارات والسياسات والإجراءات المناسبة التي تم وضعها من قبل في مرحلة الاستعداد والوقاية للتعامل الصحيح والفعال لمواجهة الأزمات والحد من حجم أضرارها ومخاطرها.

البُعد الرابع: استعادة النشاط:

يقصد باستعادة النشاط بأنه: "العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري للمنظمة بغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله كما كان من قبل، وتتضمن استعادة الأصول المعنوية والملموسة التي فقدت" (ليتييم وبوظفان، 2019، 128). ويعرف أيضا بأنه: "المرحلة التي يتم فيها إعادة التوازن، وهو الجانب الذي يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعمًا ماليًا" (الحفني، 2017، 19)؛ أي أن المنظمات والمؤسسات تطبق القواعد والمبادئ الإدارية في علاج الأزمات، وتضع خطط الاستراتيجيات والإجراءات لمواجهة الأزمة بالوقاية منها قبل وقوعها وكيفية علاجها وإدارتها إذا ما وقعت، وتنفذ هذه المنظمات برامج قصيرة الأجل أو برامج طويلة الأجل؛ لكي تتمكن من استئناف نشاطها العادي بعد إدارة الأزمة، ويتضمن ذلك الخدمات والإجراءات الرئيسية الضرورية لأداء الحد الأدنى من النشاط، وأيضًا تخصيص وتحديد وحدات ومراكز معينة للقيام بالأنشطة والعمليات بداخلها (شعيب، 2014).

البُعد الخامس: التعلم:

إن المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث إن التعلم يعد أمرًا حيويًا، ولكنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للضغ (نصر، 2017)، حيث يحدث فيها بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة، وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل (محيري، 2024)؛ وقد عرف الجواربي (2016، 160) هذه المرحلة بأنها: المرحلة التي "تنصبُّ على استرجاع ودراسة وتحليل الأحداث واستخلاص الدروس المستفادة منها؛ سواء من تجربة المؤسسة أو من تجارب المؤسسات الأخرى، وكيفية تحسين القدرات المستقبلية".

القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية:

نظرا لكون القيادة التحويلية نمطا قياديا فإنها تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحويل المجموعات والأفراد، فقد تنوعت التعريفات للقيادة التحويلية بناء على اختلاف الفلسفات ووجهات النظر، ومع أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد وشامل لهذا المصطلح نظرا لحدوثه، ولكن كان هناك اتفاق للباحثين في المفهوم العام لهذا المصطلح الذي شمل جوانب متعددة، منها: التحفيز، والتشجيع، والمشاركة للأفراد المرؤوسين، وذلك من خلال خصائص يمتلكها القائد التحويلي؛ أهمها: الكاريزما، والإلهام، والتوجه نحو التغيير.

ونظرا لتعدد المفاهيم ستحاول هذه الدراسة عرض بعض التعريفات المستقاة من بعض الأدبيات والدراسات السابقة؛ بهدف الوصول إلى تعريف شامل للقيادة التحويلية، وذلك من خلال الجدول (2).

جدول (2)؛ تعريف القيادة التحويلية لبعض الكتاب والباحثين

م	المصدر	مفهوم القيادة التحويلية
1	(Bass & Avolio, 1994)	تفاعل مشترك بين القائد والمرؤوسين يركز على تحقيق التحولات الشخصية والتنظيمية من خلال الإلهام والتفاعل الإيجابي.
2	(Conger, 1999)	تتضمن إشراك الأفراد في تحقيق الرؤية المشتركة وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز.
3	(Bass & Riggio, 2005)	نوع من القيادة يركز على تغيير وجهات النظر الاجتماعية للرد والنظام الاجتماعي بأكمله إلى إصدارات أفضل؛ أي أن تأثير القائد التحويلي يركز في تغيير القيم والمعتقدات والثقافة المؤسسية، وبالتالي تحقيق التحول والتطور في المنظمة.
4	(الرقب، 2010، 16)	"عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير في قيم ودوافع المرؤوسين الحالية وتحويلها للصالح العام للمنظمة؛ وذلك من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي".
5	(فليون، 2018، 10)	"هي التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية، والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".
6	(Katz et al., 2018)	هي التي تتطلب إمكانات قيادية فردية استثنائية وتأثيراً إيجابياً على الآخرين؛ مما يؤدي إلى التحول الشخصي والجماعي.
7	(الكبودي، 2019، 45)	"هي تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة، وأهداف بعيدة المدى، وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية من خلال الاهتمام بهم، وتحقيق احتياجاتهم، والعمل في الوقت نفسه على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية".
8	(الحاج، 2020، 41)	"هي قدرة القائد على التأثير في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال كاريزما القائد واستنارته أفكار العاملين وإلهامهم ومراعاة اعتباراتهم الفردية".
9	(محبوبه، 2024، 10)	"هي القيادة التي شكلت أغلب أحداث التاريخ، وخلقت واقعا لم يكن موجودا، وبدلت حقائق بأخرى جديدة، ولهذا سميت بالتحويلية، لأنها حولت كل شي تعاملت معه، سواء كان أتباعا أو أهدافا أو أحداثا".

وبناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة التحويلية بأنها: قيام القائد في الشركات ببناء رؤية واضحة للمنظمة والتطلع للمستقبل؛ وذلك بعملية دفع العاملين وتنشيطهم عن طريق تعزيز المثل الأعلى والقيم الأخلاقية والسمو بالاهتمامات الشخصية لتحقيق ازدهار ومصحة الشركات.

أبعاد القيادة التحويلية:

بالاستناد إلى كتابات الباحثين وآراء الكتاب المتخصصين في مجال السلوك التنظيمي والقيادة التحويلية، فإن الأغلبية يتفقون مع نموذج Bass و Avolio (1994) بأن هناك أربعة أبعاد رئيسية، ويمكن توضيح كل بعد من هذه الأبعاد، على النحو الآتي:

• **البعد الأول: التأثير المثالي:**

يقصد بالتأثير المثالي بأنه:

ذلك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القائد كأنموذج للعطاء، ويتمثل جوهر القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين، حيث إن القائد التحويلي يتصرفون بطريقة تجعلهم قدوة لمرؤوسيه، ويتم احترامهم والثقة فيهم والإعجاب بهم، والمرؤوسون يحاوتون تقليد القائد الذين يظهرون أمامهم كما لو أنهم يملكون قدرات غير عادية، وأن لديهم القدرة على تخطي المخاطر، وينظر إليهم بأنهم يفعلون الأشياء الصحيحة، وأن لديهم أعلى المعايير الأخلاقية (عبدالعظيم وآخرون، 2020، 50).

أي أن التأثير المثالي يكون في التصرفات أو الفهم أو الانطباع أو الأخلاق، حيث يصح القائد قدوه ويحظى بإعجاب الأتباع واحترامهم وتقليدهم (أحمد، 2024).

البُعد الثاني: الحافز الإلهامي؛

يرى كل من Sosik و Jung (2011) بأن الحافز الإلهامي يتضمن الطاقة والمبادرة والمثابرة والرؤية التي تحرك الأتباع لتحقيق نتائج أداء تتجاوز التوقعات وتطور إمكاناتهم القيادية على طول الطريق، ويأتي هذا المستوى العالي من التحفيز من رسالة تعطي معنى لما يهدفون إلى تحقيقه. فهو يجعل عمل الأتباع مهما بالنسبة لهم؛ لأنهم يرون كيف يساهم عملهم في تحقيق الرؤية. ويرى طعيمان (2021، 44) بأنها:

قدره القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة؛ أي أن الحافز الإلهامي يهدف إلى تحفيز الموظفين وإشغال رغبتهم في التفوق وتحقيق النجاح، وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الفريق وتحقيق النتائج الممتازة.

البُعد الثالث: الاستثارة الفكرية؛

وتعرف بأنها تحفيز القادة التحويليين جهود أتباعهم ليكونوا مبتكرين ومبدعين من خلال التشكيك في الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة، ويتم تشجيع الإبداع، ولا يوجد انتقاد عام لأخطاء الأعضاء الفردية، ويتم التماس الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية للمشكلات من المتابعين الذين يتم تضمينهم في عملية معالجة المشكلات وإيجاد الحلول، ويتم تشجيع الأتباع على تجربة أساليب جديدة، ولا يتم انتقاد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القائد (Bass & Riggio, 2005)، حيث إن العمل على تعزيز روح الفريق والتشجيع والتحفيز للفريق يحفز القادة التحويليين على جهود أتباعهم؛ ليكونوا مبتكرين ومبدعين من خلال التشكيك في الافتراضات، وإعادة صياغة المشكلات، والتعامل مع المواقف القديمة بطرق جديدة (أحمد، 2024)؛ أي أن الاستثارة الفكرية تهدف إلى تعزيز قدرة الموظفين على التفكير النقدي والابتكار، وتحفيزهم للتحرك خارج حدود التقاليد والروتين والتحدي الذاتي لتحقيق أفكار جديدة ومبتكرة؛ ويتضمن ذلك توفير بيئة مشجعة ومحفزة، بحيث يشعرون بالحرية في التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحاتهم ومشاركة أفكارهم بلا قيود.

البُعد الرابع: الاهتمام الفردي؛

ويقصد بالاهتمام الفردي بأنه: "صفة تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماما خاصا باحتياجات التابعين، وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء" (حافظ وعباس، 2016، 61). ويشار إلى الاهتمام الفردي بأن يولي القادة التحويليون اهتماما خاصا باحتياجات كل فرد من أتباعه لتحقيق الإنجاز والنمو من خلال العمل كمدرّب أو مرشد؛ وذلك من خلال تطوير الأتباع والزملاء إلى مستويات أعلى من الإمكانيات على التوالي، وممارسة الاعتبار الفردي عندما يتم إنشاء فرص تعليمية جديدة جنبا إلى جنب مع المناخ الداعم، والتعرف على الفروق الفردية من حيث الاحتياجات والرغبات (Bass & Riggio, 2005).

ومن خلال الاهتمام الفردي تعمل القيادة التحويلية على بناء علاقة قوية مع الموظفين وتفهم احتياجاتهم وتطلعاتهم الفردية، وتقوم بتوفير الدعم والموجهات لكل فرد بحسب متطلباته وقدراته الفردية؛ مما يساهم في تعزيز رضا الموظفين ومشاركتهم الفعالة في العمل وتحقيق الأداء المتميز.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي دراسة حديثة، وبناء على ذلك فهذا عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي سبق أن تناولت موضوع الدراسة أو بعض من جوانبه:

أهم الدراسات التي تناولت المتغير التابع (إدارة الأزمات):

دراسة بن حمودة والأخنش (2024): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات وكيف تساهم في تجنب وتقليل من حدّة الأزمة داخل مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية في الجزائر، وتوصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر الذكاء الاقتصادي ومواجهة الأزمات التي تمر بالمؤسسة.

دراسة عايض والشامي (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك العاملة بأمانة العاصمة صنعاء، وتوصلت إلى وجود أثر دال إحصائياً للقيادة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الأزمات في البنوك محل الدراسة.

دراسة عصمي والجنابي (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القدرات الاستراتيجية لدى القيادات في تعزيز إدارة الأزمات في شركة مصافي الشمال/مصفى الصمود/في بيحي بمحافظة صلاح الدين في العراق، وتوصلت الدراسة إلى أن قدرات القيادة الاستراتيجية لها دور في تعزيز إدارة الأزمات.

دراسة معيلف والنعيري (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتصالات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات داخل مركز مصراته الطبي في ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاتصالات الإدارية وإدارة الأزمات في مركز مصراته الطبي.

دراسة Alblooshi et al. (2022): هدفت الدراسة إلى تحديد دور الوساطة في إدارة الأزمات بين القيادة واستمرارية الأعمال في مؤسسات القطاع العام في الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة لها تأثير مباشر كبير على استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات.

دراسة البياتي (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى استخدام أنماط السلوك القيادي وفق نظرية المسار - الهدف في مكتب محافظة بغداد للتعرف على قدرات قيادات محافظة بغداد في القضاء على الأزمات التي يواجهونها في عملهم، وبيان مستوى اهتمام المحافظة بمتغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك القيادة المتغير حضي بأهمية واهتمام كبيرين من قبل المستجيبين الذين شملهم الاستطلاع.

دراسة النابهي (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأزمات بالشركات التجارية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد نظم المعلومات الإدارية المتمثلة في: (قدره، وكفاءة، وجاهزية) نظم المعلومات الإدارية كمتغيرات مستقلة في إدارة الأزمات في مجموعة شركات هایل سعيد التجارية.

دراسة خبشة (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التمكين في إدارة الأزمات ومستوى تطبيق كل منهما بشركات صناعة الأدوية اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية جدا بين التمكين وإدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية اليمنية.

دراسة Wolbers et al. (2017): هدفت الدراسة إلى تقديم منظور التجزئة ليكون وسيلة فعالة للتنسيق في إدارة الأزمات لعدد من إدارات الطوارئ في هولندا، وتوصلت الدراسة إلى أن تأدية الممارسات التنسيقية للتعامل مع الغموض والانقطاع تؤدي إلى ظروف يمكن أن تصبح فيها التجزئة وسيلة فعالة للتنسيق.

أهم الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة التحويلية):

دراسة أحمد (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الحكومية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى توافر أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية بدرجة كبيرة وتوافر أبعادها أيضاً.

دراسة بلحاج (2024): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي بالمراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية في ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية ومستوى الإبداع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المراكز الصحية الخاصة قيد الدراسة.

دراسة Bagga et al. (2023): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير في قطاع تكنولوجيا المعلومات من مدينة دلهي بالهند، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير بإدارة التغيير.

دراسة العبيدي والطحان (2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيق نموذج القيادة التحويلية وتأثير هذا النموذج على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في قيادات جامعة الفرات الأوسط في العراق، وتحديد طبيعة علاقة الارتباط بين المتغيرين، والتأثير بينهما لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين، لاسيما بين بعد الاعتبارات الفردية والاستئثار الفكري مع أنواع العدالة التنظيمية كافة، وكذلك وجود علاقة تأثير قوية بينهما.

دراسة Kim et al. (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية والالتزام بالتغيير على جودة حياة الموظفي المطاعم خلال الأزمات في الولايات المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تزيد من الالتزام بالتغيير ونوعية الحياة العملية، علاوة على ذلك، فإن التزام الموظفين بالتغيير يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية ونوعية حياة العمل للموظفين.

دراسة Fareed et al. (2021): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء العاطفي والفكري وأسلوب القيادة التحويلية على نجاح المشاريع في القطاع العام في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن الجمع بين حاصل الذكاء ومكافئ الذكاء يسهم بشكل كبير في نجاح المشروع، علاوة على ذلك تؤثر القيادة التحويلية أيضاً بشكل كبير على نجاح مشاريع القطاع العام.

دراسة Shafi et al. (2020): هدفت الدراسة إلى التحقق في تأثير القيادة التحويلية في تحفيز إبداع الموظف مما يؤدي إلى الابتكار التنظيمي وتقييم الدور الوسيط للتحفيز الداخلي بين القيادة التحويلية وإبداع الموظف في شركات البرمجيات في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقق التأثير المثالي والتحفيز الفكري والدافع الملهم له تأثير كبير على الابتكار التنظيمي وإبداع الموظفين، ولكن لم يتم العثور على الاعتبار الفردي؛ ليكون مرتبطاً بشكل كبير بالابتكار التنظيمي وإبداع الموظفين.

دراسة القرني (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمينية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق القيادة التحويلية في الجامعات الأهلية اليمينية جيد.

دراسة خصاونة والشرابي (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في التنوع في الموارد البشرية في شركات الاتصالات في المملكة الأردنية الهاشمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وتنوع الموارد البشرية.

دراسة قايد (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في تحقيق مبادئ الحوكمة في تلك البنوك.

أهم الدراسات التي تناولت المتغيرين المستقل والتابع (القيادة التحويلية وإدارة الأزمات):

دراسة آل عزام وابن ظفره (2023): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد-19 في إمارة منطقة عسير بالملكة العربية السعودية، وتوصلت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات الصحية، حيث تساعد القادة على تحفيز وتشجيع الموظفين على التعاون والعمل الجماعي لمواجهة الأزمة.

دراسة عليي وطيباوي (2021): هدفت الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.

دراسة المهلاوي (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسات الصحية بالخرطوم وتحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي بين أبعاد القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمات.

دراسة باشا (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية، والتعرف على مستوى تطبيق نهج إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم في محافظة تعز اليمنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة وإدارة الأزمات.

دراسة ALBashabsheh و ALHumeisat (2020): هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة التحويلية على إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية.

دراسة جاسم (2019): هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة والأثر بين متغيرين رئيسيين، هما: القيادة الأكاديمية التحويلية والمتغير التابع إدارة الأزمات في جامعة تكريت بالعراق، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة التحويلية وإدارة الأزمات، وأن القيادة التحويلية تؤثر في إدارة الأزمات.

مشكلة الدراسة:

يؤدي قطاع الشحن البحري دوراً محورياً لنمو الاقتصاد في أي بلد من بلدان العالم، ويمثل الاقتصاد المتنوع هدفاً استراتيجياً للدول النامية بشكل عام، ويعرف القطاع البحري بمواجهته العديد من المخاطر والتحديات ومختلف أنواع الأزمات التي تؤدي إلى تهديد عمل الشركات الملاحية أو إيقافها مؤقتاً في أحيان أخرى، حيث تعرضت شركات الملاحة البحرية اليمنية في العقد الأخير - بحسب علم الباحثين - كون أحدهما يعمل في هذا المجال - لعدة أزمات نتيجة عدم الاستقرار في اليمن، وتفاقم الصراع المسلح في البلد منذ العام 2014م، والذي أثر بدوره سلباً في الأوضاع الأمنية، وأثر على العمليات البحرية، وتسبب في قيود شديدة على حركة الشحن البحري؛ مما أحدث تحديات كبيرة للشركات الملاحية اليمنية.

ومن بين الأزمات التي تعرضت لها الشركات الملاحية اليمنية، يمكن ذكر حالة ميناء الحديدة الذي يُعد واحداً من أهم الموانئ في اليمن. فقد تعرض هذا الميناء لحصار وتدمير مستمر للبنية التحتية البحرية، مما أثر سلباً على قدرة الشركات الملاحية اليمنية على تنفيذ عمليات الشحن والتجارة بفعالية.

وقد أدت تلك الأزمات إلى ارتفاع تكاليف التأمين والشحن بشكل كبير، حيث إن الاضطرابات الأمنية والمخاطر المرتبطة بالصراع تجعل شركات التأمين تفرض رسوماً عالية على الشحنات المتجهة إلى اليمن. لهذا تزيد الشركات الملاحية البحرية اليمنية من تكاليف الشحن؛ ويؤثر هذا سلباً في قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى ذلك تعتمد عمليات تشغيل السفن والناقلات على توفر الوقود بشكل مستمر، ولكن بسبب تداعيات الحرب والحصار نتج عنه نقص الوقود وصعوبة الحصول على السلع الأساسية؛ مما أدى إلى تعطيل عمليات الشحن والنقل البحري للشركات الملاحية البحرية اليمنية، ومن الأزمات التي تواجهها الشركات الملاحية أيضاً غرق السفن مثل حادثة غرق السفينة (TSS PEARL) في شهر أكتوبر 2022م.

وقد ذكر زيد (2022) بعضاً من أهم الأزمات التي تواجهها شركات النقل البحرية، ومن تلك الأزمات التي تم ذكرها؛ أزمة إغلاق مينائي الحديد و عدن، وحدوث أضرار للألات المتواجدة في المينائين، وغير ذلك من الأزمات التي تعددت أسبابها ومنها أزمة كورونا، والحرب الروسية الأوكرانية مؤخراً، كل هذه الأزمات أذرت بشكل مباشر على القطاع البحري، وبالتالي على الشركات الملاحية. ولعل من أسباب ذلك: غياب الاستراتيجية الشاملة لتنظيم هذا القطاع، خصوصاً في ظل ما تواجهه اليمن من تحديات كثيرة تتجاوز نطاق الأضرار المادية وتقييم القدرات، وبالنظر إلى أن اليمن يستورد (90%) من احتياجاته الغذائية والأساسية، وبالتالي يواجه أكثر من عشرين مليون شخص أزمة انعدام الأمن الغذائي، كما تسببت الإجراءات التي ترافقت بتفتيش دخول السفن إلى اليمن بمضاعفة أسعار الغذاء وما زالت في ارتفاع منذ عام 2015م، وقد أسهم العدوان والحرب على اليمن في ارتفاع تكاليف الشحن بشكل ملحوظ بسبب أقساط التأمين ضد مخاطر الحرب التي تفرض عليها.

مما سبق يتضح مدى حجم الأزمات التي يتعرض لها القطاع الملاحي البحري، ولواجهتها والتخفيف منها لا بد من وجود قيادات إدارية لتجاوزها والسيطرة عليها، ومن هذه القيادات القيادة التحويلية التي تعتبر من المدخل الحديثة للقيادة الإدارية، والتي تهتم بتطوير العاملين، وتحسين مستوياتهم، ورفع الوعي لديهم بضرورة التعاون على مواجهة الأزمات والسيطرة عليها (عليلي وطيباوي، 2021).

وللتخفيف من نتائج تلك الأزمات كان لزاماً على القائمين على هذه الموائى اتخاذ مجموعة من القرارات التي من شأنها التخفيف من الأضرار التي تحدث جراء تلك الأزمات، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية لأحد الباحثين، فقد لوحظ وجود ضعف في اتخاذ القرارات الحاسمة من قبل القيادات عند حدوث الأزمات وتأخرها في التواصل الفعال مع فرق العمل، وكذلك هناك تأخر في تحليل نتائج الأزمات وعدم استفادتها من الأزمات السابقة للتعلم؛ مما يزيد من ضعف القدرة التنافسية لتلك الشركات.

ومن هنا تظهر جليا الفجوة البحثية، التي تشير إلى ضرورة وجود قيادات إدارية تعمل على احتواء الأزمات المتكررة والمختلفة في القطاع البحري اليمني، كما أنه على وجه الخصوص لا توجد دراسة يمنية تناولت المتغيرين معا في إطار الشركات الملاحية بحسب علم الباحثين، وهذا يعني أن هناك فجوة إضافية للمشكلة، وفي ضوء ما تقدم ذكره يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
2. معرفة مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
3. تحديد أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.

أهمية الدراسة:

إن لهذه الدراسة أهميتها ويبرز ذلك من خلال الآتي:

1. أهمية متغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، إدارة الأزمات)؛ كون هذين المتغيرين لهما دور كبير في ضمان البقاء والاستمرار للشركات.
2. تقدم الدراسة تأصيلاً نظرياً وعلمياً لمفهوم القيادة التحويلية وإدارة الأزمات.
3. تشخيص واقع الشركات الملاحية في الجمهورية اليمنية من حيث مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى إدارة الأزمات فيها.

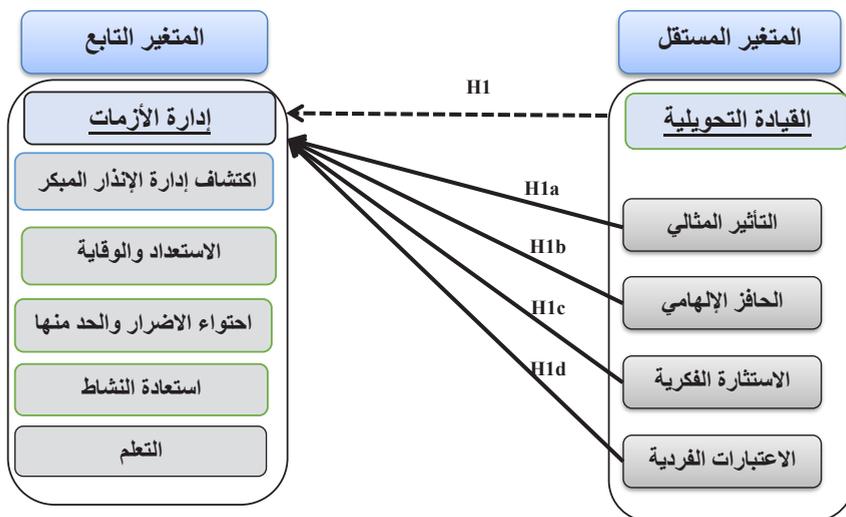
4. يمكن أن تساعد هذه الدراسة القيادات ومتخذي القرار في الشركات الملاحية البحرية اليمنية على اتخاذ مجموعة من القرارات التي من شأنها زيادة مستوى إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية، ورفع مستوى ممارسة القيادة التحويلية، وذلك في ضوء النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

5. تتناول الدراسة قطاعا مهما وحيويا على المستوى الوطني وهو قطاع الشركات الملاحية بالجمهورية اليمنية.

6. تمثل هذه الدراسة رافدا لإثراء المكتبة الإدارية اليمنية والعربية في مجال الإدارة.

نموذج الدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي لهذه الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى الاطلاع على عدد من النماذج المختلفة، وأيضا على مجموعة من الدراسات والأبحاث السابقة العربية والأجنبية منها، فلتحديد أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات، منها دراسة بن حمودة والأخنش (2024)، ودرسة البياتي (2021)، وباشا (2020)، والناهي (2019)، ودراسة AlHumeisat وAlBashabsheh (2020)، ولتحديد أبعاد المتغير المستقل تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات منها دراسة بلحاج (2024)، وآل عزام وابن ظفره (2023)، والعبيدي والطعان (2021)، وخصاونة والشرايري (2020)، وقايد (2019)، وكذلك دراسة Bagga et al. (2023)؛ وذلك بهدف الوصول إلى نموذج معرفي فرضي للدراسة، يعبر عن اتجاه الأثر بين متغيري الدراسة، وبناء على ذلك فقد توصلت الدراسة إلى النموذج المعرفي الافتراضي لها بصورته النهائية، وهو يتكون من متغيرين، هما: (إدارة الأزمات) ويمثل المتغير التابع، و(القيادة التحويلية) والذي يمثل المتغير المستقل للدراسة، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المتأني في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
- H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
- H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً كما يأتي:

- إدارة الأزمات: قدره الشركات الملاحية البحرية اليمنية على تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال الأزمة، وذلك بإدراك المخاطر والتحديات المحتملة واتخاذ الاستعدادات والأساليب اللازمة للوقاية منها، وتحديد طبيعتها وتأثيرها المعنوي عند وقوعها واحتواء أضرارها ومعاودة النشاط وتقييم ما تم عمله والمرو به.
- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: قيام الشركات الملاحية البحرية اليمنية برصد وتحليل العلامات والتحذير المسبق من احتمالية حدوث خلل ما، وذلك تمهيداً لاتخاذ القرارات المناسبة للتعامل الصحيح والفعال معها ومنع حدوثها بشكل كلي، أو على الأقل الحد من حجم أضرارها ومخاطرها.
- الاستعداد والوقاية: قيام الشركات الملاحية البحرية اليمنية بوضع مجموعة من القرارات والسياسات والإجراءات المناسبة استعداداً للتعامل الصحيح والفعال؛ لمواجهة ومنع ما قد يحدث من أزمات أو على الأقل الحد من حجم أضرارها ومخاطرها.
- احتواء الأضرار والحد منها: قيام الشركات الملاحية البحرية اليمنية بتنفيذ مجموعة القرارات والسياسات والإجراءات المناسبة التي تم وضعها من قبل في مرحلة الاستعداد والوقاية للتعامل الصحيح والفعال لمواجهة الأزمات والحد من حجم أضرارها ومخاطرها.
- استعادة النشاط: قيام الشركات الملاحية البحرية اليمنية بتهيئة وإعادة الأوضاع مثل ما كانت قبل حدوث الأزمة، وذلك من خلال معالجة الآثار التي حدثت أثناء الأزمة والرجوع إلى روتين عملهم الطبيعي.
- التعلم: عملية تقييم الشركات الملاحية البحرية اليمنية لما تم إنجازه في الماضي ومحاولة التعلم من الخبرات التي تم اكتسابها أثناء الأزمة؛ لتحسين خطط وإدارة الأزمات بشكل أفضل.
- القيادة التحويلية: قيام القادة في الشركات الملاحية البحرية اليمنية ببناء رؤية واضحة للمنظمة والتطلع للمستقبل، وذلك بعملية دفع العاملين وتنشيطهم عن طريق تعزيز المثل الأعلى والقيم الأخلاقية والسمو بالاهتمامات الشخصية لتحقيق ازدهار ومصحة الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
- التأثير المتأني: سمات وسلوكيات وتصرفات تتميز بأنها ذات طابع أخلاقي يمارسها القائد في الشركات الملاحية البحرية اليمنية، ما يجعله يحظى بإعجاب واحترام وتقدير وثقة مرؤوسيه، ويكون له تأثير كبير على الموظفين.
- الحافز الإلهامي: قدره تحفيز القائد في الشركات الملاحية البحرية اليمنية للموظفين لزيادة مستوى الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف الشركة.
- الاستثارة الفكرية: أسلوب تحفيز إبداعي ومميز من قبل القائد في الشركات الملاحية البحرية اليمنية لحل المشاكل ومختلف المواقف مع الموظفين؛ مما يؤدي إلى زياده الوعي العقلي والإدراك الذهني للموظفين تجاه العمل.

- الاعتبارات الفردية: إبداء القائد في الشركات الملاحية البحرية اليمنية الاهتمام بالموظفين من خلال معرفة أهدافهم ورغباتهم الشخصية وحاجاتهم للإنجاز والنمو المهني ومساعدتهم لتحقيقها.
- الشركات الملاحية: هي الشركات الملاحية البحرية اليمنية المرخص لها بالعمل من قبل الغرفة الملاحية في الجمهورية اليمنية.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تتمثل في أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات في الجمهورية اليمنية.
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على الشركات الملاحية البحرية اليمنية المرخص لها بالعمل من قبل الغرفة الملاحية في الجمهورية اليمنية.
- ◀ الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين الإداريين في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فهو الذي يصف الحالة ويكشف ويحدد الخصائص وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الشركات الملاحية البحرية اليمنية التي لديها العضوية في الغرفة الملاحية، حيث تم اعتماد مجتمع الدراسة من خلال تقرير الغرفة الملاحية اليمنية (2023)، والمعلومات التي تمّ جمعها من إدارات الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ عدد العاملين الإداريين (478)، موزعين على (6) شركات ملاحية من أصل (8) شركات، وقد تعذر الحصول على البيانات من شركتَيْن، هما: شركة البكاري للملاحة، وشركة البحر العربي للملاحة، والجدول (3) يوضح مجتمع الدراسة.

جدول (3): مجتمع الدراسة

م	اسم الشركة	الفرع	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)	النسبة %
1	شركة الحلال للملاحة	عدن - الحديد (HQ) - صنعا	90	18.83 %
2	شركة الشرق الأوسط للملاحة	عدن - الحديد (HQ) - صنعا - المكلا - تعز	254	53.14 %
3	شركة سبأ للملاحة	الحديد - عدن	11	2.3 %
4	شركة الحديد للملاحة	عدن - الحديد (HQ) - صنعا	58	12.13 %
5	شركة سبأ العالمية للملاحة	عدن - الحديد (HQ)	24	5.02 %
6	سبيد لاين لوجيستك	صنعا (HQ) - عدن - الحديد	41	8.58 %
7	شركة البكاري للملاحة	تعذر الحصول على البيانات منهم		
8	شركة البحر العربي للملاحة	تعذر الحصول على البيانات منهم		
		الإجمالي	478	100 %

المصدر: تقارير الغرفة الملاحية اليمنية (2023)، وإدارة الموارد البشرية في الشركات الملاحية البحرية.

عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على جدول حجم العينات لـ Morgan and Krejcie الذي أوردته العريقي والتشمي (2020)، والذي حدد حجم العينة المناسب لمجتمع ما، حيث إن عينة مفرده مكونة من (214) مفرده تكفي لتمثيل مجتمع مكون من (478) موظفا، كما هو الحال في هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة اختيار العينة العشوائية الطبقيّة غير النسبية، وهي العينة التي تستخدم عندما يكون الفرق بين حجم أكبر شريحة وأصغر شريحة في مجتمع الدراسة كبيرا جدا، ما يتطلب عدم تطبيق نظام النسبة حتى يكون تمثيل المجتمع سليما، شريطة بقاء حجم العينة الكلي كما هو، وقد تم اختيار أفراد عينة الدراسة من الإداريين العاملين في الشركات الملاحية البحرية اليمنية. والجدول (4) يوضح حجم العينة من مجتمع الدراسة.

جدول (4): حجم عينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)	حجم عينة الدراسة	النسبة من حجم العينة (%)
1	شركة الجلال للملاحة	90	45	21 %
2	شركة الشرق الأوسط للملاحة	254	72	33.6 %
3	شركة سبأ للملاحة	11	11	5.1 %
4	شركة الحديد للملاحة	58	35	16.4 %
5	شركة سبأ العالمية للملاحة	24	22	10.3 %
6	شركة سييد لاين	41	29	13.6 %
	الإجمالي	478	214	100 %

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل لهذه الدراسة في الشركة لأن متغيري الدراسة هو على مستوى الشركة.

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على وسيلة رئيسية في جمع البيانات، وهي الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي بالاستفادة من الدراسات السابقة التي درست متغيري النموذج مثل: (راسة المهلاوي (2020)، دراسة الرشيد (2018)، دراسة نجم (2018)، دراسة أبو عرابي (2018)، دراسة أسماعيل (2020)، دراسة حسن (2021)، دراسة الدوري (2017)، دراسة باشا (2020))، وتم اختبار الصدق الظاهري من قبل عشرة دكاترة في تخصص الإدارة والإحصاء الذين قاموا بتحكيم هذه الاستبانة، وتم تعديل الاستبانة في ضوء ملحوظاتهم، وأصبحت بشكلها النهائي تتكون من جزأين، كما يأتي:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات العامة المتمثلة في (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، والمستوى الإداري).
- الجزء الثاني: يتضمن فقرات متغيري الدراسة، بواقع (47) فقرة بدلا عن (58) فقرة قبل التحكيم. (26) فقرة للمتغير التابع، و(21) فقرة للمتغير المستقل.

كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل فقرة ومدى ارتباطها بالبعد الذي تنتمي إليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت درجات الصدق لل فقرات من (0.719**) كحد أدنى إلى (0.919**) كحد أعلى، كما تم قياس صدق الاتساق الداخلي على مستوى كل بعد ومدى ارتباطه بالمتغير الذي ينتمي إليه، وقد تبين أنه يوجد ارتباط بين درجة كل بعد مع الدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، حيث تراوحت درجات الصدق للأبعاد من (0.798) إلى (0.928)، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة كما هو موضح في الجدول (5).

جدول (5): الصدق البنائي لأبعاد متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة التحويلية	التأثير المثالي	0.798**	0.000
	الحافز الإلهامي	0.928**	0.000
	الاستثارة الفكرية	0.919**	0.000
	الاعتبارات الفردية	0.914**	0.000
	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0.902**	0.000
	الاستعداد والوقاية	0.923**	0.000
إدارة الأزمات	احتواء الأضرار والحد منها	0.861**	0.000
	استعادة النشاط	0.869**	0.000
	التعلم	0.913**	0.000

وقد تم قياس ثبات أداء الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ لقياس التجانس الداخلي للأداء وقد تراوحت درجة الثبات من (9.85%) إلى (93.9%) وهذا يعني أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للثبات مرتفعة، وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): نتائج (Cronbach's Alpha) لاختبار ثبات أبعاد متغيرات الدراسة

أبعاد المتغيرات	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
التأثير المثالي	5	85.9%
الحافز الإلهامي	5	90.5%
الاستثارة الفكرية	5	91.5%
الاعتبارات الفردية	6	93.8%
القيادة التحويلية	21	96.4%
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	5	93.2%
الاستعداد والوقاية	5	93.9%
احتواء الأضرار والحد منها	5	86.0%
استعادة النشاط	6	90.5%
التعلم	5	92.6%
إدارة الأزمات	26	93.7%

الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة المتمثلة في موظفي الإدارات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية، تم معالجة البيانات إحصائياً من خلال برنامج (SPSS)، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس الأهداف واختبار الفرضيات.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: تحليل نتائج مستوى ممارسة إدارة الأزمات:

لقياس الهدف الأول من أهداف الدراسة المتمثل في: التعرف على مستوى ممارسة إدارة الأزمات في الشركات الملاحية اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج ممارسة إدارة الأزمات بأبعادها المختلفة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	استعادة النشاط	3.793	0.783	75.9%	عال جداً
2	احتواء الأضرار والحد منها	3.785	0.779	75.7%	عال
3	التعلم	3.430	0.987	68.6%	عال
4	الاستعداد والوقاية	3.280	1.025	65.6%	متوسط
5	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3.244	1.032	64.9%	متوسط
	متوسط إدارة الأزمات	3.507	0.826	70.1%	عال

يتضح من الجدول (7) أن ممارسة إدارة الأزمات جاء بدرجة عالية، حيث كان المتوسط الحسابي لإدارة الأزمات (3.507)، والانحراف المعياري (0.826)، وبنسبة (70.1%)، وهذا يشير إلى وجود استعداد جيد للشركات للتعامل مع الأزمات واتخاذ إجراءات فعالة للتحكم فيها، حيث تبدو الشركات قادرة على التعامل مع الأزمات واستعادة النشاط بفاعلية عالية، كما يظهر أنها تولي اهتماماً بالحد من الأضرار واتخاذ التدابير الوقائية.

وبالنسبة للأبعاد فقد جاء بُعد استعادة النشاط في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.793)، وانحراف معياري (0.783)، وبنسبة (75.9%) وبدرجة عالية جداً، يليه احتواء الأضرار والحد منها جاء بمتوسط حسابي (3.785)، وانحراف معياري (0.779)، وبنسبة (75.7%)، وبدرجة عالية، ثم بُعد التعلم جاء بمتوسط حسابي (3.430)، وانحراف معياري (0.987)، وبنسبة (68.6%)، وبدرجة عالية، وجاء بُعد الاستعداد والوقاية بمتوسط حسابي (3.280)، وانحراف معياري (1.025)، وبنسبة (65.6%) وبدرجة متوسطة، وجاء بالمرتبة الأخيرة بُعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بمتوسط حسابي (3.244)، وانحراف معياري (1.032)، وبنسبة (64.9%)، ويشير ذلك إلى وجود تحسينات ضرورية في قدرة الشركات على اكتشاف العلامات المبكرة للأزمات والتصرف بفاعلية لمنع تفاقم الأزمات والاستفادة من النتائج المذكورة في التحليل.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة عايش والشمسي (2023) التي توصلت إلى مستوى عال بأدارة الأزمات في البنوك العاملة في إدارة العاصمة، ودراسة عليي وطيباوي (2021) التي توصلت إلى مستوى عال في إدارة الأزمات بمؤسسة مطاحن الحضاة بالمسيلة في الجزائر، وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باشا (2020) التي توصلت إلى مستوى منخفض في القيادة التحويلية بالشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم في محافظة تعز اليمنية.

ثانياً: تحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية:

لقياس الهدف الثاني من أهداف الدراسة المتمثل في التعرف على مستوى توفر القيادة التحويلية في الشركات الملاحة البحرية اليمنية، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): نتائج مستوى ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الممارسة
1	التأثير المثالي	3.936	0.752	78.7%	عال
2	الاستثارة الفكرية	3.598	0.950	72.0%	عال
3	الحافز الإلهامي	3.548	0.948	71.0%	عال
4	الاعتبارات الفردية	3.430	1.021	68.6%	عال
	متوسط القيادة التحويلية	3.628	0.821	72.6%	عال

يتضح من الجدول (8) أن توفر القيادة التحويلية في الشركات الملاحية البحرية اليمينية جاءت بدرجة عالية، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي (3.628)، والانحراف المعياري (0.821)، وبنسبة (72.6%)، وهذا يشير إلى أن الشركات الملاحية البحرية اليمينية تتمتع بتوفر قيادة تحويلية عالية؛ مما يعني أن القادة في هذه الشركات لديهم القدرة على تحليل التحديات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحويل الشركة وتعزيز أدائها وتحقيق الابتكارات اللازمة، وهذا يمكن أن يساعد الشركات في مواجهة التغيرات في صناعة الشحن البحري والتكيف مع المتطلبات الجديدة والتحديات البيئية والتنظيمية، وعلى الرغم من أن مستوى الممارسة بالنسبة للتقدير اللفظي جاء عالياً فإن جوانب النقص تمثل (27.4%)؛ أي أن هناك قصوراً في مستوى ممارسة القيادة التحويلية، ما يستدعي تحسينها في الشركات الملاحية البحرية اليمينية.

ويتضح من الجدول (8) أيضاً أن بعد التأثير المثالي جاء بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.936)، وانحراف معياري (0.752)، وبنسبة (78.7%)، وجاء بعد الاستتار الفكرية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.598)، وانحراف معياري (0.950)، ونسبة (72.0%) وبدرجة عالية، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الحافز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.548)، وانحراف معياري (0.948)، وبنسبة (71.0%)، وبدرجة عالية، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط حسابي (3.430)، وانحراف معياري (1.021)، وبنسبة (68.6%)، وبدرجة عالية.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باشا (2020) التي توصلت إلى مستوى منخفض في القيادة التحويلية في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد انعم، كما تختلف مع نتائج دراسة عليي وطيباوي (2021) التي توصلت إلى مستوى متوسط في القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة في الجزائر.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمينية". تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط؛ لمعرفة أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الارتباط R	الفرضية
0.000	19.966	0.831	0.000	398.631	0.683	0.826	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات.

يوضح الجدول (9) وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات للشركات محل الدراسة، حيث كان معامل الانحدار (0.831)، وكان معامل الارتباط ($R=0.826$)، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.683$)؛ ويعني ذلك أن المتغير المستقل (القيادة التحويلية) يفسر ما نسبته (68.3%) من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات)، وذلك عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يشير إلى أن (68.3%) من التباين في إدارة الأزمات في شركات الملاحة البحرية محل الدراسة هو ناتج عن القيادة التحويلية، وأن (31.7%) من التغير في إدارة الأزمات يعود إلى عوامل أخرى لم تشملها الدراسة، حيث يدل على أن القيادة التحويلية لها تأثير كبير ومعنوي على قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (β) أو درجة التأثير (0.831)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فعندما تكون الزيادة بدرجة واحدة في (القيادة التحويلية) قد تزيد القدرة على إدارة الأزمات بدرجة (0.831)، وهذا يعني أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً في تعزيز قدرة الشركة على التعامل مع الأزمات، ويؤكد هذا الأثر

قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (398.631)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يؤكد قبول الفرضية الأولى التي تنص على: "وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية"، وهذا يعني أن الدليل الإحصائي يدعم فكرة أن القيادة التحويلية لها تأثير ملموس ومهم في تحقيق نجاح إدارة الأزمات في هذه الشركات.

ويتضح من النتائج في الجدول (9) أيضا أن القيادة التحويلية تؤدي دورا مهما في نجاح إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية، حيث إن القيادة التحويلية تعزز قدرة الشركات على التعامل بفعالية مع الأزمات، وهذا يعد مصدر إلهام للقادة في هذه الشركات؛ مما يمكنهم من تطوير استراتيجيات قيادية تعزز قدرة الشركات على التكيف وإدارة الأزمات بنجاح.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باشا (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم، ونتائج دراسة ALBashabsheh وALHumeisat (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، ونتائج دراسة عليبي وطيباوي (2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ونتائج دراسة المهلاوي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في المستشفيات بالخرطوم، ونتائج دراسة جاسم (2019) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات بجامعة تكريت.

اختبار الفرضيات الفرعية:

للتحقق من صحة الفرضيات الفرعية ومعرفة مدى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد القيادة التحويلية معا في إدارة الأزمات في شركات الملاحة البحرية محل الدراسة، فقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات

البعد	MR	MR ²	F. Test	Sig.	Durbin-Watson	Beta	T.Test	Sig.
التأثير المثالي	0.843	0.710	111.567	0.000	1.739	0.2730	2.082	0.039
الحافز الإلهامي						0.031	0.454	0.650
الاستشارة الفكرية						0.397	6.991	0.000
الاعتبارات الفردية								

يتضح من الجدول (10) عدم وجود مشكلة للارتباط الذاتي تؤثر على صحة النتائج؛ لأن جميع القيم (Durbin-Watson Test) تقع ضمن المدى الملائم (1.5-2.5)، وبالنظر إلى مؤشرات النموذج فإن درجة معامل الارتباط المتعدد (MR) جاءت (0.843)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، أما معامل التحديد (MR²) فيتضح من خلاله أن كلا من (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي) معا تفسر ما نسبته (0.710) من التباين أو التغيرات في (إدارة الأزمات)؛ مما يشير إلى أن (71.0%) تقريبا من القدرة على إدارة الأزمات ناتج عن هذه الأبعاد، ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة (F) المحسوبة لمؤشرات ملائمة النموذج التي بلغت (111.567)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01)؛ الأمر الذي يعني أن (الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، والتأثير المثالي) لها أثر إيجابي في إدارة الأزمات عند تطبيق جميع أبعاد القيادة التحويلية معا ولكن بشكل متفاوت، ما عدا بُعد الحافز الإلهامي فليس له تأثير؛ لأن مستوى الدلالة جاء أكبر من (0.05)، وقد جاءت قيم معامل الانحدار أو درجة التأثير

لكل بعد بلغت على التوالي (0.120, 0.273, 0.397) - بافتراض تحييد بقية المتغيرات - الأمر الذي يعني أن كل زيادة في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية (الاعتبارات الفردية، الاستتار الفكرية، والتأثير المثالي) بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى زيادة مستوى إدارة الأزمات على التوالي بمقدار (39.7%، 27.3%، 12%).

كما نلاحظ من النتائج في الجدول (10) الآتي:

1. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، حيث جاء مستوى الدلالة أقل من (0.05) و(0.01)، وكان أثر البعد (التأثير المثالي) إيجابياً (طردياً) كلما زاد البعد، زادت القدرة على إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في الشركات الملاحة البحرية اليمنية"، وهذا يشير إلى أن وجود قائد مثالي يعزز القدرة على التعامل مع التحديات والأزمات وتحقيق النجاح في إدارتها في شركات الملاحة البحرية اليمنية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باشا (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم، ومع نتائج دراسة ALBashabsheh وALHumeisat (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، ونتائج دراسة عليي وطيباوي (2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ومع نتائج دراسة المهلاوي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي في إدارة الأزمات في المستشفيات بالخرطوم.

2. عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة؛ وذلك لأن مستوى الدلالة جاء (0.650) أكثر من المستوى المسموح (0.05)؛ ولهذا تم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة الأزمات في الشركات الملاحة البحرية اليمنية"، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة الأزمات في الشركات الملاحة البحرية اليمنية"، وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدة أسباب، منها: وجود قصور لدى الإدارة العليا في إعطاء اهتمام كافٍ لآراء ومشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات، مما يقيد تأثير الحافز الإلهامي، كذلك وجود نقص نسبي للمهارات اللازمة لإدارة الأزمات، فقد يفتقر الفريق إلى المعرفة والخبرة اللازمة للتعامل بفعالية مع الأزمات، بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر بعض العوامل الخارجية التي تكون خارج سيطرة الشركة على تأثير الحافز الإلهامي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، مثل دراسة باشا (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم، ومع نتائج دراسة ALHumeisat وALBashabsheh (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، ومع نتائج دراسة عليي وطيباوي (2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ومع نتائج دراسة المهلاوي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحافز الإلهامي في إدارة الأزمات في المستشفيات بالخرطوم.

3. أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للاستتار الفكرية في إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، حيث جاء مستوى الدلالة أقل من (0.05) و(0.01)، وكان أثر بُعد (الاستتار الفكرية) إيجابياً (طردياً)؛ كلما زاد البعد، زادت القدرة على إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة؛ ويعني ذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستتار الفكرية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحة البحرية اليمنية"؛ وقد يعزى ذلك إلى أن تشجيع وتعزيز الابتكار والإبداع لديه تأثير إيجابي وملحوس على قدرة الشركات على التكيف مع التحديات والتعامل مع الأزمات بفاعلية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باشا (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستتار الفكري في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم، ومع نتائج دراسة ALBashabsheh و ALHumeisat (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستتار الفكري في إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، ومع نتائج دراسة عليي وطيباوي (2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستتار الفكري في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ومع نتائج دراسة المهلاوي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاستتار الفكري في إدارة الأزمات في المستشفيات بالخرطوم.

4. أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، حيث جاء مستوى الدلالة أقل من (0.05) و(0.01)، وكان أثر بُعد (الاعتبارات الفردية) إيجابيا (طرديا)؛ كلما زاد البعد، زادت القدرة على إدارة الأزمات في الشركات محل الدراسة، ويعني ذلك قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية"، ويشير هذا إلى أن العوامل الفردية تؤدي دورا مهما في تحقيق نجاح إدارة الأزمات، وإلى أن القدرات والمهارات الفردية، بالإضافة إلى الخبرة والمعرفة الفردية، لها تأثير إيجابي وملحوس على قدرة الشركات على التعامل بفعالية مع الأزمات.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باشا (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم، ومع نتائج دراسة ALBashabsheh و ALHumeisat (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، ومع نتائج دراسة عليي وطيباوي (2021) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ومع نتائج دراسة المهلاوي (2020) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية في إدارة الأزمات في المستشفيات بالخرطوم.

الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة، يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات الآتية:

1. تولي الشركات الملاحية البحرية اليمنية اهتماما عاليا بإدارة الأزمات.
2. هناك اختلاف في مستوى ممارسة أبعاد إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
3. وجود تحديات في استعداد الشركات الملاحية البحرية اليمنية للأزمات قبل حدوثها بشكل فعال.
4. هناك جهود قوية من قيادة الشركات الملاحية البحرية اليمنية على الحفاظ على استمرارية العمل أثناء الأزمات والحد من الأضرار.
5. تحرص قيادة الشركات الملاحية البحرية على تلافي الأخطاء الماضية التي أدت إلى الأزمات.
6. تولي الشركات محل الدراسة اهتماما عاليا بممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة.
7. هناك اختلاف في ممارسة أبعاد القيادة التحويلية في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
8. تبين وجود تأثير كبير للقيادة التحويلية في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.
9. اتضح أن إدارة الأزمات لا تتأثر ببعد الحافز الإلهامي في الشركات الملاحية البحرية اليمنية.

التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
1. تعزيز المحافظة على المستوى المتحقق من إدارة الأزمات والعمل على تعزيز مستواه باستمرار.
 2. على الشركات محل الدراسة أن تعمل على إدارة الأزمات بفعالية، وتولي اهتماما بتحسينها، وذلك بالاستمرار في تطوير قدراتها وتعزيز استعدادها لمواجهة التحديات المستقبلية.
 3. عمل تحسينات في قدرة الشركات الملاحية اليمنية على اكتشاف الإشارات المبكرة للأزمات، من خلال تعزيز التحليل المؤشري لتحديد علامات ومؤشرات حدوث الأزمات بشكل أكثر دقة وفعالية.
 4. تطوير نظام معلومات قوي وموثوق يمكنه اكتشاف الأزمات قبل وقوعها، من خلال الاستثمار في التكنولوجيا؛ أي الاستثمار في تقنيات التحليل البياني، والذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة لتحليل البيانات المتوفرة، واكتشاف الأنماط والمؤشرات المبكرة للأزمات المحتملة.
 5. تعزيز استعداد الشركات محل الدراسة وتحسين مرونتها في هياكلها التنظيمية لتمكينها من التكيف مع التحديات المفاجئة، والتعامل بشكل فعال مع الأزمات في قطاع الملاحة البحرية في اليمن.
 6. ضرورة الاستعداد للأزمات من خلال تطوير وتنفيذ خطط استعداد شاملة، وتدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات، واتخاذ الإجراءات اللازمة.
 7. تحسين استعادة النشاط في إدارة الأزمات في الشركات الملاحية البحرية اليمنية، وذلك بتوفير دعم نفسي واجتماعي للموظفين، وتنظيم فعاليات وأنشطة تعزز الروح المعنوية والتعاون بين الفرق، وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في التعامل مع آثار الأزمات على الصعيد النفسي والمهني.
 8. تحتاج الشركات محل الدراسة إلى مزيد من التحسين في تحديث خطط وبرامج إدارة الأزمات؛ وذلك لضمان استعدادها للتعامل بفعالية مع أزمات مستقبلية، وتجنب تكرار الأخطاء التي حدثت في الماضي.
 9. المحافظة على المستوى المتحقق من القيادة التحويلية، والعمل على تعزيز مستواه باستمرار.
 10. تصميم نظام حوافز فعال يعتمد على معرفة احتياجات وتطلعات الموظفين.

الاسهام البحثي:

قام نجيب البشاري وبشرى الشهاري بوضع المقدمة، وبناء الخلفية النظرية، وصياغة المشكلة البحثية، وتحديد منهجية الدراسة، وقامت بشرى الشهاري بجمع البيانات، وقام كلا الباحثين بتحليل البيانات، وعرض النتائج، وتفسيرها، ومناقشتها، وصياغة الاستنتاجات والتوصيات، ومراجعة المسودة النهائية للدراسة.

المراجع:

- أبورمان، سامي (2016)، أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12(3)، 713-729.
- أبو عرابي، رأفت طارق غالب (2018). أثر القيادة التحويلية في بناء مفهوم المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى، *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 9(20)، 102-127.
- أبو قحف، عبد السلام (2002)، *الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات*، القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- أحمد، أخيارهم عبدالله (2013)، *التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا* [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].
- أحمد، عبدالناصر (2024)، مدى توافر ابعاد القيادة التحويلية في الجامعات السعودية - دراسة

استطلاعية لآراء القيادات القيادات الأكاديمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 20(1)، 478-450.

آل عزام، سعد بن ناصر، وابن ظفر، فايز عوض سعد (2023)، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد-19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 24(2)، 167-299.

إسماعيل، رضا مصيلحي أحمد (2020). تأثير القيم التنافسية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وفاعلية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفيات جامعة القاهرة، المجلة العربية للإدارة، 40(4)، 269-296.

باشا، هند علي محسن (2020)، القيادة التحويلية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية لمجموعة هائل سعيد أنعم [رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن].

بلحاج، إبراهيم (2024)، أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، 7(1)، 196-227.

بن حمودة، عائشة، والأختش، فاطنة (2024)، دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات: دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب الحزونية - غردية [رسالة ماجستير، جامعة غرداية، الجزائر].

بورزان، آية رياض العبدالقادر (2021)، إدارة الأزمات، دمشق، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

بولحية، الطيب، وصوفان، العيد (2017)، فعالية نظم الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية: الأزمة المالية العالمية 2007 نموذجاً - جامعة جيجل، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - العدد الاقتصادي، 33(2)، 239-274.

البياتي، محمد ثائر علي (2021)، السلوك القيادي وفق نظرية (المسار - الهدف) وتأثيره في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية في ديوان محافظة بغداد، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 18(75)، 234-254.

جاسم، أحمد عبدالكريم (2019)، أثر أبعاد القيادة التحويلية في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(47)، 149-168.

الجواري، ناهض فاضل زيدان (2016)، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الحاج، الحسن بن علي (2020)، القيادة التحويلية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية في محافظة إب [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].

حافظ، عبدالناصر علك، وعباس، حسين (2016)، الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة (ط1)، عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.

حسن، مروان صباح (2021). العصف الذهني وأثره في إدارة الأزمات في وزارة الكهرباء العراقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 63(63)، 283-300.

الحفني، سامح أحمد زكي (2017)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، 18(2)، 204-266.
خبشة، عبدالمجد (2019)، دور التمكين في إدارة الأزمات بمنظمات الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعات الأدوية اليمنية بأمانة العاصمة [رسالة ماجستير، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن].

- خصاونة، معن يوسف، والشرايري، معتصم عبدالله (2021)، أثر القيادة التحويلية في تنوع الموارد البشرية دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 29(1)، 164-194.
- الدوري، جمال محمد، والحيت، أحمد فتحي محمد (2017). أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الإسلامي الأردني، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (53)، 31-52.
- الرشدي، علي ضبيان شلال (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 33(71)، 3-39.
- الرقب، أحمد صادق محمد (2010)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة [رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين].
- الزكي، أحمد عبدالفتاح (2012)، درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء، *مجلة بحوث التربية النوعية*، (27)، 29-75.
- زيد، جمال درهم (2022)، المعوقات الداخلية والخارجية لنقل السلع إلى اليمن: الأسباب والحلول (حالة اليمن)، تعز، اليمن: مركز الدراسات والإعلام الاقتصادي. http://www.yemenief.org/Download_Center/document/doc_3083.pdf
- سكاي نيوز عربية. (2023)، صناعة الشحن البحري.. 3 شركات تسيطر على شريان الاقتصاد. استرجع من موقع سكاى نيوز عربية: <https://www.skynewsarabia.com/business/1597127>
- شعيب، محمد (2014)، إدارة المستشفيات - منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة، نظم المعلومات، نظم اقتصاديات الصحة، نظم الإدارة الموقفية (ج9)، القاهرة، مصر: دار النصر للجامعة.
- طعيمان، طعيمان جعبل (2021)، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات (ط1)، عمان، الأردن: شركة الآن ناشرون وموزعون.
- عايض، عبداللطيف، والشمسى، عبدالغيث (2023)، أثر القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية في البنوك العاملة بأمانة العاصمة، *مجلة الاداب*، 11(4)، 702-753.
- عبدالعزيز، محمد (2023)، الأزمات الإعلامية، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عبدالعظيم، ياسر، السيد، محمد، إمام، محمد، وعثمان، محمود (2020)، القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي (ط1)، القاهرة، مصر: دار ماستر للنشر والتوزيع.
- العبيدي، مسيون علي حسين، والطعان، حاتم (2021)، دور القيادة التحويلية في تحقيق العدالة التنظيمية: بحث ميداني في بعض الجامعات العراقية، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، 13(3)، 190-215.
- العريقي، منصور محمد إسماعيل، والنشمي، مراد محمد (2020)، طرق البحث في العلوم الإدارية، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- عصمي، عمار أحمد عبد، والجنابي، كفاح عباس محييد (2022)، دور قدرات القيادة الاستراتيجية في تعزيز إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات في شركة مصافي الشمال مصفى الصمود/بيجي، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 18(57)، 380-395.
- عطية، محمد محيي الدين محمد (2015)، الإدارة المدرسية الناجحة، عمان، الأردن: أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- علي، نادية، وطيباوي، أحمد (2021)، أثر القيادة التحويلية في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 14(1)، 251-266.

الغرفة الملاحية اليمنية. (2023)، *تقرير الغرفة الملاحية للعام 2023م*، الحديدة، الجمهورية اليمنية. الفقيه، عبدالله (2011)، *إدارة الأزمات (ط1)*، صنعاء، اليمن: دار الكتاب الجامعي. فليون، مراد (2018)، *القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين*، عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

قايد، ذكرى مقبل بشر (2019)، *القيادة التحويلية ودورها في تحقيق مبادئ الحوكمة في البنوك الإسلامية العاملة في اليمن* [رسالة ماجستير، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
القرني، ماجد (2020)، *دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية* [رسالة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن].

الجبودي، ماجد (2019)، *أثر القيادة التحويلية على الأداء المؤسسي: تطبيقاً على القطاع الصناعي اليمني 2007-2017م* [أطروحة دكتوراه، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية، الخرطوم، السودان].
ليتهم، ناجي، وبوظفان، ليلي (2019)، *القيادة وعلاقتها بفعالية إدارة الأزمات*، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، 9(18)، 121-150.

محبوبه، قصي (2024)، *القائد بين السياسة والسلطة والتفوق*، صراع المفاهيم والشخصيات في الأمم والدول والمؤسسات، بيروت، لبنان: دار الرافدين.
محيريقي، مبروكه (2024)، *إدارة الكوارث والأزمات - النظرية والتطبيق*، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

المري، حمد (2014)، *التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية 2008م-2012م* [أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان].

معيلف، محمد علي، والنعيري، عبد الحكيم رجب (2022)، *الاتصالات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على مركز مصراثة الطبي*، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، (20)، 1-24.

المهلوي، سعد عثمان أحمد (2020)، *القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا: دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم*، مجلة البحوث والدراسات التجارية، 4(2)، 94-112.

الناهي، طارق (2019)، *نظم المعلومات الإدارية ودورها في إدارة الأزمات بالشركات التجارية اليمنية: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات هايل سعيد التجارية* [رسالة ماجستير، جامعة العلوم الحديثة، صنعاء، اليمن].

نجم، حسين (2018)، *دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التربية العراقية*، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، (42)، 112-135.
نصر، إياد (2017)، *سيكولوجية إدارة الأزمات*، الشارقة، الإمارات: دار الخليج للنشر والتوزيع.

Alblooshi, M. A. J. A., Mohamed, A. M., & Yusr, M. M. (2023). Leadership, crisis management, and business continuity. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 112-128. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2023.4107>

ALHumeisat, E., & ALBashabsheh, S. (2020). The impact of transformational leadership on crisis management in the cellular communications sector in Jordan. *Modern Applied Science*, 14(12), 27-33. <https://doi.org/10.5539/mas.v14n12p27>

- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120-131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). New Jersey: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B. M & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Canyon, D. (2020). Definitions in crisis management and crisis leadership. *Security Nexus Research*, 21, 1-10.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67, 189-197. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x>
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0)
- Fareed, M. Z., Su, Q., & Awan, A. A. (2021). The effect of emotional intelligence, intellectual intelligence and transformational leadership on project success: An empirical study of public projects of Pakistan. *Project Leadership and Society*, 2, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100036>
- Fener, T., & Cevik, T. (2015). Leadership in crisis management: Separation of leadership and executive concepts. *Procedia Economics and Finance*, 26, 695-701. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00817-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00817-5)
- Katz, I., Eilam-Shamir, G., Kark, R., & Berson, Y. (Eds.). (2018). *Monographs in Leadership and Management: Vol. 9. Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (pp. 325-334). Leeds: Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-35712018000009010>
- Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership & commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality & Tourism Management*, 48, 322-330. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Ragies, I. (2018). *Crisis management and crisis leadership*. Athens, Greece: Erasmus.

- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166-176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
- Sosik, J. J., & Jung, D. (2011). *Full range leadership development: Pathways for people, profit and planet*. New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203843161>
- Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. *Organization Studies*, 39(11), 1521-1546. <https://doi.org/10.1177/0170840617717095>

Arabic References in Roman Scripts:

- Aaydh, Abdullatif, wal-Shamsi, Abdul-Magith (2023). Ather al-qiyada al-istratijiyya fi idarat al-azamat - Dirasah maydaniya fi al-bunuk al-'amila bi-Amanat al-'Asima. *Majallat al-Adab*, 11(4), 702-753.
- Abdul-Azim, Yasser, al-Sayyid, Muhammad, Imam, Muhammad, wa 'Uthman, Mahmoud (2020). *Al-qiyada al-tahwiliyya wa-dughut al-'amal fi al-majal al-riyadi* (Taba'a 1). Al-Qahira, Misr: Dar Master lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Abdul-Aziz, Muhammad (2023). *Al-azamat al-'ilamiyya*. 'Amman, al-Urdun: Dar al-Yazuri lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Abu Qahf, Abdu'l-Salam (2002). *Al-idara al-istratijiyya wa idarat al-azamat*. Cairo, Misr: Dar al-Jami'a al-Jadida.
- Abu Rumman, Sami (2016). Athar al-qiyada al-tahweeliyya fi al-isti'dad li-idarat al-azamat. *Al-Majalla al-Urduniyya fi Idarat al-'amal*, 12(3), 713-729.
- Ahmad, Abdul-Nasser (2024). Mada tawaffur ab'ad al-qiyada al-tahweeliyya fi al-jami'at al-Su'udiyya - Dirasah istitla'iyya li-arai al-qiyadat al-'akademiyya. *Majalat al-Ghury li al-'Uloom al-Iqti Sadiyya wa al-Idariyya*, 20(1), 450-478.
- Ahmad, Akhiyarhum Abdullah (2013). *Al-takhtit al-istratijiyy li-idarat al-azamat: Dirasah li-namudhaj azmat sharikat Toyota* [Risalat majjistir, Jamieat Muhamad Khaydar, Bisakrati, Al-Jazayir].
- Al-Ariqi, Mansour Muhammad Isma'il, wal-Nashmi, Murad Muhammad (2020). *Turuq al-bahth fi al-'uloom al-idariyya*. Sana'a, al-Yemen: Markaz al-Amin lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Azzam, Sa'd bin Nasser, wa Ibn Dhafra, Fayez 'Awad Sa'd (2023). Athar al-qiyada al-tahweeliyya 'ala idarat al-azma al-sehiyya fi dhil wabaa COVID-19 bit-ta **تطبيق** 'ala lmarat Mintaqat Asir. *Majalat Kulliyat al-Iqti Sad wa al-'Uloom al-Siyasiya*, 24(2), 167-299.

- Al-Biyati, Muhammad Tha'er Ali (2021). Al-Suluk al-qiyadi waqfa nazariyat (al-masaar – al-hadaf) wa ta'thirhu fi idarat al-azamat: Dirasah tahliyya fi Diwan Muhafazat Baghdad. *Majalat al-Mustansiriyya li al-Dirasat al-Arabiyya wa al-Duwaliiyyah*, 18(75), 234-254.
- Al-Faqih, Abdullah (2011). *Idarat al-azamat* (Taba'a 1). Sana'a, al-Yemen: Dar al-Kitab al-Jami'i.
- Al-Ghurfa al-Malahiyya al-Yameniyya. (2023). *Taqrir al-Ghurfa al-Malahiyya lil-'Am 2023*. Al-Hudaydah, Al-Jumhuriya al-Yameniyya.
- Al-Hafni, Samih Ahmad Zaki (2017). Idarat al-azamat. *Majalat al-Buḥuth al-Maliyyah wa al-Tijariyyah*, 18(2), 204-266.
- Al-Haj, Al-Hassan bin Ali (2020). *Al-Qiyada al-tahweeliyya wa atharha fi tahqiq al-tamayuz al-mu'assasi: Dirasah midaniyya fi al-jami'at al-yemeniyya al-ahliyyah fi Muhafazat Ibb* [Risalat majistir, Jami'at al-'Uloom wal-Tiknulujiya, Sana'a, al-Yemen].
- Alili, Nadia, wa Tibawi, Ahmad (2021). Ather al-qiyada al-tahwiliyya fi idarat al-azamat min wajhat nazar al-'amilin: Dirasah halat Mu'assasat Matahin al-Hadhna bil-Masila. *Majallat al-'Uloom al-Iqtisadiyya wal-Tasrir wal-'Uloom al-Tijariyya*, 14(1), 251-266.
- Al-Jawari, Nahid Fadl Zidan (2016). *Al-'alaqat al-'amma wa al-sura al-dihniyya*. Amman, Jordan: Dar Amjad li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Al-Kaboudi, Majid (2019). *Ather al-qiyada al-tahwiliyya 'ala al-ada' al-mu'assasi: Tabiqan 'ala al-qita' al-sina'i al-Yameni 2007-2017* [Utrohat dukturat, Jami'at al-Quran al-Karim wal-'Uloom al-Islamiyya, Al-Khartoum, Sudan].
- Al-Mahlawi, Sa'd 'Uthman Ahmad (2020). Al-qiyada al-tahwiliyya wa-musahamatuha fi Tafieel jarahil idarat al-azamat fi zill intishar waba' Coronavirus: Dirasah halat 'ayna min al-mustashfat bil-Khartoum. *Majallat al-Buḥuth wal-Dirasat al-Tijariyya*, 4(2), 94-112.
- Al-Mari, Hamad (2014). *Al-takhtit al-istratiji wa-dawrhu fi idarat al-azamat: Dirasah halat 'ayna min al-bunuk al-tijariyya al-Qatariyya 2008-2012* [Utrohat dukturat, Jami'at al-Sudan lil-'Uloom wal-Tiknulujiya, Al-Khartoum, Sudan].
- Al-Nabhi, Tariq (2019). *Nuthum al-ma'lumat al-idariyya wa-dawruha fi idarat al-azamat bil-sharikat al-tijariyya al-Yameniyya: Dirasah tatbiqiyya 'ala Majmu'at Sharikat Hayel Said al-Tijariyya* [Risalat majistir, Jami'at al-'Uloom al-Haditha, Sana'a, al-Yemen].
- Al-'Obeidi, Masyoun Ali Hussain, wal-Ta'an, Hatim (2021). Dawr al-qiyada al-tahwiliyya fi tahqiq al-'adala al-tanzimiyya: Bahth maydani fi ba'ad al-Jami'at al-'Iraqi. *Majallat Kulliyat al-Idara wal-Iqtisad lil-Dirasat al-Iqtisadiyya wal-Idariyya wal-Maliyya*, 13(3), 190-215.

- Al-Qurni, Majida (2020). *Dawr al-qiyada al-tahwiliyya fi tahqiq al-miyazat al-tanfusiyya fi al-jami'at al-ahliyyah al-Yamaniyya* [Risalat Majistir, Jami'at al-Andalus lil-'Uloom wal-Tiknulujia, al-Yemen].
- Al-Raqb, Ahmad Sadiq Muhammad (2010). *'Alaqa al-qiyada al-tahweeliyya bi-tamkeen al-'amilin fi al-jami'at al-Filastiniyya bi-Qita' Ghazza* [Risalat Majistir, Jamieat Al-'Azhar, Ghazza, Filastin].
- Al-Zaki, Ahmad Abdul-Fattah (2012). Darajat tawaffur 'anāsir idarat al-azamat bi-l-idara al-'amma li al-tarbiyya wa al-ta'lim bi-Muhafazat al-lhsa'. *Majalat Buḥuth al-Tarbiyya al-Naw'iyya*, 27, 29-75.
- Asmi, Ammar Ahmad Abd, wal-Janabi, Kifah Abbas Muhimid (2022). Dawr qudrat al-qiyada al-istratijiyya fi ta'ziy idarat al-azamat: Dirasah tahliliyyah li-ara' 'ayna min al-qiyadat fi Sharikat Masafi al-Shamal Masfa al-Sumud/Beji. *Majallat Takrit lil-'Uloom al-Idariyya wal-Iqtisadiyya*, 18(57), 395-380.
- Atiya, Muhammad Muhi al-Din Muhammad (2015). *Al-idara al-madrasiiyya al-najah*. 'Amman, al-Urdun: Amwaj lil-Taba'a wal-Nashr wa al-Tawzi'.
- Basha, Hind Ali Muhsin (2020). *Al-qiyada al-tahweeliyya wa atharha fi idarat al-azamat: Dirasah midaniyya fi al-sharikat al-sinaa'iyya li-majmu'at Ha'il Said An'am* [Risalat majistir, Al-'Akadimiat Al-Yameniah li-al-Dirasat al-Ulya, Sana'a, Al-Yamen].
- Bilhaj, Ibrahim (2024). Athar al-qiyada al-tahweeliyya fi al-ibda' al-tanzeemi: Dirasah midaniyya fi al-markaz al-sehiyya al-khassa bi-madinat al-Zawiya. *Majalat al-Dirasat al-Iqtisadiyya*, 7(1), 196-227.
- Bin Hamuda, Aisha, wa al-Akhansh, Fatna (2024). *Dawr al-dhaka' al-iqtisadi fi idarat al-azamat: Dirasah halat mu'assasat sina'at al-anabib al-halzuniya – Ghardaia* [Risalat majistir, Jamieat Ghardayat, Al-Jazayir].
- Bulhiyah, Al-Tayyib, wa Sufan, Al-'Id (2017). Fa'aliyat nizam al-inzhar al-mubakker fi al-tanabb'u bil-azamat al-maliyyah: al-azma al-maliyyah al-'alamiyya 2007 namudhajan - University of Jijel. *Majalat al-Huquq wa al-'Uloom al-Insaniyya - Al-'Adad al-Iqtisadi*, 33(2), 239-274.
- Burzan, Aya Riyad al-Abd al-Qadir (2021). *Idarat al-azamat*. Damascus, Syria: Al-Jami'a al-Iftiradiyya al-Suriyya.
- Falyun, Murad (2018). *Al-qiyada al-tahwiliyya wa-dawruha fi taqdir maharat al-muwazafin*. Amman, al-Urdun: Markaz al-Kitab al-Akademi.
- Hafiz, Abdul-Nasser 'Aliq, wa Abbas, Hussein (2016). *Al-anmaṭ al-qiyadiyya: Al-tariq li bina' al-meeza al-tanāfisiyya al-mustadama* (Taba'a 1). Amman, Jordan: Dar Ghidaya li al-Nashr wa al-Tawzi'.
- Jasim, Ahmad Abdul-Karim (2019). Athar ab'ad al-qiyada al-tahweeliyya fi idarat al-azamat: Dirasah istotla'iyya li-a'raj a'yina min al-qiyadat al-'akademiyya fi Jami'at Tikrit. *Majalat Tikrit li al-'Uloom al-Idariyya wa al-Iqtisadiyya*, 15(47), 149-168.

- Khasawna, Mu'in Yusuf, wa al-Sharayri, Mu'atassim Abdullah (2021). Athar al-qiyada al-tahweeliyya fi tanawwu' al-mawarid al-bashariyya: Dirasah tatbiqiyya fi sharikat al-ittisalat al-'amma fi al-Mamlakah al-Urduniyyah al-Hashimiyyah. *Majalat al-Jami'a al-Islamiyya li al-Dirasat al-Iqtisadiyya wa al-Idariyya*, 29(1), 164-194.
- Khubsha, Abdul-Majid (2019). *Dawr al-tamkeen fi idarat al-azamat bi-munazzamat al-a'mal: Dirasah tatbiqiyya 'ala sharikat sina'at al-adwiya al-yemeniyya bi-Amana al-'Asima* [Risalat majistir, Al-'Akadimiat Al-Yameniah li-al-Dirasat al-Ulya, Sana'a, Al-Yamen].
- Litim, Naji, wa Boutghiyah, Leila (2019). Al-qiyada wa 'alaqatuha bi-fa'alit idarat al-azamat. *Majallat al-Buhuth wal-Dirasat al-Insaniyya*, 9(18), 121-150.
- Mahbobah, Qusai (2024). *Al-qaid bayna al-siyasa wal-sulṭah wal-tafawuq, sira'a al-mafahim wal-shakhsiyyat fi al-ummam wal-duwal wal-mu'assasat*. Beirut, Lebanon: Dar al-Rafidain.
- Mu'aylif, Muhammad Ali, wal-Na'iri, Abdul-Hakim Rajab (2022). Al-ittisalat al-idariyya wa-'alaqatuha bi-idarat al-azamat: Dirasah tatbiqiyya 'ala Markaz Misratal al-Tibb. *Majallat Dirasat al-Insan wal-Mujtama'*, (20), 1-24.
- Muheyriq, Mabrukah (2024). *Idarat al-kawarīt wal-azamat – Al-Nazariyya wal-tatbiq*. Al-Qahira, Misr: Majmu'at al-Nil al-'Arabiyya.
- Nasr, Iyad (2017). *Saykholujiyat idarat al-azamat*. Al-Sharjah, al-Imarat: Dar al-Khaleej lil-Nashr wa al-Tawzi'.
- Qaid, Dhikra Muqbil Bashir (2019). *Al-qiyada al-tahwiliyya wa-dawruha fi tahqiq mabadi al-hawkamah fi al-bunuk al-Islamiyya al-'amila fi al-Yemen* [Risalat majistir, Jami'at al-'Uloom wal-Tiknulujiya, Sana'a, al-Yemen].
- Shu'ayb, Muhammad (2014). *Idarat al-mustashfayat - Manzour tatbiqi: Al-idara al-mu'asira, nuthum al-ma'lumat, nuthum iqtidiyat al-sihha, nuthum al-idara al-mawqifiya* (Taba'a 9). Al-Qahira, Misr: Dar al-Nasr lil-Jami'a.
- Sky News Arabia. (2023). *Sina'at al-shahn al-bahri.. 3 sharikat tusaytir 'ala sharyan al-iqtisad*. Istirja' min mawaqi' Sky News Arabia: <https://www.skynewsarabia.com/business/1597127>
- Ta'iman, Ta'iman Jab'il (2021). *Ather al-qiyada al-tahwiliyya 'ala idarat al-azamat* (Taba'a 1). 'Amman, al-Urdun: Sharikat al-An Nasherun wa-Mawzi'un.
- Zaid, Jamal Dirham (2022). *Al-mu'awwiqat al-dakhiliyya wa al-kharijiyya li naql al-sila' ila al-Yemen: Al-asbab wa al-hulul (Halat al-Yemen)*. Ta'izz, Yemen: Markaz al-Dirasat wa al-'I'lam al-Iqtisadi. http://www.yemenief.org/Download_Center/document/doc_3083.pdf