

القيادة التحويلية وانعكاسها في ادارة الازمات التسويقية*

دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري فنادق الخمس نجوم في مدينة دهوك

داليا روئيل داود و هوكر حسني حميد و فرهاد سالم جميل

قسم الادارة ، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان - العراق.

تاريخ الاستلام: 2023 تاريخ القبول: 2023 تاريخ النشر: 2023 <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.1261>

الملخص:

يهدف البحث الى تحديد دور القيادة التحويلية من خلال ابعادها (الاثر المثالي، الالهام ، التحفيز العقلي ، التمكين) على ادارة الازمات ولاسيما التسويقية منها وفق وجهة نظر مجموعة من المدراء في القطاع الفندقي ضمن نطاق محافظة دهوك، حيث اعتمد البحث على مجموعة من الافتراضات الرئيسية والفرعية والتي اختبرت على (55) فرداً مبحوثاً، جُمعت البيانات عبر استمارة الاستبانة التي أُعدت خصيصاً لتناسب مع المتغيرات البحثية بالاعتماد على الاساليب الاحصائية المتوفرة في برنامج (Spss.24) لتحليل علاقات الارتباط والاثر بين المتغيرات، وكانت المحصلة النهائية للبحث مجموعة من المقترحات اهمها ان يتوفر المزيد من الوعي للمدراء في التعامل مع الموظفين ووضع خطط شديدة الدقة في التعامل مع الازمات التسويقية
الكلمات الدالة: القيادة التحويلية، الازمة التسويقية.

المقدمة

المحور الاول: الاطار المنهجي للبحث

1. مشكلة البحث: تظهر الازمات التسويقية في الفكر الاداري كاحد اهم المؤثرات على حياة المنظمات وديمومتها في ضوء بيئة تتسم بالتشابك والاضطراب ، ويخص الباحثون بالذكر القطاع الفندقي محل الدراسة والذي يعد قطاعاً جوهرياً و اساسياً في محافظة ذات بعد سياحي واقتصادي مثل محافظة دهوك اذ يشمل العديد من العاملين ويواجه العديد من التحديات لكونه الاكثر تائراً بالمشاكل والمتغيرات السيسية والصحية والاجتماعية والامنية وقد تسبب له الازمات التسويقية ارباكاً مالم ترتكز فلسفة القائد الاداري فيها على الرؤية والتصرف ، والشخصية الاستثنائية القادرة على تحويل الازمة الى واقع اخر جديد غير تقليدي، في ضوء ماسبق ، يمكن صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

- ما مستوى تواجد ابعاد القيادة التحويلية لدى العينة المبحوثة؟

- هل هناك علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة التحويلية و ادارة الازمة التسويقية لدى العينة المبحوثة؟

- هل تؤثر ابعاد القيادة التحويلية في ادارة الازمة التسويقية ؟

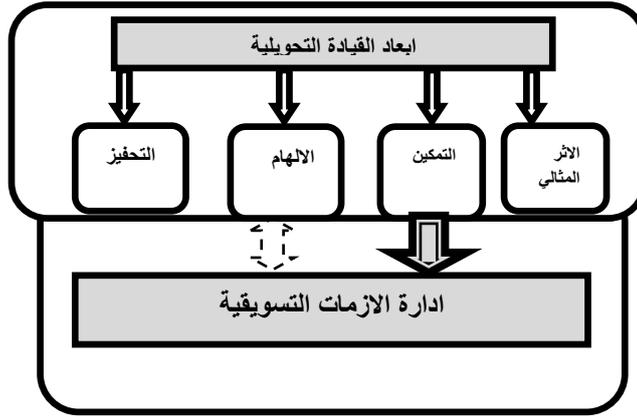
2. اهمية البحث: تتبلور اهمية البحث لكونه الاول على حدود علم الباحثين الذي تناول ابعاد القيادة التحويلية ودورها في معالجة الازمات التسويقية ضمن بيئة الفنادق، خصوصاً ان محافظة

اصبحت التطورات المتلاحقة والتي نتجت عن ثورة التكنولوجيا و العولمة والانتقال من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد الشبكي القائم على المعرفة والتنافس من اهم سمات عصرنا الحديث، كل هذا القى بظلاله على منظمات الاعمال التي باتت تحتاج الى الاستمرار والنمو والازدهار وسط حالة اللاتأكد التي تسود البيئة، بسبب تعدد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على نمو المنظمات من اوضاع سياسية و امنية واقتصادية غير مستقرة اصبح لزاماً عليها استيعاب اهمية القائد في تأصيل الازدهار والمواطنة والابداع ضمن المناخ التنظيمي ، يعد نمذ القيادة التحويلية من الانماط الحديثة في القيادة والتي تعد مدخلاً لفهم الازمات وتفسيرها و مواجهتها والقدرة التي يمتلكها القائد في احداث التأثير المطلوب لدى نفوس التابعين ، تناول البحث في المحور الاول الاطار المنهجي للبحث، اما المحور الثاني فاستعرض الابعاد الفكرية والمفاهيمية للقيادة التحويلية و الازمة التسويقية والمحور الثالث تضمن تحليل و تفسير نتائج البحث الميدانية، اما المحور الاخير فاخص بالاستنتاجات و المقترحات

* بحث مقدم الى المؤتمر الدولي الاول (الحكم الرشيد والتنمية) كلية الادارة الاقتصاد / جامعة زاخو 2-3 / 11/ 2022

ب. التعرف على مستوى توفر ابعاد القيادة التحويلية و ادارة الازمات التسويقية لدى العينة المبحوثة.
 ت. تقديم مجموعة من المقترحات في ضوء ما توصل اليه البحث والتي قد تساعد الهيئات والمنظمات العاملة في القطاع .
 4. الانموذج الافتراضي للبحث : يستند الانموذج على التساؤلات المثارة من اجل تحقيق اهداف البحث حيث يشير للعلاقات بين ابعاد متغيري البحث ، والشكل (1) يوضح ذلك

دهوك هي مدينة سياحية و قطاع الفنادق قطاع حيوي فيها ويوفر فرص عمل لالاف العاملين و لكون البحث ايضاً محاولة لاغناء المكتبة العربية بموضوع جوهري وذات اهمية لا يستهان بها قد يعد منطلقاً لدراسات مستقبلية .
 3. اهداف البحث: اولوية البحث تنصب في تحديد دور وابعاد القيادة التحويلية في الازمات التسويقية لدى العينة المبحوثة ، فضلاً عن سعيه لتحقيق عدة اهداف تتمحور حول الاتي :
 أ. تقديم اطار مفاهيمي للقيادة التحويلية و ادارة الازمات التسويقية من منظور العديد من الدراسات المتخصصة.



الشكل (1)

الانموذج الافتراضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

علاقة التأثير

علاقة الارتباط



الحدود الزمانية : استغرق البحث لاستكمال جوانبه النظرية والتطبيقية فترة زمنية تمتد من 1-2-2022 الى 3-7-2022

الحدود البشرية : المدراء في مجموعة من فنادق الخمس نجوم ضمن نطاق مدينة دهوك
 الحدود المكانية : فنادق الخمس نجوم المتواجدة ضمن نطاق مدينة دهوك

7. اساليب التحليل الاحصائي : لغرض التحليل الاحصائي واختبار وتحليل فرضيات البحث والتأكد من صحتها و ايجاد العلاقة بين متغيريه التابع و المستقل، تم الاعتماد على العديد من الاساليب الاحصائية المتمثلة باستخدام مقاييس وصفية مثل التكرارات و الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط بالاضافة للنسب المئوية.

8. اسلوب جمع البيانات :

5. فرضية البحث : وفق الانموذج الافتراضي وبناءً على ما يتطلبه البحث لتفسير العلاقة بين المتغيرات فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات الاتية :

الفرضية الرئيسة الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية (الاثر المثالي ، التمكين ، الالهام ، التحفيز العقلي) ومجموعةً و بين ادارة الازمات التسويقية
 الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لابعاد القيادة التحويلية(الاثر المثالي ، التمكين ، الالهام ، التحفيز العقلي)مجموعةً في ادارة الازمات التسويقية.

6. حدود البحث : وتمثلت هذه الحدود بالاتي:

الحدود الموضوعية : وتشمل المتغيرات الرئيسة للبحث وكالاتي: المتغير المستقل المتمثل بالقيادة التحويلية وابعادها المتكونة من : (الاثر المثالي ، التمكين ، الالهام ، التحفيز العقلي) والمتغير التابع المتمثل بادارة الازمات التسويقية .

أ. مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث بفنادق الخمس نجوم في مدينة دهوك تم اعتمادها وفق موقع (<http://duhokprovince.com>) (السياحي ، إذ قام الباحثون بتوزيع استمارات الاستبيان على افراد العينة والتي تكونت من مجموعة من المدراء والموظفين الاداريين ذوي العلاقة بالانشطة التسويقية والتعاملات اليومية مع الزبائن بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (55) من اصل (62) استمارة، بلغت نسبة الاستجابة (88.7%).

ب. وصف الافراد المبحوثين : في ما ياتي وصف لخصائص المبحوثين وبحسب البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة والتي وزعت على افراد العينة ووفق مايشير اليه الجدول (1):

أ. الجانب النظري: اعتمد الباحثون على المصادر العربية والاجنبية من بحوث ودرويات وكتب فضلاً عن الانترنت

ب. الجانب العملي: تم تصميم استمارة الاستبانة لكي تتوافق مع اهداف البحث و فرضياته وفق مقياس ليكرت الثلاثي: (وافق ، محايد ، غير موافق) وتكونت الاستمارة من الاقسام التالية :

القسم الاول: معلومات تعريفية عن افراد العينة وتضمنت اسئلة عن الجنس ومدة الخدمة و التحصيل الدراسي

القسم الثاني : محور القيادة التحويلية واشتمل على اربع ابعاد بمعدل ثلاث اسئلة لكل بُعد

القسم الثالث: محور ادارة الازمات التسويقية وتكوّن من (9) اسئلة

9. عينة البحث و مجتمعه:

الجدول (1) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الصفات الفردية

الخصائص		الفئات والنسب	
الجنس	الذكور		المجموع
		96.4	3.6
مدة الخدمة	أقل من خمس سنوات	أكثر من إحدى عشر سنة	المجموع
	18.2	47.3	100
التحصيل الدراسي	شهادة الاعدادية	البكالوريوس	المجموع
	14.5	60.0	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24)

-التحصيل الدراسي : النسبة الاعلى بلغت (60.0%) من المدراء حاملي شهادة البكالوريوس وهي نسبة لا بأس بها اذا ما قورنت بنسب مدة الخدمة المذكورة اعلاه ، إذ تشير الى الخبرة الاكاديمية التي قد تساعد المدراء في مواكبة المتغيرات الحديثة في نطاق عملهم ، اما نسبة (25.5%) فكانت للمبحوثين الذين لديهم شهادات عليا ويبدل هذا على استيعاب المبحوثين لاهمية التفوق الاكاديمي في مجال عملهم ، اما الذين كانوا يملكون شهادة الاعدادية ضمن العينة المبحوثة لم تتجاوز نسبتهم (14.5%) وهي نسبة لا بأس بها، وفق الجدول (1)

المحور الثاني: الاطار النظري و المفاهيمي

القيادة التحويلية

1. مفهوم القيادة التحويلية: تعد القيادة (Leadership) من المفاهيم السلوكية و الادارية التي حازت على اهمية عظيمة في الفكر الاداري إذ تم تعريفها بانها فن التأثير على الافراد

-الجنس : اغلب المبحوثين من الذكور إذ بلغت نسبتهم (96.4%) بينما كانت نسبة الاناث (3.6%) وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما مقارنةً مع نسبة الاناث العاملين ضمن نفس القطاع ، وذلك بسبب العادات و التقاليد في المحافظة و التي تفضل عمل الذكور في هذه القطاعات عوضاً عن الاناث وذلك حسب ما اشار اليه الجدول (1).

-مدة الخدمة : وفق معطيات الجدول (1) بلغت اعلى نسبة (47.3%) وهي للافراد المبحوثين الذين وصلت مدة خدمتهم لفترة تزيد عن احدى عشر سنة وهي نسبة جيدة إذ تدل على الخبرة و الممارسة العملية نظراً للمدة الطويلة لهم في الوظيفة، بينما نسبة (34.5%) انحصرت مدة خدمتهم بين ستة سنوات و العشرة وهي دلالة جيدة تؤثر ايجاباً على دورهم القيادي و الاداري ، اما النسبة الاقل (18.2%) فكانت من نصيب الفئة التي كانت مدة خدمتهم اقل من خمس سنوات ، وهي نسب ذات دلالة لا يستهان بها خصوصاً في قطاع حيوي و متجدد .

-التكيف: يضع القائد التحويلي رؤية مستقبلية تعكس ما تريد وتطمح المنظمة لتحقيقه عبر التأثير في المرؤوسين ليتلائموا مع هذه الرؤية ويحققوها بتعاون بنّاء .

-التدريب المستمر: توفير كافة المهارات للموظفين كي يكونوا جاهزين للتعامل مع ظروف ومتطلبات الزبائن والتكيف مع كل وضع جديد .
-فرق العمل: القدرة على تشكيل فرق العمل بحيث تمثل كل التخصصات ضمن المنظمة بالإضافة لتوفير المهارات لانجاح الفريق .
وبحسب دراسة (فوزي، 2022: 88-89) فان القائد التحويلي يجب ان يقوم بالاتي :

أ.القدرة على التعامل مع كل الظروف الطارئة بثبات واتزان وتحويل هذا الوضع الى فرصة جديدة
ب.العقلانية والشجاعة والكاريزما التي لايمكن الا ان تترك التأثير الايجابي المطلوب

ت.ان يمتلك الحضور الجذاب والنضج في التعامل ضمن الاطر الادارية

3.ابعاد القيادة التحويلية: وتمثلت هذه الابعاد بما يلي :

1.الاثار المثالي : السمات الكاريزمية للقائد التحويلي تجعله محط ثقة الموظفين و اعجابهم فهو يملك رؤية واقعية وواضحة ومهارات اتصال واستعداد كامل لكل ما قد ينبثق من البيئة الخارجية ، فهو يضع احتياجات العاملين قبل احتياجاته وليس من قبيل المبالغة انه مستعد للتضحية بنفسه لصالح الموظفين ملتزماً بالمعايير الاخلاقية و السلوكية ، هذا التأثير الايجابي على الموظفين يؤدي الى الاحترام العميق للقائد بحيث يقتدون به ويستجيبون لتوجيهاته (كعواش و يعيش ، 2020 : 403)

ب.التمكين : احد السلوكيات الاساسية للقائد التحويلي وفكرتها ان يتم منح حرية اتخاذ القرار وفق ضوابط واوامر معينة لكي يتمكنوا من الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن ومشكلات العمل،التمكين توجه اداري يقوم على مفهوم جوهرى يناقض القيادة التقليدية التي تعتمد على التوجيه فقط بل يركز على كيفية تحويل رؤية المنظمة لحقيقة واقعة أي خلق مناخ من الثقة بين القائد والتابعين بحيث تتحول الرؤية بانسيابية وكفاءة الى حقيقة عبر موظفين مؤهلين ومدربين ومستعدين (حمد ، 2015 : 14) ويترتب على عملية التمكين تحقيق عدة متطلبات ،وهي : (Murphy,2005:13)

-خلق الوعي العالي باهمية القيم و المبادئ التنظيمية .

-التركيز على الرؤية الكلية للمنظمة عوضاً عن الانغماس بالمشاكل اليومية والاختناقات الصغيرة.

-التدريب المستمر المتناسق مع تحديات بيئة الاعمال وثقافة المنظمة .
ت.الالهام: القائد التحويلي يلهم متابعيه، ييبث فيهم روح التحدي في العمل البنّاء ويضع توقعات عالية للاداء ويدفعهم للنضال من اجل تحقيق هذه

وتحفيزهم و توجيههم نحو تحقيق الهدف (المشهداني و الزبيدي ، 2020 : 221) ورغم تعدد و توفر المداخل والاتجاهات التي تناولت القيادة بكل تصنيفاتها الا ان القيادة التحويلية (Transformational Leadership) تحديداً ظهرت على يد (Burns) عام 1978 وذلك للتمييز بين القيادة التي تقوم على تحفيز التابعين استجابةً لتحديات المنظمات سواء تحديات حاالية او مستقبلية التي قد تواجهها والتي تحتاج الى مدخل قيادي متميز (محمد ، 2012 : 117) عُرفت ايضاً بانها قدرة القائد على اىصال رؤية واهداف المنظمة للعاملين و تشجيعهم على تحقيقها في ظل بيئة اعمال تتميز بالتنافس و العولمة التي تلقي بظلالها على كل المنظمات باختلاف احجامها والقطاع الذي تعمل فيه (العطوي و الكعبي ، 2019 : 22) اذ تعد مفهومأ ادارياً وسلوكياً حديثاً يقوم على اساس العملية التي من خلالها يسعى القائد والتابعين للنهوض ببعضهم البعض لتحقيق الهدف المخطط له عبر مستويات عالية من الاداء أي ان يحول كلا الطرفين نفسهما ليتلائما مع متطلبات المستقبل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه(العاني ، 2013 : 320) هي ذلك النمط القيادي الذي تخطى النظرة التقليدية نحو الحوافز مقابل الاداء وتعمل على تطوير واستخراج ذلك الابداع الكامن لدى المرؤوسين والذي قد يعيقه الخوف والخجل وعدم الثقة (: 2002, conger 47)انها القيادة القائمة على توجيه قناعات التابعين نحو الاهداف العليا اذ هي تربية الضمير الانساني ليكون قدوة لغيره والقائد نفسه يكون قدوة عبر شخصية استثنائية ترى الازمات مجرد فرص جديدة يمكن استغلالها وليس عقبة توقف اهداف وتطلعات منظمة الاعمال(عباس و حيدر ، 2015 : 418)هي القيادة التي تضع نصب عينها العلاقة المشتركة القائمة على الثقة بين القائد والتابعين في معرفة الدوافع التي تحركهم والقدرة على تحسين الاداء عبر التركيز على الموظف نفسه (leo,2010:5386)

2.وظائف القيادة التحويلية : يؤدي القائد التحويلي مجموعة من الانشطة و الوظائف حيث اتفق كل من (الغامدي، 2012 : 39) و(حسين&سعيد، 2016 : 464) بانها :

-ادارة المنافسة :ادارة كل العمليات الخاصة بانشطة المنظمة واستخدام كل تلك المعلومات لزيادة التنافس الايجابي بين الموظفين ، تحفيزهم لتحقيق رؤية المنظمة .

-ادارة التعقيد: التعامل مع اكثر من متغير واحد مؤثر في سير العمل وفي فترات زمنية تتسم بالسرعة و التعقيد بغض النظر عن الغموض والقدرة على التركيز على تحقيق الهدف المخطط له .

السوق و المنافسين ضمنه،اذ هي حادثة تهدد الانشطة التسويقية و تسبب بركودها وعدم جودتها وعرف العديد من الباحثين الازمة التسويقية (marketing crises) بانها احداث و تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات دون ان يكون للمنظمة اليد في حدوثها ولا بد التعامل معها بحكمة وباقل خسائر ممكنة (نعمة و علي ، 2022 : 285)

ادارة الازمات التسويقية عملية ادارية و تنظيمية تسعى المنظمة عبرها للسيطرة على الازمات المضرة ومحاولة تقليل اثارها على المنظمات (المرابطي ، 2016 : 9) او يمكن وصفها بالممارسات والخطط التي تُنظم قبل و بعد أي ازمة في ما يخص الترويج او طرق ممارسة المنظمة لعمالها في سوق الاعمال فحدوث الازمة لايعني ان تقف المنظمة عاجزة امامها بل ان تضع كافة البرامج و السياسات التي تمكنها من رؤية الفرصة ضمن كل ازمة (عبدالحميد ، 2010 : 193) اوائل الدراسات التي تناولت مجال ادارة الازمات كانت عام 1944 حينما درس الباحث الاكاديمي (lindman) فكرة الازمة وكيفية حدوثها وتأثيراتها اثر حريق هائل في مدينة بوسطن الامريكية وأستخدم المصطلح في العلوم الاقتصادية والادارية ليقصد به جميع الاحداث والظروف الطارئة التي تحمل تهديداً مستمرة (علي،2016: 709)

ادارة الازمة التسويقية يُقصد بها مجموعة من الاطر المفاهيمية الاتية :

(لخضاري،2007: 107)

أ.التنبؤ بنوع وحجم وتأثيرات الازمة التسويقية والظروف المحيطة بها

ب.تحديد فريق العمل من اجل مواجهة الازمة

ت.توفير القيادة الفعالة من اجل توجيه العاملين

ث.تحديد نوع وماهية الانشطة المطلوبة لتحجيم انعكاسات الازمات التسويقية

ج.تحديد مجموعة ارشادات ذات بُد استراتيجي

2. اسباب نشوء الازمات التسويقية : يمكن توضيح هذه الاسباب على النحو التالي : (عياد ، 2015 : 19-18)

أ. سوء الفهم : بسبب نقص المعلومات او التسرع في اصدار الاحكام قبل تبين الحقيقة

ب.سوء الادراك : أي سوء تقدير في وضع المنظمة قبل و اثناء اوبعد الازمة يؤدي الى تفاقمها اكثر

ت.العشوائية : عد استخدام التخطيط العلمي في التعامل مع الازمات او مع أي وضع غير طبيعي داخل المنظمة قد يهدد وجود المنظمة باكملة مستقبلاً

ث.الحالات الخارجة عن السيطرة : مثل الاوبئة او الزلازل والبراكين او اية احداث سياسية واقتصادية او امنية او اجتماعية تؤثر على اداء و طريقة عمل المنظمة

التوقعات وهذا عبر العلاقة القوية بين القائد و تابعيه، الالهام يجعلهم يفكرون بالمستقبل بمسؤولية (الرقب، 2017 : 140-117) وهذا الالهام يتحقق عبر الاتي : (shafi et al,2019:2)

-ان يضع القائد على عاتقه مسؤولية التغيير

-ان يمتلك رؤية للمستقبل

-الاستقامة الاخلاقية و الكاريزما العالية

-الثقة العالية بالتابعين

-تحمل المخاطرة مهما كانت

-ان يكون القائد نفسه قدوة للآخرين

ث.التحفيز العقلي: اهم ادوار القائد التحويلي هي اثاره حماس تابعيه لاداء اعمالهم بكفاءة و فاعلية ويظهر نكاه القائد في كيفية ايجاد النظام الخاص بالتحفيز بحيث يشحذ طاقاتهم (رشيد و مزهر ، 2018 : 458) عبر عدة طرق مثل العدالة في التحفيز اخذاً بنظر الاعتبار الجهد البدني و الذهني او وضع معايير عالية للاداء بالاضافة للتقويم المستمر لانظمة التحفيز الخاصة بالمنظمة(حمدان ، 2019 : 206) ويهدف هذا النوع من التحفيز على جعل مهمة القائد التحويلي تنصب على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطرق ابداعية مبتكرة حيث يساهم كل فرد ضمن فريق العمل عبر تقديم جهده وافكاره واسلوبه (حمادي، 2018 : 429) يلعب القائد التحويلي دور جوهري في تحفيز العاملين عبر بث روح التحدي والثقة فيهم، عملية التحفيز برمتها تتمحور حول معرفة مالذي يثير العامل كي يُحسن من ادائه (Bakker et al,2022:2)

ادارة الازمات التسويقية

1. مفهوم ادارة الازمات التسويقية: من اكثر المصطلحات شيوعاً وتداولاً في ما يتعلق بالتحديات التي تواجه المنظمات باختلاف المجال الذي تعمل فيه، وسواء كان منبع هذا التحدي يكمن في البيئة الداخلية او الخارجية ،ويفوز هذا المصطلح باهتمام المنظمة لان التعرض لازمات مهما كان نوعها و تأثيرها انما يعتمد على شجاعة القائد و ثباته و اتزانه وقدرته على تهيئة و رسم الخطط المثالية للانتصار على الازمة ، عدم التعامل معها يؤدي الى خطر حقيقي ليس على اهداف المنظمة انما على وجودها (الطائي و الحمامي ، 2018 : 278)

عرف معجم (webster) الازمات بانها مرحلة حرجة او نقطة تحولية سواء للافضل او الاسوأ وهي موقف حاسم لمن يتعرض لها (ابوغنيم و جواد ، 2008 : 146) وتتعدد وجهات النظر حول تحديد مفهوم موحد للازمة اذ كل كاتب و باحث تناولها من زاوية ووجهة نظر مختلفة ، من الزاوية التسويقية فمنظمات الاعمال تستعد و تتنبأ وتبحث في كيفية منع الازمات التسويقية قبل حدوثها ومواجهتها وتقليل اثرها ما ان حدثت سواء كانت منظمة حديثة العهد في ممارسة اعمالها او متواجدة منذ فترة طويلة ، والازمات التسويقية تتمحور حول كيفية تعامل المنظمة مع

المحور الثالث: نتائج التحليل الميداني

وصف و تشخيص متغيرات البحث: يتضمن هذا المحور وصف متغيرات البحث و تشخيصها، اذ تم وضع رموز بهدف تصنيف البيانات و معالجتها ثم تحليلها باستخدام التوزيع التكراري و النسبة المئوية و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل من المتغير المستقبل المتمثل بالقيادة التحويلية و المتغير التابع و المتمثل بادارة الازمات التسويقية باستخدام برنامج (Spss) الاحصائي، و صُنفت درجة الاتفاق الخاصة بالمبحوثين استناداً الى قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للاجابات الخاصة بهم، و لغرض بيان ذلك تم تقسيم البحث الى ثلاث محاور وهي :

وصف ابعاد القيادة التحويلية : يظهر في الجدول (2) وصف القيادة التحويلية بابعاده المتمثلة بالاثار المثالي ، التمكين ، الالهام ، التحفيز العقلي حيث يستعرض الجدول التوزيع التكراري و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بكل اجابة من اجابات الافراد في المستوى الكلي ، و الاتي وصف الاتي لابعاد القيادة التحويلية :

ج. اليأس: وهو احد المشاعر او المواقف التي تشكل خطراً على متخذي القرار و توقف تفكيرهم الابداعي عوضاً عن ان يعالجوا الازمات يتسببون بمشاكل اكبر

3. اهمية ادارة الازمات التسويقية : تكمن اهمية ادارة الازمات ذات الطابع التسويقي في تحقيق مجموعة من الاتي : (الرفاعي و جبريل ، 1996: 30-33)

أ. تساعد في فهم المخاطر التسويقية و استيعاب ابعدها و اطرها و مضامينها مما يساعد على التعامل معها

ب. متابعة مصادر الخطر التسويقي و تعلم كيفية التعامل معه مما يساعد المنظمة مستقبلاً على تجنب الاخطار و اكتشافها مبكراً

ت. وضع خطط وقائية من اجل مواجهة الازمات التسويقية و تاثيراتها الانية و المستقبلية عبر بناء برنامج تسويقي قادر على استعادة نشاط المنظمة في ظل الارتباك الداخلي و البيئة المضطربة

ث. تقليل وقت مواجهة الازمة و معالجتها و التخلص من العشوائية في التصرف

ج. استغلال الموارد المتاحة بكفاءة و فاعلية

ح. تعزيز اقتناص الفرص التي تاتي مع الازمة

الجدول (2) التوزيع التكراري و النسب المئوية و الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعُد القيادة التحويلية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق		محايد		اتفق		رقم المتغير	تسلسل
		العدد	%	العدد	%	العدد	%		
الاثار المثالي									
0.7998	1.909	20	36.4	20	36.4	15	27.3	1X	1
0.6742	1.909	15	27.3	30	54.5	10	18.2	2X	2
0.7371	2.290	9	16.4	21	38.2	25	45.5	3X	3
0.736	2.036	26.7		43		30.3		المؤشر الكلي	
التمكين									
0.732	2.381	8	14.5	18	32.7	29	52.7	X4	4
0.663	2.491	5	9.1	18	32.7	32	58.2	X5	5
0.703	2.363	7	12.7	21	38.2	27	49.1	X6	6
0.699	2.411	12.2		34.5		53.3		المؤشر الكلي	
الالهام									
0.706	2.018	13	23.6	28	50.9	14	25.5	X7	7
0.799	2.236	12	21.8	18	32.7	25	45.5	X8	8
0.695	2.327	7	12.7	23	41.8	25	45.5	X9	9
0.733	2.193	19.3		41.8		38.9		المؤشر الكلي	
التحفيز العقلي									
0.604	2.509	3	5.5	21	38.2	31	56.4	X10	10
0.603	2.545	3	5.5	19	34.5	33	60.0	11X	11
0.599	2.418	3	5.5	26	47.3	26	47.3	12X	12

0.602	2.491	5.5	40	54.5	المؤشر الكلي
-------	-------	-----	----	------	--------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS V.24)

(19.3٪) ذهبت باتجاه عدم الاتفاق، أعلى نسبة الاتفاق كانت للعبارة (X9) وهي (احترام كرامة الموظفين و تعامل معهم بانسانية) وذلك بوسط حسابي وانحراف معياري قدرهما (2.327) (0.695) اما اقل نسبة اتفاق كانت للعبارة (X7) وهي تنص على ان الافراد المبحوثين يحفزون لدى الموظفين الطرق الابداعية لحل المشكلات وذلك بوسط حسابي بلغ (2.018) وانحراف معياري (0.706)

التحفيز العقلي : تشير نتائج التحليل الوصفي لهذا البُعد والواردة في الجدول (2) بان نسبة الاتفاق الكلية تجاه العبارات (X10 - X12) والتي استخدمت في قياسه ، حيث بلغت نسبة الموافقة بين الافراد المبحوثين (54.5٪) بحيث جاءت هذه القيمة مقابل نسبة عدم تأكد بلغت (40%) بينما نسبة (5.5٪) الافراد المبحوثين ذهبوا باتجاه عدم الموافقة ، اعلى نسبة اتفاق كانت على عبارة (11X) والتي تنص على ان هناك عدالة في توزيع الحوافز المالية وبرنامج متكامل لذلك وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.545) وانحراف معياري (0.603) اما اقل نسبة اتفاق كان تجاه مضمون العبارة (X12) بانحراف معياري قدره (0.599) و متوسط حسابي (2.418) والتي تتمحور حول اهتمام المدراء بالنتيجة النهائية للعمل وليس الطرق التقليدية القديمة .

وصف بُعد ادارة الازمات التسويقية : تبين من نتائج التحليل الواردة في الجدول (3) الى ان اجابات الافراد المبحوثين حول بُعد ادارة الازمات التسويقية من خلال فقراته (Y13-Y21) وعلى مستوى العينة المبحوثة، بلغت نسبة الاتفاق (26.6٪) بينما نسبة عدم الاتفاق والحياد بلغت (39.2٪) و(34.2٪) على التوالي، اعلى نسبة اتفاق ذهبت باتجاه العبارة (Y21) والتي تنص على ان هناك اساليب تسويقية متميزة لتقليل تبعات أي ازمة خارجة عن ارادة المنظمة المبحوثة ، وذلك بوسط حسابي (2.436) وانحراف معياري (0.687) اما اقل نسبة من الاتفاق كانت للعبارة (Y14) بانحراف معياري قدره (0.599) ووسط حسابي (1.418) حيث اشارت العبارة على ان هناك ازمات سابقة عانت منها العينة المبحوثة .

الاثر المثالي : يستعرض الجدول (2) النسب الخاصة بالبُعد الاول للقيادة التحويلية ، حيث نسبة الاتفاق تجاه مضمون العبارات (X1-X3) بلغ (30.3٪) من المؤشر الكلي، بينما وصلت نسبة عدم الاتفاق (26.7٪) و نسبة المحايدين كانوا (43٪)، اعلى نسبة اتفاق كانت للعبارة (X3) وذلك بوسط حسابي قدره (2.290) وانحراف معياري (0.737) والتي تشير الى ان العينة المبحوثة لديها اسلوب خاص في التعامل مع المشكلات الطارئة التي تعترض المؤسسة الفندقية وقد كانت اقل نسبة اتفاق من نصيب العبارتين (X1) و (X2) حيث تشير الاولى ان الافراد المبحوثين يعبرون اثاره الحماس لدى التابعين الاولوية الكبرى لديهم وقت حدوث الازمة وذلك بوسط حسابي قدره (1.909) و انحراف معياري (0.799) اما العبارة (X2) فهي تنص على ان الافراد المبحوثين يسعون الى ترسيخ ثقافة المشاركة والتعاطف ضمن بيئة العمل بوسط حسابي (1.909) وانحراف معياري (0.674)

التمكين : تبين من الجدول (2) ان نسب الاتفاق على مضمون عبارات بُعد التمكين بلغت (53.3٪) اما نسبة المحايدون فلم تجاوز (34.5٪) من الافراد المبحوثين اما الغير موافقون على مضامين العبارة فقد كانت نسبتهم (12.2٪)، اعلى نسبة اتفاق كان من نصيب العبارة (X5) وذلك بوسط حسابي قدره (2.491) وانحراف معياري (0.663) حيث اشارت الى ان هناك ديمقراطية في توزيع الادوار والسلطات ضمن المؤسسة الفندقية من وجهة نظر العينة المبحوثة ، اما اقل نسبة اتفاق كان لمضمون العبارة (X6) حيث كانت اراء المبحوثين متباينة حول العبارة اتعاون مع الموظفين اثناء ادائهم لعملهم ولا انتظر فشلهم لمعاقبتهم ، وذلك بوسط حسابي بلغ (2.363) وانحراف معياري قدره (0.703).

الالهام : يظهر من معطيات الجدول (2) ان اجابات الافراد المبحوثين لهذا البعد و عباراته (X7-X9) وعلى المستوى الكلي، تميل للاتفاق بنسبة (38.9٪) مقابل نسبة (41.8٪) التزموا الحياد، نسبة

الجدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد ادارة الازمات التسويقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق		محايد		اتفق بشدة		رقم المتغير	تسلسل
		%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.719	2.036	23.6	13	49.1	27	27.3	15	Y13	1
0.599	1.418	63.6	35	30.9	17	5.5	3	Y14	2
0.567	1.581	45.5	25	50.9	28	3.6	2	Y15	3
0.840	1.818	45.5	25	27.3	15	27.3	15	Y16	4
0.792	1.763	45.5	25	32.7	18	21.8	12	Y17	5

0.721	1.872	20.0	11	47.3	26	32.7	18	Y18	6
0.704	2.200	16.4	9	47.3	26	36.4	20	Y19	7
0.825	1.945	36.4	20	32.7	18	30.9	17	Y20	8
0.687	2.436	10.9	6	34.5	19	54.5	30	Y21	9
0.717	1.896	34.2		39.2		26.6		المؤشر الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.24)

بناءً على ما تقدم يتبين من نتائج وصف وتشخيص المتغيرات توفر مستويات منخفضة لجميع المتغيرات حيث ان ابعاد القيادة التحويلية كانت في المرتبة الاولى بوسط حسابي (2.08775) بينما ادارة الازمات التسويقية حازت على وسط حسابي قدره (1.6790) وكما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (4) مستويات توافر المتغيرات لدى العينة المبحوثة

ت	متغيري البحث	نسبة الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ابعاد القيادة التحويلية	48.9%	2.491	0.602
2	ادارة الازمات التسويقية	26.6%	1.896	0.717

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.24)

تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يسعى هذا المحور الى اختبار والتأكد من معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في العينة المبحوثة عند مستوى المعنوية ($p < 0.05$) بالاعتماد على قيم معامل الارتباط البسيط و المتمثلة بوجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين ابعاد القيادة التحويلية و ادارة الازمات التسويقية لدى العينة المبحوثة والتي بلغت (0.365) وعليه فإننا نقبل الفرضية الاولى التي تنص على ان هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة التحويلية مجمعةً بين ادارة الازمات التسويقية وكالاتي:

الجدول (5) علاقة الارتباط بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية وادارة الازمات التسويقية على مستوى العينة المبحوثة

Sig.	ادارة الازمة التسويقية (المؤشر الكلي)	المتغير المعتمد ادارة الازمات التسويقية المتغير المستقل القيادة التحويلية
0.000	0.365 *	

*علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.24)

تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في النموذج ، بلغت قيمة المعنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) وعليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه هناك تأثير ذات دلالة احصائية لابعاد القيادة التحويلية مجمعةً في ادارة الازمات التسويقية .

تحليل علاقات الاثر بين متغيرات البحث : يتبين في الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار البسيط ان قيمة (R_2) تبلغ (0.015) أي ان ابعاد القيادة التحويلية تفسر فقط ما نسبته (15%) من التغيرات التي تطرأ على ادارة الازمات التسويقية اما في ما يتعلق بالنسبة المتبقية فهي

الجدول(6) علاقة التأثير بين متغيرات البحث

النموذج	المعاملات الغير القياسية		قيمة t	قيمة f	R ₂	مستوى المعنوية المحسوب
	قيمة b	الخطا المعياري				
الثابت	2.273	0.273	5.493	-	-	0.00
	قيمة beta					
القيادة التحويلية	0.65	0.180	0.913	0.834	0.015	0.000

N=55

المتغير المعتمد : ادارة الازمات التسويقية

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V.24)

الاستنتاجات والمقترحات

توصل البحث لمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات والتي نخص بالذكر منها الاتي :

الاستنتاجات : في ضوء النتائج الميدانية والنظرية توصل الباحثون للنقاط التالية :

1. اظهرت نتائج البحث وجود علاقة معنوية احصائية بين ابعاد القيادة التحويلية (الاثر المثالي ، التمكين ،الالهام، التحفيز العقلي) وبين ادارة الازمات التسويقية ، وهذا بدوره يؤدي الى خلق قيمة مضافة وميزة تنافسية تعد اساساً عقلاً لايجاد ارضية مشتركة بين القائد و التابعين ضمن نطاق اوقات الازمات .

2. وفق معطيات البحث الميدانية فقد تبين وجود علاقة تاثير معنوية بين ابعاد القيادة التحويلية (الاثر المثالي ،التمكين،الالهام، التحفيز العقلي) في ادارة الازمات التسويقية وهذا يعني عمق التأثير الذي يحدثه القائد التحويلي في ثقافة واسلوب العمل المؤسسة الفندقية كي تواجه ازماتها التسويقية و تعيد تصميم برنامجها التسويقي .

3. العلاقة المعنوية بين متغيرات البحث لا تعني توفر كل ابعاد القيادة التحويلية في القادة ضمن العينة المبحوثة انما يدل على سعيهم المستمر في تعزيز هذه الابعاد ضمن مناخهم الاداري والتنظيمي من اجل اداء افضل .

4. يدرك الافراد ضمن العينة المبحوثة اهمية الالتزام تشجيع العاملين و ايجاد الاساليب الامثل في تحفيزهم و لاسيما ان القطاع الفندقي يحتاج الى عاملين ذوي سرعة بديهية و مهارة و ابداع

5. تعود اهمية ادارة الازمات التسويقية لكونها تحدد وجود المنظمات بشكل عام والقطاع الفندقي بشكل خاص وتؤدي بهم الى اوضاع جديدة و خطيرة قد لا تنجو معظم المنظمات منها وهنا تظهر القيادة التحويلية كمدخل مبتكر للتعامل مع الازمة التي تفرضها البيئة على المنظمة.

المقترحات: يشير الباحثون الى مجموعة من المقترحات المرتبطة بنتائج الدراسة وهي :

1. ان تقوم وزارة السياحة في اقليم كردستان باستمرار باعداد ورش عمل و دورات تدريبية ومتابعة المدراء العاملين ضمن القطاع الفندقي من اغناء الكادر الاداري واثرائه بالاساليب والطرق الحديثة في التعامل مع الظروف الغير متوقعة سواء كان سببها سوء الادارة و الفشل في المنظمة ام الازمات السياسية والاقتصادية و الامنية .

2. ان يتوفر المزيد من الوعي لدى المدراء باهمية الاساليب الحديثة في التعامل مع الموظفين و تقديم المحفزات المادية و المعنوية وهذا يتطلب المزيد من المرونة من قبل القائد الاداري في التعامل بالاضافة للاجتماعات الدورية التي تدعم المزيد من الشجاعة لهم في طرح افكارهم .

3. وضع استراتيجيات شديدة الدقة في منهاج التعامل مع الازمات التسويقية فهكذا خطط جاهزة تنمي المهارة و الجاهزية لدى العاملين في القطاع الفندقي من اجل اجراء عمليات تحويلية ناجحة.

4. احداث التعاون بين المؤسسات الاكاديمية لاسيما الجامعات مع المؤسسات الفندقية من اجل المساهمة العلمية والعملية حيث يستفيد القطاع الفندقي من نتائج ومعطيات أي بحث علمي ميداني يساهم في اثناء ادائها لاعمالها .

5. التركيز على بيئة عمل المؤسسة الفندقية نفسها والعلاقة بين القائد والموظفين كمنطلق اولي للتعامل مع الازمات التسويقية او أي حدث طارئ خصوصاً في قطاع يعتبر المتضرر الاول لاي وضع غير اعتيادي في الدول مثل القطاع الفندقي.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

15. عياد، لؤي سليم ، (2015)، اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات على الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، العراق
 16. عباس، مكي علي و حيدر، منى، (2015)، مدى توافر مهارات القيادة التحولية لدى رؤساء اقسام كليات جامعة بغداد من وجهة نظر التدريسين ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 471، العراق
 17. علي ، كريم ناصر، (2016) ، ادارة الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية ، مجلة كلية التربية الاساس ، المجلد 22 ، العدد 94 ، العراق
 18. فوزي ، علي فاضل، (2022)، ابعاد القيادة التحولية وعلاقتها بالابداع التنظيمي / دراسة تحليلية في احدى شركات القطاع الصناعي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد 68 ، العراق
 19. كعواش، رؤوف و يعيش، وسيلة ، (2020) ، القيادة التحولية لدى رؤساء الاقسام بجامعة محمد صديق بن يحيى ، مجلة الاداب ، العدد 132، العراق
 20. لخضاري، نسيمية، (2007)، الازمات التسويقية في المؤسسات الجزائرية :رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة سعد دلحلب ، الجزائر
 21. محمد، عالية جواد، (2012)، تاثير القيادة التحولية في تحفيز المرؤوسين في المنظمات : دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18، العدد 69 ، العراق
 22. نعمة، نغم حسين وعلي، تبارك نعمان، (2022)، الصناديق السيادية و دورها في الازمات المالية مع امكانية استخدام صندوق ثروة سيادي في العراق، مجلة ريادة الاعمال ، المجلد 4 ، العدد 1، العراق
 23. يامينية ، المرابطي ، (2016) ، دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الازمات التسويقية للمؤسسات الخدمية : رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مبراح ورفلة، الجزائر
- ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية
24. Bakker,Arnold B.,Hetland,Jora,Olsen,Olav Kjellevold,Espevik,Roar,(2022) European Management Journal, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
 25. Leo,May Chiun,Ramayah,T, De Run,Ernest Cyril.(2010), Does transformational leadership style foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia,procedia social and behavioural science,vol.2,issue 2, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.877>
 26. Conger, M., (2002), Leadership Leading To Share Vision, Vol.15, Issue 3, Organizational Dynamics Winter
 27. Murphy,L.,2005,Transformational Leadership: A Case Study Chain Of Social Psychology,P.13
 28. Shafi,Mohsin “Zoya“ Lei,Zheng“Song,Xiaoting“Sarker,Md Nazirul Islam,(2019), The Effects Of Transformational Leadership On Employee Creativity: Moderating Role Of Intrinsic Motivation, Asia Pacific Management Review, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>
1. المشهداني، سناء حميد و الزبيدي، غني دحام،(2020)، دور ممارسات القيادة التحولية في التجديد الاستراتيجي : بحث تحليلي في وزارة التربية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، المجلد 16، العدد 52، العراق
 2. العطوي، عامر علي & الكعبي ، حميد سالم ، (2019)، دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحولية والتوجه الريادي للمنظمات ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 44، العراق
 3. العاني، ايمن ، (2013)، اثر القيادة التحولية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الاردنية : دراسة ميدانية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 9، العدد 21، العراق.
 4. الغامدي، عبدالمحسن عبدالله علي، (2012) ، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بمكة المكرمة : رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية
 5. الرقب، توفيق، (2017)، درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بالمسؤولية المجتمعية لدى القادة الاكاديميين ، دار سمات للدراسات و البحوث، العدد 10 ، المجلد 6، العراق
 6. الطائي، بهاء و الحمادي ، محمد ، (2019)، مدى اسهام ابعاد الذكاء التسويقي في ادارة الازمات التسويقية : دراسة تطبيقية في الشركة العالمية للبطاقة الذكية الموصل ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 15، العدد 47، العراق
 7. ابوغنيم ، ازهار نعمة و جواد ، رحاب حسين ، (2008)، تمكين العاملين واثره في ادارة الازمة التسويقية /دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة ،مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 22 ، العراق
 8. الرفاعي، محمود و جبريل، ماجدة(1996)، ادارة الازمات ،كلية التجارة ،القاهرة:جامعة عين شمس
 9. حسين،حسين و سعيد ، اسو، (2016)، توظيف ابعاد القيادة التحولية في تلبية متطلبات الانهاء الاكاديمي ، مجلة الكلية الاسلامية /التجف الاشرف ، العدد 40 ، المجلد 1 ، العراق
 10. حمد ،علاء، (2015)، اثر القيادة التحولية في ادارة المواهب : دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، مجلة دنانير ، العدد 5 ، العراق
 11. حمدان ، اسحق يوسف،(2019)، القيادة التحولية ودورها في النجاح التنظيمي / بحث استطلاعي لاراء عينة من التدريسين في كلية التربية جامعة سامراء ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 25 ، العدد 111 ، العراق.
 12. حمادي ،رنا عبدالستار،(2018)، تاثير اساليب ادارة الانطباع على ادوار القيادة التحولية : دراسة استطلاعية عينة من رؤساء الاقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية ، المجلد 10 ، العدد 2 ، العراق
 13. رشيد ، صالح عبد الرضا و مظهر ، زينب حميد ، (2018) ، دور القيادة التحولية في تعزيز الكفاءة الذاتية /دراسة استطلاعية لاراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية والادارية ، المجلد 10 ، العدد 2 ، العراق.
 14. عبدالحميد ،غسان، (2010)، استخدام اسلوب الادارة البديلة في مواجهة الازمة التسويقية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 21، جامعة الكوفة ، العراق، العراق

پوخته :

ئەفە کولینە یا ئارمانجداره بو دەست نیشانکرنا رولێ سەرکردایە تیکرنا گهورینکاری ب ریکا رهه نندین وی (کارتیکرنا نمونه یی ، ئیلهام ، پالدانا ژیری ،شیان و پیچیبوون) لسه کارگتیکرنا قهیرانان و نهخاسمه یا بازارکاری و ب گورهیی بووچون و بهری خودانا کومه کاریه بهرین ل کهرتی هوتیلی دا ل چارچووی پارێزگه ها دهوک دا ، ژیه رکو فی قه کولینی پالپشتی کریه لسه کومه کارگیمانین سهرهکی و لاوهکی (نهسه رکی) و هاتینه تاقی کرن لسه (55) کهسان ، و ئەفە داتایین هه نی هاتینه خرغه کرنی ب ریکا خشته یا راپرسییی کو ب شیوه یه کی تایبه ت هاتیه به رهه فکرن تا وکو بهیته گونجاندن دگه ل بنه ما و گهورینین قه کولینی دا و ب پالپشتی کرن لسه شیوازین ناماری یین لبه ر دهست ل پروگرامی (SPSS.24) بو شروغه کرنا په یوه نندیا گرتدانی و کارتیکرنا دناقه را گهوریان دا ، و ئه نجامی دوماهیکی یی قه کولینی کومه کار پیشنیاران بوو و یین ژ هه مییان گرتگر ئەفه بوو کو ریه بهر پتر دهشیاری ل ره فتهارکرنا دگه ل فه رمانبه ران دا و دانانا پلانین ب دژواری هویر ل ره فتهارکرنا دگه ل قهیرانین بازارکاری دا .

په یقین قه کرنی: سهرکردایه تیکرنا گهورینکاری ، قهیرانا بازارکاری .

**Transformational Leadership And Its Reflection on Marketing Crisis Management
An exploratory study of the opinions of a sample of five-star hotel managers in the Dohuk city**

Abstract:

The research aims to determine the role of transformational leadership through its dimensions (ideal impact, inspiration, mental stimulation, empowerment) on crisis management, especially marketing, according to the viewpoint of a group of managers in the hotel sector within the scope of Dohuk Governorate, where the research relied on a set of assumptions that were tested On (55) respondents, the data were collected through a questionnaire that was specially prepared to suit the research variables based on the statistical methods available in the (Spss.24) program to analyze the correlation and impact relationship between the variables. Awareness of managers in dealing with employees and developing highly accurate plans in dealing with marketing crises

Keywords: Transformational leadership, Marketing crisis.