

أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية (دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله بيشة)

The impact of transformational leadership on health crisis management (a field study on King Abdullah Hospital in Bisha)

إعداد: الباحث/ ماجد بن عزيز طريخم الغامدي

ماجستير إدارة الخدمات الصحية، مساعد مدير الشؤون الصحية للصحة العامة، مديرية بيشة للشؤون الصحية، المملكة العربية السعودية

Email: majed-kra@hotmail.com

الدكتور/ مزمل علي محمد عثمان

دكتوراه في إدارة الأعمال، أستاذ مساعد، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية

Email: mozamelali73@gmail.com

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية: دراسة ميدانية على مستشفى الملك عبد الله بيشة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (270) موظفاً وموظفة (نسبة الذكور العاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة بعينة الدراسة كانت (74%)، وهذه النسبة تعكس طبيعة المجتمع السعودي من حيث نسبة الذكور العاملين مقارنة بالإناث، كما تظهر النتائج أن العاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة بعينة الدراسة من الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى (39.3%) وهي نسبة تتناسب مع الوظائف التي تطلبها طبيعة عمل المستشفى، كما أظهرت النتائج أنّ (37.8%) من عينة الدراسة هم من العاملين في المجال الطبي (من العاملين في مستشفى الملك عبد الله بيشة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية) على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله بيشة بكافة أبعادها مجتمعة ومنفردة، كما أنّ كافة الأبعاد التي تقيس واقع تطبيق القيادة التحويلية كانت مرتفعة بشكل عام، وأنّ قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله في بيشة على إدارة الأزمات الصحية مرتفع، ويوجد فرق ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله بيشة للنوع بينما لا يوجد فرق لهذا الأثر يعزى للمؤهل العلمي أو نوع الوظيفة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل مستشفى الملك عبد الله بيشة بتطبيق نمط القيادة التحويلية بكافة أبعادها عند مواجهة الأزمات الصحية، وتنمية بعدي الاستثارة الفكرية والدافعية الإلهامية لدى قادة مستشفى الملك عبد الله بيشة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة، وتحديد النمط القيادي الأمثل لكل متغير من متغيرات البيئة الخارجية من خلال وضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة بمواجهة هذه التغيرات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، إدارة الأزمات الصحية، الاستثارة الفكرية، الدافعية الإلهامية، مستشفى الملك عبد الله، بيشة.

The impact of transformational leadership on health crisis management (a field study on King Abdullah Hospital in Bisha)

Abstract

The study aimed to identify the impact of transformational leadership on health crisis management: a field study on King Abdullah Hospital in Bisha, by using the descriptive analytical method, and the questionnaire as a tool for collecting data from (270) respondents (The percentage of males working in King Abdullah Hospital in Bisha in the study sample was (74%), and this percentage reflects the nature of Saudi society in terms of the percentage of working males compared to females. The results also show that the workers in King Abdullah Hospital in Bisha in the study sample are holders of a first university degree (39.3%), which is commensurate with the jobs required by the nature of the hospital's work. The results also showed that (37.8%) of the study sample are medical workers). the study found a statistically significant impact of transformational leadership (ideal influence, inspirational motivation, intellectual arousal, inspirational motivation) on health crisis management in the Hospital in all its dimensions, collectively and individually, all the dimensions that measure the application of transformational leadership were generally high, the ability of the leaders of King Abdullah Hospital in Bisha to manage health crises is high. There is no difference in this effect due to the academic qualification or the type of job, and the study recommended that: need to make attention by King Abdullah Hospital in Bisha leaders to apply the transformational leadership style and dimensions when facing health crises, to develop the dimensions of intellectual arousal and inspirational motivation among the leaders of King Abdullah Hospital in Bisha through Specialized courses training, and determining the optimal leadership style for each change of the external environment through developing strategic plans to confront these changes.

Keywords: transformational leadership, health crisis management, intellectual arousal and inspirational motivation King Abdullah Hospital, Bisha.

1. مقدمة

أصبحت المنظمات المعاصرة تتسم بالأزمات بسبب التغير والتعدد الكبير في بيئة الأعمال التي تحيط بها، فصارت المنظمات عرضة للتأثر بهذه الأزمات، ولما كانت الأزمة تتصف بعنصر المفاجأة فهذا يستدعي من الإدارات في مختلف المنظمات امتلاك القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارة عالية في إدارتها والتصدي لها عند حدوثها، وهنا تبرز أهمية القيادة التحويلية في المنظمات في كيفية القدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمات والتحديات التي قد تؤثر بشكل سلبي عليها (الحفني، 2017).

وتعتبر القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما تمتاز به من قدرة على تبديل الأدوار بين القادة والمرؤوسين الذين لديهم اطلاع أكبر على المشكلات التي تواجههم بشكل يومي؛ مما يمكّنهم من التعامل مع هذه المشكلات وإيجاد الحلول بفعالية أكبر (نور، 2020).

وتظهر الأزمات بشكل فجائي عادة مما يسبب ارباكا للمنظمة ويهدد استمراريتها، ويضعف قدرتها على تقديم خدماتها، مما يستدعي وجود قيادة قادرة على اكتشاف الأزمات قبل وقوعها، وقادرة على استشراف المستقبل، والاستعداد له بشكل منظم لدرء المخاطر واحتوائها والتقليل من أثارها ومعالجتها (اليافعي، 2018).

وتطبق أغلب المنظمات الصحية خطأً لإدارة الأزمات والتي توكل مهمتها للقيادة العليا في المنظمة عن طريق صفات القائد التحويلي بكل أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية)، وخصوصاً عند مواجهة الأزمات الصحية لكي تستعد القيادة وتضع خطة أو تصور لمواجهة هذه الأزمة ومنعها من الانتشار بقدر الإمكان لاحتواء أضرارها والحد منها ومعالجتها قبل استفحالها والعمل على استعادة النشاط في الأجزاء التي لم تتأثر وإعادة التوازن فيها بشكل تدريجي لتعويض ما تم فقده أثناء حدوث الأزمة، ولابد من أن يستفيد القائد من الأزمات السابقة وكيفية مجابتهها (المهلاوي، 2020).

يُعدّ القطاع الصحي من أبرز القطاعات وأهمها في أي دولة نظراً لتأثيره الكبير على الأفراد والمجتمع، فإذا توفر نظام صحي قادر على مواجهة الأزمات ظهر ذلك على القطاعات الأخرى في الدولة، وقد أصبحت الأزمات حدثاً متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان، ومن هذا المنطلق تنبع أهمية دراسة الأزمات في محاولة لتصنيف وتحليل وتقييم الأزمات تبعاً لاحتمال الحدوث وشدة الخطورة ودرجة التحكم من قبل المنظمة وذلك كله بغرض مواجهة الأزمات المحتملة (الحفني، 2017).

بعد ظهور جائحة كوفيد-19 انتهجت العديد من الإدارات أسساً استراتيجية لتوفير الإمكانيات اللازمة للإدارة لتواجه الأزمات المرتقبة بكفاءة أعلى، ومنها وضع آليات للتحويل من نمط إلى نمط آخر وفقاً للظروف المحيطة، مما أسهم في بروز القيادة التحويلية كنمط ملائم لإدارة الأزمات (نور، 2020).

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية التحول لنمط القيادة التحويلية عند مواجهة الأزمات، لدورها البارز في كفاءة إدارة الأزمة كدراسة (Purwanto. et al, 2020)، ودراسة (Pillai, 2013)، ودراسة أبو رمان (2016)، ودراسة المهلاوي (2020)، ودراسة نور (2020).

نظراً لعمل الباحث في مديرية الشؤون الصحية بمحافظة بيشة، وإطلاعها المباشر على الإجراءات التي تم اتخاذها خلال جائحة كوفيد-19، والأنماط القيادية التي اتبعتها القيادات الصحية في المنطقة وخارجها، فقد وجد من الضرورة بالبحث في أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في أكبر مستشفى بالمحافظة ألا وهو مستشفى الملك عبد الله، ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله في بيشة؟
والذي تتفرع منه الأسئلة التالية:

- 1- ما واقع القيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في مستشفى الملك عبد الله في بيشة؟
 - 2- ما قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله في بيشة على إدارة الأزمات الصحية؟
 - 3- هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله في بيشة تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة)؟
- نظراً للدور الكبير الذي يؤديه مستشفى الملك عبد الله في محافظة بيشة في الحفاظ على صحة المواطنين والمقيمين وخصوصاً بعد جائحة كوفيد-19، مما أظهر أهمية قدرة القيادات فيه على إدارة الأزمات، باستخدام الأنماط القيادية الحديثة، والتي تعتمد تبادل الأدوار بين القادة والمرؤوسين، فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف إلى:

1. أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله في بيشة.
2. واقع القيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في مستشفى الملك عبد الله في بيشة.
3. قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله في بيشة على إدارة الأزمات الصحية.
4. الفروق الإحصائية التي تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) حول أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله.

1.1. أهمية الدراسة:

1.1.1. الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من موضوعها ومكوناتها، خصوصاً في ظل ازدياد الأزمات التي تواجهها الإدارات الحكومية بشكل عام والأزمات الصحية بشكل خاص، حيث من المتوقع أن تساهم الدراسة في زيادة الحصيلة المعرفية واثراء المكتبة الوطنية بموضوع مهم يربط دور القيادة التحويلية بإدارة الأزمات، خصوصاً في ظل ما يعانيه العالم من توابع جائحة كوفيد-19.

2.1.1. الأهمية العملية: تظهر أهمية الدراسة عملياً من نتائجها التي قد تساعد صانعي القرار على تزويد القيادات بالمهارات اللازمة لاتباع نمط القيادة التحويلية عند مواجهة الأزمات ورفع مستوى القدرة على إدارتها بشكل يعزز من جوانب القوة لديها، ويخفف من سلبات ضعفها، كما قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تزويد مستشفى الملك عبد الله ببيشة بأبرز فجوات القيادة التحويلية لديها، مما يساعدها على تخفيض حجم هذه الفجوات.

2.1. منهجية الدراسة:

في سبيل الإجابة عن أسئلة الدراسة ولتحقيق أهدافها، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها، والآراء المطروحة حولها، والعمليات التي تضمنتها، والآثار التي أحدثتها، وقد عرّف المنهج الوصفي التحليلي على أنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو مشكلة ما، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي تتم دراستها والأوقات التي تستعمل لجمع البيانات" (Sekaran & Bougie, 2016).

3.1. حدود الدراسة:

سيتم تنفيذ هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود التي تقترضها طبيعة الدراسة، والمنهجية التي تم اتباعها لتحقيق أهدافها، ومجتمع الدراسة الذي تم تحديده لجمع بياناتها الأولية، وهذه الحدود هي:

1. الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على البحث في أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية.
2. الحدود المكانية: يقتصر تنفيذ هذه الدراسة على مستشفى الملك عبد الله ببيشة.
3. الحدود البشرية: يقتصر تنفيذ هذه الدراسة على عينة من موظفي مستشفى الملك عبد الله ببيشة.
4. الحدود الزمانية: يتم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2023/2022.

4.1. فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله ببيشة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله ببيشة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله ببيشة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) حول أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله.

5.1. التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

أ. القيادة التحويلية: هي "ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم مع أهداف المنظمة" (المهلاوي، 2020)، ويعرفها الباحث اجرائياً بأنها: (قدرة قائد المنظمة الصحية على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبادل الأدوار مع المرؤوسين).

ب. التأثير المثالي: هو "الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة والرؤيا التي يمتلكها القائد وقدرته على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم ومودتهم واحترامهم" (طه و عبد الله، 2019)، ويعرفه الباحث اجرائياً بأنه: (قدرة قائد المنظمة الصحية على ترسيخ ثقة الموظفين بالمنظمة وإدارتها بما يحقق أهدافها).

ج. الدافعية الالهامية: هي "قدرة القائد على اثارة المرؤوسين واذكاء الحماس وروح الفريق فيهم، واشراكهم في رسم الرؤيا للمستقبل وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ويوضح توقعاته العالية من المرؤوسين" (سعيدة ومراد، 2018)، ويعرفها الباحث اجرائياً: (بأنها قدرة قائد المنظمة الصحية على زرع الحماس لدى المرؤوسين للقيام بالمهام المرتبطة بأهداف المنظمة الاستراتيجية).

د. الاعتبارية الفردية: هي "درجة تلبية القائد للحاجات الفردية لتابعيه والتصرف كمدرّب ومعلم يقدم الاحترام والتقدير للفرد لأنه مرشد لكل فرد من مرؤوسيه يستمع إلى ما يشكون منه ويسعى إلى حل المشكلات الفردية ويطور ذات كل منهم" (شريف و حوربة، 2019)، ويعرفها الباحث اجرائياً: (بأنها قدرة قائد المنظمة الصحية على متابعة كل فرد من أفراد المنظمة الصحية بشكل فردي واعطائه المية اللازمة لتشجيعه وتوجيهه).

هـ. الاستثارة الفكرية: هي "قدرة قائد المنظمة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين مع دعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل" (المهلاوي، 2020)، ويعرفها الباحث اجرائياً: (بأنها قدرة قائد المنظمة الصحية على اثارة الروح الإبداعية لدى المرؤوسين وتقبل أفكارهم وحثهم على التفكير).

و. إدارة الأزمات: هي "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت" (Wester et al, 2017)، ويعرفها الباحث اجرائياً: (على أنها قدرة قائد المنظمة الصحية على مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة دون أن يؤثر ذلك على خطط واهداف المنظمة ومواردها).

تمهيد:

يتناول هذا الفصل في المبحث الأول بعض المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة التحويلية وهي مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها، وأبعاد القيادة التحويلية، وأنماط القيادة التحويلية وعوامل نجاحها، وخصائص القيادة التحويلية، أما المبحث الثاني فتعرض فيه الدراسة مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة، وأنواع الأزمات، وتأثير الأزمة، وأساليب إدارة الأزمات ومراحلها، والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية والتعليق عليها.

المبحث الأول: القيادة التحويلية**مدخل:**

تحتاج المنظمات المعاصرة لقيادة حقيقية لها قدرة فائقة للإيحاء للمرؤوسين القيام بأفضل طاقاتهم، وتطوير مهاراتهم وترقية قناعاتهم، وإيصالهم إلى مستويات فكرية متقدمة، فالقائد التحويلي قادر على حث أتباعه على القيام بأكثر مما هو متوقع، وينظر للقيادة التحويلية على أنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع العاملين فكرياً وابداعياً، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة، فهي التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل (نور، 2020).

مفهوم القيادة التحويلية:

عرفها (أبو رمان، 2016) على أنها: "نمط قيادي ذو رؤية واضحة للحاجة للتغيير والتطلع إلى المستقبل، وتمثل فيما يمتلكه القائد من شخصية جذابة ومؤثرة يستطيع من خلالها أن يؤثر في سلوكيات العاملين وتوسيع مشاركتهم، والسرعة في الاستجابة للتعامل مع أي أمر طارئ"، فيما يرى (Hamilton, 2004) بأنها: "مجموعة من الصفات والخصائص التي يتمتع بها القائد لإلهام الفريق نحو تحقيق رؤية مشتركة للمستقبل أو معالجة مشاكل أو أزمات تمر بها المنظمة فهي تعد بمثابة المنقذة للمنظمة والمخلصة لها واقعها الذي تعيشه"، وهي "ذلك النمط القيادي الذي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو إتقان العمل بما ينسجم مع أهداف المنظمة" (حمدان، 2019).

ووفقاً لـ (Yukl, 2010)، فقد وجد أنّ أسلوب القيادة التحويلية يعبر عن القيم الأخلاقية للأتباع في جهودهم لزيادة وعيهم بالقضايا الأخلاقية وتعبئة طاقاتهم ومواردهم لإصلاح المنظمات، أما (Bass, 1996) فقد عرّف القيادة التحويلية على أنها: "قائد لديه القدرة على التأثير على مرؤوسيه بطريقة معينة، فهي قدرة القائد على تعزيز التعاون المتبادل والتعلم الجماعي مع مرؤوسيه في الوقت نفسه"، ووفقاً لـ (O'Leary, 2001)، فإن القيادة التحويلية هي: "أسلوب القيادة الذي يستخدمه المدير إذا كان يهدف لتوسيع سلطة المرؤوسين، وتقديم أداء غير تقليدي، أو تحقيق مجموعة جديدة تماماً من الأهداف التنظيمية" حيث يمكن للقادة التحويليين تغيير الوضع الراهن في منظماتهم بنجاح من خلال ممارسة السلوك المناسب في كل مرحلة من مراحل عملية التحول.

من خلال هذه التعريفات يمكن أن نستنتج بأن القيادة التحويلية هي: "القيادة التي تتجاوز التبادل أو التقدير فقط للأداء الذي يقدمه المرؤوسون، ولكنها تعتمد بشكل أكبر على الثقة والالتزام حيث يهتم القادة التحويليون باحتياجات التطوير لكل مرؤوس من خلال مساعدتهم على رؤية المشكلات القديمة بطرق جديدة، فالقادة التحويليين قادرون على تحفيز التابعين ورعايتهم وإلهامهم لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة"، فالقيادة التحويلية تعمل على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بحيث يشعر المرؤوسون

بالثقة والقيمة وسيقدر المرؤوسون قادتهم أكثر، لذلك ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية يمكن تعريف القيادة التحويلية على أنها: "قدرة قائد المنظمة الصحية على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تبادل الأدوار مع المرؤوسين" (نور، 2020).

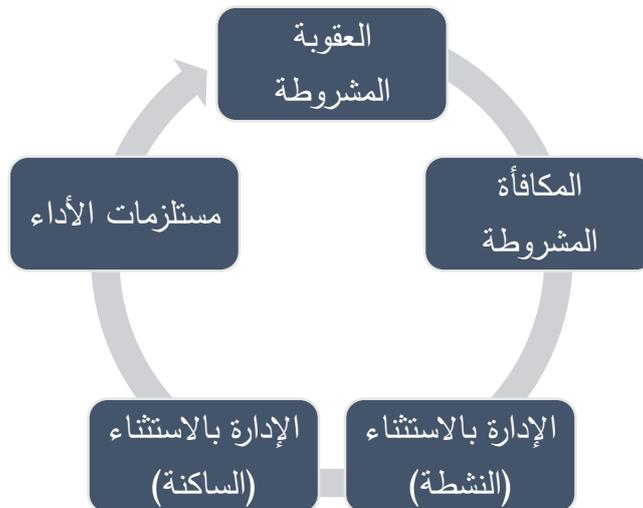
أهمية القيادة التحويلية:

- تعود أهمية القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث إلى العوامل التالية: (العمرى، 2008).
- 1- تسعى القيادة التحويلية ومن خلال تفويض السلطات إلى تمكين العاملين من والعمل على تطوير مهاراتهم كمت تعزيز الثقة بأنفسهم، أيضا والعمل على تشكيل فرق teams عمل معتمدة على نفسها ذاتياً.
 - 2- يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتحسن عن طريق التدريب، الذي يترك تأثيراً مهماً على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة.
 - 3- تتبنى القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي تحفز العاملين أن يفضلوا المصلحة العامة على الميول الذاتية، الشيء الذي يؤدي إلى اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.
 - 4- القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي مختلف المستويات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري وحتى في المنظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.
- كما تظهر أهمية القيادة التحويلية في أنها تحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف، وتمنح الحوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف، وتزيل العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف، وتزيد من رضا المرؤوسين، وتجنب المنظمة المخاطر، وتهتم بالمحددات الزمنية للأداء، وتعالج كل ما يعيق السيطرة والتحكم (العجمي، 2010).

أبعاد القيادة التحويلية:

أشار (نور، 2020) إلى أنّ القيادة التحويلية تتكون من الأدوات الموضحة بالشكل (1):

الشكل (1) أدوات القيادة التحويلية



المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

لكن المتأمل لهذه الأدوات يستنتج بأنه يمكن استخدامها القائد منفردة أو مجتمعة، ولكنها تختلف عما اتفق عليه أغلب الباحثين من أن أبعاد القيادة التحويلية هي: (التجاني، 2020؛ أبو رمان، 2016)

1- التأثير المثالي: يكون للفائد قدرة على نيل إعجاب الموظفين وثقتهم وتقديرهم، حيث يعدونه مثلهم الأعلى، ويعملون على تقليده وإطاعته في جميع قراراته، ويعد مفهوم هذا التأثير مرتبطاً بشدة بمفهوم ما يعرف بالقيادة الكاريزمية، وهي مجموعة الصفات والسلوكيات التي يصبح القادة بمقتضاها مُتلاً علياً يقتدي بها المرؤوسون، فيكون القادة محل إعجابهم وتقديرهم وثقتهم، فهذا القائد تتوافر فيه درجات مرتفعة من المثابرة، والروح المعنوية والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يلتفتون حوله ويتأثرون به، ويستطيع الارتقاء بقيم المنظمة من خلال توفير الرؤية المثالية، والإحساس العميق بالرسالة، وعدم استخدامه لسلطته الرسمية لمصالحه الشخصية، ويُعبّر التأثير الإلهامي عن قوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء والالتزام للقائد، وتعرف المرؤوسين بالقائد ورسالته، وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه وصدق معتقداته، ويرتبط التأثير الإلهامي بالأزمات، وإيجاد الحلول الواقعية لها، إذ يفتح المرؤوسون للقيادة لقوة شخصيتهم وثقتهم بنفسهم، ولباقتهم، ولتعبيرهم العاطفي، وتقبلهم للمخاطرة.

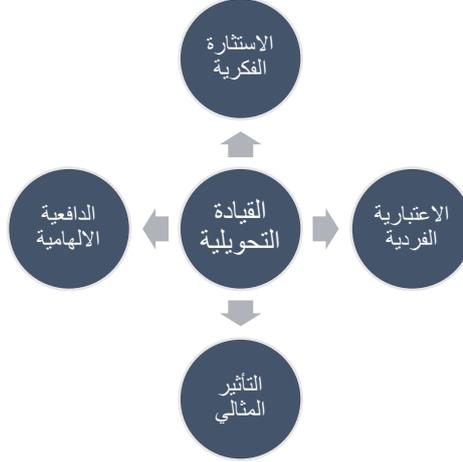
2- الدافعية الإلهامية: وهي القدرة على بث الحركة والوعي والحافز لدى المرؤوسين، فالقائد الملهم يستطيع وضع الأهداف الصعبة في إطار قابل للتحقيق، ويمتلك عادةً حساسية وفهماً للمحيط الذي يعمل به، وفهماً لقدرات الآخرين وحاجاتهم وتطلعاتهم بحيث يستطيع أن يوظف هذا الفهم في بث روح العمل والنشاط والتحمي الإيجابي، فهو يعتمد على الحافز الإلهامي، ولديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للدافع الإلهامي يكونون قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية، التي سيكون المرؤوسون قادرين على قبولها، ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الارتقاء بتوقعات المرؤوسين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من المرؤوسين، ويعملون على إلهام المرؤوسين وتحفيزهم؛ من خلال توفير التحدي في العمل، إلى جانب بناء العلاقات القوية؛ وذلك من خلال الاتصالات التي تخلق الروابط الثقافية بين المشاركين، وتؤدي إلى تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة، وهناك مجموعة من الأدوات التي يستعين بها القائد المحفز الإلهامي وذلك لخلق رؤية مشتركة بينه وبين المرؤوسين.

3- الاستشارة الفكرية: وتشير إلى ابتكار القائد التحويلي لأفكار جديدة تثير المرؤوسين، للتعرف إلى المشكلات، وتقديم الحلول لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لتأدية الأعمال، فالقائد يحدد الفرص والتحديات، ونقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمة ويدركها بشكل جيد، ومن ثم يحدد حلولاً عالية الجودة يتم تنفيذها بالالتزام الكامل من قبل المرؤوسين، فهؤلاء القادة يثيرون الأفكار الجديدة، ويشجعون المرؤوسين لحل المشكلات بطريقة خلاقة، ويدعمون المداخل الإبداعية في إنجاز العمل، ويروجون التشجيع الإبداعي بين المرؤوسين، وينشرون روح الابتكار والإبداع في بيئة العمل، ويشجعون المرؤوسين على إعادة النظر في أساليب العمل القديمة، وتعزيز الأفكار الإبداعية.

4- الاعتبارية الفردية: وهي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتماماً شخصياً لكل مرؤوس؛ وذلك من خلال التعرف إلى المطالب والميول الخاصة بهؤلاء، ومراعاة الفوارق بين المرؤوسين عند إشباع هذه الحاجات، فالاهتمام بالأفراد يُعد خدمة وتضحية وإثارة من القيادة المذكورة، حتى لا يكون فقط ممثلاً لدور السلطة الرقابية على هؤلاء الأفراد، فالقيادة تعمل على إثارتهم، والاتصال معهم على نحو دائم، فهي مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم للمرؤوسين،

ومنحهم الفرص المختلفة، فالقائد التحويلي يركز الانتباه حول تطوير مرؤوسيه باتجاهه، ليكونوا تحويليين أيضاً، ويمكن مما سبق تلخيص أبعاد القيادة التحويلية كما في الشكل

الشكل (2) أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

أنماط القيادة التحويلية:

تتخذ القيادة التحويلية عدة أنماط وهي: (بابكر، 2017؛ التجاني، 2020)

1. القيادة العقلانية: وتستخدم للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، فالشخص الذي يتعامل مع نوعية الأفكار، ويعمل على التوحيد بينها من خلال تصور منظم، يعد عقلانياً، والقائد العقلاني هو الذي تتوافر لديه القدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار ونظريات جديدة، وتعد القيادة العقلانية قيادة تحويلية؛ لأنها تؤدي إلى تغيير الأفكار والفلسفة.
2. القيادة الإصلاحية: هذه القيادة تحتاج إلى إمكانيات استثنائية وذلك للحاجة إلى دعم وإسناد قوي من الموظفين تحت الرئيس، حتى نصل إلى تغيير هادف في الوضع المتوفر حينها، ولكي يصل الشخص إلى مرحلة أن يكون قائداً حقيقياً فإنه يحتاج فقط إلى التدرج في سيره، وأن تتوفر لديه الرغبة في الإصلاح، وبالرغم من أن القيادة الإصلاحية تمثل جزءاً من القيادة التحويلية، فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير ملحوظ؛ بسبب تقبله في الغالب للبناء الاجتماعي أو السياسي الكائن والمحيط به، إضافة إلى أن الإصلاح عملية متداخلة، فهي تحويلية في جوهرها، وإجرائية من خلال تعقيدها ونتائجها، كما أنها لا تسعى إلى تغيير الأنظمة الموجودة كلياً.
3. القيادة الثورية: الثورة تختلف جملة عن الإصلاح، لأن الثورة تعني إحداث تغيير مفاجئ وشامل في النظم الاجتماعية بأكملها، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا التحول الكامل غالباً ما يكون قليل الحدوث، كما أن القيادة الناجحة ثورياً غالباً ما تكون نادرة، ولذلك أهم خطوة يجب أن تتحقق قبل تحول هي إيجاد رؤية مشتركة، وأن القيادة الثورية لكي تكون ناجحة لا بد أن تتوفر فيها خصائص منها: (الشريف، 2021)

- أ. أن تكون ذات تركيز عالي لتحقيق الهدف، ومستعدة لنشر الالتزام من خلال المغامرة وبذل الجهد والوقت.
- ب. القيادة الثورية كقيادة ذكية، يجب أن تخاطب تطلعات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الشغف والميول التي قد تكون كامنة فيهم، ولكن يمكن تحريكها من خلال طرق الدعاية وأحداث السياسة.
- ج. القيادة الثورية تتطلب الدفاع والجهد كأى قيادة، لكن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى منه في أي نمط آخر من القيادة.
- د. يجب أن تستوفي عمليات القيادة الثورية إعلاء شأن مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى القادة والمؤوسين.

خصائص القائد التحويلي:

يُعدّ القائد التحويلي هو القائد الذي يعزم على التغيير والتأثير، ويتحدى كل الصعوبات، كما أنه يقتنص الفرص، وله المقدرة على المخاطرة، وإشراك كل الأفراد في عملية القيادة من خلال إعطائهم فرصاً لإحداث تغييرات قد تسير في مسارات الإبداع، وبالتالي يجب أن تتوفر خصائص معينة في هذا القائد ليكون مصدر إلهام لمن حوله، ليمتيز ويختلف عن القادة الآخرين، وهذه الخصائص هي: (الرقب، 2010)

1. القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية المنظمة ورسالتها وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير المؤوسين وتدفعهم لاعتناقها.
2. يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، كما يتمتع بوعي خالٍ من الصراعات الداخلية.
3. للقائد التحويلي حضورٌ واضحٌ، ونشاطٌ بدنيٌ متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول.
4. يستطيع التعامل مع المسائل الغامضة، ويهتدي إلى الحلول المعقدة.
5. يُعدّ القائد التحويلي عنصر تغيير بمؤوسيه ويسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف.
6. مقدم ومجازف مع التحسب لأي مخاطر، محب للحركة ويتجنب الركود الذي لا يؤدي إلى التطور.

عوامل نجاح القيادة التحويلية:

تقوم التطورات النظرية للقيادة التحويلية بتوليد عدد من الأفكار لنجاح القيادة التحويلية، ومنها الآتي بيانه: (الغامدي، 2011؛ الخرابشة والمعاني، 2016؛ Abou-Moghli, 2018)

1. التنمية والتطوير: ترجع فاعلية التنمية والتطوير إلى دعمها فكرة تفويض بعض الزملاء بممارسة القيادة، وإمدادهم بكل فرص وإمكانات التطوير المهني في المهارات القيادية والعمل الجماعي، ولكي تتجج هذه الفكرة فإن الموظفين يحتاجون إلى الحصول على الفرص الحقيقية والفعلية لممارسة القيادة، وعندما يتحقق ذلك سيكون المطلب التالي لهم في الحصول على فرصة لتنمية مهاراتهم القيادية من خلال الدورات والبرامج التدريبية في مجال القيادة. التفويض باستخدام السلطة: إن القيادة التحويلية وتفويض السلطة عبارة عن خليط من الحقوق والمسؤوليات، فإذا كان من حق القائد أن يمارس القيادة، فإن مسؤولية زملائه من الموظفين هي اتباعه، ليس كمجرد تابعين ثانويين فقط، بل كشركاء سيقومون بدورهم في ممارسة القيادة أيضاً، ويجب على كل شخص أن يكون قائداً ومؤوساً وموظفاً في الوقت نفسه، والتفكير المعاصر للتفويض

باستخدام السلطة، يعني أن المشاركة في تولي السلطة والقيادة تضاعف في قوة الجميع ويزيد نشاطهم، مما يضاعف بالتبعية قوة المنظمة وفعاليتها كجماعة عمل مكونة من أعضاء وشركاء، كما تضم المنظمات أفراداً من تخصصات ومهارات وكفاءات مختلفة وخبرات متنوعة من مجالات متعددة، وبالتالي فإننا بحاجة كقيادة إلى معرفة كيفية إدارة هذه الخبرات والكفاءات المهنية في المنظمة، والاستفادة منها على الوجه الأمثل، فتعد فكرة التفويض باستخدام السلطة القيادية إحدى الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة، وذلك من خلال مشاركة جميع الأفراد في عملية القيادة، وضمن فريق عمل جماعي .

2. الرؤية: يجب أن تكون الرؤية شاملة لكل من الأهداف الإجرائية والإنجازية والاجتماعية والأخلاقية التي يشترك جميع القادة في السعي لتحقيقها وترسيخها في المنظمة، وقد يبدأ القادة التحويليين رحلتهم القيادية برويتهم الفردية الشخصية، ولكن نجاحهم وتميزهم سيتحقق عندما يحولون طبيعة هذه الرؤية، وبأسرع ما يمكن إلى نشاط يشترك فيه فريق العمل كله، وذلك إنه عندما يتحقق هذا ستتحول رؤية القادة ورؤية زملائهم في فريق العمل إلى كيان واحد متصل يستمد قوته واستمراره من رعاية القادة أنفسهم ودعمهم.

3. التعلم: يجب على الأفراد العاملين أن يعملوا على تعلم كيفية ممارسة القيادة والمشاركة فيها، وإلى أي مدى سوف يعتمدون على خبراتهم الشخصية، ويجب تنمية المهارات القيادية في مساندة انتشار القادة عبر المنظمة ودعمهم، وتعزيز ممارسة الأفراد للقيادة.

ويمكن القول أن: "القادة التحويليين يشتركون في مجموعة خصائص تميزهم عن غيرهم من القادة الإداريين؛ فهم المحرك لعملية التغيير والتطوير، بحسن تعاملهم مع المواقف، والتكيف مع الظروف، والقدرة على حلّ المشكلات التي تواجه المنظمة، والتعامل معها بكل دقة وتخطيط مسبق، ويشاركون فيها فريق العمل، فلهم من التأثير في الآخرين الشيء الكبير".

الشكل (3) عوامل نجاح القيادة التحويلية



المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

تعتبر الأزمات أمراً غير محبب للنفس، وذلك لأنها تشعر المنظمة بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، مما يؤدي إلى الارتباك والقلق وربما اتخاذ القرارات الارتجالية والمتسارعة التي تزيد الأمر سوءاً على سوء، لذلك يمكن لقيادات المنظمة تخفيض آثار الأزمة بأكبر قدر ممكن إذا كانت قادرة على إدارتها بالشكل الصحيح.

إنّ التحسب والتجهيز والتعامل مع ما حدث لا يخفى على المتابع لسير الأحداث، وللأزمات بكل أنواعها دور في تاريخ الأمم سواء على صعيد الهدم أو البناء، والقراءة بتروي وتمعن لدور الأزمة يؤدي إلى أنّ المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق مدربة خاصة وكفوة في التعامل مع الكوارث كانت أكثر صلابة على الاستمرار من رصيفاتها التي نحت منحى مختلفاً تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بأساليب غير مدروسة مع بؤر الصراع ما أدى إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ترافق سائر التنظيمات المجتمعية، في جميع مستويات النشوء والارتقاء والانحدار. الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة أدت أو ذهبت إلى كارثة إن لم تحل بصورة سريعة، وهي كل موقف أو حدث يؤدي إلى تغييرات إيجابية وجادة في المنتجات وهي حدث أو مجموعة من، أحداث غير متوقعة تؤثر في نظام المنظمة أو جزء منه وهي من الناحية الفعلية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة قد تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر المنظمة وتحولها. (مساعدة، 2012).

مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات:

لم يهتم الباحثين في علم إدارة الأزمات إلا في العصر الحديث وذلك لارتباطه بظواهر افتراضية مجردة، ولكن بعد ازدياد حجم الأزمات وشدتها ظهرت الدعوات كما يشير (المساعدة، 2012) لاتخاذ إجراءات فورية لمواجهة الأزمات وتخفيف حدتها أدت لظهور هذا المفهوم، ولقد تعددت التعريفات التي تناولت شرح الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية المتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء إنتاجية أو مجرد خدمات، الأمر الذي يترتب عليه حدوث كوارث تفرض على المنظمات إدارتها بفعالية وبهدف الحد من سلبياتها والاستفادة من نتائجها الإيجابية (الحفني، 2017)، حيث تم تعريف الأزمة بأنها "لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري المتأثر بالحدث، ومشكلة تمثل صعوبة حادة أمام متخذي القرار تجعلهم في حيرة بالغة فيصبح أي قرار يتخذونه داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط المسببات بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة عواقب المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة" (جاد الله، 2015)، وهي أيضاً "حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة تأثيراً مادياً على المنظمة ككل، وتنطوي على أحداث سريعة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معنوية، بحيث تهدم القيم العليا للمنظمة أو تحقيق الأهداف الرئيسية لها وفي الوقت المحدد لذلك" (جبريل، 2019)، وعرفتها (قهوجي، 2015) بأنها "موقف محدد يهدد مصالح المنظمة، وصورتها أمام الجماهير، مما يستدعي اتخاذ قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي".

ويمكن تعريف الأزمة استناداً إلى (اللامي والعيسوي، 2015) بالآتي:

1. الأزمة إدارياً هي حالة متحركة غير ساكنة تمثل تهديداً مباشراً وحقيقياً لبقاء واستمرارية المنظمة تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية متخذ القرار وتؤدي إلى خسائر مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة ومستقبل المؤسسة.

2. الأزمة حدث سلبي لا يمكن تجاوزه أو تجنبه مهما كانت درجة تحفز المنظمة التي تتميز بـ (عنصر المباغته، ونقص المعلومات، وانعدام السيطرة مع تسارع الاحداث).
3. أنها أي الأزمة لحظة حادة ومرعبة شديدة الالم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط المسببات بالنتائج وتداعي الاحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهول ليهدد الكيان الاداري وبالتالي ضياع سمعة وكرامة كبار المديرين.
4. تعتبر الأزمة موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يحتاج تداركه إلى اتخاذ قرار محدد سريع في ظل قلة المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالمهددات.
5. ويعد تحديد حالة ما على انها ازمة من الامور التي تعد بالغة الصعوبة والتعقيد، الان انه يعد الكلمات (الصراع، الكارثة، الصدمة، والمشكلة) معبرة شكلياً عن مفهوم الازمة والقاصرة عن اعطاء المعنى الدقيق والمقصود لمفهوم الازمة، فالأزمة برأيه لا تكون كذلك الا إذا تضمنت عناصر أساسية أربعة هي (التهديد، ضغط الوقت، المباغته، وعدم التأكد).
6. انها موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للأعمال، وتعريض المنظمة للرقابة الشديدة من جني الحكومة او من جانب وسائل الاعلام، وتعريض الصورة الذهنية الايجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر فان الازمة قد تؤدي الى تعزيز الشكوك في اداء المنظمة، وتؤدي الى فقدان الثقة في المنظمة، اي ان تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيرها ايجابياً.
7. اذاً الازمة حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي او خارجي متوقع او غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر.

يمكن من التعريفات السابقة استنتاج ما يلي:

- أ. أنّ الأزمة تحدث بشكل مفاجئ.
- ب. ينظر للأزمة بشكل سلبي.
- ج. تهدد الأزمة المنظمة بشكل عام.
- د. تؤدي الأزمة لعدم الاستقرار والارتباك.
- هـ. يحتاج القائد للتعامل مع الأزمة لاتخاذ قرارات سريعة لإدارتها.

أما إدارة الأزمة فهي "تعني كيفية التغلب على الكوارث أي الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات التأقلم و التواءم مع المتغيرات المختلفة وبحث مترتباتها في كافة المجالات" (الحفني، 2017)، وهي "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية وكذلك الخارجية المولدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتوفرة لمنع أو التعامل مع الأزمات بالقدر الكافي من الكفاءة وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة وللبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت" (Wester et al, 2017)، لذلك يمكن القول بأن إدارة الأزمات هي: عملية إدارية تعنى بالتنبؤ المستقبلي لما قد يواجهه المنظمة مستقبلاً من أحداث، وتعمل على الاستعداد لمواجهة هذه الأحداث بما يجنب المنظمة تحمل الأضرار أو قد

يعود عليها بالنفع لتستمر بتحقيق أهدافها، كما ظهر مفهوم آخر يرتبط بالأزمات وهو مفهوم الإدارة بالأزمات، ويشير (المساعدة، 2012) إلى أنّ الفرق بين إدارة الأزمة والإدارة بالأزمات كما يلي:

أ. إدارة الأزمة: بشكلها التقليدي تعتبر "مجموعة من التجهيزات والجهود التي تبذل لمواجهة الحد أو الدمار المترتب على الأزمة"، أما بشكلها الحديث فهي تتطلب التفكير فيما لا يمكن التفكير به وتوقع ما لا يمكن توقعه من قبل المديرين، فهي "عملية الترتيب والاعداد المنظم والمنتظم للمشكلات التي تهدد بشكل خطير سمعة المنظمة، وربحيتها أو بقاءها في السوق".

ب. الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمة وإيجادها من العدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه المنظمة، فلنسيان مشكلة ما يتم يجب حدوث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، للتغطية على المشكلة القائمة بمشكلة جديدة، ويطلق البعض على هذا مفهوم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، وهو فن مستحدث يهدف للسيطرة على الآخرين، واخضاعهم وابتزازهم وتحريك الثوابت الراسخة فيما يتصل بالقواعد المستقرة وخلخلة الوضع الراهن والأسس المتعارف عليها من خلال صناعة الأزمة لتحقيق المكاسب، وهذه العملية تحتاج إلى احكام السيطرة حتى لا يحدث انفلات وقلب للأوضاع نتيجة سوء التقدير والإصرار على الخطأ والتمادي فيه.

2.2.2 أنواع الأزمات:

تعددت الآراء في تقسيم أنواع الأزمات وتصنيفها ومدى تأثيرها، إلا أنه يمكن تصنيفها كما يلي: (Luoma, 2017)

1- تكرار الأزمة:

يعد التكرار من أهم المقومات في تصنيف الأزمات وعلى الرغم من أن حدوثها الدوري يتيح رصد مقدماتها وعلاج مخاطرها، فإن أي تنظيم إداري سواء كان فرداً أو منظمة أو دولة، لا يستطيع تجنبها على ما يملك من أجهزة وقائية ويمكن تقسيمها إلى: (رشاد، 2011)

أ. أزمات دورية متكررة: تكرر الأزمات بالتنبؤ بحدوثها، فإنه لا يمكن توقعها توقعاً دقيقاً بمداهم وحجمها وتأثيرها واتساع مجالها وهي تتمثل في الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالدورة الشرائية والناجمة عن الكساد، والتي قد تنتج كذلك عن الانتعاش نتيجة لخلل في القوي الإنتاجية.

ب. أزمات غير دورية: هذه الأزمات غير منتظمة الحدوث، لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية متكررة مثل الأزمات الاقتصادية، ومن ثم لا يسهل توقعها، الأزمات غير الدورية تحدث نتيجة مسببات متعددة، وإن كانت عادة تكون فجأة وبدون مقدمات مثل الأزمات التي تنتج عن سوء الأحوال الجوية، أو تغير المناخ.

2- حدة الأزمة:

هي الآثار الكارثية الناجمة عن الأزمة وحدة الفقد المختلفة الناتجة عنها ويمكن تقسيم الأزمات طبقاً لمدى تغلغلها وتمكنها من الكيان الذي أصابته إلى نوعين أساسيين هما: (الصيرفي، 2011)

- أ. الأزمة السطحية: وهي أزمات لا تشكل خطراً إذ إنها تحدث بغتة وتنقضي بسرعة وخاصة إذا عولجت مسبباتها وهي تنجم عن الترويجات الكاذبة مثل الأزمات التمويينية المفتعلة.
- ب. الأزمة العميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات ذات طبيعة قاسية جداً لارتباطها ببنيان الكيان الذي حدثت به الأزمة، ومن ثم فقد تدمره إن لم تواجه بالشكل المطلوب.

3- الشدة:

تتراوح الأزمات بين نوعين أساسيين من الشدة والضعف هما: (Luoma, 2017)

- أ. أزمات عنيفة: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف، والسبيل الوحيد للتصدي لهذا النوع من الأزمات هو إعدامه قوة الدفع الخاصة بتيار الأزمة، وتصنيف عناصرها والتعامل مع كل عنصر على حدة، مثل الأزمات العمالية العنيفة التي تصل إلى الإضراب العام.
- ب. أزمات خفيفة: على الرغم من أن هذا النوع من الأزمات يبدو عنيفا بعض الشيء بالنسبة للقائمين به، إلا أن تأثيره على رأي للجمهور أي العقل الجمعي أو الجمهور المحيط به يكون خفيفا، ويسهل معالجته بشكل سريع بمجرد لمس ومعرفة أسبابه ومن ثم التعامل معه إيجابيا مثل الأزمات الناتجة عن الإشاعات.

4- محاور الأزمات:

يتم تصنيف الأزمات إلى الأنواع الآتية: (الحفني، 2017)

- أ. أزمات مادية: تدور حول محور مادي، مثل أزمة الغذاء، وأزمة السيول، وأزمة العمالة، وأزمة انخفاض المبيعات، وهي جميعها أزمات تدور حول شيء مادي ملموس، يمكن التحقق منه ودراسته والتعامل معه ماديا وطبيعيا بأدوات التعامل المختلفة، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة بنجاح ومعرفة ذلك بالنتائج المادية المترتبة على هذا التدخل مثل فقدان جزء كبير من المال.
- ب. الأزمات المعنوية: وهذه تدور حول محور غير موضوعي يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة أو المصادقية، والولاء والانتماء، وجميعها تدور حول محور معنوي شخصي غير ملموس، لا يمكن الإمساك به مادياً أو لمسه، وإنما التعامل معه يتم من خلال إدراكه المضموني.
- ج. الأزمات المزدوجة: يتمثل هذا النوع في المشكلات الدولية والمحلية، مثل أزمات الرهائن، وأزمة الإرهاب وهي ذات جانبين أحدهما مادي ملموس هو الواقع المادي الذي أحدثته أو نتجت منه وهو الرهائن أو الخسائر والأضرار المادية، والآخر معنوي يتمثل في ردود الفعل العنيفة المصاحبة للإرهاب.

5- مستويات الأزمة:

وفقا لهذا الأساس يمكن التفرقة بين نوعين من الأزمات: (Luoma, 2017)

- أ. أزمة شاملة: تصيب الدولة وتؤثر في مجتمعها كله فهي أزمات شاملة سواء في مسبباتها وما تنجم عنه وكذلك متطلبات علاجها، ولهذا النوع من الأزمات تأثيرات مختلفة ويشمل الأزمات المتصلة ببنية الدولة واقتصادها السياسي أو وضعها

الأمني الداخلي أو الخارجي، فضلاً عن سيادتها واستقرارها السياسي والاجتماعي وهذه الأزمات تتطلب مواجهتها بهذا كبيراً، بل تتطلب دعماً خارجياً، وغالباً ما تحاول الدولة أو المنظمة بتجنب السقوط التام في التوازن داخل المنظمة والتوفيق بين الحاجة أو حماية البنات المعرضة للخطر والرغبة في تجنب التصعيد السالب فيه للأزمة لتصبح أزمة شاملة.

ب. الأزمات الجزئية: تمثل في أزمات المشاريع أو الوحدات الإنتاجية أو قطاع بعينه ويحصر تأثيرها فيها إلا أنه قد يمتد إلى المشروعات الأخرى المرتبطة بها بل يطول الدولة برمتها إن لم يكن السيطرة عليه، وهذا النوع من الأزمات يتميز بالتنوع والتعدد، طبقاً للكيان الذي قد ينشأ فيه إضافة إلى التأثيرات المتباينة للأزمات والمتمثلة في عوامل انتشارها وتكاملها ونشوتها، وفي هذا النوع من الأزمات يجب تدخل الدولة لمواجهة الأزمة ومعالجتها، إن لم يتمكن الكيان الإداري الذي تأثر بها من مواجهتها.

ويمكن تصنيف أنواع أخرى من الأزمات وفقاً لمدى علاقتها بالعالم الخارجي على النحو التالي: (رشاد، 2011)

- أ. أزمات دولية لها تأثير محلي: غالباً ما تنجح الدول المتقدمة في نقل أزماتها إلى الدول النامية التي تدور في فلكها.
- ب. أزمات محلية لها تأثير خارجي: يتضح مثل هذه الأزمات كلما كانت الدول النامية مترابطة، ويمكنها ترابطها وعلاقتها التعاونية من جعل أزماتها تطول العالم الخارجي فتدفع الدول الكبرى إلى النهوض بمسؤولياتها تجاه تلك الأزمات.
- ج. أزمات داخلية: وهي الأزمات التي لا يتعدى تأثيرها حدود الدولة بل تقتصر على قطاع محدود منها ولا يمكن ترحيلها إلى الخارج ولذلك فهي تعالج في إطار داخلي فقط

ومن خلال ما سبق أن تعدد أنواع الأزمات يتطلب إعداد قائد لديه القدرة على اتخاذ القرار المناسب للحد من تصاعدها بأسلوب علمي وموضوعي، وأن يخضع للتدريب على تحليل واستنباط أسباب هذه الأزمة ودراسة البدائل المختلفة واختيار البديل المناسب للخروج من الأزمات.

تأثير الأزمة:

وهو الوصف العام لمدى ما نتج عن الأزمة ويمكن تقسيم الأزمات إلى نوعين أساسيين وفقاً لمقدار وحجم تأثير الأزمة على أداء الكيان الذي حدثت فيه الأزمة إلى نوعين هما: (الحفني، 2017)

- أ. أزمات محدودة التأثير: وهي أزمة وليدة ظروف معينة، ويحدث عادة دون أن يترك بصمات أو معالم واضحة على الكيان الذي حدثت فيه الأزمة، مثل أزمة ندرة سلعة تموينية معينة ولديها بديل مشابه يحل محلها بالكامل ومتوفر بالأسواق.
- ب. أزمات جوهرية: يؤثر هذا النوع من الأزمات تأثيراً واضحاً ومؤكداً في بنية الكيان الذي يحل به مما ينتج أداء أفضل، ويساعد على حرمانه حاجاته ومطالبه الأساسية، التي لا يمكنه الاستغناء عنها ولذلك فإنه لا يمكن تجاهل هذا النوع من الأزمات، أو إهمال مواجهتها إذ إن استمرارها قد يسفر عن نتائج قاسية مضرّة وقد يلد أزمات أشد خطراً وتدميراً وتتمثل تلك الأزمات في نقص المياه أو الوقود أو الغذاء.

أساليب إدارة الأزمات:

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل مع الأزمة باختلاف المواقف واختلاف السياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض الإكراهي، أسلوب التفاوض التوفيقية، أسلوب التفاوض الإقناعي: (الحفني، 2017)

- 1- أسلوب التفاوض الإكراهي: إذا أرادت المنظمة أن تحقق كسبا ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكن يتوجب عليها يجب أن تراعي ألا يقود هذا الضغط إلى كوارث مضره بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط:
 - أ. الأسلوب القولي، وهذا قد يتم بطريقتين: التهديد الصريح وهذا يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه صلابته حيث يضع أمام المهدهد التزاما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن المرونة في اختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية.
 - ب. السلوك الفعلي، ويعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم.
- 2- أسلوب التسويات: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والأصل أن المفاوضات والمساومة هي استعداد الطرفين للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في حالات:
 - أ. إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحملة إمكانيات المنظمة.
 - ب. في حال وجود تغيرات في المجالين الداخلي والخارجي تجعل التصعيد للأزمة أمرا يرجى زواله.
 - ج. عندما تفشل المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة.
- 3- أسلوب التفاوض الإقناعي: إن الاقتنصار على استخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن استخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعننت مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة، كما إن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقية وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات، التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح المنظمة، ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة الجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي.

مراحل إدارة الأزمات:

يمكن للقائد التعامل مع الأزمة خلال مراحل تطورها، والتي أشارت إليها (قهواجي، 2015) بأنها:

- 1- مرحلة ميلاد الأزمة: وهي المرحلة التي يتم فيها الشعور بالأزمة وتندرج بالخطر.
- 2- مرحلة نمو الأزمة: والتي يشعر فيها القائد بوجود أزمة حقيقية لا يمكن انكارها.
- 3- مرحلة نضج الأزمة: وهي أخطر المراحل، حيث تبدأ الأزمة بتهديد المنظمة.
- 4- مرحلة انحسار الأزمة: وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالتلاشي بعد اختفاء عنصر الدفع فيها.
- 5- مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: وهي المرحلة التي تختفي فيها الأزمة كليا، وتبدأ المنظمة بالتعلم منها.

أما (حسين وعلي، 2020) و (الحفني، 2017) فيرون بأنّ الأزمة تمر بمراحل أخرى وهي:

- 1- مرحلة اكتشاف علامات الإنذار: عادة ما تنتبأ بالأزمة قبل وقوعها سلسلة من علامات الإنذار المبكر أو الأشياء التي تنبئ باحتمال وقوعها، وتعني اكتشاف إشارات الإنذار تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك العلامات.
- 2- التحفز والوقاية: التجهيزات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة لمنع وقوعها أو تخفيض أثارها، ويجب أن يتوفر لدى المنظمة تجهيزات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمر للعمليات وتركيبية الإدارة للتعرف على أي أعراض لأزمات محتملة.
- 3- السيطرة على الأضرار والحد منها: وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها، ففي هذا المستوى يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وتجاوزها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الحدوث ما دام أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة الأنظمة، وبالتالي فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات هي الحد من المضاعفات ومنعها من الانتشار.
- 4- إعادة الفعالية: يجب أن يتوافر للمنظومة خطط طويلة وقصيرة الأجل لإعادة الأمور لما كانت عليه قبل حدوث الأزمة واستعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة إعادة الإنسجام، القدرة على إنجاز نشاط وحيوية مرحلة إعادة التوازن، وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانات كبيرة ودعمها ماديا.
- 5- اكتساب الخبرات والمهارات: وهي آخر المراحل وضمنها مرحلة التعليم دروسا هامة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة، وكذلك من خبرات لمنظمات أخرى مرت بأزمات معينة.

الشكل (4) مراحل إدارة الأزمة



المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

وضح (العيساوي واللامي، 2015) و(المساعدة، 2012) المراحل الأساسية التي تمر بها الازمات كما يلي:

أ. مرحلة الميلاد (النشوء).

وفي هذه المرحلة تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (احساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الافق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه. وهذا بسبب اتساع نطاق المجهول في الازمة وغياب المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها.

وتتطلب هذه المرحلة جهوداً مبكرة للتصدي للآزمة وتداعياتها المتوقعة من خلال جعل هذه الآزمة تفقد عوامل نموها ومركزات قوتها، ومن هذه الجهود:

1. العمل على امتصاص قوة الدفع التي تفاقم الآزمة والتركيز على تكسير هذه الآزمة الى اجزاء يسهل التعاطي معها والقضاء عليها وعلى اثارها.
2. توفير مجالات اهتمام أخرى تغطي على الآزمة المرتقبة وتصرف عنها الانظار وتحويلها الى حالة عادية ثانوية لا يلتفت اليها افراد المنظمة او مجتمعها.
3. تعميق الإيجابية والشعور بالثقة والتفاؤل والامل بمستقبل المنظمة.
4. التعرف على المسببات الحقيقية للآزمة وعوامل حدوثها وإدارتها بفاعلية من اجل التخلص منها وضمان القضاء على ما تحدثه الآزمة وهذه الآزمة في مهدها.

ب. مرحلة النمو (الاتساع).

في حالة عدم تنبه متخذ القرار الى خطورة الآزمة في ميلادها. تنمو وتتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغذيها في هذا المستوى نوعان من المغذيات هما:

1. مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من الآزمة نفسها تكونت معها في مرحلة الميلاد.
 2. مغذيات خارجية جلبتها الآزمة وتفاعلت معها وبها. وأضافت اليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع.
- في هذه المرحلة لا يستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها او تجاهلها فضلاً عن دخول أطراف جديدة الى مجال الاحساس بالآزمة لان خطرها امتد إليهم او لخوفهم من نتائجها، يطالبونه بالتدخل قبل ان تستفحل وتصل الى قمة نضجها وعنفها، وعلى متخذ القرار التدخل وعلى النحو التالي:

1. العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للآزمة من خلال تحييد هذه العوامل او استقطابها او ايجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة وتنامي الآزمة من جهة أخرى.
2. بذل ما هو ممكن من اجل إيقاف نمو الآزمة وتجميد هذا النمو عند المستوى الذي وصل اليه.
3. علاج الآزمة من خلال علاج حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت الى حدوث تلك الآزمة.

ج. مرحلة النضج.

نادراً ما تصل الآزمة الى هذه المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الاداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته او احاطة هذه الذات بالقدسية وبحاشية من المناقنين الذين يكيلون له المديح ويصورون له اخطائه حسنات ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الآزمة النامية بقوى تدميرية لم تكن في الامكان حصول الآزمة عليها وتصل بذلك الآزمة الى اقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها عملية مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا تكون الآزمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة او المشروع الذي يعمل فيه.

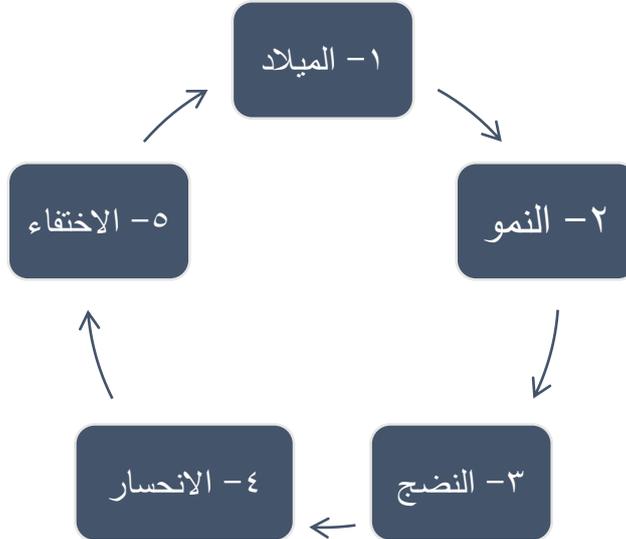
د. مرحلة الانحسار والتقلص.

وتصل الازمة في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف. فالصدام العنيف يؤدي الى أن تفقد الازمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، وفي بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الازمة ويقوم بإجراء التغييرات المطلوبة وتصبح الازمات في هذه الحالة كأموج البحر، والكيان الذي حدثت به الازمة يصبح عرضة لهذه الامواج الا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي الى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فان من لا ينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عيه بالاختفاء .

هـ. مرحلة الاختفاء.

وتصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي اليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها الا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهى. وقد يكون هذا الانحسار دافعا لإعادة البناء والذي يتصل أساساً بعلاج هذه الاثار والنتائج ومن ثم استعادة فاعلية الكيان وأدائه واكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الازمات.

الشكل (5) مراحل الأزمات



المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

الدراسات باللغة العربية:

- 1- دراسة حسين وعلي (2020) بعنوان "القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الازمات التنظيمية / بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن "

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع القيادة الاستراتيجية بأبعادها (التوجه الاستراتيجي، اكتشاف الكفاءات والحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، والحفاظ على الثقافة المؤثرة، والتأكيد على الممارسات الأخلاقية) وتأثيرها على إدارة الازمات في الشركة العامة للصناعات الفولاذية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة لوجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الازمات، ووجود تأثير للقيادة الاستراتيجية على إدارة الازمات، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا في الشركة المبحوثة بزيادة اهتمامها بالقيادة الاستراتيجية بأبعادها كافة، لما لها من دور مهم في القدرة على التنبؤ والتصور والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير الاستراتيجي عند الضرورة والذي يؤدي إلى جعل الشركة في مقدمة الشركات المنافسة من حيث زيادة ارباحها.

2- **دراسة الألوسي وآخرون (2019)** بعنوان "متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الازمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة"

هدفت الدراسة لقياس مدى توفر متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في صياغة استراتيجيات إدارة الازمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي بأبعادها (دعم الإدارة العليا، وتوفير الإمكانيات والموارد، والمرونة، وتقنية المعلومات) واستراتيجيات إدارة الازمات في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة، وأن الإدارة تعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة العليا لنجاح التخطيط الاستراتيجي فيها، ولا يوجد تبني واضح لاستراتيجية تغيير المسار في الشركة، واوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام إدارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بمتطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي باعتباره محور اهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفها المصدر الأهم لتبني استراتيجيات إدارة الازمات من خلال عقد ورش عمل دورية لمتابعة تطبيق متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي، وضرورة إشراك الموارد البشرية في إدارة الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة بدورات تخصصية في استراتيجيات إدارة الازمات لغرض تقليل المشاكل التي قد تواجه الشركة من جراء تفاقم الازمات.

3- **دراسة التجاني (2020)** بعنوان "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي، وتم اختيار جامعة غرداية في الجزائر من أجل دراسة الحالة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة، وأن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير النوع، و السن و الخبرة المهنية، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير النوع و السن و الخبرة المهنية، وأوصت الدراسة بزيادة توجيه القيادات الإدارية بالجامعة وتدريبها على الأساليب الإدارية الحديثة، وقيادة المؤسسات الجامعية في ضوء مدخل القيادة التحويلية في ظل بيئة تتصف بالتغيير الدائم .

4- **دراسة جبريل (2019)** بعنوان "واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية" دراسة حالة على شركة الخليج العرب للنفط بمدينة بنغازي "

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى إدارة الأزمات بالشركات النفطية الليبية من خلال قياس الأبعاد الاتية: (التخطيط لإدارة الأزمات، عملية اتخاذ القرارات في الأزمات، عملية الاتصال في الأزمات، الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة لإدارة الأزمات، دور القيادة في إدارة الأزمات)، بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، توصلت الدراسة إلى أنّ إدارة الأزمات لا تمارس بالشركة قيد الدراسة، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية لاستجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات بشركة الخليج العربي للنفط، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية لبعده دور القيادة في إدارة الأزمات، ولا توجد فروق معنوية لبعده عملية التخطيط لإدارة الأزمات، وتوجد فروق معنوية لبعده عملية اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بإنشاء إدارة خاصة بالهيكل التنظيمي تعنى بالأزمات لتتولى مهمة التعامل مع الأزمات والتخطيط لها، والعمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً ومكماً للتخطيط الاستراتيجي بالشركة محل الدراسة، وتدريب مساق إدارة الأزمات ضمن البرامج التدريبية بالمراكز التدريبية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط.

5- دراسة الشنطي (2017) بعنوان "دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة، وقياس مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية، وإلى معرفة أثر القيادة التحويلية: (التأثير المثالي، والاستثارة الفكرية، والدافع الإلهامي، والاعتبارات الفردية) في عمليات إدارة المعرفة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أنّ مستوى ممارسة أسلوب القيادة التحويلية كان متوسطاً، ودرجة ممارسة إدارة المعرفة بمستوى متوسط أيضاً، وأن أعلى متوسط حسابي كان لبعده تخزين المعرفة، وأقلها لبعده ممارسة تطبيق المعرفة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بكافة أبعادها باستثناء (الدافع الإلهامي) في عمليات إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية بوزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، مع التركيز على بُعد الدافع الإلهامي.

الدراسات باللغة الانجليزية:

6- Schaedler et al, (2022). "Strategic leadership in organizational crises: A review and research agenda"

هدفت الدراسة لمراجعة منهجية متعددة التخصصات للأدبيات التي تغطي اتجاهات البحث حول القيادة الاستراتيجية والأزمات التنظيمية، بالاعتماد على المنهج الوثائقي الاستكشافي، توصلت الدراسة إلى أنه بينما يقوم كل نوع من القادة الاستراتيجيين بدور مهم في معالجة الأزمة، كما أنّ خصائص المنظمة وقدرتها المالية لها دور كبير في قدرة القائد على التعامل مع الأزمات التي تواجهها المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوث نظرية وتجريبية جديدة للقيادة الاستراتيجية ودورهم في إدارة الأزمات التنظيمية.

7- Töre & Çilek (2021). "The Effects of Strategic Leadership behaviors of School Managers on Crises Management"

هدفت الدراسة للتعرف إلى تأثير السلوكيات القيادية الاستراتيجية لمديري المدارس على إدارة الأزمات، بالاعتماد على المنهج الكمي الارتباطي، توصلت الدراسة، إلى أنّ مستوى القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس مرتفع، وإدارة الأزمات ذات مستوى متوسط، وأنّ مستويات السلوكيات القيادية الاستراتيجية لمديري المدارس تختلف اختلافاً كبيراً وفقاً لموقع المدرسة وتكرار مواجهة الأزمات في المدرسة، وأنّ إدارة الأزمات تختلف اختلافاً كبيراً وفقاً لتكرار مواجهة الأزمات في المدرسة، وتوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين سلوك القيادة الاستراتيجية والأبعاد الفرعية لمديري المدارس وإدارة الأزمات وأبعادها الفرعية، كما أنّ سلوكيات القيادة الاستراتيجية لمديري المدارس لها تأثير إيجابي على إدارة الأزمات وأبعادها الفرعية، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام قادة المدارس بوضع استراتيجيات قيادية لمواجهة الأزمات، واعداد قيادات من المستوى الثاني قادرة على معاونتهم في تنفيذ توجههم الاستراتيجي.

8- Al-Thani & Obeidat, (2020) "The Impact of Strategic Leadership on Crisis Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الاستراتيجية المتمثلة في (استثمار القدرات الاستراتيجية، تحديد التوجه الاستراتيجي، تحسين وتطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية بالممارسات الأخلاقية، تنفيذ الإشراف التنظيمي المتوازن) على إدارة الأزمات المتمثلة في (الكشف عن إشارات التحذير، التأهب والوقاية، واحتواء الحد من الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم) في شركة Ooredoo بقطر، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات القيادة الاستراتيجية بكافة أبعادها على إدارة الأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز الشركة على دراسة وتحليل بيئتها الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف فيها وتحديد المؤشرات المحتملة لحدوث الأزمة، وبالتالي مساعدتها على تعزيز نقاط قوتها واتخاذ الحلول المناسبة لعلاج نقاط الضعف، ضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع حدوث الأزمات وتقليل آثارها وانعكاساتها السلبية.

9- Purwanto et al., (2020) 'Effect of Transformational and Transactional Leadership Style on Public Health Centre Performance'

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر أساليب القيادة التحويلية والتبادلية على أداء المركز الصحي في مدينة باتي بجاوا الوسطى، شملت الدراسة 120 موظفاً وموظفة، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة باتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أنّ أسلوب القيادة التحويلية له تأثير إيجابي وهام للغاية على أداء الموظفين، وأن أسلوب القيادة التبادلية له أيضاً تأثير كبير وإيجابي على أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة استخدام أسلوبي القيادة التحويلية والتبادلية من خلال التعليمات، والاستشارات، والمشاركة، والتفويض، وتبني الأساليب القيادية ذات المرونة العالية.

10- Lehmann (2015). "How Transformative Leadership Works During Team Interactions, Behavioral Process Analysis"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن ديناميكيات التواصل بين القائد والأتباع أثناء تفاعلات الفريق من وجهة نظر القيادة التحويلية كحل للمشكلات الاجتماعية، وقد تم اتباع المنهج التحليلي، واعتماد الملاحظة لجمع بيانات الدراسة، حيث تم اختيار

عينة الدراسة والمتمثلة بـ (30) اجتماعاً لفريق حل المشكلات في إحدى الجامعات الألمانية، تم تصويره بالفيديو من جامعتين، وقام الباحث بترميز أسلوب القيادة التحويلية والتفاعلات السلوكية اللفظية للقادة ولأعضاء الفريق على مدار اجتماعاتهم بالكامل، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالاتصال الوظيفي لحل المشكلات من قبل أعضاء الفريق، وتوسّطت هذه العلاقة الإيجابية من خلال التواصل الذي يركز على حلول القادة، وكشف التحليل المتسلسل أن أفكار القادة التحويليين وحلولهم أدت إلى إطلاق بيانات حلول لاحقة من قبل أعضاء الفريق، وأن القيادة التحويلية تعزز من أداء الفريق بالاعتماد على خاصية الاتصال القوي بين القائد و الأتباع، وأوصت الدراسة بالتركيز على عمليات الاتصال بكافة الاتجاهات في المنظمة لدورها البارز في تعزيز الإبداع بإيجاد الحلول.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بالآتي:

1. تبحث الدراسة الحالية في أثر القيادة التحويلية في واحدة من أهم المنظمات الصحية بمحافظة ببشة، والتي تهتم بصحة المواطن والمقيم، حيث ينعكس نجاحها على كافة أفراد المجتمع..
2. بحسب علم الباحث فهذه الدراسة تُعدّ الأولى التي أُجريت في مستشفى الملك عبد الله بببشة التي تناولت القيادة التحويلية متغيراً مستقلاً يؤثر في إدارة الأزمات.

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة التجاني (2020)، ودراسة الشنطي (2017)، و(Töre & Çilek (2021)، و(Purwanto et al., (2020)، وLehmann (2015) من حيث اعتمادها على القيادة التحويلية كمتغير مستقل، وتشابهت أيضاً مع دراسة حسين وعلي (2020)، ودراسة الألوسي وآخرون (2019)، ودراسة (Schaedler et al, (2022)، ودراسة Töre (2021) & Çilek، ودراسة Al-Thani & Obeidat (2020)، في بحثها لإدارة الأزمات كمتغير تابع، كما تشابهت الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة باعتمادها المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها.

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة حسين وعلي (2020) ومع دراسة الألوسي وآخرون (2019)، ودراسة (Schaedler et al, (2022)، ودراسة Çilek (2021)، ودراسة Al-Thani & Obeidat, (2020) التي بحثت في القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل، ومع دراسة التجاني (2020) التي بحثت في الإبداع التنظيمي كمتغير مستقل، ومع دراسة جبريل (2019) التي هدفت للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات، ومع دراسة الشنطي (2017) التي بحثت في أثر القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، ومع دراسة Lehmann (2015) التي اقتصت بدراسة ديناميكيات التواصل بين القائد والأتباع أثناء تفاعلات الفريق من وجهة نظر القيادة التحويلية كحل للمشكلات الاجتماعية.

3. منهجية الدراسة:

1.1. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فبعد اطلاع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة توصل إلى متغيرات الدراسة الرئيسية وهي المتغير المستقل: القيادة التحويلية والمتغير التابع: إدارة الأزمات الصحية. يتضمن مجتمع الدراسة عينة من موظفي مستشفى الملك عبد الله بببشة البالغ عددهم الكلي (900) موظفاً وموظفة،

حيث ستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد بلغ حجم العينة المطلوب لتمثيل مجتمع الدراسة (270) موظفاً وموظفة، بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون (Mason, 2003).

2.3. مصادر جمع البيانات:

نظراً لطبيعة الدراسة والمنهجية التي تتبعها (المنهج الوصفي التحليلي)، فإن ذلك يتطلب من الباحث جمع بيانات ثانوية لتحقيق الهدف الوصفي منها، إضافة إلى بيانات أولية قابلة للتحليل والتفسير، وتم تصنيف هذه البيانات كما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** وذلك عن طريق مراجعة الجوانب النظرية في أدبيات الدراسات السابقة، وبالرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية، ومجموعة التقارير والدراسات والبحوث.
2. **المصادر الأولية:** تم الاعتماد على بناء استبانة كأداة لجمع البيانات، وتشتمل على ثلاثة محاور، تتضمن البيانات الشخصية، والمعلومات المتعلقة بالدراسة، باعتبار القيادة التحويلية بكافة أبعادها هي المتغير المستقل، وإدارة الأزمات الصحية هي المتغير التابع.

قام الباحث بتطوير استبانة لقياس أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله ببيشة، فالقسم الأول تم تخصيصه للبيانات الديموغرافية (النوع، والمؤهل العلمي، ونوع الوظيفة) أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لقياس القيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) وتم قياسه بـ (20) عبارة، والقسم الثالث تم تخصيصه لقياس إدارة الأزمات الصحية وتم قياسه باستخدام (10) عبارات، واعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة عينة الدراسة حول عبارات القسمين الثاني والثالث، كما في جدول (1)

4. نتائج الدراسة

الجدول (1) البيانات العامة لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	البيان	الصفة
74.1%	200	ذكر	النوع
25.9%	70	أنثى	
100%	270	المجموع	
11.5%	31	ثانوي وأقل	المؤهل العلمي
20.7%	56	دبلوم بعد الثانوي	
39.3%	106	بكالوريوس	
28.5%	77	دراسات عليا	
0%	0	أخرى	
100%	270	المجموع	
37.8%	102	طبي	نوع الوظيفة
21.9%	59	تمريضي	
22.6%	61	اداري	
8.1%	22	خدمات مساندة	

9.6%	26	أخرى
%100	270	المجموع

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ مما سبق أن نسبة الذكور العاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة بعينة الدراسة كانت (74%)، وهذه النسبة تعكس طبيعة المجتمع السعودي من حيث نسبة الذكور العاملين مقارنة بالإناث، كما تظهر النتائج أن العاملين في مستشفى الملك عبد الله ببيشة بعينة الدراسة من الحاصلين على الدرجة الجامعية الأولى (39.3%) وهي نسبة تتناسب مع الوظائف التي تطلبها طبيعة عمل المستشفى، كما أظهرت النتائج أن (37.8%) من عينة الدراسة هم من العاملين في المجال الطبي كما تفرض الخدمات التي يقدمها مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

1.4. نتائج أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها:

اشتملت الدراسة على سؤال الدراسة الرئيس:

ما أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله في بيشة؟

والذي تنفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما واقع القيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية) في مستشفى الملك عبد الله في بيشة؟
 2. ما قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله في بيشة على إدارة الأزمات الصحية؟
 3. هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله في بيشة تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة)؟
- وفيما يلي إجابة هذه الأسئلة:

السؤال الرئيس: ما أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله في بيشة؟

تكمن الإجابة على هذا السؤال من خلال اختبار فرضية الدراسة الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله ببيشة.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار هذه الفرضية، والجدول (26) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (2) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	R	R ²	F	الدلالة	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
	0.933	0.871	448.19	0.00	التأثير المثالي	.227	4.313	.000

.311	1.016	.055	الدافعية الالهامية					إدارة الأزمات الصحية
.030	2.185	.139	الاستشارة الفكرية					
.000	9.528	.489	الاعتبارية الفردية					

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (2) أن قيمة (F) بلغت (448.19)، ومستوى دلالتها هو (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

كما نستنتج من الجدول (2) بوجود أثر لأبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مجتمعة على المتغير التابع (إدارة الأزمات الصحية)، حيث فسرت هذه الأبعاد (87.1%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

كما قام الباحث باختبار فرضيات الدراسة الفرعية الأولى والثانية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (7) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (3) تحليل الانحدار الخطي البسيط (التأثير المثالي)

الدلالة	T	B	المتغير المستقل	الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
0.00	27.162	0.894	التأثير المثالي	0.00	737.793	0.734	0.856	إدارة الأزمات الصحية

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (3) أن قيمة (F) بلغت (737.793)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للتأثير المثالي كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة

كما نستنتج من الجدول (3) بوجود تأثير للتأثير المثالي على إدارة الأزمات الصحية، حيث فسر التأثير المثالي (73.4%) من التغيرات الحاصلة في إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (4) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (4) تحليل الانحدار الخطي البسيط (الدافعية الإلهامية)

المتغير التابع	R	R ²	F	الدلالة	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
إدارة الأزمات الصحية	0.874	0.764	866.563	0.00	الدافعية الإلهامية	0.784	29.437	0.00

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (4) أن قيمة (F) بلغت (866.563)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للدافعية الإلهامية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة.

كما نستنتج من الجدول (4) بوجود تأثير للدافعية الإلهامية على إدارة الأزمات الصحية، حيث فسرت (76.4%) من التغييرات الحاصلة في إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (5) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (5) تحليل الانحدار الخطي البسيط (الاستثارة الفكرية)

المتغير التابع	R	R ²	F	الدلالة	المتغير المستقل	B	T	الدلالة
إدارة الأزمات الصحية	0.891	0.794	1034.921	0.00	الاستثارة الفكرية	0.845	32.17	0.00

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (5) أن قيمة (F) بلغت (1034.921)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للاستثارة الفكرية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة.

كما نستنتج من الجدول (5) بوجود تأثير للاستثارة الفكرية على إدارة الأزمات الصحية، حيث فسرت (79.4%) من التغييرات الحاصلة في إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة.

استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار هذه الفرضية، والجدول (6) يوضح نتائج الاختبار:

الجدول (6) تحليل الانحدار الخطي البسيط (الاعتبارية الفردية)

الدلالة	t	B	المتغير المستقل	الدلالة	F	R ²	R	المتغير التابع
0.00	0.82	37.33	الاعتبارية الفردية	0.00	1393.779	0.839	0.916	إدارة الأزمات الصحية

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (6) أن قيمة (F) بلغت (1393.779)، ومستوى دلالتها هو (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)؛ مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، للاعتبارية الفردية كأحد أبعاد القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية بمستشفى الملك عبد الله بيشة.

كما نستنتج من الجدول (6) بوجود تأثير للاعتبارية الفردية على إدارة الأزمات الصحية، حيث فسرت (83.9%) من التغييرات الحاصلة في إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله بيشة.

سؤال الدراسة الفرعي الأول: ما واقع القيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية) في مستشفى الملك عبد الله في بيشة؟

لإجابة هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية)، كما قام الباحث بتحديد درجة تطبيق كل بعد، باستخدام الصيغة التالية:

$$\text{طول الفترة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

جدول (7) المعيار الاحصائي لتفسير واقع القيادة التحويلية

الوسط الحسابي	مستوى التطبيق
2.33 - 1	منخفض
3.66 - 2.34	متوسط
5 - 3.67	مرتفع

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

والجدول (8) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية).

جدول (8) واقع القيادة التحويلية بكافة أبعادها

التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البُعد
مرتفع	1	0.784	4	التأثير المثالي
مرتفع	3	0.912	3.914	الدافعية الالهامية
مرتفع	2	0.863	3.964	الاستثارة الفكرية
مرتفع	4	0.913	3.884	الاعتبارية الفردية
مرتفع		0.83	3.94	القيادة التحويلية

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (8) أن كافة الأبعاد التي تقيس واقع تطبيق القيادة التحويلية كانت مرتفعة بشكل عام وبمتوسط حسابي (3.94)، فيما حاز بعد (التأثير المثالي) على أعلى متوسط حسابي وبمستوى تطبيق مرتفع، أما بعد (الاعتبارية الفردية) فقد حصل على أقل متوسط حسابي وبمستوى تطبيق مرتفع أيضاً.

سؤال الدراسة الفرعي الثاني: ما قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله في بيئته على إدارة الأزمات الصحية؟، والجدول (9) يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجموع العبارات التي تقيس إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله في بيئته

جدول (9) قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله في بيئته على إدارة الأزمات الصحية

التطبيق	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المحور
مرتفع	0.818	3.97	إدارة الأزمات الصحية

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

نلاحظ من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي لمجموع العبارات التي تقيس إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله في بيئته بلغ (3.97)، لذلك يمكن القول بأن قدرة قادة مستشفى الملك عبد الله في بيئته على إدارة الأزمات الصحية مرتفع.

سؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله في بيئته تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة)؟

لإجابة هذا السؤال قام الباحث باختبار فرضية الدراسة الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة) حول أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله.

قام الباحث بتطبيق اختبار العينات المستقلة (T-test) للتعرف على وجود فرق ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله تعزى للنوع.

جدول (10) نتائج اختبار العينات المستقلة (T-test) لاستجابة العينة باختلاف النوع

T	درجات الحرية	الدلالة
2-	268	0.048

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله تعزى للنوع، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.048) وهي أصغر من 0.05.

كما قام الباحث بتطبيق اختبار One-way ANOVA للتعرف على وجود فرق ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (11) نتائج اختبار One-way ANOVA لاستجابة العينة باختلاف المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	1.231	3	.410	0.610	0.609
داخل المجموعات	179.007	266	.673		
المجموع	180.239	269			

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

تشير النتائج إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله تعزى للمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.609) وهي أكبر من 0.05، كما قام الباحث بتطبيق اختبار One-way ANOVA للتعرف على وجود فرق ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (12) نتائج اختبار One-way ANOVA لاستجابة العينة باختلاف نوع الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	6.247	4	1.562	2.379	0.052
داخل المجموعات	173.992	265	.657		
المجموع	180.239	269			

المصدر: (إعداد الباحث، 2022)

تشير النتائج إلى عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية لأثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية في مستشفى الملك عبد الله تعزى لنوع الوظيفة، حيث بلغت قيمة الدلالة (0.052) وهي أكبر من 0.05.

5. مناقشة النتائج

تتشابه نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة حسين وعلي (2020) التي توصلت لوجود ارتباط قوي بين القيادة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ووجود تأثير للقيادة الاستراتيجية على إدارة الأزمات، من حيث تأثير النمط القيادي على إدارة الأزمات، كما وتشابه مع نتائج دراسة الألوسي وآخرون (2019) من خلال الارتباط بين دعم الإدارة العليا واستراتيجيات إدارة الأزمات، كما يظهر تشابه بين نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشنطي (2017) التي أكدت على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة، ويشهر التشابه مع نتائج دراسة Töre & Çilek (2021) من خلال التأثير الإيجابي لسلوكيات القيادة على إدارة الأزمات، أما نتائج دراسة Al-Thani & Obeidat, (2020) فيظهر التشابه معها من حيث أثر اتباع استراتيجيات القيادة المختلفة على إدارة الأزمات.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة التجاني (2020) من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحويلية تبعاً لمتغير النوع، والسن والخبرة المهنية، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير النوع والسن والخبرة المهنية.

ويفسر الباحث هذه النتائج بأنه يجب اختيار النمط القيادي الذي يتناسب مع كل حالة وموقف، وأن نمط القيادة التحويلية يجب اتباعه عند إدارة الأزمات وخصوصاً الصحية منها كونه يعطي صلاحيات للمرؤوسين بالتصرف واتخاذ القرارات وخصوصاً العاجلة منها، لما يشتمله القطاع الصحي من حالات طارئة لا تحتمل التأجيل وبذلك يظهر نمط القيادة التحويلية كأبرز الأنماط التي يجب على القائد اتباعه للوصول بمنظمتهم إلى بر الأمان في ظل الأزمات التي تواجه منظمتهم، ويرجع اختلاف النتائج الخاصة بالفروق الديموغرافية لعينات الدراسات المختلفة إلى أن لكل منظمة بيئتها الثقافية الخاصة التي تنظم سلوكها وبالتالي فإن أثر التغييرات الديموغرافية في استجابة عينة الدراسة يعود للفروق الثقافية والظروف الاجتماعية والسياسية التي تعيشها المنظمات المختلفة وفي بيئات ودول مختلفة.

6. الخاتمة:

أظهرت النتائج وجود أثر واضح لنمط القيادة التحويلية على إدارة الأزمات الصحية، وظهر هذا الأثر لكافة أبعاد القيادة التحويلية منفردة، أما عند اجتماع كافة هذه الأبعاد في نتائج الانحدار الخطي المتعدد فنجد أن الدافعية الإلهامية يقل تأثيرها في ظل وجود الأبعاد الأخرى ويظهر ذلك من نتائج الجدول (6) أما البعد الثاني من حيث ضعف التأثير في ظل المتغيرات الأخرى فهو بُعد الاستشارة الفكرية، لكن هذا لا يتعارض مع النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبارات الانحدار الخطي البسيط، لذلك تظهر أهمية الاهتمام بهذين البعدين لدى قادة مستشفى الملك عبد الله ببيشة حيث يجب تنميتها لدى القادة لما لهم من أثر في عينة الدراسة.

1.6. الاستنتاجات:

تؤثر القيادة التحويلية بشكل واضح في إدارة الأزمات الصحية بكافة مراحلها ابتداءً من مرحلة ميلاد الأزمة، وانتهاءً بمرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة، وعلى القائد في المنظمة الصحية الأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد التي ترفع من كفاءة استخدام نمط القيادة التحويلية، ويعود ذلك لما لهذا النمط من جدوى ظهرت في نتائج هذه الدراسة، كما إن أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة تجعل من القائد شخصاً مؤثراً في نفوس أتباعه لذا لا بد من التوازن في استخدام هذه الأبعاد وخصوصاً عند مواجهة الأزمات الصحية.

2.6. التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث:

- بضرورة الاهتمام من قبل مستشفى الملك عبد الله ببيشة بتطبيق نمط القيادة التحويلية بكافة أبعادها عند مواجهة الأزمات الصحية..
- تنمية بعدي الاستثارة الفكرية والدافعية الإلهامية لدى قادة مستشفى الملك عبد الله ببيشة من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.
- تحديد النمط القيادي الأمثل لكل متغير من متغيرات البيئة الخارجية من خلال وضع الخطط الاستراتيجية الكفيلة بمواجهة هذه التغيرات.

7. المراجع:

1.7. المراجع باللغة العربية:

- أبو رمان، سامي. (2016). أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. 12 (3).
- الألوسي، عبد الوهاب والبدوي، نسرين والعكدي، سوسن. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات/ دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 11 (26).
- باكر، كمال الدين. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. مصر.
- بومشقة، فتيحة. (2020). أثر القيادة التحويلية على تفعيل الإبداع التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العربي بن مهيدي. الجزائر.
- التجاني، دوح. (2020). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غرداية. الجزائر.
- جاد الله، محمود. (2015). إدارة الأزمات. عمان: دار اسامه للنشر. الأردن.
- جبريل، وائل. (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية "دراسة حالة على شركة الخليج العرب للنفط بمدينة بنغازي". *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة*. 5 (1).
- حسين، ساجد وعلي، شفاء. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات التنظيمية / بحث استطلاعي في وزارة الصناعة والمعادن. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. 126 (1).
- الحفني، سامح. (2017). إدارة الأزمات. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 18 (2).

- حمدان، خالد. (2019). **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. الأردن.
- الخرابشة، عمر والمعاني، أيمن. (2016). أثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. **المجلة التربوية، جامعة الكويت**. 31 (121).
- رشاد، حسن. (2011). إدارة الأزمات في قطاع السياحة، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- الرقب. أحمد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
- سعيدة، ضيف ومراد، علة. (2018). تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية**، 11 (2).
- شريف، أشرف. (2021). القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل. فلسطين.
- شريف، علي وحوربة، علي. (2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع الإداري، **مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم والتجارة**، 12 (1).
- الشنطي، محمود. (2017). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. 13 (3).
- الصيرفي، محمد. (2011). إدارة الأزمات. القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع. مصر.
- طه، نهلاء وعبدالله، اشراق. (2019). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية، **مجلة اقتصاد المال والأعمال**، 3 (3).
- العجمي، حمد. (2021). أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية- الدور الوسيط لعناصر المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الكويتية-. **المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية**. (19).
- العمرى، مشهور. (2008). العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ومدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الرياض: جامعة الملك سعود.
- الغامدي، جمعان. (2011). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخواة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- قهاوجي، أمينة. (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. **مجلة أبعاد اقتصادية**. 5 (1).
- مساعدة، ماجد. (2012). إدارة الأزمات. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. الأردن.

- المهلاوي، سعد. (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).
- اللامي، غسان والعيساوي، خالد. (2015). إدارة الأزمات. عمان: الدار المنهجية للنشر والتوزيع. الأردن.
- نور، عدنان. (2020). القيادة التحويلية ودورها في إدارة الأزمات دراسة تحليلية في مستشفى الحسين التعليمي. *مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية*. 10 (4).
- اليافعي، إبراهيم. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الجامعات اليمنية. من أعمال: الندوة العلمية الأولى لقسم الإدارة واصل التريبة (آفاق مستقبل المؤسسات التعليمية). جامعة إب. الجمهورية اليمنية.
- 2.7. المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abou-Moghli, A. A. (2018). Analyzing the significance of transformational leadership on organizational creativity of employees: A case of insurance companies in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 64-72.
- Al Thani, F. B. H., & Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307-326.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied psychology*, 45(1), 5-34.
- Battisti, C., Amori, G., & Luiselli, L. (2020). Toward a new generation of effective problem solvers and project-oriented applied ecologists. *Web Ecology*, 20(1), 11-17.
- Hamilton S, E,(2004). Where are we now? A view from the Red Cross Families, systems & Health. *the Journal of Collaborative Family Health Care*. 22(1),58-61.
- Lehmann, Nale (2015). How transformative leadership works during team interactions. behavioral process analysis, quarterly leadership journal, International Journal of Political, **Social and Behavioral Sciences**, Netherlands.
- Luoma, Vilma - Aho and Piet Verhoeven, (2017). Crisis responds strategies in Finland Spain. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol 25, N.4,

- Mason, Robert Lee & Gunst, Richard F., & Hess, James L & Net Library, (2003). **Statistical design and analysis of experiments: with applications to engineering and science** (2nd ed). J. Wiley, Hoboken, N.J.
- O'Leary, P. A., Sullivan, M. E., & Ray, D. (2001). The relationship of leadership styles of selected West Virginia deans and department chairs to job satisfaction of departmental faculty members. In **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal** (Vol. 17, No. 4, pp. 205-215).
- Pillai, R. (2013). Transformational leadership for crisis management. In **Handbook of research on crisis leadership in organizations** (pp. 47-66). Edward Elgar Publishing.
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. **Journal of Research in Business, Economics, and Education**, 2(1).
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). **Research methods for business: A skill building approach**. John Wiley & Sons.
- Schaedler, T., Andruskiewicz, P., Mashal, A., Najt, P., & Durrett, R. (2022). Temperature-following thermal barrier coatings for high efficiency engines (No. Final Report DOE HRL&GM). HRL Laboratories, LLC.
- Töre, E., Çilek, A., & Çetin, E. Examining the Compliance of School Administrations to the Ministry of National Education Hygiene Control Guide during the Covid-19 Pandemic Process.
- Wester, Misse & Malin Mobjork., (2017). "A Brief Survey of the Work Being Performed by Crisis Organizations in European Union Member States on Climate Change Effects". **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol. 25, N.4.
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: practice and research*, 62(2), 81.

Doi: doi.org/10.52133/ijrsp.v4.44.11